

Plan Anual de Desarrollo de la Educación Municipal 2021

Ilustre Municipalidad de Peñaflor

versión 3.0



**DEPARTAMENTO DE
EDUCACIÓN**

MUNICIPALIDAD DE PEÑAFLOR

Mejor Educación!

2020, Departamento de Administración de la Educación Municipal
Ilustre Municipalidad de Peñaflor
Alcalde Luis Araya Cereceda 1215
Peñaflor, Región Metropolitana
www.penafloreduca.cl

Nota sobre la versión 3.0

En esta versión, se añadieron los anexos para la discusión en Concejo Municipal. Además, se corrigieron algunas cifras y se agregó la tabla con IVE por establecimiento. También se corrigieron errores de tipeo de la versión anterior.

Tabla de contenidos

1.- Introducción.....	10
1.1.- Resumen de mensajes programáticos.....	10
1.2.- Mensajes alcaldicios.....	11
1.3.- Horizontes educacionales comunales.....	13
1.4.- Ejes de trabajo DAEM.....	13
1.5.- Indicadores MAPEAR.....	15
1.6.- Convenios de Desempeño de ADP.....	16
1.6.1.- Gestión pedagógica.....	16
1.6.2.- Gestión de recursos.....	17
1.6.3.- Liderazgo.....	17
1.6.4.- Convivencia Escolar.....	17
1.6.5.- Resultados.....	18
2.- Caracterización de Peñaflor.....	19
2.1.- Descripción de la comuna.....	19
2.2.- Reseña histórica.....	19
2.3.- Peñaflor y la cultura.....	20
2.4.- Peñaflor y la educación.....	21
2.5.- Datos estadísticos.....	22
2.6.- Autoridades políticas.....	23
3.- La educación de Peñaflor.....	24
3.1.- Matrícula por dependencia administrativa.....	24
3.2.- Residencia de los estudiantes de Peñaflor.....	29
3.3.- Sistema Comunal de Educación Pública de Peñaflor.....	32
3.4.- Directores de enseñanza básica y media.....	33
3.5.- Matrícula municipal.....	35
3.6.- Índice de Vulnerabilidad Escolar por establecimiento.....	42
3.7.- Jardines, escuelas y liceos de Peñaflor.....	44
Jardín Infantil Puertas de Peñaflor.....	44
Jardín Infantil Mi Nuevo Mundo.....	45
Jardín Infantil Solcitos de Pelvín.....	46
Jardín Infantil Carrusel.....	47
Escuela Especial Nazareth.....	48

Escuela Pelvín San Francisco de Asís.....	49
Escuela Dolores Cattín Faúndez	50
Escuela 664 Malloco.....	51
Escuela Mandatario Eduardo Frei Montalva	52
Escuela Emilia Lascar.....	53
Escuela República Checa.....	54
Escuela República de Israel	55
Escuela Rosalina Pescio Vargas	56
Escuela Sonia Plaza Castro.....	57
Escuela Teresa de Calcuta.....	58
Liceo de Peñaflores	59
Liceo Comercial República de Brasil	60
4.- Resultados académicos	62
4.1.- Categorización en la Región Metropolitana	63
4.2.- Categorización de establecimientos de Peñaflores	67
4.3.- Resultados SIMCE de establecimientos de Peñaflores.....	72
4.4.- Resultados SIMCE de la educación pública.....	75
4.4.1.- Lectura y matemática 4to básico, educación municipal	75
4.4.2.- Lectura y matemática 2do medio, educación municipal	79
4.5.- Análisis de resultados SIMCE 2019	80
4.5.1.- Indicadores de desarrollo personal y social 4to básico.....	83
4.5.2.- Indicadores de desarrollo personal y social 2do medio.....	86
5.- Diagnóstico y evaluación participativa.....	89
5.1.- Encuesta de percepción servicio educativo	89
5.2.- Procesos participativos en Convivencia Escolar	97
5.3.- Orientaciones metodológicas para la discusión participativa.....	100
Escuela Pelvín San Francisco de Asís.....	101
Escuela Sonia Plaza	103
Escuela Dolores Cattín Faúndez	106
Escuela Especial Nazareth	109
Escuela República Checa.....	114
Liceo Comercial República de Brasil	115
Escuela Teresa de Calcuta.....	119
Liceo de Peñaflores	120

Escuela Malloco 664.....	124
Escuela Emilia Lascar.....	125
Escuela Rosalina Pescio Vargas	128
Escuela República de Israel	129
Escuela Mandatario Eduardo Frei Montalva	130
6.- Lineamientos, objetivos e iniciativas 2021.....	136
6.1.- Estructura interna DAEM 2021	136
6.2.- Metodología de planificación	137
6.3.- Proyecto Institucional.....	138
6.4.- Objetivos por unidad DAEM.....	139
6.5.- Áreas de trabajo, iniciativas y procesos.....	139
6.5.1.- Coordinación técnico-pedagógica	139
6.5.2.- Bienestar y Convivencia Escolar.....	141
6.5.3.- Deportes y Extraescolar.....	143
6.5.5.- Remuneraciones.....	145
6.5.6.- Recursos Humanos	148
6.5.7.- Servicios generales	149
6.5.8.- Abastecimiento	149
6.5.9.- Contabilidad y finanzas	150
6.6.- Proyectos e iniciativas emblemáticas 2021	151
6.7.- Estrategia de Educación a Distancia.....	155
6.8.- Estrategia “Participar, acompañar y monitorear”	163
6.9.- Estrategia de superación del desempeño insuficiente.....	165
6.10.- Proyectos de innovación pedagógica 2021.....	168
Escuela Especial Nazareth	168
Escuela Pelvín San Francisco de Asís.....	171
República de Israel.....	171
Escuela Mandatario Eduardo Frei Montalva	173
Escuela Emilia Lascar.....	174
Escuela Teresa de Calcuta.....	175
Escuela Malloco 664.....	175
Escuela República Checa.....	176
Dolores Cattín Faúndez.....	177
Escuela Rosalina Pescio Vargas	177

Escuela Sonia Plaza Castro	177
Liceos Comercial República Brasil	179
Liceo de Peñaflor	179
Jardín Infantil Carrusel	181
Jardín Infantil Mi Nuevo Mundo	181
Jardín Infantil Solcitos de Pelvín	183
Jardín Infantil Las Puertas de Peñaflor	184
7.- Proyección de dotación docente	186
8.- Presupuesto DAEM 2021	188
8.1.- Ingresos.....	188
8.2.- Egresos.....	191
9.- Evaluación PADEM 2020.....	198
ANEXO 1.- Objetivos de Desarrollo Sostenible (resumen)	210
1.- Introducción.....	210
2.- Resumen de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030	210
2.1.- Erradicar la pobreza en el mundo	210
2.2.- Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.....	211
2.3.- Garantizar la vida sana y promover el bienestar.....	212
2.4.- Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos	213
2.5.- Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas	214
2.6.- Garantizar la disponibilidad de agua, su gestión sostenible y el saneamiento	214
2.7.- Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.....	215
2.8.- Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.....	216
2.9.- Construir infraestructura resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación	217
2.10.- Reducir la desigualdad en y entre los países	217
2.11.- Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resiliente y sostenibles	218
2.12.- Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles	219
2.13.- Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos	220
2.14.- Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.....	221

2.15.- Promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y frenar la pérdida de la diversidad biológica	222
2.17.- Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles	223
2.18.- Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible	224
ANEXO 2.- Política Comunal de Convivencia Escolar de Peñaflores	226
1.- Introducción.....	226
2.- El contexto comunal	227
2.1.- Caracterización de la comuna de Peñaflores	227
2.2.- El sistema de educación en Peñaflores	228
2.3.- Plan Anual de Desarrollo de la Educación Municipal	229
3.- Fundamentación de la Política Comunal de Convivencia Escolar	232
3.1.- Política Nacional de Convivencia Escolar.....	232
3.2.- Concepto de Convivencia Escolar	233
3.3.- Sistema de garantes de derechos en el sistema educativo	235
3.4.- Dimensiones de la convivencia escolar	237
3.5.- Fundamentos legales.....	241
4.- Principales hitos participativos de los estamentos de las comunidades educativas	244
5.- Principales aspectos relevados por los actores de las comunidades educativas en los espacios de participación (análisis situacional)	247
6.- Niveles de acción de la Política de Convivencia Escolar	249
7.- Objetivos estratégicos y operacionales de la política comunal	251
7.1.- Nivel de Acción Comunal.....	251
7.2.- Nivel de Acción de la Unidad Educativa.....	252
7.3.- Nivel de Acción del Aula.....	253
Anexo 1.- Funciones de el/la encargado/a de Convivencia Escolar	254
Anexo 2.- Marco Legal	256
Ley 21.128 Aula Segura.....	256
Ley de Violencia Intrafamiliar N°20.066 (VIF 2005)	257
Ley de Responsabilidad Penal Adolescente N°20.084 (LRPA 2005)	258
Ley Tribunales de Familia N° 19.968 (2004)	258
Anexo 3.- Registro del Encuentro Creativo Inter-estamental	258

Anexo 4.- Funciones de los equipos de trabajo para la formación y gestión de la convivencia escolar	266
ANEXO 3.- Orientaciones para el acompañamiento de establecimientos municipales	268
1.- Introducción.....	268
2.- Mensajes comunales	268
2.1.- Mensaje alcaldicio	269
2.2.- Horizontes comunales.....	270
2.3.- Ejes de trabajo DAEM.....	271
2.4.- MAPA - MAPEAR	273
2.5.- Convenios de desempeño	274
2.6.- PEI – PME – Planes.....	276
3.- Modelo participar, acompañar y monitorear.....	277
3.1.- Participar.....	278
3.2.- Acompañar.....	279
3.3.- Monitorear	282
ANEXO 4.- Orientaciones para el liderazgo técnico-pedagógico	285
1.- Introducción.....	285
1.1.- Trabajo técnico pedagógico en PADEM 2019-2021	285
1.2.- Desarrollo profesional de equipos directivos	287
1.3.- La importancia de la labor técnico pedagógica	288
2.- Normativa legal, referentes ministeriales y políticas comunales	290
2.1.- Ley General de Educación.....	291
2.2.- Sistema de Desarrollo Profesional Docente	291
2.3.- Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar	293
2.4.- Política de Convivencia Escolar Comunal	295
3.- Marco conceptual compartido	296
3.1.- Hacia un liderazgo distribuido.....	296
3.2.- Centralidad del núcleo pedagógico.....	298
3.3.- El acompañamiento, la observación en el aula y la retroalimentación.....	298
3.4.- Planificación de la enseñanza y currículum	300
3.5.- Liderar el desarrollo profesional de los docentes	303
3.6.- Hacia comunidades profesionales de aprendizaje	304
4.- Evaluando el desempeño: competencias, prácticas y estándares indicativos	305
4.1.- Perfil de competencias de Jefes/as de UTP	306
4.2.- Prácticas y MBDLE.....	309

4.3.- Estándares indicativos de desempeño.....	311
5.- Comentarios finales	315
Anexo 1.- Criterios de desempeño del ámbito de “Gestión curricular” del perfil de competencias del Jefe de UTP (MINEDUC / Fundación Chile, 2009)	317
Anexo 2.- Descriptores de desempeños satisfactorios y adecuados de la subdimensión “Gestión curricular” en la dimensión “Gestión pedagógica” de los Estándares indicativos de desempeño (MINEDUC 2014)	320
ANEXO 5.- Pauta de evaluación - Rol de UTP.....	326
ANEXO 6.- Nuevos Convenios de Desempeño Alta Dirección Pública.....	329
ANEXO 7.- Guión metodológico Evaluación primer semestre 2020.....	335
1.- Introducción.....	335
2.- Orientaciones metodológicas.....	336
2.1.- Apertura de la jornada de reflexión	336
2.2.- Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas	336
2.3.- Matriz de Covey	337
2.4.- Encuesta digital de docentes y directivos	337
3.- Sobre la organización y el envío de la información	338
ANEXO 8.- Minuta proceso participativo de actualización de Manuales de Convivencia..	339
1.- Sobre metodología.....	339
2.- Notas y observaciones sobre Manuales de Convivencia	340
Referencias bibliográficas PADEM 2021	351

1.- Introducción

El Plan Anual de Desarrollo de la Educación Municipal 2021 de Peñaflor (en adelante, PADEM 2021) es el principal instrumento para la gestión del Departamento de Administración de la Educación Municipal de Peñaflor (en adelante, DAEM). En él se presenta la planificación que define los cursos de acción del sistema de educación pública comunal. A continuación, se presentan los principales mensajes programáticos que orientarán las acciones del DAEM durante el año 2021.

1.1.- Resumen de mensajes programáticos

Peñaflor se ha propuesto importantes desafíos para su gestión en educación. En palabras del Sr. Alcalde Nivaldo Meza Garfía, el objetivo de la administración educativa es construir “un sistema robusto y de calidad que responda a los intereses de las familias de Peñaflor, comprenda el derecho a la educación como un derecho social y sea referente en línea con las políticas públicas desarrolladas por el Ministerio de Educación” (PADEM 2019).

Desde 2018, se ha consolidado un ideario para orientar el trabajo del sistema de educación pública comunal, constituido por el mensaje alcaldicio, los horizontes educacionales, los ejes de trabajo DAEM y los indicadores MAPEAR. Durante 2019, se agregó a este ideario los vínculos con las unidades educativas. Con este fin, siguiendo la división propuesta en el documento interno de trabajo Orientaciones para el acompañamiento de establecimientos municipales (DAEM 2019), se propuso la división de estas ideas fuerza en tres niveles: comunal, sistémico y de las unidades educativas.

Nivel	Elementos programáticos
<i>Comunal</i>	<ul style="list-style-type: none">● Mensaje alcaldicio● Metas y horizontes comunales
<i>Sistémico</i>	<ul style="list-style-type: none">● Ejes de trabajo DAEM● Indicadores MAPEAR
<i>Unidad Educativa</i>	<ul style="list-style-type: none">● Convenios de Desempeño de ADP● Expectativas institucionales: PEI, PME y planes de gestión

Al nivel comunal, se agrupan las orientaciones dadas por el alcalde y establecidas en el PADEM 2019. Su función es orientar la presentación del sistema frente al conjunto de la comuna.

En el nivel medio o sistémico, agrupamos los ejes de trabajo DAEM y los indicadores críticos que han de ser monitoreados durante el año: matrícula, asistencia, participación, enseñanza, aprendizaje y retención (MAPEAR).

Finalmente, en el nivel de las unidades educativas, se agrupan los principios expuestos en los convenios de desempeño de los directores de los establecimientos (especialmente aquellos que se recogen en los Convenios de los últimos concursos de Alta Dirección Pública 2019), y sus instrumentos de gestión internos: Proyectos Educativos Institucionales, Planes de Mejoramiento Escolar y otros Planes de Gestión.

Por último, creemos importante considerar como elementos transversales de nuestra gestión la consideración de las metas para el desarrollo sostenible de la Agenda 2030 de la ONU. La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible fue abordada en 2015 por la Asamblea de las Naciones Unidas y está compuesta por 17 objetivos de desarrollo sostenible (en adelante ODS), que abarcan las dimensiones prioritarias en las que los Estados deben comprometer acciones concretas y lograr un cambio de paradigma a escala mundial en torno a nuestra relación con el desarrollo, la vida social y el medio ambiente natural.

Según se indica en el documento Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Una oportunidad para América Latina y el Caribe (CEPAL 2016), la agenda de la ONU responde a una necesidad específica. En este sentido, "estamos frente a un cambio de época: la opción de continuar con los mismos patrones ya no es viable", por lo que debemos propender a la construir un "desarrollo sostenible, inclusivo y a largo plazo" (CEPAL 2016 7).

1.2.- Mensajes alcaldicios

La gestión DAEM está inspirada en las ideas del alcalde Sr. Nibaldo Meza Garfia para la administración de la educación pública durante su periodo. Estas seis ideas

claves definen la manera en que se debe presentar la educación al resto de la comuna.

1. Visibilizar al sistema de educación pública: la gestión de educación debe orientarse hacia constituir un sistema educativo de calidad que sea percibido como tal por la ciudadanía.
2. Fortalecer los sellos institucionales y la identidad cultural: los establecimientos deben fortalecer sus especificidades culturales y comunicar con claridad su identidad.
3. Desarrollo integral de nuestros estudiantes: el sistema de educación pública de Peñaflor debe caracterizarse por una oferta más amplia que sólo la académica. Para esto es esencial el protagonismo de los talleres escolares, y los proyectos como la orquesta, la formación de selecciones, entre otros.
4. Mejor formación escolar y foco en los aprendizajes: la gestión del DAEM debe establecer como principal desafío la mejora en el desempeño que impacta en los aprendizajes, de una forma que sea medible y fácil de comunicar a la ciudadanía.
5. Fortalecer la formación técnico-profesional y científico-humanista: la enseñanza media de Peñaflor cubre tanto a la formación técnico-profesional como científico-humanista. Ambos tipos de formación tienen especificidades. Cada establecimiento debe ser destacado en su tipo de formación en el concierto de la enseñanza media de la comuna.
6. Ordenamiento interno y normalización de la gestión legal, administrativa y financiera: la situación interna y gestión administrativa tanto del DAEM como de los establecimientos debe ser normalizada según los referentes legales y normativos atinentes al sector.

Estas seis ideas están transversalmente presentes en la planificación y la ejecución de actividades, además de traducirse internamente en horizontes educacionales que forman parte de la visión del DAEM durante la actual administración alcaldía.

1.3.- Horizontes educacionales comunales

Según se expresa en los últimos planes anuales, junto al mensaje edilicio para la gestión de la educación pública, la comuna estableció cinco ambiciosas e inspiradoras metas a largo plazo comunales en relación con el desarrollo de la educación municipal en el contexto de Peñaflor.

1. Nuestra meta es construir un sistema comunal de educación pública de calidad: las decisiones del DAEM y los establecimientos deben ser evaluadas según su impacto en el conjunto del sistema de educación pública. Los establecimientos municipales deben constituir un sistema orientado a la mejora y no un archipiélago de instituciones desarticuladas entre sí.
2. Nuestro desafío es revertir el debilitamiento de la educación municipal: el debilitamiento de la educación municipal se refleja principalmente en la caída de la matrícula. Debemos detener la caída de la matrícula y revertir la tendencia a la baja en los años siguientes.
3. Debemos reorientar los esfuerzos del sistema poniendo al centro los aprendizajes: los aprendizajes son el principal motivo de los cambios y transformaciones que vive la comuna. Nuestro desafío es subir el desempeño de los establecimientos y los resultados de los estudiantes.
4. Debemos lograr una planificación y una gestión de recursos con visión estratégica: para normalizar la gestión en educación, es necesario contar con una planificación con visión estratégica de carácter plurianual.
5. La educación pública debe volver a ser un referente para el sistema escolar en su conjunto: antes de revertir la caída de la matrícula, la educación pública debe ser vista por el resto del sistema como un referente de educación en el espíritu de la normativa legal vigente.

1.4.- Ejes de trabajo DAEM

A un nivel intermedio de trabajo, el plan anual del Departamento de Educación se articula en torno a los siguientes cuatro ejes establecidos en el PADEM 2019.

1. Trayectoria educativa inclusiva: la trayectoria educativa es un camino deseable que cada estudiante debería poder recorrer a través del sistema educativo. La educación pública de Peñaflores ofrece servicios educativos desde la educación parvularia hasta la enseñanza media, incluyendo educación de adultos en el Liceo de Peñaflores. Garantizar una adecuada trayectoria educativa implica que los distintos establecimientos se encuentren explícitamente en red y faciliten el acceso y la articulación. Nuestro objetivo es que las familias de Peñaflores puedan confiar la educación de sus hijos e hijas desde los primeros meses de vida hasta el ingreso a la educación superior y el mercado laboral; y que los adultos que necesiten completar sus estudios vean en el sistema educativo municipal una opción para hacerlo.
2. Enseñanza efectiva en el aula: Las propuestas educativas y metodologías de enseñanza pertinentes a escuelas inclusivas con detección y apoyo oportuno a las dificultades de aprendizaje. Una enseñanza efectiva significa que en las salas de clases sucede un proceso de enseñanza y aprendizaje debidamente intencionado y planificado por los(as) docentes y educadoras(es), orientados y supervisados por los equipos directivos de los establecimientos y articulados con los profesionales asistentes de la educación para incluir a todos los estudiantes sin distinción. Su realización se debe expresar en los resultados de evaluaciones sumativas y formativas, internas y externas. Las clases se deben realizar sin interrupciones y durante todo el periodo lectivo.
3. Formación integral: Los establecimientos públicos deben comprenderse como espacios de oportunidades para el desarrollo de capacidades, talentos e intereses (ver tercer mensaje alcaldicio), en el marco de una cultura de altas expectativas. Los jardines, escuelas y liceos de la educación pública son más que espacios para el desarrollo académico, también deben entregar espacios de resguardo para el desarrollo de experiencias que enriquezcan la niñez y juventud de nuestros alumnos(as).
4. Convivencia escolar y participación: fomentar la participación envuelve un enfoque formativo en la práctica docente que reconoce al estudiante como

sujeto de derechos. Además, se debe contar con Manuales de Convivencia Escolar, Planes de Gestión y protocolos operativos y no declarativos. Lo anterior, implica reorientar nuestras estrategias desde las cuales abordamos los conflictos, generando un marco de principios y criterios claros sobre cómo modelar las relaciones tanto entre pares como entre niños y adultos. Para consolidar este nuevo enfoque, en línea con la política pública y las investigaciones más recientes en educación, existe una Política Comunal de Convivencia Escolar (DAEM 2019, ver anexo).

1.5.- Indicadores MAPEAR

Entre los indicadores críticos a ser monitoreados en los establecimientos, se encuentran los de matrícula, asistencia, participación, enseñanza efectiva, aprendizajes y retención escolar (MAPEAR). Cada uno de ellos se comprende de la siguiente manera:

- **Matrícula:** ningún establecimiento debe bajar su matrícula y se deben establecer metas de aumento de un porcentaje de matrícula según los estándares establecidos en las propuestas de convenio de desempeño para nuevos directores elegidos por ADP en 2019.
- **Asistencia promedio:** todos los establecimientos mejoran asistencia diaria promedio, manteniendo y declarando una asistencia diaria promedio superior al 85% (mínimo ético para cualquier equipo de gestión educativa). Todos los establecimientos establecen metas de aumento de la asistencia diaria según los estándares establecidos en las propuestas de convenio de desempeño para nuevos directores elegidos por ADP en 2019.
- **Participación:** todos los establecimientos establecen un indicador de participación de la comunidad educativa. Estos indicadores deben estar en línea con las orientaciones del DAEM y adaptados al contexto comunal y/o nacional.
- **Enseñanza:** Todos los docentes incorporan buenas prácticas pedagógicas. Las jefaturas de UTP lideran e intencionan procesos de instalación de buenas

prácticas sobre la base de las capacitaciones recibidas, la normativa ministerial vigente y las Orientaciones para el liderazgo técnico-pedagógico del DAEM (DAEM 2019, ver anexo), basadas en el acompañamiento docente (observación en aula y retroalimentación), la planificación de clases, el uso de plataformas de gestión pedagógica (ej. NAPSIS, Classroom, entre otros), el plan de desarrollo profesional docente, entre otros (cf. PADEM 2019).

- Aprendizajes: todos los establecimientos movilizan positivamente sus niveles de aprendizajes. Ningún curso de 4° básico y 2° medio tiene más de un 30% de los estudiantes en nivel insuficiente. Ningún curso de 4° básico y 2° medio tiene menos de un 30% de estudiantes en nivel adecuado.
- Retención: Todos los establecimientos desarrollan un plan de intervención focalizado en la prevención de la deserción escolar y en la promoción de trayectorias educativas. Todos los establecimientos desarrollan un diagnóstico, plan de acompañamiento y monitoreo de aquellos estudiantes en riesgo de deserción escolar. Todos los establecimientos desarrollan una oferta programática que promueva trayectorias escolares exitosas.

1.6.- Convenios de Desempeño de ADP

Los convenios de desempeño diseñados para la evaluación de los directores de los concursos de Alta Dirección Pública 2019 fueron confeccionados siguiendo los lineamientos anteriores, con el objetivo de establecer un criterio homogéneo, transparente, desafiante y estricto en la evaluación de la gestión de la mejora en los establecimientos municipales (ver ANEXOS). Estos consideran aspectos claves del Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MINEDUC 2015) contextualizado a las necesidades de la comuna.

1.6.1.- Gestión pedagógica

- Elaborar y ejecutar un calendario semestral de observación de clases y retroalimentación;

- Promover y monitorear el uso de plataformas digitales disponibles de planificación de clases y seguimiento del currículo, incluyendo perfiles directivos;
- diseñar el plan de desarrollo profesional docente con acciones internas y externas, y asegurar su ejecución; y
- planificar y realizar reuniones de análisis de resultados en procesos de evaluación sumativos y progresivos, internos y externos.

1.6.2.- Gestión de recursos

- Aumentar la matrícula del establecimiento, y disminuir su capacidad ociosa;
- Aumentar el porcentaje anual de asistencia de los alumnos;
- Mejorar la gestión administrativa y financiera a través de plan de gestión administrativa. Debe incluir plan de mantenimiento e higiene; y
- Monitorear y promover el uso del material didáctico, equipamiento artístico y deportivo, y espacios educativos del establecimiento.

1.6.3.- Liderazgo

- Difundir, revisar y ajustar junto a su comunidad, el Proyecto Educativo Institucional;
- Planificar junto con el equipo de gestión las acciones del PME y asegurar su ejecución;
- Entregar los objetivos anuales de la gestión del director en la primera sesión del Consejo Escolar y entrega al menos un reporte de monitoreo semestral; y
- Lograr que los informes de fiscalización de la Superintendencia de Educación tengan calificación B y preferentemente A.

1.6.4.- Convivencia Escolar

- Diseñar estrategia de convivencia escolar que incluya la colaboración de profesores jefes, a cargo del Encargado de Convivencia Escolar;

- Actualizar anualmente junto a su comunidad, el Manual de Convivencia, acorde al enfoque de derechos, la Política Comunal de Convivencia Escolar (DAEM 2019, ver anexo) y la normativa educacional vigente;
- Promover la participación de los Centros de Estudiantes y Centros de Padres y Apoderados en la vida del establecimiento; y
- Diseñar y garantizar el cumplimiento de una estrategia de inspectoría que distribuya responsabilidades y equipo, para asegurar las condiciones internas para el funcionamiento del establecimiento.

1.6.5.- Resultados

- Aumentar el porcentaje de alumnos de rendimiento elemental o adecuado en los cursos que rinden SIMCE;
- Aumentar los porcentajes de promoción de los alumnos;
- Lograr resultados SIMCE en lectura y matemática iguales o superiores al promedio del mismo grupo socioeconómico;
- Aumentar la participación de los padres y apoderados en las reuniones y actividades del establecimiento;
- Aumentar los porcentajes de alumnos con puntajes PSU sobre 500 puntos (si aplica); y
- Aumentar los porcentajes de alumnos que se titulan de la especializada elegida (si aplica).

2.- Caracterización de Peñaflor

La política educacional establece una correspondencia entre los proyectos educativos institucionales de la enseñanza básica y media con el contexto local para el mejor desenvolvimiento y apertura de las unidades educativas hacia su entorno social (MINEDUC 2017). Con este fin, consideramos importante vincular el proyecto comunal y de cada establecimiento con la historia y la identidad de Peñaflor. A continuación, se exponen los principales elementos de la cultura y la historia de la comuna para la educación pública.

2.1.- Descripción de la comuna

Peñaflor es una comuna de la providencia de Talagante, cuya superficie es de 66.1 kilómetros cuadrados y se encuentra ubicada en la Región Metropolitana a 37 kilómetros de Santiago. Colinda por el norte con Padre Hurtado, por el oriente con Calera de Tango, por el sur con Talagante y por el poniente con Curacaví y Melipilla. Conforman la Provincia de Talagante las comunas de Isla de Maipo, El Monte, Padre Hurtado y Talagante. Su alcalde actual es don Nibaldo Meza Garfía.

Sus rutas de acceso las constituyen la Autopista del Sol y Camino a Melipilla, y sus principales avenidas son Vicuña Mackenna y Miraflores. Ha sido conocida por el humedal del Parque El Trapiche, de piscinas naturales y su diversidad de flora y fauna. También se ha establecido un centro de rehabilitación y rescate de primates y es característico su prominente cerro La Virgen.

2.2.- Reseña histórica

La creación de la comuna de Peñaflor fue decretada por el Presidente Jorge Montt el 22 de diciembre de 1891. No obstante, era ya reconocida como Peñaflor desde agosto de 1871, momento desde el que cuenta con servicios públicos. Su nombre original fue Curamapu, cuya traducción aproximada es “pueblo de la tierra”, siendo Peñaflor su nombre posterior tomado probablemente debido a sus paisajes.

Su condición de comuna agrícola y rural se fue transformando con el tiempo, hasta lograr un importante desarrollo industrial, turístico y de servicios. Destaca en su

historia industrial la fábrica Catecu perteneciente a la Compañía Bata, llegada a la comuna en agosto de 1939 desde la República Checa, de la mano del empresario Thomas Bata. Bajo una idea de industria propia de la época, Bata financió construcciones de obras sociales y públicas para sus trabajadores y familias, dentro de las cuales destaca el Liceo de Peñaflor, donado por la empresa para la instrucción de sus hijos de sus trabajadores. La industria del calzado, así como muchas otras industrias nacionales, sufrió los efectos de las políticas de la dictadura cívico-militar que terminaron por ahogar a la industria nacional durante los años 70 y 80, consecuencia del proceso de globalización y el nuevo paradigma económico, el cual llevó a través de un paulatino declive al cierre de la Fabrica Catecu en 2012.

2.3.- Peñaflor y la cultura

Peñaflor ha sido durante décadas un importante polo de desarrollo cultural. Asociada a la aristocracia chilena durante la mayor parte del siglo XIX y hasta mediados del XX, ha acogido a diversas personalidades de la cultura de gran renombre nacional. El influyente humanista latinoamericano Andrés Bello (1781-1865), fundador de la Universidad de Chile, habría tenido una casa en Peñaflor donde se recreaba junto a su familia. En sus propias palabras, esta estaba “a poca distancia de la capital, a donde me traslado con frecuencia, pero por breves momentos”, según indica en una de sus cartas (Bocaz 2000 155). En el inmueble también se recreaban los hermanos Miguel Luis (1828-1888) y Gregorio Víctor (1828-1899) Amunátegui, tempranos impulsores de la instrucción primaria.

También tuvo su taller principal Julio Bertrand Vidal (1888-1918), arquitecto, dibujante y fotógrafo chileno, destacado por documentar al Chile de su época, el diseño del Palacio Bruna en el Parque Forestal, el emblemático cité al costado del ingreso a la Quinta Normal por Matucana y ser uno de los fundadores del grupo artístico de “Los Diez”, con quienes se reunía en su taller peñaflorino de pintura y fotografía (Memoria Chilena s/f).

Una mujer escritora es sin duda la más prolífica entre las personalidades peñaflorinas asociadas a la cultura. Magdalena Petit Marfán (1903-1968) escribió ensayos, novelas, obras de teatros, biografías y libros para niños, destacando La

Quintrala (1934), El Caleuche (1947) y Los Pincheira (1949); además de las biografías de Gabriela Mistral (1946), Manuel Rodríguez (1951) y José de San Martín (1965) (Memoria Chielan s/f).

Dedicaron halagos a la comuna, entre otros, Benjamín Subercaseaux y Samuel Lillo (Bustos 1997 82-83). Destacados aportes a la cultura local los han realizado Carlos Vibert, Enrique Barbosa, Julio Cárcamo, Luis Guerra, Juan Galiardi, Verónica Roa, César Raúl Águila, Maritza Hinen, Vitalia Espinoza, Edgardo Retamales, Luisa Somoza, Ernesto Langer, Enrique Carreño, Mario Osses, José Sepúlveda, Hernán Bustos, Rolando Leiva, Juan Pérez, entre otros (cf. Bustos 1997 135-140). Además, el nombre de Peñaflores aparece en una cueca del legendario grupo de cueca brava “Los Chileneros”; también se hizo famoso por aparecer en una canción popular de la primera mitad del siglo pasado titulada “Cantarito de greda”, del comediante y cantor Nicanor Molinare (1896-1957).

2.4.- Peñaflores y la educación

La historia de la educación en Peñaflores se caracteriza por avanzar desde una situación de gran precariedad hacia una cobertura mayoritaria del universo de niños, niñas y jóvenes en edad escolar, con múltiples oferentes de servicios educativos de distintas dependencias administrativas.

Según nos informa el investigador Hernán Bustos, durante el siglo XIX hubo una gran carencia de escuelas y medios para desarrollar la educación en Peñaflores, Malloco y Padre Hurtado. En 1852 existía una escuela en Peñaflores sin recursos para pagar un preceptor; dos años después el presidente Manuel Montt creó una escuela de primeras letras en Malloco. Para 1871, según cuenta en su investigación, se encontraban en funcionamiento las escuelas de hombres número 2 de Malloco y la escuela número 3 de Peñaflores; de mujeres, las escuelas número 2 de Malloco y número 4 de Peñaflores. No obstante, su mal estado obligaba a cerrarlas y abrirlas constantemente, además de necesitar el subsidio permanente del municipio ya en esa época (cf. Bustos 1997 69-73).

Entrado el siglo XX, la educación se volvió una prioridad nacional, logrando mayor sistematicidad en el mantenimiento de las escuelas y liceos. En este contexto, se crea la escuela de hombres de Malloco, Escuela Mixta de Pelvín y la escuela nocturna de Hombres de Peñaflor (1904); la Escuela Elemental Mixta Rural de Malloco (1909); la Escuela Mixta Rural de Santa Cruz (1916); la Escuela República de Israel (1924); La Escuela de la Colonia Agrícola de Peñaflor (1931); la Escuela de Hombres de Malloco, actual Liceo Comercial República de Brasil (1936); la Escuela Superior de Niñas de Malloco y la Escuela de Niñas de Peñaflor (1941); el Liceo de Peñaflor (1963); la Escuela Básica Cristal Chile (1971); la Escuela Básica y Los Mandarinos (1972); y la Escuela Diferencial de Malloco (1974).

Actualmente, la Municipalidad de Peñaflor administra 4 jardines infantiles VTF, 10 escuelas de enseñanza básica, una escuela de educación especial y 2 liceos de enseñanza media.

2.5.- Datos estadísticos

El CENSO 2017, realizado durante el gobierno de la Presidenta Sra. Michelle Bachelet, determinó que la población total de la Región Metropolitana era de 7.1 millones de personas, de las cuales, 90 mil viven en nuestra comuna.

La siguiente tabla presenta la información más relevante para la comuna, comparada con los totales y promedios de la Región Metropolitana.

Ítem	Peñaflor	RM
<i>Población</i>	90.201	7.112.808
<i>Viviendas</i>	28.549	2.378.442
<i>Hombres</i>	43.944	3.462.267
<i>Mujeres</i>	46.257	3.650.541
<i>Edad promedio</i>	34.5	35.6
<i>Pueblos Originarios</i>	8%	10%
<i>Red pública de agua</i>	93%	98%
<i>Residentes habituales</i>	89.419	7.028.680
<i>Inmigrantes</i>	2%	7%
<i>Migrantes recientes</i>	55%	69%
<i>Edad media migrantes</i>	33.9	33.1

<i>Menores de 15 años</i>	22.10%	19.40%
<i>15-64 años</i>	68%	69.80%
<i>65 años</i>	9.90%	10.80%
<i>Población rural</i>	7.90%	3.70%
<i>Escolaridad promedio</i>	12	12.5

2.6.- Autoridades políticas

Desde 2017 la Ilustre Municipalidad de Peñaflor ha sido encabezada por el Alcalde don Nivaldo Meza Garfia junto a los concejales Eduardo Yáñez Yáñez (Q.E.P.D.), Guillermo Donoso Aguilar, Jonathan Farías Jara, Jorge Kellendonk Numhauser, Juan Caroca Suárez, Mario Valenzuela Erazo. Según las últimas elecciones presidenciales y parlamentarias de 2017, Peñaflor es parte del distrito 14 por el cual fueron electos los diputados Jaime Bellolio Avaria, Juan Antonio Coloma Álamos, Leonardo Soto Ferrada, Marisela Santibáñez Novoa, Raúl Leiva Carvajal y Renato Garín González.

Desde la redistribución de las circunscripciones senatoriales de la Región Metropolitana según la nueva Ley Electoral 20.840, sus senadores son los señores Andrés Allamand Zavala, Carlos Montes Cisternas, Guido Girardi Lavín y Manuel José Ossandón Irrázabal. Además, Peñaflor es representado en el Gobierno Regional por los señores CORES Felipe Berríos Ubilla y Rodrigo Cornejo Inostroza.

