



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**BUENA GESTIÓN EN EDUCACIÓN MUNICIPAL  
¿UN DESAFÍO POSIBLE?**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS**

**EDUARDO GABRIEL LEAL ZAMORANO**

**PROFESOR GUIA:  
PILAR ROMAGUERA GRACIA**

**MIEMBROS DE LA COMISION:  
M. ANGÉLICA PAVEZ GARCÍA  
FERNANDA MELIS JACOB**

**SANTIAGO DE CHILE  
MAYO 2010**

## RESUMEN

Este estudio analiza el rol de la gestión en educación municipal en Chile y en algunas de sus comunas, y pretende contribuir a mejorar la calidad de su oferta pública en educación primaria y secundaria.

En la primera parte se expone el rol que la normativa legal asignó a los municipios, el ambiente de la gestión pública en Chile y modelos eficaces de gestión en educación. Luego se presenta una caracterización de los Departamentos de Educación de las comunas San Miguel, La Cisterna, La Florida y Peñalolén, construida a base de entrevistas sostenidas con sus jefaturas en noviembre de 2009. Finalmente el foco se dirige a la comuna de San Miguel, abordando la gestión en el ámbito curricular, realizada por el Departamento de Educación y por sus establecimientos dependientes, mediante el análisis de los Planes Anuales de Desarrollo de Educación Municipal (PADEM) de los años 2007 al 2010 y de los resultados del Sistema de Medición de la Calidad de la Educación SIMCE desde 2006 al 2008.

La investigación reveló una confusión sobre el rol de gestión que le corresponde al nivel municipal en educación. Los Departamentos de Educación visitados carecían de una definición explícita, respecto de la gestión curricular, de elementos tales como procesos, objetivos, metas e indicadores; omisiones que limitan la evaluación de su gestión. En el caso del Departamento de Educación de San Miguel, se advirtieron debilidades y falta de precisión en definiciones estratégicas, centros de responsabilidad, metas e indicadores; que atentan contra una buena gestión. Aunque los planes anuales de esta comuna declararon reiteradamente el propósito de mejorar los aprendizajes, no hubo avances sustantivos: establecimientos con buenos y malos resultados en 2006 los mantuvieron en 2007 y 2008.

El estudio propone recomendaciones específicas para el Departamento de Educación de San Miguel y para la Corporación Municipal de la cual depende, entre ellas: adoptar las definiciones estratégicas ausentes, asumir el desafío de liderar con sentido de urgencia la mejora de los aprendizajes y desarrollar un rol más activo en el monitoreo y rendición de cuentas del sistema. Además se sugieren medidas para el Ministerio de Educación, que pretenden impactar al conjunto de las unidades municipales del país que están a cargo de la educación: incorporación de nuevos elementos en su evaluación a los PADEM y la estandarización de los procesos de planificación y supervisión.

*Con amor a mi esposa Patricia y mis hijos Eduardo, Felipe y Amanda.*

*Agradezco de todo corazón a mis profesores, por su entrega y por compartir su vivir, sus emociones y pensamientos.*

*Mi gratitud hacia el Estado de Chile, a la beca Presidente de la República para funcionarios públicos, al Consejo de Defensa del Estado, representado por su Presidente Sr. Carlos Mackenney Urzúa, a don Reinaldo Altamirano Gatica, Jefe de Auditoría Interna y a don Juan Eduardo Bailey Moreira, Coordinador de PMG.*

***“Solamente enseña quien produce aprendizaje”.***  
Rafael Echeverría. Entrevista Momento Cero, ejemplar No.22  
Septiembre-Octubre 2009.

***“Dejáis que se dé a los niños una pésima educación y que sus costumbres se corrompan ya desde los años más tiernos y los castigáis al llegar a la virilidad por crímenes que su infancia hacía ya previsibles. ¿Qué otra cosa es esto, sino hacerles ladrones y castigarles luego?”.***  
Tomás Moro. Utopía, año 1516. Libro Primero: De la comunicación de Rafael Hitlodeu sobre la mejor forma de la cosa pública.

## Tabla de contenido

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>CAPITULO I GESTIÓN MUNICIPAL EN CHILE</b>	
1. Sistema Educacional Primario y Secundario en Chile .....	7
2. Rol del Municipio en Educación.....	9
3. Gestión, Gestión Pública y Municipal en Chile .....	11
3.1. Concepto de Gestión. ....	11
3.2. La Gestión Pública en Chile .....	13
3.3. La Gestión Municipal.....	14
3.4. Modelos de Gestión en Educación.....	15
3.5. Modelos de Gestión Municipal en Educación.....	16
3.5.1. Gestión Municipal en Educación.....	16
3.5.2. Investigaciones sobre Gestión Municipal en Educación.....	18
<b>CAPITULO II CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN EN EDUCACIÓN DE CUATRO MUNICIPIOS</b>	
1. Equipos reducidos.....	23
2. Comunicación en los equipos.....	24
3. Principales Procesos de los Departamentos de Educación.....	24
4. Carencia de Indicadores y Metas Asociadas.....	25
<b>CAPITULO III GESTIÓN MUNICIPAL EN EDUCACIÓN COMUNA SAN MIGUEL 2007 - 2009</b>	
1. Antecedentes Generales de la Educación Municipal en San Miguel.....	28
2. Resultados de la Educación Municipal. ....	31
3. Gestión del Departamento de Educación .....	35
3.1. Centro de Responsabilidad.....	35
3.2. Misión Imposible. ....	36
3.3. Planes de acción anual. ....	37
3.4. Objetivos estratégicos impropios. ....	37
3.5. Metas, no actividades. ....	38
3.6. Herramientas de evaluación.....	38
3.7. Exceso de Indicadores.....	39
4. Gestión del sistema comunal de educación.....	40
4.1. Misión comunal .....	40
4.2. Objetivo Comunal y Objetivos de los Establecimientos.....	40
4.3. Evaluación de los Resultados de la Gestión .....	42
4.4. El PADEM y el Ministerio de Educación.....	44
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>45</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>46</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>58</b>

## INTRODUCCIÓN

¿Por qué estudiar la gestión municipal en educación? La educación constituye un pilar fundamental para el desarrollo del país, la construcción de fortalezas competitivas y un medio para reducir las desigualdades sociales de sus habitantes. A los establecimientos con dependencia municipal asisten niños de los sectores de menores recursos, los más vulnerables, quienes no pueden acceder a otras alternativas de colegios.

Diversos fueron los esfuerzos desplegados por los gobiernos de la Concertación por aumentar la cobertura y la calidad de la educación, aumentado la inversión de recursos y aplicando un extenso paquete de reformas. Sin embargo, los éxitos obtenidos en cobertura, que alcanzan al 94,6% en nivel básico y 80,5% en secundaria<sup>1</sup>, no se extienden a la calidad medida por el logro de los aprendizajes, tanto en evaluaciones nacionales como internacionales, y particularmente ámbito municipal tiene una posición desmedrada.

Las iniciativas desplegadas en los últimos años han estado dirigidas principalmente hacia los establecimientos, guiadas por la contundente evidencia aportada por la investigación sobre la producción de logros educativos, que identifican la sala de clases, la caja negra, como el lugar donde se crea y construye la mayor parte de la magia del aprendizaje. Con esta decisión, si no se ha olvidado al nivel intermedio, el sostenedor municipal, al menos no ha sido reconocido como un actor relevante, a excepción de algunas medidas de políticas públicas, tales como la exigencia legal del Plan de Desarrollo de Educación (PADEM) introducida el año 1995 y el Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal de 2008, junto a muy importantes investigaciones académicas y consultorías, pero escasas frente al desafío de lograr calidad.

Como lo establece la Constitución y refuerza la nueva Ley General de Educación, la educación es un deber de toda la comunidad y a todos corresponde contribuir a su desarrollo y en especial a mejorar la educación municipal. Es una necesidad de primer orden generar un cambio orientado a que la educación que entregan las escuelas municipales sea de excelente

---

<sup>1</sup> Tasa neta de participación tomada de "Indicadores de la Educación en Chile 2007-2008" de Ministerio de Educación Chile".

calidad y la generación de conocimientos sobre la gestión desarrollada por los gobiernos locales en esta área específica se orienta en esa dirección.

La deuda pendiente con la calidad educacional condujo al desarrollo de diversas discusiones sobre las ventajas y desventajas del actual sistema educacional primario y secundario, evaluando la eficacia del sistema municipal implementado a comienzos de la década del 80 por el gobierno militar. Transcurridos 20 años de gobierno democrático, la opción elegida por el gobierno chileno fue perfeccionar el sistema, introduciendo mejoras en su estructura e intentando conciliar de la mejor forma posible las libertad, tanto de los usuarios que pueden elegir las escuelas para sus hijos, como de quienes deseen ofrecer servicios educacionales, y la igualdad en el acceso a una educación de calidad para todos los chilenos, a través del fortalecimiento del rol del Estado como garante de una educación pública gratuita y calidad. Para ello fue aprobada en 2009 una nueva Ley General de Educación<sup>2</sup> y a la fecha de este informe, se tramitaba en el Parlamento un Proyecto de Ley sobre el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación parvularia, básica y media y su fiscalización, que crea dos nuevos organismos públicos: la Agencia de la Calidad de la Educación y la Superintendencia de Educación<sup>3</sup>.

El diseño del sistema municipalizado de educación continúa vigente y no resulta aceptable esperar que se produzcan cambios en la institucionalidad, para trabajar haciendo uso de los recursos y el marco institucional disponibles y producir los niveles de educación que todos los niños necesitan hoy y ahora. Sin perjuicio de las demandas, discusiones, propuestas de políticas dirigidas a modificar algunas de ellas, tales como los obstáculos más señalados: el financiamiento y el estatuto docente. Como "el mundo que vivimos en cada instante es el ámbito de todas las distinciones que hacemos, que pensamos que podemos hacer, que pensamos que podríamos hacer, o que pensamos que no podríamos hacer..."<sup>4</sup>, debemos comenzar también a reconocer y conversar sobre los recursos que disponemos de sobra, para iniciar y avanzar decididamente en la generación de mejoras, sobre la calidad de gestión y particularmente de la calidad de la educación.

---

<sup>2</sup> Ley N° 20.370 de 17/08/2009 publicada en el Diario Oficial de 12/09/2009.

<sup>3</sup> N° boletín 5083-04 Congreso de la República de Chile, disponible en [www.bcn.cl](http://www.bcn.cl).

<sup>4</sup> Ley Sistémica N° 6 Generación de mundos. (Maturana y Dávila, 2008; p.143).

## **CAPITULO I GESTIÓN MUNICIPAL EN EDUCACIÓN EN CHILE**

Este capítulo expone resumidamente las características del sistema educacional primario y secundario en Chile, examina el rol que la normativa legal asignó al nivel municipal en educación, el contexto de la gestión pública en Chile y los resultados alcanzados en la búsqueda de un modelo de gestión en educación en el nivel municipal.

### **1. Sistema Educacional Primario y Secundario en Chile**

La Constitución de Chile asegura la educación como un derecho para todos. Desde comienzos de la década de los 80, existe en Chile un sistema mixto de provisión de educación: participa el Estado y Particulares. En esa época, la administración de los establecimientos públicos de educación básica y media, fue transferida desde el Ministerio de Educación a los gobiernos locales, las municipalidades, y se estableció la libertad en educación, en concordancia con los esquemas económicos liberales implementados en otras actividades como fue, por ejemplo, la privatización de los fondos de pensiones y el traspaso de la atención primaria de salud a las municipalidades. Junto a ello se implementó una modalidad de financiamiento mediante la cual el Estado paga al establecimiento educacional que atiende al estudiante, una subvención mensual por cada uno que asista a clases, mecanismo conocido como **vouchers**.

De esta forma, cualquier persona jurídica que disponga de un establecimiento de educación y cumpla los requisitos establecidos por la Ley General de Educación (LGE)<sup>5</sup> puede ofrecer los servicios educativos y acceder al financiamiento público. A contar del año 1993, a través de la Ley N° 19.247 de 09/09/1993, publicada en el Diario Oficial el 15/09/1993, se

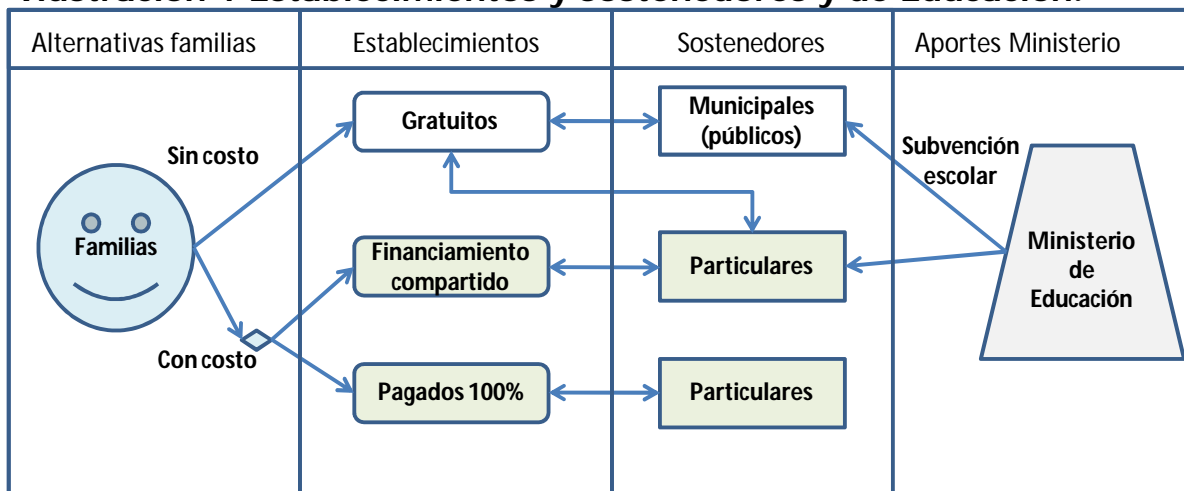
---

<sup>5</sup> El artículo 46° de la nueva Ley General de Educación, aumentó respecto a la anterior Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza (LOCE), los requisitos para obtener el reconocimiento oficial de los establecimientos: Antes cualquier persona natural estaba facultada, ahora se exige una persona jurídica. Tampoco se exigía un nivel de preparación formal al administrador y representante, ahora se requiere a lo menos una licenciatura. Algunos de los requisitos son: contar con un sostenedor público (v.g. municipalidad) o privado con giro único de educación, su representante y administrador posea un título profesional o licenciatura de a lo menos 8 semestres, proyecto educativo, programas de estudios acordes a los oficiales y disponer de profesores e infraestructura, entre otros requisitos; puede obtener el reconocimiento oficial del Estado

incorporó la modalidad de “financiamiento compartido”, autorizando el cobro de un valor adicional.

Las familias pueden elegir libremente el establecimiento al que deseen llevar a sus hijos, publico (municipal) o privado, y se encuentre o no en su comuna. El modelo supone que los mejores establecimientos serán preferidos por un mayor número familias y estudiantes, y como estímulo, recibirán mayor financiamiento, incentivándolos a mejorar continuamente.

### Ilustración 1 Establecimientos y sostenedores y de Educación.



Fuente: Elaboración propia a partir de la Ley General de Educación y de la Ley de Subvención del Estado a establecimientos educacionales.

La institucionalidad aprobada en la nueva Ley General de Educación, concibió la separación de las funciones de generación de políticas, medición de resultados, supervisión y evaluación, que en la actualidad desarrolla el Ministerio de Educación, mientras no se aprueben las iniciativas que crean una Agencia de la Calidad de Educación y Superintendencia de Educación. Al Ministerio de Educación le corresponderá elaborar planes y programas de estudios, serán sometidos a la aprobación del Consejo Nacional de Educación, y servirán de estándar mínimo a los que podrán sujetarse los sostenedores; llevará el registro oficial de sostenedores y pagará las subvenciones, entre otras. La Agencia de Calidad de la Educación tendrá el rol de diseñar e implementar el sistema de medición de logros de aprendizaje. La Superintendencia de Educación tendrá a su cargo la fiscalización de los establecimientos reconocidos oficialmente por el Estado.



## 2. Rol del Municipio en Educación

Los municipios tienen la particularidad de formar parte del Estado y al mismo tiempo, son organismos autónomos, con estatutos propios, que no integran la Administración del Estado<sup>6</sup>. La dirección de ésta le compete al Presidente de la República, mientras que los municipios son gobernados por los Alcaldes y el Concejo Municipal, elegidos a través de votaciones populares en sus respectivos territorios. Esto tiene como consecuencia relevante una alta heterogeneidad, tan diversa como son las propias características que poseen los 342 municipios que tiene Chile en sus 15 regiones, en términos de tamaño, población, ingresos, gestión y orientación política de sus Alcaldes.

Al examinar las normativas que regulan los municipios se puede constatar que no presentan especificaciones sobre cuál es rol que les cabe en el ámbito educacional. Solamente indican en forma genérica que les corresponde "administrar" los establecimientos y que pueden desarrollar actividades educativas.

En efecto, la Constitución Política de la República de Chile especificó los objetivos de la Administración Municipal como "...satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación el proceso económico, social y cultural..." (Art. 107). La Ley Orgánica de Municipalidades con relación a la educación, establece que éstas "podrán desarrollar actividades educativas y culturales amplias...". Cuando se traspasaron las escuelas desde el Ministerio de Educación en la década del 80, no se definieron explícitamente los objetivos que deberían cumplir los municipios, sino que solamente se les asignó la "administración de los establecimientos" (Sepúlveda, 1984).

Este es un problema serio: la normativa señala que el rol del municipio en educación es "administrar los establecimientos", pero no especifica en qué consiste esa actividad. No sería tan grave si existiera un acuerdo de general aceptación sobre su significado preciso, pero lamentablemente no es el caso<sup>7</sup> y en la actualidad se dispone de una "jungla"

---

<sup>6</sup> Ver Constitución Política de la República y Ley Orgánica de Municipalidades.

<sup>7</sup> En opinión de Johansen (1996) y Hampton (1.989), la ciencia de la administración, es joven, tiene poco más de 100 años y aún no ha madurado lo suficiente como para establecer con la precisión deseada en qué consiste. Además, el amplio desarrollo teórico existente, que recorre diferentes escuelas de pensamiento, pone a disposición de los gestores un

de escuelas y enfoques que dificultan su comprensión (Koontz & Wehrich, 1996; Fernández, 2006 et.al.).

No obstante la falta de precisión sobre el alcance del rol del municipio en educación, diversas normativas han abordado temáticas de ese ámbito, entre las que se destacan las relativas el PADEM de 1995 y otra sobre el Fondo de Apoyo a la Gestión Municipal del año 2008.

La Ley N° 19.410 de 1995 modificó el Estatuto Docente y otras normas y fijó como una obligación de los gobiernos comunales, la elaboración de un Plan Anual de Desarrollo de Educación Municipal (PADEM). El PADEM es un instrumento de planificación que debe contener un diagnóstico de aspectos académicos, extraescolares y administrativos de los establecimientos de la comuna, la matrícula actual y esperada, las metas anuales, dotación de personal, programas de acción a desarrollar y el presupuesto. Durante el mes de septiembre, el alcalde lo debe presentar a la aprobación del Concejo Municipal, previa revisión del Departamento Provincial de Educación, quién puede hacer observaciones. Para ayudar en su implementación el Ministerio de Educación con la colaboración de la Subsecretaría de Desarrollo Regional, ha preparado y entregado pautas para su elaboración, ejecución y evaluación<sup>8</sup>.

Aunque se reconoce la utilidad de dicha herramienta también ha recibido críticas en sentido de que su operación se ha transformado en un mero formalismo falto de efectividad y de representatividad del quehacer de los actores escolares de los establecimientos municipales (Pavez, 2004; Politeia, 2008). Es posible que el problema no sea del instrumento, sino su utilización incorrecta, falta de estímulos o incentivos adecuados.

El Fondo de apoyo a la gestión municipal del año 2008 fue una iniciativa inserta dentro de los esfuerzos del ejecutivo por mejorar la calidad de la educación pública, aprobada en la ley de presupuestos de dicho año. A través de la presentación de proyectos al Ministerio de Educación, las municipalidades o establecimientos tuvieron la posibilidad de acceder a financiamiento adicional que totalizó una inversión de \$53.000 millones.

---

nutrido conjunto de herramientas que ha contribuido a generar diversas interpretaciones y un cierto grado de confusión sobre qué es administrar y qué es gestionar.

<sup>8</sup> Pauta para la elaboración y ejecución del plan anual de desarrollo educativo municipal (PADEM) (2000). "Guía Metodológica para la Elaboración del PADEM" (1995, 1996). "Informe Final de la Evaluación del Plan Anual de Desarrollo Educativo Municipal 1996 – 1997"

Por otra parte, el análisis desarrollado por el Poder Ejecutivo en 2008 consideró que el municipio no tiene facultades técnicas pedagógicas en su jurisdicción, que su quehacer se reduciría al ámbito administrativo y financiero<sup>9</sup> y que los procesos técnicos pedagógicos estarían bajo la supervisión del Ministerio de Educación, diluyéndose la responsabilidad por el logro de los aprendizajes.

Sin embargo, la pregunta sobre la definición de administración o gestión municipal en educación sigue siendo un tema de debate, un problema sin resolver. Es por ello que a continuación presentamos un breve análisis y revisión del concepto de gestión y la experiencia chilena en el ámbito público y municipal.

### **3. Gestión, Gestión Pública y Municipal en Chile**

#### **3.1. Concepto de Gestión.**

Históricamente la administración ha emergido separadamente entre los ámbitos público y privado, cada uno con sus propias características. En lo público y la administración del Estado, se impuso el modelo de organización burocrático descrito por Max Weber, quien creyó que el hombre disponía de la capacidad para describir con la extensión necesaria, roles, comportamientos y personas ideales para el logro de los objetivos públicos. Bajo esta premisa se fundó la principal característica de nuestro marco jurídico y legal vigente en el mundo: el derecho público, describe las actividades que se deben cumplir y el derecho privado nomina aquellas prohibidas. Así la Administración del Estado, que debe ajustarse estrictamente a las prescripciones legales y reglamentarias, se vio distanciada del desarrollo y avance de la administración en el sector privado. La empresa privada, en cambio, contó con la flexibilidad suficiente para experimentar y lograr avances importantes en la investigación en el ámbito de las tareas, las personas y sus relaciones, y diversas herramientas y modelos de administración<sup>10</sup>: Administración por objetivos, calidad total, reingeniería de procesos, outsourcing, empowerman, planificación estratégica, cuadro de mando integral, six sigma, gestión de la calidad,

---

<sup>9</sup> Mensaje de S.E. la Presidenta de la República N° 1151-356 con el que envió el proyecto de ley que fortalece la educación pública. Santiago 2 de diciembre de 2008.

<sup>10</sup> Ver Fernández Aguado, 2006; Koontz y Weihrich, 1996; Hampton, 1989.

normas de calidad ISO, IWA 4, EFQM, PSEM, CAF, etc. Fue en los últimos años que se inició una corriente que pretende aplicar en el ámbito público las herramientas de administración desarrolladas en el área privada, que se ha denominado la Nueva Gerencia Pública y que en un comienzo, fue visto con dudas, incluso desconfianzas (Waissblut, 2009).

Entre los aportes más sustantivos de la disciplina, aplicables al ámbito público y privado, están la identificación de las actividades de planificar, organizar, dirigir y controlar, con características universales, recursivas y que "ocurren" en todos los niveles de la organización, la importancia de servir las necesidades del cliente, el ciudadano o el destinatario de los bienes o servicios producidos, fortaleciendo los procesos que añaden valor en la cadena productiva, generar valor público (Moore, 1995) y desechando los otros, los requisitos de eficiencia y eficacia en el desarrollo de las operaciones. Algunos autores han destacado el papel de la intuición y la pasión en el éxito del trabajo del administrador<sup>11</sup>.

Otro aporte significativo al desarrollo de la gestión lo entrega la teoría general de sistemas, que permite analizar a las organizaciones y sus procesos de administración como sistemas complejos, identificando sus objetivos, entradas, productos, elementos que los componen, sus interrelaciones y aplicar en ellos la extensa lista de principios, entre los que destacan la sinergia, entropía, la negüentropía, la viabilidad, medio, entradas, proceso de transformación, salidas, retroalimentación, etc. Johansen (2002).

Así, en los últimos años se ha empleado el término de gestión, para hacer referencia a una actividad que va más allá de mantener un sistema en funcionamiento, idea a la cual relegan a la administración a secas, y que cumple la tarea vital de asegurar la viabilidad del sistema organizacional, mediante un constante monitoreo de las exigencias de los clientes a quienes sirve y de sus recursos, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta para cumplir de la mejor manera, con eficacia y con la menor cantidad de recursos, con eficiencia, adoptando los ajustes que cada situación aconseje.

---

<sup>11</sup> Destacan los Aportes de Mitzberg, 1991 y Kotter, Dos perspectivas sobre una administración profesional, Kotter 1982, citado por Hampton, 1989; p19).

### 3.2. La Gestión Pública en Chile

En los últimos años la gestión pública o la gestión de la Administración del Estado, ha exhibido importantes avances impulsados por el Ejecutivo a través de la Dirección de Presupuestos (DIPRES), que utilizando diversos instrumentos técnicos, tales como: definiciones estratégicas, misión, objetivos, productos, clientes, indicadores, balances de gestión integral, programas de mejoramiento de la gestión (PMG) y evaluaciones de programas específicos; ha contribuido a que el servicio público transite por una senda iniciada en el cumplimiento de normas, luego por una mayor eficiencia en los procesos y en la actualidad se enfoca fuertemente hacia el impacto que sus productos y servicios tienen en los ciudadanos, lo que ha sido reconocido por organismos internacionales<sup>12</sup>, ubicando a Chile en una de las mejores posiciones de los países de la región en este ámbito. La implementación de prácticas de gestión de las personas en el aparato del Estado, también ha recibido el reconocimiento internacional por disponer éstas, en alguna medida importante, de la estabilidad necesaria para dar continuidad a la implementación de las políticas públicas y por asociar una parte de sus remuneraciones al desempeño, lo que se ha materializado en los Programas de Mejoramiento de la Gestión (BID, 2006).