Esta situación ha cambiado desde las últimas elecciones. A causa de la pandemia de COVID-19 ya no nos acompaña nuestro querido concejal don Eduardo Yáñez Yáñez, autoridad comunal quien apoyó durante toda su gestión los proyectos del Departamento de Educación Municipal. Destacamos de su ideario de comuna su alta valoración por la educación pública y la preocupación por el estado de los establecimientos y las condiciones para el aprendizaje de los estudiantes de nuestra comuna. En su reemplazo, asumió el siguiente concejal de más alta votación individual, don Jorge Navarrete Urzúa. Por otra parte, el diputado Jaime Bellolio y el senador Andrés Allamand han sido nombrados Ministros del Gobierno del Presidente Sebastián Piñera, en razón de lo cual han sido reemplazados por la ex alcaldesa de San Bernardo Nora Cuevas Contreras y la diputada Marcela Sabat Fernández, respectivamente.

3.- La educación de Peñaflo

La comuna ha tendido a consolidar una oferta educativa amplia. Según se puede observar en las bases de datos del Ministerio de Educación, la comuna tiene 57 establecimientos educacionales, sin considerar aquellos establecimientos de educación de adultos que ofrecen un servicio educativo distinto bajo un mismo RBD o los jardines infantiles VTF y privados.

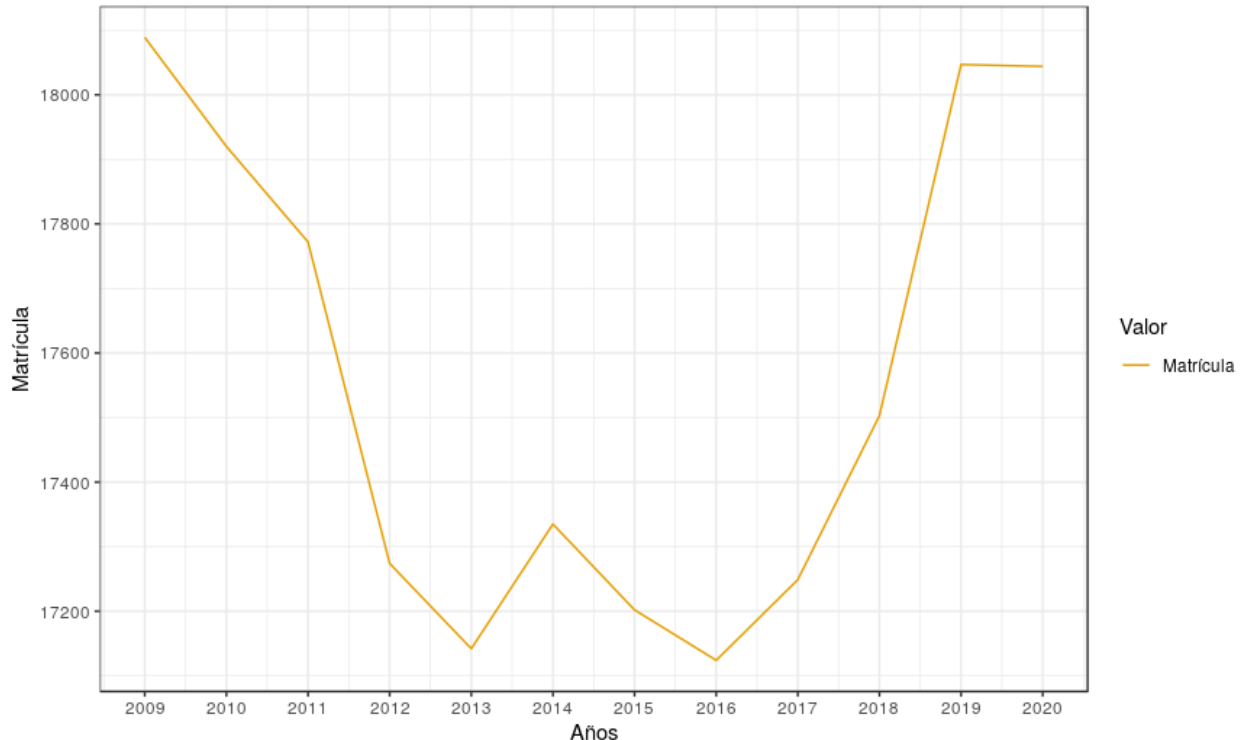
Es probable que la oferta de la comuna sufra un cambio paulatino considerando la aplicación de la ley de inclusión escolar. Esto obliga a los establecimientos de todas las dependencias a tomar acciones asociadas a la difusión del proyecto educativo en igualdad de condiciones y bajo un principio de igualdad de oportunidades sin distinción por estrato socioeconómico o rendimiento académico.

Por tercer año consecutivo, las cifras que se expondrán durante el presente capítulo han sido extraídas de las Bases de Datos de la matrícula nacional desde 2009 facilitadas al DAEM de Peñaflo por el Centro de Estudios del Ministerio de Educación. Todas las Bases de Datos oficiales constituyen una “fotografía” del sistema sacada el último día del mes de agosto de cada año, exceptuando el presente año, para el cual contamos con la Base de Datos de preliminar, con fecha de corte al último día de abril de 2020. Para extraer las conclusiones y construir los gráficos se ha realizado un análisis de datos a través del programa R. Lo anterior establece un criterio metodológico estable para evaluar los avances en las metas de aumento de matrícula y asistencia, coincidente con el criterio utilizado a nivel nacional por el Ministerio de Educación.

3.1.- Matrícula por dependencia administrativa

Actualmente, Peñaflo cuenta con 18.044 estudiantes de enseñanza básica y media de todas las dependencias. Esta cifra representa un estancamiento del aumento de la matrícula de los años anteriores considerando que la disminución entre agosto 2019 y abril 2020 es de tan sólo 3 estudiantes sobre la base del año anterior (18.047 estudiantes). A su vez, en 2019 la población de estudiantes sufrió un importante aumento de 544 estudiantes. Si bien, se dio un aumento importante del

número de estudiantes desde 2016, actualmente nos encontramos en torno al número de estudiantes que tuvo la comuna una década atrás en 2010.



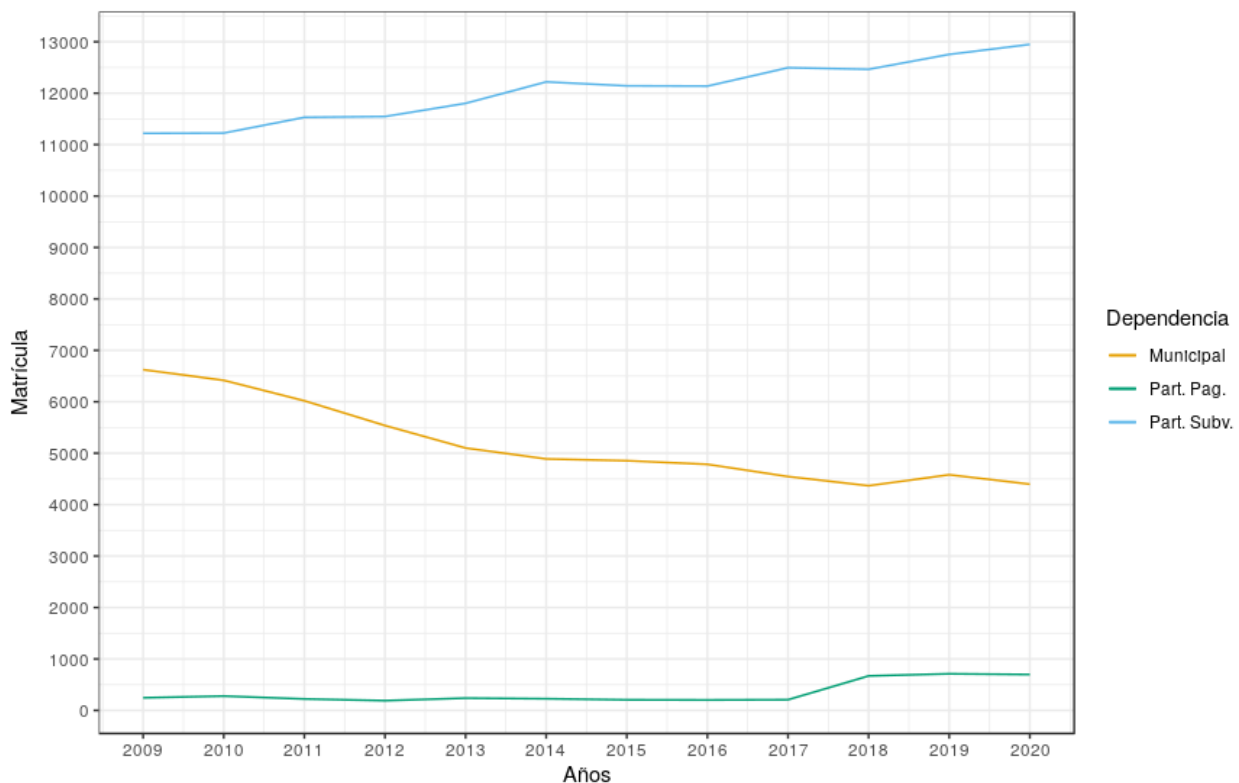
El principal hallazgo del análisis de la matrícula de la comuna es el estancamiento de la tendencia histórica a la baja de la matrícula municipal sucedida durante los años anteriores a la administración del actual Alcalde don Nibaldo Meza. No obstante, lamentablemente no se logró sostener el aumento ocurrido entre 2018 y 2019. Mientras que en 2019 hubo un aumento de 213 estudiantes, pasando a tener una matrícula de 4.398 a una matrícula de 4.581, durante el presente años se perdieron 183 estudiantes, lo que representa un retroceso en el corto plazo, pero que ha sido revertido durante el 2do semestre. Actualmente, considerando la metodología mencionada al inicio del presente capítulo, para efectos de esta evaluación anual de la estadística de matrícula municipal, su número es de 4.398 estudiantes de enseñanza básica y media.

Considerando el estancamiento de la matrícula entre los años 2019 y 2020, podemos considerar al menos como plausible interpretar que las compensaciones entre los números de matrícula por dependencia dentro de la comuna representen

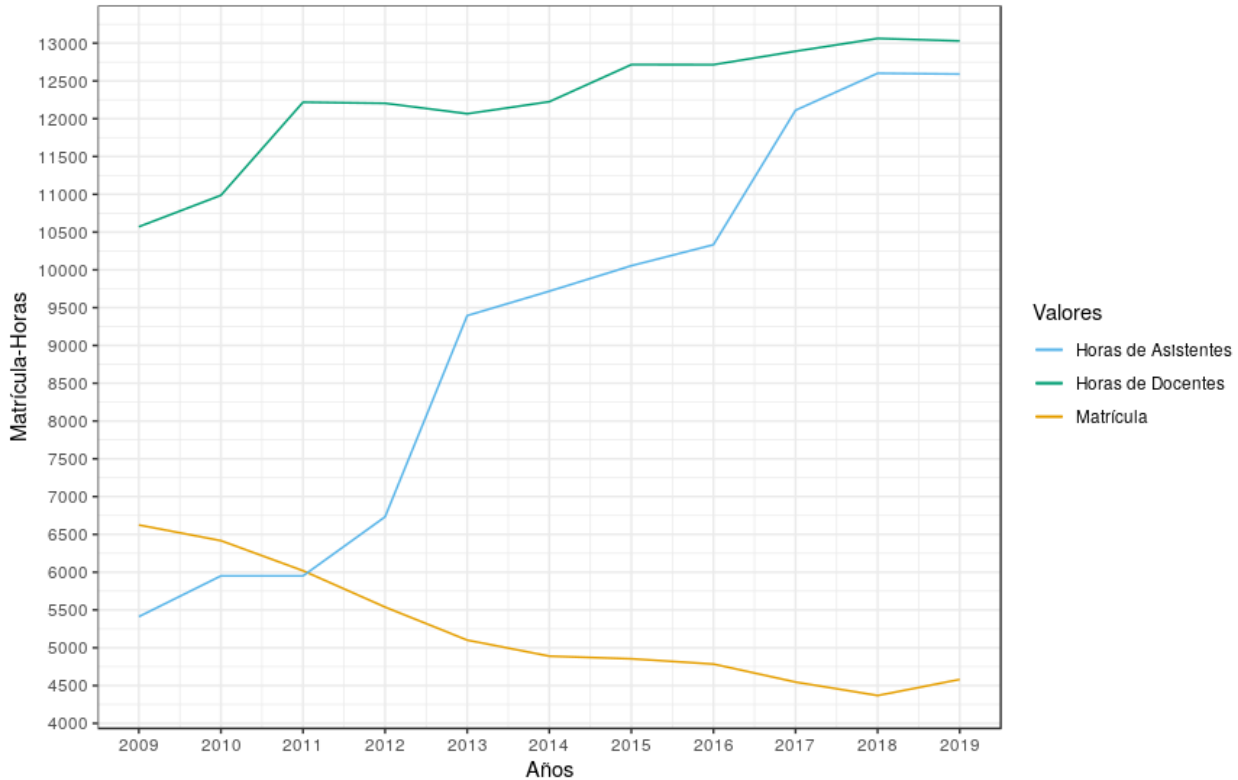
una migración entre establecimientos de distintas dependencias para un porcentaje significativo del total.

En nuestro análisis observamos que la educación particular subvencionada, la que cuenta con 40 establecimientos en la comuna, obtuvo un aumento de 194 estudiantes el presente año, pasando de tener 12.755 de matrícula en 2019 a 12.949 estudiantes actualmente. Este aumento se suma al de 290 estudiantes obtenido el año pasado desde 12.465 en 2018.

Por su parte, la educación particular pagada, que tiene sólo 3 establecimientos en la comuna, disminuyó su matrícula en 14 estudiantes durante el presente año, pasando desde 711 en 2019 a 697 estudiantes en 2020. Esto revierte un leve aumento durante el año anterior, en el que ganaron 41 alumnos, desde 670 estudiantes en 2018. Es importante mencionar que, en 2018, la educación particular pagada ya había obtenido 643 alumnos nuevos, aumento motivado por la entrada en vigencia de la Ley de Inclusión.

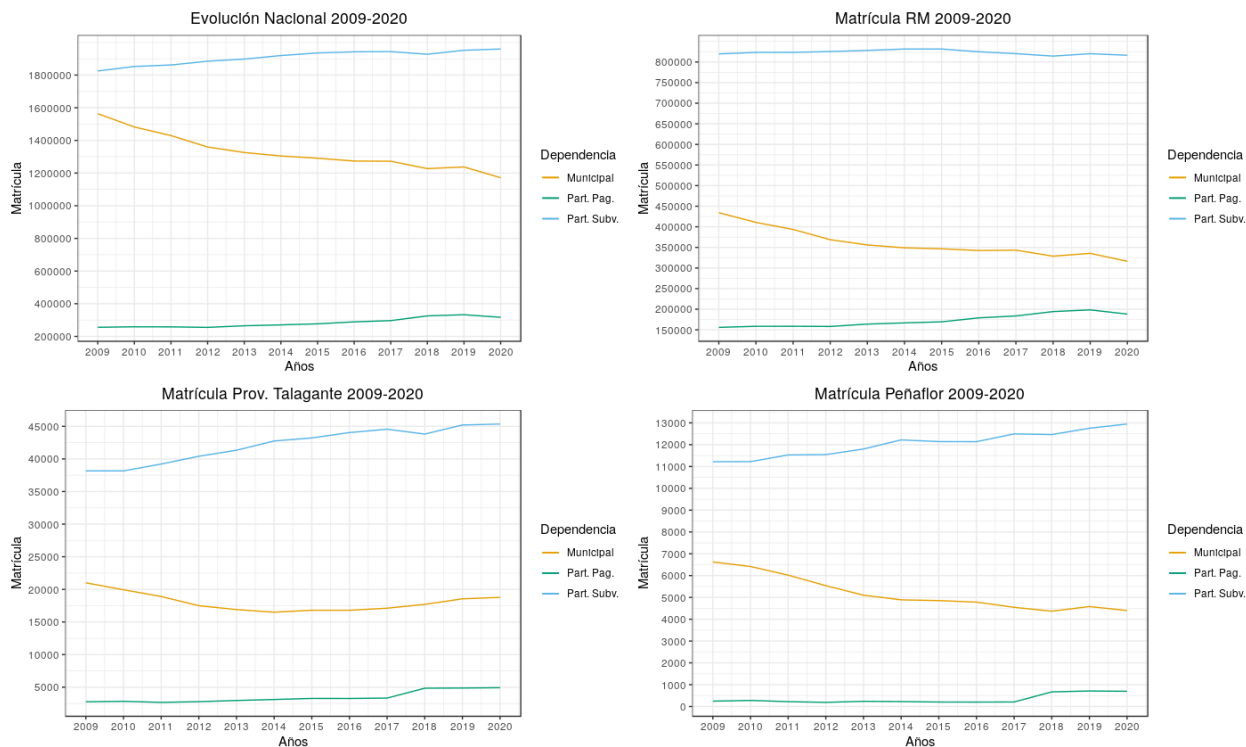


La disminución de la matrícula durante los últimos diez años representa en sí mismo un desafío para las escuelas y liceos públicos de Peñaflo. En primer lugar, 2019 fue un año con muchas interrupciones del servicio educativo, principalmente durante el paro de docentes y el estallido social de octubre. Las causas de ambas interrupciones estuvieron parcial o totalmente alojadas fuera del sistema educativo comunal, lo que se refleja en la correlación de la baja de la matrícula comunal con el comportamiento de la matrícula a nivel nacional. En segundo lugar, esto amenaza la sostenibilidad del sistema en términos financieros, dado que la baja en la matrícula en el marco de un sistema de financiamiento a la demanda (también conocido como “voucher”) implica una disminución de la subvención sin un correlato en la dotación de docentes y asistentes de la educación, en su gran mayoría amparados por un marco de garantías independiente de las variables que inciden en el financiamiento del sistema. Esto se puede observar en el aumento sostenido de horas tanto de docentes como de asistentes, en contraste con la disminución paulatina pero sostenida de la matrícula municipal. También podemos observar que en la presente administración del alcalde Nivaldo Meza se ha detenido tanto el aumento explosivo de la dotación en escuelas y liceos como la dramática disminución de la matrícula sucedida durante la década anterior.



Por último, lo anterior no ha sido compensado por un aumento sostenido en los establecimientos de la asistencia promedio, otra de las variables que inciden en el financiamiento del sistema, lo que veremos más adelante dentro del presente documento.

No obstante, lo anterior, es importante señalar que el comportamiento de la matrícula de Peñaflor muestra una correlación con el comportamiento de la matrícula pública a nivel nacional y de la Región Metropolitana, no así de la provincia de Talagante. En ediciones anteriores del plan de educación, se muestra que fue en 2007 el año en que la educación particular subvencionada supera a la educación municipal en la participación de la matrícula total como lo mostramos en análisis anteriores (cf. PADEM 2019 8). En el siguiente gráfico podemos observar la fluctuación de la matrícula nacional, regional, provincial y comunal según dependencia administrativa.



Como podemos observar, la evolución de la matrícula en Peñaflor no representa un comportamiento distinto al de la matrícula en el resto del país, ni en el resto de la región, representando la disminución de la matrícula pública a nivel local un porcentaje inferior del total en relación con la disminución de la matrícula pública a nivel nacional.

No obstante, Peñaflor se diferencia de las demás comunas de la provincia de Talagante. Lo anterior se podría explicar en gran medida por el impacto de movimientos nacionales, como el paro docente y el estallido social, y la diferencia de desempeño de los establecimientos de dependencia municipal en el cumplimiento del plan de estudio e implementación de los programas de estudios.

3.2.- Residencia de los estudiantes de Peñaflor

Los estudiantes de los establecimientos de Peñaflor residen mayoritariamente en nuestra comuna. Del total de más de 18 mil estudiantes, cerca de 14 mil 400 estudiantes residen dentro de la comuna. Sin embargo, existen diferencias

importantes en la distribución de la residencia entre dependencias administrativas de los mismos establecimientos.

En el caso de la educación pública, 81,6% de sus alumnos reside en Peñaflor. El restante 18,4%, se distribuye principalmente entre las comunas de Maipú, Padre Hurtado, Santiago y Talagante, entre otras. Por su parte, la educación particular subvencionada presenta un patrón en términos generales muy similar. Según las estadísticas ministeriales, un 79,9% de sus alumnos residen en la comuna. Los demás, se distribuyen principalmente entre las comunas de Maipú, Padre Hurtado, Santiago y Talagante, entre otras. Finalmente, en la educación particular pagada, aunque representa a una matrícula mucho más acotada, sólo el 65% de sus estudiantes reside en la comuna, mientras que el restante 35% reside principalmente en las comunas de Maipú, Talagante, Padre Hurtado y Calera de Tango, entre otras.

Residencia alumnos municipales 2020			Residencia alumnos municipales 2019		
Comuna	Estudiantes	Porcentaje	Comuna	Estudiantes	Porcentaje
Peñaflor	3589	81.6%	Peñaflor	3844	84.6%
Maipú	88	2.0%	Maipú	97	2.1%
Padre Hurtado	82	1.9%	Padre Hurtado	72	1.6%
Santiago	81	1.8%	Talagante	58	1.3%
Talagante	65	1.5%	Pudahuel	26	0.6%
Otras	493	11.2%	Otras	449	9.9%

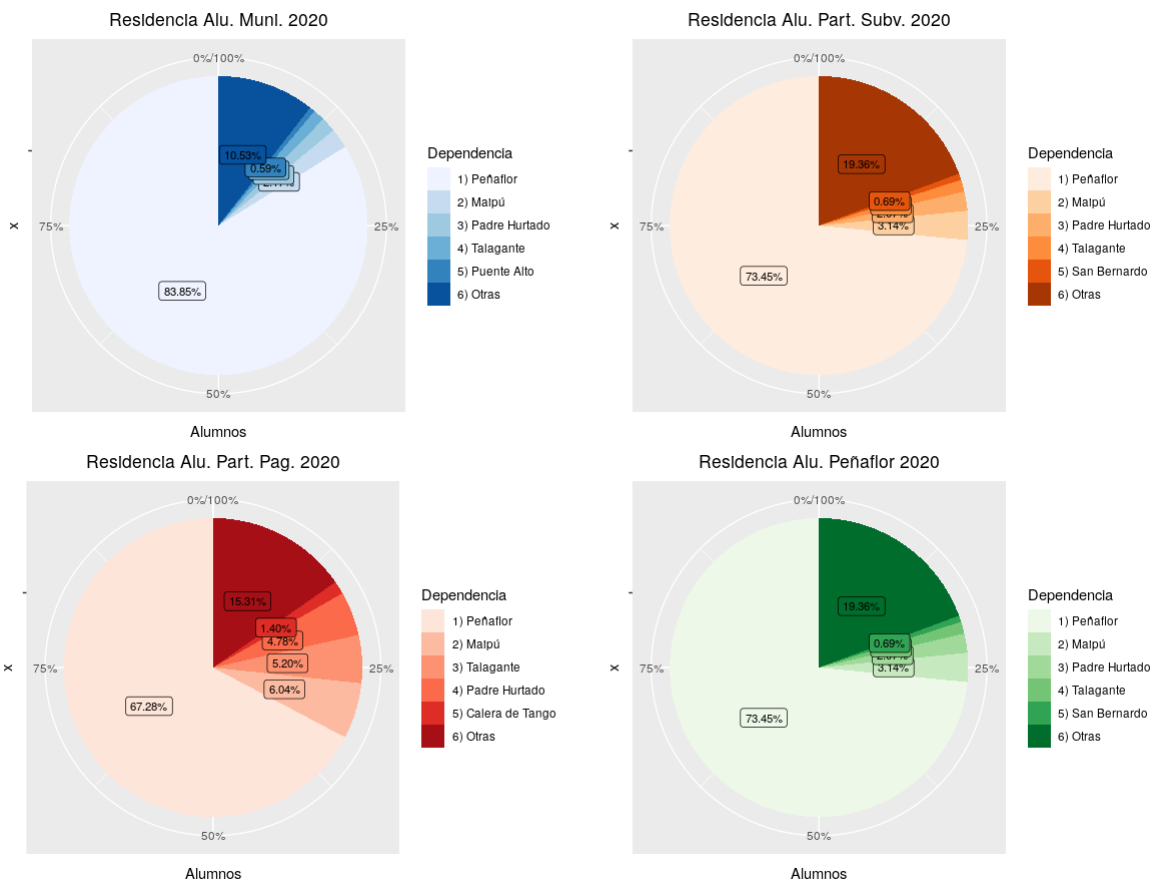
Residencia alumnos Part. Subv. 2020			Residencia alumnos Part. Subv. 2019		
Comuna	Estudiantes	Porcentaje	Comuna	Estudiantes	Porcentaje
Peñaflor	10345	79.9%	Peñaflor	10380	81.4%
Maipú	434	3.4%	Maipú	430	3.4%
Padre Hurtado	305	2.4%	Padre Hurtado	289	2.3%
Santiago	278	2.1%	Talagante	181	1.4%
Talagante	191	1.5%	San Bernardo	96	0.8%
Otras	1396	10.8%	Otras	1379	10.8%

Residencia alumnos Part. Pag. 2020			Residencia alumnos Part. Pag. 2019		
Comuna	Estudiantes	Porcentaje	Comuna	Estudiantes	Porcentaje
Peñaflor	453	65.0%	Peñaflor	479	67.4%
Maipú	51	7.3%	Maipú	43	6.0%
Talagante	42	6.0%	Talagante	37	5.2%
Padre Hurtado	28	4.0%	Padre Hurtado	34	4.8%
Calera De Tango	12	1.7%	Calera De Tango	10	1.4%
Otras	111	15.9%	Otras	108	15.2%

Residencia alumnos Peñaflor 2020			Residencia alumnos Peñaflor 2019		
Comuna	Estudiantes	Porcentaje	Comunas	Estudiantes	Porcentaje
Peñaflor	14387	79.7%	Peñaflor	14703	81.5%
Maipú	573	3.2%	Maipú	570	3.2%
Padre Hurtado	415	2.3%	Padre Hurtado	395	2.2%
Santiago	367	2.0%	Talagante	276	1.5%
Talagante	298	1.7%	San Bernardo	117	0.6%
Otras	2004	11.1%	Otras	1986	11.0%

Si comparamos la distribución de las comunas por dependencia, podemos observar claramente que mientras que en la educación pública la mayoría de las familias vive en Peñaflor, en el caso de la educación particular esta tendencia es menos marcada, siendo más ostensible en la educación particular pagada en la que 3 de cada 10 estudiantes reside fuera de la comuna.

En el siguiente gráfico se pueden observar las comunas de residencia de los estudiantes según la dependencia administrativa del establecimiento.



3.3.- Sistema Comunal de Educación Pública de Peñaflor

El sistema comunal de la educación pública de Peñaflor está compuesto por 4 jardines infantiles Vía Transferencia de Fondos (JUNJI), 10 escuelas básicas regulares –dos de ellas rurales–, 1 escuela de educación especial y 2 liceos –1 científico humanista y otro técnico profesional–. Muchos de ellos son reconocidos por su numeración anterior al Rol Base de Datos (RBD), por ejemplo “Escuela 664 de Malloco” para referirse a la Escuela Malloco (RBD 10758-1). En otros casos, los establecimientos son denominados por sus nombres anteriores, por ejemplo, “Alegría de Vivir” para referirse a la Escuela Especial Nazareth (RBD 10755-7); o por su localización dentro de la comuna, por ejemplo, la “Escuela La Copa” para referirse a la Escuela República Checa (RBD 10753-0). En la siguiente tabla resumimos sus denominaciones oficiales, tipo de enseñanza y dirección, agregando como referencia extra el número anterior al RBD por ser parte de la jerga dentro del sistema.

Nombre	Tipo	Núm	RBD	Dirección
<i>Carrusel</i>	Jardín Infantil	S/N	947096-4	Pablo Neruda 143
<i>Mi Nuevo Mundo</i>	Jardín Infantil	S/N	947057-3	Av. Rosales 1298
<i>Solcitos de Pelvín</i>	Jardín Infantil	S/N	946712-2	Camino a Mallarauco Km 2, Pelvín
<i>Puertas de Peñaflor</i>	Jardín Infantil	S/N	36121-6	Teniente Jaime Sáenz 3906
<i>Nazareth</i>	Escuela Especial	680	10755-7	Malloquito 1827, Malloco
<i>Dolores Cattín Faúndez</i>	Escuela	679	10766-2	Av. Berlín, s/n, Colonia Alemana, Malloco
<i>Pelvín San Francisco de Asís</i>	Escuela	673	10765-4	Camino a Mallarauco Km 2, Pelvín
<i>Teresa de Calcuta</i>	Escuela	666	10747-6	Pob. El Guindal, s/n
<i>Emilia Lascar</i>	Escuela	667	10748-4	Emilia Lascar 160
<i>Rosalina Pescio Vargas</i>	Escuela	674	10750-6	Av. Larraín c/ Pdte. Wilson, s/n
<i>República Checa</i>	Escuela	675	10753-0	Progreso 640
<i>Mandatario Eduardo Frei Montalva</i>	Escuela	678	10754-9	Av. Rosales 1298
<i>Sonia Plaza Castro</i>	Escuela	668	10756-5	El guerrillero 2934
<i>Malloco</i>	Escuela	664	10758-1	Balmaceda 197, Malloco
<i>República de Israel</i>	Escuela	669	10760-3	Santa Rosa 300
<i>Liceo de Peñaflor</i>	Liceo	C121	10746-8	Alcalde Luis Araya Cereceda 1261
<i>Liceo Comercial República de Brasil</i>	Liceo	S/N	10751-4	Miraflores 173, Malloco

La red de establecimientos municipales cubre a toda la comuna. Sus jardines, escuelas y liceos se distribuyen desde Malloco por el oriente con la Escuela Malloco y el Liceo Comercial República de Brasil, hasta la escuela Pelvín en el poniente. Por su parte, la municipalidad también tiene presencia en la Colonia Alemana, donde se ubica la escuela rural Dolores Cattín Faúndez al sur de Peñaflor, estando al norte de la comuna la Escuela Rosalina Pescio Vargas en el barrio de El Prado.

3.4.- Directores de enseñanza básica y media

Con la promulgación de la Ley N°20.501 de Calidad y Equidad en la Educación, la Subdirección de Alta Dirección Pública asumió un rol de asesoría técnica en todos los municipios de Chile para apoyar a la realización de procesos transparentes, con foco en el mérito y en la igualdad de condiciones, para los cargos de Jefe de Educación

Municipal y Director de Establecimiento Educacional. Esta ley establece en su artículo 16 los mecanismos para la selección del personal directivo en la educación pública (Ley 20.501 Art. 16°).

En este marco legal, Peñaflor cuenta actualmente con nombramiento de los directores de establecimientos electos sobre la base de procesos de Alta Dirección Pública de acuerdo a lo que establece la ley.

Establecimiento	Nombre	Inicio	Término	Decreto
Escuela Emilia Lascar	María Elena Fernández Paredes	01-12-2014	01-12-2019	N° 9133 DEL 28/11/2014
Escuela República Checa	Carmen Magaly Navarro Pérez	01-03-2017	28-02-2022	N°984 DEL 01/03/2017
Escuela Dolores Cattín F	Johnny Ariel Campos Martínez	10-12-2015	10-12-2020	N° 4078 DEL 09/12/2015
Escuela Republica De Israel	Lorena Patricia González Muñoz	18-03-2019	18-03-2024	N° 1370 DEL 14 /03/2019
Escuela Rosalina Pescio Vargas	Ana María Arias Leiva	18-03-2019	18-03-2024	N° 1369 DEL 14/03/2019
Escuela Sonia Plaza Castro	Miguel Aranda Cancino	18-03-2019	18-03-2024	N° 1371 DEL 14/03/2019
Escuela 664 Malloco	Luis Andrés Valenzuela Reyes	18-03-2019	18-03-2024	N° 1372 DEL 14/03/2019
Escuela Teresa De Calcuta	Humberto Esteban Arellano Valdés	01-09-2019	01-09-2024	N° 3265 DEL 16/08/2019
Escuela Eduardo Frei Montalva	Rubén Segundo Cayún Andrade	01-09-2019	01-09-2024	N° 3267 DEL 16/08/2019
Escuela Pelvín San Francisco De Asís	Flavio Morales Barrales	01-05-2019	29-02-2020	N° 2079 DEL 29/04/2019
Escuela Nazareth	Olga Jara Guarda	03-06-2019	29-02-2020	N° 2527 DEL 05/06/2019
Liceo Peñaflor	Guillermo José San Martín Díaz	12-12-2016	12-12-2021	N° 3960 DEL 12/12/2016
Liceo República Brasil	Miguel Ángel Zepeda Montenegro	01-09-2019	01-09-2024	N° 3266 DEL 16/08/2019

Tal como se indicó en PADEM 2019 (DAEM 2019 20), el Departamento de Educación desarrolló estos procesos de selección de nuevos directores en el marco de un convenio con el Servicio de Registro Civil, cumpliendo con su compromiso en la normalización administrativa del servicio educativo.

3.5.- Matrícula municipal

La matrícula de la educación pública se distribuye en 13 establecimientos educacionales de enseñanza básica y media. De estos, los que concentran más matrícula son las escuelas Emilia Lascar y Rosalina Pescio Vargas. La mayoría de sus establecimientos han disminuido su matrícula debido a la percepción de una menor calidad de la enseñanza, el boom de los colegios particulares subvencionados, mayor oferta educacional y el ingreso al régimen de Jornada Escolar Completa.

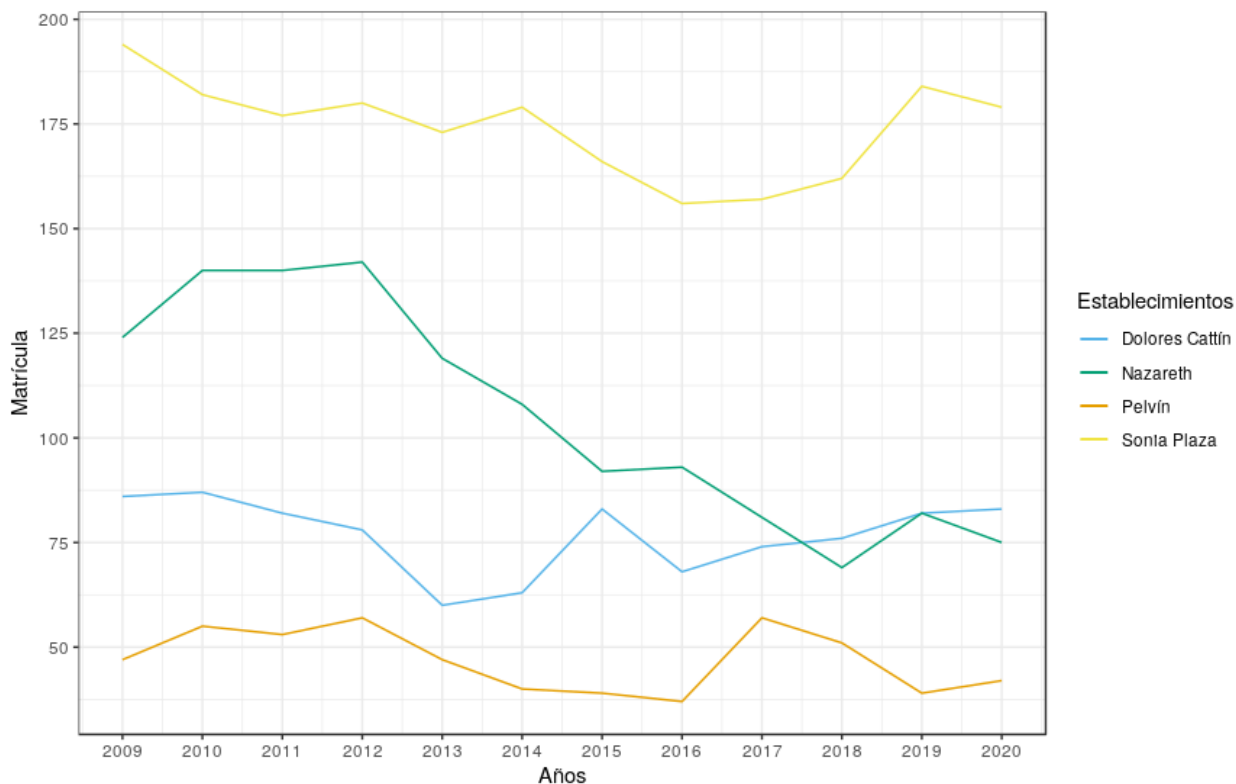
A continuación, se pueden observar los datos de la matrícula de la última década por establecimiento educacional municipal.