Los PMG comprenden un conjunto de programas de desarrollo de la gestión en diez sistemas de apoyo a los procesos de negocio, también conocidos como procesos fundamentales o sustantivos, los que divididos en una serie de etapas, permiten establecerlas como hitos u objetivos que los Servicios Públicos voluntariamente se comprometen a cumplir y en el caso de alcanzarlos, sus funcionarios reciben un estímulo monetario. Una de sus características es que son funciones comunes a todos los organismos, sin importar la naturaleza de su "giro" principal. Incluso pueden ser extensivos a los gobiernos comunales, como de hecho se les aplican a los gobiernos regionales. Entre los sistemas de apoyo están: planificación y control de gestión, auditoría interna, evaluación del desempeño, capacitación, compras y contrataciones, contabilidad financiera, sistema de atención y consultas, entre otros. Estos programas comenzaron siendo evaluados por los propios Ministerios, después se crearon organismos técnicos expertos encargados del examen y validación del cumplimiento de las metas y, en la actualidad, los PMG más avanzados son evaluados por organismos externos independientes y se utilizan los estándares de gestión de calidad fijados por la norma

---

<sup>12</sup> Ver DIPRES, 2009.

internacional ISO 9001<sup>13</sup>. En el año 2009 comenzó la aplicación de una nueva fase, denominada programa de calidad, que incorporó por primera vez la acreditación de los procesos sustantivos<sup>14</sup>.

### **3.3. La Gestión Municipal.**

Sin embargo, los avances logrados en el país en la modernización de la gestión del Estado parecen no haber alcanzado a las municipalidades, aspecto que no solamente ocurre en Chile, en varios países los gobiernos locales son como una “novia(o) fea(o)” que al parecer no merece tanta atención. Su autonomía jurídica y legal naturalmente impide al Poder Ejecutivo intervenir directamente en su gestión y la diversidad de características que poseen, tales como ingresos, dimensiones, culturas y otras, agregan algunas dificultades. No obstante se debe reconocer iniciativas destacables que han incidido en la generación de información que permite hacer diagnósticos más fundados sobre las situaciones en que se encuentran los municipios, como es el caso del Sistema de Información Municipal, manejado por Subsecretaría de Desarrollo Regional (SUBDERE) que captura, procesa y presenta datos de importantes variables municipales, en diferentes categorías, disponible en línea. La elaboración del Manual de Gestión Municipal, SUBDERE (2000) es una importante guía que orienta describiendo el marco legal y reglamentario que la regula en todos sus ámbitos, incluyendo por cierto el educacional. La incorporación de las municipalidades en el Sistema de Compras y Contratación Pública, ícono de transparencia y eficiencia en la gestión de compras públicas, también constituye una práctica que puede clasificarse dentro del avance en el desarrollo de la gestión pública a nivel municipal.

La fundación ChileCalidad ha desarrollado un sistema de gestión y de acreditación a nivel municipal, que incluye los servicios municipales tradicionales de aseo y ornato, patentes y otras, y conjuntamente con el Ministerio de Educación desarrolló un modelo y sistema de acreditación de gestión en educación, pero no a nivel de municipio, como se describe a continuación.

---

<sup>13</sup> La Norma ISO 9001 Establece los requisitos de un sistema de calidad, aplicable a todas las organizaciones sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado.

<sup>14</sup> Ver Sistema de Control de Gestión, Programas de Mejoramiento de Gestión en [www.dipres.cl](http://www.dipres.cl), Documentos Técnicos y Medios de Verificación para Marco básico, avanzado y de calidad.

### 3.4. Modelos de Gestión en Educación.

En la actualidad Chile dispone a lo menos de dos modelos de gestión educacional con varias similitudes: uno implementado por el Ministerio de Educación conjuntamente con el Centro Nacional de Productividad y Calidad (ChileCalidad), llamado Modelo de Calidad de la Gestión de Escolar<sup>15</sup>; el otro, generado por la Fundación Chile, que cuenta con un sistema de acreditación voluntaria y se denomina Modelo de Gestión Escolar de Calidad<sup>16</sup>. Ambos tienen en común que su centro es el **establecimiento: escuela primaria o liceo secundario**. Probablemente el énfasis puesto en la sala clases y los establecimientos por las reformas implementadas desde el año 1990, en concordancia con los resultados de la literatura sobre investigación de prácticas exitosas en educación, cimentaron el camino para la generación de modelos de gestión a ese nivel, sin que el impulso haya alcanzado todavía al nivel intermedio, el sostenedor municipal.

El modelo impulsado por Ministerio de Educación, contaba el año 2005 con 900 establecimientos adscritos, dependientes de 170 municipalidades. En el se identifican cuatro procesos orientados al objetivo final que es el logro de aprendizajes: liderazgo de los directivos, gestión curricular, convivencia escolar y apoyo a los estudiantes, y recursos humanos, financieros, incluyendo los procesos de soporte y servicios. Cada uno de estos procesos se desagrega en cuatro dimensiones, cada una con "elementos" de gestión definidos, que totalizan 56. Este sistema contemplaba un autodiagnóstico del establecimiento, su evaluación externa, un plan de mejoramiento, su implementación y la realización de cuentas públicas.

El modelo de la Fundación Chile está constituido por 6 áreas: orientación hacia las familias y la comunidad, liderazgo directivo, gestión de competencias profesionales docentes, planificación institucional, gestión de procesos y gestión de resultados. Cada uno de ellos cuenta con diferentes

---

<sup>15</sup> Disponible en

[http://www.simce.cl/fileadmin/Documentos\\_y\\_archivos\\_SIMCE/Material\\_de\\_apoyo\\_establecimientos/ModelodeCalidaddeSACGE.pdf](http://www.simce.cl/fileadmin/Documentos_y_archivos_SIMCE/Material_de_apoyo_establecimientos/ModelodeCalidaddeSACGE.pdf) y  
<http://www.mineduc.cl/usuarios/mineduc/doc/200508011847310.modelo.htm>.

<sup>16</sup> Disponible en

[http://www.fundacionchile.cl/pls/portal/docs/PAGE/PORTAL\\_CORPORATIVO/ADMINISTRACION\\_DEL\\_CONTENIDO/EDUCACION/PUBLICACIONES/GESTIONESCOLAR.PDF](http://www.fundacionchile.cl/pls/portal/docs/PAGE/PORTAL_CORPORATIVO/ADMINISTRACION_DEL_CONTENIDO/EDUCACION/PUBLICACIONES/GESTIONESCOLAR.PDF).

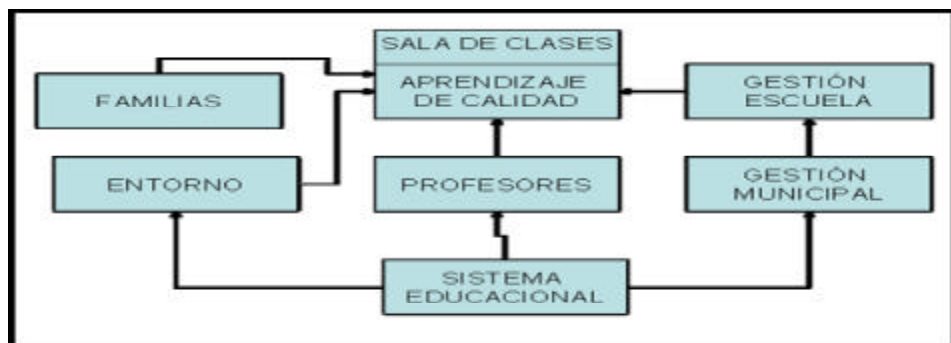
ponderaciones y con un determinado número de “descriptores”, desde 9 a 22, totalizando 79 y que son breves narrativas sobre buenas prácticas en cada área. Entre el 2003 y 2005, 450 establecimientos, de sostenedores municipales y privados, participaban del Sistema de Acreditación, integrado por el Consejo Nacional de Certificación de la Gestión Escolar, una Secretaría Técnica, el modelo y un grupo de consultores externos, que acredita el cumplimiento de los estándares del modelo por un periodo de hasta 3 años. Para lograrlo, en forma similar al Modelo del Ministerio de Educación, se consideran cuatro etapas: un diagnóstico, diseño del plan de calidad, evaluación externa, y la certificación de la calidad.

### 3.5. Modelos de Gestión Municipal en Educación.

#### 3.5.1. Gestión Municipal en Educación.

Antes de revisar la gestión municipal en educación, es preciso diferenciarla del sistema de educación municipal del cual forma parte. En efecto, entendiendo el sistema municipal de educación como generador de aprendizajes de los estudiantes, reconocemos que está conformado por varios elementos: estudiantes que asisten a las salas de clases, sus familias, el entorno, los profesores y directivos, la gestión de las escuelas y la gestión municipal, entre otros. De esta forma, la gestión municipal en educación constituye sólo uno de los elementos, dentro del sistema de educación municipal, un subsistema que aporta valor al proceso principal o sustantivo, que se realiza principalmente en la sala de clases, mediante la realización de coordinaciones efectuadas por profesionales que trabajan en el Departamento de Educación del municipio.

Ilustración 2 **Gestión municipal en el Sistema de Educación Municipal.**



Fuente: Elaboración propia a partir de García y Paredes (2005).



A su vez, este macro-sistema de educación municipal está conformado, entre otros elementos, por los organismos nacionales tales como el Ministerio de Educación, Consejo Nacional de Educación, Superintendencia de Educación y Agencia de Calidad, de acuerdo a la arquitectura propuesta en la reforma, además de las políticas nacionales, normas diversas, cultura, etc.

Considerando los elementos descritos, entendemos que el objetivo principal del sistema educación municipal, debe establecerse en el marco de la satisfacción de las necesidades locales de educación y en concordancia con los objetivos provinciales, regionales y nacionales que se fijan en este ámbito, incluyendo los estándares de aprendizajes mínimos. Explicitar los objetivos de cobertura y calidades<sup>17</sup> de la educación es una necesidad para que cada uno de los actores del sistema municipal de educación, pueda establecer sus objetivos propios y planificar, desarrollar, controlar y gestionar sus actividades, entre ellos, la unidad municipal a cargo de la educación.

Desde esa perspectiva, el municipio debe cumplir dos tipos de funciones, una relacionada con la generación de servicios educacionales de calidad y otro sobre acciones de apoyo a dicha gestión. Las primeras tienen que ver con la coordinación de las actividades de los establecimientos de la comuna sobre la organización del currículo, la preparación de la enseñanza, acción docente en el aula y la evaluación de la implementación; es decir, aquellas actividades descritas en el proceso de gestión curricular de los modelos de calidad de gestión en educación. Las funciones de apoyo corresponden a las gestiones de recursos financieros, humanos, materiales, tecnológicos y en general, de soporte.

---

<sup>17</sup> Reconocemos que las dimensiones de la educación son amplias y consideran elementos tales como: contenidos programáticos, valores culturales, aspectos sobre nacionalidad y ciudadanía. Sin embargo, al hablar de calidad de la educación nos referiremos exclusivamente a los resultados de logro en los aprendizajes de los niños, medidos a través de las evaluaciones SIMCE a nivel nacional. Aún cuando en este estudio de caso el interés principal se circunscribe al logro de los aprendizajes, porque ese es el acento puesto en la discusión pública, es importante que se valoren en similar medida las otras dimensiones citadas. Ver "El imperativo de la calidad" Informe 2005 elaborado por el Equipo de Seguimiento de la Educación Para Todos en el Mundo, (EPT o EFA en sus siglas en inglés), publicado por UNESCO.

### 3.5.2. Investigaciones sobre Gestión Municipal en Educación

En esta sección se presenta una selección sintética de los aspectos que, a juicio del autor, tienen una relación más directa con el tema y enfoque de este estudio. En primer lugar, se exponen los resultados de dos investigaciones extranjeras, una de Estados Unidos otra de Canadá, y posteriormente cuatro informes elaborados en Chile.

El estudio de Hannaway y Kimball<sup>18</sup> (1.998) mostró que la gestión desarrollada por distritos grandes<sup>19</sup>, podía tener efectos beneficiosos para la implementación de la reforma en las escuelas, pero se reducen cuando son pobres. La explicación estaba en las capacidades para acceder a recursos y a asistencia calificada, los mayores grados de especialización y experiencia alcanzados, que generan economías de escala y mayor especialización alcanzada por los distritos de mayor tamaño.

La investigación desarrollada por Campbell y Fullan (2.006), reveló doce componentes claves de prácticas efectivas, relacionadas con cuatro áreas estratégicas de la gestión desarrollada por ocho distritos de Ontario, Canadá, que se transcriben a continuación.

---

<sup>18</sup> A mediados de la década de los 80 surgió en los Estados Unidos una fuerte preocupación por la calidad de la educación, a raíz de algunos informes que lamentaban el estado en que se hallaba la educación pública y advertían que el fracaso de los estudiantes norteamericanos podría generar una crisis económica e incluso un problema de seguridad nacional. Para buscar una forma de mejorar el rendimiento académico, en 1989 el presidente George Bush convocó a una "cumbre educativa", la primera en la historia, que generó como resultado un compromiso de todos los gobernadores que asistieron para mejorar la educación, a través de una serie de metas a alcanzar hacia el año 2000. El año 1994 el presidente Clinton condujo la aprobación en el Congreso de Estados Unidos de la Ley Metas 2000: Eduquemos a Norteamérica, que les dio asistencia federal a los estados, para ayudar a diseñar normas y evaluaciones a fin de medir el avance en el cumplimiento de las metas. En el año 1996, en que se desarrolló la segunda cumbre educativa, 14 estados habían adoptado normas académicas que definieron los aprendizajes esperados y ya en el año 2000 casi todos los estados habían adoptado el concepto de normas y más de 40 habían construido exámenes para medir su cumplimiento por parte de los alumnos.

(Tomado de Periódicos electrónicos del IPP, junio 2000, <http://usinfo.state.gov/journals/itsv/0600/ijss/standard.htm>).

<sup>19</sup> Esto es haciendo una analogía entre los distritos de Estados Unidos y los municipios chilenos.

## Cuadro N° 1 Prácticas efectivas de distritos de Ontario Canadá.

<b>Área estratégica: A. Liderazgo con propósito y dirección focalizada.</b>	
<b>1. Liderazgo para aprender.</b>	Comprende un liderazgo individual y colectivo para apoyar el mejoramiento del aprendizaje profesional y del estudiante.
<b>2. Visión y foco compartido sobre el logro del estudiante como la prioridad.</b>	Establecer una visión y un enfoque compartido sobre el logro del estudiante como prioridad.
<b>3. Informar un objetivo moral a las prácticas para desbloquear el sistema, la escuela y el desarrollo de los estudiantes.</b>	Garantizar que la estrategia y práctica corresponden a un propósito moral para destrabar las posibles mejoras, que inciden en el desarrollo económico y social y en el desarrollo emocional y social de los estudiantes.
<b>Área estratégica: B. Diseñando una estrategia coherente, coordinando la implementación y revisando los resultados.</b>	
<b>4. Estrategia general.</b>	Desarrollar una estrategia general coherente para logros en alfabetización y aritmética.
<b>5. Prioriza los recursos para centrarse en la mejora de los logros de los estudiantes.</b>	Identificar y conseguir recursos focalizados en la mejora de los rendimientos escolares.
<b>6. Organización eficaz del distrito.</b>	Una organización eficaz del distrito, las escuelas y las salas de clases, seguimiento y revisión de metas y resultados logrados, revisiones de avances para preparar acciones futuras por parte de las escuelas y sus actores.
<b>7. Sistema de monitoreo a nivel de escuela, revisión, retroalimentación y rendición de cuentas.</b>	Se implementaron sistemas de información sobre resultados de evaluaciones diagnósticas de aprendizajes, diseñados para las necesidades específicas de grupos, materias y desarrollaron habilidades en su uso.
<b>Área estratégica: C. Desarrollando precisión en el conocimiento, habilidades y prácticas diarias para mejorar el aprendizaje.</b>	
<b>8. Construyendo habilidades y aprendizaje profesional para profesores y directores.</b>	Atender a la capacidad de ampliar el aprendizaje profesional, especialmente en las áreas de alfabetización y aritmética. Evaluar el aprendizaje, instrucción en las áreas indicadas.
<b>9. Desarrollo de currículo, instrucción e intervenciones para mejorar enseñanzas y aprendizajes para todos los alumnos.</b>	Atender cuidadosamente el desarrollo del currículo, instrucciones e intervenciones, para entregar enseñanzas y aprendizajes a todos los estudiantes.
<b>10. Uso de datos y desarrollo de evaluaciones en alfabetización.</b>	Uso regular y comprensión de los datos del sistema, de la escuela y el desarrollo de evaluaciones de alfabetización para asegurarse que las instrucciones obedecen a los datos informados sobre el aprendizaje y progreso de los estudiantes.
<b>Área estratégica: D. Compartir responsabilidad a través de la construcción de relaciones.</b>	
<b>11. Asociaciones útiles y positivas.</b>	Fomentar las asociaciones dentro del sistema, entre la oficina central y las escuelas, entre éstas, con los padres, la comunidad, otras organizaciones y agencias, para construir una

	participación con responsabilidad compartida en el aprendizaje de los estudiantes.
<b>12. Comunicación.</b>	Se requiere mensajes claros y consistentes sobre el aumento alcanzado en el rendimiento de los alumnos, que sean comunicados en forma completa, frecuentemente y con un sentido de urgencia.

Fuente: Campbell y Fullan (2.006)

Dos estudios preliminares pioneros en Chile, Pavez (2004) y García y Paredes (2005) abordaron la temática de la gestión en educación en el ámbito municipal y privado, respectivamente.

Con base en un estudio econométrico, Pavez (2004) determinó que los municipios efectivos en educación, tenían incidencia en los resultados educativos y caracterizó a aquellos que exhibieron buen desempeño: realizaban evaluaciones de aprendizajes, suscribían compromisos de gestión asociados a incentivos y perfeccionamiento docente, anteponían lo técnico por sobre lo administrativo, usaban diversas vías o herramientas (sello propio), contaban con plan estratégico, descentralizaban funciones hacia la escuela generando autonomía, contaban con la conducción de líderes técnicos y entregaban el protagonismo al director y equipo técnico del establecimiento, entre otros.

Luego de comprobar que la Sociedad de Instrucción Primaria (SIP), un sostenedor privado de educación que administra establecimientos subvencionados, obtenía rendimientos superiores a los esperados, García y Paredes (2005) describieron las prácticas de gestión del sostenedor, observando que: contaba con una estructura horizontal y flexible, fijaba estándares pedagógicos y económicos por establecimiento, realizaba evaluaciones respetando cierta autonomía a los establecimientos, para el desarrollo de sus propios proyectos, contaban con una base directiva y administrativa clara, exhibían liderazgos especializados y focalizados en áreas de desarrollo, y promovían la participación de todos los actores involucrados.

Posteriormente, Raczynski y Salinas (2007) constataron alta heterogeneidad en forma en la cual, 18 municipios chilenos estudiados, se organizaron para administrar la educación, la centralización de la gestión financiera, enfrentaban costos fijos superiores a los ingresos variables por subvención obtenidos, costos encubiertos y carecían de estimaciones de futuros ingresos. En el ámbito de la gestión técnica pedagógica, los hallazgos destacaron la importancia de contar con una visión estratégica

compartida entre las autoridades, directivos y profesores, y el destinar recursos humanos capacitados con dedicación exclusiva. Los municipios no presentaban enfoques sobre la participación de los padres, salvo la formalidad de contar con centros de padres y observaron bajos niveles sistemáticos de trabajos en red.

Los resultados de la sección referida al estudio cualitativo de 15 municipios de Politeia (2008), sobre la gestión que realizaron las unidades municipales encargadas de la educación, ya sea que se tratara de Departamentos de Administración de Educación Municipal (DAEM) o de Departamentos de Educación dependientes de Corporaciones Municipales<sup>20</sup>, mostraron que la prioridad estuvo centrada en lo administrativo y financiero, exhibieron una mirada de corto plazo, dificultades de financiamiento atribuibles a la concepción del sistema, tensiones entre lo técnico y lo político, además de la utilidad brindada por la generación de redes.

---

<sup>20</sup> Las normas que regularon el traspaso de las escuelas a los municipios en la década de 1980, permitieron a las municipalidades delegar la administración de los establecimientos a corporaciones de derecho privado, creadas para el efecto. Ver Sepúlveda, 1984.

## CAPITULO II

### CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN EN EDUCACIÓN DE CUATRO MUNICIPIOS

Nuestro interés fue conocer qué actividades realizan los profesionales que trabajan en los Departamentos de Educación municipales. Nuestro foco no apuntó hacia las dificultades del sistema, que ya han sido identificadas ampliamente por las investigaciones disponibles Politeia (2008), Razcinsky (2009), tales como la institucionalidad, los recursos, inflexibilidad para manejar los recursos humanos y poder de negociación entre otros, sino que se focalizó en los procesos de gestión pedagógica, curricular o técnicos del Departamento de Educación.

Centramos el análisis en la gestión curricular porque es uno de los componentes esenciales de los modelos de gestión de calidad, tiene estrecha relación con la generación de logros de aprendizajes, y porque comprende la organización de los contenidos, la preparación de la enseñanza, la acción docente en el aula y la evaluación de la implementación del currículo.

Con ese fin, visitamos los municipios de San Miguel, La Cisterna, La Florida y Peñalolén. Considerando el tiempo transcurrido desde el traspaso de la administración de los establecimientos de educación desde el Ministerio a los municipios, se debería haber esperado organismos gestores<sup>21</sup> con departamentos especializados, subdivididos en secciones especializadas. Sin embargo, a partir de esta primera etapa conocimos que en general la gestión municipal en educación está cargo de equipos pequeños, conformados por dos o tres personas, lo que facilita la comunicación entre sus integrantes y el logro de altos grados de acuerdo. Pero sin embargo, nuestra sorpresa fue encontrar que no contaran con procesos, metas e indicadores específicos claramente identificados, en lo relativo a la gestión curricular, que fue el elemento técnico descrito como su principal actividad. Los resultados de las entrevistas se presentan en el Anexo N° 2. A continuación se describen los principales hallazgos de esta etapa de levantamiento de información.

---

<sup>21</sup> Los casi 30 años transcurridos desde que la administración de las escuelas fue traspasada desde el Ministerio de Educación a los municipios, en el año 1981, hicieron suponer al autor que durante ese tiempo se habría producido un aprendizaje por la especialización y experiencia.

## 1. Equipos reducidos.

En general los equipos visitados a cargo de la gestión municipal en educación eran bastante reducidos: contaban con dos o tres profesionales, más el apoyo de una secretaria. Esto significaba que no disponían de áreas o unidades organizacionales especializadas en disciplinas específicas, como lenguaje o matemáticas. La Cisterna tenía, además del Jefe del Departamento, solamente un profesional a cargo de la “coordinación técnica”. Peñalolén disponía de un jefe técnico, un encargado del proyecto de integración y otro dedicado a la “comunidad escolar”. La excepción la constituyó el Departamento de Educación de la municipalidad de La Florida, que disponía de un total de 10 profesionales, que le permitía designar encargados de la coordinación comunal de áreas específicas.

**Cuadro N° 2 Equipos del Departamento de Educación Municipal**

N°	Organización	San Miguel	La Cisterna	La Florida	Peñalolén
1	N° funcionarios.	4	2	10	4
2	Áreas especializadas en gestión curricular.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Jefe Departamento.</li> <li>➤ 1 funcionario área parvularia.</li> <li>➤ 1 funcionario área educación media.</li> <li>➤ 1 funcionario área extraescolar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Jefe Departamento</li> <li>➤ 1 Coordinador técnico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Jefe Departamento.</li> <li>➤ 1 Lenguaje.</li> <li>➤ 1 Matemáticas.</li> <li>➤ 1 Comprensión.</li> <li>➤ 1 Inglés.</li> <li>➤ 2 Biosicosocial.</li> <li>➤ 1 LEM.</li> <li>➤ 1 Extraescolar.</li> <li>➤ 1 TIC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 1 jefe técnico.</li> <li>➤ 1 comunidad escolar.</li> <li>➤ 1 proyecto integración.</li> </ul>
3	N° de escuelas.	6 básica, 3 media.	8 básica, 4 media.	26 básica, 8 media.	15 básica, 6 media.
4	N° de alumnos.	4.269	5.719	20.656	11.944
5	N° de profesores.	224	252	908	552

Fuente: Elaboración del autor a base de entrevistas a los Jefes de Departamento de Educación.

## **2. Comunicación en los equipos.**

La disposición de equipos pequeños facilitaba la comunicación entre el Director o Jefe de los Departamento de Educación y sus colaboradores, quienes reportaban a éste directamente sobre el desempeño de sus actividades, a través de reuniones realizadas con regularidad y alcanzando altos niveles de acuerdo, según declararon los entrevistados.

Asimismo, reportaron la existencia altos grados de formalidad en las comunicaciones entre los Jefes y miembros de los equipos, motivados principalmente por la confección de reportes. El tamaño de los equipos contribuía al ejercicio de una diaria convivencia entre las profesionales que los integraban y se facilitaba la comunicación informal y los grados de acuerdos alcanzados, sobre la asignación de tareas y requerimientos.

## **3. Principales Procesos de los Departamentos de Educación.**

Consultados los entrevistados sobre los dos o tres procesos más importantes que a su juicio desarrollaban los Departamentos de Educación, las respuestas no fueron inmediatas y fue necesario un tiempo previo para elaborar las respuestas, lo que nos anticipaba que ellos no se encontraban claramente identificados y estandarizados.

Disímiles fueron los principales procesos identificados como los más significativos, aunque también se advirtieron algunas similitudes. Todos los encuestados identificaron procesos de asesoría o apoyo técnico hacia los establecimientos, como la principal razón de ser. También fueron comunes los procesos de evaluación y seguimiento de metas, pero con matices en cada municipio. Por ejemplo, en Peñalolén se indicó que desarrollaban procesos de "seguimiento de metas y gestión" y otro de "Evaluación". San Miguel identificó un proceso general de "evaluación", entre otros.



#### 4. Carencia de Indicadores y Metas Asociadas.

Si la identificación de los procesos desarrollados presentó alguna dificultad para los entrevistados, frente a la consulta de indicadores y metas definidas para su medición, en general la respuesta fue que no existían. El único municipio que expuso tres metas concretas fue el de Peñalolén. Sin embargo, dos de ellas no se relacionaban con los procesos identificados: el aumento de la matrícula y la asistencia.

**Cuadro N° 3 Indicadores y Metas Departamentos de Educación Municipal.**

Elementos	San Miguel	La Cisterna	La Florida	Peñalolén
Procesos más importantes del área técnica pedagógica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diagnosticar.</li> <li>✓ Elaborar plan de acción.</li> <li>✓ Realizar acciones.</li> <li>✓ Evaluar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Apoyar técnicamente a establecimientos.</li> <li>✓ Desarrollar programas MINEDUC.</li> <li>✓ Elaborar y evaluar PADEM.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Asesoría Técnica pedagógica.</li> <li>✓ Mejorar calidad aprendizajes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Asesoría y acompañamiento.</li> <li>✓ Seguimiento de metas y gestión.</li> <li>✓ Evaluación externa.</li> </ul>
Indicadores de gestión de los procesos identificados.	No.	No.	No.	No.
Metas de esos indicadores.	No.	No.	No.	No.
Otras metas	-----	-----	-----	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aumentar la matrícula a 11.500 estudiantes.</li> <li>✓ Obtener una asistencia media del 93%.</li> <li>✓ Lograr aprendizajes hábitos lectores.</li> </ul>

Fuente: Elaboración del autor a base de entrevistas a los Jefes de Departamento de Educación.

A continuación, se presentará un diagnóstico más detallado sobre la gestión curricular de una comuna, específicamente de San Miguel. La elección de ella se hizo considerando dos elementos. En primer lugar, la mayor disponibilidad de información para el autor y, en segundo lugar, porque se trata de una comuna que fue clasificada en la posición N° 11 de 69 que conformaron el ranking de la mejor gestión pedagógica y administrativa de las comunas más pobladas de Chile, elaborado por Politeia (2008). Dicho ranking fue construido sobre la base del promedio de tres indicadores:

rendimientos en medición SIMCE, matrícula municipal, desigualdad de rendimientos entre y dentro de las escuelas. En rendimiento, la gestión municipal de San Miguel clasificó en el lugar 9º, 2º en igualdad de resultados y 59º en el indicador de matrículas. El análisis que se presenta a continuación en el capítulo III, puede aportar algunas hipótesis sobre la baja ubicación de dicha comuna en el indicador de matrícula, pero en el caso de los rendimientos, los resultados que se exponen ameritan hacer sonar las sirenas de alarma.

## CAPITULO III

### GESTIÓN MUNICIPAL EN EDUCACIÓN COMUNA SAN MIGUEL 2007 - 2009

La comuna de San Miguel está ubicada en el sur de la zona central de la Región Metropolitana de Santiago de Chile, con una población ciento por ciento urbana de 80 mil habitantes, de los cuales 11 mil se ubican en el rango etareo 5 – 12 años y 22 mil en el 15 – 24 años<sup>22</sup>. De acuerdo a la Encuesta de Caracterización Socioeconómica elaborada por el Ministerio de Planificación<sup>23</sup> año 2007, la comuna de San Miguel es la segunda de la ciudad de Santiago que cuenta con menos pobreza, que alcanzó a 2,5% de su población. Sin embargo, el grupo socioeconómico atendido corresponde principalmente al “medio”<sup>24</sup>, es decir se trata de estudiantes cuyos padres poseen entre 11 y 12 años de escolaridad, el ingreso mensual total de sus hogares oscila entre los \$230.000 y \$370.000 y entre el 27% al 57% de ellos se encuentra en una situación de vulnerabilidad. El 57% de los estudiantes atendidos en el sistema de educación municipal en San Miguel, fueron beneficiarios del programa de alimentación escolar administrado por la JUNAEB, según se puede apreciar en el siguiente Cuadro N° 4.

**Cuadro N° 4 Número estudiantes del programa de alimentación escolar.**

Alimento	Pre-básica	Básica	Media	Total	% matrícula
Desayuno	255	1.501	756	2.512	58%
Almuerzo	255	1.509	686	2.450	57%
Colación	0	254	38	292	7%

Fuente: PADEM 2010 San Miguel, página N° 59.

El análisis que se presenta a continuación se centró en la gestión curricular por considerar que es uno de los elementos centrales, ineludible, en los procesos de mejora de los aprendizajes.

<sup>22</sup> Cifras aproximadas. Fuente: INE, Censo 2002. Tomados de PADEM 2010.

<sup>23</sup> Citado en PADEM 2010 San Miguel.

<sup>24</sup> Corresponde a la clasificación socioeconómica asignada a los establecimientos por el SIMCE. Antecedentes disponibles en [www.simce.cl](http://www.simce.cl)

## 1. Antecedentes Generales de la Educación Municipal en San Miguel.

Los servicios de educación municipal son prestados a través de la Corporación Municipal de San Miguel, que cuenta con una red de 12 establecimientos que atienden aproximadamente 4.300 estudiantes, en los niveles pre-básica, educación básica y media, los que equivalen a un 14% del total de la matrícula escolar en la comuna, según se exhibe en el siguiente cuadro.

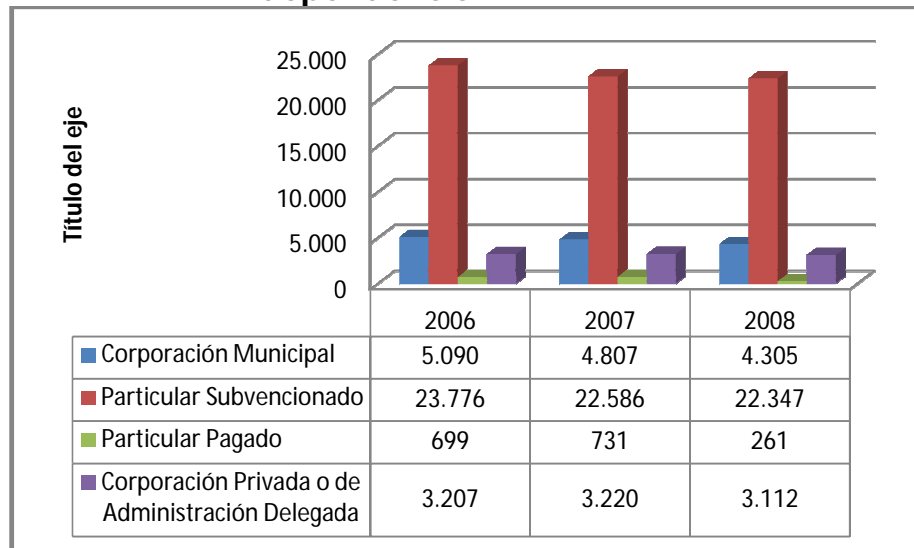
**Cuadro N° 5 Matrícula 2008 Comuna San Miguel.**

Dependencia Establecimiento	Matrícula 2008	Participación %
Corporación Municipal	4.305	14
Particular Subvencionado	22.347	75
Particular Pagado	261	1
Corporación privada	3.112	10
<b>Total</b>	<b>30.025</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de [www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl).

Los niveles de matrícula de los establecimientos municipales han descendido desde las 6.400 plazas registradas en el año 2000, hasta las 4.305 del año 2008, a una tasa anual promedio del 4%. La Corporación Municipal de San Miguel reconoce que la disminución obedece al decrecimiento vegetativo de la población, pero también al impacto que genera la competencia de la oferta de establecimientos particulares subvencionados existentes en la comuna.

Gráfico N° 1 **Matricula comuna San Miguel años 2006-2007-2008, según dependencia.**



Fuente: Elaboración propia a base de datos [www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl)

Consultado el Alcalde de la comuna sobre el rol del Departamento frente a la educación y los niveles de matriculas registrados, señaló que el servicio debería ser prestado por otra dependencia del Estado. Agregó que el municipio administra una subvención por cada niño que asiste a clases que es insuficiente y que anualmente el municipio debe invertir \$1.300 millones, para suplir los costos de la educación. Al ser consultado por la dirección del Departamento de Educación y la fijación de metas, indicó que se trata de temas especializados que deberían ser guiados por técnicos en la materia y no encontrarse bajo la supervisión de un alcalde. A su juicio, el sistema perdió credibilidad con los profesores, que reconoció como elementos centrales. Agregó que en general, en su comuna los profesores tienen bastantes años y son reacios al sistema. Reconoció como un problema disponer de una planta para atender a 6000 estudiantes, ocupada solo con 4.000.

Los establecimientos administrados por la Corporación Municipal de San Miguel son los siguientes:

**Cuadro N° 6 Establecimientos educacionales Corporación Municipal San Miguel.**

N°	Nombre establecimiento	RBD	Tipo de Enseñanza	Clasificación Último SNED 2010-2011 <sup>25</sup>	Seleccionado SNED.	Grupo socio-económico	Clasificación SEP
1	Escuela Básica Gabriela Mistral	9412	Parvularia, básica	274 de 454	2004-2005 2006-2007	Medio	Emergente
2	Escuela Básica Llano Subercaseaux	9426	Parvularia, básica.	56 de 454	2010-2011	Medio	Autónoma
3	Escuela Básica Pablo Neruda	9433	Parvularia, básica	284 de 428	2000-2001	Medio	Emergente
4	Escuela Básica Santa Fe	9413	Parvularia, básica.	102 de 428	2000-2001 2004-2005 2006-2007 2008-2009 2010-2011	Medio Bajo	Autónoma
5	Escuela Básica Territorio Antártico	9415	Parvularia, básica.	66 de 454	1996-1997 2002-2003 2004-2005 2006-2007 2010-2011	Medio	Autónoma
6	Escuela Básica Villa San Miguel	9431	Parvularia, básica.	47 de 428	2000-2001 2002-2003 2004-2005 2006-2007 2008-2009 2010-2011	Medio Bajo.	Autónoma.
7	Liceo Andrés Bello	9406	Básica, media humanística científica.	35 de 335	2006-2007 2008-2009 2010-2011	Medio Alto.	----
8	Liceo Betzabé Hormazábal de Alarcón	9405	Básica, media humanística científica.	232 de 335	----	Medio.	----
9	Liceo Luis Galecio Corvera	9402	Parvularia, básica, media humanística científica.	123 de 344	1996-1997 1998-1999 2000-2001 2002-2003	Medio Bajo.	Emergente
10	Escuela Especial Los Cedros del Líbano		Trastornos motores, alteración del lenguaje, mental.	----	----	Sin Clasificación.	Sin Clasificación.
11	Instituto Reg. Educ. Adultos San Miguel		Adultos técnico profesional,	----	----	Sin Clasificación.	Sin Clasificación.

<sup>25</sup> Ver detalles sobre los factores y su medición en

<http://www.sned.cl/mineduc/sned/documentos/tecnicos/FolletoDifusionSNED.pdf>.

Nº	Nombre establecimiento	RBD	Tipo de Enseñanza	Clasificación Último SNED 2010-2011 <sup>25</sup>	Seleccionado SNED.	Grupo socio-económico	Clasificación SEP
			comercial, humanista-científica.				
12	Escuela Especial de Adultos Hugo Morales Bizama		Básica adultos, escuela cárcel.	----	----	Sin Clasificación.	Sin Clasificación.

Fuente: Elaboración propia con datos de [www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl)

Como se puede advertir del cuadro anterior, en la actualidad el sistema municipal no cuenta con oferta educacional técnica, pues sus liceos son exclusivamente de formación humanística científica.

## 2. Resultados de la Educación Municipal.

Al examinar el indicador tasa de aprobación y las mediciones SIMCE, se apreció que en San Miguel conviven establecimientos municipales de educación que presentaron diversos resultados y que, en general, durante los años 2006 al 2008 se mantuvieron sin variaciones significativas.

En el Anexo N° 1 se presenta un análisis detallado de los resultados SIMCE en los años indicados. A continuación se expone la síntesis de su evolución.

### Evolución SIMCE 4° Básicos 2006, 2007 y 2008.

Al comparar la evolución de las mediciones SIMCE disponibles, del año 2008 con respecto a las del 2007 y éstas con las de 2006, para los cuartos básicos, en las áreas de lenguaje y matemática, se observó que en 2008:

- Mejora de resultados: El único establecimiento municipal que mostró una mejora significativa fue la **Escuela Básica Llano Subercaseaux**, respecto del área de lenguaje, puesto que aumentó en 15 puntos su puntaje promedio, lo que representa un cambio positivo en la tendencia, ya que la medición de 2007 no presentó

variación significativa respecto de 2006, ni en lenguaje ni en matemática.

- Mantuvieron resultados: puntajes promedios de lenguaje y matemática, obtenidos por el Liceo Luis Galecio Corvera y por las Escuelas Básicas Territorio Antártico, Llano Subercaseaux y Villa San Miguel, se mantuvieron similares a los alcanzados en 2007, con la excepción citada en el párrafo anterior. Aunque exhibieron pequeñas variaciones positivas no fueron suficientes para ser calificadas como significativas.
- Retrocedieron: Presentaron retrocesos significativos en lenguaje y matemática las escuelas Básicas **Gabriela Mistral y Pablo Neruda**. Del mismo modo, retrocedió significativamente en matemática la escuela básica **Santa Fé**, mientras que su desempeño en lenguaje 2008 se mantuvo sin variación significativa.

**Cuadro N° 7 Evolución SIMCE 4° Básicos 2006-2007-2008.**

Establecimiento	Lenguaje		Matemática	
	2007	2008	2007	2008
Liceo Luis Galecio Corvera	-16	12	-17	14
Escuela Básica Gabriela Mistral	21	-21	34	-14
Escuela Básica Santa Fé	-19	10	-22	-6
Escuela Básica Territorio Antártico	20	10	3	-8
Escuela Básica Llano Subercaseaux	-4	15	-2	-4
Escuela Básica Villa San Miguel	-1	5	-6	-1
Escuela Básica Pablo Neruda	7	-17	-2	-26

Recuadros con rellenos de color verde o rojo representan variaciones positivas o negativas significativas, respectivamente, y los rellenos amarillos representan variaciones no significativas.

Fuente: Elaboración propia a base de datos SIMCE.

### **Evolución SIMCE 8° Básicos 2004-2007.**

Al comparar la evolución de las mediciones SIMCE disponibles, del año 2007 con respecto a las del 2004, para los octavos años básicos, en las áreas de lenguaje, matemática, comprensión del medio natural y social, que se presenta en el siguiente Cuadro N° 8, se observó que en 2007 algunos de los resultados fueron:



- Mejora de resultados: La **Escuela Básica Llano Subercaseaux** demostró mejoras significativas en las cuatro áreas evaluadas. En tanto la **Escuela Básica Territorio Antártico** mejoró significativamente sus resultados únicamente en el área de lenguaje.
  
- Mantuvieron resultados: puntajes promedios de las cuatro áreas evaluadas, obtenidos por las Escuelas Básicas Gabriela Mistral, Santa Fe, Territorio Antártico, Villa San Miguel y Pablo Neruda, se mantuvieron similares a los alcanzados en 2004, con la excepción citada en el párrafo anterior respecto de la Escuela Territorio Antártico. Aunque exhibieron pequeñas variaciones positivas y negativas, no fueron suficientes para ser calificadas como significativas.
  
- Retrocedieron: Presentaron retrocesos significativos
  - En lenguaje: **Liceo Andrés Bello**.
  - En Comprensión de la Naturaleza: **Liceo Luis Galecio Corvera**.
  - En Comprensión de la Sociedad: **Liceos Luis Galecio Corvera** y **Betzabé Hormazábal de Alarcón**.

**Cuadro N° 8 Evolución SIMCE 8° Básicos 2004-2007.**

Establecimiento	Evolución Resultado SIMCE 2007 respecto 2004			
	Lenguaje	Matemática	Naturaleza	Sociedad
Liceo Luis Galecio Corvera	-10	-10	-24	-18
Liceo Betzabé Hormazabal de Alarcón	-16	-6	-13	-23
Liceo Andrés Bello	-15	-7	-15	-9
Escuela Básica Gabriela Mistral	-10	-2	-7	-4
Escuela Básica Santa Fé	-9	-2	-6	7
Escuela Básica Territorio Antártico	21	-5	0	-1
Escuela Básica Llano Subercaseaux	15	14	12	19
Escuela Básica Villa San Miguel	-3	-9	-3	-11
Escuela Básica Pablo Neruda	8	9	0	-2

Fuente: Elaboración propia con datos de [www.simce.cl](http://www.simce.cl)

## **Evolución SIMCE 2° Medios 2003-2006-2008.**

Los resultados de las mediciones del SIMCE para los segundos años medios, correspondientes a los años 2003, 2006 y 2008, muestran que los aprendizajes se encuentran estancados tanto en lenguaje como en matemáticas, salvo el Liceo Luis Galecio Corvera, que en 2006 presentó un retroceso significativo respecto de la medición de 2003 en matemática, tal como se puede apreciar en el siguiente Cuadro N° 9.

**Cuadro N° 9 Evolución SIMCE 2<sup>dos</sup> Medios 2006-2006-2008 .**

Establecimiento	2006 (2003)		2008 (2006)	
	Lenguaje	Matemática	Lenguaje	Matemática
Liceo Luis Galecio Corvera	-19	-9	-4	12
Liceo Betzabé Hormazabal de Alarcón	-8	5	7	-18
Liceo Andrés Bello	-2	7	8	5

Fuente: Elaboración propia con datos de [www.simce.cl](http://www.simce.cl)

### **3. Gestión del Departamento de Educación**

#### **3.1. Centro de Responsabilidad.**

La formulación de los planes de gestión de los establecimientos municipales de educación de la comuna de San Miguel, durante los años 2007, 2008, 2009 y 2010, se desarrolló tomando como referencia el Modelo de Calidad de Gestión Escolar del Ministerio de Educación. En este sentido, el Departamento de Educación de la Corporación Municipal de San Miguel fue considerado como un establecimiento más sujeto a la fijación de objetivos en los cuatro ámbitos definidos por el modelo: liderazgo, gestión curricular, recursos y convivencia escolar y apoyo a los estudiantes.

Los objetivos, planes y programas de trabajo asignados al Departamento de Educación de la Corporación Municipal de San Miguel, en los PADEM de los años citados, no estuvieron referidos a actividades que dependieran de su competencia exclusiva, como un centro de responsabilidad, sino más bien correspondieron a objetivos comunales, cuyo cumplimiento conciernen directamente a las escuelas y liceos.

En efecto, reiteradamente en los años 2007, 2008 y 2010, el objetivo estratégico asignado a la Dirección de Educación, en cuanto a gestión curricular, fue mejorar los rendimientos de los alumnos en lenguaje y matemática, desde kinder a cuarto año medio. En el año 2009 se planteó mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje en las mismas áreas y universo escolar. En Anexo N° 4 se presenta el detalle de los objetivos citados.

Si se evalúa el desempeño del Departamento de Educación sobre el cumplimiento de esos objetivos, tomando en cuenta los resultados del SIMCE analizados anteriormente, debería concluirse que en general no fueron cumplidos. ¿Debemos entender entonces que la gestión del Departamento de Educación fue mala? Nos parece que para intentar una respuesta más precisa es necesaria una evaluación más amplia, que agregue en el análisis en qué consistió el quehacer del Departamento en dichos periodos.

Durante los años 2007, 2008 y 2009, el Departamento de Educación se abocó al desarrollo de programas y proyectos formativos docentes, desplegando grandes esfuerzos en la elaboración de textos de lenguaje y matemática propios, que buscan aportar las particularidades de la

comuna, capacitando a docentes en los niveles de enseñanza preescolar, educación básica y media, en áreas de lenguaje, matemática, y desarrollando proyectos de integración y actividades extraescolares.

Sin embargo, ese importante conjunto de actividades están vinculadas más directamente a funciones operativas propias de los establecimientos, que a las tareas de coordinación, supervisión y asesorías que deben efectuar al Departamento de Educación y que constituye su principal razón de ser. Emerge la necesidad entonces de establecer una diferenciación clara de la unidad de análisis "**Departamento de Educación**", para planificar y evaluar su gestión, por una parte, y como otra parte, en forma separada, medir la gestión de los establecimientos educacionales dependientes de la Corporación Municipal.

### **3.2. Misión Imposible.**

Si bien en cada uno de los planes anuales de 2007, 2008 y 2009, la Corporación Municipal de la comuna San Miguel entregó las definiciones de su visión y misión educativa<sup>26</sup> comunal, consistente esta última en "Proyectar la educación que ofrecemos como una herramienta de crecimiento y desarrollo personal-social que proporcione a los niños, niñas y jóvenes las competencias, capacidades y habilidades que se requieren hoy en día ante las nuevas exigencias de la sociedad globalizada, con un profundo sentido de responsabilidad social y de valores éticos en su vida personal y comunitaria.", no se definió específicamente la misión del Departamento de Educación para esos años.

Una de las causas que pueden contribuir a explicar la falta de identificación del Departamento de Educación como una unidad de análisis o un centro de responsabilidad distinto a los establecimientos de la comuna, es que las guías prácticas de elaboración del PADEM, emitidas por el Ministerio de Educación<sup>27</sup>, a las cuales se ciñó la Corporación Municipal de San Miguel, no lo consideran expresamente como una organización particular que

---

<sup>26</sup> En Anexo N° 3 se presentan las visiones y misiones declaradas para los años 2007 al 2010.

<sup>27</sup> Pauta de Elaboración PADEM 2009, Documento de Trabajo: Guía Metodológica para la Elaboración del Plan Anual de Desarrollo Educativo Municipal, PADEM 2009. [http://ded.mineduc.cl/DedPublico/documentos\\_de\\_apoyo\\_padem](http://ded.mineduc.cl/DedPublico/documentos_de_apoyo_padem). Letra c) del artículo 4° Ley N° 19410: "Las metas que el Departamento de Educación o la Corporación y cada establecimiento pretenda alcanzar".

requiere disponer de una misión propia y coherente con la misión de la comuna en este ámbito educativo.

La definición de la misión es un aspecto fundamental de gestión para toda organización. En este caso debe precisar, a lo menos, cuál es la función que cumple la Dirección de Educación de la Corporación, de la cual se desprenderán sus servicios y productos, y a quiénes se les provee de ellos: sus "clientes" en la jerga de calidad. El PADEM 2010 de algún modo contiene la primera parte, pues se declaró que la función de los profesionales de la Dirección de Educación de la Corporación de San Miguel, será coordinar, planificar, implementar y supervisar las políticas educacionales de la comuna, manteniendo su perfil técnico pedagógico. Sin embargo, quedó pendiente la definición de los usuarios o principales beneficiarios a quienes debe atender el Departamento. Este no ha sido un tema tratado por el municipio.

### **3.3. Planes de acción anual.**

La operatoria que empleó la Corporación Municipal de San Miguel en la definición de sus planes de acción, tanto para los establecimientos como para la propia Dirección de Educación, siguió el esquema fijado por el Ministerio de Educación: objetivo estratégico, metas, actividades, indicadores y medios de verificación. A continuación se presenta el seguimiento efectuado al objetivo estratégico del área **gestión curricular**, definido como **mejorar el rendimiento de los estudiantes en lenguaje y matemática, desde kinder hasta cuarto año medio.**

### **3.4. Objetivos estratégicos impropios.**

El Departamento de Educación no contaba con una definición formal de cuáles eran sus productos o servicios y a quiénes debe proveérselos, requisito indispensable de contar en forma previa al establecimiento de objetivos estratégicos propios a cumplir.

Como se señaló precedentemente, los objetivos estratégicos asignados al Departamento de Educación, en forma reiterada en los planes anuales, fue mejorar los rendimientos de los estudiantes, en lenguaje y matemática, desde kinder hasta cuarto año medio (Ver Anexo N° 4 Objetivos Estratégicos) . Reconociendo que el Departamento de Educación puede cumplir un rol fundamental en la obtención de mejoras de los rendimientos, resulta adecuado asignar este tipo de objetivo a los

establecimientos de educación, pues ellos tienen la responsabilidad directa del proceso de enseñanza y aprendizaje, en la sala de clases.

### **3.5. Metas, no actividades.**

Las metas asignadas del Departamento de Educación durante los años evaluados, consistieron más bien en una descripción de actividades y no a metas, entendiendo por ellas a métricas que permitan evaluar el cumplimiento del objetivo propuesto, una vez transcurrido el periodo programado de ejecución.

Para 2007 y 2008, en el área de lenguaje se propuso como meta: implementar los programas “Método Fonético, Analítico y Sintético” y “Proyecto de Lectura y de Desarrollo de Habilidades de Comprensión Lectora”, orientados a los estudiantes de kinder, primeros y segundos años básicos, ampliándose su alcance hasta los terceros años básicos en 2009. En Anexos N° 4 y N° 5 se reproducen las metas definidas para el Departamento de Educación durante los años 2007, 2008 y 2009 con relación al objetivo de mejorar los resultados de los aprendizajes, en las áreas de lenguaje y matemática, respectivamente.

### **3.6. Herramientas de evaluación.**

Aunque era esperable que la definición de las metas anuales identificara los instrumentos y mediciones que se utilizarían para evaluar su cumplimiento, no fueron determinados previamente en los PADEM. Dado que el objetivo estratégico formulado fue mejorar los rendimientos en lenguaje y matemática de todos los cursos de educación básica y media, se esperaba la definición del uso de alguno de los indicadores disponibles: evaluaciones internas a los establecimientos, comunales, tasas de aprobación, SIMCE, etc.