Establecimientos	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Liceo de Peñaflor	360	354	293	244	216	163	234	277	233	230	365	313
Teresa de Calcuta	398	341	330	298	264	235	252	248	258	243	269	237
Emilia Lascar	1233	1174	1113	1108	1056	1061	1071	1062	1050	1050	1077	1056
Rosalina Pescio V.	1252	1288	1300	1227	1201	1206	1203	1140	1076	964	997	973
Liceo Comercial	743	705	627	512	393	325	225	265	233	210	205	212
República Checa	341	313	307	299	301	279	286	284	264	252	229	205
Mandatario Frei M.	591	553	541	549	503	509	470	429	411	390	387	351
Nazareth	124	140	140	142	119	108	92	93	81	69	82	75
Sonia Plaza Castro	194	182	177	180	173	179	166	156	157	162	184	179
Malloco	773	805	694	557	497	445	449	431	365	391	420	440
República de Israel	482	420	362	287	271	276	284	294	287	280	245	232
Escuela Pelvín	47	55	53	57	47	40	39	37	57	51	39	42
Dolores Cattín F.	86	87	82	78	60	63	83	68	74	76	82	83

A continuación, se exponen los gráficos con la variación en la matrícula de la última década entre 2009 y 2019. El primer grupo contiene la información de los cuatro establecimientos de menor matrícula (Pelvín San Francisco de Asís, Nazareth, Dolores Cattín Faúndez y Sonia Plaza Castro); el segundo concentra a los establecimientos con matrícula media (República de Brasil, Liceo de Peñaflor, Teresa de Calcuta, República de Israel y República Checa); y en el tercer grupo a los

establecimientos de mayor matrícula (Rosalina Pescio Vargas, Emilia Lascar, Eduardo Frei Montalva y Malloco).

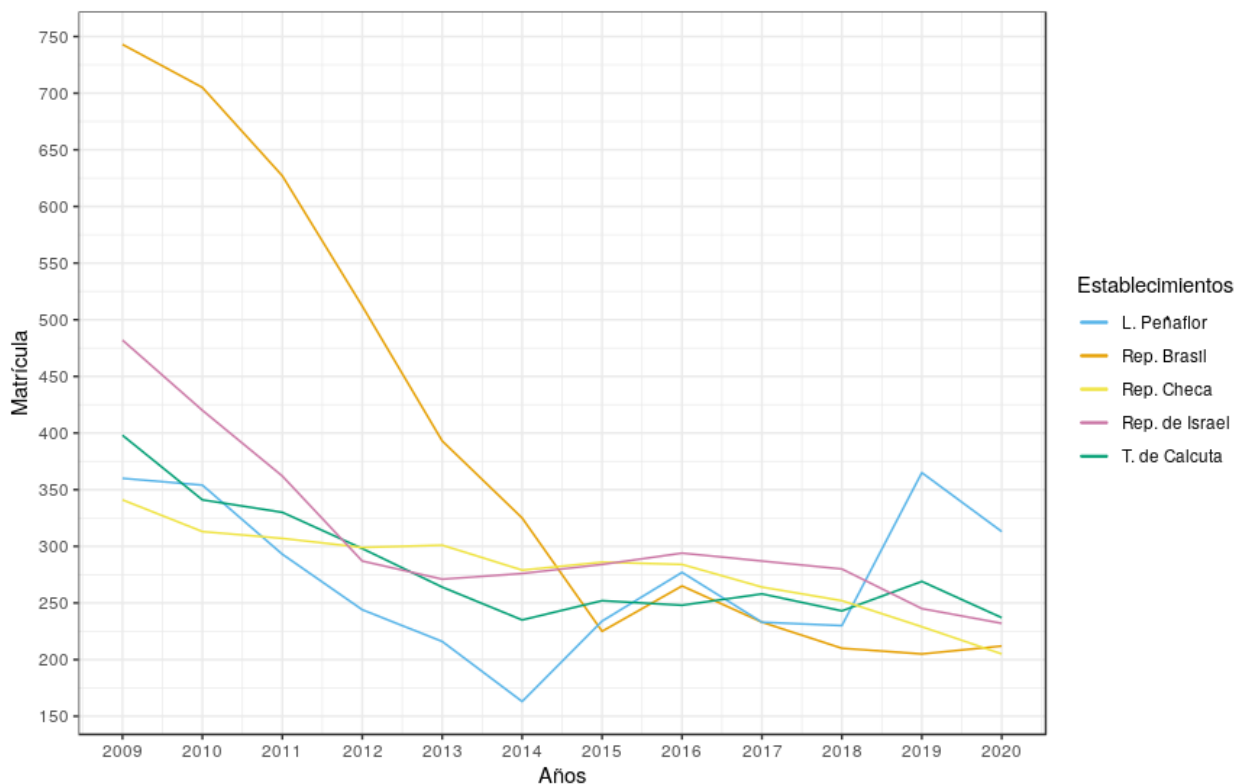
En el primer grupo, podemos observar que los establecimientos Dolores Cattín Faúndez y San Francisco Pelvín han mantenido o recuperado levemente su matrícula. Ambos establecimientos son escuelas rurales, cuentan con cursos combinados y matrículas que no superan los 100 alumnos, por lo que las fluctuaciones de matrícula, aunque impactan en la experiencia educativa en su comunidad, son poco significativas para el total de la matrícula municipal. En el caso de Dolores Cattin el aumento fue de sólo 1 estudiante, mientras que en Pelvín San Francisco de Asís hubo un aumento de 3 estudiantes. En contraste, las escuelas Sonia Plaza Castro y Nazareth, las que registran disminuciones en su matrícula. En el caso de la Escuela Sonia Plaza, se perdieron 5 estudiantes mientras que Nazareth pierde 7 estudiantes. La pérdida de estudiantes en la Escuela Sonia Plaza revierte momentáneamente una tendencia al alza de la matrícula que mantuvo desde 2016 hasta el año pasado. El caso de Nazareth vuelve a bajar su matrícula como ha sido la tendencia desde 2012 en adelante, con excepción del año anterior.



El segundo gráfico agrupa a las escuelas de matrícula media. En este caso podemos observar que prácticamente todos los establecimientos bajaron su matrícula, con la única excepción del Liceo Comercial República de Brasil. El Liceo de Peñaflor no logró mantener el número de estudiantes luego del notable aumento de 135 estudiantes el año anterior. Tal como se indicó en PADEM 2020, este aumento se debió principalmente a la gestión central del DAEM para la apertura de un tercer primero medio, la jornada vespertina y la promoción de la Orquesta Sinfónica, con lo que se había sumado un tercio más de matrícula. Lamentablemente, este establecimiento ha sido uno de los más golpeados por las movilizaciones nacionales habiendo interrumpido sus clases por motivos externos al sistema de educación municipal en distintos momentos del año pasado. Actualmente el Liceo de Peñaflor se encuentra 52 estudiantes menos en relación con el año anterior. Otra importante disminución de estudiantes se produjo en la Escuela Teresa de Calcuta, en la que se perdieron 32 estudiantes, pasando desde 269 a 237. Esta disminución representa un motivo de alerta para la comunidad, considerando que se remota una tendencia histórica instalada desde 2014, año en que se alcanzó un mínimo desde el cual la matrícula del establecimiento ha fluctuado durante los 6 años siguientes. Otra

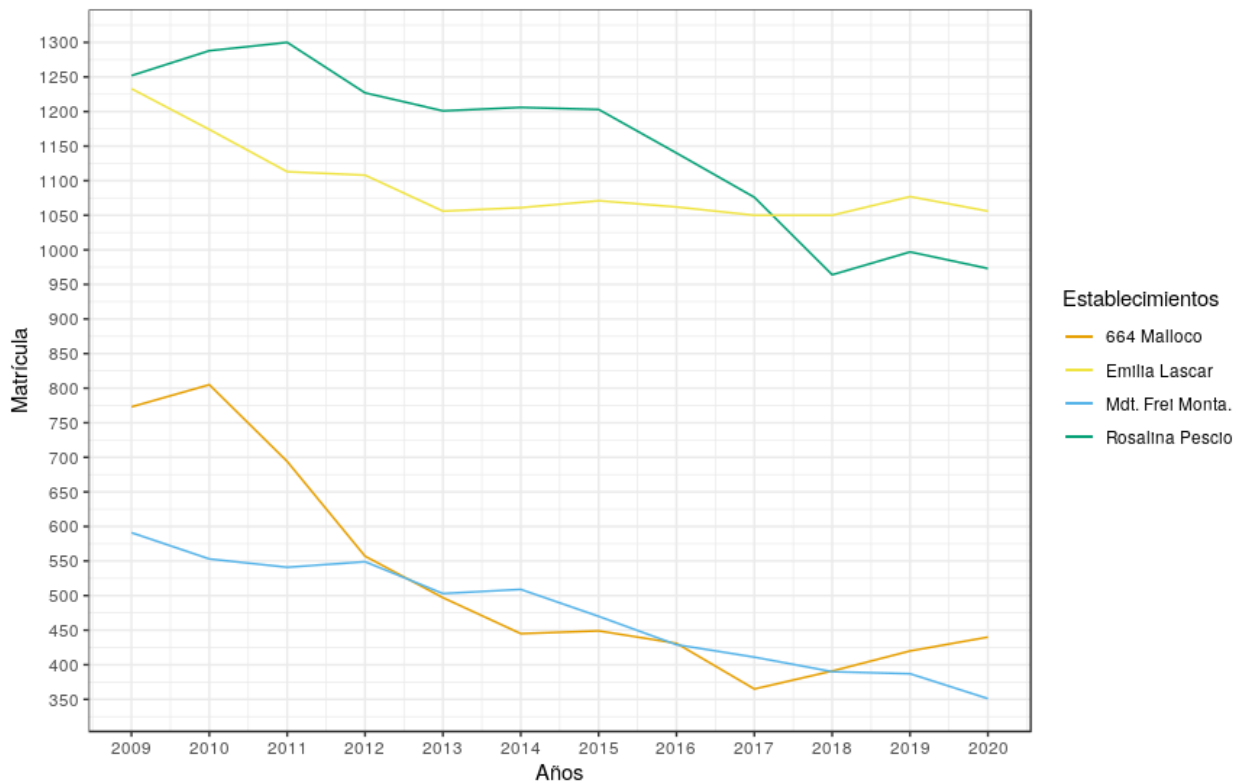
disminución crítica de estudiantes es la que sufrió la Escuela República de Israel, cuya matrícula ha venido a la baja desde 2016, perdiendo para este año 13 estudiantes, pasando de 245 a 232 estudiantes en total. La Escuela República Checa también disminuyó su matrícula, pasando desde 229 a 205 estudiantes para este año, lo que representa una pérdida de 24 estudiantes en total. Cada establecimiento que pierde matrícula hace insostenible el sistema educativo en términos financieros, por lo que el aumento de ésta representa una prioridad para todos los equipos de gestión de los establecimientos, específicamente durante los próximos años de convenio de desempeño de sus directores considerando que el aumento se encuentra asociado a uno de sus indicadores.

En contraste con lo anterior, el Liceo Comercial República de Brasil logra recuperar matrícula durante este año en relación con 2019, volviendo a una matrícula similar a la de 2019 a través de 7 estudiantes más respecto del año anterior. Esto es especialmente relevante en consideración que no sólo la mayoría de los establecimientos municipales de Peñaflor sino de todo el país han perdido matrícula durante este año.



El último gráfico, muestra los establecimientos de matrícula alta. Encabeza el grupo la Escuela Emilia Lascar, la que disminuyó levemente su matrícula en 21 estudiantes, manteniendo su calidad de escuela de mayor matrícula de dependencia municipal de la comuna. Lo anterior, no obstante, revierte un momentáneo aumento durante el año anterior. Por su parte, la Escuela Rosalina Pescio Vargas también muestra una leve disminución de estudiantes, perdiendo 24 estudiantes en relación con el año anterior, alejándose de los 1000 estudiantes que bajó en 2018. La Escuela Mandatario Eduardo Frei Montalva muestra una nueva situación de pérdida de matrícula importante de 36 estudiantes menos, pasando de 387 en 2019 a 351 en 2020. Con esta nueva pérdida de estudiantes, la escuela retoma una lamentable tendencia de más de diez años en los que ha perdido a más de 200 estudiantes. En contraste con lo anterior, la Escuela Malloco consolida una tendencia mostrando un aumento de estudiantes por tercer año consecutivo y a pesar de la baja de la matrícula en los distintos niveles para la educación municipal. Con lo hecho hasta el momento, se logra revertir la disminución de matrícula sostenida cuya baja más

pronunciada se produjo del año 2016 al 2017, previo al actual cambio de administración de la educación municipal.



En la siguiente tabla podemos observar el resumen por establecimiento de la variación en la matrícula en relación con el año anterior, expresada su variación en un porcentaje tomando el año anterior como base 100.

Establecimientos	2019	2020	Dif	Var
<i>Liceo de Peñaflo</i>	365	313	-52	-14.25%
<i>Teresa de Calcuta</i>	269	237	-32	-11.90%
<i>Emilia Lascar</i>	1077	1056	-21	-1.95%
<i>Rosalina Pescio Vargas</i>	997	973	-24	-2.41%
<i>Liceo Comercial República de Brasil</i>	205	212	7	3.41%
<i>República Checa</i>	229	205	-24	-10.48%
<i>Mandatario Eduardo Frei Montalva</i>	387	351	-36	-9.30%
<i>Nazareth</i>	82	75	-7	-8.54%
<i>Sonia Plaza Castro</i>	184	179	-5	-2.72%

<i>Malloco</i>	420	440	20	4.76%
<i>República de Israel</i>	245	232	-13	-5.31%
<i>Pelvín San Francisco de Asís</i>	39	42	3	7.69%
<i>Dolores Cattín Faúndez</i>	82	83	1	1.22%

Dentro de los establecimientos de matrícula media hacia arriba (grupos 2 y 3), se puede observar que el Liceo de Peñaflores (10746) es el establecimiento con la mayor disminución de matrícula, perdiendo más de 1 de cada 10 alumnos. En el otro polo, se puede observar la tenencia al aumento en los establecimientos malloquinos Escuela 664 Malloco y Liceo Comercial República de Brasil, así como ambas escuelas rurales.

En la siguiente tabla podemos observar el resumen por establecimiento de la variación en la matrícula en relación con diez años atrás, expresada su variación en un porcentaje tomando la matrícula 2010 como base 100.

Establecimientos	2010	2020	Dif	Var
<i>Liceo de Peñaflores</i>	354	313	-41	-11.58%
<i>Teresa de Calcuta</i>	341	237	-104	-30.50%
<i>Emilia Lascar</i>	1174	1056	-118	-10.05%
<i>Rosalina Pescio Vargas</i>	1288	973	-315	-24.46%
<i>Liceo Comercial República de Brasil</i>	705	212	-493	-69.93%
<i>República Checa</i>	313	205	-108	-34.50%
<i>Mandatario Eduardo Frei Montalva</i>	553	351	-202	-36.53%
<i>Nazareth</i>	140	75	-65	-46.43%
<i>Sonia Plaza Castro</i>	182	179	-3	-1.65%
<i>Malloco</i>	805	440	-365	-45.34%
<i>República de Israel</i>	420	232	-188	-44.76%
<i>Pelvín San Francisco de Asís</i>	55	42	-13	-23.64%
<i>Dolores Cattín Faúndez</i>	87	83	-4	-4.60%

Dentro de los establecimientos de matrícula media hacia arriba (grupos 2 y 3), se puede observar, a pesar de la pérdida de la matrícula del último año, el Liceo de Peñaflores (10746) es el establecimiento cuya matrícula más se aproxima a la de diez

años atrás, aunque con una importante diferencia negativa. En el otro extremo, se puede observar al Liceo Comercial República de Brasil (10751) como el establecimiento con la diferencia más marcada de cerca de un 70% menos de su matrícula, seguido por los establecimientos República de Israel (10760), Nazareth () Malloco (10758).

Importante considerar que, con el nuevo sistema de admisión escolar establecido por el Mineduc a partir del año 2019 para la Región Metropolitana, los apoderados realizaron las postulaciones de acuerdo a sus preferencias, a los establecimientos educacionales mediante un sistema centralizado que asigna cupos declarados por las escuelas y liceos en el año anterior, (en este caso septiembre de 2019 para años escolar 2020). Este proceso culmina en diciembre de con la realización de la matrícula efectiva en cada establecimiento. Sin embargo, históricamente un porcentaje de apoderados realiza su matrícula en marzo del año escolar y este año 2020 esta situación se vio afectada por la suspensión de clases e incertidumbre de los apoderados respecto al desarrollo del año escolar.

No obstante lo anterior, la matrícula al 30 de agosto de 2020 es de 4474 estudiantes, según registro en SIGE (Sistema de Información del estudiante de Mineduc) lo que da cuenta de una tendencia positiva en la matrícula.

3.6.- Índice de Vulnerabilidad Escolar por establecimiento

Un elemento importante para considerar en la planificación de la educación pública de Peñaflor son los índices de vulnerabilidad de los estudiantes de sus establecimientos educacionales. La educación pública se ha caracterizado por ser garante del derecho social a la educación de todas las familias sin discriminación por origen socioeconómico. En la siguiente tabla se describe la evolución del Índice de Vulnerabilidad Escolar en los distintos establecimientos educacionales de la comuna de Peñaflor:

Establecimiento	IVE	Cantidad de cursos	% de Vinculación	Duplas Psicosociales
Liceo Municipalizado Peñaflo	91%	10	90%	Si
Escuela Teresa de Calcuta	90%	10	95%	Si
Escuela Emilia Lascar	90%	30	100%	Si
Escuela Rosalina Pescio Vargas	86%	32	99%	Si
Liceo República de Brasil	94%	9	99%	Si
Escuela República Checa	94%	10	98%	Si
Escuela Mandatario Eduardo Frei	95%	12	92%	Si
Escuela Nazareth	100%	12	100%	Si
Escuela Sonia Plaza	90%	10	100%	Si
Escuela 664 Malloco	89%	20	100%	Si
Escuela República de Israel	89%	10	99%	Si
Escuela San Francisco de Asís	97%	6	99%	Si
Escuela Dolores Cattin	90%	8	99%	Si

3.7.- Jardines, escuelas y liceos de Peñaflor

A continuación, se detallan los aspectos más relevantes de los Proyectos Educativos Institucionales de los establecimientos de la educación pública de Peñaflor.

Jardín Infantil Puertas de Peñaflor



Tipo	Jardín Infantil VTF
RBD	36121-6
Directora	Carolina Jiménez Ibarra
Dirección	Teniente Jaime Sáenz 3906
Matrícula	156 estudiantes
Sellos educativos	Medioambientalista
Niveles de enseñanza	Sala Cuna a Nivel Medio Mayor
Personal especializado	Sí
Otros programas	Vida Sana

Misión: Entregar educación de calidad a niños y niñas entre 84 días y 3 años 11 meses del sector de Peñaflor, principalmente a niños de madres que trabajan y estudian. Brindándoles así oportunidades de desarrollo a las familias y a sus hijos a través de ambientes acogedores y de la potenciación de habilidades a través del juego y las experiencias de aprendizajes significativas. Promoviendo una educación inclusiva con énfasis en el cuidado del medio ambiente, basada en valores, principios de igualdad de género e incorporando estilos de vida saludables.

Visión: Nuestra visión es poder formar y educar niños y niñas con valores como el respeto, la tolerancia y el amor. Desarrollándose como ciudadanos que cuiden y

protejan su medio ambiente, capaces de respetar las diferencias para construir juntos una mejor sociedad.

Jardín Infantil Mi Nuevo Mundo



Tipo	Jardín Infantil VTF
RBD	947057-3
Directora	Paola Alvial Parra
Dirección	Av. Av. Rosales 1298
Matrícula	104 estudiantes
Sellos educativos	Medioambientalista
Niveles de enseñanza	Sala Cuna a Nivel Medio Mayor
Personal especializado	Sí
Otros programas	Programa " Elige vivir Sano"

Misión: Educar con calidad a niños y niñas residentes en la comuna de Peñaflo, que se encuentren entre los 84 días de nacimiento y los 4 años de edad. Impartiendo una educación integral que les permita potenciar su desarrollo, siendo ellos mismos agentes activos del proceso de enseñanza-aprendizaje y a su vez, desarrollando en ellos conciencia de la protección del medio ambiente.

Visión: El jardín infantil “Mi Nuevo Mundo”, es una institución educativa preocupada de promover aprendizajes significativos y pertinentes, a través de metodologías de trabajo innovadoras, que incluyan a la familia como un agente fundamental del proceso de desarrollo de los niños y niñas, con una clara conciencia y preocupación por el cuidado del medio ambiente.

Jardín Infantil Solcitos de Pelvín



Tipo	Jardín Infantil VTF
RBD	946712-2
Directora	Flory Huerta Catalán
Dirección	Camino a Mallarauco Km. 2, Pelvín
Matrícula	52 estudiantes
Sellos educativos	Artístico y Medioambientalista
Niveles de enseñanza	S.C. Grupo Heterogéneo y N.M. Grupo Heterogéneo
Personal especializado	Sí
Otros programas	Vida Sana – Chile Crece Contigo Talleres en invierno y durante enero

Misión: Somos un equipo de profesionales comprometidas a resguardar el bienestar integral de los niños y las niñas menores de 4 años, garantizando el cumplimiento de sus derechos y ofreciendo una educación de calidad, que permita aprendizajes significativos en nuestros niños y niñas. Potenciando valores para su desarrollo en la sociedad y favoreciendo experiencias que desarrollen en los párvulos los pensamientos críticos, reflexivos y creativos, por medio de prácticas de cuidado del medio ambiente y artísticos.

Visión: Sala cuna y jardín infantil “Solcitos de Pelvín” es un lugar grato, donde se otorgan oportunidades para la libre expresión, la elección y la creatividad. Favoreciendo así valores como el respeto, autoestima, solidaridad y optimismo en nuestros niños y niñas. Comprometidos a entregar herramientas para desenvolverse

con confianza dentro de la sociedad actual, a través de un educación integral e inclusiva.

Jardín Infantil Carrusel



Tipo	Jardín Infantil VTF
RBD	947096-4
Directora	Paula Severino
Dirección	Pablo Neruda 143
Matrícula	104 estudiantes
Sellos educativos	Medioambientalista
Niveles de enseñanza	Sala Cuna a Nivel Medio Mayor
Personal especializado	Sí
Otros programas	Programa Vida Sana

Misión: Sala Cuna y Jardín Infantil Carrusel tiene como Misión integrar a todos los niños y niñas de nuestra comunidad, propiciando experiencias de aprendizajes y ambientes educativos enriqueciendo el cuidado del Medio Ambiente, desarrollando todas sus características como personas únicas e irrepetibles, favoreciendo su desarrollo integral en un ambiente de armonía donde se favorezcan los afectos, el buen trato y protagonismo del párvulo.

Visión: Fomentar niños y niñas capaces de desarrollarse en un futuro próximo potenciando y fortaleciendo su individualidad y bienestar integral. Respetando así su propia cultura e identidad, siendo personas de bien y capaces de enfrentar en forma

positiva diversas situaciones, construyendo así experiencias a partir de sus propios aprendizajes.

Escuela Especial Nazareth



Tipo	Escuela Especial
RBD	10755-7
Directora (s)	Olga Jara Guarda
Dirección	Malloquito 1827, Malloco
Matrícula	75 estudiantes
Categoría de Desempeño	Sin evaluación de la Agencia de Calidad
Sellos educativos	Inclusiva, integral, preparación para la vida laboral
Niveles de enseñanza	Enseñanza básica.
Personal especializado	Fonoaudiología, kinesiología, psicología, trabajo social
Otros programas	Talleres deportivos, folklore, música, teatro y manualidades.

Misión: Somos una comunidad educativa que atiende a estudiantes con necesidades educativas especiales, brindamos aprendizajes de calidad que les permite sentirse aceptados, insertados social y laboralmente de manera efectiva en la comunidad, a través de una formación inclusiva enfatizada en aspectos valóricos, funcional y formativo, que implique la participación de la familia y el entorno.

Visión: La Escuela Especial "Nazareth" aspira a que sus estudiantes desarrollen al máximo sus competencias y habilidades, para llegar a ser personas plenamente integradas a la sociedad.

Escuela Pelvín San Francisco de Asís



Tipo	Escuela rural
RBD	10765-4
Profesor Encargado	Flavio Morales Bernales
Dirección	Camino a Mallarauco Km 2, Pelvín
Matrícula	42 estudiantes
Categoría de desempeño	Sin evaluación de la Agencia de Calidad
Sellos educativos	Rural, inclusiva, integral y familiar
Niveles de enseñanza	Enseñanza básica
Personal especializado	PIE, equipo psicosocial
Otros programas	Huerto, deportes, invernadero, orquesta municipal

Misión: Entregar a los alumnos y alumnas una educación de calidad, a través, de una formación integral como parte de su desarrollo personal, teniendo una atención personalizada donde se entregan herramientas necesarias para su vida fortaleciendo valores y el respeto por el Medio Ambiente.

Visión: La escuela será conocida por los aprendizajes de calidad y atención personalizada, que se ve reflejada en los colegios de continuidad, entregando herramientas para desenvolverse en forma autónoma y así puedan cumplir sus expectativas de vida.

Escuela Dolores Cattín Faúndez



Tipo	Escuela rural
RBD	10766-2
Director	Johnny Campos Martínez
Dirección	Av. Berlín s/n, Colonia Alemana, Peñaflor
Matrícula	83 estudiantes
Categoría de desempeño	Medio-bajo
Sellos educativos	Enseñanza personalizada, Desarrollo de potencialidades y Entorno favorable al aprendizaje.
Niveles de enseñanza	Enseñanza básica
Personal especializado	PIE, equipo psicosocial
Otros programas	Deportes, Orquesta y reciclaje.

Misión: Somos una escuela básica centrada en las personas, que busca desarrollar en sus estudiantes el espíritu de superación en el plano formativo y educacional. Trabajando de forma colaborativa, responsable y comprometidos con el aprendizaje de los estudiantes para lograr que ellos vivan en sana convivencia, auto valorándose, conociendo sus deberes como ciudadanos y demostrando respeto y tolerancia por la naturaleza y las personas sin distinción alguna.

Visión: Queremos ser una escuela reconocida por producir cambios notorios en los aspectos valóricos, cognitivos y sociales de nuestros estudiantes, siendo capaces de adecuarnos a sus necesidades educativas.

Buscamos que nuestros estudiantes sean reconocidos por ser personas responsables, respetuosas y tolerantes, con su entorno natural y con los seres vivos, capaces de superar sus limitaciones y con un alto nivel de autonomía.

Escuela 664 Malloco



Tipo	Escuela
RBD	10758-1
Director	Luis Valenzuela Reyes
Dirección	Balmaceda 197, Malloco
Matrícula	440 estudiantes
Categoría de desempeño	Medio-bajo
Sellos educativos	Deportivo, artístico y cultural
Niveles de enseñanza	Educación parvularia y básica
Personal especializado	PIE, equipo psicosocial
Otros programas	Talleres deportivos, expresión cultural y artes

Misión: Entregar a los alumnos una preparación pedagógica de excelencia; una formación valórica en sana convivencia, que le permita aprendizajes progresivos y faciliten su autonomía, inserción y participación cívico-social, desarrollando principalmente sus capacidades académicas, artística, deportiva, sociales, científicas y creativas, que orienten y definan su futuro profesional.

Visión: Generar en nuestros estudiantes capacidades que les permitan un desarrollo integral en todas las áreas y aspectos de su personalidad, identificando sus fortalezas y debilidades, comunicando ideas y opiniones propias mostrándose

empáticos con todo tipo de diversidad y opiniones; reconociendo deberes y derechos; teniendo una actitud constructiva y reflexiva frente a la vida, mostrando un compromiso activo y permanente consigo mismo y el entorno

Escuela Mandatario Eduardo Frei Montalva



Tipo	Escuela
RBD	10754-9
Director	Rubén Cayún Andrade
Dirección	Av. Rosales 1298
Matrícula	351 estudiantes
Categoría de desempeño	Insuficiente
Sellos educativos	Inclusiva, integral, de calidad
Niveles de enseñanza	Educación parvularia y básica
Personal especializado	PIE, equipo psicosocial
Otros programas	Ajedrez, artes, batucada, cheerleader, fotografía, atención dental, programa 4 a 7

Misión: Somos un establecimiento municipalizado de carácter inclusivo. Buscamos garantizar a las y los estudiantes una educación de calidad. Promoviendo el uso de estrategias metodológicas y recursos tecnológicos. Realizamos adecuaciones curriculares para atender a la diversidad en un ambiente de sana convivencia y vida saludable.

Visión: Ser una escuela inclusiva que entregue los aprendizajes de calidad y fomente valores como el respeto, la tolerancia, la autonomía y la responsabilidad. Propiciamos la expresión artística y deportiva en un ambiente de sana convivencia y vida saludable.

Escuela Emilia Lascar



Tipo	Escuela
RBD	10748-4
Director	María Elena Fernández Paredes
Dirección	Emilia Lascar 160
Matrícula	1056 estudiantes
Categoría de desempeño	Medio
Sellos educativos	Excelencia, desarrollo humano, inclusiva, integral, formación valórica
Niveles de enseñanza	Enseñanza básica
Personal especializado	Orientación, trabajo social, psicología, PIE, educación diferencial, psicopedagogía
Otros programas	Talleres de ciencias, historia, lenguaje, inglés, orientación física, matemática, orquesta comunal, orquesta infantil, pintura,

Misión: Desarrollar en cada estudiante competencias, habilidades, conocimientos y talentos, que le permitan dar continuidad a su trayectoria educativa, en búsqueda constante de la excelencia y el desarrollo humano. Esta gestión institucional, se

sustenta en una formación de carácter inclusiva e integral, que fortalece el desarrollo de valores personales y sociales.

Visión: La escuela Emilia Lascar, será vista por la comunidad como una institución de Excelencia e Inclusiva, que fortalece el Desarrollo Humano en todas sus áreas: pedagógica, emocional, social y de vinculación con el medio. Y donde el clima de respeto, la tolerancia, afectuosidad, participación, alegría y el compromiso son fundamentales para el logro de los aprendizajes.

Escuela República Checa



Tipo	Escuela
RBD	10753-0
Director	Carmen Navarro Pérez
Dirección	Progreso 640
Matrícula	205 estudiantes
Categoría de desempeño	Medio-bajo
Sellos educativos	Integral, habilidades cognitivas, educación inclusiva
Niveles de enseñanza	Enseñanza básica
Personal especializado	PIE, asistentes de aula
Otros programas	Danza folklórica, teatro, patinaje hockey, otros

Misión: Formación de niños y niñas en una educación participativa o inclusiva que promueva habilidades y actitudes que contribuyan a la integración activa en una sociedad dinámica.

Visión: Ser reconocida en el entorno como una comunidad de aprendizaje unida a una formación valórica, por la integridad de sus egresados para proseguir con estudios acordes a su proyecto de vida.

Escuela República de Israel



Tipo	Escuela
RBD	10760-3
Director	Lorena González Muñoz
Dirección	Santa Rosa 300
Matrícula	232 estudiantes
Categoría de desempeño	Insuficiente
Sellos educativos	Aprendizajes de calidad, formación integral y diversidad cultural
Niveles de enseñanza	Enseñanza básica
Personal especializado	PIE, psicología, trabajo social, psicopedagogía, otros
Otros programas	Deportes, danza contemporánea e israelí, música, artes y muralismo

Misión: El centro de la misión de esta escuela es formar a estudiantes integrales, desarrollando habilidades cognitivas y sociales propuestas en el currículum nacional con flexibilidad a nuestro entorno. Para cumplir con esta misión, es nuestro compromiso en conjunto con los padres, apoderados y alumnos, promover y modelar activamente una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas, desarrollando una comunidad activa y efectiva sobre los logros de aprendizajes y los objetivos de nuestro proyecto educativo.

Visión: Ser una comunidad estudiantil integral, inclusiva y participativa.

Escuela Rosalina Pescio Vargas



Tipo	Escuela
RBD	10750
Director	Ana María Arias Leiva
Dirección	Av. Larraín c/ Pdte. Wilson, s/n
Matrícula	973 estudiantes
Categoría de desempeño	Medio
Sellos educativos	Inclusiva, de calidad académica, artística, deportiva y cultural
Niveles de enseñanza	Enseñanza básica
Personal especializado	Convivencia escolar, equipo psicosocial, psicología, PIE, fonoaudiología, otros
Otros programas	Gimnasia artística, fútbol, teatro, cheerleader, patinaje, orquesta, básquetbol folklore, música.

Misión: Lograr alumnos: niños y niñas con autonomía y con competencias de calidad, afianzadas en valores que le permitan enfrentar con éxito las responsabilidades que asuman en su vida cotidiana, contribuyendo eficazmente al progreso de la comunidad y que, como consecuencia de aquello, sean personas felices y satisfechas en el plano personal y laboral

Visión: Impulsar la capacidad emprendedora, afianzada en valores, desarrollar autonomía.

Escuela Sonia Plaza Castro



Tipo	Escuela
RBD	10756-5
Director	Miguel Aranda Cancino
Dirección	El guerrillero 2934
Matrícula	179 estudiantes
Categoría de desempeño	Insuficiente
Sellos educativos	Solidaridad, tolerancia, respeto, integralidad, convivencia escolar
Niveles de enseñanza	Enseñanza básica
Personal especializado	Psicología, PIE
Otros programas	Periodismo escolar, tenis de mesa, folklore y orquesta

Misión: La Misión de la Escuela Sonia Plaza Castro, como Institución Inclusiva, es entregar a los estudiantes una educación integral con excelencia, fortaleciendo los aprendizajes significativos. Potenciando, además en ellos los valores de respeto, tolerancia, solidaridad y liderazgo, para poder formar parte de un sistema social democrático.

Visión: Nuestra visión es aportar como una Escuela que desarrolle una gestión de calidad, inspirado en los principios y valores, destacando en el compromiso ciudadano, con altas expectativas académicas personales y sociales.

Escuela Teresa de Calcuta



Tipo	Escuela
RBD	10747-6
Director	Humberto Arellano Valdés
Dirección	Población El Guindal, s/n
Matrícula	237 estudiantes
Categoría de desempeño	Medio
Sellos educativos	Enfoque en la tecnología, deportes, formación valórica, solidaridad, responsabilidad
Niveles de enseñanza	Enseñanza básica
Personal especializado	Convivencia Escolar, equipo psicosocial, terapeuta, educación diferencial, fonoaudiología, otros.
Otros programas	Fútbol, handball, basquetboll, lectura, ajedrez, folclor otros.

Misión: Educar a todos los niños y niñas en una comunidad abierta a la diversidad en donde se ofrece la oportunidad de crecer en un ambiente en que cada uno pueda sacar lo mejor de sí mismo, construyendo aprendizajes de calidad y excelencia con una formación valórica integral centrada en el respeto, solidaridad y responsabilidad, elevando así su autoestima, guiados por un equipo docente en continuo perfeccionamiento.

Visión: Llegar a ser una escuela con una formación inclusiva, abierta a la diversidad, formando alumnos respetuosos, solidarios, reflexivos y protagonistas de sus propios aprendizajes, elevando su autoestima, motivación personal y autonomía.

Liceo de Peñaflor



Tipo	Liceo
RBD	10746-8
Director	Guillermo San Martín Díaz
Dirección	Alcalde Luis Araya Cereceda 1261
Matrícula	313 estudiantes
Categoría de desempeño	Medio-bajo
Sellos educativos	Humanista científico, artístico, deportivo
Niveles de enseñanza	Enseñanza media HC
Personal especializado	PIE, PACE, equipo psicosocial
Otros programas	Talleres de baile, folklore, cueca, lucha libre, música, orquesta

Misión: Desarrollar en los alumnos habilidades, destrezas y actitudes, a través de metodologías activo-participativas, derivado curricular establecido por la Reforma Educacional, orientado al servicio de todos nuestros alumnos y la comunidad de Peñaflor.

Visión: Nuestro Liceo está comprometido con el mejoramiento de los procesos educativos que se ofrecen a niños y jóvenes de la comuna, con el propósito de elevar

su calidad de vida, por lo tanto, nuestra institución escolar asume la responsabilidad de formar jóvenes conscientes de su realidad personal y local, promoviendo en ellos aprendizajes pertinentes, relevantes y significativos.

Nuestro liceo cuenta con el “Programa de Acceso Efectivo a la Educación Superior” (PACE) cuyo objetivo es promover el acceso a la Educación Superior del 15% de los mejores estudiantes de su promoción.

Liceo Comercial República de Brasil



Tipo	Liceo TP
RBD	10751-4
Director	Miguel Ángel Zepeda Montenegro
Dirección	Miraflores 173, Malloco
Matrícula	212 estudiantes
Categoría de desempeño	Insuficiente
Sellos educativos	Profesionales de excelencia, formación integral
Niveles de enseñanza	Enseñanza media y TP
Personal especializado	HPV, PIE, equipo psicosocial completo, otros
Otros programas	Talleres para emprendimiento, huerto escolar, artes, folklore, batucada, orquesta, deportes, PTU

Misión: Formar técnicos de nivel medio, competentes, emprendedores y visionarios con sólidos valores, capaces de asumir los desafíos y demandas de una

sociedad dinámica, integrando a la familia y la comunidad local en un marco de pluralidad y respeto a la diversidad, mediante la aplicación de prácticas pedagógicas participativas y significativas con un claro sello artístico. Nuestro liceo potencia la conexión con las empresas del sector y también el “Programa de Acceso Efectivo a la Educación Superior” (PACE). De este modo buscamos incrementar tanto la inserción laboral de nuestros estudiantes, como su acceso a la Educación Superior para estimular la movilidad social.