No obstante lo anterior, el Departamento de Educación presentó en el año 2006 el desarrollo de algunas medidas que, aunque restringidas a ciertos niveles, estaban bien encaminadas en esta materia. Sin embargo, fue insuficiente en los años siguientes 2007 y 2008. En efecto, en el PADEM año 2007, se presentaron los resultados comparativos entre los niveles de logro alcanzados por los estudiantes de 3<sup>eros</sup> básicos y 1<sup>eros</sup> medios, en una evaluación diagnóstica aplicada a comienzos de año (abril 2006) y otra en el mes de agosto, identificando las escuelas y liceos evaluados, el análisis de

sus resultados, el avance de los aprendizajes y, un aspecto significativo, las observaciones útiles para retroalimentar a las escuelas.

En el PADEM de 2008 se dieron a conocer resultados de mediciones comunales efectuadas durante 2007 en las áreas de lenguaje y matemática a los pre-escolares, primeros básicos, ensayos de pruebas SIMCE de 4<sup>tos</sup> y 8<sup>vos</sup> básicos, y pruebas comunales para los otros cursos del nivel básico y de 1<sup>er</sup> año medio. Sin embargo, estos informes no dieron a conocer la evolución de los aprendizajes, sólo se trató de resultados obtenidos en un momento de 2007 y no se reportaron las conclusiones que orientaran a la acción por parte de los establecimientos.

Los resultados de las mediciones comunales que se entregaron en PADEM de 2009, no exhibieron el desempeño por establecimiento, sino un resultado comunal por cada curso desde 5<sup>to</sup> básico a 1<sup>er</sup> año medio. La totalidad de los cursos evaluados fueron clasificados en el nivel "inicial" de logro, equivalentes a un rango entre 0% y 60%. Sin embargo, tampoco se presentó cómo evolucionaron los resultados en las materias evaluadas y los aprendizajes que debería reportar el proceso.

### **3.7. Exceso de Indicadores.**

Para cada meta definida en los términos comentados, se estipuló un conjunto de acciones o actividades y, casi para la totalidad de éstas, indicadores y medios de verificación. En Anexos N° 5 y N° 6 se pueden apreciar los detalles de actividades e indicadores de las metas de gestión curricular asignadas al Departamento de Educación.

Sin bien, el desarrollo de estos indicadores otorga una forma de comprobar el cumplimiento específico de cada actividad, para verificar el logro de **una** meta basta con emplear un sólo indicador, si es necesario podría emplearse, a lo más, un segundo. La idea es que el indicador, su elaboración, medición, registro y control sea de utilidad para el gestor y contralor, suministrándole información sobre el grado de avance hacia la meta.

Es probable que la abundancia de los indicadores utilizados en las fichas de actividades utilizadas en los PADEM de San Miguel, sean de utilidad a los ejecutores y/o encargado de su control. Sin embargo, es necesario que

se desarrollen indicadores precisos que den cuenta anualmente del logro de los objetivos que se definan.

En el capítulo siguiente, se analiza la gestión municipal desarrollada por la comuna de San Miguel en el área de educación. Queremos remarcar la diferencia entre la gestión desarrollada por el Departamento de Educación que acabamos de examinar en este capítulo, de la gestión comunal en su conjunto representada por los resultados exhibidos por sus establecimientos.

## **4. GESTIÓN DEL SISTEMA COMUNAL DE EDUCACIÓN**

### **4.1. Misión comunal**

La misión comunal definida como: “Proyectar la educación que ofrecemos como una herramienta de crecimiento y desarrollo personal-social que proporcione a los niños, niñas y jóvenes las competencias, capacidades y habilidades que se requieren hoy en día ante las nuevas exigencias de la sociedad globalizada, con un profundo sentido de responsabilidad social y de valores éticos en su vida personal y comunitaria”, tiene la particularidad de resaltar cualidades que distinguirán a la educación que proporcionan los establecimientos de la comuna: el profundo sentido de responsabilidad social y de valores éticos en la vida personal y comunitaria.

Sin embargo, adolece de la imprecisión de quiénes serán las personas beneficiarias a las que se orientarán los servicios, puesto que solamente se identifican a los “niños, niñas y jóvenes”, sin especificar en cuáles de ellos se focalizarán los esfuerzos en educación. A lo menos debería determinarse si se pretende atender a los niños y niñas de la comuna.

De acuerdo a los datos del PADEM 2007, solamente la mitad de los estudiantes matriculados en establecimientos municipales de la comuna de San Miguel viven en la misma comuna, mientras la otra mitad proviene de comunas vecinas tales como San Joaquín, Pedro Aguirre Cerda y Lo Espejo.

### **4.2. Objetivo Comunal y Objetivos de los Establecimientos**

El objetivo comunal de “mejorar el rendimiento de los alumnos desde 1° básico a 4° medio, en lenguaje y matemática, en las escuelas y



liceos de la corporación”, debería ser desagregado en objetivos similares a cumplir por cada uno de los establecimientos de la comuna. Sin embargo, no siempre ocurrió así. Por ejemplo, en el caso de la escuela villa San Miguel, en PADEM 2007, se presentaron objetivos tales como: “Afianzar la articulación pedagógica entre kinder y Primer Ciclo de Enseñanza Básica a través del trabajo interrelacionado entre pares y apoyo externo” y “Mejorar la Comprensión Lectora desde NT1 A NB6.” Es probable es que la realización de ese tipo de actividades redunden en mejores rendimientos, pero es necesario que exista una estrecha armonía entre los objetivos comunales y aquellos que se fijan para cumplir por los establecimientos, que cumplan con los requisitos de verificabilidad y que sea posible medirlos, características que no se observaron en los casos revisados.

Por otra parte, los objetivos y metas formuladas para la escuela Villa San Miguel, en los años 2007 y 2008, no cubrieron la totalidad del objetivo comunal de educación en gestión curricular, y en algunos casos, no fueron concordantes. En efecto, para el año 2008 ese establecimiento registró como objetivo mejorar la comprensión lectora, pero no se precisaron objetivos relativos a matemáticas, que si estaban considerados dentro del objetivo comunal. Los objetivos establecidos para el 2007 no concordaron con el objetivo comunal de mejorar los rendimientos, ya que fueron: afianzar la articulación pedagógica entre kinder y primer ciclo de enseñanza y disminuir la desigualdad de los aprendizajes en la escuela. Reconocemos que existe relación entre ellos. Sin embargo, al señalar que no son consistentes, deseamos poner de relieve la necesidad de que exista una directa correspondencia entre los objetivos declarados por la comuna y por los establecimientos. En este caso, para el establecimiento debieron contemplarse objetivos y metas relacionados con el objetivo comunal de “mejorar los rendimientos en lenguaje y matemática”.

A modo de ejemplo, en Cuadro N° 10 se presentan las metas que el PADEM 2010 contempló en el área de gestión curricular.

**Cuadro N° 10 “Metas Gestión Curricular 2010 Establecimientos Municipales San Miguel.**

N°	Establecimiento	Metas Gestión Curricular
1	Gabriela Mistral	“El 70% de los alumnos de 1° a 8° año Básico, mejoran sus saberes en los diversos subsectores de aprendizaje, a través de diversas estrategias de aprendizajes que promuevan la participación y el interés de los niños/as por construir sus saberes”.
2	VILLA SAN MIGUEL	Generar instancias y tiempos de : <ul style="list-style-type: none"> <li>• planificación,</li> <li>• organización</li> <li>• revisión de contenidos de los programas de estudio.</li> </ul>

		Monitorear el cumplimiento de los compromisos suscritos en el Plan de Mejoramiento.
3	Pablo Neruda	Difundir, implementar y consolidar el Plan Mejoramiento, a través del monitoreo permanente en todo los ámbitos.

Fuente: Elaboración propia con base en PADEM 2010.

### 4.3. Evaluación de los Resultados de la Gestión

Las evaluaciones realizadas por el Departamento de Educación respecto a las metas anuales de los establecimientos, por cuyo cumplimiento debían responder sus directores, de acuerdo los convenios suscritos, no constaban en los informes PADEM. Según se indicó en esos documentos, dichos resultados fueron tratados privadamente entre las jefaturas del Departamento y establecimientos, y dados a conocer a la comunidad en exposiciones públicas en reuniones efectuadas al final de cada año.

Con relación a las metas comunales propuestas en los PADEM de cada año, siguiendo los lineamientos entregados por el Ministerio de Educación, cada año se designó o eligió una comisión conformada por directores de establecimientos, quienes evaluaron su cumplimiento atendiendo a una escala graduada desde 1 a 4, incrementándose según se haya alcanzado cada objetivo.

En concordancia al esquema propuesto de seguimiento, en el PADEM 2008 se incluyó un capítulo destinado a la evaluación del PADEM 2007. La calificación asignada por la comisión evaluadora fue de 4, es decir, cumplimiento de 100% en los tres primeros objetivos de gestión curricular. La Comisión evaluadora formuló peticiones sobre ampliación de dotación de personal, tiempo adicional para reuniones de profesores, capacitaciones en evaluación y gestión escolar, cuenta pública dos veces al año sobre ejecución del Plan Anual y otros, sobre los cuales no se presentaron iniciativas o medidas adoptadas para su implementación.

Adicionalmente se presentaron los resultados de una encuesta aplicada a los 12 equipos técnicos de gestión de los establecimientos en los que se identificó a las dimensiones “preparación de la enseñanza” y “acción docente en el aula” cómo las más débiles. Presentó un análisis financiero que reveló el déficit de operación de los establecimientos de la comuna, que debía ser cubierto con presupuestos municipales, debido a la insuficiencia de

los ingresos por concepto de subvenciones, haciendo presente que la situación se agravaría por causa de la probable disminución de alumnos.

En este punto debemos poner de relieve que, si bien se ha presentado un déficit de operación, producto de la insuficiencia de la subvención escolar transferido por el nivel central de Estado, ha sido permanentemente asumido por el gobierno municipal, financiándolo con su presupuesto local. De tal modo, el sistema de educación municipal ha contado con recursos para satisfacer sus gastos y no sería adecuado atribuir bajos resultados en logros de aprendizajes a dificultades de financiamiento.

Por su parte, en el PADEM 2008 se concluyó, respecto de las metas de gestión curricular comprometidas el año anterior, que la dimensión "organización curricular" fue la mejor evaluada, sin expresar si su nivel fue suficiente, adecuado o bueno, mientras que se reconoció que el desempeño en las dimensiones "Acción docente en el aula" y "Preparación para la enseñanza" eran débiles. La comisión hizo presente observaciones o recomendaciones para la conducción de las actividades en la comuna, que no se transformaron en medidas concretas a implementar.

En PADEM 2009, sobre las metas fijadas para el año 2008, la evaluación efectuada por los equipos de gestión, concluyeron que el objetivo de mejorar los aprendizajes fue cumplido en un 100%.

En PADEM 2010 se explicó que "por situación de crisis financiera y en función del Plan de Contingencia solicitado por las autoridades comunales, el programa de mejoramiento de la educación fue suspendido en Julio del 2009". No obstante ello, dan a conocer que las actividades que se desarrollaron y, al igual que en años anteriores, fueron cumplidas satisfactoriamente.

En Anexo N° 8 se expone una síntesis de los resultados de las evaluaciones practicadas a la ejecución de los PADEM de los años 2007, 2008 y 2009.

#### **4.4. El PADEM y el Ministerio de Educación**

La revisión practicada por el Ministerio de Educación<sup>28</sup> a los PADEM analizados, por intermedio del Departamento Provincial de Educación Santiago Centro, en general se ciñó a una pauta de observación pre-definida que abordó las dimensiones diagnóstico, objetivos y metas, programas de acción, presupuesto y financiamiento, monitoreo y evaluación y apreciación general.

Si bien esas instancias han proporcionado elementos valiosos, como por ejemplo en la evaluación del PADEM 2009, indicó que en éste no se presentaban los problemas de la educación municipal, ni los específicos de sus establecimientos, se omitió análisis de los datos proporcionados en las diferentes tablas, que los objetivos no se presentaban con la debida relación hacia las dificultades centrales de la educación, entre otros; nada se señaló acerca de los sobreestimados resultados de la autoevaluación municipal, que reportó el cumplimiento del 100% del objetivo de mejorar los aprendizajes.

---

<sup>28</sup> A través de oficio ordinario N° 14517 el Departamento Provincial de Educación Santiago Centro, remitió observaciones a PADEM 2009. No formuló observaciones el año anterior a PADEM 2008, de acuerdo a información proporcionada por la oficina de transparencia del Municipio. El PADEM 207 tuvo observaciones por parte del Ministerio, las que fueron señaladas mediante el oficio ordinario N° 942 del citado Departamento Provincial.

## CONCLUSIONES

1. Las unidades a cargo de la educación primaria y secundaria en los municipios visitados carecían de una identificación clara y expresa de los procesos de gestión que constituyen su razón de ser y en general, no disponían de objetivos e indicadores concretos para medirlos, aspectos que limitan enormemente la evaluación de su gestión.

2. El Departamento de Educación dependiente de la Corporación Municipal de San Miguel no escapaba a ello y evidenció dificultades conceptuales y operativas sobre su sistema de gestión, traducidas en la falta de definiciones estratégicas, metas e indicadores, que limitan su evaluación.

3. Los resultados de la gestión educacional municipal realizada por la comuna de San Miguel desde 2006 a 2008, fueron diversos. La comuna posee establecimientos que obtuvieron buenos y malos resultados. En términos del SIMCE, las mediciones de 2008 indicaron que los resultados de las escuelas municipales fueron superiores a los obtenidos por los establecimientos particulares subvencionados, en el nivel socioeconómico medio bajo y muy similares en el nivel medio. El **Liceo Andrés Bello** dependiente de la Corporación Municipal de San Miguel se ha destacado por demostrar rendimientos superiores a los promedios nacionales en las mediciones del SIMCE para 8vos básicos de 2008 y 2dos medios de 2007.

4. No obstante lo anterior, las mediciones del SIMCE indicaron que la comuna tiene establecimientos municipales que presentaron resultados muy por debajo de los promedios nacionales y regionales y que, en general, la evolución de los aprendizajes durante los años 2007 y 2008, se ha estancado y, en algunos casos, experimentó retrocesos. No se observó que el Departamento de Educación haya focalizado sus esfuerzos en los establecimientos con peores resultados, careciendo de una estrategia diferenciada.

5. Los resultados alcanzados no fueron consistentes con el objetivo estratégico que la comuna ha declarado constantemente en los años 2007, 2008 y 2009, de mejorar los rendimientos de los aprendizajes de los estudiantes.

## **RECOMENDACIONES:**

A continuación se formulan separadamente recomendaciones de políticas públicas relativas al Departamento de Educación de la Corporación Municipal de San Miguel específicamente, en segundo lugar otras dirigidas a dicha Corporación y finalmente recomendaciones para el Ministerio de Educación.

### **1. Para el Departamento de Educación**

1.1. Definir la misión específica para el Departamento de Educación, precisando sus productos o servicios, los beneficiarios de los mismos y sus características.

1.2. A fin de optimizar el uso de los recursos se recomienda aplicar estrategias diferenciadas, brindando una atención especial que potencie y estimule los buenos resultados alcanzados por aquellos establecimientos más destacados por sus buenos rendimientos, de tal modo que éstos se incrementen en el futuro, pero también hacia los que han exhibido bajos rendimientos y que carecen de atención de programas específicos, tales como los derivados de la Ley de Subvención Preferencial o los programas de mejoramiento de la gestión, impulsados por el Ministerio de Educación. Focalizar una significativa parte de los esfuerzos, en establecimientos tales como las escuelas Pablo Neruda, Gabriela Mistral, Santa Fé y Liceo Luis Galeano Sepúlveda.

1.3. Concordar la “bajada” de los objetivos comunales a cada uno de los establecimientos. Se recomienda no asignar objetivos genéricos para todos los establecimientos, sino especificar de acuerdo a la realidad que indiquen los diagnósticos de cada uno de ellos, atendiendo a sus particularidades.

1.4. Consensuar con la comunidad educativa de los establecimientos Gabriela Mistral, Pablo Neruda, Territorio Antártico y Villa Santa Fé, una reformulación de las metas de gestión curricular para 2010, identificando medidas cuantificables y verificables de logro, particularmente aquellos que fueron calificados en la categoría “autónomo” de ley SEP. Por ejemplo: Escuela Gabriela Mistral.

### **Cuadro N°11 Ejemplo concordancia metas comunales y de establecimientos.**

Meta PADEM 2010	Recomendación
El 70% de los alumnos de 1° a 8° año Básico, mejoran sus saberes en los diversos subsectores de aprendizaje, a través de diversas estrategias de aprendizajes que promuevan la participación y el interés de los niños/as por construir sus saberes.	Aumentar en un 70% la proporción de estudiantes con niveles de logro intermedio y avanzado, en lenguaje y matemática.  Desglosar la meta en por cada nivel.

1.5. Generar instancias de convivencia y colaboración entre directivos y docentes de los diferentes establecimientos, de modo tal que se produzca una transferencia de buenas prácticas de gestión educativa entre ellos.

1.6. Será necesario además establecer la periodicidad de registro, medición e informe de los indicadores que se utilicen, como también identificar el responsable de estas actividades, los documentos en los que se deje constancia de los mismos y las fuentes de información que se utilizarán. Un principio a tomar en cuenta: la utilidad que brinden los indicadores debe superar la suma de los costos de monitoreo, registro, elaboración e informes de indicadores, en que se incurra para obtenerlos. No se trata de crear papeleos inútiles, distrayendo valiosos recursos en ello. Por esa razón, el número de indicadores debe ser reducido y los elegidos deben ser precisos en describir el logro del objetivo o meta propuesta.

1.7. Considerar la generación de planes y programas individuales para el Departamento de Educación, con responsabilidad directa sobre sus resultados.

1.8. Servicios y productos. Tal como se definió en PADEM 2010 el rol del Departamento será eminentemente técnico en dos ámbitos: la planificación, coordinación y supervisión; y la supervisión de las políticas educacionales de la comuna. Será necesario establecer de qué forma se materializarán esas tareas.

1.8.1. Tratándose del primer ámbito señalado, preparación del PADEM como un producto fácilmente identificable, que se nutrirá de la planificación de los establecimientos y que requerirá de los lineamientos o pautas que emita el Departamento.

1.8.2. Respecto a la función de supervisión, será preciso establecer los reportes que serán utilizados para retroalimentar a los supervisados, además de dejar constancia de dichas actividades.

1.9. Determinar los beneficiarios, usuarios o clientes de los mismos. Se requiere establecer quiénes serán los destinatarios de los productos definidos, para lo cual será necesario diferenciarlos de acuerdo a los servicios o productos formulados precedentemente.

1.9.1. En cuanto a las actividades de supervisión, surgen dos usuarios: los establecimientos, considerando a sus directivos, profesores y equipos técnicos, por una parte, y por otra, la Corporación Municipal de la cual depende el Departamento y a quién debe rendir cuentas.

1.9.2. Respecto a las labores de planificación y coordinación, se identifican los mismos usuarios. La tarea de planificación comprenderá una consolidación de las planificaciones individuales de los establecimientos, que deberían considerar en su elaboración la participación de la comunidad educativa, junto a las pautas o lineamientos que determine el Departamento.

1.9.3. Se identifica además como otro usuario, al Departamento Provincial de Educación, que puede aportar sus observaciones al PADEM, en la instancia legal que posee.

1.9.4. Sobre los beneficiarios es preciso destacar el rol que le compete a la Corporación, en el sentido de asumir protagonismo como contraparte al Departamento, representando a la comunidad y examinando la provisión de los productos comprometidos.

1.10. El Departamento de Educación debe transmitir el sentido de urgencia a los docentes y directivos, conversando con ellos, escuchándolos. Debe reconocerles la importancia que ellos tienen, pues son finalmente los prestadores directos del servicio educativo. Debe informarles sobre los resultados del monitoreo a los resultados de los aprendizajes de los estudiantes. Este rol de liderazgo, involucrará una ardua tarea de conversación y creación de vínculos entre los profesores, directivos y el municipio. Debe considerar dentro de los recursos disponibles la creación de ambientes de trabajo gratos, que se construyen con conversaciones gratas. La Dirección de Educación debe desarrollar su labor de liderazgo



manteniendo conversaciones gratas con todos los miembros de la comunidad educativa.

## **2. Para la Corporación Municipal:**

2.1. Con respecto a la misión de la educación en la comuna, definir los beneficiarios a quienes se pretende otorgar los servicios educacionales, ejecutando acciones tendientes a lograr su atención y satisfacción.

2.2. La visión deberá contemplar mediciones concretas que permitan verificar si con los esfuerzos desplegados, disminuyen la distancia entre ella y estado de la educación municipal de la comuna y la medida en que ocurra. Por ejemplo: aumentar la matrícula total en un 10%, educar al 100% de los niños residentes en la comuna.

2.3. Asignar objetivos estratégicos específicos en función de los productos o servicios definidos proveer por el Departamento de Educación. Por ejemplo:

### 2.3.1. Respecto de la planificación:

2.3.1.1. Diseñar o determinar el uso de algún modelo de diagnóstico de los aprendizajes en la comuna, buscando y utilizando la asesoría técnica del Ministerio de Educación y de expertos.

2.3.1.2. Disponer de las mediciones de los avances en los aprendizajes de los estudiantes de establecimientos priorizados.

2.3.1.3. Retroalimentar a los establecimientos sobre la evaluación del logro de sus objetivos.

2.3.1.4. Disponer un diagnóstico consolidado con los requerimientos de recursos priorizados, de acuerdo a las políticas municipales, de todos los establecimientos de la comuna.

### 2.3.2. Respecto de la Supervisión:

2.3.2.1. Definir objetivos generales para los establecimientos y áreas en general, como también algunos particulares para cada uno de ellos.

2.3.2.2. Efectuar seguimientos sobre cumplimiento de planes y programas, que incluyan el análisis de los resultados, fortalezas, debilidades y sugerencias acciones orientadas al logro de los objetivos propuestos.

2.3.2.3. Supervisar los establecimientos de la comuna, en conformidad a las necesidades técnicas pre-establecidas.

2.3.2.4. Desarrollar dos mediciones simultáneas en todos los niveles y cursos de los establecimientos para cada las áreas de lenguaje y matemática.

Los objetivos aquí descritos corresponden a ejemplos generales. Los objetivos no deben ser impuestos por asesores o consultores. Si bien, éstos pueden ofrecer alternativas como las indicadas, es el propio municipio, con la participación de sus propios actores, quienes deben elegir aquellos que más representen los deseos de su comunidad.

2.4. Para cada uno de los objetivos estratégicos que se propongan generar las metas pertinentes, identificando medios de verificación y plazos para su cumplimiento. Por ejemplo:

**Cuadro N° 12 Ejemplo relación objetivos, metas, plazos, medios y beneficiarios.**

N°	Objetivo Estratégico	Meta	plazo	Medio de verificación.	Beneficiario-cliente.
1	Diseñar un modelo de diagnóstico de los aprendizajes en la comuna, incluyendo detalles por establecimiento y estudiante.	Diseñar un modelo de diagnóstico de los aprendizajes en la comuna.	31/12/2010	Documento: Modelo diagnóstico de aprendizajes en la comuna.	Corporación Municipal.
2	Disponer de las mediciones de los avances en los	Emitir Informes "Estados de los aprendizajes".	8 primeros días de marzo,	Informe escrito publicado en	Corporación Municipal.

Nº	Objetivo Estratégico	Meta	plazo	Medio de verificación.	Beneficiario-cliente.
	aprendizajes de los establecimientos priorizados.		mayo y agosto de cada año.	página WEB y presentación a la Corporación.	
3	Retroalimentar a los establecimientos sobre la evaluación del logro de sus objetivos.	Sostener rondas de reuniones con los directivos y profesores directivos de los establecimientos vinculados directamente con los aprendizajes.	Primera: Hasta el día 20 de marzo. Segunda: Hasta el 20 mayo. Tercera: hasta el 20 de agosto.	Acta suscrita con participantes.	Corporación Municipal. Directores de establecimientos.
4	Disponer un diagnóstico consolidado con los requerimientos de recursos priorizados, de acuerdo a las políticas municipales, de todos los establecimientos de la comuna.	Remitir solicitudes de bienes y servicios a la Dirección de Finanzas de la Corporación, acompañando el informe de necesidades priorizadas, de acuerdo al Informe de diagnóstico elaborado.	30 de marzo. 30 de junio. 30 de septiembre. 31 de diciembre.	Oficio con requerimientos e Informe de diagnóstico.	Corporación Municipal. Dirección de Finanzas.

2.5. Asumir el protagonismo de difundir, motivar y persuadir a los profesores y directivos de los establecimientos el objetivo ético de mejorar de los logros de los aprendizajes, junto con los valores comunales y sentido de responsabilidad social ya declarados.

2.6. Concordar con el Departamento de Educación los instrumentos e indicadores se utilizarán para medir los avances en los aprendizajes de los estudiantes y la periodicidad con que se medirán. Además de las medidas SIMCE pueden ser utilizados los múltiples indicadores disponibles, entre ellos los sugeridos en los documentos de apoyo a la formulación del PADEM, los indicadores del Sistema Nacional de Evaluación Docente (SNED) o los citados en el Informe del Consejo Asesor Presidencial para la Calidad de la Educación<sup>29</sup>.

<sup>29</sup> Informe final de 11/12/2006 de la Comisión convocada por S.E. la Presidenta de la República, disponible en [www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl).

2.7. Incorporar en los PADEM los programas originados en la aplicación de la Ley de Subvención Escolar Preferencial.

2.8. Publicar los compromisos de gestión suscritos por los establecimientos y por Departamento de Educación, junto con los resultados que se obtengan en evaluaciones anuales, dejando constancia de ellas en los PADEM.

2.9. Ejercer las actividades de control que corresponden a su rol de superior jerárquico del Departamento de Educación, requiriendo información sobre el desarrollo de la planificación, la implementación de los planes y programas aprobados, y sobre los resultados alcanzados.