Visión: El Liceo Comercial República de Brasil quiere ser una institución pública de excelencia con un sello artístico, que entregue una formación profesional del área comercial, que promueva el acceso de nuestros estudiantes a la Educación Superior, en un ambiente de sana convivencia que atienda a los requerimientos de la comunidad para su crecimiento y desarrollo, siendo nuestra prioridad, los más vulnerables socialmente.

Una institución que reconozca en los estudiantes diferentes ritmos y estilos de aprendizaje, promoviendo un ambiente plural y tolerante de la diversidad, que propicie en los estudiantes un espíritu emprendedor, crítico, solidario, respetuoso, responsables como ciudadanos activos, comprometidos con su libertad y el cuidado de su entorno.

4.- Resultados académicos

Peñaflor presenta resultados académicos heterogéneos no sólo entre sí, si no en relación con su propio desempeño anterior. Aunque en general los desempeños de los establecimientos municipales son coherentes con la presencia o ausencia de determinadas competencias y buenas prácticas indicadas por agencias e instituciones externas, se reconoce la presencia de factores externos que dificultan la gestión.

Uno de los principales factores se encuentra en la tendencia insoslayable a la segmentación por ingreso socioeconómico implícita en la estructura del sistema educativo chileno y la correlación entre los Grupos Socioeconómicos (GSE) y las categorías de desempeño. En este sentido, tal como se refirió en PADEM 2019, la Agencia de Calidad detectó que los resultados inferiores persisten en aquellos establecimientos que trabajan en contextos de mayor vulnerabilidad, a pesar de todos los ajustes que se han hecho a los sistemas de medición (PADEM 2019 42).

GSE	Categoría de desempeño ¹ 2016			
	Alto	Medio	Medio bajo	Insuficiente
Bajo	9,7%	49,9%	24,1%	16,3%
Medio bajo	8,5%	45,6%	30,8%	15,1%
Medio	14%	53,7%	24,9%	7,4%
Medio alto	22,8%	60,3%	14,8%	2,1%
Alto	52%	37,6%	9,2%	1,2%
Total	15,7%	48,6%	24,7%	1,1%

En este contexto, la educación pública tiene un doble desafío: por una parte, ser un referente de buenas prácticas e innovación para el resto del sistema en su conjunto para el fortalecimiento de la enseñanza, y por otra, lidiar con la cancha dispereja que

¹“Agencia de la Calidad entregó categoría de desempeño a todos los establecimientos de Chile”, 22 de diciembre de 2016. En línea: <http://www.agenciaeducacion.cl/noticias/agencia-calidad-entrego-categoria-desempeno-todos-los-establecimientos-chile/>

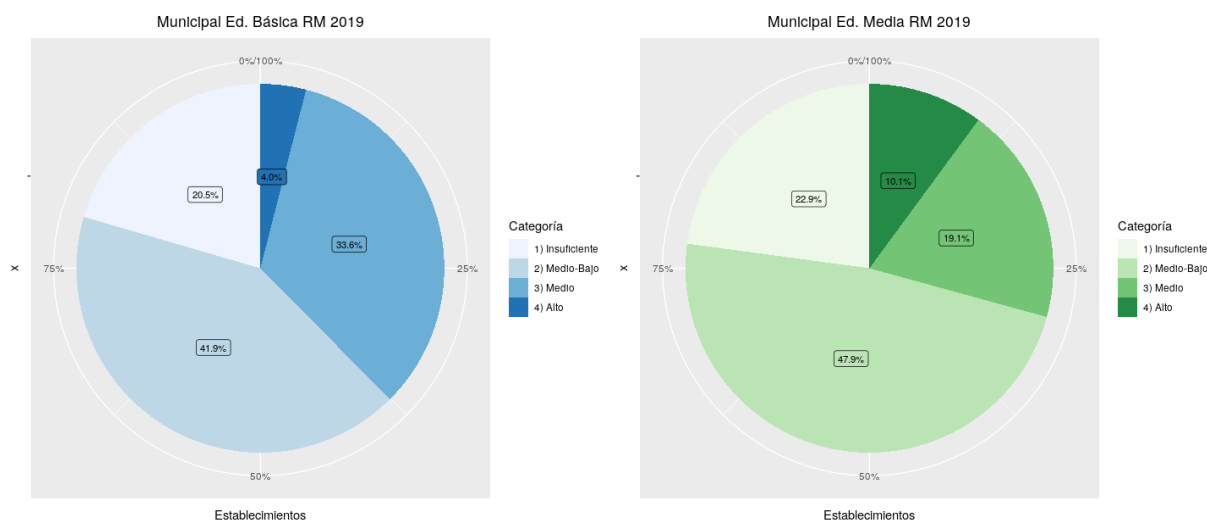
le ofrece el sistema educativo chileno en la actualidad. Es de esperar que esta situación se revierta mediante la entrada en régimen de los cambios legales de la última reforma educacional a favor de la inclusión educativa.

Por otra parte, la Ley de Aseguramiento de la Calidad de la Educación establece incentivos y consecuencias para los establecimientos sobre la base de su clasificación, asociada al cierre de establecimiento.

4.1.- Categorización en la Región Metropolitana

En el caso de la Región Metropolitana, las tendencias en relación con la categorización de la Agencia de la Calidad muestran un claro debilitamiento de la educación municipal en comparación con la educación particular subvencionada. En el caso de la enseñanza básica municipal, sólo 4,0% de los establecimientos tiene una categoría de desempeño alta, un 33,6% una categoría de desempeño media, un 41,9% se encuentra en categoría medio-bajo y el 20,5% de los establecimientos se encuentra en categoría insuficiente.

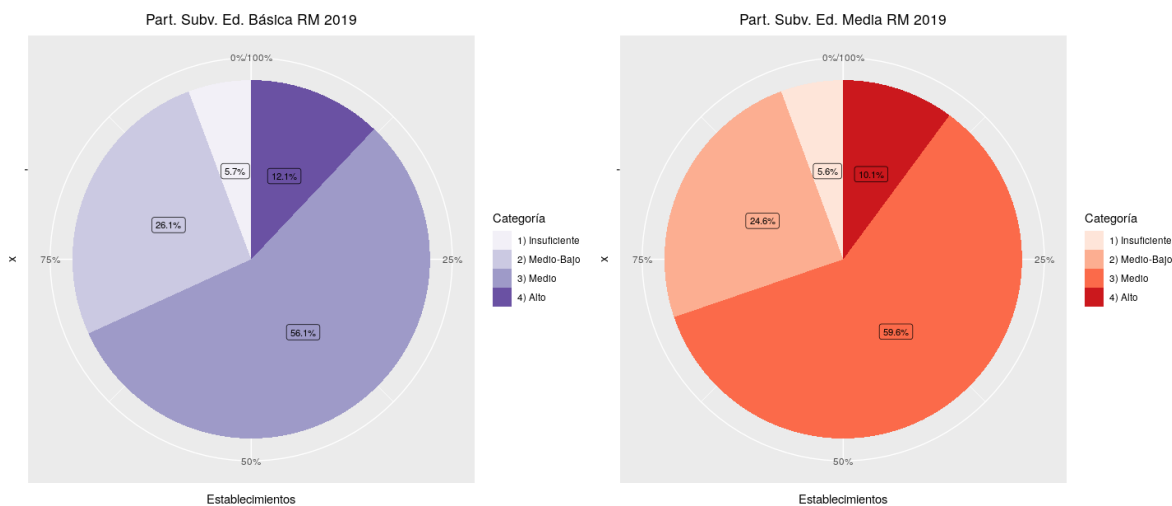
En el caso de la enseñanza media municipal, encontramos un mayor porcentaje de establecimientos en categoría alta, la que representa un 10,1%; también existe una proporción similar a la enseñanza básica de establecimientos en categoría insuficiente, en torno al 22,9%. El 47,9% de los establecimientos tiene categoría medio-bajo y el 19,1% una categoría media. A continuación, se presenta un resumen de las cifras para la educación municipal de la Región Metropolitana.



El contraste con la educación particular subvencionada se puede observar principalmente en la proporción de establecimientos en categoría insuficiente en ambos niveles de enseñanza. En el caso de la educación básica particular subvencionada, el 5,7% de los establecimientos tiene categoría insuficiente, un 26,1% de categoría medio-bajo, un 56,1% de categoría media y 12,1% una categoría alta.

En la educación media particular subvencionada, el 10,1% se encuentra en categoría alta de desempeño, un 59,6% en categoría media, un 24,6% en categoría medio-baja y un 5,6% en categoría insuficiente.

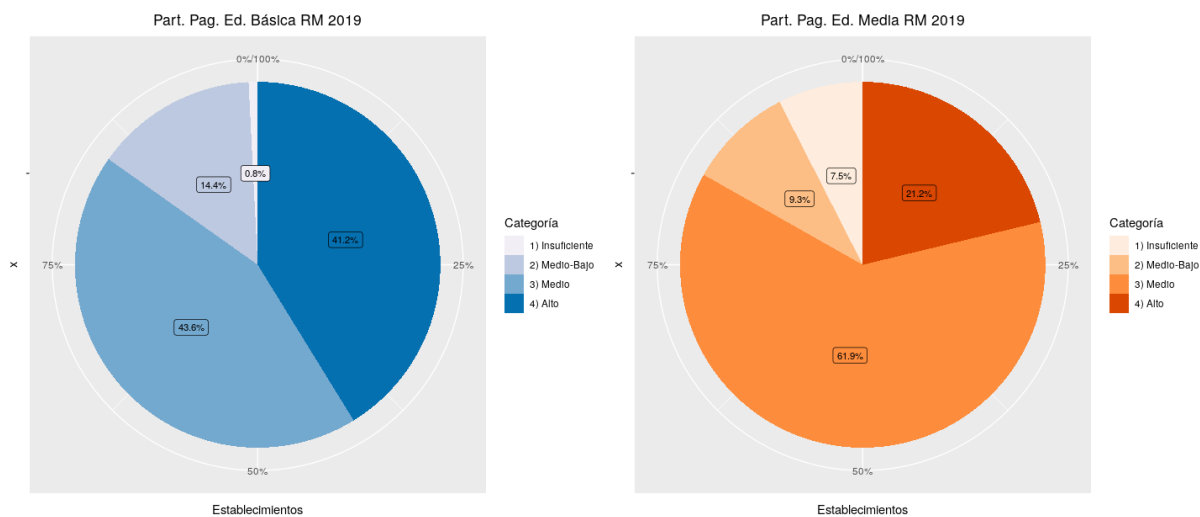
A continuación, se presenta un resumen de las cifras para la educación particular subvencionada de la Región Metropolitana.



Finalmente, la enseñanza particular pagada en la región metropolitana muestra grandes diferencias en todas las categorías con las dos dependencias anteriores. En el caso de la enseñanza básica, sólo un 0,8% de los establecimientos se encuentra en categoría insuficiente, mientras que el 14,4% se encuentra en medio-bajo, un 43,6% en categoría media y un 41,2% en categoría alta.

En la educación media pagada, un 7,5% se encuentra en categoría insuficiente, un 9,3% en categoría medio-bajo, un 61,9% en categoría media y más de un 21,2% en categoría alta.

A continuación, se presenta un resumen de las cifras para la educación particular pagada de la Región Metropolitana.



De lo anterior, podemos concluir que la educación media municipal representa el nivel por dependencia con una mayor proporción de establecimientos en categoría de insuficiente, en torno a un tercio del total, seguida por la educación básica municipal, cercana a un cuarto de su universo de establecimientos. En contraposición, la educación básica particular pagada representa el nivel por dependencia con una mayor proporción de establecimientos en categoría de desempeño alto, seguida por el nivel de educación media de la misma dependencia administrativa.

Lo anterior, representa a grandes rasgos la confirmación de una tendencia a la exclusión, la segmentación de la oferta y una lógica de discriminación en el diseño del sistema escolar chileno. Consideramos que puede resultar interesante para el análisis del impacto de la reforma educacional del segundo gobierno de Michelle Bachelet realizar este ejercicio estadístico a lo largo de la década de comienzo en orden de observar los cambios en el comportamiento de los resultados y la actual segmentación del sistema.

4.2.- Categorización de establecimientos de Peñaflor

Actualmente, en la comuna de Peñaflor imparten la educación básica 35 escuelas, de las cuales 10 son de dependencia municipal, 23 son de dependencia particular subvencionada y 2 de dependencia particular pagada.

Según se indica en las bases de datos de la Agencia de la Calidad, 7 establecimientos se encuentran en categoría de desempeño académico insuficiente, 12 en categoría de desempeño medio-bajo, 26 establecimientos en categoría media y sólo 2 en categoría alta. Además, existen dos establecimientos en la comuna que no tienen categoría debido a sus bajas matrículas.

Categoría	Municipal	Part. Subvencionada	Part. Pagada
<i>Insuficiente</i>	3	3	0
<i>Medio Bajo</i>	3	8	0
<i>Medio</i>	3	22	1
<i>Alto</i>	0	1	1

En la siguiente tabla, se puede apreciar el comportamiento de los establecimientos de enseñanza básica durante las tres categorizaciones realizadas por la Agencia de la Calidad de la Educación.

Nombre Establecimiento	Dependencia	2016	2017	2018	2019
<i>Escuela Teresa De Calcuta</i>	Municipal	Medio-Bajo	Insuficiente	Medio	Medio
<i>Escuela Emilia Lascar</i>	Municipal	Medio	Medio	Medio	Medio
<i>Escuela Rosalina Pescio V.</i>	Municipal	Medio	Medio	Medio	Medio
<i>Escuela Republica Checa</i>	Municipal	Medio-Bajo	Medio-Bajo	Medio-Bajo	Medio-Bajo
<i>Escuela M. Eduardo Frei M.</i>	Municipal	Medio-Bajo	Medio-Bajo	Insuficiente	Insuficiente
<i>Escuela Sonia Plaza Castro</i>	Municipal	Insuficiente	Insuficiente	Insuficiente	Insuficiente
<i>Escuela 664 Malloco</i>	Municipal	Medio	Medio-Bajo	Medio-Bajo	Medio-Bajo
<i>Escuela Republica De Israel</i>	Municipal	Insuficiente	Insuficiente	Insuficiente	Insuficiente
<i>Escuela Básica G-N°673 Pelvín San Francis</i>	Municipal	S/C	S/C	S/C	S/C
<i>Escuela Dolores Cattín F.</i>	Municipal	Insuficiente	Medio-Bajo	Insuficiente	Medio-Bajo

<i>Escuela Particular Malloco</i>	P. Subvencionado	Medio	Medio	Medio	Medio-Bajo
<i>Escuela Básica N 41 Augusto D'Halmar</i>	P. Subvencionado	Medio	Medio	Medio	Medio-Bajo
<i>Escuela Básica Colegio Claudio Gay</i>	P. Subvencionado	Medio	Medio	Medio	Medio
<i>Col.Part.Inmac.Concepción Nuestra Sra. De Lourdes</i>	P. Subvencionado	Medio	Medio	Medio	Medio
<i>Escuela Particular El Refugio</i>	P. Subvencionado	Medio-Bajo	Medio-Bajo	Medio-Bajo	Medio-Bajo
<i>Colegio Terranova</i>	P. Pagado	Alto	Alto	Alto	Alto
<i>Colegio José Manuel Balmaceda</i>	P. Subvencionado	Medio	Medio	Medio-Bajo	Medio-Bajo
<i>Escuela Bas. Particular Millaray</i>	P. Subvencionado	Medio-Bajo	Medio-Bajo	Medio-Bajo	Medio-Bajo
<i>Colegio Emmanuel Mounier</i>	P. Pagado	S/C	S/C	S/C	S/C
<i>Escuela Básica N°200 Colegio Integral</i>	P. Subvencionado	****	Insuficiente	Insuficiente	Insuficiente
<i>Colegio American School</i>	P. Subvencionado	Medio-Bajo (Nuevo)	Medio	Medio	Medio
<i>Colegio Poliv. Francisco De Villagra</i>	P. Subvencionado	Medio	Medio	Medio	Medio
<i>Colegio Particular Forjadores</i>	P. Subvencionado	Medio	Medio	Medio	Medio
<i>Centro Educacional Nino Dios De Malloco</i>	P. Subvencionado	Medio	Medio	Medio	Medio
<i>Esc. Bas. Y Esp. Nueva Integral Altazor</i>	P. Subvencionado	Medio	Medio	Medio	Medio
<i>Escuela Básica Terra Di Bimbi</i>	P. Subvencionado	Medio	Medio-Bajo	Medio	Medio
<i>Escuela Básica Alborada School</i>	P. Subvencionado	Medio	Medio	Medio	Medio
<i>Escuela Part. Parthenon College</i>	P. Subvencionado	Medio	Medio	Medio	Medio
<i>Escuela Bas. Y Esp. Educar</i>	P. Subvencionado	Insuficiente	Medio-Bajo	Medio-Bajo	Medio-Bajo
<i>Escuela Bas. Alfredo Dreyse Belser</i>	P. Subvencionado	Medio-Bajo	Medio-Bajo	Medio	Medio
<i>Esc. Bas. Y Esp. San Andrés De Peñaflor</i>	P. Subvencionado	Alto	Alto	Alto	Alto
<i>Escuela Patrona De Lourdes</i>	P. Subvencionado	Medio	Alto	Alto	Medio
<i>Instituto Sembrador De Peñaflor</i>	P. Subvencionado	Medio	Medio	Medio	Medio
<i>Colegio Premilitar Capitán Ignacio Carrera</i>	P. Subvencionado	Insuficiente	Insuficiente	Insuficiente	Insuficiente
<i>Colegio Antimanque</i>	P. Subvencionado	Medio	Medio	Medio-Bajo	Medio
<i>Escuela Premilitar General Bernardo O'Higgins</i>	P. Subvencionado	Medio-Bajo	Medio-Bajo	S/C	S/C

Por su parte, 16 establecimientos educacionales de la comuna imparten enseñanza media, 2 de ellos de dependencia municipal, 12 de dependencia particular subvencionada y dos establecimientos particulares pagados. Según la última categorización de desempeño, 2 establecimiento se encuentran en categoría insuficiente, 3 en categoría medio-bajo, 10 en nivel medio y 1 colegio no tiene categoría por tener muy baja matrícula. En la siguiente tabla, se puede apreciar el comportamiento de los establecimientos de enseñanza media durante sus dos categorizaciones.

Nombre Establecimiento	Dependencia	2017	2018	2019
<i>Liceo Municipalizado Peñaflor</i>	Municipal	Insuficiente	Medio-Bajo	Medio-Bajo
<i>Liceo Comercial República De Brasil</i>	Municipal	Insuficiente	Insuficiente	Insuficiente
<i>Col.Part.Inmac.Conc. De Ntra.Sra. De Lourdes</i>	P. Subvencionado	Medio	Medio	Medio
<i>Colegio Terranova</i>	P. Pagado	Alto	Alto	Medio
<i>Colegio José Manuel Balmaceda</i>	P. Subvencionado	Medio-Bajo	Medio	Medio
<i>Colegio Emmanuel Mounier</i>	P. Pagado	SC	SC	SC
<i>Colegio Comercial De Peñaflor</i>	P. Subvencionado	Medio-Bajo	Insuficiente	Medio-Bajo
<i>Colegio Poliv. Francisco De Villagra</i>	P. Subvencionado	Medio	Medio	Medio
<i>Colegio Particular Forjadores</i>	P. Subvencionado	Medio	Medio	Medio
<i>Centro Educ. Nino Dios De Malloco</i>	P. Subvencionado	Medio	Medio	Medio
<i>Escuela Part. Parthenon College</i>	P. Subvencionado	Medio	Medio	Medio
<i>Colegio Dreyse Belser</i>	P. Subvencionado	Medio	Medio	Medio
<i>Escuela Patrona De Lourdes</i>	P. Subvencionado	Medio	Medio	Medio
<i>Colegio Premilitar Capitán Ignacio Carrera Pinto</i>	P. Subvencionado	Insuficiente	Insuficiente	Insuficiente
<i>Colegio Antimauque</i>	P. Subvencionado	Medio	Medio	Medio
<i>Escuela Premilitar General Bernardo Ohiggins Riquelme</i>	P. Subvencionado	Medio-Bajo	Medio	Medio-Bajo

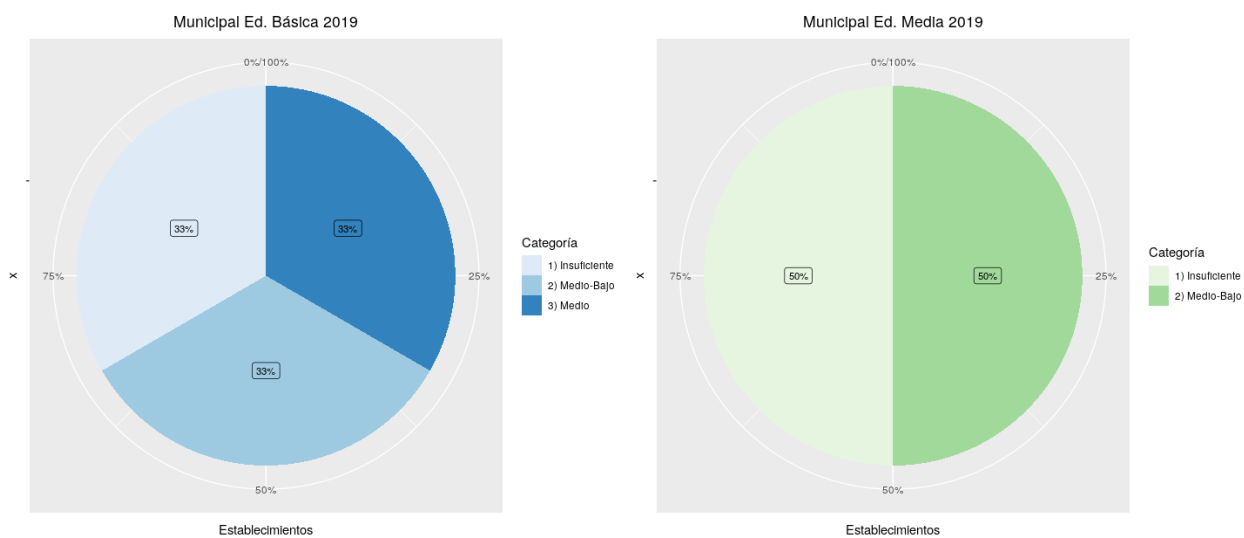
En una categoría de especial cuidado, se encuentran los establecimientos municipales Liceo Comercial República de Brasil, y las escuelas República de Israel y Sonia Plaza; además de la Escuela Básica N°200 Colegio Integral y Colegio Premilitar Capitán Ignacio Carrera Pinto de dependencia particular subvencionada en

ambas modalidades (básica y media), todos ellos en categoría insuficiente durante las últimas tres categorizaciones, con un riesgo de cierre según normativa vigente.

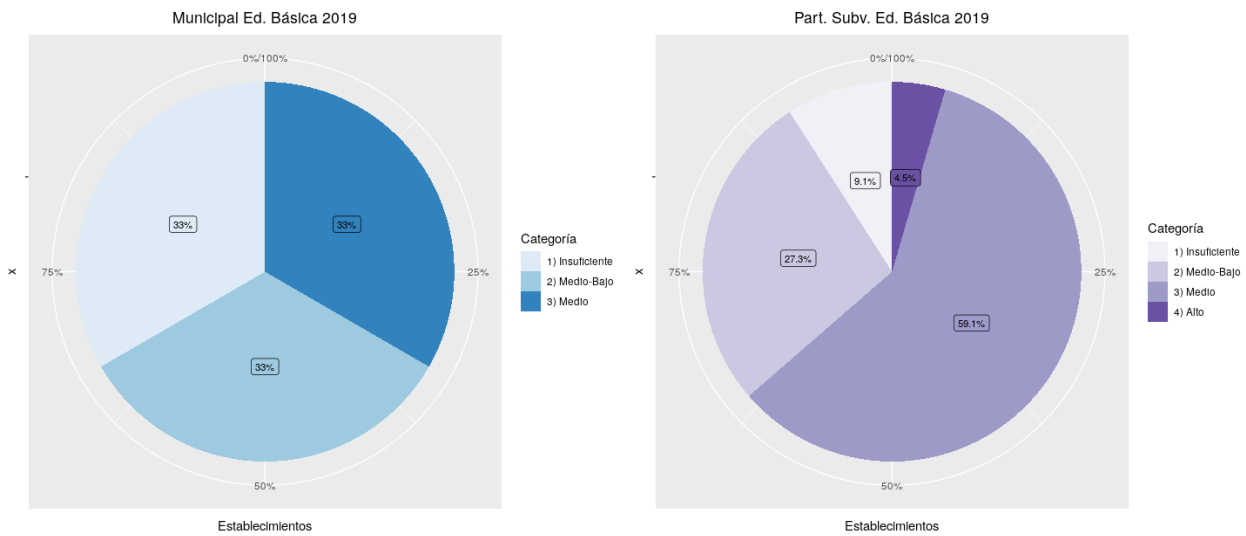
Nombre Establecimiento	Dependencia	2016	2017	2018	2019
<i>Escuela Mand Eduardo Frei Montalva</i>	Municipal	Medio-Bajo	Medio-Bajo	Insuficiente	Insuficiente
<i>Escuela Sonia Plaza Castro</i>	Municipal	Insuficiente	Insuficiente	Insuficiente	Insuficiente
<i>Escuela República De Israel</i>	Municipal	Insuficiente	Insuficiente	Insuficiente	Insuficiente
<i>Escuela Básica N°200 Colegio Integral</i>	P. Subvencionado	S/C	Insuficiente	Insuficiente	Insuficiente
<i>Colegio Premilitar Capitán Ignacio Carrera Pinto EB</i>	P. Subvencionado	Insuficiente	Insuficiente	Insuficiente	Insuficiente
<i>Liceo Comercial Republica De Brasil</i>	Municipal	S/C	Insuficiente	Insuficiente	Insuficiente
<i>Colegio Premilitar Capitán Ignacio Carrera Pinto EM</i>	P. Subvencionado	S/C	Insuficiente	Insuficiente	Insuficiente

A continuación, pasaremos a comentar las categorizaciones por dependencia administrativa de los establecimientos de la comuna de Peñaflo.

En el caso de la comuna de Peñaflo, las tendencias en relación con la categorización de la Agencia de la Calidad muestran un claro debilitamiento acumulado de la educación municipal en comparación con la educación particular subvencionada. En el caso de la enseñanza básica municipal, no se tiene establecimientos de categoría de desempeño alta. De los 9 establecimientos, tres se encuentran en categoría insuficiente, tres en categoría medio-baja y tres en categoría media. En el caso de la enseñanza media municipal, se encuentran los dos liceos públicos, uno de ellos en categoría insuficiente y el otro en categoría medio-baja.



El contraste con la educación particular subvencionada se puede observar principalmente en la proporción de establecimientos en categoría insuficiente en ambos niveles de enseñanza. En el caso de la educación básica particular subvencionada, el 4,5% de los establecimientos tiene categoría alta, un 59,1% tiene categoría media, un 27,3% una categoría de desempeño media-bajo y 9,1% se encuentra en categoría insuficiente. En la educación media particular subvencionada, 89% de los establecimientos tiene una categoría de desempeño medio, mientras el 11% restante se encuentra en categoría insuficiente.



De lo anterior, podemos concluir que mientras en términos generales se refuerza la tendencia observada en la Región Metropolitana en relación con la educación media, con claras diferencias en la calidad de la enseñanza para este nivel, no es el caso para la educación básica, donde la educación municipal muestra una proporción mayor de establecimientos en categoría media. No obstante, es fundamental la salida de los establecimientos de la categoría insuficiente en el corto plazo, considerando el hecho de que dos de estos establecimientos han reincidido en esta categoría en tres ocasiones consecutivas, lo que representa un alto riesgo para la continuidad del servicio.

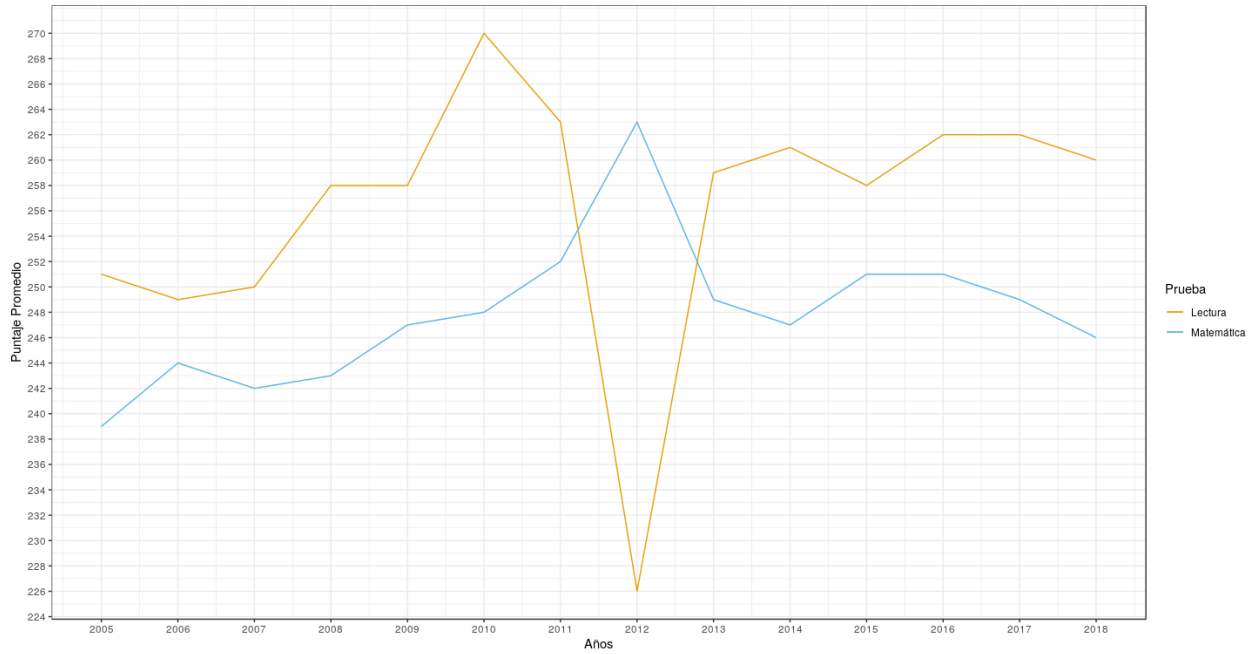
No hemos considerado a la educación particular pagada debido al escaso número de establecimientos.

4.3.- Resultados SIMCE de establecimientos de Peñaflor

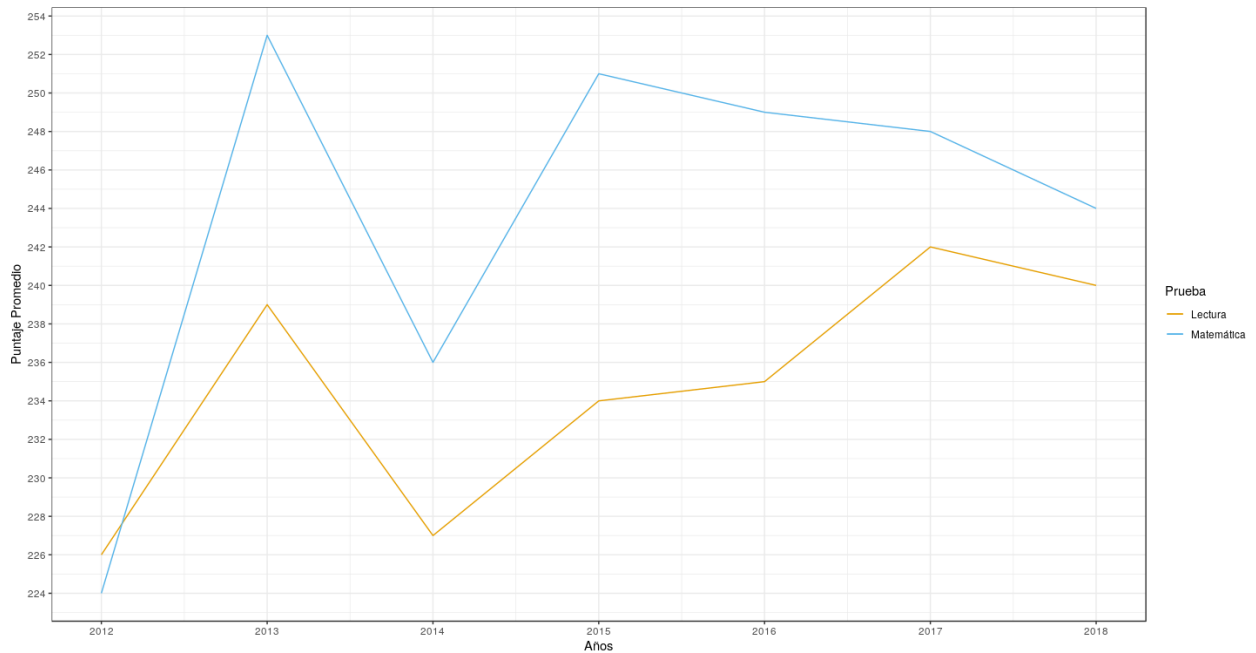
La Agencia de la Calidad nos ofrece los resultados de las pruebas para todas las dependencias de los establecimientos educacionales de Peñaflor. En ellos, se puede

reconocer algunas tendencias comunales que exponen desafíos a la enseñanza en la comuna independiente de la dependencia administrativa.

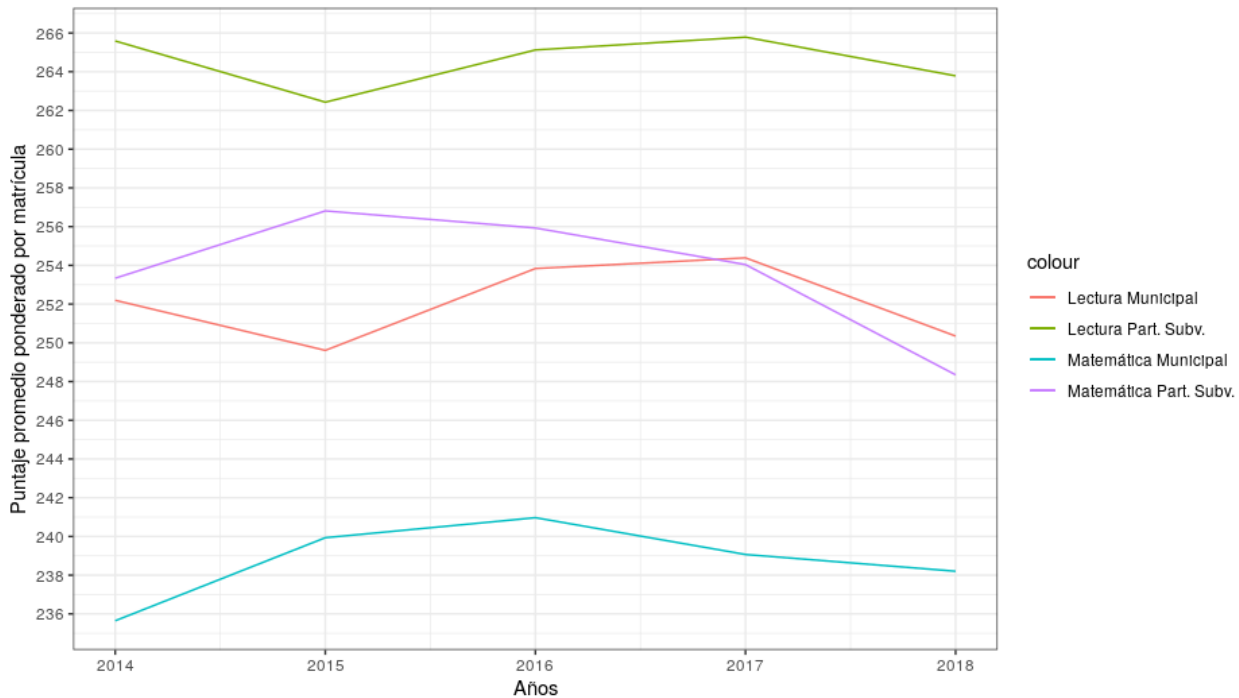
A continuación, se ve la evolución de los resultados de Peñaflores entre 2005 y 2018 en SIMCE de 4to básico.



En la siguiente tabla se ve la evolución de resultados de Peñaflores entre 2012-2018 para el SIMCE de 2do medio.



A grandes rasgos podemos observar que, mientras en la educación básica existen mayores logros de aprendizaje entre los estudiantes en lectura, esta situación se traspone en la educación media. Lo anterior, expresa una necesidad del tratamiento de la lectura en ambos niveles educacionales y de la lectura en la educación media.



Mediante la ponderación de los resultados en las pruebas de lectura y matemática para 4to básico sobre la base del número de alumnos que ha rendido la prueba, podemos observar el resultado de los promedios ponderados por dependencia administrativa. En este caso, sólo tomaremos las dependencias administrativas municipal y particular subvencionada, dado que para los últimos años existe información de sólo tres establecimientos particulares pagados con intermitencias de año en año. De lo anterior, podemos observar fluctuaciones similares para ambas dependencias administrativas con diferencias relativas a la prueba. No obstante, para ambas pruebas y dependencias, se observó una caída en el rendimiento durante el último año. Por otra parte, si bien la caída y fluctuación en el puntaje sucede de forma similar en cada caso, existe una diferencia constante en torno a los 15 puntos por dependencias.

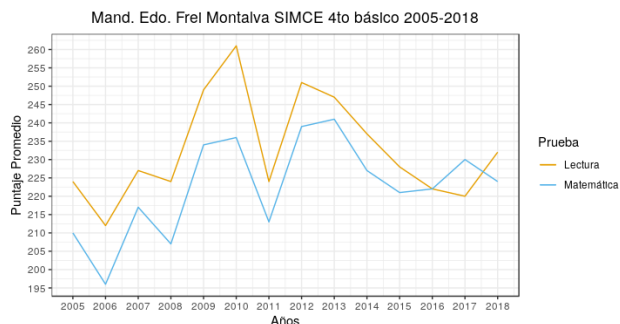
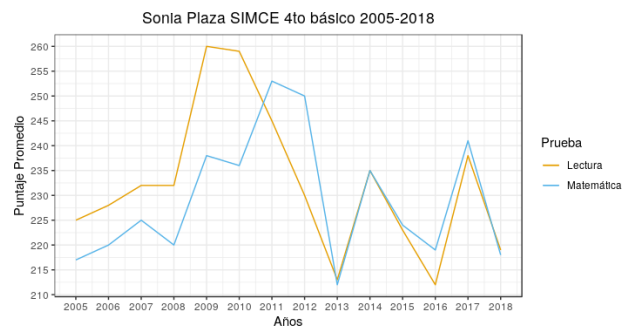
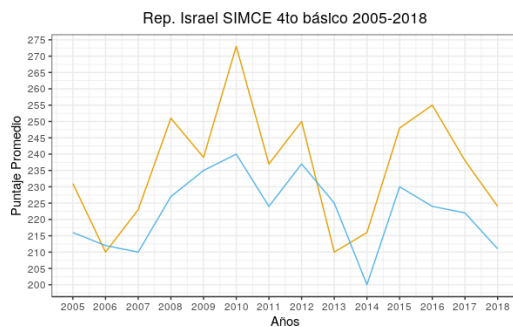
4.4.- Resultados SIMCE de la educación pública

A continuación, se analizarán los resultados de las pruebas SIMCE en lectura y matemática para cada uno de los establecimientos educacionales de la comuna. Para facilitar la lectura, se han agrupado por nivel de enseñanza (educación básica y media) y por categoría de desempeño en el caso de la educación básica.

4.4.1.- Lectura y matemática 4to básico, educación municipal

Las escuelas municipales tienen niveles heterogéneos de desempeño en cada una de las pruebas. Mientras algunos establecimientos mantienen sus rendimientos e incluso los mejoran en relación con el año anterior, otros descienden incluso de forma consecutiva. Lo anterior impone el desafío tanto de la nivelación del trabajo técnico-pedagógico como el abordar el trabajo de aula.

En el primer recuadro se pueden observar agrupadas las evoluciones de los promedios SIMCE para las pruebas de lectura y matemática de las cuatro escuelas básicas en categoría de desempeño insuficiente: Escuela República de Israel (10760), Escuela Sonia Plaza Castro (10756) y Escuela Mandatario Eduardo Frei Montalva (10754).

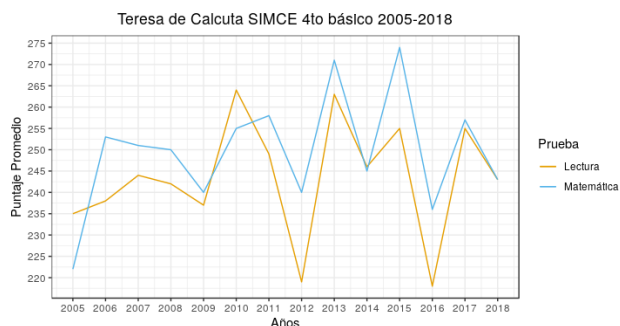
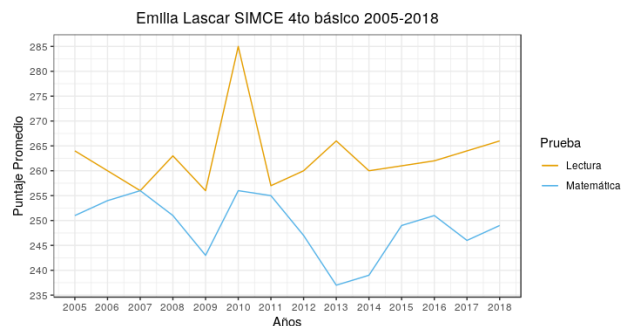
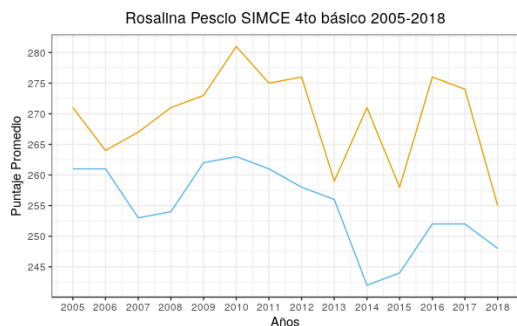


En el caso de la Escuela República de Israel, se puede percibir claramente un descenso sostenido de los promedios en ambas pruebas, el cual se ha acrecentado durante los últimos tres años, encontrándose en torno a los 220 puntos.

En el caso de la Escuela Sonia Plaza Castro es posible apreciar una fuerte caída en los puntajes cercana a los 20 puntos, ocurrido durante el último año. Con esta dramática caída del rendimiento académico del establecimiento se establece una fluctuación de más de seis años, llegando a niveles similares a los de 2016, a los cuales había descendido desde puntajes 15 puntos más alto en 2014.

Una irregularidad similar se puede observar en la prueba matemática 4to básico de la Escuela Mandatario Eduardo Frei Montalva, en donde baja su rendimiento luego de haber ascendido anteriormente durante dos años consecutivos. No obstante, un aumento más marcado aún en la prueba de lenguaje compensa la caída. La irregularidad y las fluctuaciones en los puntajes parecen compensarse mutuamente, manteniendo un promedio de ambas pruebas en torno a los 225 puntos.

En el segundo recuadro se pueden observar agrupadas las evoluciones de los promedios SIMCE para las pruebas de lectura y matemática de las tres escuelas básicas en categoría de desempeño medio-bajo: Dolores Cattín Faúndez (10766), Escuela 664 Malloco (10758) y Escuela República Checa (10753). Además, se incluyen los resultados de la Escuela Pelvín San Francisco de Asís (10765), los que no constituyen una categoría de desempeño debido a su baja matrícula.



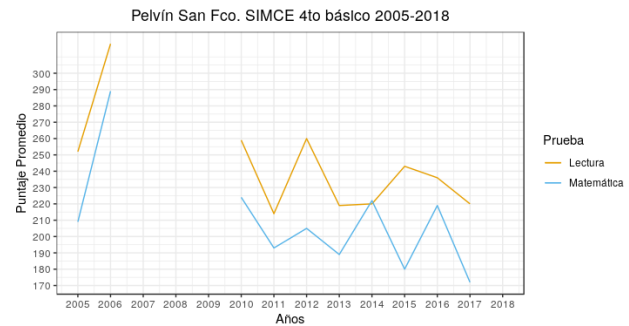
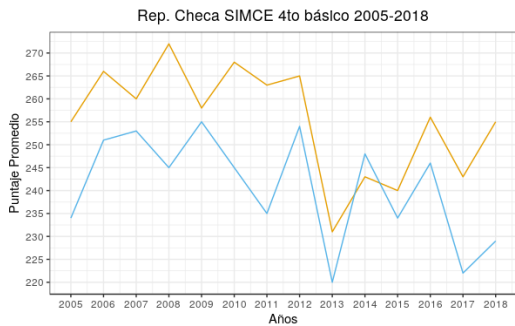
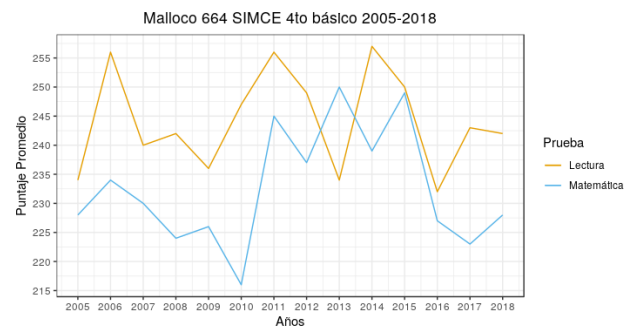
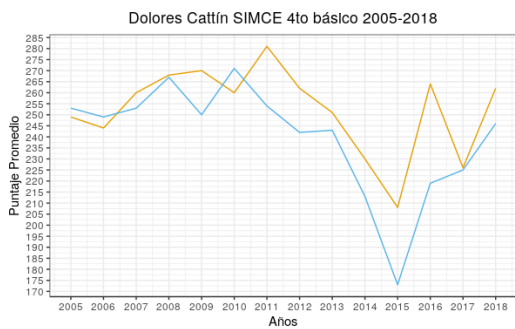
En el caso de la Escuela 664 Malloco, se observa una leve mejoría en el promedio general de ambas pruebas, lo que representa una leve reversión de la caída de los puntajes que vivió durante los cuatro años anteriores en la asignatura de matemática, volviendo al nivel de 2016, además de la mantención del nivel en lectura sobre los 240 puntos.

En el caso de la Escuela República Checa, se observan fuerte fluctuaciones en ambas pruebas con un importante repunte en los últimos resultados para ambas pruebas. Sin embargo, es importante considerar que el repunte de ambas pruebas no logra compensar las tendencias a la baja sufridas durante los dos años anteriores; sólo en el caso de lectura se logra volver a un promedio similar al de 2016. Es de esperar que estas tendencias se mantengan durante al menos un año más en República Checa, lo que aumenta de manera significativa la posibilidad de pasar a categoría de desempeño medio.

Finalmente, al igual que en el grupo anterior, se puede observar una importante fluctuación en los resultados en ambas pruebas para la Escuela Pelvín San Francisco de Asís en gran medida debido a lo acotada de su matrícula total y el número de

estudiantes que rinde anualmente la prueba SIMCE. Esta última razón, determinó que no hubiera categorización para esta escuela.

Finalmente, un tercer recuadro muestra a los establecimientos de categoría de desempeño medio: Escuela Rosalina Pescio Vargas (10750), Escuela Emilia Lascar (10748) y Escuela Teresa de Calcuta (10747).



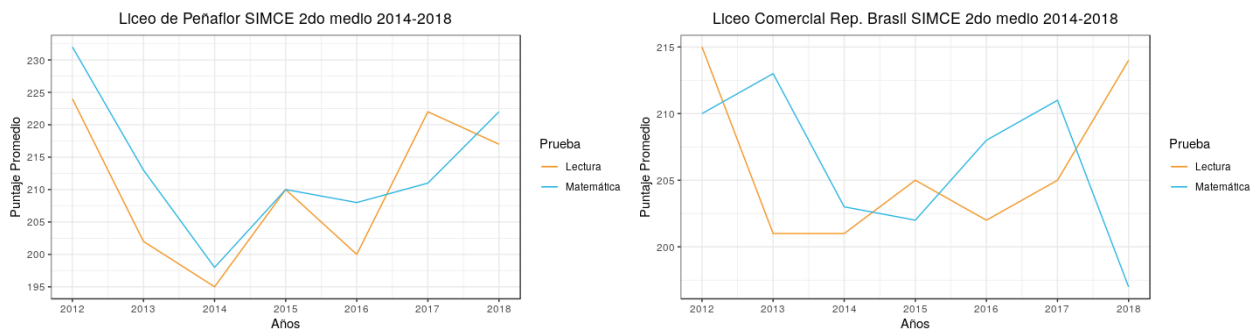
En el caso de la Escuela Rosalina Pescio Vargas, se observa una importante tendencia a la baja en ambas pruebas durante la última entrega de resultados. En el caso de la prueba SIMCE de lectura, la baja en el puntaje es de más de 20 puntos, mientras que rodea los 10 puntos en matemática. Es importante considerar que esta fluctuación de los últimos años impone un importante desafío a la gestión educacional y directiva en la preparación de las habilidades de los estudiantes.

En el caso de la Escuela Emilia Lascar, se puede observar un mejoramiento en ambas pruebas en relación con la medición anterior. En el caso de lectura, se consolida una tendencia de paulatino aumento del rendimiento de 1 punto cada año promedio. Por otra parte, matemática muestra un importante aumento de 4 puntos que vuelve a poner al establecimiento al nivel de 2015, justo por debajo del año siguiente.

Finalmente, la Escuela Teresa de Calcuta muestra una nueva fluctuación esta vez menos acentuada que en años anteriores, no obstante, es superior a la baja promedio para toda la comuna vista anteriormente. Ambos puntajes convergen por debajo de los 245 puntos, volviendo al estado de ambos promedios en 2014. Es importante considerar estas tendencias en la dimensión de los desafíos que impone a la gestión directiva y el acompañamiento a los docentes de aula.

4.4.2.- Lectura y matemática 2do medio, educación municipal

La educación media pública sólo tiene dos establecimientos: el Liceo de Peñaflor (10746) y el Liceo Comercial República de Brasil (10751), agrupados en los siguientes recuadros.



En el caso del Liceo de Peñaflor, podemos observar un sostenido aumento de los puntajes desde 2014 hasta la última medición, en razón de 5 puntos cada año. Esto es significativo y se logra apreciar para ambas pruebas. No obstante, en el caso de la prueba de lectura se observa una importante fluctuación. La tendencia general explica, en gran medida junto a otros factores propios de los ajustes realizado al mecanismo de categorización, el paso del establecimiento de una categoría de desempeño insuficiente a la actual categoría de desempeño medio-bajo.

En contraste, el Liceo Comercial República de Brasil se encuentra en una situación más compleja, debido a la abrupta caída en la prueba de matemática según los últimos resultados entregados, en torno a los 15 puntos. Sin embargo, se puede observar una mejora paulatina y sostenida de los puntajes en la prueba de lectura, los que no obstante no logran compensar la fluctuación de la prueba de matemática.

4.5.- Análisis de resultados SIMCE 2019

Según se indica en las bases oficiales del Ministerio de Educación, estos fueron los resultados SIMCE 2019 de la educación pública de Peñaflor. En la siguiente tabla se resume lo obtenido por cada establecimiento en las pruebas de lectura, matemática y ciencias sociales de 8vo básico, además de las diferencias en los puntajes en relación con la última medición anterior.

Establecimiento	Lectura	Matemática	Cs. Soc.	Dif Lect	Dif Mat	Dif Soc
<i>Escuela Teresa De Calcuta</i>	216	257	222	-8	6	-13
<i>Escuela Emilia Lascar</i>	248	253	260	-6	13	8
<i>Escuela Rosalina Pescio Vargas</i>	239	249	243	-3	8	-1
<i>Escuela Republica Checa</i>	225	227	216	31	12	-18
<i>Escuela Mand Eduardo Frei Montalva</i>	200	230	220	-10	6	-2
<i>Escuela Sonia Plaza Castro</i>	191	221	207	-35	3	-1
<i>Escuela Malloco</i>	201	232	219	-41	-36	-8
<i>Escuela Republica De Israel</i>	240	253	245	29	32	11
<i>Escuela Dolores Cattin Faundez</i>	235	233	236	-3	-1	

En la mayoría de los establecimientos se nota una baja de puntaje en lectura de un promedio de 5.7 puntos, en el que destaca positivamente la Escuela República de Israel la que aumentó 29 puntos, y negativamente las escuelas Sonia Plaza y Malloco 664, en las que se disminuyó 41 y 35 puntos respectivamente. En contraste la mayoría de los establecimientos aumentó 4.7 puntos en promedio en la prueba de matemática en relación con la última medición anterior, prueba en la que destaca positivamente nuevamente la Escuela República de Israel y negativamente la Escuela Malloco 664. Finalmente, en Ciencia Sociales hubo una disminución promedio de 3 puntos, destacando positivamente la Escuela República de Israel, y negativamente la Escuela República Checa. No obstante, no hubo diferencias significativas en esta prueba.

En la siguiente table se muestran las Diferencias Significativas (DS) por cada una de las pruebas según indicadores -1, 0 y 1.

Establecimiento	DS Lect	DS Mat	DS Soc
<i>Escuela Teresa De Calcuta</i>	0	0	0
<i>Escuela Emilia Lascar</i>	0	1	0
<i>Escuela Rosalina Pescio Vargas</i>	0	0	0
<i>Escuela Republica Checa</i>	1	0	0
<i>Escuela Mand Eduardo Frei Montalva</i>	0	0	0
<i>Escuela Sonia Plaza Castro</i>	-1	0	0
<i>Escuela Malloco</i>	-1	-1	0
<i>Escuela Republica De Israel</i>	1	1	0
<i>Escuela Dolores Cattin Faundez</i>	0	0	0

Como podemos observar, la Escuela República de Israel muestra una diferencia significativa en 2/3 pruebas, y las escuelas Emilia Lascar y República Checa en 1/3. En contraste, la Escuela Malloco 664 muestra una diferencia significativa negativa en 2/3 pruebas, mientras que la Escuela Sonia Plaza muestra en 1/3.

En la siguiente tabla se observa el Grupo Socio Económico (GSE). En esta tabla se muestra que todas las escuelas de Peñaflores atienden a población de los estratos medio-bajo, con la excepción de la escuela Rosalina Pescio Vargas y la Escuela Dolores Cattín Faúndez, las que atienden a estratos medios (3 quintil). En las siguientes columnas se muestra la diferencia de los puntajes respecto a las escuelas del mismo Grupo Socio Económico.

Escuela	GSE	GSE Lect	GSE Mat	GSE Soc
<i>Escuela Teresa De Calcuta</i>	2	-12	12	-14
<i>Escuela Emilia Lascar</i>	2	20	8	24
<i>Escuela Rosalina Pescio Vargas</i>	3	-3	-14	-8
<i>Escuela Republica Checa</i>	2	-3	-18	-20
<i>Escuela Mand Eduardo Frei Montalva</i>	2	-28	-15	-16
<i>Escuela Sonia Plaza Castro</i>	2	-37	-24	-29

<i>Escuela Malloco</i>	2	-27	-13	-17
<i>Escuela Republica De Israel</i>	2	12	8	9
<i>Escuela Dolores Cattin Faundez</i>	3	-7	-30	-15

Como podemos observar, en lectura destaca positivamente la Escuela Emilia Lascar y la Escuela República de Israel; mientras que destacan negativamente las escuelas Sonia Plaza, Mandatario Eduardo Frei Montalva y Malloco 664. En matemática destaca positivamente la escuela Teresa de Calcuta, Emilia Lascar y República de Israel, mientras que destaca en sentido contrario las escuelas Dolores Cattín Faúndez, Sonia Plaza, República Checa, entre otras. Finalmente, en ciencias sociales destaca positivamente las escuelas Emilia Lascar y República de Israel, en contraste con las escuelas Sonia Plaza, República Checa, entre otras.

En la siguiente tabla se muestra cuáles son las escuelas que tienen Diferencias Significativas por Grupo Socio Económico (DfGSE).

Escuela	DfGSE Lect	DfGSE Mat	DfGSE Soc
<i>Escuela Teresa De Calcuta</i>	-1	1	-1
<i>Escuela Emilia Lascar</i>	1	1	1
<i>Escuela Rosalina Pescio Vargas</i>	0	-1	-1
<i>Escuela Republica Checa</i>	0	-1	-1
<i>Escuela Mand Eduardo Frei Montalva</i>	-1	-1	-1
<i>Escuela Sonia Plaza Castro</i>	-1	-1	-1
<i>Escuela Malloco</i>	-1	-1	-1
<i>Escuela Republica De Israel</i>	1	0	0
<i>Escuela Dolores Cattin Faundez</i>	0	-1	0

Como podemos observar, la escuela Emilia Lascar destaca en todas las pruebas realizadas, mientras que las Escuelas Teresa de Calcuta y República de Israel destacan en 1/3. En contraste, las escuelas Mandatario Eduardo Frei Montalva, Malloco 664 y Sonia Plaza Castro destacan negativamente en las tres pruebas realizadas, mientras que las escuelas Rosalina Pescio Vargas, República Checa y

Teresa de Calcuta muestran una diferencia significativa negativa respecto a otras escuelas de igual GSE en 2/3 pruebas.

4.5.1.- Indicadores de desarrollo personal y social 4to básico

Los Indicadores de Desarrollo Personal y Social (en adelante IDPS), son el conjunto de indicadores que nos entregan información sobre el desarrollo de los estudiantes de un establecimiento, complementando el SIMCE y los logros de los Estándares de Aprendizaje. De esta manera se buscó ampliar la concepción de calidad de la educación incluyendo aspectos fuera de los dominios académicos.

Los indicadores que se muestran a continuación se refieren a los siguientes aspectos. Las citas entrecomilladas son extractos de la página web de la Agencia de la Calidad:

- Autoestima académica y motivación escolar (A&M): “Este indicador considera la percepción y valoración de los estudiantes en relación con su capacidad de aprender y por otra parte las percepciones y actitudes que tienen los estudiantes hacia el aprendizaje y el logro académico”. Su relevancia se deriva de que “Un estudiante que se siente capaz académicamente y que está motivado por el estudio, es más probable que se interese e invierta esfuerzo en las actividades escolares”.
- Clima de convivencia escolar (Cli. CE): Este indicador, considera “considera las percepciones y las actitudes que tienen los estudiantes, docentes y padres y apoderados con respecto a la presencia de tres dimensiones: Ambiente de respeto, Ambiente organizado y Ambiente seguro”. Su importancia se deriva de la premisa de que “El clima de convivencia escolar afecta el bienestar y desarrollo socioafectivo de los estudiantes e impacta en su conducta, disposición y rendimiento durante las actividades escolares”
- Participación y formación ciudadana (P&FC): “Este indicador considera las percepciones y las actitudes que declaran los docentes, estudiantes, padres y apoderados en los cuestionarios que se aplican durante las pruebas Simce”. Su importancia deriva de la premisa de que “un clima participativo y con un

mayor sentido de pertenencia a la escuela mejora el compromiso y la disposición de los estudiantes, docentes, padres y apoderados hacia la mejora de los aprendizajes”.

- Hábitos de vida saludable (Háb. VS): “Este indicador considera las actitudes y conductas declaradas de los estudiantes en relación con la vida saludable, también sus percepciones sobre el grado en que el establecimiento promueve hábitos de alimentación sana, de vida activa y de autocuidado”. Su importancia deriva de la premisa de que “la práctica de actividad física y una alimentación balanceada mejora la capacidad de aprendizaje de los estudiantes, ya que incrementa la capacidad para resolver tareas difíciles, la concentración y la memoria. También, disminuye la eventual ansiedad y estrés ante las evaluaciones”.

Otros aspectos abordados por la medición de los IDPS son la asistencia escolar, retención escolar, la equidad de género y la titulación técnico-profesional. Algunos de estos indicadores no se encuentran cuantificados de la misma manera, por lo que serán abordados en otros momentos del presente documento.

La siguiente tabla muestra el desempeño de los establecimientos particulares de Peñaflores en cada una de las dimensiones anteriormente descritas.

RBD	Nombre	Área	GSE	A&M	Cli. CE	P&FC	Háb. VS	Prom
10767	Escuela Bas. Part. Malloco	Urbano	Medio bajo	70.32	73.71	74.96	67.25	71.56
10768	Escuela Básica N 41 Augusto D'Halmar	Urbano	Medio	74.09	76.95	79.22	67.65	74.48
10771	Escuela Bas. Part. Colegio Claudio Gay	Urbano	Medio alto	72.22	78.74	77.96	70.08	74.75
10772	Col. Inmac. Conc. Ntra. Sra. De Lourdes	Urbano	Medio alto	69.86	77.34	74.78	66.71	72.17
10774	Escuela Particular El Refugio	Urbano	Bajo	71.20	72.96	76.30	69.19	72.41
10777	Colegio Terranova	Urbano	Alto	77.72	81.14	75.02	71.61	76.37
11851	Colegio José Manuel Balmaceda	Urbano	Medio	74.10	74.35	78.59	67.29	73.58
11853	Escuela Bas. Particular Millaray	Urbano	Bajo	67.08	73.30	73.59	63.37	69.33
12258	Colegio Emmanuel Mounier	Urbano	Alto	70.16	sin datos	69.96	77.43	72.52
16825	Escuela Básica N°200 Colegio	Urbano	Medio	73.53	75.54	80.46	76.92	76.61

	<i>Integra</i>							
16997	<i>Colegio American School</i>	Urbano	Medio	73.41	80.69	79.78	72.78	76.66
25026	<i>Colegio Poliv. Francisco De Villagra</i>	Urbano	Medio bajo	73.33	73.68	76.58	64.43	72.00
25434	<i>Colegio Particular Forjadores</i>	Urbano	Medio	74.38	68.60	74.65	68.48	71.53
25448	<i>Centro Educ. Niño Dios De Malloco</i>	Urbano	Medio	75.83	81.61	83.86	77.08	79.60
25624	<i>Esc. Bas. Y Esp. Nueva Integral Altazor</i>	Urbano	Medio bajo	73.63	75.42	77.48	77.74	76.07
25927	<i>Escuela Básica Terra Di Bimbi</i>	Urbano	Medio alto	80.51	80.97	88.20	78.79	82.12
25933	<i>Escuela Basica Alborada School</i>	Urbano	Medio bajo	69.06	67.98	71.62	65.52	68.54
25944	<i>Escuela Part. Parthenon Colloge</i>	Urbano	Medio	69.27	74.06	71.01	64.05	69.60
25970	<i>Escuela Bas. Y Esp. Educar</i>	Urbano	Medio bajo	72.18	63.90	68.32	61.22	66.40
25984	<i>Colegio Dreyse Belser</i>	Urbano	Medio	72.39	sin datos	80.32	69.38	74.03
26108	<i>Esc. Bas. Y Esp. San Andrés De Peñaflo</i>	Urbano	Medio	75.48	78.96	81.83	74.55	77.70
26378	<i>Escuela Patrona De Lourdes</i>	Urbano	Medio alto	72.10	81.53	75.94	73.63	75.80
26403	<i>Instituto Sembrador De Peñaflo</i>	Urbano	Medio alto	68.71	71.40	66.77	68.54	68.86
26524	<i>Colegio Antimanque</i>	Urbano	Medio alto	77.50	83.79	83.87	75.15	80.08

Podemos concluir que el promedio de los promedios de las cuatro dimensiones cuantificadas en la tabla es de 73,87 puntos sobre 100. Este número, aunque no está ponderado según el número de personas que realizó el cuestionario asociado a la muestra, a grandes rasgos permite formarnos una idea sobre el desempeño de los establecimientos fuera de la dependencia pública.

La siguiente tabla muestra el desempeño de los establecimientos de la educación pública de Peñaflo en cada una de las dimensiones anteriormente descritas.

RBD	Nombre	Área	GSE	A&M	Cli. CE	P&FC	Háb. VS	Prom
10747	<i>Escuela Teresa De Calcuta</i>	Urbano	Medio bajo	76.58	76.90	86.08	74.81	78.59
10748	<i>Escuela Emilia Lascar</i>	Urbano	Medio bajo	76.28	77.17	80.67	73.09	76.80
10750	<i>Escuela Rosalina Pescio</i>	Urbano	Medio	71.84	66.80	72.16	65.64	69.11

	Vargas							
10753	Escuela Republica Checa	Urbano	Medio bajo	76.19	71.51	80.36	70.18	74.56
10754	Escuela Mand. Eduardo Frei Montalva	Urbano	Bajo	73.02	70.07	75.76	69.08	71.98
10756	Escuela Sonia Plaza Castro	Urbano	Bajo	75.66	79.80	83.68	67.19	76.58
10758	Escuela Malloco	Urbano	Medio bajo	69.14	65.77	71.05	60.57	66.63
10760	Escuela Republica De Israel	Urbano	Medio bajo	70.23	61.49	62.78	54.08	62.14
10765	Escuela Pelvín San Francisco de Asís	Rural	Medio bajo	69.33	77.34	87.24	35.63	67.38
10766	Escuela Dolores Cattin Faundez	Rural	Medio bajo	73.07	71.80	79.33	62.02	71.56

Podemos observar que el promedio de los promedios de las cuatro dimensiones cuantificadas es de 71,54 puntos sobre 100. Este número, aunque no está ponderado según el número de personas que realizó el cuestionario, a grandes rasgos permite formarnos una idea sobre el desempeño de los establecimientos de dependencia pública.

4.5.2.- Indicadores de desarrollo personal y social 2do medio

En la educación media, el monitoreo de las dimensiones asociadas a los IDPS tienen una particular importancia, debido a que la evidencia muestra que las diferencias en el rendimiento académico se acrecientan a lo largo de la trayectoria escolar del estudiante según su extracción socioeconómica, particularmente para un sistema segregado como el chileno en el que aún los grupos socioeconómicos se diferencian por dependencia administrativa del establecimiento.

La siguiente tabla muestra el desempeño de los establecimientos particulares de Peñaflores en cada una de las dimensiones descritas en el apartado anterior.

RBD	Nombre	Área	GSE	A&M	Cli. CE	P&FC	Háb. VS	Prom
10772	Col.Part.Inmac.Conc. De Ntra.Sra. De Lo	Urbano	Medio alto	72.72	73.27	77.13	71.73	73.71
10777	Colegio Terranova	Urbano	Alto	78.63	80.56	73.29	76.30	77.20
11851	Colegio José Manuel Balmaceda	Urbano	Medio	68.85	69.13	68.41	63.06	67.36
12258	Colegio Emmanuel Mounier	Urbano	Alto	76.10		87.21	71.74	78.35
16997	Colegio American School	Urbano	Medio	83.96	88.85	92.10	88.19	88.28

24496	<i>Colegio Comercial De Peñaflor</i>	Urbano	Bajo	76.27	79.05	80.63	69.29	76.31
25026	<i>Colegio Poliv. Francisco De Villagra</i>	Urbano	Medio bajo	73.65	76.25	74.98	65.26	72.53
25434	<i>Colegio Particular Forjadores</i>	Urbano	Medio	77.55	73.33	74.44	61.03	71.59
25448	<i>Centro Educ. Niño Dios De Malloco</i>	Urbano	Medio	72.75	78.72	81.21	74.72	76.85
25944	<i>Escuela Part. Parthenon Colleege</i>	Urbano	Medio	69.28	75.99	71.74	69.34	71.59
25984	<i>Colegio Dreyse Belser</i>	Urbano	Medio	76.64	72.47	78.14	70.78	74.51
26378	<i>Escuela Patrona De Lourdes</i>	Urbano	Medio alto	78.56	81.17	82.78	74.49	79.25
26416	<i>Colegio Premilitar Capitán Ignacio Carrera</i>	Urbano	Medio	66.39	64.75	62.44	50.50	61.02
26524	<i>Colegio Antimanque</i>	Urbano	Medio alto	77.61	80.55	83.48	77.49	79.78
31509	<i>Escuela Premilitar General Bernardo Ohiggins</i>	Urbano	Medio bajo	74.89	76.70	72.88	71.90	74.09

Podemos concluir que el promedio de los promedios de las cuatro dimensiones que se expone en la tabla es de 74,83 puntos sobre 100. Esta cifra, aunque no está ponderada según las personas que realizó el cuestionario, a grandes rasgos permite formarnos una idea sobre el desempeño de los establecimientos fuera de la dependencia pública.

La siguiente tabla muestra el desempeño de los establecimientos de la educación pública de Peñaflor en cada una de las dimensiones anteriormente descritas.

RBD	Nombre	Área	GSE	A&M	Cli. CE	P&FC	Háb. VS	Prom
10746	<i>Liceo Municipalizado Peñaflor</i>	Urbano	Bajo	74.81	71.72	77.66	67.44	72.91
10751	<i>Liceo Comercial Republica De Brasil</i>	Urbano	Medio bajo	71.68	66.99	75.23	64.11	69.50

De la anterior muestra, podemos concluir que el promedio de los promedios de las cuatro dimensiones cuantificadas de la manera en que se expone en la tabla es de 71,21 puntos sobre 100. Esta cifra, aunque no está ponderada según el número de personas que realizó el cuestionario asociado a la muestra, a grandes rasgos permite formarnos una idea sobre el desempeño de los establecimientos de dependencia pública.

Para resumir, de lo anteriormente expuesto en los últimos dos apartados, podemos concluir que existe una brecha en torno a los 3 puntos en la percepción de las comunidades sobre las dimensiones medidas en los IDPS entre establecimientos de dependencias particular y municipal.

5.- Diagnóstico y evaluación participativa

En la siguiente sección se muestran los resultados de los diversos procesos participativos que se han realizado en la comuna. El primero fue una **encuesta** que buscó reflejar la percepción de todos los estamentos por establecimiento municipal del servicio educativo, sobre la base de preguntas asociadas a las dimensiones de los estándares indicativos de desempeño (MINEDUC, 2014). El segundo refiere a la línea de **orientaciones metodológicas** para la participación efectiva en la evaluación de los planes y lineamientos DAEM que se realiza periódicamente en los establecimientos, en los que se levanta información relevante, además de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (**FODA**) presentes en el sistema. Finalmente, se añade la información sistematizada del proceso participativo para la realización de la Política Comunal de Convivencia Escolar y los Manuales de Convivencia Escolar por establecimiento.

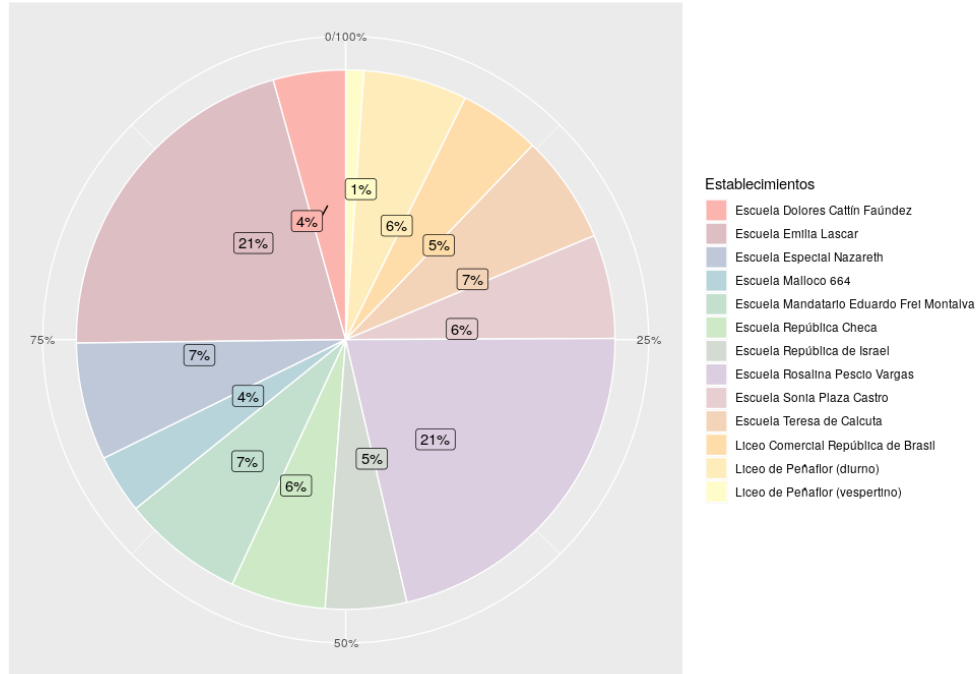
5.1.- Encuesta de percepción servicio educativo

La presente sección se está realizando mediante una encuesta online realizada de forma abierta a las comunidades educativas de toda la comuna. Los datos que se presentarán a continuación han sido extraídos de la plataforma de una plataforma de Google Forms. La encuesta fue elaborada aludiendo al documento Estándares indicativos de desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores (MINEDUC 2014) con el objetivo de obtener una referencia respecto a la percepción que tienen las comunidades del servicio educativo que entrega la Municipalidad de Peñaflor.