### **3. Para el Ministerio de Educación:**

3.1. Se sugiere hacer una mejor utilización del PADEM, incorporando a sus revisiones una evaluación a la consistencia de los objetivos comunales, de los establecimientos y la consistencia de ellos respecto de periodos anteriores.

3.2. Complementar la pauta de elaboración del PADEM incorporando en las definiciones estratégicas la identificación del Departamento de Educación, sea dependiente de Corporaciones o de los municipios, como una unidad de responsabilidad individual y separada de los establecimientos, escuelas y liceos, de manera que se desarrollen misiones, productos, servicios, objetivos e indicadores.

3.3. Estandarizar procesos relacionados con: a) la planificación comunal de educación y b) Supervisión a los establecimientos; generando los instrumentos que se estimen más apropiados, tales como diagramas, formularios y/o programas computacionales, e indicadores que permitan medir y comparar las actividades desarrolladas por las diferentes unidades comunales de administración municipal.

3.4. Capacitar a los Departamentos Provinciales de Educación en la disciplina de Gestión Educacional, con el objeto de mejorar los aportes que éstos pueden desarrollar en la instancia de la revisión que por ley les corresponde realizar a los PADEM, con énfasis en los aspectos de la

metodológicos de gestión que les cabe a los municipios, a través de los Departamento de Educación.

## V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARRIAGADA, RICARDO (2002). "Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica". Serie Manuales N° 20 Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES, Santiago de Chile, julio 2002.
- BID (2006). "Informe sobre la situación del servicio civil en América Latina, 2006", pp. 157-176, disponible en [www.serviciocivil.cl](http://www.serviciocivil.cl), sección Documentación y Estudios.
- CAMPBELL Y FULLAN (2006), "Unlocking Potential For Learning, Effective District-Wide Strategies To Raise Student Achievement in Literacy and Numeracy", Series Editor: Carol Campbell, Michael Fullan, Avis Glaze. Canadá.
- CONSEJO ASESOR PRESIDENCIAL PARA LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN. (2006). "Informe final, 11 de diciembre 2006". [www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl).
- DIPRES (2009). "Seminario de modernización del estado y gestión pública de calidad – avances y desafíos", ponencias de autoridades técnicas chilenas e internacionales, disponibles en [www.dipres.cl](http://www.dipres.cl).
- GARCÍA Y PAREDES (2005), "Gestión y Resultados Educativos en Grupos Vulnerables", Departamento de Ingeniería Industrial, PUC.
- GOBIERNO DE CHILE Y PARTIDOS DE LA CONCERTACIÓN, (2008). "Protocolo para el fortalecimiento de la Educación Pública en Chile, 19/06/2008".
- FERNANDEZ AGUADO, RICARDO (2006). "Fundamentos de la Organización de Empresas, Breve Historia del Management", Narcea S.A. de Ediciones, España.
- JOHANSEN, OSCAR (2002), "Introducción a la Teoría General de Sistemas". Editorial Limusa.
- JOHANSEN, OSCAR (1996), "El Administrador Como Un Definidor", Publicaciones Editorial Gestión Ltda. Santiago Chile.
- KOONTZ Y WEHRICH (1996). "Administración, Una Perspectiva Global", décima edición, Editorial McGraw-Hill Inc. México.
- HAMPTON, DAVID R. (1989). "Administración", Mc Graw Hill 3° Ed.1997.

- HANNAWAY Y KIMBALL (1998). "Big isn't always bad: school district size, poverty and standards-based reform", U.S. Department Education.
- Ley N° 18695 ORGÁNICA CONSTITUCIONAL DE MUNICIPALIDADES, texto refundido, coordinado y sistematizado en DFL N° 1 de 09/05/2006, publicado en el Diario Oficial de 26/07/2006.
- MATURANA Y DÁVILA, (2008). "Habitar humano en seis ensayos de biología cultural", Colección Instituto Matriztico. J.C. Editores. Chile.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN-DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS Y DESARROLLO, (2007). "Estado del arte de la Investigación y Desarrollo en Educación en Chile", octubre 2007. Chile.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN, "Indicadores de la Educación en Chile 2007-2008. Chile.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN, Oficio ordinario DPSC N° 14517 de Jefe Departamento Provincial de Educación Santiago Centro, observaciones al Plan Anual de Desarrollo Educativo Municipal 2009.
- MITZBERG, HENRY (1991), "Mintzberg y la Dirección", Ediciones Díaz de Santos S.A. España.
- MUNICIPALIDAD DE SAN MIGUEL, CORPORACIÓN MUNICIPAL DE SAN MIGUEL, PADEM años 2006, 2007, 2008, 2009, 2010.
- MUNICIPALIDAD DE SAN MIGUEL, Oficina de Transparencia, Atención a solicitud de PADEM y evaluaciones del Ministerio de Educación.
- NORTH, DOUGLASS, (1993). "Desempeño económico en el transcurso de los años", conferencia dictada el 9/12/1993 en Estocolmo, Suecia, al recibir el premio Nobel de Ciencias Económicas.
- ORREGO, CLAUDIO (2007). "Gestión educacional municipal de calidad: un desafío posible", "La reforma al sistema escolar: aportes para el debate", Universidad Diego Portales, Santiago Chile.
- PAVEZ, MARÍA ANGÉLICA (2004). "Municipios efectivos en educación", Estudio de Caso N° 81 Magíster en Gestión y Políticas Públicas Universidad de Chile.
- POLITEIA, (2008). MINISTERIO DE EDUCACIÓN – "Estudio Mejoramiento de la Gestión y la Calidad de la Educación Municipal". Chile.

- PNUD (2008). — ONU/DAES — Banco Mundial — ONU/CEPAL Políticas públicas para el desarrollo humano. ¿Cómo lograr los objetivos de desarrollo del milenio en América Latina y el Caribe? Agosto 2008. Capítulo 7 Chile.
- REVISTA MENSAJE, edición septiembre. "Crisis de la educación municipal".
- RACZYNSKI Y SALINAS (2007) - MINISTERIO DE EDUCACIÓN-ASESORÍAS PARA EL DESARROLLO "Gestión municipal de la educación. Diagnóstico y líneas de propuesta". Chile.
- ROJAS F., ALFREDO (2008). "Situación actual y perspectivas de la educación chilena desde la el enfoque de derechos humanos", Oficina Nacional de Programas, OREALC/UNESCO Santiago, 14/05/2008.
- SEPULVEDA, LUIS (1984). "LA ADMINISTRACIÓN COMUNAL Y SU PARTICIPACIÓN EN LA DESCENTRALIZACIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS", Revista Chilena de Derecho, Pontificia Universidad Católica de Chile, Vol. II (Pag. 493 a 504).
- SERRANO, FERNANDEZ Y PAVEZ (2000). "DESCENTRALIZACION DE LA EDUCACION. FONDECYT. (Proyecto N° 1000188).
- SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO REGIONAL Y ADMINISTRATIVO Ministerio del Interior–Ministerio de Educación (2001). "Modelo metodológico de evaluación de la ejecución del PADEM."
- SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN (2009). "Balance de Gestión Integral año 2007", [www.mineduc.cl](http://www.mineduc.cl).
- SUBSECRETARIA DE DESARROLLO REGIONAL Y ADMINISTRATIVO-MINISTERIO DEL INTERIOR, "Manual de Gestión Municipal", [www.subdere.cl](http://www.subdere.cl).
- SUBSECRETARIA DE DESARROLLO REGIONAL Y ADMINISTRATIVO-MINISTERIO DEL INTERIOR, "Pauta para elaborar el PADEM".
- UNESCO (2005), "El imperativo de la calidad" Informe 2005. Equipo de Seguimiento de la Educación para Todos en el Mundo, EPT.
- VALENZUELA, JUAN PABLO (2006). "Elementos financieros críticos relativos a la educación municipal". Revista electrónica Agenda Pública, edición Año V/N° 10 Diciembre 2006.



- WAISSBLUT (2009<sup>a</sup>). PPT "Modelos de gestión pública y sus implicancias para la planificación, evaluación y control de gestión del Estado" Consorcio para la reforma del Estado.
- WAISSBLUT (2009<sup>b</sup>). "SISTEMAS COMPLEJOS Y GESTIÓN PÚBLICA", disponible en [www.mariowaisblut.com](http://www.mariowaisblut.com).
- WAISSBLUT (2006). "La Reforma del Estado en Chile 1990-2005 De la Confrontación al Consenso" Publicado en el Boletín Electrónico de la ESADE, Barcelona Public ([www.esade.edu/public](http://www.esade.edu/public)).

## **ANEXOS**

- Nº 1 RESULTADOS EDUCATIVOS MUNICIPALES DE LA COMUNA DE SAN MIGUEL DESDE 2006 A 2008.
- Nº 2 RESUMEN ENTREVISTAS A DEPARTAMENTOS DE EDUCACIÓN.
- Nº 3 VISIÓN Y MISIÓN EDUCATIVA 2007- 2010 CORPORACIÓN MUNICIPAL DE SAN MIGUEL.
- Nº 4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE GESTIÓN CURRICULAR CORPORACIÓN MUNICIPAL DE SAN MIGUEL.
- Nº 5 GESTIÓN AREA LENGUAJE.
- Nº 6 GESTIÓN AREA MATEMÁTICA.
- Nº 7 METAS DE GESTIÓN CURRICULAR 2007-2008 ESTABLECIMIENTOS MUNICIPALES DE SAN MIGUEL.
- Nº 8 SÍNTESIS RESULTADO DE EVALUACIONES A LOS PADEM 2007- 2008 – 2009 CORPORACIÓN MUNICIPAL DE SAN MIGUEL.

**RESULTADOS EDUCATIVOS MUNICIPALES DE LA COMUNA DE SAN MIGUEL DESDE 2006 A 2008.**

A continuación se presenta una revisión a los principales resultados académicos del sistema municipal de educación. En primer lugar, se presentan los establecimientos educacionales dependientes de la Corporación Municipal de San Miguel y luego se examinan, en primer lugar, las tasas de aprobación promedio y los resultados del sistema de medición de la calidad de la educación SIMCE, para 4° años básicos, 8° años básicos y 2° años de educación media, según corresponda. En la primera parte se presentan los resultados obtenidos a nivel comunal, se comparan a nivel regional y nacional. Posteriormente se analizan los resultados individuales de los establecimientos y su evolución en los últimos años.

Cuadro N° 1\_Establecimientos Municipales de Educación comuna San Miguel.

N°	Nombre establecimiento	RBD	Tipo de Enseñanza	Clasificación Último SNED 2010-2011	Seleccionado SNED.	Grupo socio-económico	Clasificación SEP
1	Escuela Básica Gabriela Mistral	9412	Parvularia, básica	274 de 454	2004-2005 2006-2007	Medio	Emergente
2	Escuela Básica Llano Subercaseaux	9426	Parvularia, básica.	56 de 454	2010-2011	Medio	Autónoma
3	Escuela Básica Pablo Neruda	9433	Parvularia, básica	284 de 428	2000-2001	Medio	Emergente
4	Escuela Básica Santa Fe	9413	Parvularia, básica.	102 de 428	2000-2001 2004-2005 2006-2007 2008-2009 2010-2011	Medio Bajo	Autónoma
5	Escuela Básica Territorio Antártico	9415	Parvularia, básica.	66 de 454	1996-1997 2002-2003 2004-2005 2006-2007 2010-2011	Medio	Autónoma
6	Escuela Básica Villa San Miguel	9431	Parvularia, básica.	47 de 428	2000-2001 2002-2003 2004-2005 2006-2007 2008-2009 2010-2011	Medio Bajo.	Autónoma.
7	Liceo Andrés Bello	9406	Básica, media humanística científica.	35 de 335	2006-2007 2008-2009 2010-2011	Medio Alto.	No aplica.
8	Liceo Betzabé Hormazábal de Alarcón	9405	Básica, media humanística científica.	232 de 335	----	Medio.	No aplica.
9	Liceo Luis Galecio Corvera	9402	Parvularia, básica,	123 de 344	1996-1997 1998-1999	Medio Bajo.	Emergente

Nº	Nombre establecimiento	RBD	Tipo de Enseñanza	Clasificación Último SNED 2010-2011	Seleccionado SNED.	Grupo socio-económico	Clasificación SEP
			media humanística científica.		2000-2001 2002-2003		
10	Escuela Especial Cedros del Libano		Trastornos motores, alteración del lenguaje, mental.	----	----	Sin Clasificación.	Sin Clasificación.
11	Instituto Reg. Educ. Adultos San Miguel		Adultos técnico profesional, comercial, humanista-científica.	----	----	Sin Clasificación.	Sin Clasificación.
12	Escuela Especial de Adultos Hugo Morales Bizama		Básica adultos, escuela cárcel.	----	----	Sin Clasificación.	Sin Clasificación.

Fuente: Elaboración propia con datos de www.mineduc.cl

#### i. Tasa De Aprobación.

##### A nivel comunal.

La tasa de aprobación promedio de los establecimientos municipales de la comuna fue del 94% durante los años 2005 al 2007 y bajaron al 92 % en el 2008, como se muestra en el Cuadro N° 2.

Cuadro N° 2 **Tasas de Aprobación Promedios Escuelas y Liceos Municipales de San Miguel<sup>30</sup>.**

Año	Matriculados	Aprobados	Tasa Aprobación
2005	4.017	3.793	94%
2006	3.824	3.535	92%
2007	3.377	3.160	94%
2008	2.959	2.734	92%

Fuente: Elaborado con datos del PADEM 2010.

##### A nivel de establecimientos.

Los resultados promedios que obtuvieron individualmente cada uno de los establecimientos fueron muy diversos, registrándose una diferencia máxima de 16 puntos porcentuales entre el que presenta más alto y más bajo rendimiento, sin considerar la

<sup>30</sup> Para el cálculo se excluyeron los establecimientos "Hugo Morales Bizama" y "Instituto Regional de Adultos".

escuela de adultos y la que funciona en la cárcel, tal como se puede apreciar en el Cuadro N°5.

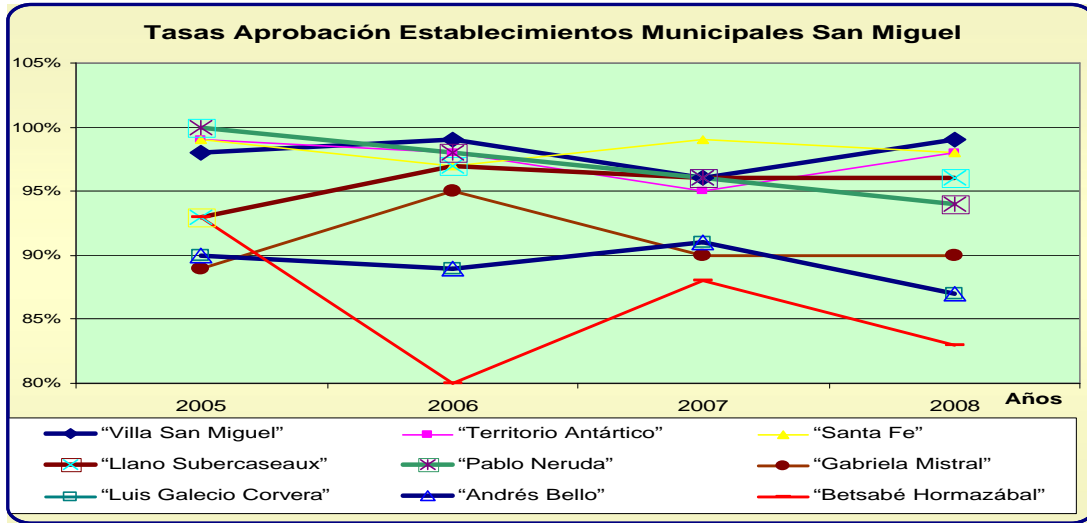
**Cuadro N° 3 Tasa de Aprobación Escuelas y Liceos Municipales San Miguel.**

RBD	Establecimiento	2005	2006	2007	2008
9431	"Villa San Miguel"	98%	99%	96%	99%
9415	"Territorio Antártico"	99%	98%	95%	98%
9413	"Santa Fe"	99%	97%	99%	98%
9426	"Llano Subercaseaux"	93%	97%	96%	96%
9433	"Pablo Neruda"	100%	98%	96%	94%
9412	"Gabriela Mistral"	89%	95%	90%	90%
9402	"Luis Galecio Corvera"	90%	89%	91%	87%
9406	"Andrés Bello"	90%	89%	91%	87%
9405	"Betsabé Hormazábal"	93%	80%	88%	83%
9461	"Hugo Morales Bizama"	89%	88%	90%	76%
9460	Instituto Regional de Adultos	63%	53%	61%	58%

Fuente: Elaborado con datos del PADEM 2010.

Como se puede apreciar en el Gráfico N° 2, el Liceo **Betzabé Hormazábal** ha presentado continuamente tasas promedio de aprobación inferiores al 90%, siendo la más baja del sistema municipal de San Miguel desde 2006 al 2008. Le siguen los liceos **Luis Galecio Corvera** y **Andrés Bello**, con tasas de aprobación del 87% en 2008 y la Escuela Gabriela Mistral que exhibió un 90% en el mismo periodo.

**Gráfico N° 1 Tasa Aprobación Establecimientos Municipales San Miguel años 2005 al 2008.**



Fuente: Elaboración propia con datos Mineduc.cl

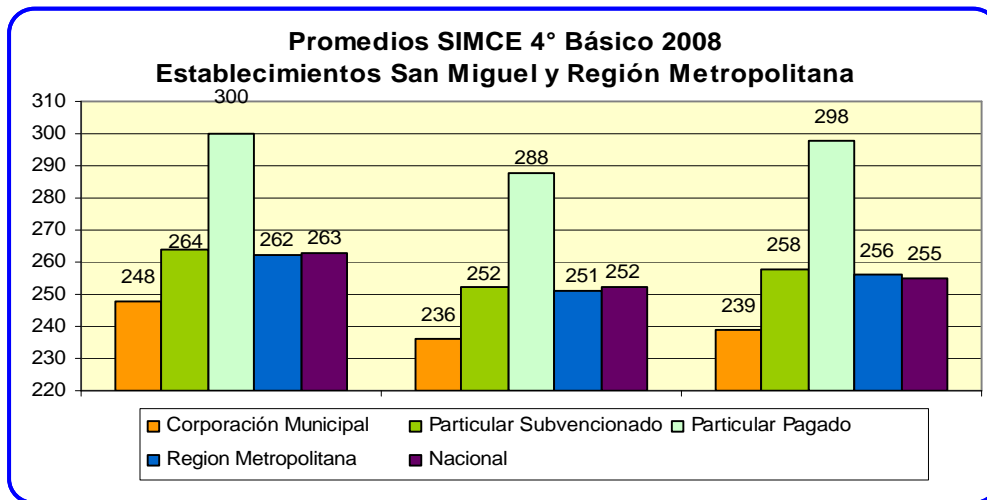
## ii. Mediciones Del SIMCE.

### A NIVEL COMUNAL.

#### SIMCE 4<sup>tos</sup> Básicos 2008.

Los puntajes promedios alcanzados por los establecimientos de educación de la Corporación Municipal de San Miguel en la medición del SIMCE 2008, fueron menores a los obtenidos por los particulares y particulares subvencionados de la comuna, y más bajos que los promedios nacionales y de la Región Metropolitana, en las tres área evaluadas: lenguaje y comunicación, matemática y comprensión del Medio, como se expone en el siguiente gráfico:

**Gráfico N° 2 Promedio SIMCE 4° Básico 2008 San Miguel, Nacional y Región Metropolitana.**



Fuente: Elaboración propia con datos de [www.simce.cl](http://www.simce.cl)

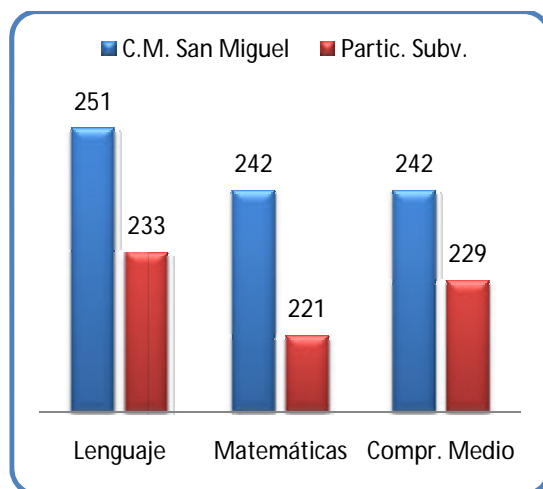
Los resultados de esta medición son importantes porque permiten apreciar la gran brecha que existe entre los rendimientos de los estudiantes de cuarto año básico de los establecimientos municipales y subvencionados, y los particulares pagados (no subvencionados).

Esa brecha de rendimientos, que puede ser explicada por el capital social de los estudiantes y el nivel socioeconómico de sus familias, constituye un significativo desafío para la educación pública, que es construir una educación de calidad tal que permita reducir las diferencias culturales de origen.

Con la finalidad de comparar los resultados que obtienen diferentes establecimientos, eliminando las diferencias de origen que existen entre los distintos estudiantes, el SIMCE proporciona una clasificación socioeconómica de aquellos. De esta forma es posible comparar los puntajes promedio que obtienen establecimientos de diferentes dependencias, pero con estudiantes que poseen la misma clasificación socioeconómica, siendo posible atribuir la diferencia obtenida a la gestión que desarrollan "dentro" de las aulas.

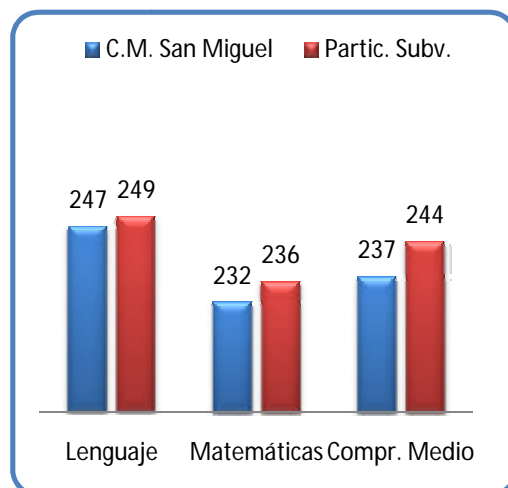
Los resultados de la comuna de **San Miguel** indican que **la educación pública municipal desarrolla una mejor gestión** que los establecimientos particulares subvencionados, en el **grupo social medio bajo**, puesto que los resultados promedio son superiores en las tres áreas evaluadas. En el grupo socio económico medio los resultados alcanzados son casi iguales en ambos tipos de administración.

**Gráfico N° 3 SIMCE 4° Básico 2008 Grupo Social Medio Bajo.**



Fuente: Elaboración propia con datos de [www.simce.cl](http://www.simce.cl).

**Gráfico N° 4 SIMCE 4° Básico 2008 Grupo Social Medio.**



Fuente: Elaboración propia con datos de [www.simce.cl](http://www.simce.cl).

Promedios y desviación estándar SIMCE 4° Básico 2008 por Nivel Socioeconómico.

Área: Lenguaje

Nivel Socioeconómico	Municipal	P. Subvenc.	P. Pagado
Medio Bajo	251; 19	233; 34	---
Medio	247; 23	249; 21	---
Medio Alto	---	279; 21	---
Alto	---	---	300; 0

Área: Matemática

Nivel Socioeconómico	Municipal	P. Subvenc.	P. Pagado
Medio Bajo	242; 18	221; 39	---
Medio	232; 17	235; 24	---
Medio Alto	---	269; 25	---
Alto	---	---	288; 0

Área: Compresión del Medio

Nivel Socioeconómico	Municipal	P. Subvenc.	P. Pagado
Medio Bajo	245; 13	228; 32	---
Medio	239; 22	243; 20	---
Medio Alto	---	273; 20	---
Alto	---	---	298; 0



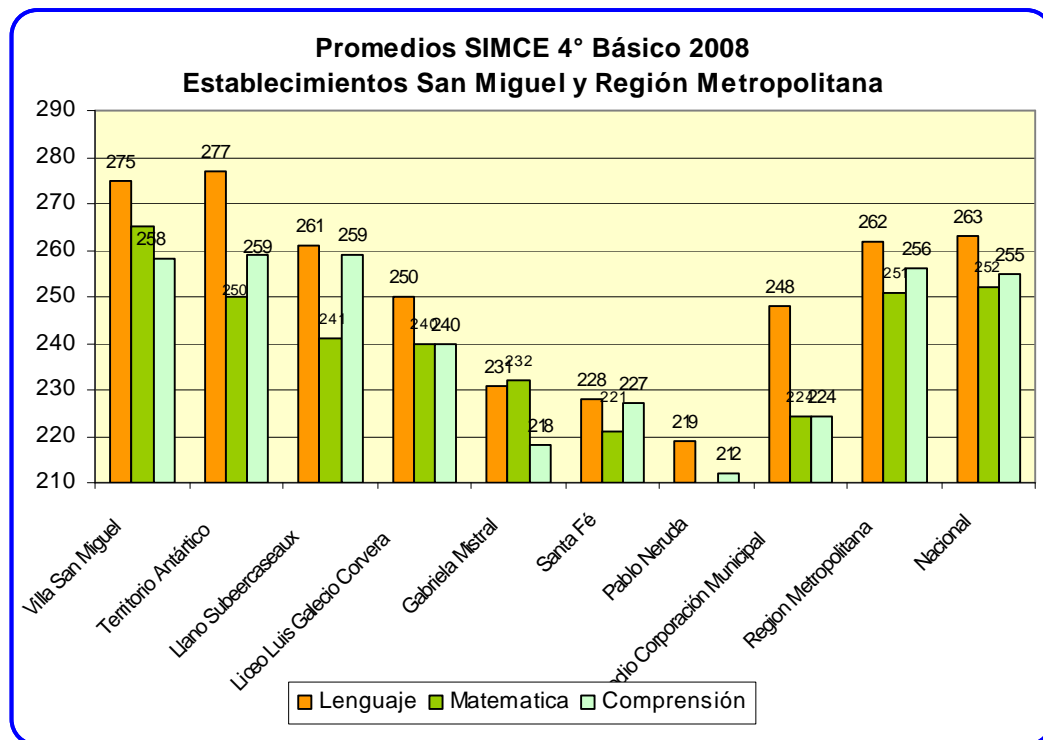
Promedio las 3 áreas

Nivel Socioeconómico	Municipal	P. Subvenc.	P. Pagado
Medio Bajo	242; 17	229; 36	---
Medio	237; 22	244; 22	---
Medio Alto	---	272; 22	---
Alto	---	---	295; 0

### A NIVEL DE ESTABLECIMIENTOS.

Dos de los siete establecimientos municipales de la comuna de San Miguel que rindieron la evaluación SIMCE de 2008, las escuelas básicas **Villa San Miguel y Territorio Antártico**, presentaron resultados superiores a los promedios nacionales y de la región metropolitana, en tanto que los promedios de la Escuela Básica **Llano Subercaseaux** en lenguaje y comprensión del medio, fueron muy próximos a ellos. Los cuatro restantes exhibieron resultados inferiores y diversos, como se puede apreciar en el siguiente gráfico N° 6:

**Gráfico N° 5 Promedio SIMCE 4° Básico 2008 Establecimientos San Miguel y Región Metropolitana**



Fuente: Elaboración propia con datos de [www.simce.cl](http://www.simce.cl)

Como se puede apreciar, las escuelas básicas **Villa San Miguel** y **Santa Fe**, que comparten la misma clasificación socioeconómica media baja, demostraron resultados radicalmente diferentes a los que obtuvieron en la medición SIMCE de 2008. Ambos establecimientos atienden a estudiantes de características de origen similares: escolaridad de los padres, ingreso del hogar y niveles de vulnerabilidad. Por ello dichas variables se descartan como determinantes de los resultados alcanzados y los atribuimos a la gestión educacional desarrollada al interior de las escuelas. Será muy provechoso que la Corporación pueda extender las bondades de la gestión desarrollada dentro de la escuela Villa San Miguel, desarrollando intercambios de sus prácticas hacia los otros establecimientos dependientes.