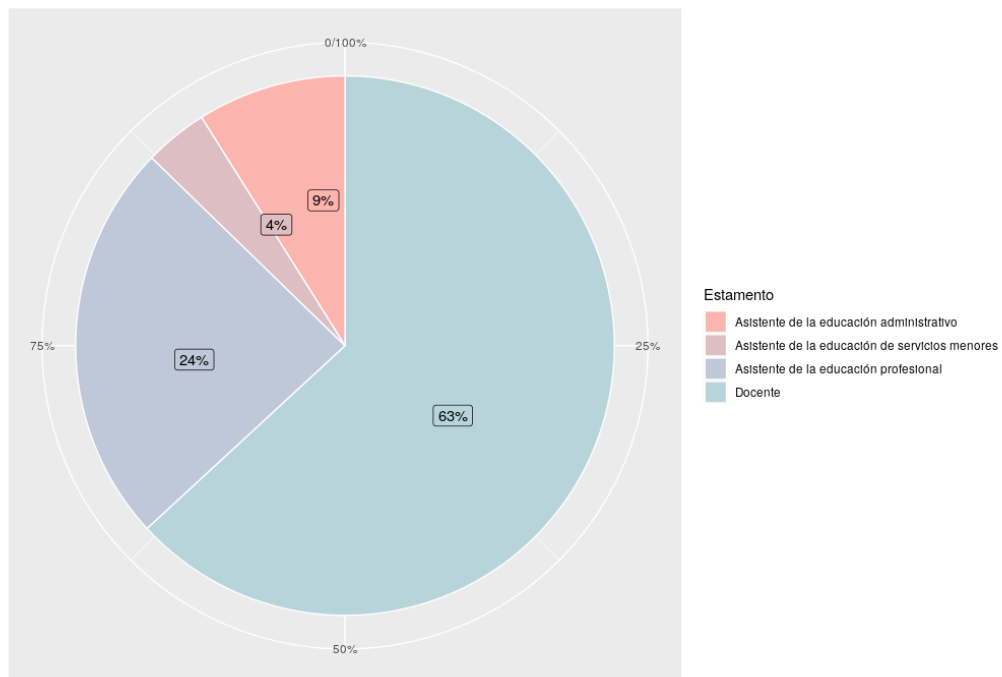
Las siguientes son las dimensiones que incluye el documento mencionado:

		DIMENSIONES			
		LIDERAZGO	GESTIÓN PEDAGÓGICA	FORMACIÓN Y CONVIVENCIA	GESTIÓN DE RECURSOS
SUBDIMENSIONES	Liderazgo del sostenedor	(6 estándares)	Gestión curricular (7 estándares)	Formación (7 estándares)	Gestión de personal (9 estándares)
	Liderazgo del director	(7 estándares)	Enseñanza y aprendizaje en el aula (6 estándares)	Convivencia (7 estándares)	Gestión de recursos financieros (6 estándares)
	Planificación y gestión de resultados	(6 estándares)	Apoyo al desarrollo de los estudiantes (7 estándares)	Participación y vida democrática (6 estándares)	Gestión de recursos educativos (5 estándares)

Para cada una de las subdimensiones se construyó una pregunta que buscaba resumir los estándares indicativos de dicha subdimensión. Para responder el formulario, participaron todos los establecimientos de la comuna, especialmente las escuelas Emilia Lascar y Rosalina Pescio Vargas debido a su mayor peso en términos de dotación y estudiantes.



Además, participaron todos los estamentos, principalmente los docentes y asistentes de la educación profesionales.



La encuesta consistió en pedirle al encuestado qué tan de acuerdo estaba con una afirmación que resumía un estándar indicativo de desempeño por dimensión y subdimensión, considerando “1” como estar muy en desacuerdo con la afirmación y “5” como estar muy de acuerdo con la afirmación. Cada una de las afirmaciones representa una subdimensión excepto en el caso de “Participación y vida democrática” en cuyo caso se separa en dos afirmaciones para considerar de forma separada la participación de los estudiantes en línea con el enfoque de derecho (DAEM 2019). Las afirmaciones de la encuesta fueron las siguientes:

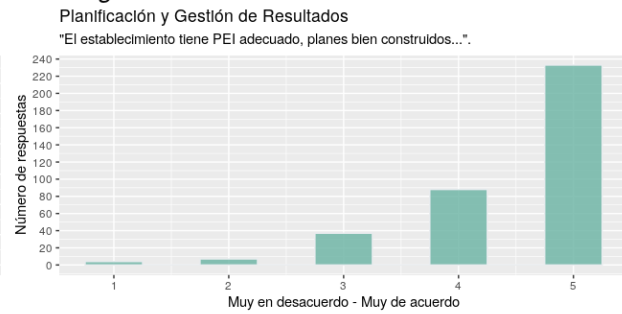
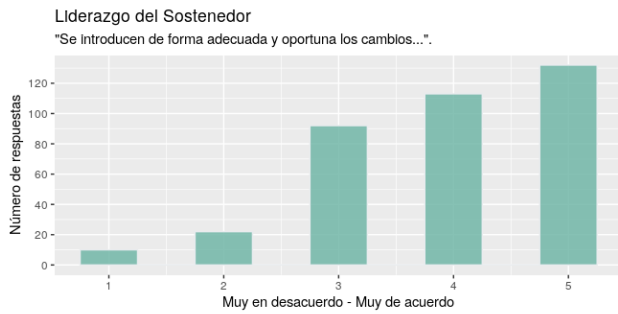
1. Se introducen de forma adecuada y oportuna los cambios que las escuelas y liceos necesitan para mejorar.
2. El establecimiento tiene metas claras y compartidas, da cuenta de sus logros y tiene una cultura de altas expectativas.
3. El establecimiento tiene un proyecto institucional adecuado, con planes de gestión bien contruidos y conocidos por todos, lo que permite que sus avances se evalúen correctamente.
4. Todos los docentes del establecimiento son acompañados en la planificación de clases, diseño de instrumentos de evaluación y colaboración entre pares, mejorando constantemente su desempeño.
5. Todos los docentes del establecimiento imparten clases con claridad, dinamismo e interés. Sus estrategias logran motivar a los estudiantes para que estudien.
6. Todos los estudiantes con dificultades de aprendizaje del establecimiento reciben la ayuda necesaria para que avancen en su trayectoria escolar y se mantengan en el establecimiento.
7. Todos los docentes del establecimiento tienen la oportunidad y el tiempo para participar en acciones formativas que el establecimiento pone a su disposición.

8. El establecimiento cuenta con normas de convivencia escolar claras, promueve la formación de buenos hábitos en los estudiantes y el buen trato dentro de la comunidad.
9. El establecimiento fomenta el compromiso social de sus estudiantes mediante la disposición de espacios para que den su opinión y deliberen.
10. El establecimiento fomenta que cada uno de los estamentos (docentes, apoderados, asistentes, estudiantes, entre otros) dispongan de espacios para entregar su opinión y participen en las actividades escolares.
11. El clima laboral del establecimiento es positivo, todos los funcionarios son evaluados según sus méritos y reciben retroalimentación sobre su desempeño para mejorar. Además, se toman decisiones sobre la base de la mejora evidencia disponible.
12. El establecimiento promueve la asistencia a clases de los estudiantes y difunde su proyecto educativo oportunamente para aumentar la matrícula.
13. El establecimiento cuenta con asesorías externas y redes de apoyo de acuerdo con sus necesidades de mejora.

Antes de mirar las respuestas, consideramos notoria la tendencia a estar de acuerdo con las condiciones asociadas al establecimiento. Creemos que esto puede deberse a la desconfianza respecto del anonimato de la encuesta, la cual fue estrictamente anónima. No obstante, la distribución entre las opciones 3-5 expresan cuáles son las subdimensiones respecto de las cuales los participantes son más críticos.

La dimensión liderazgo cubre las primeras tres afirmaciones. En esta dimensión, destaca una visión negativa del sostenedor. Esta situación es coincidente con el levantamiento realizado por el estudio de la Universidad Diego Portales comentado en el PADEM 2020, en la que se muestra entre los docentes una tendencia a sentirse desvalorados y desprofesionalizados, principalmente por ciertas instituciones entre las cuales se encuentra el empleador.

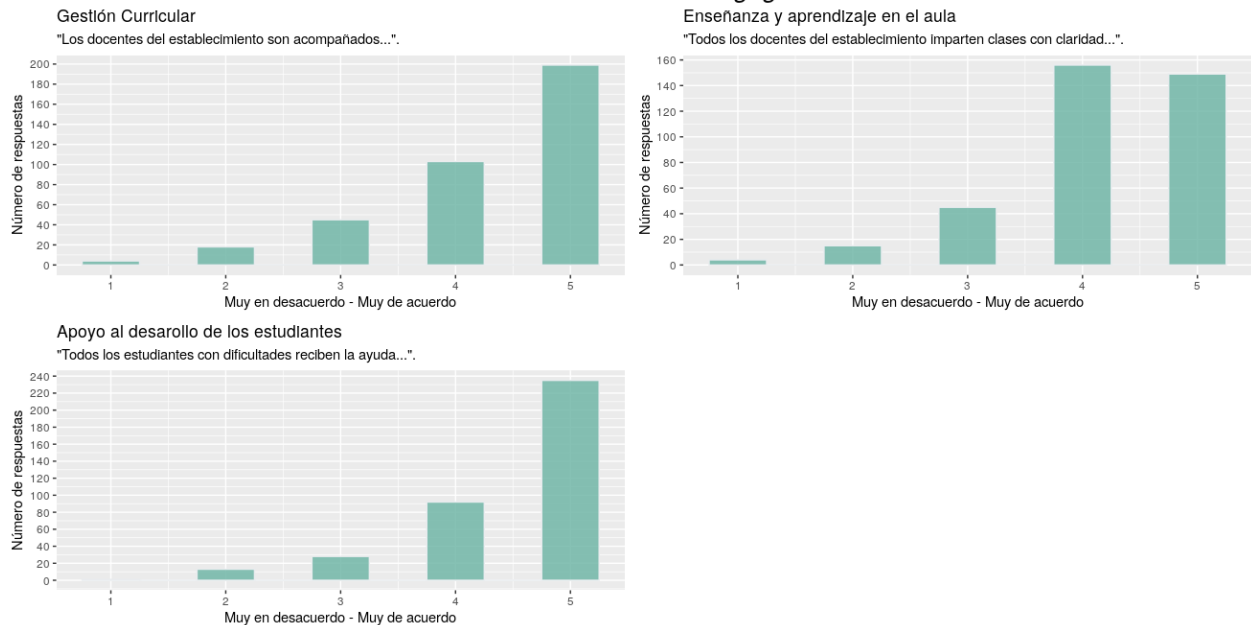
Dimensión Liderazgo



Valga mencionar que es de interés del DAEM revertir esta tendencia. Esta tendencia es de carácter histórica y se encuentra presente en la cultura docente, como lo muestran variados estudios.

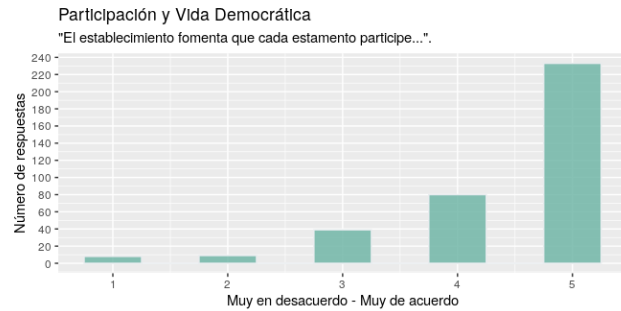
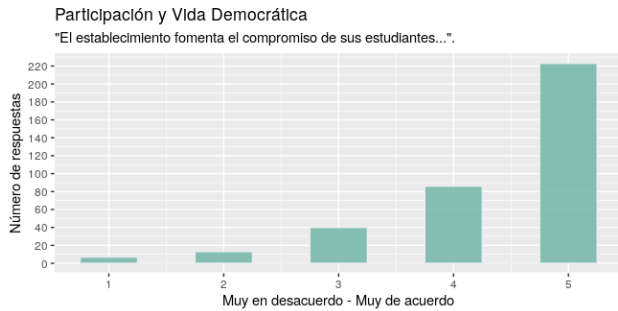
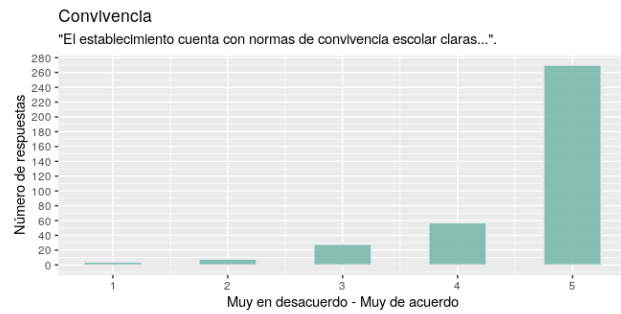
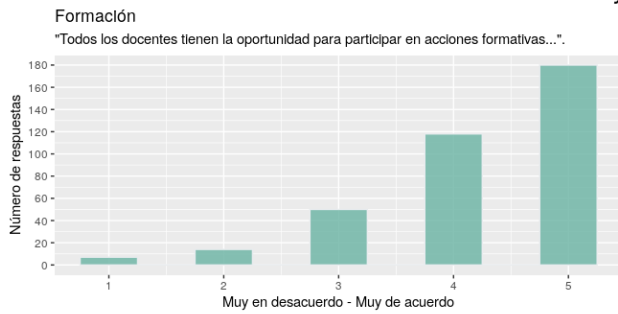
En la dimensión gestión pedagógica cubre las afirmaciones 4-6. Entre los hallazgos más importantes, destaca una particular visión crítica de la comunidad educativa respecto a la labor docente de aula. La afirmación “Todos los docentes del establecimiento imparten clases con claridad, dinamismo e interés; y sus estrategias logran motivar a los estudiantes para que estudien” es la única de toda la encuesta en que la opción 4 (“de acuerdo”) es mayoritaria respecto de la 5 (“muy de acuerdo”). Es razonable considerar que la autocrítica sería mucho más marcada para una encuesta realizada por terceros.

Dimensión Gestión Pedagógica



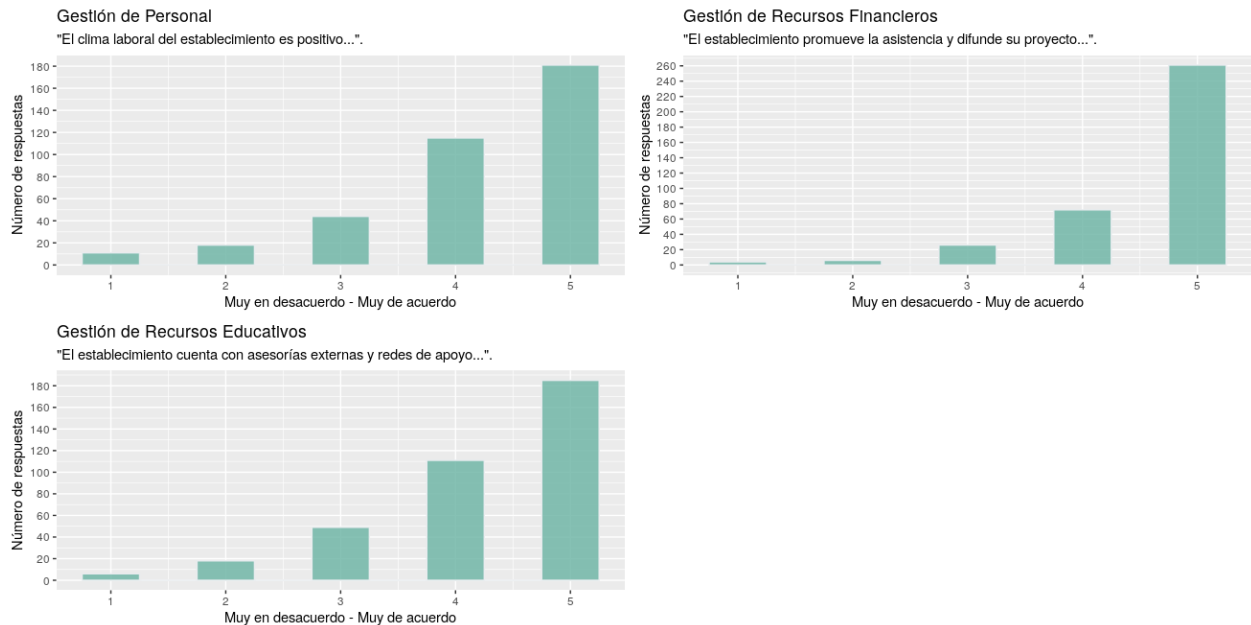
La dimensión de formación y convivencia cubre las afirmaciones 7-10. En esta dimensión, la afirmación 9 y 10 representan ambas a la subdimensión “Participación y Vida Democrática” dentro de los Estándares indicativos (MINEDUC 2014), puesto que consideramos la participación de los estudiantes un aspecto a evaluar de forma diferenciada debido a la importancia de generar hábitos de vida ciudadana. En este sentido, también es notorio que para muchos participantes los docentes no tienen la oportunidad de participar en acciones formativas ni consideran que el establecimiento fomenta el compromiso social de los estudiantes. El primero de estos hallazgos es llamativo, considerando el hecho de que durante la presente gestión del alcalde Nibaldo Meza Garfía se han realizado capacitaciones masivas de profesores, teniendo el sostenedor que incluso hacer distintos esfuerzos adicionales para llenar los cupos disponibles. Es de esperar que, al igual que con la primera afirmación, esta percepción cuya tendencia es supra comunal se revierta en durante los próximos años, siempre manteniendo un foco importante en la capacitación de los docentes tal como se ha realizado durante los tres últimos años.

Formación y Convivencia



Finalmente, la dimensión de gestión de recursos se encuentra representada por las afirmaciones 11-13. Entre lo que podemos observar de las respuestas de los docentes y participantes de la muestra es que también son más críticos que respecto de otras subdimensiones frente a las afirmaciones 11 y 12. En este sentido, es razonable aumentar esfuerzos en mejorar aspectos como el clima laboral y la disposición de asesorías y redes de apoyo de los establecimientos. Actualmente, DAEM Peñaflor está asociado a diversas instituciones de cuya asesoría se vale la mayoría de los establecimientos de la comuna, por lo que esperable que esta percepción instalada se revierta en el corto plazo.

Gestión de Recursos



La muestra tiene una sección abierta de solicitudes y sugerencias para el sostenedor y el equipo de gestión del establecimiento, algunas de las cuales compartimos como anexo a este documento. Por su parte, los datos de la encuesta pueden ser analizados por establecimiento y estamento, en lo cual se está trabajando para abordar las dimensiones mencionadas con cada equipo de gestión de forma separada.

5.2.- Procesos participativos en Convivencia Escolar

El área de Convivencia Escolar del DAEM se ha caracterizado por dotar de especial centralidad a los procesos participativos en el desarrollo de la gestión educacional. Dentro de sus iniciativas para 2020 (ver sección 6.5.3) se pueden observar la continuidad de aquellas realizadas este año, las que han insumado el presente instrumento de gestión.

El primer encuentro de Centros de Padres y Apoderados se realizó el 28 de mayo en Espacio Peñaflo, organizado por DAEM según el eje expuesto en PADEM 2019. Sus propósitos fueron promover la participación en el desarrollo de los proyectos educativos de sus establecimientos, fortalecer el rol de los apoderados como agentes activos dentro de las comunidades educativas e identificar las fortalezas,

oportunidades, desafíos y amenazas en la gestión de los Centros para trabajar en conjunto con la Municipalidad de Peñaflor.

Entre los desafíos más importantes destacaron aspectos de infraestructura (escuelas Sonia Plaza, 664 Malloco, Emilia Lascar, Teresa de Calcuta, Nazareth; jardines Mi Nuevo Mundo, Puertas de Peñaflor; Liceo de Peñaflor), proyectos pedagógicos innovadores (664 Malloco, Carrusel), extensión horaria para fines de semana y feriados (Mi Nuevo Mundo), valoración pública del establecimiento en la comunidad local (Liceo Comercial República de Brasil), obtención de personalidad jurídica (República Checa), mejorar la seguridad (Mi Nuevo Mundo, Puertas de Peñaflor), inclusión de niños sordos y con necesidades educativas especiales (Rosalina Pescio Vargas), entre otros. Adicionalmente, los Centros de Padres y Apoderados estuvieron de acuerdo en la importancia de disponer con oficinas para el trabajo dentro del establecimiento, un aumento del compromiso y la participación de los directores, profesores y apoderados, postular a proyectos gubernamentales para mejorar la infraestructura y aumentar las áreas verdes, realizar jornadas de embellecimiento de las escuelas y mejorar la infraestructura mediante la solicitud de apoyo a DAEM. Estos insumos han sido de gran ayuda en el levantamiento de prioridades de las comunidades y la elaboración de la ambiciosa estrategia de inversión que se expone en el presente instrumento.

Por su parte, el primer encuentro de Centros de Estudiantes se realizó el miércoles 12 de junio en Espacio Peñaflor, y en él participaron 63 niños, niñas y jóvenes. Entre sus objetivos se consideró la promoción de la participación ciudadana, el fortalecimiento del liderazgo de los centros de estudiantes, identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y clarificar el rol y las funciones que se espera de los centros de estudiantes según la normativa legal vigente y las políticas ministeriales asociadas a la dimensión de participación escolar.

Entre las conclusiones del espacio de participación de estudiantes, destacó la importancia de la inclusión (Liceo de Peñaflor), las actividades deportivas y culturales (Liceo de Peñaflor), proyectos participativos desafiantes (Liceo de Peñaflor) o con foco pedagógico (664 Malloco), el mejoramiento de espacios educativos (664

Malloco, Pelvín San Francisco de Asís, Rosalina Pescio, Sonia Plaza, Emilia Lascar, Liceo Comercial República de Brasil), mejoras de infraestructura (Teresa de Calcuta, Nazareth), reforzamiento académico (Dolores Cattín Faúndez, República de Israel), material didáctico (Sonia Plaza Castro), más salidas pedagógicas (Mandatario Eduardo Frei Montalva), entre otros.

Finalmente, una de las líneas más importantes de promoción de la participación en las comunidades educativas desarrolladas dentro del plan del presente año ha sido la actualización participativa de los Manuales de Convivencia. Este proceso se realizó en conjunto con la Asociación Chilena Pro Naciones Unidas y representó la continuidad de los encuentros de participación para la construcción de la Política Comunal de Convivencia Escolar (DAEM 2019b) y el proceso de formación de equipos motores durante enero de 2019, como parte de nuestro Plan de Desarrollo Profesional Docente.

A continuación, se presenta una tabla de resumen con los participantes del proceso de construcción de Manuales de Convivencia 2020.

Establecimiento	Directivos	Profesores	Asistentes	Apoderados	Estudiantes	Total
<i>Liceo de Peñaflor</i>	2	16	11	20	30	79
<i>Mand. Edo. Frei Montalva</i>	3	10	10	15	20	58
<i>Teresa de Calcuta</i>	3	10	7	10	20	50
<i>Dolores Cattín F.</i>	3	8	4	10	10	35
<i>Sonia Plaza C.</i>	3	10	8	10	10	41
<i>Malloco 664</i>	3	10	7	20	20	60
<i>Nazareth</i>	2	6	6	10	8	32
<i>Rep. Checa</i>	3	10	8	10	10	41
<i>Liceo Comercial Rep. Brasil</i>	4	13	10	20	30	77
<i>Rep. Israel</i>	2	6	7	10	15	40
<i>Emilia Lascar</i>	4	16	10	30	30	90
<i>Pelvín San Fco. Asís</i>	1	3	2	5	5	16
<i>Rosalina Pescio V.</i>	4	16	10	30	30	90
Total	37	134	100	200	238	709

En el proceso participaron de forma activa 709 personas, entre docentes directivos, asistentes de la educación profesionales y no profesionales, docentes de aula, apoderados y estudiantes. En cada uno de estos espacios, se promovió la participación de las comunidades mediante un proceso de Análisis Situacional de Convivencia Escolar, a través de técnicas de participación tales como “Flores de Apoyo”, “Evaluación en H” y “Matriz de identificación de conflictos”.

5.3.- Orientaciones metodológicas para la discusión participativa

Desde 2018, DAEM emite guiones metodológicos con actividades y orientaciones para todos los establecimientos educacionales de su dependencia. Su objetivo es aprovechar los espacios de reflexión y evaluación del primer semestre que establece el Ministerio de Educación para todos los establecimientos del país en el levantamiento de información de las comunidades para enriquecer el plan anual del año siguiente. De esta manera, se realizó el levantamiento de información para el PADEM 2019 y 2020.

En el caso de PADEM 2021, el trabajo consistió en dos momentos: evaluación de logros comunales obtenidos y enriquecimiento del plan comunal desde el compromiso personal de los profesionales. Para ello, se consideró como base lo expuesto en el PADEM 2020, en el que se exponen acciones comunales en torno a los ejes de Formación Integral, Convivencia Escolar, Enseñanza Efectiva y Trayectoria Educativa; y por otra parte, los resultados de la gestión al nivel del establecimiento en relación con los indicadores de Matrícula, Asistencia, Participación, Enseñanza, Aprendizaje y Retención.

El objetivo de este momento de participación fue organizar un espacio de diálogo con los profesionales de una comunidad educativa para determinar qué acciones de las realizadas perciben como asociadas a cada uno de los ejes expuestos y qué lineamientos se encuentran dentro de un desarrollo incipiente, medio o consolidado. De esta manera, determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas según la visión de las comunidades educativas.

En el segundo momento de trabajo, se toma como base la actual gestión municipal y las acciones para mejorar el servicio educativo y dar un carácter de sistema al conjunto de establecimientos educacionales públicos, considerando el acuerdo transversal en que aquellas acciones se han desarrollado en línea con la normativa educacional y el espíritu de los últimos cambios introducidos en las leyes que regulan el sector, con un enfoque de derechos, participativo e inclusivo. El objetivo de este momento fue expresar cuáles serían los compromisos de mejora que cada uno de los profesionales del establecimiento propone asumir en su trabajo al interior del establecimiento y/o la sala de clases para 2020 en relación con los cambios que se están produciendo en la comuna.

A continuación se expone el resumen del trabajo participativo realizado mediante metodología F.O.D.A. por establecimiento, de acuerdo a lo presentado por cada uno de ellos:

Escuela Pelvín San Francisco de Asís

Dimensión gestión pedagógica

Fortalezas	Oportunidades
<p>Equipo docente y de asistentes de educación comprometidos y vinculados con el proceso educativo.</p> <p>Equipo docente flexible y con capacidad de adaptación al cambio.</p> <p>Contar con un plan de educación a distancia.</p> <p>Trabajo personalizado con cada estudiante.</p> <p>Innovación y proactividad ante los nuevos desafíos.</p> <p>Trabajo colaborativo con profesionales PIE para la adecuación curricular de los estudiantes.</p> <p>El número de estudiantes por aula permite el trabajo personalizado, respetando sus estilos de aprendizaje</p> <p>Vinculación pedagógica entre Escuela y Jardín Infantil Solcitos de Pelvín.</p>	<p>La escuela Pelvín es la única institución educativa de enseñanza básica del sector.</p> <p>Apoyo técnico pedagógico por parte de DAEM.</p> <p>Intercambio de experiencias y buenas prácticas entre escuelas y liceos.</p> <p>Capacitaciones de docentes y asistentes en distintas temáticas afines al proceso educativo.</p> <p>Apoyo de redes ministeriales en Leo Primero y Sumo Primero.</p> <p>Priorización Curricular por parte de MINEDUC.</p> <p>Trabajo de vinculación y trayectoria educativa entre Jardín Solcitos de Pelvín y Escuela Pelvín.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>Dificultades en la retroalimentación oportuna.</p> <p>Falta de competencias digitales por parte de los docentes.</p> <p>Debilidades en la facilitación de la enseñanza digital.</p> <p>Se invierte demasiado tiempo en la creación de cápsulas de video.</p>	<p>Bajo capital cultural de las familias.</p> <p>Brecha digital.</p> <p>Acceso de las familias a tecnologías para la innovación pedagógica.</p> <p>Devolución tardía de los trabajos por parte de las familias.</p>

Dimensión liderazgo

Fortalezas	Oportunidades
<p>Liderazgo distribuido en el equipo de trabajo. Establece lineamientos de vinculación y convivencia con los alumnos, así como también con el resto de la comunidad. Liderazgo en la implementación del plan de educación a distancia. Coordinación y articulación con redes externas e internas para el apoyo de las familias en tiempo de pandemia. La cantidad reducida de docentes y asistentes de educación, permite una comunicación rápida y efectiva. La cantidad reducida de docentes y asistentes de educación, facilita coordinar y articular los distintos estamentos. Experiencia y empatía para entender la visión y opinión de los distintos miembros de la comunidad. Trabajo en equipo y buen clima laboral</p>	<p>Apoyo por parte de DAEM con la participación de un profesional del equipo de UTP Vinculación con la comunidad de Pelvín. Vinculación y participación con el sistema de educación comunal. Reuniones periódicas con distintos estamentos DAEM Trabajo de vinculación y trayectoria educativa entre Jardín Solcitos de Pelvín y Escuela Pelvín.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>El Director asume múltiples roles (UTP, profesor de Educ. Física, Inspector general, secretaría)</p>	<p>Falta de equipo directivo Falta de personal para completar estamentos.</p>

Dimensión Convivencia Escolar

Fortalezas	Oportunidades
<p>Buena gestión de los planes de convivencia escolar. Identidad y pertenencia de los y las estudiantes permiten una buena y sana convivencia escolar. Apoyo y contención hacia los estudiantes y sus familias en tiempos de pandemia. Compromiso y vínculo permanente de docentes y asistentes para con los estudiantes y sus familias. Trabajo en equipo y buen clima laboral permite la atención integral de estudiantes y familia. Campaña solidaria en favor de nuestras familias más vulnerables.</p>	<p>Contar con un departamento de convivencia escolar en DAEM. Redes de apoyo (DIDECO, CHILE CRECE CONTIGO, COSAM, JUNAEB, MINEDUC) Articulación con Aldea Mis Amigos.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>Falta de instancias de convivencia virtual entre los estudiantes. Debilidades en la facilitación de la enseñanza digital dificulta la socialización entre pares.</p>	<p>Término de contrato de Encargado de Convivencia Escolar. Debilitamiento del refuerzo de los lazos afectivos entre los estudiantes. Excesivo tiempo de distanciamiento social.</p>

Dimensión Gestión de Recursos

Fortalezas	Oportunidades
<p>Uso y optimización de recursos existentes. Optimización y buena distribución de las funciones de los recursos humanos. Gestión de redes personales para el apoyo de las actividades y recursos.</p>	<p>Trabajos de mejora en salas de clases (termopaneles y puertas) Implementación de internet en sala de profesores. Entrega de notebook para estudiantes de 4° básico. Recursos FAEP 2019, 2020 Proyecto de nueva biblioteca. Apoyo por parte de DAEM para disponer de auxiliar de aseo.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>Falta de insistencia y aclaración en la gestión de órdenes de compra rechazadas. Falta de gestión para la implementación de mobiliario y material adecuado de las salas de prebásica y básica.</p>	<p>Falta de recursos humanos para la gestión Falta de recursos económicos para la adquisición de material pedagógico. Falta de software pedagógicos en los notebook entregados para la implementación del plan de educación a distancia (cuentas office). Bolsas de datos para el trabajo de educación a distancia. Notebook para el trabajo a distancia de profesionales.</p>

Escuela Sonia Plaza

Resumen de análisis institucional

Fortalezas	Oportunidades
<p>Se cuenta con una organización interna en vías de ser sistemática. Roles de los funcionarios claros y definidos. Cobertura de docentes y asistentes en todas las áreas. Reordenamiento de espacios en función pedagógica. Sala de párvulos y Biblioteca CRA equipada a los nuevos estándares. Sello Inclusivo en vías de abordar a todos los estudiantes. Capacitaciones internas. Apoyo Focalizado a estudiantes con NEE. Implementación del DUA Actualización del manual de Convivencia escolar. Curso con hasta 25 estudiantes por sala de clases. Profesionales y asistentes con manejo tecnológico y de apoyo.</p>	<p>Capacitaciones Externas de manera constante. Actualizar nuestro PEI (Proyecto educativo institucional) adecuado a los nuevos estándares de desempeño. Familias con poco compromiso pedagógico, lo que se puede traducir en fortaleza si se focaliza el trabajo y se hacen participe. Mejorar el trabajo colaborativo entre todos los estamentos de la escuela, procurando colocar énfasis en la gestión pedagógica y convivencia escolar.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>No contar con espacios amplios que permitan una mejor organización. No se cumple en mayor medida con el ciclo de aprendizaje. Faltan estrategias de evaluación y retroalimentación para monitorear aprendizajes.</p>	<p>Escuelas del entorno con mejores resultados académicos y de IDPS, que pueden repercutir en nuestra matrícula. Categorización de la escuela. Pandemia retraso proceso pedagógico.</p>

<p>No contar con todo el equipo directivo completo lo que se traduce en una duplicidad de función. Bajos resultados de medición externa en los últimos 6 años, lo que se traduce en la categorización de insuficiente.</p>	
--	--

Dimensión Gestión Pedagógica

Fortalezas	Oportunidades
<p>Innovar en actividades lúdicas para un aprendizaje significativo. Estudio (anticipar) los OA a abordar en cada nivel y preparar material adecuado. Constante trabajo colaborativo con distintos estamentos de la comunidad educativa, docente, equipo de convivencia, equipo pie. Capacidad para sobreponerme a las dificultades Disposición al trabajo colaborativo. Dispuesta a investigar estrategias de enseñanza. Mantener redes con pares Actualización de estrategias y recursos nuevos o modernos. Organizada y metódica en la aplicación de estrategias Planificar y aplicar actividades que conlleven al desarrollo de habilidades cognitivas superiores. Sistematización en el trabajo. Diversidad de profesionales para atender NEE de nuestros estudiantes. Proactividad e iniciativa para abordar NEE de los estudiantes y necesidades que presente la comunidad escolar.</p>	<p>El uso de trabajo en equipo y colaborativo Necesito mejorar mis prácticas pedagógicas en relación a nuevas metodologías y visiones del proceso enseñanza- aprendizaje, además de tener dominio de nuevos recursos tecnológicos e implementarlos en mi práctica profesional. Ampliar el uso del WhatsApp como herramienta pedagógica. Articular clases con actividades entretenidas (debates, concurso de conocimiento, expresión de emociones, expresión oral o en lengua de señas, periodismo, etc.) Adquirir manejo comunicacional en lengua de señas. Implementación de nuevas metodologías (plataformas virtuales). Incluir en el retorno a clases un biblioteca virtual PIE con los recursos digitales y audiovisuales como capsulas, videos e infografías realizados por los profesionales PIE, disponibles para la comunidad escolar.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>En algunas instancias no optimizo el tiempo entre labores administrativas y pedagógicas. Hacer articulación con las otras asignaturas. (como por ejemplo con ciencias) Aplicar instrumentos de evaluaciones pertinentes y eficaces. Optimizar los tiempos sobre todo en los que permiten llegar al proceso de meta cognición. Docentes sin especialidad en segundo ciclo lo que resta oportunidades para aprender a los estudiantes, ya que los contenidos y habilidades son más específicos.</p>	<p>Impaciente en el desarrollo de tareas. Falta de apoyo y compromiso y responsabilidades en el hogar. Falta de capacitación en el uso de recursos virtuales.</p>

Dimensión Liderazgo

Fortalezas	Oportunidades
Organizada y metódica en la aplicación de	A partir de mi experiencia como docente, poder

<p>estrategias Flexibilidad, accesibilidad para compatibilizar mi trabajo con otros profesionales. Buena comunicación con mis apoderados y alumnos. Sistematización en el trabajo. Capacidad de adaptarse a nuevos roles y funciones en base a nuevas necesidades. Proactividad e iniciativa para abordar NEE de los estudiantes y necesidades que presente la comunidad escolar. Responsable en el quehacer de labores de escuela y cursos en particular.</p>	<p>apoyar al liderazgo escolar. Poder colaborar en la planificación de proyectos educativos que integren asignaturas para el 2021</p>
<p>Debilidades</p>	<p>Amenazas</p>
<p>Mejorar relaciones interpersonales, ya que no comparto, ni expreso mi opinión, cuando no estoy de acuerdo con algo. Ordenar mi tiempo empleado entre trabajo académico y trabajo administrativo. Mayor articulación y comunicación entre estamentos. Sistematizar las buenas prácticas. Poca tolerancia a la frustración</p>	<p>Cambiar las pocas expectativas que tienen los alumn@s con respecto a su futuro. Ausencia de continuidad en el trabajo de apoyo docente.</p>

Dimensión Convivencia Escolar

<p>Fortalezas</p>	<p>Oportunidades</p>
<p>Compromiso y entusiasmo con el quehacer de la escuela y de mis estudiantes. Empática y comprometida con la comunidad educativa. Buena comunicación con mis apoderados y alumnos. Flexibilidad, accesibilidad para compatibilizar mi trabajo con otros profesionales. Compromiso y buena disposición al trabajo. Seguimiento de convivencia escolar, en todos los aspectos. Compañerismo y camaradería. Apoyo constante en el aspecto Psicoemocional, a raíz del plan interno de convivencia escolar. Actualización del manual de convivencia.</p>	<p>Trabajo con redes locales. A raíz de la modalidad de educación a distancia, es que hemos logrado una mayor y mejor vinculación con los apoderados. Asesorías internas y externas en relación a convivencia.</p>
<p>Debilidades</p>	<p>Amenazas</p>
<p>Ser constante con cuidado personal y emocional de los estudiantes, para generar más confianza en ellos y así lograr un mejor aprendizaje. Ser más sistemático en actividades a realizar a diario, semanal, o mensualmente. Mejorar el mecanismo para dar a conocer el manual de convivencia escolar y los protocolos.</p>	<p>Situación económica, salud física y emocional de los alumnos y familia. No se respetan horarios laborales establecidos. Familias que no comprenden procesos de seguimiento, monitoreo de situaciones conflictivas.</p>

Dimensión Gestión de Recursos

Fortalezas	Oportunidades
<p>Manejo de aparatos electrónicos y de páginas webs y/o aplicaciones.</p> <p>Manejo de lo tecnológico responsabilidad en mi práctica profesional y disposición a la innovación de nuevas propuestas de educación.</p>	<p>Material concreto para cada estudiante, para así facilitar el aprendizaje individual.</p> <p>En lo profesional manejar y empoderarme de lo tecnológico.</p> <p>Conocer y manejar de mejor forma los recursos tecnológicos o medios audiovisuales, computadores (excell, power, movie maker).</p> <p>Asesorías internas y externas.</p> <p>A partir de la cuarentena y la modalidad de educación a distancia, hemos tenido que aprender sobre el uso de recursos y herramientas tecnológicas.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>Desde lo profesional podría mejorar el uso de las tic, con el uso de material audiovisual, ppt, etc.</p> <p>Falta de capacitación en el uso de recursos virtuales.</p>	<p>Material concreto para cada estudiante, para así facilitar el aprendizaje individual.</p> <p>Que no todos posean conexión a internet para poder estar presente en las clases online y tener tod@s las mismas oportunidades.</p> <p>La accesibilidad de los alumnos a celulares, computadores, internet para enfrentar el trabajo a distancia.</p> <p>Falta de recursos materiales en estudiantes y funcionarios (falta de acceso a internet, computador, etc.) Inestabilidad laboral.</p>

Escuela Dolores Cattín Faúndez

Eje Trayectoria Educativa Inclusiva

Fortalezas	Oportunidades
<p>Mantenimiento de la matrícula municipal.</p> <p>Dar a conocer oferta académica y orientación para continuidad de estudios de forma inclusiva.</p>	<p>Gratuidad de la educación pública y programas como el PACE que incentivan la continuidad de los estudios en los estudiantes.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>Profesores incapacitados para orientar vocacionalmente a los estudiantes.</p>	<p>Las diferencias con la educación particular subvencionada y privada, que en opinión de los apoderados son mejores en metodologías, infraestructura, carreras técnicas.</p>

Eje Enseñanza Efectiva en el Aula

Fortalezas	Oportunidades
Las diferencias con la educación particular subvencionada y privada, que en opinión de los apoderados son mejores en metodologías, infraestructura, carreras técnicas.	EL DAEM destina recursos para el perfeccionamiento docente y no docente para mejorar las prácticas pedagógicas.
Debilidades	Amenazas
Poca sistematicidad en los acompañamientos a docentes. Baja participación de docentes en encuestas DAEM para dar a conocer sus necesidades.	Ausentismo escolar producido por diversos factores (enfermedades, paros, pandemia actual, situaciones familiares)

Eje Formación Integral

Fortalezas	Oportunidades
Variedad de talleres y actividades extra escolares que dan la posibilidad a todos los estudiantes de desarrollar diferentes habilidades de su interés	Vinculación entre los diferentes establecimientos municipales para proporcionar las diferentes actividades.
Debilidades	Amenazas
No todos los talleres cumplían con las expectativas de los estudiantes	Ausentismo a clases debido a la programación (horarios) de algunos talleres.

Eje Convivencia Escolar y Participación

Fortalezas	Oportunidades
Existe unificación de criterios para la elaboración de manuales de convivencia.	Posibilidad de utilizar diversas redes de apoyo en beneficios de los estudiantes y funcionarios del establecimiento.
Debilidades	Amenazas
No contar con transporte propio del establecimiento para uso de las duplas psicosociales.	El enfoque de derechos ha producido un desequilibrio en algunas situaciones provocando que los estudiantes dejen de lado sus deberes y exijan sólo sus derechos.

Acciones de Matrícula

Fortalezas	Oportunidades
Enseñanza personalizada y el entorno favorable para el aprendizaje	Promoción de la escuela a través sus logros, además de su entorno natural que promueve un desarrollo integral de los estudiantes.
Debilidades	Amenazas
Capacidad limitada de estudiantes a causa de	Falta de locomoción colectiva que facilite el acceso

infraestructura. Falta más publicidad por parte de la escuela.	al establecimiento.
---	---------------------

Acciones de Asistencia

Fortalezas	Oportunidades
La escuela cuenta con transporte escolar de forma gratuita y se realiza Seguimiento a estudiantes que tienen una inasistencia reiterada.	El ingreso de recursos económicos es constante. Se cuenta con redes de apoyo
Debilidades	Amenazas
El establecimiento no cuenta con un teléfono para realizar el seguimiento a los estudiantes inasistentes. Se debe comunicar con teléfono personal. Climatización de las salas.	Apoderados no envían estudiantes cuando se les pasa el transporte, pues debido a la falta locomoción colectiva en el sector donde está ubicada la escuela.

Acciones de Participación

Fortalezas	Oportunidades
Compromiso y sentido de pertenencia de la comunidad educativa hacia nuestro establecimiento al sentirse considerados y escuchados en distintas instancias.	Realización de talleres externos al establecimiento por parte de redes de apoyo y también algunas financiadas con el PME
Debilidades	Amenazas
Falta de comunicación y de estrategias para motivar a algunos estamentos como apoderados Escases de recursos para realizar diversas actividades.	Faltan recursos para realizar algunas actividades como por ejemplo la falta de acceso al establecimiento.

Acciones de Enseñanza

Fortalezas	Oportunidades
Disposición de los docentes a innovar y aceptar críticas para mejorar la enseñanza y adaptarse a distintas circunstancias	Capacitaciones constantes de la dotación del establecimiento a nivel comunal y local.
Debilidades	Amenazas
Falta de espacios y recursos para desarrollar clases, como por ejemplo: Un laboratorio, una sala de computación, entre otros. Poco manejo del DUA. Las instancias de perfeccionamientos no son sistemáticos. Foco de la articulación PIE-docente no apunta a la	PIE: Enfoque más en lo administrativo que en el estudiante.

mejora de los aprendizajes.	
-----------------------------	--

Acciones de Aprendizaje

Fortalezas	Oportunidades
Poca cantidad de Estudiantes por sala, lo que permite un trabajo personalizado y favorece los resultados.	Mejoras en metodologías y didácticas educativas debido a perfeccionamientos y capacitaciones.
Debilidades	Amenazas
No incorporación de hábitos de estudio en planes de enseñanza No lograr la motivación de algunos estudiantes por sus aprendizajes.	El nivel educativo de alumnos que se incorporan a nuestro establecimiento durante el año escolar. El material de estudio enviado (planificaciones y plataformas pagadas) no es adecuado a la realidad escolar, por lo que el profesor lo debe modificar a la realidad de su curso.

Acciones de Retención

Fortalezas	Oportunidades
Sentido de pertenencia del estudiante al establecimiento, por una enseñanza personalizada de acuerdo a sus habilidades y necesidades, como por ejemplo con los alumnos con NEE.	Talleres extraescolares impartidos por la municipalidad, entrega de materiales educativos y redes de apoyo
Debilidades	Amenazas
No se realiza un trabajo efectivo con los estudiantes que no tienen motivación por los estudios. No contar con un medio de transporte para el traslado constante de los apoderados y estudiantes, dupla psicosocial	Cambios de domicilio fuera de la comuna. Se llevan a los estudiantes debido a la lejanía del establecimiento.

Escuela Especial Nazareth

Análisis institucional DAEM

Fortalezas	Oportunidades
Lineamientos de acciones claros y precisos, orientados a la mejora educativa de todos los establecimientos educativos. Principios definidos como: la trayectoria educativa, la enseñanza efectiva, formación integral y convivencia escolar. Se fortalece el vínculo entre el DAEM y las escuelas a partir de la creación de nuevas estrategias de comunicación.	Generación de espacio y herramientas Tics para promover la educación online, con objetivos definidos. Elaboración y postulación de proyectos de mejoramiento de infraestructura y hermosamiento de jardines, escuela y liceos.

<p>Seguimiento y monitoreo efectivo a través de las dimensiones del MAPEAR, para obtener información real de nudos críticos de cada establecimiento</p> <p>Contar con equipo técnico, que apoya a cada establecimiento con un asesor, permitiendo una comunicación directa y trabajo articulado DAEM-Establecimiento educacional.</p> <p>Mejoramiento en estructura física de las escuelas, liceos para un mejor bienestar de los estudiantes y funcionarios de jardines, escuela y liceos.</p> <p>Dedicación de jefes y encargado de DAEM, para dar cumplimiento de los objetivos planteados en PADEM.</p>	
Debilidades	Amenazas
<p>Falta de espacio insuficiente para Disponer de tiempo de coordinación UTP y coordinadores de equipos técnicos de las escuelas, abordando priorización curricular.</p> <p>Se requiere optimizar la incorporación de Profesoras Diferenciales en perfeccionamiento de una segunda mención se detecta la necesidad del dominio curricular en las asignaturas de lenguaje y matemáticas.</p>	<p>Situación sanitaria de emergencia declarada mediante pandemia COVID-19. El cual no permite la realización de clases presenciales de los niños, niñas, jóvenes y adultos del sistema educativo Municipal.</p>

Acciones de matrícula

Fortalezas	Oportunidades
<p>Difusión permanente en redes sociales de actividades realizadas por estudiantes.</p> <p>Capacidad de innovación en clases a distancia</p> <p>Monitoreo continuo y detallado de datos.</p> <p>Contar con un equipo multidisciplinario</p>	<p>Flexibilidad y buena disposición en la entrega de herramientas</p> <p>Orientaciones y monitoreo desde departamento de Educación comunal, continuo y específico.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>Desmotivación de alumnos y apoderados por falta de apego diario</p> <p>Pocos padres y apoderados con acceso a las redes sociales, lo que dificulta la captación de matrícula.</p>	<p>Situaciones de contingencias actuales por pandemia, que complica relaciones y comunicación fluidas.</p>

Acciones de asistencia

Fortalezas	Oportunidades
<p>Confianza entregada por equipo directivo en el trabajo de sus docentes</p> <p>Monitoreo constante a través de llamadas telefónicas y whatsapp de los cursos.</p> <p>Rápidas respuestas por parte de directora para con sus docentes, con el fin de dar solución a diferentes problemáticas presentadas por las familias.</p>	<p>Permite que a largo plazo se puedan entregar las herramientas tanto pedagógicas como de especialistas, a distancia como, por ejemplo, si a futuro se presentan inasistencias.</p>

<p>Se establecen instancias de reflexión pedagógica con el fin de mejorar prácticas y técnicas de trabajo y retroalimentación.</p> <p>Programa flexible y afecto a modificaciones de acuerdo a las necesidades de los alumnos</p> <p>El conocimiento y manejo de las redes sociales de cada persona que conforman los distintos estamentos educacionales</p>	
Debilidades	Amenazas
<p>Falta de instalación de innovaciones metodológicas que incorporen fuertemente tecnología educativa</p> <p>Evidencia de un porcentaje importante de ausentismo a clases virtuales y/o actividades por falta de internet en algunas familias.</p> <p>Se evidencia un precario acceso a las redes sociales y conectividad de padres y apoderados/as.</p>	<p>Activación de plan remoto a través de ensayo y error genero desinterés por parte de estudiantes y apoderados</p> <p>Estrés por parte de las familias ante el trabajo remoto vía guías.</p>

Acciones de participación

Fortalezas	Oportunidades
<p>Talleres para padres y apoderados</p> <p>Encuentros de estudiantes, apoderados y Personal en la construcción de un nuevo escenario educativo, de educación a distancia.</p> <p>La entrega de lineamientos comunales permite la comunicación fluida y atingente entre el equipo directivo y toda la comunidad escolar.</p> <p>El teletrabajo permite la reutilización del material compartido por parte de los profesionales hacia la familia y estudiantes.</p> <p>Mantener información de las familias actualizada respecto de cada situación</p> <p>Permite la continuidad en trabajo colaborativo, abordando los casos de manera multidisciplinaria.</p> <p>Seguridad de abordar casos prioritarios de modo eficaz</p> <p>Entrega de lineamientos comunales a la comunidad escolar.</p> <p>Mantener la constante comunicación con las familias.</p>	<p>Se fortalece el vínculo entre el DAEM y las escuelas a partir de la creación de nuevas estrategias de comunicación.</p> <p>Creación de nuevas estrategias educativas y abordaje metodológico.</p> <p>Abordaje comunitario de las intervenciones</p> <p>Enfoque multisistémico del trabajo profesional</p> <p>Conocer otras dimensiones personales de los/as estudiantes</p> <p>Inmediatez de la información y activación mayor en los canales de comunicación</p> <p>Rol de la familia de forma activa en el proceso de aprendizaje de los estudiantes</p>
Debilidades	Amenazas
<p>Pérdida de los elementos enriquecedores propios del abordaje directo y presencial con el estudiante y familia</p> <p>Debido a la contingencia, existe un foco de acción reactivo más que preventivo de los profesionales.</p> <p>Existen algunos casos que no hay seguridad de recepción y ejecución del material virtual compartido, debido a que la entrega de los medios de verificación es intermitente por parte de las familias</p>	<p>Ocasionalmente apoderados/as no respetan acuerdos previos (tiempos, acciones a realizar)</p> <p>Familias con escasos conocimientos tecnológicos</p> <p>Necesidad de adulto responsable para facilita el trabajo de nuestros estudiantes.</p> <p>No respetar tiempos y acuerdos previamente establecido (trabajo con las familias)</p>

<p>Cambios y limitación en los objetivos iniciales del plan de trabajo.</p> <p>Prioridad en la prevención y mantención de las habilidades en las áreas específicas a trabajar.</p> <p>Limitación en las herramientas y habilidades de quienes actúan como coterapeutas</p> <p>Pérdida de contacto personal con nuestros estudiantes.</p> <p>Poca comunicación efectiva con algunas familias, lo que entorpece el proceso de aprendizaje</p>	
---	--

Acciones de enseñanza

Fortalezas	Oportunidades
<p>Diagnóstico inicial para ver el uso adecuado de herramientas tecnológicas de las familias.</p> <p>Monitoreo constante de la enseñanza, a través de evidencias visuales, que dan cuenta de la enseñanza, realizando la retroalimentación necesaria y pertinente.</p> <p>Distribución de carga horaria efectiva para la implementación de la enseñanza a distancia.</p> <p>La utilización de las progresiones permite situarse en objetivos que desarrollan aspectos más funcionales en la vida de los y las estudiantes</p> <p>Plan de monitoreo desarrollado por equipo técnico y de gestión, facilita el seguimiento de todas las acciones realizadas por las docentes, que comprenden lo pedagógico, el trabajo con especialistas y aspectos humanos, en el trabajo directo con las familias.</p> <p>El trabajo en grupos y subgrupos facilita la coordinación y ejecución de planes de enseñanza-aprendizaje, aportando, además, una mirada global de los niveles de aprendizaje de los estudiantes, centrándose en las habilidades y competencias tanto del estudiante como de las familias, más allá del diagnóstico.</p> <p>Manejo de uso de herramientas</p>	<p>El contexto Covid-19, lleva a la reinención, adaptación y replanteamiento de las metodologías de enseñanza-aprendizaje implementadas por la Escuela.</p> <p>La consolidación de los vínculos afectivos y profesionales con las familias, se ha transformado en una importante red de apoyo y contención para las mismas en el contexto de pandemia.</p> <p>Uso de tecnología adecuada de docentes para la entrega de enseñanza, dispositivos y herramientas como: whatsApp, cápsulas, clases grabadas, RR. SS, Correos electrónicos, plataforma digital zoom y Meet.</p> <p>Capacitación, orientación y seguimiento de actualización y dominio de curricular, en la Incorporación de manejo de Planificación interdisciplinaria y el dominio de las progresiones de aprendizaje en espiral, en conjunto de UDP-MINEDUC. DAEM y escuela.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>Necesidad de incorporar a las asistentes en el diseño y planificación de actividades futuras.</p> <p>El lenguaje técnico utilizado dentro del diseño, planificación y evaluación de la enseñanza, en ocasiones, no considera al estudiantado no verbal o semi verbal, restringiendo las posibilidades de participación solamente a la expresión verbal (implementación concreta del DUA).</p> <p>Las reuniones del equipo técnico, especialistas y docentes, no han tenido el flujo o regularidad necesaria para el manejo adecuado y fluido de la</p>	<p>Desconexión/ desarticulación en cuanto a la coordinación docente - asistentes de aula.</p> <p>Se requiere mayor participación de las asistentes de aulas en el diseño y elaboración de material de apoyo a los enseñanza.</p> <p>El uso de recursos personales de los y las docentes (internet, herramientas tecnológicas, etc.) supone dificultades desde diferentes perspectivas, pues implica inversiones que son sostenidas, respaldadas o financiadas por el personal docente, lo que muestra cierto grado de precariedad laboral.</p>

información entorno a la tele rehabilitación u otros antecedentes de su manejo.	
---	--

Acciones de aprendizaje

Fortalezas	Oportunidades
<p>La creación de cápsulas y ejecución de clases grabadas, han ido respondiendo gradualmente a la diversidad funcional de la población estudiantil, considerando los diferentes niveles y diferencias que existen en cada ciclo/curso.</p> <p>El equipo técnico logra organizarse adecuadamente la realización, difusión y entrega de material de apoyo atingente</p> <p>Aumento progresivo en la adquisición de las habilidades en áreas cognitivas.(lectura y cálculo)</p> <p>Implementación de horarios de clases con las asignaturas integradas, para la adquisición del aprendizaje de manera más contextualizada al entorno del estudiante</p> <p>Fortalecimiento de reuniones técnicas Pedagógicas. con análisis de prácticas en las aulas, realizando tomas de decisiones comunes para efecto de un mejor aprendizaje.</p> <p>Dosificación de las clases en tiempo y estrategias funcionales, integradas a la vida diaria, potenciando un aprendizaje significativo.</p> <p>Manejo y uso de herramientas Tics, de uso de docentes y especialistas para ejecutar clases, talleres y encuentros con estudiantes, familias y personal de escuela.</p>	<p>Participación de miembros de la familia en las diferentes actividades planteadas, que antes no se involucraban en los procesos de enseñanza aprendizaje de los y las estudiantes.</p> <p>Reconocimiento de parte de las familias en apoyo al aprendizaje, respetando los tiempos y ritmos de aprendizajes de sus hijos/as.</p> <p>Vínculo afectivo creado entre los docentes y familias, que se vincula con el aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>La capacidad del equipo directivo, docentes y personal para adaptarse al nuevo escenario educativo, potenciando las habilidades de cada uno y una a favor de hacer efectivo la enseñada y el aprendizaje de cada uno/a de sus estudiantes.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>Poco manejo de herramientas tecnológicas básicas, para el uso y creación de clases y videos virtuales.</p> <p>Equipos tecnológicos de baja capacidad para sostener clases y/o reuniones con apoderados.</p> <p>Herramientas tecnológicas no adecuadas para la diversidad de estudiantes, lo que limita la comunicación y aprendizaje.</p> <p>Se imposibilita un trabajo lector más personalizado, debido a los tiempos de los padres, y horarios de conexión de los estudiantes.</p>	<p>Delimitación consciente y consensuada de la comunicación establecida con las familias, pues se genera un importante agobio para las docentes cuando no existen un horario contractual de cada uno/a</p> <p>Herramientas tecnológicas no adecuadas para la diversidad de estudiantes, lo que limita la comunicación y aprendizaje.</p>

Acciones de retención

Fortalezas	Oportunidades
<p>Ámbito escolar como continuidad de factor protector en la salud mental de los/as estudiantes</p> <p>Mantener vínculo con la escuela.</p>	<p>Trabajo personalizado de la comunidad educativa en cuanto a la necesidad de los alumnos y con mayor énfasis en los casos críticos.</p>

<p>Dar continuidad al proceso terapéutico vía online, en las diferentes áreas.</p> <p>Actualización de las estrategias educativas según las necesidades de las familias</p> <p>Entregar espacios de entretención y mantención de identidad escolar con ejecución de talleres</p> <p>Aumento en las estrategias de autonomía y autorregulación de los/as estudiantes</p> <p>Orientar el trabajo en función de las necesidades propias de los/as estudiantes.</p> <p>Rol activo de las familias en cuanto al proceso escolar de los/as estudiantes</p> <p>Cuidar la salud mental de nuestros estudiantes y sus familias.</p> <p>Dar continuidad al proceso educativo de los estudiantes.</p>	<p>Aumentar estrategias de autorregulación</p> <p>Orientar el trabajo sobre las necesidades de nuestros estudiantes.</p> <p>Conocer a nuestros estudiantes en otras situaciones.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>Aumento de casos críticos y tiempos limitados para responder a las necesidades de toda la comunidad.</p> <p>Aumento de casos críticos de estudiantes y sus familias producto de esta pandemia</p> <p>Sensación de estrés en los estudiantes y sus familias por el trabajo enviado por la escuela.</p>	<p>Tiempos difusos y altamente demandantes en cuanto a planificación y creación de material virtual.</p> <p>Falta de conectividad efectiva de algunas familias.</p> <p>Familias con escasos conocimientos tecnológicos</p>

Escuela República Checa

Fortalezas	Oportunidades
<p>Número de estudiante permite un trabajo personalizado con alumnos y alumnas.</p> <p>Internet de calidad.</p> <p>Biblioteca CRA remodelada.</p> <p>Sala auditorium con pantalla led, y audio para dar charlas tanto a estudiantes como apoderados/as.</p> <p>Sala de recursos PIE para la atención de estudiantes</p> <p>Cuenta con infraestructura para entregar educación de calidad.</p> <p>Cuenta con profesores/as para cubrir todas las jefaturas de cursos y asignaturas de plan de estudio.</p> <p>Se dispone de un Encargado de Convivencia para aplicar plan de gestión en esta área.</p> <p>Cuenta con equipo PIE para apoyo de estudiantes con NEE y NE</p> <p>Existe un Laboratorio de Ciencias en el cual se puede experimentar y motivar la indagación a través del método científico.</p> <p>Incluir dentro del curriculum Taller de Robótica que desarrolla habilidades y se complementa con Matemática en todos los niveles.</p> <p>Disposición del personal con tiempo de atención para los estudiantes y apoderados.</p>	<p>Disponer de diferentes espacios educativos como: sala de ciencias, sala de computación con equipos modernos para implementar clases.</p> <p>Disponer de recursos educativos tecnológicos y materiales para que los estudiantes aprendan de diferentes formas.</p> <p>Talleres extra programáticos deportivos como Patín Jockey, y diversas disciplinas.</p> <p>Profesores que se sienten parte del proyecto educativo y valoran su trabajo.</p> <p>Compromiso de algunos apoderados con la escuela y con sus hijos</p> <p>El establecimiento tiene plan de apoyo a la familia tanto interno como externo, haciendo uso de redes externas.</p> <p>El ser funcionario público y tener un trabajo y remuneración estable en este contexto.</p> <p>Contar con cuentas google institucionales para implementar Clases virtuales, a través de Classroom.</p> <p>Capacitación docente online.</p> <p>Planificación y organización institucional con lineamientos de trabajo claros y conocidos por todos.</p>

<p>El trabajo remoto ha favorecido el trabajo colaborativo y en equipo, se ha logrado gestionar los tiempos de mejor forma para esta acción</p> <p>Priorización de objetivos desde abril 2020.</p> <p>Comunicación y dialogo profesional a través del perfeccionamiento entre pares.</p> <p>Conocer el contexto familiar.</p> <p>Equipo, cultura organizacional.</p> <p>Cuando se logra el contacto, pareciese que el enlace se fortalece.</p> <p>Recursos tecnológicos disponibles para docentes y estudiantes.</p> <p>Trabajo en equipo y colaborativo.</p> <p>Bajas licencias médicas en contexto remoto.</p> <p>Educación inclusiva e integral.</p> <p>Docentes y profesionales que han demostrado capacidad de adaptación en contingencia.</p> <p>Tiempos y espacios para evaluar y tomar decisiones en base a datos para realizar ajustes proyectos a futuro.</p>	<p>Programas Ministeriales Suma primero y Leo Primero.</p> <p>Recursos Mineduc (priorización / tv educa).</p> <p>Implementar en ejercicio la evaluación formativa.</p>
<p>Debilidades</p>	<p>Amenazas</p>
<p>Personal de aseo no es suficiente para higienizar todos los espacios en un posible retorno a clases.</p> <p>Presupuesto SEP disminuido año 2020.</p> <p>Falta de áreas verdes para el esparcimiento y sana convivencia.</p> <p>Personal resguardo nocturno sin capacitación actualizada.</p> <p>Gestión del tiempo a nivel de establecimiento y personal.</p> <p>Definir roles apropiadamente.</p> <p>Falta de competencias digitales de algunos profesionales, asistentes y apoderados.</p> <p>Falta trabajadora social.</p> <p>Falta motivación de apoderados.</p> <p>Compromiso de apoderados.</p> <p>Devolución de productos.</p> <p>Falta tics profesionales.</p> <p>Realidad educativa.</p> <p>Sobrecarga de acciones a la escuela.</p>	<p>Resguardo policial en las cercanías del establecimiento.</p> <p>Ventas de licores en las cercanías de la escuela.</p> <p>Vendedores ambulantes venden productos no saludables a la salida del establecimiento.</p> <p>Internet (efecto pandemia)</p> <p>Falta de espacios apropiados para el trabajo remoto en los hogares que provoca agotamiento físico y mental.</p> <p>La información informal con la que cuentan los apoderados respecto a promoción y año lectivo, lo cual se traduce en un bajo apoyo e interés por el proceso enseñanza aprendizaje.</p> <p>Discurso poco claro en referencia a los objetivos, cual es el foco, desde las distintas autoridades.</p> <p>Conectividad deficiente con algunas familias.</p> <p>Poca habilidad, motivación y disposición. Empatía frente a la labor docente (robot de la educación).</p> <p>Condiciones sanitarias y socio-económicas de algunas familias.</p> <p>Falta trabajadora social.</p> <p>Sobrecarga de acciones a la escuela.</p> <p>Manejo de la relación trabajo-familia en contexto remoto; dificulta la recuperación de energías personales</p>

Liceo Comercial República de Brasil

Acciones de Matrícula

Fortalezas	Oportunidades
<p>Sistema de monitoreo y seguimiento junto al vínculo de la comunidad escolar incentiva la llegada de nuevos estudiantes.</p> <p>Infraestructura. (mayor capacidad para estudiantes).</p> <p>Apoyo de equipos multidisciplinarios (Convivencia, PIE, HPV3).</p> <p>PACE y becas de continuidad.</p> <p>Desarrollo de TP en la comuna.</p> <p>Plan para promocionar el liceo.</p> <p>Formación integral: (Orquesta sinfónica, desarrollo de múltiples habilidades insertadas en los diferentes módulos).</p> <p>Apoyo de alimentación (JUNAEB).</p> <p>Profesorado completo.</p> <p>Trabajo colaborativo</p>	<p>Educación municipal gratuita.</p> <p>La falta de apoyo de colegios particulares a sus estudiantes, hace que se dé una oportunidad de crecimiento en colegios municipales.</p> <p>SOFOFA, educación DUAL.</p> <p>Red de empresas para prácticas profesionales.</p> <p>Políticas comunales con perfeccionamientos, fortalecen la educación pública.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>Falta de disciplina de estudiantes.</p> <p>Sistema garantista, mal entendido.</p> <p>Escasa oferta del área TP.</p> <p>Baja implementación tecnológica y que se mantenga en el tiempo.</p> <p>Capacitación de nuevos implementos.</p> <p>Poco sentido de pertenencia de parte de los estudiantes.</p> <p>La evaluación no se condice con los niveles de logros de los estudiantes.</p> <p>Evaluación del plan de trabajo sistemático.</p> <p>Articulación planificada con otros establecimientos para promocionar el Liceo.</p> <p>Estigma de parte de la comunidad.</p>	<p>Imagen poco llamativa y poco atractiva.</p> <p>Ofertas TP de colegios cercanos.</p> <p>Prejuicio por imagen institucional: Cultural, vocabulario, presentación personal y disciplina. (se podría uniformar a todos los estudiantes).</p> <p>Deserción escolar. (Por factores sociales y económicos).</p> <p>Mirada externa de estudios facilistas.</p> <p>Falta de efectividad y articulación del plan propuesto por DAEM para promocionar al establecimiento.</p> <p>Campeonatos, actividades extraprogramáticas, etc.</p>

Acciones de Asistencia

Fortalezas	Oportunidades
<p>Se cuenta con apoyo profesional y docente. Apoyo multidisciplinario.</p> <p>Trabajo Personalizado. (Seguimiento y Monitoreo)</p> <p>Creando vínculos con las/os estudiantes.</p> <p>Existencia de Protocolo.</p> <p>La entrega de información oportuna, y retroalimentación a los/as Apoderados. (Análisis de datos).</p> <p>Prácticas de bienvenida (actividades).</p> <p>Programa PACE y Orquesta sinfónica.</p> <p>Diseños de horarios coherentes, en base a diagnósticos.</p>	<p>Cuenta con redes de apoyo Psicosocial.</p> <p>SOFOFA.</p> <p>Ubicación de fácil acceso.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>Poca participación y falta compromiso por parte de los apoderados y estudiantes respecto a la</p>	<p>Factores asociados a la alta vulnerabilidad.</p> <p>Condiciones de Transporte público y/o Horario y</p>

<p>formación integral. Condiciones deficitarias de la infraestructura. Debilidad en la actitud de responsabilidad. (asistencia, puntualidad y presentación personal). Desconocimiento de la normativa vigente por parte de la comunidad educativa. Falta de rigurosidad en la aplicación de procedimientos. Baja expectativa de la comunidad con relación a los estudiantes.</p>	<p>frecuencia de transporte municipal. Factores psicosociales y afectivos. Escaso apoyo familiar para el aprendizaje y baja expectativa de la continuidad de estudio como estrategia para la movilidad social.</p>
---	--

Acciones de Participación

Fortalezas	Oportunidades
<p>Docentes con competencias técnicas – compromiso, al alero de una pedagogía crítica de la gestión docente, que permita realizar un análisis complejo de situaciones, problemáticas, etc. (Cultura de participación y compromiso). Se generan espacios de participación (académicos, artísticos – culturales – deportivos, etc.) buscando generar sentido de pertenencia, identidad, compromiso representación. – centro de estudiantes. Organización y planificación que permite una participación activa de cada estamento.</p>	<p>Oferta extraprogramática territorial (cultural) que nos permite participar en instancias como; banda rock, batucada, etc. Visualizando estos espacios como una oportunidad de mostrar las diferentes instancias de formación integral presente en el EE Feria TP – Educación pública; Mostrar las diferentes áreas de desarrollo escolar Talleres extraprogramáticos de la red comunal deportiva inter escuelas, desde primero medio. Oferta de redes multidisciplinarias para el desarrollo integral, como; charlas motivacionales ej: consumo * Oportunidad histórica de apropiación de la participación como derecho humano básico: Reflexión, co – construcción, miradas complejas, etc.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>Infraestructura: No disponemos de espacios físicos apropiados para actividades masivas. Presupuesto limitados para el desarrollo de acciones. No existe administración de presupuesto directo por parte de los y las docentes, acorde a sus planificaciones y necesidades. Falta de recurso humano: Inspectoría, lo que favorece el desarrollo de actividades de participación. Ampliar la cobertura por medio de la incorporación de nuevos integrantes. Flexibilizar. Falta de tiempo para la socialización de acuerdos en la resolución de conflictos – Comunicación entre equipos. Señal – conectividad – wifi - en la comuna. Institucionalización de las prácticas. Incorporación activa de apoderados/as en cada actividad propia del establecimiento</p>	<p>Falta de seguridad: se requiere más cuidado al establecimiento; robos, pérdidas, etc. Cuidado a la infraestructura pensando en el retorno presencial a clases. (Carencia de estrategia de apoyo a quien desarrolle el turno ético – Recurso Humano. Le resta seguridad a la participación por posibles amenazas de riesgos). Falta de seguridad: Movilización y traslado de estudiantes a espacios de participación comunitarias. Ejemplo; talleres, campeonatos y actividades varias. Riesgo constante de consumo de drogas por parte de los y las estudiantes en actividades extraprogramáticas. Planificación: Debe contemplar amenazas posibles. Mayor vigilancia comunal/ sector del establecimiento como estrategia de prevención del consumo de drogas. Problemas de conectividad: todos los estamentos.</p>

Acciones de Enseñanza

Fortalezas	Oportunidades
<p>Contar con todos/as los y las docentes de planta. Trabajo en equipo y cuerpo docente constituido (Plan de nivelación co- construido). Objetivos pedagógicos conocidos por todos/as (socializados, declarados). Capacidad de diálogo entre docentes y equipos de trabajo (convivencia, pie, ege). Bajo índice de rotación y ausentismo en docentes. Plan de educación a distancia.</p>	<p>Redes sociales y tecnologías (audio, video, etcétera).(Plan de educación a distancia) Objetivos claros a nivel comunal respectoa la educación a la que se aspira. Trabajo colaborativo y disciplinario a nivel comunal y de manera trimestral. Articulación y vinculación con entidades externas (autonomía, emocionales, con universidades, preuniversitarios, etc).</p>
Debilidades	Amenazas
<p>Recursos educativos y planificación de las necesidades y solicitud oportuna. Escasa difusión y visibilización de todo el trabajo que se realiza en la comunidad educativa. Selecciones de deporte y calendarización de actividades, publicación en redes sociales, conformación de selecciones y grupos de estudio.. Dejar fuera el aprendizaje integral de manera sistemática (deporte, música, etc). No se trabajan de manera sistemática los indicadores de desarrollo personal y social (enseñanza integral).</p>	<p>Burocracia. La demora en que lleguen los recursos (excesiva demora). Escasa difusión por parte del DAEM del todo el trabajo que se ha realizado y que permita ser visualizado por toda la comunidad. Calendarización oportuna para Selecciones de deporte, redes sociales y conformación. Escasa claridad en los proyectos de infraestructura y mejoramiento de establecimientos a nivel comunal.</p>

Acciones de Aprendizaje

Fortalezas	Oportunidades
<p>Adecuado índice de estudiantes por curso, lo que permite un aprendizaje más focalizado. Diversidad de estudiantes. Identificación de estudiantes con su liceo, ha desarrollado sentido de pertenencia (en el contexto actual). Capacidad de resiliencia para enfrentar el proceso pedagógico. Respeto entre los y las estudiantes. Priorización de enseñanza para todos y todas los/las estudiantes.</p>	<p>Fomentar la cultura de altas expectativas en la comunidad educativa. Vinculación de establecimiento con comuna y apoderados/as. Creación sentido de pertenencia. Mejorar el proceso completo de enseñanza (aprendizaje basado en proyecto). Planificación considerando los recursos con los que se cuentan (práctica).</p>
Debilidades	Amenazas
<p>Escasa autonomía por parte del estudiantado. Bajas expectativas (baja autoestima académica). Baja tolerancia a la frustración. Aprendizajes deficientes de estudiantes de escuelas básicas,que con lleva un proceso de nivelación.</p>	<p>Estigma sobre nuestro estudiantado. Contexto desfavorable a nivel social, relacional y familiar donde se desenvuelven nuestros/as estudiantes.</p>

Acciones de Retención

Fortalezas	Oportunidades
<p>Promovemos el desarrollo integral a través de múltiples talleres y actividades participativas.</p> <p>Flexibilidad y articulación de los equipos de apoyo profesional en los diversos contextos.</p> <p>Conocimiento, adecuación e intervención en atención a la realidad y cultura de nuestros estudiantes.</p>	<p>Apoyo desde PACE hacia su plan de vida y expectativa vocacional.</p> <p>Educación DUAL e incorporación de nuevas especialidades. (SOFOFA)</p> <p>Redes de empresas para el desarrollo de prácticas profesionales.</p> <p>Redes de apoyo intersectoriales ejemplo: DIDECO, OPD Y ESPACIO ADOLESCENTE ETC.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>Poco manejo de los procedimientos de los protocolos que inciden en la retención. (comunidad educativa).</p> <p>Falta de análisis de datos oportunos por parte profesionales para la toma de decisiones. (cultura preventiva más que reactiva).</p> <p>Débil sentido de pertenencia en un contexto general.</p> <p>Falta de priorización de tiempos para capacitaciones y/o talleres para la comunidad educativa (descoordinación actividad DAEM – ESTABLECIMIENTO).</p>	<p>Transporte para visitas domiciliarias. (carencia)</p> <p>Necesidades económicas por sobre académicas.</p> <p>Ofertas educativas de otros establecimientos.</p> <p>Cobertura insuficiente de redes de apoyo externas.</p> <p>Utilización de personal interno como apoyo a la gestión de otros departamentos que se encuentran inserto en la municipalidad (desarticulación).</p>

Escuela Teresa de Calcuta

Análisis institucional

Fortalezas	Oportunidades
<p>Fortalecer la educación pública con lineamientos y focos comunales.</p> <p>Monitoreo de objetivos y metas de las escuelas, entregando reportes y avances,</p> <p>Reuniones con equipos directivos y técnicos para monitorear, retroalimentar y verificar logros de actividades planificadas por escuelas</p> <p>Cada escuela cuenta con un asesor técnico.</p> <p>Indicadores estilo MAPEAR, facilitan monitoreo de distintas áreas como: matrícula, asistencia, participación, , enseñanza, aprendizaje, retención.</p> <p>Mejoramiento y reparación de recintos escolares, pintura, techumbre, canchas, patios, baños, pisos, bibliotecas entre otros.</p> <p>Perfeccionamiento docente docentes de primer ciclo básico: Diplomado para aprender a leer y escribir en el siglo XXI.</p> <p>Perfeccionamiento para profesores jefes, segundo ciclo básico</p> <p>Perfeccionamiento a educadoras de párvulos,</p> <p>Perfeccionamientos a equipos directivos, asistentes, profesionales PIE.</p> <p>Se cuenta con objetivos priorizados por Mineduc</p>	<p>Postular a proyectos para fortalecer las comunidades educativas.</p> <p>Brindar segmentos educativos y capacitaciones</p> <p>Facebook live en vivo en tiempos de pandemia</p> <p>Actualizar manuales de convivencia con apoyo de achnu.</p>

para atender a estudiantes a su retorno a clases. Directores elegidos por la alta dirección pública. Contar con planes de mejoramiento educativo, siguiendo los lineamientos del DAEM.	
Debilidades	Amenazas
Poca participación de liceos y escuelas en la elaboración de objetivos, actividades y metas del PADEM. No se concretan las acciones planificadas, como menciones a los docentes. Contar con trabajadoras social en escuelas con alto IVE. Burocracia del daem en adquisición de recursos tecnológicos para el trabajo a distancia	Pandemia retrasa acciones planificadas. Retrasa procesos educativos y emocionales Demora en la entrega de recursos a las escuelas de acciones solicitadas en el PME Lograr equidad en la entrega de recursos a las escuelas.