Por otra parte, ambos establecimientos tienen la calidad de “autónomos” por lo que no le son aplicables los planes de mejoramiento contemplados en la Ley SEP para escuelas emergentes, lo que implicará dirigir la atención preferentemente a la escuela Santa Fé. Cabe señalar que los docentes de las Escuelas Básicas Santa Fé y del Liceo Andrés Bello, fueron distinguidos en 2008 con la bonificación de excelencia a través de Sistema Nacional de Evaluación de Desempeño.

#### **Evolución SIMCE 4° Básicos 2006, 2007 y 2008.**

Al comparar la evolución de las mediciones SIMCE disponibles, del año 2008 con respecto a las del 2007 y éstas con las de 2006, para los cuartos básicos, en las áreas de lenguaje y matemática, que se presenta en el siguiente Cuadro N° se observó que en 2008:

- Mejora de resultados: El único establecimiento municipal que mostró una mejora significativa fue la **Escuela Básica Llano Subercaseaux**, respecto del área de lenguaje, puesto que aumentó en 15 puntos su puntaje promedio, lo que representa un cambio positivo en la tendencia, ya que la medición de 2007 no presentó variación significativa respecto de 2006, ni en lenguaje ni en matemática.
- Mantuvieron resultados: puntajes promedios de lenguaje y matemática, obtenidos por el Liceo Luis Galecio Corvera y por las Escuelas Básicas Territorio Antártico, Llano Subercaseaux y Villa San Miguel, se mantuvieron similares a los alcanzados en 2007, con la excepción citada en el párrafo anterior. Aunque exhibieron pequeñas variaciones positivas no fueron suficientes para ser calificadas como significativas.
- Retrocedieron: Presentaron retrocesos significativos en lenguaje y matemática las escuelas Básicas **Gabriela Mistral** y **Pablo Neruda**. Del mismo modo, retrocedió significativamente en matemática la escuela básica **Santa Fé**, mientras que su desempeño en lenguaje 2008 se mantuvo sin variación significativa.

**Cuadro N° 4 Evolución SIMCE 4° Básicos 2006-2007-2008.**

Establecimiento	Lenguaje		Matemática	
	2007	2008	2007	2008
Liceo Luis Galecio Corvera	-16	12	-17	14
Escuela Básica Gabriela Mistral	21	-21	34	-14
Escuela Básica Santa Fé	-19	10	-22	-6

Establecimiento	Lenguaje		Matemática	
	2007	2008	2007	2008
Escuela Básica Territorio Antártico	20	10	3	-8
Escuela Básica Llano Subeercaseaux	-4	15	-2	-4
Escuela Básica Villa San Miguel	-1	5	-6	-1
Escuela Básica Pablo Neruda	7	-17	-2	-26

Recuadros con rellenos de color verde o rojo representan variaciones positivas o negativas significativas, respectivamente, y los rellenos amarillos representan variaciones no significativas.

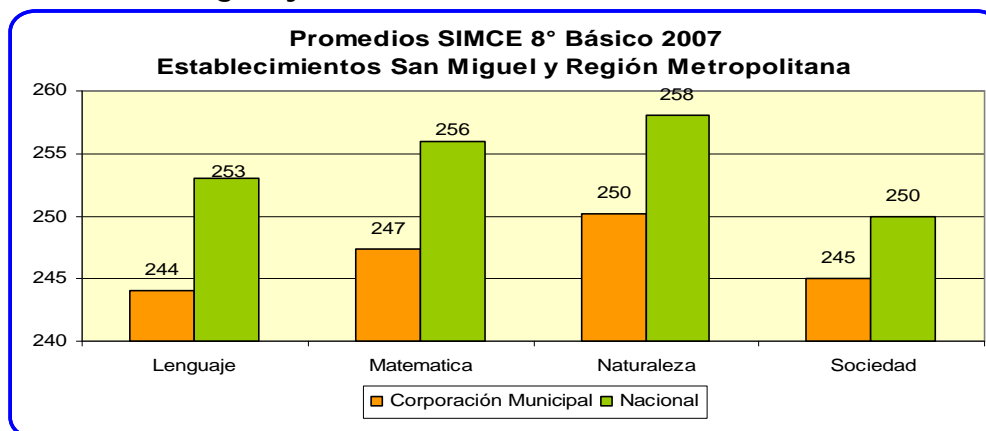
Fuente: Elaboración propia a base de datos SIMCE.

## SIMCE 8° BÁSICO AÑO 2007

### A nivel comunal.

El resultado promedio alcanzado por los establecimientos de educación municipal en la comuna de San Miguel, en la medición realizada el año 2007 a los octavos básicos, fue un poco más bajo que el promedio nacional en las cuatro áreas evaluadas.

Gráfico N° 6 Promedios SIMCE 8° Básicos 2007 Educación Municipal San Miguel y Promedio Nacional.



Fuente: Elaboración propia con datos de [www.simce.cl](http://www.simce.cl)

Promedios y desviación estándar SIMCE 8° Básico 2007 por Nivel Socioeconómico Comuna San Miguel

Área: Lenguaje

Nivel Socioeconómico	Municipal	P. Subvenc.	P. Pagado
Medio Bajo	235;5	231;6	---
Medio	243;11	242;16	---
Medio Alto	277;0	275;20	---
Alto	---	---	274;11

Área: Matemática

Nivel Socioeconómico	Municipal	P. Subvenc.	P. Pagado
Medio Bajo	238;6	233;0	---
Medio	244;7	244;20	---
Medio Alto	293;0	281;21	---
Alto	---	---	284;13

Área: Compresión del Medio Natural

Nivel Socioeconómico	Municipal	P. Subvenc.	P. Pagado
Medio Bajo	236;1	235;5	---
Medio	250;10	245;13	---
Medio Alto	293;0	284;23	---
Alto	---	---	286;14

Área: Compresión del Medio Social

Nivel Socioeconómico	Municipal	P. Subvenc.	P. Pagado
Medio Bajo	234;3	223;10	---
Medio	243;11	243;13	---
Medio Alto	288;0	276;23	---
Alto	---	---	280;2

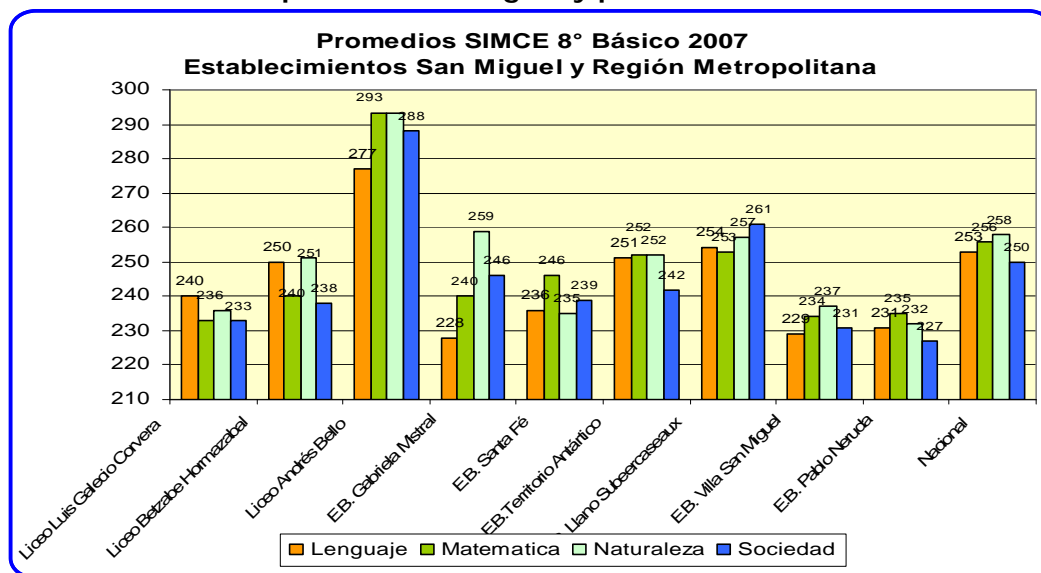
Promedio las 4 áreas

Nivel Socioeconómico	Municipal	P. Subvenc.	P. Pagado
Medio Bajo	236;4	230;7	---
Medio	245;10	243;16	---
Medio Alto	288;7	279;21	---
Alto	---	---	281;12

**A nivel de establecimientos.**

Al examinar los resultados de cada uno de los establecimientos, es posible apreciar que uno de ellos, el **Liceo Andrés Bello** demostró rendimientos muy superiores a los promedios nacionales, mientras que los del Liceo **Llano Subercaseaux** y de la **Escuela Básica Territorio Antártico** fueron similares. Por su parte, los promedios alcanzados por los octavos básicos de los establecimientos Liceos Luis Galecio Corvera y Liceo Betzabé Hormazabal, y las escuelas básicas Gabriela Mistral, Santa Fé, Villa San Miguel y Pablo Neruda, estuvieron bajo el promedio nacional.

**Gráfico N° 7 Promedios año 2007 SIMCE 8° Básicos establecimientos municipales de San Miguel y promedio nacional.**



Fuente: Elaboración propia con datos de [www.simce.cl](http://www.simce.cl)

#### **Evolución SIMCE 8° Básicos 2004-2007.**

Al comparar la evolución de las mediciones SIMCE disponibles, del año 2007 con respecto a las del 2004, para los octavos años básicos, en las áreas de lenguaje, matemática, comprensión del medio natural y social, que se presenta en el siguiente Cuadro N° 7, se observó que en 2007 algunos de los resultados fueron:

- Mejora de resultados: La **Escuela Básica Llano Subercaseaux** demostró mejoras significativas en las cuatro áreas evaluadas. En tanto la **Escuela Básica Territorio Antártico** mejoró significativamente sus resultados únicamente en el área de lenguaje.
- Mantuvieron resultados: puntajes promedios de las cuatro áreas evaluadas, obtenidos por las Escuelas Básicas Gabriela Mistral, Santa Fe, Territorio Antártico, Villa San Miguel y Pablo Neruda, se mantuvieron similares a los alcanzados en 2004, con la excepción citada en el párrafo anterior respecto de la Escuela Territorio Antártico. Aunque exhibieron pequeñas variaciones positivas y negativas, no fueron suficientes para ser calificadas como significativas.
- Retrocedieron: Presentaron retrocesos significativos
  - En lenguaje: **Liceo Andrés Bello.**
  - En Comprensión de la Naturaleza: **Liceo Luis Galecio Corvera.**
  - En Comprensión de la Sociedad: **Liceos Luis Galecio Corvera y Betzabé Hormazábal de Alarcón.**

**Cuadro N° 5 Evolución SIMCE 8° Básicos 2004-2007.**

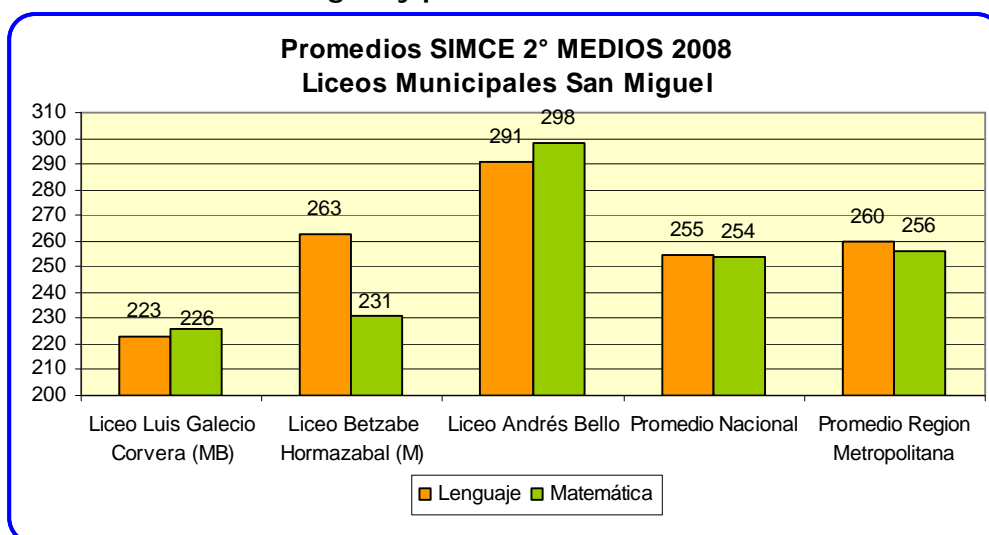
Establecimiento	Evolución Resultado SIMCE 2007 respecto 2004			
	Lenguaje	Matemática	Naturaleza	Sociedad
Liceo Luis Galecio Corvera	-10	-10	-24	-18
Liceo Betzabe Hormazabal de Alarcón	-16	-6	-13	-23
Liceo Andrés Bello	-15	-7	-15	-9
Escuela Básica Gabriela Mistral	-10	-2	-7	-4
Escuela Básica Santa Fé	-9	-2	-6	7
Escuela Básica Territorio Antártico	21	-5	0	-1
Escuela Básica Llano Subeercaseaux	15	14	12	19
Escuela Básica Villa San Miguel	-3	-9	-3	-11
Escuela Básica Pablo Neruda	8	9	0	-2

Fuente: Elaboración propia con datos de [www.simce.cl](http://www.simce.cl)

**2° Medios SIMCE año 2008.**

De los tres Liceos Municipales de San Miguel solamente uno, el Liceo **Andrés Bello** obtuvo puntajes promedios superiores a la media nacional, en las dos áreas evaluadas, lenguaje y matemáticas. El puntaje promedio que alcanzó el Liceo Luis Galecio Corvera, fue el más bajo de los tres liceos municipales y de la comuna, y muy por debajo del promedio nacional. Similares resultados obtuvo en matemática el Liceo Betzabé Hormazabal, mientras que el lenguaje fue mayor a la media nacional.

**Gráfico N° 8 Promedios año 2008 SIMCE 2° Medios Liceos municipales de San Miguel y promedio nacional.**



Fuente: Elaboración propia con datos de [www.simce.cl](http://www.simce.cl)

Promedios y desviación estándar SIMCE 2° Medios 2008  
por Nivel Socioeconómico Comuna San Miguel

Área: Lenguaje

Nivel Socioeconómico	Municipal	P. Subvenc.	P. Pagado
Medio Bajo	223;0	234;10	249;5
Medio	263;0	242;15	---
Medio Alto	291;0	277;27	---
Alto	---	---	282;22

Área: Matemática

Nivel Socioeconómico	Municipal	P. Subvenc.	P. Pagado
Medio Bajo	225;0	219;14	238;14
Medio	231;0	230;15	---
Medio Alto	298;0	275;36	---
Alto	---	---	272;7

Promedio las 2 áreas

Nivel Socioeconómico	Municipal	P. Subvenc.	P. Pagado
Medio Bajo	225;2	226;15	244;9
Medio	247;16	236;16	---
Medio Alto	295;4	276;32	---
Alto	---	---	277;17

**Evolución SIMCE 2° Medios 2003-2006-2008.**

Los resultados de las mediciones del SIMCE para los segundos años medios, correspondientes a los años 2003, 2006 y 2008, muestran que los aprendizajes se encuentran estancados tanto en lenguaje como en matemáticas, salvo el Liceo Luis Galecio Corvera, que en 2006 presentó un retroceso significativo respecto de la medición de 2003 en matemática, tal como se puede apreciar en el siguiente Cuadro N° 8.

**Cuadro N° 6 Evolución SIMCE 2<sup>dos</sup> Medios 2006-2006-2008 .**

Establecimiento	2006 (2003)		2008 (2006)	
	Lenguaje	Matemática	Lenguaje	Matemática
Liceo Luis Galecio Corvera	-19	-9	-4	12
Liceo Betzabe Hormazabal de Alarcón	-8	5	7	-18
Liceo Andrés Bello	-2	7	8	5

Fuente: Elaboración propia con datos de [www.simce.cl](http://www.simce.cl)

En los siguientes Cuadros se identifican los establecimientos clasificados de acuerdo a sus rendimientos, en comparación con el promedio regional, en las áreas de

lenguaje y matemática, para los 4tos y 8vos básicos y para los 2dos medios, señalando la evolución de sus rendimientos en el tiempo.

**Cuadro N° 7 Distribución evolución rendimientos SIMCE 4<sup>tos</sup> básicos.**

Rendimientos	Lenguaje	Matemática
SUPERIORES al promedio regional.	E.B. Villa San Miguel. → E.B. Territorio Antártico. →	Villa San Miguel. →
SIMILARES al promedio regional.	E.B. Llano Subercaseaux. ↑	E.B. Territorio Antártico. →
MENORES al promedio regional.	L. Luis Galecio. → E.B. Gabriela Mistral. ↓ (E) E.B. Santa Fé. → E.B. Pablo Neruda. ↓ (E)	E.B. Llano Subercaseaux. → L. Luis Galecio. → E.B. Gabriela Mistral. ↓ E.B. Santa Fé. ↓ E.B. Pablo Neruda. ↓
→ = Indica que sus resultados se han mantenido en las últimas mediciones. ↑ = Indica que sus resultados han mejorado en las últimas mediciones. ↓ = Indica que sus resultados han disminuido.		

Fuente: Elaboración propia con datos de [www.simce.cl](http://www.simce.cl)

**Cuadro N° 8 Distribución evolución rendimientos SIMCE 8<sup>tos</sup> básicos.**

Puntajes	Lenguaje	Matemática
SUPERIORES al promedio regional.	L. Andrés Bello. ↓	L. Andrés Bello. →
SIMILARES al promedio regional.	L. Betzabé Hormazábal. → E.B. Territorio Antártico. ↑ E.B. Llano Subercaseaux. ↑	E.B. Territorio Antártico. → E.B. Llano Subercaseaux. ↑
MENORES al promedio regional.	L. Luis Galecio. → E.B. Gabriela Mistral. → E.B. Santa Fe. → E.B. Villa San Miguel. → E.B. Pablo Neruda. →	L. Luis Galecio. → L. Betzabé Hormazábal. → E.B. Gabriela Mistral. → E.B. Santa Fe. → E.B. Villa San Miguel. → E.B. Pablo Neruda. →

Fuente: Elaboración propia con datos de [www.simce.cl](http://www.simce.cl)

**Cuadro N° 9 Distribución evolución rendimientos SIMCE 2<sup>tos</sup> medios.**

Puntajes	Lenguaje	Matemática
SUPERIORES al promedio regional.	L. Andrés Bello. ↓	L. Andrés Bello. →
SIMILARES al promedio regional.	L. Betzabé Hormazábal. →	
MENORES al promedio regional.	L. Luis Galecio. →	L. Luis Galecio. → L. Betzabé Hormazábal. →

Fuente: Elaboración propia con datos de [www.simce.cl](http://www.simce.cl)



**Cuadro N° 10 Establecimientos y áreas con resultados SIMCE INFERIORES al promedio regional y su evolución.**

N°	Establecimiento	Lenguaje		Matemática		2° medio	
		4°	8°	4°	8°	Leng.	Matem.
1	E.B. Gabriela Mistral.	↓	→	↓	→	---	---
2	E.B. Santa Fe.	→	→	↓	→	---	---
3	E.B. Villa San Miguel.	/	→	/	→	---	---
4	E.B. Pablo Neruda.	↓	→	↓	→	---	---
5	E.B. Llano Subercaseaux.	/	/	→	/	---	---
6	L. Luis Galecio.	→	→	→	→	→	→
7	L. Betzabé Hormazábal.	---	(a)	---	→	→	→

(a) Significativa, respecto a 2004.  
/ Resultados superiores a promedios de referencia, como se describe en Cuadro N° 11.  
→ = Indica que sus resultados se han mantenido en las últimas mediciones.  
↑ = Indica que sus resultados han mejorado en las últimas mediciones.  
↓ = Indica que sus resultados han disminuido.

**Cuadro N° 11 Establecimientos y áreas con resultados SIMCE SUPERIORES y SIMILARES al promedio regional.**

N°	Establecimiento	Lenguaje		Matemática		2° medio	
		4°	8°	4°	8°	Leng.	Matem.
1	E.B. Llano Subercaseaux.	↑	↑	(a)	↑	---	---
2	E.B. Territorio Antártico.	→	↑	→	→	---	---
3	E.B. Villa San Miguel.	→	(b)	→	(c)	---	---
4	L. Betzabé Hormazábal.	---	→	---	/	/	/
5	L. Andrés Bello	---	→	---	→	→	→

(a) Promedio SIMCE 2008 alcanzó a 240 puntos, situándose bajo el promedio regional, sin variación significativa a 2007.  
(b) Promedio SIMCE 2007 fue 229, bajo promedio nacional, sin variación significativa respecto a 2004.  
(c) Promedio SIMCE 2007 fue 232, bajo promedio nacional, sin variación significativa respecto a 2004.  
/ Resultados inferiores a los promedios de referencia, como se expone en Cuadro N° 1.

## RESUMEN ENTREVISTAS A DEPARTAMENTOS DE EDUCACIÓN

N°	Organización	San Miguel	La Cisterna	La Florida	Peñalolén
1	N° funcionarios	4	2	10	4
2	Áreas especializadas en gestión curricular.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Jefe Departamento.</li> <li>➤ 1 funcionario área parvularia.</li> <li>➤ 1 funcionario área educación media.</li> <li>➤ 1 funcionario área extraescolar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Jefe Departamento</li> <li>➤ 1 Coordinador técnico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Jefe Departamento.</li> <li>➤ 1 Lenguaje.</li> <li>➤ 1 Matemáticas.</li> <li>➤ 1 Comprensión.</li> <li>➤ 1 Inglés.</li> <li>➤ 2 Biosicosocial.</li> <li>➤ 1 LEM.</li> <li>➤ 1 Extraescolar.</li> <li>➤ 1 TIC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 1 jefe técnico.</li> <li>➤ 1 comunidad escolar.</li> <li>➤ 1 proyecto integración.</li> </ul>
3	Reportes al Jefe Departamento.	Cada funcionario reporta directamente.	Reporta directamente.	Duplas reportan al Jefe.	Cada funcionario reporta directamente.
4	Tipo y frecuencia de reuniones de equipo.	Reuniones de coordinación semanales.	Mantiene comunicación frecuente.	Semanales.	Semanales.
5	Grado de acuerdo entre Director y funcionario en fijación de metas, actividades y plazos.	Alto.	Regular.	Alto.	Alto.
6	Grado de formalidad en comunicación entre Director y	Documentos, (reportes trimestrales, e-correos, cara a	Bajo.	Alto.	Alto.

Nº	Organización	San Miguel	La Cisterna	La Florida	Peñalolén
	sus colaboradores.	cara.			
7	¿Existen procedimientos formales para determinar las actividades y asignar recursos?	No.	No.	No	No.
8	Calificación de la relación entre Jefe Departamento y funcionarios	Muy grata.	Muy grata.	Muy grata.	Grata.
9	Procesos más importantes del área técnica pedagógica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diagnosticar.</li> <li>✓ Elaborar plan de acción.</li> <li>✓ Realizar acciones.</li> <li>✓ Evaluar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Apoyar técnicamente a establecimientos.</li> <li>✓ Desarrollar programas MINEDUC.</li> <li>✓ Elaborar y evaluar PADEM.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Asesoría Técnica pedagógica.</li> <li>✓ Mejorar calidad aprendizajes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Asesoría y acompañamiento.</li> <li>✓ Seguimiento de metas y gestión.</li> <li>✓ Evaluación externa.</li> </ul>
10	Indicadores de gestión de los procesos identificados.	No.	No.	No.	No.
11	Metas de esos indicadores.	No.	No.	No.	No.
12	Otras metas	-----	-----	-----	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aumentar la matrícula a 11.500 estudiantes.</li> </ul>

N°	Organización	San Miguel	La Cisterna	La Florida	Peñalolén
					<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Obtener una asistencia media del 93%.</li> <li>✓ Lograr aprendizajes hábitos lectores.</li> </ul>
13	¿Quién realiza la selección de los profesores a contratar?	Los establecimientos.	Los establecimientos.	Los establecimientos.	Los establecimientos.

Fuente: Elaboración propia a base de entrevistas con Jefes de Departamentos de Educación.

#### DETALLE DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS

Municipalidad	Nombre entrevistado	Cargo	Fecha	Hora
San Miguel.	Julio Palestro Velásquez	Alcalde	16/11/2009	10:00 – 10:30
	Gloria Arancibia Farías.	Jefe Departamento de Educación.	16/11/2009	17:00 – 18:00
	Claudia Vallecillo Cornejo.	Coordinadora pre-escolar.	16/11/2009	17:00 – 18:00
La Cisterna.	Ramón Figueroa Figueroa.	Jefe Departamento de Educación.	18/11/2009	8:30 – 9:15
	Eduardo Vergara Moya.	Coordinador Técnico.	23/11/2009	8:30 – 9:15
Peñalolén.	Cecilia Jara Bernadot.	Jefe Departamento de Educación.	23/11/2009	15:00 – 9:15
La Florida.	Bárbara Ríos C.	Jefe Departamento de Educación.	02/12/2009	12:00 – 12:30

**ANEXO N° 3**

**VISIÓN Y MISIÓN EDUCATIVA 2007- 2010  
CORPORACIÓN MUNICIPAL DE SAN MIGUEL**

Concepto	2007	2008	2009	2010
Misión	<p>Proyectar la educación que ofrecemos como una herramienta de crecimiento y desarrollo personal-social que proporcione a los niños, niñas y jóvenes las competencias, capacidades y habilidades que se requieren hoy en día ante las nuevas exigencias de la sociedad globalizada, con un profundo sentido de responsabilidad social y valores éticos en su vida personal y comunitaria.</p> <p>Presentar establecimientos educativos renovados en infraestructura.</p> <p>Completar los niveles de cobertura en los niveles de enseñanza pre-básica, básica y media.</p> <p>Mejorar la calidad del servicio educativo, en sus aspectos técnicos y pedagógicos.</p> <p>Lograr el perfeccionamiento y la capacitación permanente del personal, independientemente</p>	<p>Proyectar la educación que ofrecemos como una herramienta de crecimiento y desarrollo personal-social que proporcione a los niños, niñas y jóvenes las competencias, capacidades y habilidades que se requieren hoy en día ante las nuevas exigencias de la sociedad globalizada, con un profundo sentido de responsabilidad social y de valores éticos en su vida personal y comunitaria.</p> <p>Presentar establecimientos educativos renovados en infraestructura.</p> <p>Completar los niveles de cobertura en los niveles de enseñanza pre-básica, básica y media.</p> <p>Mejorar la calidad del servicio educativo, en sus aspectos técnicos y pedagógicos.</p> <p>Lograr el perfeccionamiento y la capacitación permanente del personal, independientemente</p>	<p>Proyectar la educación que ofrecemos como una herramienta de crecimiento y desarrollo personal-social que proporcione a los niños, niñas y jóvenes las competencias, capacidades y habilidades que se requieren hoy en día ante las nuevas exigencias de la sociedad globalizada, con un profundo sentido de responsabilidad social y de valores éticos en su vida personal y comunitaria.</p>	No se definió.

	de las funciones que cumplan. Desarrollar una comunidad escolar lo más organizada posible y con altos niveles de participación.	de las funciones que cumplan. Desarrollar una comunidad escolar lo más organizada posible y con altos niveles de participación.		
Visión	Proporcionar un servicio educativo social de calidad a todos los alumnos y alumnas de Enseñanza Pre-básica, básica, media, especial y de adultos, a través de una estructura organizacional racional, desde la Dirección de Educación hasta los establecimientos, con personal altamente calificado y comprometido, de modo que proporcione respuestas efectivas al desarrollo personal social de nuestros estudiantes, al desarrollo de sus competencias y capacidades y sobre todo a su inserción e integración en el mundo cívico-social. Esto se logrará aumentando el saber personal, capacitándose en la búsqueda de información y el uso de tecnologías, de modo que ello le permita al alumno aspirar a la comunidad de estudios a nivel superior y a no fracasar en el.	Proporcionar un servicio educativo social de calidad a todos los alumnos y alumnas de Enseñanza Pre-básica, básica, media, especial y de adultos, a través de una estructura organizacional racional, desde la Dirección de Educación hasta los establecimientos, con personal altamente calificado y comprometido, de modo que proporcione respuestas efectivas al desarrollo personal social de nuestros estudiantes, al desarrollo de sus competencias y capacidades y sobre todo a su inserción e integración en el mundo cívico-social. Esto se logrará aumentando el saber personal, capacitándose en la búsqueda de información y el uso de tecnologías, de modo que ello le permita al alumno aspirar a la comunidad de estudios a nivel superior y a no fracasar en el.	Con el horizonte temporal del año 2016 se aspira a generar una identidad corporativa de nuestra educación municipal, como una EDUCACIÓN DE CALIDAD INTEGRAL ABIERTA A LA COMUNIDAD.  Proporcionar un servicio educativo social de calidad a todos los alumnos y alumnas de Enseñanza Pre-básica, básica, media, especial y de adultos, a través de una estructura organizacional racional, desde la Dirección de Educación hasta los establecimientos, con personal altamente calificado y comprometido, de modo que proporcione respuestas efectivas al desarrollo personal social de nuestros estudiantes, al desarrollo de sus competencias y capacidades y	No se definió.

	<p>También nuestra misión considera la participación activa y constante de los distintos actores de la comunidad escolar organizados en redes colaborativas.</p>	<p>También nuestra misión considera la participación activa y constante de los distintos actores de la comunidad escolar organizados en redes colaborativas.</p>	<p>sobre todo a su inserción e integración en el mundo cívico-social. Esto se logrará aumentando el saber personal, capacitándose en la búsqueda de información y el uso de tecnologías, de modo que ello le permita al alumno aspirar a la comunidad de estudios a nivel superior y a no fracasar en el.</p> <p>También nuestra misión considera la participación activa y constante de los distintos actores de la comunidad escolar organizados en redes colaborativas.</p>	
--	--	--	--	--

FUENTE: PADEM de los años indicados.

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE GESTIÓN CURRICULAR  
CORPORACIÓN MUNICIPAL DE SAN MIGUEL**

2007	2008	2009	2010
Mejorar los rendimientos de los alumnos desde 1° básico a 4° año medio, en lenguaje y matemática, de las escuelas y liceos de la Corporación Municipal.	Mejorar los rendimientos de los alumnos desde 1° básico a 4° año medio, en lenguaje y matemática, de las escuelas y liceos de la Corporación Municipal.	Mejorar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje de los alumnos y alumnas desde Primero Básico a Cuarto Año Medio, en los Sectores de Lenguaje y Comunicación, Educación Matemática, Estudio y Comprensión de la Sociedad y la Naturaleza, de las escuelas y liceos municipales de la comuna de San Miguel".	Mejorar los resultados de los aprendizajes de nuestros alumnos (as) de la Comuna de San Miguel, fortaleciendo el Liderazgo de los Equipos Directivos, la gestión curricular; promoviendo una mejor convivencia escolar y optimizando los recursos humanos y de infraestructura.

FUENTE: PADEM de los años indicados.



## GESTIÓN AREA LENGUAJE

## METAS

N°	Metas 2007	Metas 2008	Metas 2009
1	Implementar al inicio del año escolar 2007, el "Método Fonético, Analítico y Sintético", en el NB1, Primeros Básicos, como estrategia a utilizar por los docentes de Educación Pre-Básica y NB1.	Implementar al inicio del año escolar la segunda etapa comunal del "Método Fonético, Analítico y Sintético", en el NB1, Primeros Básicos, como estrategia de enseñanza a utilizar por los y las docentes del nivel.	Implementar al inicio del año escolar 2009, la tercera etapa comunal del "Método Fonético, Analítico y Sintético", en el NB1, Primeros Básicos, y el Proyecto de lectura y de desarrollo de habilidades de comprensión lectora en NB1, Segundos Básicos e incorporar a NB2 (Tercero Básico), como estrategias de enseñanza a utilizar por los y las docentes de cada curso.
2	Implementar en el 1° Trimestre estrategia para mejorar la comprensión lectora de los alumnos de 1° a 4° medio, mediante Hojas de Trabajo".	Diseñar e implementar al inicio del año escolar 2008, el Proyecto de Lectura y de Desarrollo de Habilidades de Comprensión Lectora en el NB1, Segundos Básicos, como estrategia de enseñanza a utilizar por los y las docentes del nivel.	Asistir a los docentes de Cuarto y Octavo en la preparación del proceso de enseñanza-aprendizaje en el subsector de Lenguaje y Comunicación.

## ACTIVIDADES META 1

N°	Acciones Actividades 2007	Acciones Actividades 2008	Acciones Actividades 2009
1		Confeccionar textos de trabajo para los alumnos y alumnas.	Elaborar material didáctico para NB1 y NB2 (Tercero básico).
2		Confeccionar cuadernillo de apoyo al docente.	Informar a la comunidad escolar respecto de los proyectos para NB1 y NB2 (Tercer básico).
3	Confeccionar material de apoyo para el desarrollo de la capacitación de los docentes.	Confeccionar material de apoyo para el desarrollo de la capacitación de los docentes.	
4	Realizar reuniones técnicas con Jefes de UTP de establecimientos para informar y tomar acuerdos.	Realizar reuniones técnicas con Jefes de UTP de establecimientos para informar y tomar acuerdos.	Diseñar instrumento de observación directa e informar a los docentes y directivos las visitas y supervisiones.

Nº	Acciones Actividades 2007	Acciones Actividades 2008	Acciones Actividades 2009
5	Planificar, programar y realizar perfeccionamiento a los docentes de Primeros Básicos.	Planificar, programar y realizar perfeccionamiento a los docentes de Primeros Básicos.	
6	Planificar y programar supervisión de transferencia al aula.	Planificar y programar supervisión de transferencia al aula.	Planificar y elaborar cronograma de supervisión y visita de transferencia al aula a NB1 y NB2 (Tercero básico).
7	Elaborar cronograma de supervisión por establecimiento.	Elaborar cronograma de supervisión por establecimiento.	Planificar visitas de apoyo y supervisión al aula a NB1 y NB2 (Tercero básico).
8	Diseñar plantilla de supervisión.	Diseñar planilla de supervisión.	
9	Realizar reuniones técnicas de evaluación de transferencia con Jefes de UTP y docentes capacitados.	Realizar reuniones técnicas de evaluación de transferencia con Jefes de UTP y docentes capacitados.	Realizar reuniones técnicas con jefes de UTP y docentes capacitados.
10		Realizar certificación comunal del "Niño lector".	Realizar en Primero básico ceremonia del niño lector.
11			Elaborar módulo individual de consolidación en el subsector de Lenguaje y Comunicación para los alumnas y las alumnas de NB2 (Tercero Básico).
12			Elaborar y aplicar instrumento de medición comunal en NB1 y NB2 (Tercero básico).
13			Revisar resultados de evaluaciones comunales de NB1 y NB2 (Tercero básico).
14			Planificar e informar a la comunidad educativa el programa de capacitación a los docentes, padres y apoderados de NB1 y NB2 (Tercero básico).

#### INDICADORES META 1

Nº	Indicadores Actividades 2007	Indicadores Actividades 2008	Indicadores Actividades 2009
1		100% de los alumnos y alumnas reciben texto.	Se implementa con material didáctico al 100% de los cursos en NB1 y NB2 (Tercero básico).
2		100% de los alumnos y alumnas reciben el cuadernillo de caligrafía.	

Nº	Indicadores Actividades 2007	Indicadores Actividades 2008	Indicadores Actividades 2009
3	100% de los docentes que atienden 1º básico participa en perfeccionamiento.	100% de los docentes que atienden 2do Básico participa en perfeccionamiento.	
4	100% de los docentes cuenta con material de apoyo para la aplicación y desarrollo del Método Fonético, Analítico y Sintético.	100% de los docentes cuenta con material de apoyo para la aplicación y desarrollo del proyecto.	
5	100% de los docentes son visitados en la sala de clases por profesionales de la DIREDC.	100% de los docentes son visitados en la sala de clases por profesionales del DIREDC.	El 100% de los docentes recibe cronograma de supervisión y visitas al aula. Se realiza visita de apoyo y supervisión al 100% de los docentes de NB1 y NB2 (Tercero básico).
6	Realización de a lo menos 3 reuniones de coordinación técnica.	Realización de a lo menos 3 reuniones de coordinación técnica.	Se realiza reunión de análisis de resultados con los directivos del 100% de las escuelas básicas. Se realiza el 100% de las reuniones programadas con los Jefes de UTP y docentes.
7			Se elaborarán módulos de consolidación de contenidos específicos para el 100% de los alumnos y alumnas de NB2 (Tercer básico).
8			Se realiza una reunión informativa de los Proyectos a los padres y apoderados de NB1 y NB2 (Tercer básico) en el 100% de las escuelas básicas.
9			El 100% de las escuelas básicas recibe cronograma de capacitaciones de docentes y apoderados de NB1 y NB2 (Tercero básico).
10			Se realiza el 100% de las capacitaciones programadas para docentes, padres y apoderados de NB1 y NB2 (Tercero básico).
11			Se entrega y se da a conocer al 100% de los docentes de NB1 y NB2 (Tercero básico)

Nº	Indicadores Actividades 2007	Indicadores Actividades 2008	Indicadores Actividades 2009
			instrumentos de observación directa.
12			Se entregan y se aplican instrumentos de medición comunal al 100% de los cursos de NB1 y NB2 (Tercer básico).
13			Se realiza en el 100% de las escuelas básicas "ceremonia del Niño lector".

**ACTIVIDADES META 2**

Nº	Acciones Actividades 2007	Acciones Actividades 2008	Acciones Actividades 2009
1	Conformar equipos de trabajo con Jefes de UTP, docentes especialistas y Ed. Diferencial.	Confeccionar textos de trabajo para los alumnos y alumnas.	Adecuar red de contenidos del subsector de Lenguaje y Comunicación en Cuarto y Octavo Básico.
2	Seleccionar lecturas y ejercicios.	Confeccionar cuadernillo de apoyo para el desarrollo de la capacitación de los docentes.	Informar a los Jefes de UTP de los lineamientos técnicos de la adecuación de la red de contenidos en cuarto y octavo básico.
3	Confeccionar "Hojas de Trabajo" por niveles.	Realizar reuniones técnicas con Jefes de UTP de establecimientos para informar y tomar acuerdos.	Realizar reunión técnico-pedagógica con los docentes de cuarto y octavo básico de los establecimientos municipales.
4	Multicopiar y distribuir material confeccionado.	Planificar, programar y realizar perfeccionamiento a los docentes de primeros básicos. (Sería "segundos básicos")	Elaborar y distribuir materiales de apoyo didáctico para cuartos y Octavos Básicos (Láminas de narración).
5	Acordar sistema de evaluación del proceso de aplicación con docentes y Equipo de Trabajo.	Planificar y programar supervisión de transferencia al aula.	Elaborar y aplicar instrumentos de medición comunal para cuarto y octavo año básico.
6		Elaborar programa de supervisión por establecimiento.	Revisar y analizar resultados de mediciones comunales en cuarto y octavo básico.
7		Diseñar planilla de supervisión.	
8		Realizar reuniones técnicas de evaluación de transferencia con Jefes de UTP y docentes capacitados.	
9		Realizar certificación comunal del "Niño lector".	

FUENTE: PADEM de los años indicados.

INDICADORES META 2

Nº	Indicadores Actividades 2007	Indicadores Actividades 2008	Indicadores Actividades 2009
1	100% de equipo conformado.	100% de los alumnos y alumnas reciben texto.	El 100% de los establecimientos municipales recibe adecuación de la red de contenidos para cuarto y octavo básico.
2	Asistencia de los integrantes del Equipo a reuniones de trabajo.	100% de los alumnos y alumnas reciben el cuadernillo de caligrafía.	El 100% de los Jefes de UTP recibe los lineamientos técnicos de la adecuación de la red de contenidos en cuarto y octavo básico.
3	Aplicación y desarrollo de "Hojas de Trabajo", en 100% de los cursos.	100% de los docentes que atienden a 2º básico participa en perfeccionamiento.	Se realizan el 100% de las reuniones técnicas pedagógicas planificadas.
4	Existencia de un sistema de evaluación comunal del proceso de aplicación de "Hojas de Trabajo".	100% de los docentes son visitados en la sala de clases profesionales de DIREDOC.	El 100% de las escuelas municipales recibe material de apoyo didáctico para cuartos y octavos básicos.
5		Realización de, a lo menos, 3 reuniones de coordinación técnica.	El 100% de los establecimientos reciben y aplican instrumentos de medición comunal en cuarto y octavo básico.
6			Se realiza reunión de análisis de resultados con los directivos del 100% de las escuelas básicas.

RESULTADOS

AÑO 2007

Nº	Lenguaje Meta 1 Año 2007	Lenguaje Meta 2 Año 2007
1	Implementar al inicio del año escolar 2007, el "Método Fonético, Analítico y Sintético", en el NB1, Primeros Básicos, como estrategia a utilizar por los docentes de Educación Pre-Básica y NB1.	Implementar en el 1º Trimestre estrategia para mejorar la comprensión lectora de los alumnos de 1º a 4º medio, mediante Hojas de Trabajo".

Nº	Indicadores Actividades 2007 Meta 1 Lenguaje	Indicadores Actividades 2007 Meta 2 Lenguaje.
1	100% de los docentes que atienden 1º básico participa en perfeccionamiento.	100% de equipo conformado.
2	100% de los docentes cuenta con material de apoyo para la	Asistencia de los integrantes del Equipo a reuniones de

Nº	Indicadores Actividades 2007 <b>Meta 1</b> Lenguaje	Indicadores Actividades 2007 <b>Meta 2</b> Lenguaje.
	aplicación y desarrollo del Método Fonético, Analítico y Sintético.	trabajo.
3	100% de los docentes son visitados en la sala de clases por profesionales de la DIREUC.	Aplicación y desarrollo de "Hojas de Trabajo", en 100% de los cursos.
4	Realización de a lo menos 3 reuniones de coordinación técnica.	Existencia de un sistema de evaluación comunal del proceso de aplicación de "Hojas de Trabajo".

AÑO 2008

<b>Lenguaje Meta 1 2008</b>	<b>Lenguaje Meta 2 2008</b>
Implementar al inicio del año escolar la segunda etapa comunal del "Método Fonético, Analítico y Sintético", en el NB1, Primeros Básicos, como estrategia de enseñanza a utilizar por los y las docentes del nivel.	Diseñar e implementar al inicio del año escolar 2008, el Proyecto de Lectura y de Desarrollo de Habilidades de Comprensión Lectora en el NB1, Segundos Básicos, como estrategia de enseñanza a utilizar por los y las docentes del nivel.

Nº	Indicadores Actividades 2008 <b>Meta 1</b>	Indicadores Actividades 2008 <b>Meta 2</b>	Evaluación Gestión 2008
1	100% de los alumnos y alumnas reciben texto.	100% de los alumnos y alumnas reciben texto.	Se elaboraron el 100% de los textos de trabajo para los estudiantes.
2	100% de los alumnos y alumnas reciben el cuadernillo de caligrafía.	100% de los alumnos y alumnas reciben el cuadernillo de caligrafía.	El 100% de los cursos de primero y segundo básico cuentan con material didáctico.
3	100% de los docentes cuenta con material de apoyo para la aplicación y desarrollo del proyecto.		El 100% de los docentes cuentan con los cuadernillos de apoyo.
4	100% de los docentes que atienden 1º Básico participa en perfeccionamiento.	100% de los docentes que atienden a 2º básico participa en perfeccionamiento.	El 100% de los docentes, padres y apoderados de primero y segundo básico participan de las capacitaciones programadas.
5	100% de los docentes son visitados en la sala de clases por profesionales del DIREUC.	100% de los docentes son visitados en la sala de clases profesionales de DIREUC.	Se realizaron en un 100% las visitas de supervisión y apoyo al aula.
6	Realización de a lo menos 3 reuniones de coordinación técnica.	Realización de, a lo menos, 3 reuniones de coordinación técnica.	Se realizaron en un 100% las reuniones técnicas con los Jefes de UTP de cada establecimiento.
7			Se ha dado cumplimiento al 100% de

			los contenidos mínimos obligatorios (CMO) establecidos en los planes y programas para NB1 correspondientes a primero y segundo básico.
--	--	--	--

	Detalle de las observaciones y comentarios	Recomendaciones.
1	Aunque el plan contempló dos metas, la evaluación de los resultados se entrega en forma conjunta sin hacer distinción entre ellos.	La evaluación de las actividades o gestiones realizadas debe realizarse y exponerse por cada uno de ellos y no en forma conjunta, con el fin de poder dar a conocer los resultados obtenidos por cada uno ellas.
2	Se informa sobre cumplimiento de actividades que no fueron comprometidas en el plan, sin señalar que fueron incorporadas durante el desarrollo del mismo. Vg.: capacitación de padres y apoderados.	En el caso que se hayan realizado actividades adicionales o se efectúen cambios al plan anual, dejar constancia de los fundamentos de dichos cambios y los efectos que generan en las metas definidas.
3	Se informa como cumplido una actividad que no era responsabilidad del Departamento de Educación Municipal: el cumplimiento de los contenidos mínimos obligatorios de los planes y programas del NB1.	Centrar el análisis del cumplimiento del plan sobre aquellas actividades e indicadores comprometidos en el plan.

AÑO 2009

Nº	Indicadores Actividades 2009 <b>Meta 1</b>	Indicadores Actividades 2009 <b>Meta 2</b>
1	Se implementa con material didáctico al 100% de los cursos en NB1 y NB2 (Tercero básico).	El 100% de los establecimientos municipales recibe adecuación de la red de contenidos para cuarto y octavo básico.
2	El 100% de los docentes recibe cronograma de supervisión y visitas al aula. Se realiza visita de apoyo y supervisión al 100% de los docentes de NB1 y NB2 (Tercero básico).	El 100% de los Jefes de UTP recibe los lineamientos técnicos de la adecuación de la red de contenidos en cuarto y octavo básico.
3	Se realiza reunión de análisis de resultados con los directivos del 100% de las escuelas básicas.	Se realizan el 100% de las reuniones técnicas pedagógicas planificadas.

N°	Indicadores Actividades 2009 <b>Meta 1</b>	Indicadores Actividades 2009 <b>Meta 2</b>
	Se realiza el 100% de las reuniones programadas con los Jefes de UTP y docentes.	
4	Se elaborarán módulos de consolidación de contenidos específicos para el 100% de los alumnos y alumnas de NB2 (Tercer básico).	El 100% de las escuelas municipales recibe material de apoyo didáctico para cuartos y octavos básicos.
5	Se realiza una reunión informativa de los Proyectos a los padres y apoderados de NB1 y NB2 (Tercer básico) en el 100% de las escuelas básicas.	El 100% de los establecimientos reciben y aplican instrumentos de medición comunal en cuarto y octavo básico.
6	El 100% de las escuelas básicas recibe cronograma de capacitaciones de docentes y apoderados de NB1 y NB2 (Tercero básico).	Se realiza reunión de análisis de resultados con los directivos del 100% de las escuelas básicas.
7	Se realiza el 100% de las capacitaciones programadas para docentes, padres y apoderados de NB1 y NB2 (Tercero básico).	
8	Se entrega y se da a conocer al 100% de los docentes de NB1 y NB2 (Tercero básico) instrumentos de observación directa.	
9	Se entregan y se aplican instrumentos de medición comunal al 100% de los cursos de NB1 y NB2 (Tercer básico).	
10	Se realiza en el 100% de las escuelas básicas "ceremonia del Niño lector".	

FUENTE: PADEM de los años indicados.



## GESTIÓN AREA MATEMÁTICA

## METAS

N°	Metas 2007	Metas 2008	Metas 2009
1	Ejecutar durante primer bimestre del año 2007, Proyecto "Estrategias de Enseñanza de la Matemática para docentes de NB1".	Elaborar Proyecto Comunal de Perfeccionamiento en "Actualización de las Estrategias de Enseñanza de la Matemática".	Incorporar a NB2 (3er año básico) en el proyecto de "Actualización de las Estrategias de Enseñanza de la Matemática" iniciado el 2007 en NB1".
2	Implementar en el primer bimestre del año escolar 2007, Red Comunal de Articulación de Contenidos de Lenguaje y Comunicación y Educación Matemática. (*)	Elaborar Proyecto Comunal de Perfeccionamiento en "Actualización de las Estrategias de Enseñanza de la Matemática" e Implementación de material didáctico para Docentes de NB2 a NB6 de las Escuelas Municipales de San Miguel.	Asistir a docentes de 4to y 8vo año básico en la "Preparación del proceso de enseñanza-aprendizaje en Educación Matemática"(componente didáctico, curricular, disciplinario, evaluación).

(\*) Aunque esta meta contiene elementos de lenguaje y matemática, se ubicó en este casillero para simplificar la exposición.

## ACTIVIDADES META 1

N°	Acciones Actividades 2007	Acciones Actividades 2008	Acciones Actividades 2009
1	Confeccionar material de apoyo para el desarrollo de la capacitación de los docentes.	Elaborar y distribuir proyecto comunal a Directores, Jefes Técnicos y Docentes de NB1.	Elaborar módulos de consolidación en Educación Matemática para NB 2 (3er año básico).
2	Realizar reuniones técnicas con Jefes de UTP de establecimientos para informar y tomar acuerdos.	Planificar y programar perfeccionamiento a docentes NB1.	Confeccionar lineamientos del proyecto para NB1 y NB2 (3er año básico).
3	Planificar y programar supervisión de transferencia al aula.	Confeccionar material de apoyo para el desarrollo de la capacitación de los docentes.	Informar a la comunidad educativa respecto a la incorporación de NB2 (3er año básico) al Proyecto de NB1 en Matemática.
4	Elaborar cronograma de supervisión por establecimiento.	Elaborar textos de apoyo para el estudiante en NB1 consistentes en el	Planificar e informar a la comunidad educativa el programa de capacitación a

Nº	Acciones Actividades 2007	Acciones Actividades 2008	Acciones Actividades 2009
		desarrollo de habilidades lógico matemáticas para la construcción del concepto de número en los niños de primero y segundo año básico.	docentes y apoderados de NB1 y NB2 (3er año básico).
5	Diseñar planilla de supervisión.	Elaborar texto guía para el docente de NB1 con el de orientar la utilización y adecuado aprovechamiento del texto del estudiante.	Realizar capacitaciones a docentes y apoderados de NB1 y NB2 (3er año básico).
6	Realizar reuniones técnicas de transferencia con Jefes de UTP y docentes capacitados.	Elaborar material didáctico para el desarrollo del proyecto en el aula.	Elaborar instrumento de observación directa e informar a directivos y docentes el cronograma de visitas de supervisión y acompañamiento al aula.
7		Realizar a lo menos tres reuniones con jefes técnicos para informar y tomar acuerdos.	Elaborar y distribuir material de apoyo didáctico para NB1 y 3er año básico.
8		Planificar y programar supervisión de transferencia al aula.	Elaborar e implementar evaluaciones comunales de NB1 y 3er año básico.
9		Diseñar planilla de supervisión.	Revisar y analizar resultados de evaluaciones comunales de NB1 y NB2 (3er año básico).

#### INDICADORES META 1

Nº	Indicadores Actividades 2007	Indicadores Actividades 2008	Indicadores Actividades 2009
1	100% de los docentes que atienden 1º básico participa en perfeccionamiento.	100% de los docentes que atienden 1º y 2º básico participa en perfeccionamiento.	Se distribuye en el 100% de las escuelas municipales los módulos de consolidación para 3er año básico.
2	100% de los docentes cuentan con material de trabajo para desarrollar perfeccionamiento.	100% de los docentes cuentan con material de trabajo para desarrollar perfeccionamiento.	Se realiza reunión técnica para informar lineamientos del proyecto para NB1 y NB2 (3er año básico), al iniciar el año escolar, en el 100% de las escuelas básicas.
3	100% de los docentes son visitados en la sala de clases por profesionales de DIREDC.	100% de los educandos (as) de NB1 cuenta con texto de apoyo para el estudiante.	Se realiza reunión de padres y apoderados para informar programa y objetivos del proyecto de NB1 y NB2 (3er año básico), en el 100% de las escuelas básicas.

4	Realización de a lo menos 3 reuniones de coordinación técnica.	100% de los docentes cuentan con el texto de apoyo para el profesor.	El 100% de las escuelas básicas recibe formalmente calendario de capacitaciones de docentes y apoderados.
5		El 100% de las escuelas cuenta con material didáctico de apoyo para el aula de NB1.	Se realiza el 100% de las capacitaciones programadas.
6		El 100% de los docentes visitados en la sala de clases por profesionales de DIREDOC.	El 100% de las escuelas básicas recibe oportunamente ejemplar del instrumento de observación a utilizarse en las visitas.
7		Realización de a lo menos tres reuniones de Coordinación Técnica.	El 100% de las escuelas básicas reciben material de apoyo didáctico para NB1 y 3er año básico.
8		Programación de supervisión es conocida por los JUTP y docentes de NB1.	En el 100% de las escuelas se aplican las evaluaciones programadas.
9		Planilla de supervisión es conocida por JUTP y docentes de NB1.	Se realiza análisis técnico pedagógico con el 100% de los Jefes Técnicos y docentes de NB1 y 3er año básico de las escuelas municipales.

ACTIVIDADES META 2

Nº	Acciones Actividades 2007	Acciones Actividades 2008	Acciones Actividades 2009
1	Realizar reuniones técnicas con equipo de Educadoras de Párvulos comunal.	Elaborar y distribuir proyecto comunal a Directores, Jefes Técnicos y Docentes de NB2 a NB6.	Adecuar red de contenidos de 4to y 8vo año básico en Educación Matemática.
2	Conformación de equipos de trabajo entre Educadoras y Docentes de 1º básicos.	Planificar y programar perfeccionamiento a docentes NB1. (Nota del editor: debería decir NB2 a NB6).	Informar a Jefes de UTP respecto a lineamientos técnicos en la implementación de la red de contenidos de 4to y 8vo año básico.
3	Confección de cronograma de reuniones de trabajo.	Visitar a los especialistas del subsector de aprendizaje de cada escuela para priorizar aquellos materiales de mayor demanda para el desarrollo de los contenidos durante el año.	Realizar reunión técnico pedagógica con docentes de 4to y 8vo año básico.
4	Distribución de Red Comunal en papel y CDs.	Confeccionar material de apoyo para el desarrollo de la capacitación de los docentes.	Elaborar y Distribuir material de apoyo didáctico para 4to y 8vo básico.
5	Implementación de Red Comunal de Contenidos.	Elaborar e implementar material didáctico de apoyo para el estudiante y docente de NB2 y NB6.	Elaborar e implementar evaluaciones comunales para 3er (debe ser 4to) y 8vo año básico.
6	Elaboración de material de apoyo.	Elaborar material didáctico para el desarrollo del proyecto en el aula.	Revisar y analizar resultados de evaluaciones comunales de 4to y 8vo año básico.
7	Distribución de material.	Realizar a lo menos tres reuniones con jefes técnicos para informar y tomar acuerdos.	
8	Acordar sistema de seguimiento en aula.	Planificar y programar supervisión de transferencia al aula.	
9	Elaborar cronograma de seguimiento y supervisión.		
10	Elaborar cronograma de reuniones de trabajo.	Elaborar cronograma de supervisión por establecimiento.	
11	Diseñar planilla de supervisión.	Diseñar planilla de supervisión.	

INDICADORES META 2.

Nº	Indicadores Actividades 2007	Indicadores Actividades 2008	Indicadores Actividades 2009
1	Realización de a lo menos dos reuniones técnicas.	100% de los docentes que atienden NB2 a NB6 en el Sector de Educación Matemática participa en perfeccionamiento.	Se distribuye en el 100% de los establecimientos educativos municipales cuenta con ejemplar de la red de contenidos de 4to y 8vo año básico en educación matemática.
2	Existencia de un equipo de trabajo conformado por coordinador comunal y docentes de NB1.	100% de los docentes cuentan con material de trabajo para desarrollar perfeccionamiento.	Se realiza reunión Técnico pedagógica para informar a Jefes de UTP y docentes de 4to y 8vo básico respecto a lineamiento en la implementación de red de contenidos.
3	Distribución de Red Comunal en todos los establecimientos.	100% de los educandos (as) de NB2 a NB6 cuenta con material de apoyo para el estudiante.	Se realiza el 100% de las capacitaciones programadas.
4	100% de docentes de Enseñanza Pre-Básica y NB1 conoce Red Comunal.	100% de las escuelas cuentan con material didáctico de apoyo para el aula NB2 y NB6.	El 100% de las escuelas básicas reciben material de apoyo didáctico para 4to y 8vo año básico.
5	Existencia de un sistema de supervisión.	El 100% de los docentes son visitados en la sala de clases por profesionales de DIREduc.	En el 100% de los establecimientos municipales se aplican las evaluaciones programadas.
6		Realización de a lo menos 3 reuniones de Coordinación Técnica.	Se realiza análisis técnico con el 100% de los Jefes Técnicos y docentes de 4to y 8vo año básico (NB2 y NB6).
7		Programación de supervisión es conocida por los JUTP y docentes de NB1.(Nota del Editor: Debería ser NB2 a NB6)	
8		Planilla de supervisión es conocida por JUTP y docentes de NB1.	

RESULTADOS  
AÑO 2007

Nº	Indicadores Actividades 2007	Indicadores Actividades 2007	Evaluación Gestión 2007
1	100% de los docentes que atienden 1º básico participa en perfeccionamiento.	Realización de a lo menos dos reuniones técnicas.	Meta 100% cumplida, según Comisión de evaluación integrada por directores de establecimientos: Cedros del Líbano, Territorio Antártico y Luis Galecio Corvera. Comisión hace "peitorio": Coordinaciones de 5 a 8. Tiempo adicional para trabajo fuera de aula Capacitación en gestión escolar. Estímulos a quienes cumplen. Cuenta pública 2 veces al año de Direduc. Talleres comunales. Llamar a concurso para llenar vacantes.
2	100% de los docentes cuentan con material de trabajo para desarrollar perfeccionamiento.	Existencia de un equipo de trabajo conformado por coordinador comunal y docentes de NB1.	Se acompaña los resultados de encuestas hechas a representantes de los Consejos Escolares y Liceos de la Corporación Municipal. 18 docentes de Educación Parvularia y de Primer año básico. 152 padres y apoderados (10 por curso de 1 básico y 6º de cada kinder).
3	100% de los docentes son visitados en la sala de clases por profesionales de DIREduc.	Distribución de Red Comunal en todos los establecimientos.	Además una autoevaluación de 12 equipos de gestión de la comuna.
4	Realización de a lo menos 3 reuniones de coordinación técnica.	100% de docentes de Enseñanza Pre-Básica y NB1 conoce Red Comunal.	Resultado de la autoevaluación, respecto de gestión curricular, aspectos más débiles: preparación de la enseñanza y acción docente en el aula.
		Existencia de un sistema de supervisión.	

AÑO 2008

Nº	Indicadores Actividades 2008 <b>Meta 1</b>	Evaluación PADEM 2009	<b>Observaciones.</b>
1	100% de los docentes que atienden 1° y 2° básico participa en perfeccionamiento.	100% de los docentes participan en capacitaciones programadas.	
2	100% de los docentes cuentan con material de trabajo para desarrollar perfeccionamiento.		
3	100% de los educandos (as) de NB1 cuenta con texto de apoyo para el estudiante.	En el 100% de los cursos incluidos en el proyecto se han implementado los textos de consolidación y los recursos entregados para complementar el proceso de enseñanza aprendizaje.	
4	100% de los docentes cuentan con el texto de apoyo para el profesor.		
5	El 100% de las escuelas cuenta con material didáctico de apoyo para el aula de NB1.		
6	El 100% de los docentes visitados en la sala de clases por profesionales de DIREDOC.	El 100% de los docentes ha recibido visitas de acompañamiento con el propósito de apoyar su labor, mediante sugerencias en su quehacer pedagógico.	
7	Realización de a lo menos tres reuniones de Coordinación Técnica.		
8	Programación de supervisión es conocida por los JUTP y docentes de NB1.		
9	Planilla de supervisión es conocida por JUTP y docentes de NB1.		
		100% de las actividades programadas han sido ejecutadas.	
		El 100% de los docentes aplica estrategias de enseñanza en matemática que promueven el desarrollo de habilidades lógico-	

		matemáticas.	
		El 100% de los Jefes Técnicos ha participado de las reuniones informativas.	
		El 100% de las evaluaciones comunales programadas para analizar el logro de los aprendizajes esperados y programados para el año, según planes y programas, ha sido ejecutada.	
		Indica que, según los docentes y Jefes de UTP el Método de enseñanza de la matemática, permite ordenar y sistematizar el proceso de enseñanza aprendizaje dentro del aula. Los docentes manifiestan un mayor dominio del currículo del subsector.	

Nº	Indicadores Actividades 2008 <b>Meta 2</b>	Evaluación PADEM 2009	Observaciones.
1	100% de los docentes que atienden NB2 a NB6 en el Sector de Educación Matemática participa en perfeccionamiento.	95,6% de los docentes participantes del perfeccionamiento aprobó el curso.	No se indica la cantidad de docentes capacitados y si se cumplió o no el 100% propuesto.
2	100% de los docentes cuentan con material de trabajo para desarrollar perfeccionamiento.		No se indica si el 100% de los docentes recibió el material de trabajo para desarrollar perfeccionamiento.
3	100% de los educandos (as) de NB2 a NB6 cuenta con material de apoyo para el estudiante.		
4	100% de las escuelas cuentan con material didáctico de apoyo para el aula NB2 y NB6.		En los resultados se dice que fueron 29 alumnos matriculados, pero el proyecto abarcaba desde NB2 a NB6.
5	El 100% de los docentes son visitados en la sala de clases por profesionales de		



	DIREDEC.		
6	Realización de a lo menos 3 reuniones de Coordinación Técnica.		
7	Programación de supervisión es conocida por los JUTP y docentes de NB1. (Nota del Editor: Debería ser NB2 a NB6)		
8	Planilla de supervisión es conocida por JUTP y docentes de NB1.		
9		Los 29 alumnos matriculados recibieron manual didáctico y módulos de apoyo (guías) para la elaboración de actividades vinculadas al desarrollo de habilidades y contenidos curriculares de los distintos niveles de Educación Básica en Matemática.	
		Todos los alumnos-profesores participaron en trabajos grupales e individuales para evaluar los conocimientos adquiridos en el desarrollo del perfeccionamiento.	
		En términos cualitativos los docentes que ejercen el Sector de Educación Matemática desde NB2 a NB6 se apropiaron de estrategias didácticas para el desarrollo de habilidades de pensamiento lógico-matemático en sus educandos.	

AÑO 2009

Nº	Indicadores Actividades 2009 <b>Meta 1</b>	Indicadores Actividades 2009 <b>Meta 2</b>	Evaluación Gestión 2009
1	Se distribuye en el 100% de las escuelas municipales los módulos de consolidación para 3er año básico.	Se distribuye en el 100% de los establecimientos educativos municipales cuenta con ejemplar de la red de contenidos de 4to y 8vo año básico en educación matemática.	Se indica que se entregó a cada uno de los docentes de primeros y segundos básicos un ejemplar de textos elaborados, además de Jefes técnicos y alumnos.
2	Se realiza reunión técnica para informar	Se realiza reunión Técnico pedagógica	

	lineamientos del proyecto para NB1 y NB2 (3er año básico), al iniciar el año escolar, en el 100% de las escuelas básicas.	para informar a Jefes de UTP y docentes de 4to y 8vo básico respecto a lineamiento en la implementación de red de contenidos.	
3	Se realiza reunión de padres y apoderados para informar programa y objetivos del proyecto de NB1 y NB2 (3er año básico), en el 100% de las escuelas básicas.	Se realiza el 100% de las capacitaciones programadas.	
4	El 100% de las escuelas básicas recibe formalmente calendario de capacitaciones de docentes y apoderados.	El 100% de las escuelas básicas reciben material de apoyo didáctico para 4to y 8vo año básico.	
5	Se realiza el 100% de las capacitaciones programadas.	En el 100% de los establecimientos municipales se aplican las evaluaciones programadas.	
6	El 100% de las escuelas básicas recibe oportunamente ejemplar del instrumento de observación a utilizarse en las visitas.	Se realiza análisis técnico con el 100% de los Jefes Técnicos y docentes de 4to y 8vo año básico (NB2 y NB6).	
7	El 100% de las escuelas básicas reciben material de apoyo didáctico para NB1 y 3er año básico.		
8	En el 100% de las escuelas se aplican las evaluaciones programadas.		
9	Se realiza análisis técnico pedagógico con el 100% de los Jefes Técnicos y docentes de NB1 y 3er año básico de las escuelas municipales.		
			Señala que se han desarrollado asesorías a docentes, padres y apoderados, además de visitas al aula para observación de las prácticas docentes. Elaboración y aplicación de instrumentos comunales que ha

			<p>permitido conocer la evolución de cada curso y tomar las medidas remediales pertinentes.</p> <p>Formula meta para SIMCE 2010: mejorar en 10 puntos resultados de 2009.</p> <p>Dice que se entrega resumen de los resultados de las mediciones de cuartos básico, pero se omitieron.</p>
--	--	--	--

FUENTE: PADEM de los años indicados.

**METAS DE GESTIÓN CURRICULAR 2007-2008 ESTABLECIMIENTOS  
MUNICIPALES DE SAN MIGUEL**

Establecimiento	METAS PADEM 2007	METAS PADEM 2008
1. Gabriela Mistral	Lograr que el 70% de los estudiantes aumenten los niveles de lectura comprensiva literal en el 1° Ciclo, complejizando su comprensión inferencial y valorativa en el 2do ciclo. Lograr que el 70% de los alumnos de 1° a 8° básico mejoren sus aprendizajes en operaciones aritméticas básicas, capacidad para razonar lógicamente y la resolución de problemas.	El 70% de los alumnos de 1° a 8° básico mejoran sus aprendizajes en los subsectores de Lenguaje y Comunicación, Educación Matemática, Comprensión del Medio Natural, Social y Cultural, Comprensión de la Naturaleza y Comprensión de la Sociedad.
2. Villa San Miguel	Diseñar en noviembre del año 2006, Proyecto de articulación en Lenguaje y Matemática entre Coordinadora de Pre-básica y docentes de NB1 y NB2. Al inicio del año escolar 2007 se diseñarán programas de apoyo liderados por docentes de Educación Diferencial en torno a los aprendizajes esperados en el 100% de alumnos con necesidades educativas especiales.	Generar instancias y tiempos de planificación, organización y revisión de los contenidos de los programas de estudio.
3. Santa Fe	Definir al término del primer semestre, un modelo de planificación de clases que incorpore metodologías de comprensión lectora y sistema de evaluación utilizadas por los docentes en todos los niveles de enseñanza. Establecer en el primer bimestre, un sistema de monitoreo y acompañamiento docente en la sala de clases, para ser utilizado durante todo el año, que permita constatar y evaluar uso de metodologías innovadoras para el desarrollo de la	Dominar los principios del MCN y MBE, para el logro de una óptima preparación de la enseñanza. Conocer variadas estrategias metodológicas de enseñanza que nos permita mejorar los aprendizajes de la lecto-escritura para el logro de la comprensión lectora, utilizando recursos didácticos congruentes con la complejidad de los contenidos.

Establecimiento	METAS PADEM 2007	METAS PADEM 2008
	comprensión lectora en los alumnos.	
4. E-466 Pablo Neruda.	<p>Instalar al término del 1er trimestre sistemas de información e implementación de la planificación de enseñanza en el aula.</p> <p>Establecer durante el 1er trimestre procedimientos para evaluar la cobertura curricular de los alumnos.</p> <p>Iniciar durante 2007 prácticas de estrategias de evaluación curricular de orientación cuantitativa.</p>	<p>Instalar prácticas que permitan y aseguren la organización y análisis del proceso enseñanza aprendizaje en el aula.</p>
5. Territorio Antártico	<p>Establecer en el primer semestre los modelos de enseñanza y evaluación que utilizarán los docentes, desde pre-kinder a 8vo básico, para cumplir con el proyecto educativo institucional</p>	<p>Asegurar el dominio de la didáctica de las disciplinas que el docente enseña.</p> <p>Implementar estrategias que favorezcan las prácticas que aborden el desarrollo de habilidades cognitivas.</p>
6. Llano Subercaseaux.	<p>Al inicio del primer semestre, los docentes deben dominar los contenidos de las disciplinas que enseñan y el marco curricular vigente. Durante el 2do semestre los docentes organizan los contenidos de manera coherente con el marco curricular.</p> <p>Al término del segundo semestre instalar modelo de planificación del establecimiento.</p>	<p>Consolidar al término del primer semestre proceso de monitoreo y seguimiento en el aula.</p> <p>Mejorar los procesos de enseñanza aprendizaje según los resultados obtenidos en el monitoreo de la planificación y resultado de seguimiento en aula.</p>
7. Luis Galecio Corvera.	<p>Instalar la práctica de evaluación de la planificación diseñada por docentes en los subsectores de Lenguaje y Matemática.</p> <p>Instalar durante 2007 la práctica de observación de clases (visita al aula) y de autoevaluación del docente observado, con la participación de pares y de miembros del equipo directivo.</p> <p>Establecer durante el</p>	<p>Lograr que el 100% de los docentes utilice estrategias de enseñanza coherentes con las necesidades e intereses de los alumnos.</p> <p>Lograr que el 80% de los docentes implemente en el aula los diseños de enseñanza.</p>

Establecimiento	METAS PADEM 2007	METAS PADEM 2008
	<p>primer trimestre de 2007, mecanismo para realizar seguimiento a los niveles de logros de la implementación curricular en el aula.</p> <p>Implementar durante el 1er Trimestre de 2007, instancias de apoyo pedagógico, para superar los desniveles cognitivos de alumnos de distintos cursos.</p> <p>Incorporar en tiempo de libre disposición de J.E.C., programa de Desarrollo Personal para alumnos de 2º Ciclo Básico y 1er Ciclo de Ens. Media.</p> <p>Evaluar durante el año 2007, el impacto de modificaciones realizadas en propuesta curricular.</p>	
8. Betzabé Hormazabal	<p>Lograr que el 100% de las alumnas inicien el proceso de aprendizaje del nivel correspondiente considerando las respectivas conductas de entrada.</p> <p>Mejorar en un 80% la valoración al estudio.</p> <p>Lograr que el 100% de los docentes elaboren planificaciones favoreciendo los conocimientos, habilidades, competencias y actitudes que la sociedad requiere acorde a programas de estudio.</p>	<p>Lograr que el 100% de los docentes que atienden 7°, 8°, 1° y 2° años medios planifiquen en forma semanal.</p> <p>Supervisar el cotejo de cuadernos de las alumnas de libro de clases y planificación de los docentes que atienden 7°, 8°, 1° t 2° medios.</p> <p>Supervisar en el aula a lo menos una vez al semestre al 100% de los docentes que atienden 7°, 8°, 1° y 2° medios.</p>
9. Liceo Andrés Bello.	<p>Elaborar a noviembre del 2007 Planes y Programas propios que atiendan a las necesidades formativas e instruccional en educandos para posteriormente solicitar las autorizaciones correspondientes.</p> <p>Potenciar estrategias de aprendizajes planificadas en PCE (Proyecto Curricular Institucional) y PEI.</p>	<p>Se consolida durante el 2008 la implementación de PCI a través del fortalecimiento del trabajo a nivel de aula.</p>

Acciones Actividades	Indicadores	Observaciones
1) Elaborar módulos de consolidación en Educación Matemática para NB 2 (3er año Básico).	1) Se distribuye en el 100% de las escuelas municipales los módulos de consolidación para 3er año Básico.	Inconsistencia: se define como acción elaborar y se planteó como indicador medir la distribución.
2) Confeccionar lineamientos del proyecto para NB1 y NB2 (3er año Básico).	2) Se realiza reunión técnica para informar lineamientos del Proyecto para NB1 y NB2 (3er año Básico), al iniciar el año escolar, en el 100% de las escuelas básicas.	Inconsistencia: se define como acción confeccionar lineamientos y el indicador se refiere a informar.
3) Informar a la comunidad educativa respecto a la incorporación de NB2 (3er año Básico) al Proyecto de NB1 en matemática.	3) Se realizará reunión técnica para informar lineamientos del Proyecto para NB1 y NB2 (3er año Básico).	No es cuantitativo.
4) Planificar e informar a la comunidad educativa el programa de capacitación a docentes y apoderados NB1 y NB2 (3er año Básico).	5) El 100% de las escuelas básicas recibe formalmente calendario de capacitaciones de docentes y apoderados.	
6) Realizar capacitaciones a docentes y apoderados de NB1 y NB2 (3er año Básico).	7) Se realiza el 100% de las capacitaciones programadas.	
8) Elaborar instrumento de Observación directa e informar a directivos y docentes el cronograma de visitas de supervisión y acompañamiento al aula.	9) El 100% de las escuelas recibe oportunamente ejemplar del instrumento de observación a utilizarse en las visitas.	
10) Elaborar y distribuir material de apoyo didáctico para NB1 y 3er año Básico.	11) El 100% de las escuelas básicas reciben material de apoyo didáctico para NB1 Y 3er año Básico.	
12) Elaborar e implementar evaluaciones comunales de NB1 y 3er año Básico.	13) En el 100% de las escuelas básicas se aplican las evaluaciones programadas.	
14) Revisar y analizar resultados de evaluaciones comunales de NB1 y NB2 (3er año Básico).	15) Se realiza análisis técnico pedagógico con el 100% de los Jefes Técnicos y docentes de NB1 y 3er año Básico de las escuelas municipales.	

FUENTE: PADEM de los años indicados.

**SINTESIS RESULTADO DE EVALUACIONES  
A LOS PADEM 2007- 2008 - 2009  
CORPORACIÓN MUNICIPAL DE SAN MIGUEL**

Área	Meta	2007	2008	2009
Lenguaje	1	Meta cumplidas en un 100%.	Meta cumplidas en un 100%.	No presentó evaluación.
	2	No se cumplió en absoluto.	Meta cumplidas en un 100%.	
Matemática	1	Meta cumplidas en un 100%.	Meta cumplidas en un 100%.	
	2	Meta cumplidas en un 100%.	Meta cumplidas en un 100%.	
Ejecutores de la Evaluación		Comisión integradas por directores de establecimientos: Escuela Básica Los Cédros del Líbano. Liceo Luis Galecio.	Comisión integradas por directores de establecimientos elegidos por sorteo: Escuela Básica Villa San Miguel. Liceo Andrés Bello. Los Cédros del Líbano. Escuela Especial Hugo Morales Bizama.	
Registro en que consta la evaluación.		Página N° 104 PADEM 2008.	Página N° 115 PADEM 2009.	
Evaluaciones efectuadas por otros estamentos.			Consejos escolares de las Escuelas y Liceos de la Comuna, conformados por: Representante del sostenedor. Director Establecimiento. Presidente Centro de Padres y Apoderados. Presidente Centro de Alumnos. Representante cuerpo docentes y asistentes de educación. Se señalaron "focos de discusión y actividades" en que se centraron, pero no detallan resultados de evaluación al PADEM 2007. (Paginas N° 113- 114 PADEM 2009).	



Cobertura de las metas

Area	2007	2008	2009
Lenguaje 1	NB1 Primeros básicos, pre-básica.	NB1.	NB1, NB2 (tercero básico).
Lenguaje 2	1° a 4° medio.	NB1, segundos básicos.	4° y 8° básico.
Matemática 1	NB1.	No indicó.	NB2 (tercero básico).
Matemática 2	No indicó.	NB2 a NB6.	4° y 8° básico.

FUENTE: PADEM de los años indicados.