Liceo de Peñaflor

Dimensión Pedagógica

Fortalezas	Oportunidades
Actitud favorable de los docentes ante los cambios y a la incorporación de nuevas estrategias pedagógicas. Cohesión entre docentes y comunidad educativa, buena comunicación. Coordinación de profesores con profesionales PIE para desarrollo de adecuaciones curriculares y apoyo a los alumnos con NEE. Desarrollo de trabajo colaborativo, generación de desafíos interdisciplinarios y potenciación de habilidades. Capacitación externa en desarrollo de estrategias e innovaciones pedagógicas. Elaboración de Plan de Educación a Distancia.	La contingencia por covid, ha posibilitado una mayor vinculación interna por medio la tecnología. Incorporar nuevas formas de enseñanza. Potenciar el trabajo colaborativo, en el diseño de desafíos en forma interdisciplinaria. Priorización curricular. La posibilidad de elevar matrícula por la situación económica. Priorizar aprendizajes profundos y desarrollo de habilidades. Formación de duplas compuestas por profesores jefes y profesor(a) de asignatura para favorecer vinculación y contención con estudiantes. Capacitación en uso de tecnología, uso de plataformas para conectarse con estudiantes y clases online. Hay un auto aprendizaje docentes para llegar a los alumnos. Vinculación con otros liceos de la provincia para compartir experiencias y aprender de los demás.
Debilidades	Amenazas
Falta de recursos tecnológicos para estudiantes y funcionarios. Desconocimiento o poco manejo de uso de tecnología para educación a distancia. Falta de medio de transporte para traslado de Trabajadora Social apoyo a estudiantes en sus hogares, mejorando vinculación y desarrollo de trabajo pedagógico. No existe un ambiente propicio para el aprendizaje.	Posibles enfermedades de docentes y licencias médicas por retorno a clases sin control total del Covid 19 Extensa suspensión de clases puede aumentar la deserción escolar. Baja motivación que impactaría en resultados de pruebas estandarizadas. Bajo monitoreo o supervisión de los estudiantes en sus casas.

	Problemas económicos y de salud de la familia que incide en la pérdida de foco en lo pedagógico. En caso de retorno a clases, uso de recursos SEP en financiar las medidas sanitarias que se implementen y no en el mejoramiento de los aprendizajes.
--	---

Dimensión Liderazgo

Fortalezas	Oportunidades
Equipo directivo completo. Trabajo cohesionado entre equipo directivo y funcionarios. Mayor participación y organización con los funcionarios. Trabajo en equipo, colectivo y participativo Liderazgo ejecutivo, compartido y unificador	Tomar nuestras propias decisiones Mayor autonomía Capacitación con Educación 2020 en la forma y el fondo. Potenciamiento de los saberes de cada uno para mejorar las prácticas pedagógicas internas.
Debilidades	Amenazas
Hay obstáculos externos que muchas veces no permiten tomar decisiones internas Liderazgo se ve opacado por acciones externas Falta de autonomía Liderazgo disociado Falta claridad en el discurso porque muchas personas entregan información (Inspectoría, UTP, Dirección) muchas veces no siendo coincidentes. Falta de un espacio de contención a nivel institucional.	Acción autoritaria de DAEM. Imposición de órdenes y acciones que competen al Establecimiento Imposición de metas que, si bien pueden ser un incentivo, provocan desmotivación y están alejadas de la realidad del Liceo. No hay respeto por horarios de trabajo. No hay delimitación de estos.

Fortalezas	Oportunidades
Contar con una dupla estable y disponible Buenas relaciones humanas entre los Diferentes estamentos del Liceo. Buena disposición por parte todo el personal del Liceo Peñaflores. Considerarse como una comunidad escolar inclusiva. Buena calidad de vínculos entre docentes del Liceo, lo que ha permitido apoyarse de manera cercana en este contexto. Reacción rápida ante problemáticas emergentes. Cercanía en la relación de los docentes y de los asistentes de la educación con algunos apoderados. Se genera sensibilidad ante problemáticas que en ocasiones padecen las familias del Liceo. Apoyo constante y sistemático de Programa Integración y Habilidades para la Vida III.	El apoyo concreto para los docentes en el uso de plataformas para mejorar la conexión con los alumnos, por parte de Educación 2020. Apoyo en el diseño y creación de material pedagógico por parte de Educación 2020. Apoyo en tener material acorde como capsulas virtuales por parte de Programa PACE Generar y difundir material para mejorar la motivación en 3° y 4° medio por parte de programa PACE. Aprender y tener a disposición nuevas tecnologías que han permitido mejorar y hacer fluir la comunicación de manera más rápida y eficaz, con alumnos o algún estamento del Liceo. Aumentar la participación y compromiso de los apoderados dentro de las actividades formales del Liceo.

<p>Actualización de Manual de Convivencia y sus protocolos. Se diseña un Plan de Gestión de la Convivencia de acuerdo a las características del Liceo. Recurso de visitas domiciliarias, con el fin de pesquisar situación de los alumnos y mejorar conectividad de éstos, hacia el Liceo. Lograr trabajar de manera interdisciplinaria. Buena percepción por parte de apoderados, respecto al apoyo o de las gestiones que se hacen con ellos, por parte de docentes o asistentes de la educación.</p>	
Debilidades	Amenazas
<p>Rotación de personal y de la Dupla Psicosocial. Poco integrada el objetivo del trabajar convivencia de manera sistemática. No poder tener autocuidados docentes de manera regular o poder tener espacios de encuentro. Funcionar de una manera reactiva y no de manera preventiva. Desconocimiento del Manual y de sus protocolos actualizados y del Plan de Gestión de Convivencia. Aumento de la desmotivación y desconexión por parte de los alumnos o sus apoderados. La comunicación entre e inter estamentos tiene dificultad para fluir, a veces no es clara, se solapa con otra similar, en ocasiones inoportuna, tiende a la confusión y no todos entienden el mismo mensaje. En ocasiones no hay buena disposición para escuchar a algunos alumnos o apoderados del Liceo. Entre alumnos se abren espacios donde se promueve sabotear el trabajo pedagógico que realizan.</p>	<p>Aumento de la desmotivación a realizar el trabajo pedagógico por parte de los alumnos. Que aumente la desconexión virtual por parte de las familias del Liceo. Deserción Escolar Extensión indefinida de la Cuarentena</p>

Dimensión Recursos

Fortalezas	Oportunidades
<p>a) Recurso Humano:</p> <p>Equipo profesional docente, de administración, paradocente y de servicios idóneo y comprometido con la institución. Se cuenta con docentes especialistas en cada asignatura. Se realiza perfeccionamiento Docente Se cuenta con Director elegido por alta dirección Pública. Se cuenta con equipo multidisciplinario y Dupla Psicosocial (Psicóloga, Psicopedagoga, Educadora Diferencial, Trabajadora Social, Fonoaudióloga).</p>	<p>Los docentes Cuentan con perfeccionamiento docente de parte de una fundación prestigiosa como es 2020. Se Cuenta con apoyo de Universidad Raúl Silva Henríquez por el Programa PACE, esto, permite perfeccionamiento al docente. Contar con recursos existente en la comuna, tanto humano como material, entre ellos DIDECO, COSAN (Sic), Consultorios etc Contar con la JUNAEB con su programa de alimentación y apoyo de especialista a través del Programa HPV3. Existe fácil acceso para llegar al establecimiento y</p>

<p>Se cuenta con docentes evaluados por carrera docente de los cuales hay 1 experto 1 y otro experto 2. Se cuenta con planta docente y asistente de la Educación completa.</p> <p>b) Recursos educativos y de Infraestructura Se cuenta con sala multi-uso, biblioteca Cra, sala de informática. Instrumentos Musicales Espacios adecuados y atractivos para el estudiante Implementos deportivos. Sala de Profesores Comedores para el personal y estudiantes. Contar con Página WEB y redes sociales que nos permiten comunicarnos con los estudiantes.</p> <p>c) Recursos Financieros Se cuenta con Ley SEP Subvención General Subvención por Programa de Integración Escolar.</p>	<p>se cuentan además con movilización colectiva expedita Que los estudiantes Cuenten con posibilidades de gratuidad para que accedan a la Universidad y continúen estudios superiores.</p>
<p>Debilidades</p>	<p>Amenazas</p>
<p>a) Recurso Humano:</p> <p>Necesidad de contar con un portero para que esté permanentemente en la puerta de acceso. Falta mayor manejo de la informática de parte del 50% de los docentes, muy necesario para el contexto actual. Falta establecer roles y funciones para cada funcionario. Necesidad de contar con dupla psicosocial para el Vespertino</p> <p>b) Recurso Educativo y de Infraestructura: Falta Distribuir organizar y ordenar los espacios existentes para optimizar el recurso de infraestructura que el establecimiento tiene Contar con recursos de apoyo a la enseñanza como DATA en cada sala. Las Puertas de acceso a cada sala son insegura, se abren con facilidad y no cuentan con un vidrio que permita mirar hacia el interior de la sala. La Sala de laboratorio no se encuentra habilitada, falta de implemento y distribución de lo existente La respuesta a reparaciones o necesidades que acontecen durante el año es lenta. No se cuenta con caja chica que permita solucionar dificultades de carácter de urgencia. Se necesita reparar techumbre y contar con un sistema de mantenimiento de la infraestructura operativo y efectivo</p> <p>c) Recurso Financieros:</p>	<p>Estudiantes que viven en entornos vulnerables con bajos recursos, drogadicción, alcoholismo. Los estudiantes no cuentan con internet y computadores Existen Establecimientos educacionales particular Subvencionados que imparte Enseñanza Media y se encuentran cercanos al Liceo. Falta de movilización colectiva para que los estudiantes puedan trasladarse al Establecimiento. En la situación actual aumento de padres cesantes o con graves problemas económicos.</p>

La matrícula es muy baja y no responde a la capacidad que el establecimiento tiene; esto nos lleva a recibir una subvención insuficiente para cubrir todas las necesidades que se generan.

Escuela Malloco 664

Fortalezas	Oportunidades
<p>Instrumentos musicales Implementación para ludoteca Símbolos escuela Página web. Correos institucionales y Tokapp Mobiliario (salas. patios) Recursos tecnológicos (audio y proyectores) Juegos para kínder juego kínder y juegos para recreos (tenis de mesa y taca taca) limpieza de los espacios de la escuela internet la unión entre los educadores para mejorar la estrategia de enseñanza aprendizaje (docentes-pie-convivencia y todos) estudio de caso (pedagógico y convivencia y social) disposición de los profesores para talleres y sus compromisos todos al aula extensión horaria primero y segundo actividades culturales calidad de los docentes (en sus evaluaciones) capacitaciones para el desarrollo profesional docente (sumo primero) roles bien definidos, lineamientos claros organización de los estamentos.</p>	<p>salas temáticas espacios para recuperar áreas verdes, construcción de salas Construir patio techado implementar sala de ciencia implementar de talleres nuevos (carpintería, huertos, robótica, etc) Talleres (lenguaje, matemática. Historia y ciencias) Concursos de matemática, lenguaje, ciencia y arte Trabajar en todos al aula apoyando estrategias de aprendizaje ej. Comprensión lectora, resolución de problemas y convivencia escolar Atención especialidad para los alumnos más descendidos en los aprendizajes Contar con horas disponible de contrato para la ejecución de talleres</p>
Debilidades	Amenazas
<p>baños damas y varones cañerías y desagües no aptas habilitar camarines falta de áreas verdes y su recuperación sala de computación falta de privacidad en la sala de recursos PIE la sala de música ubicada en el sector de los demás cursos falta de sala de arte implementar de buena forma la sala de ciencia enfermería (primeros auxilios) Tens falta de profesores para completar planta docente licencia sin cubrir falta de asistente de aula, asistente de la educación</p>	

<p>poco espacio en salas por la cantidad de alumnos (6A)</p> <p>falta de capacitaciones individual (PDP)</p> <p>Recursos didácticos</p> <p>Falta de tecnología en sala de pre básica (data, audio)</p> <p>Material didáctico para la asignatura de historia</p> <p>Paro docente</p>	
---	--

Escuela Emilia Lascar

Dimensión Gestión Pedagógica

Fortalezas	Oportunidades
<p>La directora y el equipo técnico-pedagógico establecen claros lineamientos de implementación curricular 77%(10/13)</p> <p>La directora y el equipo técnico establecen metas estratégicas claras. (69%) (9/13)</p> <p>La directora y el equipo técnico pedagógico acompañan la gestión docente mediante reuniones sistemáticas de organización y planificación curricular. 69% (9/13)</p> <p>La directora y el equipo técnico-pedagógico coordinan procesos de evaluación y monitoreo de los aprendizajes para la toma de decisiones pedagógicas. 69% (9/13)</p> <p>La institución gestiona instancias de capacitación docente de acuerdo a las necesidades levantadas o detectadas.69% (9/13)</p> <p>Los docentes participan activamente del trabajo técnico en sus departamentos. 69% (9/13)</p>	<p>Desarrollar y fortalecer habilidades tecnológicas para la gestión y la comunicación de aprendizajes: meet, plataformas de aprendizajes, tutoriales, etc. 100%. (13/13)</p> <p>Conocer y utilizar las distintas herramientas que CLASSROOM pone a disposición de la gestión docente. 92% (12/13)</p> <p>El Departamento de Educación Municipal orienta el trabajo del sistema de educación público comunal: MAPEAR. 62% (8/13)</p>
Debilidades	Amenazas
<p>Los docentes no cuentan con las herramientas tecnológicas que le permiten desarrollar su labor docente: notebook, internet y celular. 54% (7/13).</p> <p>Los docentes no cumplen los acuerdos establecidos en sus respectivos equipos de trabajo o departamentos. 15% (2/13)</p>	<p>Diversidad en el conocimiento y dominio de herramientas tecnológicas en los padres, apoderados y estudiantes: uso de Office, correo electrónico, adjuntar archivos, etc. 92% (12/13)</p> <p>Aumento de tiempo requerido para cumplir con las labores relacionadas con la gestión docente: diseño de actividades digitales, evaluación y retroalimentación individual, llamado telefónico, responder whatsapp, atención de casos especiales, etc. 77% (10/13)</p> <p>Agotamiento por la implementación del nuevo sistema de educación a distancia: incertidumbre, nuevos desafíos tecnológicos, separación de espacio familiar y laboral; extensión de las jornadas, etc.77% (10/13)</p> <p>Dificultades técnicas de proveedores de</p>

	telecomunicaciones.(señal intermitente, débil, caída de Internet) 77% (10/13)
--	---

Fortalezas	Oportunidades
<p>Los docentes focalizan sistemáticamente a los estudiantes con necesidades de apoyo pedagógico específico y/o con barreras al aprendizaje.De manera presencial o a distancia. 85% (11/13)</p> <p>Los docentes monitorean el aprendizaje de sus estudiantes y les entregan retroalimentación sistemática.85% (11/13)</p> <p>La institución cuenta con profesionales de apoyo suficientes para atender las necesidades de los estudiantes. De manera presencial o a distancia. 62% (8/13)</p> <p>Los docentes establecen vínculos pedagógicos positivos con todos sus estudiantes y generan motivación por la asignatura.62% (8/13)</p> <p>Los docentes diseñan e implementan experiencias de aprendizaje significativas para fortalecer el vínculo entre el estudiante y su aprendizaje. De manera presencial o a distancia.62% (8/13)</p>	<p>Utilizar plataforma Classroom. 77% (10/13)</p> <p>Utilizar plataformas y recursos pedagógicos disponibles en la web. 77% (10/13)</p> <p>OPORTUNIDADES</p> <p>Vincular temáticas contingentes con las distintas asignaturas. (COVID 19, Medio ambiente, otros) 62% (8/13)</p> <p>Participar en capacitaciones e instancias de difusión pedagógica, disponibles en la web (plataformas, webinar, seminarios, etc) Diseñar y planificar experiencias de aprendizaje con el fin de relevar la Educación Ambiental existente en el curriculum. 46% (6/13)</p>
Debilidades	Amenazas
<p>Padres y apoderados no poseen conocimientos digitales (manejo de plataforma, correo, adjuntar archivos, etc) 100% 13/13</p> <p>Estudiantes desmotivados, producto de situaciones familiares. 85% (11/13)</p> <p>Dificultades técnicas de proveedores de telecomunicaciones.(señal intermitente, débil, caída de Internet) 85% (11/13)</p> <p>Padres y apoderados con escaso tiempo para apoyar las actividades pedagógicas. 62% (8/13)</p>	<p>Padres y apoderados no poseen conocimientos digitales (manejo de plataforma, correo, adjuntar archivos, etc) 100% 13/13</p> <p>Estudiantes desmotivados, producto de situaciones familiares. 85% (11/13)</p> <p>Dificultades técnicas de proveedores de telecomunicaciones.(señal intermitente, débil, caída de Internet) 85% (11/13)</p> <p>Padres y apoderados con escaso tiempo para apoyar las actividades pedagógicas. 62% (8/13)</p>

Dimensión liderazgo

Fortalezas	Oportunidades
<p>La directora comunica, moviliza y compromete a la comunidad educativa con el Proyecto Educativo Institucional, las prioridades y las metas educativas del establecimiento.77% (10/13)</p> <p>La directora ejerce un liderazgo pedagógico: Construcción de lineamientos pedagógicos y participación en reuniones técnicas con los departamentos.77% (10/13)</p> <p>La directora mantiene una presencia activa en las distintas actividades de la comunidad escolar, de manera presencial o distancia. 77% (10/13)</p> <p>La directora tiene conformado un equipo técnico</p>	<p>Recursos asociados a la Subvención Escolar Preferencial. 92% (12/13)</p> <p>Redes de apoyo con instituciones comunales.(Cesfam, Cosam, etc) 69% (9/13)</p> <p>El Departamento de Educación Municipal orienta el trabajo del sistema de educación público comunal: MAPEAR. 69% (9/13)</p>

<p>pedagógico. 69% (9/13)</p> <p>La directora está atenta y detecta aspectos del establecimiento y de su gestión que se puedan mejorar. 62% (8/13)</p> <p>La directora prioriza y aborda las dificultades como oportunidades de mejora para el establecimiento. 46% (6/13)</p> <p>La directora promueve proyectos relacionados con el conocimiento, las artes y el deporte. 46%</p>	
Debilidades	Amenazas
<p>La directora no resguarda los tiempos dedicados a la enseñanza. 7% (1/13)</p> <p>La directora no consulta al equipo docente para la toma de decisiones, coordinar tareas, establecer acuerdos y delegar responsabilidades. 7% (1/13)</p>	<p>Escaso compromiso de algunos padres y apoderados. 92% (12/13)</p> <p>Problemas sociales y emocionales en la comunidad escolar .(IVE 92%) 92% (12/13)</p> <p>Atención de imprevistos o situaciones no planificadas.46% (6/13)</p>

Dimensión Convivencia Escolar

Fortalezas	Oportunidades
<p>El equipo directivo, docentes y asistentes de la educación, promueven de manera activa que las familias y los apoderados se involucren y participen en el proceso educativo de los estudiantes(84,6%)</p> <p>En la escuela se generan iniciativas para la formación integral de sus estudiantes de acuerdo con el Proyecto Educativo Institucional. (76,9%) 10</p> <p>El equipo directivo, docentes y asistentes de la educación, abordan decididamente las conductas que atentan contra la sana convivencia.</p> <p>El equipo directivo, docentes y asistentes de la educación, acuerdan reglas y procedimientos para facilitar el desarrollo de las actividades pedagógicas.(61, 5%) 8</p>	<p>Existen instancias de apoyo que colaboran a generar mejores condiciones para las familias del establecimiento, tales como: Canastas de Alimentos, apoyo en metodologías y contenidos en línea, acceso a recursos educativos para el desarrollo emocional y social de niños y niñas, entre otros.(100%)</p> <p>A pesar de la pandemia y cuarentena, existen condiciones que permiten establecer comunicación fluida con las familias de la escuela (acceso a internet, dispositivos acordes, como celulares, computadores, entre otros) 76,9 (10)</p> <p>Existen redes de apoyo visibles y cercanas, tales como HPV, COSAM, CESFAM, OPD, PRM entre otras, las cuales colaboran con el quehacer del establecimiento 69,2% (9)</p>
Debilidades	Amenazas
<p>El profesor jefe, en conjunto con los equipos de apoyo, no han logrado mantener una relación a distancia con sus estudiantes, desconociendo sus realidades, intereses y necesidades.23.1% (3)</p> <p>Los equipos de apoyo (Departamento de Orientación, Proyecto PIE y HPV, no han logrado realizar el acompañamiento necesario frente a situaciones emocionales, sociales y familiares. 23% (3)</p> <p>El equipo directivo, los docentes y los asistentes de la educación, no instalan ni refuerzan entre la comunidad educativa las reglas y procedimientos definidos, lo que produce ineficiencias, desorganización, descoordinaciones y desorden,</p>	<p>La situación emocional, social y familiar producto de la pandemia, complejiza la interacción con las familias 84, 6% (11)</p> <p>Dificultades tecnológicas de compañías de internet 76.9% (10)</p> <p>Dificultades de manejo tecnológico por parte de padres y madres, hacen compleja la conexión 61,5% (8)</p>

entre otros problemas (3)	
---------------------------	--

Fortalezas	Oportunidades
<p>El equipo directivo promueve la participación activa de los distintos estamentos de la comunidad educativa para apoyar el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional. 76,9% (10)</p> <p>El equipo directivo, docentes y asistentes de la educación, difunden y exigen el cumplimiento del Reglamento de Convivencia, que explicita las normas para organizar la vida en común (9)</p> <p>El equipo directivo, docentes y asistentes de la educación, fomentan entre los estudiantes la expresión de opiniones, la deliberación y el debate fundamentado de ideas.(8)</p> <p>El personal del establecimiento promueve entre los estudiantes un sentido de responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente, y los motivan a realizar aportes concretos. (8)</p>	<p>Nuevas normativas ligadas al enfoque de derechos humanos, permiten la construcción de acciones enfocadas a los niños y niñas como sujetos de derecho (12)</p> <p>Redes de apoyo (HPV, CESFAM, COSAM, PRM, OPD, entre otras, visibles y activas en la escuela. (11)</p> <p>Coordinación comunal de convivencia escolar, presente y activa en la escuela. (6)</p>
Debilidades	Amenazas
<p>El equipo directivo, docentes y asistentes de la educación, son un modelo de trato equitativo en forma permanente, incluyendo a todos por igual, valorando las diferencias y evitando la discriminaciones hacia los estudiantes y sus pares. (2)</p>	<p>La situación emocional, social y familiar producto de la pandemia, complejiza la interacción con las familias.</p> <p>Dificultades de manejo tecnológico por parte de padres y madres, hacen compleja la conexión</p> <p>Dificultades de motivación en estudiantes, lo que no permite establecer vínculos</p>

Escuela Rosalina Pescio Vargas

Estrategias o iniciativas comunales

Fortalezas	Oportunidades
<p>Nueva sala de computación, biblioteca, arreglos de baños, Napsis, implementación de data a todas las salas.</p> <p>Mejoramiento y mantención de infraestructura.</p> <p>Programa de salud escolar.</p> <p>M.A.P.E.A.R - Formación integral.</p> <p>Convivencia participativa.</p> <p>Feria Comunal de la educación para captar matrículas en los establecimientos municipales.</p>	<p>Diversificar oferta de talleres comunales.</p> <p>Construir infraestructura para la continuación de educación media en las escuelas.</p> <p>Capacitaciones y especialización de acuerdo a las necesidades.</p> <p>La comunidad peñaflorina prefiere establecimientos locales y emblemáticos.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>Continuidad de enseñanza media en nuestro establecimiento.</p> <p>Escasa oferta académica en enseñanza media a nivel comunal.</p>	<p>Demora de compra de insumos requeridos por la escuela.</p> <p>Contratación de docentes de reemplazo para licencias médicas.</p>

<p>Demora o postergación en las contrataciones de reemplazos de docentes y asistentes.</p> <p>Falta de reconocimiento a profesionales destacados al interior de la comuna.</p> <p>Capacitaciones insuficientes o no atingentes a las reales necesidades del cuerpo profesional docente y asistente.</p> <p>No contar con suficientes establecimientos de continuidad y la poca orientación que se les da a los alumnos que egresan de la enseñanza básica</p>	<p>Complejidad de la realidad educativa de la comuna.</p> <p>Burocracia y/o exceso de trabajo administrativo.</p>
---	---

Estrategias o iniciativas del establecimiento

Fortalezas	Oportunidades
<p>Mejora de la Infraestructura</p> <p>Aumento Matrícula</p> <p>Docentes comprometidos por capacitarse constantemente. Por ej, implementación de napsis.</p> <p>PIE: apoyo en articulación de trabajo colaborativo para todos los estudiantes.</p> <p>Mediación escolar, contar con equipo multidisciplinario, RRHH (calidad del profesorado).</p> <p>Retención de estudiantes en el establecimiento.</p> <p>Alumnos respetuoso, comprometidos y con sentido de pertenencia</p> <p>Infraestructura adecuada</p>	<p>Rescatar la implementación de talleres con variedad de opciones para los estudiantes y difundirlos en toda la comunidad escolar.</p> <p>Implementar la participación de todos los estudiantes en al menos un taller como parte de su currículum escolar.</p> <p>Salidas pedagógicas.</p> <p>El aumento de la matrícula escolar, para mayor asignación de recursos.</p> <p>Mejora en procesos de comunicación y publicidad de nuestra escuela.</p> <p>Promocionar el establecimiento de educación parvularia y señalar calles y veredas aledañas.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>Escasa difusión de pre escolar a la comunidad para dar a conocer su infraestructura y funcionamiento.</p> <p>Falta casino en pre-escolar.</p> <p>Falta iluminación externa en sectores de baños de básica.</p> <p>Aumento significativo de estudiantes en el nivel insuficiente según los estándares de aprendizajes.</p> <p>Poca participación de padres y apoderados según los indicadores de desarrollo social y personal.</p>	<p>Situaciones específicas que ocurren en plaza al costado de la escuela.</p> <p>Licencias médicas del personal.</p> <p>La venta de alimentos no saludables alrededor de la escuela y falta de supervisión de entidades municipales (seguridad ciudadana y carabineros)</p>

Escuela República de Israel

Sostenedor

Fortalezas	Oportunidades
<p>capacitación directiva y docente</p> <p>mejoramiento de infraestructura</p> <p>elección directivos por adp</p> <p>canal de comunicación en facebook</p> <p>creación de institucionalidad virtual</p>	<p>aumentar matrícula y la retención a través de las mejoras estructurales de los colegios ej: mejora de techo y biblioteca</p> <p>mejorar la cultura comunal la implementación de talleres que abordan las necesidades de desarrollo</p>

mapear foco en los aprendizajes	de habilidades artísticas en nuestro niños ampliar y potencial el capital cultural de los niños mediante de la recuperación de espacios y oportunidades culturales renovación de estrategias de gestión implementadas a través del concurso de alta dirección
Debilidades	Amenazas
gestión de recursos identificar necesidades para perfeccionamiento docente fortalecimiento y apoyo a los sellos institucionales	S/I

Establecimiento

Fortalezas	Oportunidades
capacitación docente plataforma napsis cohesión equipo directivo monitoreo por ciclo actualización manual de convivencia trabajo en equipo inclusión de todos los estamentos promoción del sentido de identidad equipo pie completo trabajo convivencia escolar focalizado reuniones focalizadas en las cuatro dimensiones monitoreo de la no asistencia trabajo sistemático en planificaciones utp análisis de resultados	mejora de asistencia y retención de estudiantes a través de la implementación de papi notas se aumenta la oportunidad de desarrollo artístico, asistencia, convivencia y autoestima la participación de nuestros alumnos en talleres comunales e internos ampliar y potenciar el capital cultural de nuestros niños a través de visitas y conocimiento de otros escenarios que logra la pertenencia hacia nuestra comunidad renovación de enfoque metodológico de gestión y estrategias sistematizadas para mejorar el funcionamiento y resultados de nuestra comunidad educativa mejorar nuestra matrícula nuestro sello de inclusión frente a la diversidad que existe en la comuna
Debilidades	Amenazas
baja matrícula falta de talleres y actividades que promuevan la participación de apoderados sistematización de los lineamientos de trabajo por parte de docentes mantención de áreas verdes de entretenimiento y espacios de ocio falta de recursos tecnológicos y materiales falta de capacitación docente	prestigio – categorización insuficiente - infraestructura pertenencia – nivel socioeconómico - responsabilidad recursos en general - talleres - salas temáticas recursos materiales – continuidad recurso humano - capacitación asistencia – realidad sociocultural baja proyección de futuro a nivel familiar

Escuela Mandatario Eduardo Frei Montalva

Equipo de Convivencia

Fortalezas	Oportunidades
------------	---------------

<p>Dupla psicosocial (Equipo de convivencia) Implementar reunión sistemáticas PIE-SEP Visitas domiciliarias Premiación de cursos con mejor porcentaje de asistencia Salidas pedagógicas Jornada de despedida 8vo básico Implementar reuniones sistemáticas de equipo de convivencia Celebración en conjunto con la familia de hitos importantes Plan de gestión de convivencia con indicadores MAPEAR</p>	<p>Coordinación redes externas Vehículo para realizar visita domiciliaria Contar con figura representativa DAEM Generar vínculo con redes externas tales como junta de vecinos, encuentros con adulto mayor.</p>
<p>Debilidades</p>	<p>Amenazas</p>
<p>Sistematización de actividades y objetivos propuestos Retroalimentación a docentes en relación a gestiones realizadas por equipo de convivencia Escuela poco llamativa a la comunidad Falta generar participación de los estudiantes Pocos espacios formales para entregar retroalimentación a docentes en relación al quehacer del equipo. Faltan lineamientos y coordinación con unidad técnica pedagógica. Falencias en la distribución de recursos Espacios diversos para participación de apoderados</p>	<p>Apoderado poco comprometido por el proceso académico de los estudiantes. Alto porcentaje de apoderados con estudio inconcluso. Vehículo para visita domiciliaria intermitente</p>

Equipo PIE

<p>Fortalezas</p>	<p>Oportunidades</p>
<p>Con acciones desde el DAEM (Orquesta Juvenil) logran incrementar matricular en otros establecimientos (Liceo Peñaflores) La matrícula se ve descendida en la última década, sin embargo, en el último año, se detiene ese descenso. Un alto porcentaje de la comunidad educativa del establecimiento conocen de manera cualitativa las características de alumnos y apoderados, lo que permite una posible actualización de acciones que puedan jugar en beneficio de una actualización del PEI del establecimiento.</p>	<p>A través de Acciones DAEM como la orquesta, estas pudiesen replicarse hacia otros Subciclo, con otros objetivos respondiendo a intereses según los grupos etéreos. Se conoce las necesidades de apoderados y estudiantes en cuanto al desarrollo de factores emocionales, sociales y educativos. Los estudiantes y apoderados visualizan la escuela como una organización de protección social y emocional.</p>
<p>Debilidades</p>	<p>Amenazas</p>
<p>Inexistencia de planes de carácter vinculantes y sistemáticos con las características particulares de la comunidad educativa. Posible actualización del PEI de la escuela, el cual pueda dar respuesta a los intereses significativos de la comunidad más cercana</p>	<p>Factores de riesgo al contexto en el que viven los estudiantes Deprivación socio-cultural que es transgeneracional Factores socioeconómicos de las familias.</p>

Inexistencia de acciones de difusión de carácter sistemático, que tengan por objetivo fortalecer el vínculo emocional y social.	
---	--

Asistentes de la educación

Fortalezas	Oportunidades
<p>Los talleres</p> <p>El equipo de trabajo</p> <p>El seguimiento que se le realiza a los estudiantes</p> <p>La disposición de los asistentes de la educación</p> <p>El Programa de Integración</p> <p>El ambiente seguro para la comunidad</p>	<p>La utilización de las redes de apoyo (club deportivos , dentro de madres , junta de vecinos) para fomentar matrícula, participación de talleres etc.</p> <p>El apoyo del apoderado comprometido con la escuela ,con un sentido de pertenencia.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>Mayor integración de los apoderados, a través de talleres en relación con sus intereses y necesidades</p> <p>La forma de relacionarse entre los equipos de trabajo, la formación de grupos y la competencia entre ellos, lo que es percibido por los apoderados.</p> <p>Recreos poco entretenidos, sin un objetivo pedagógico</p> <p>No realizar publicidad de las actividades que se realizan en la escuela</p> <p>No tener lineamientos claros en relación al comportamiento de los estudiantes y apoderados.(SIC)</p>	<p>El poco compromisos de los apoderados frente a la asistencia de sus hijos (as) , no envían a sus estudiantes</p> <p>La percepción de los apoderados frente a la escuela (en relación a las medidas implementadas)</p>

Subciclo 5° – 8°

Fortalezas	Oportunidades
<p>Las actividades extraescolares tienen como fortaleza Ayuda a la participación y asistencia de estudiantes a la escuela</p> <p>Fomentan la responsabilidad y compromiso de los estudiantes con la escuela</p> <p>Fomentan el sentido de pertenencia.</p> <p>Las actividades deportivas favorecen aspectos fisiológicos que potencian el desarrollo cognitivo, en relación con por ejemplo a mayor concentración, autoestima, estado emocional positivo.</p> <p>El acceso a actividades deportivas distintas como trekking son una propuesta novedosa y a las cuales los estudiantes en lo cotidiano no tienen el acceso.</p> <p>Generar retención de estudiantes por las actividades propuestas.</p> <p>Favorece la participación de los apoderados en la escuela.</p>	<p>¿Qué circunstancias mejoran la situación?</p> <p>Geográficamente las escuelas y dependencias son cercanas y de fácil acceso.</p> <p>¿Qué tendencias pueden favorecernos?</p> <p>En redes sociales, hay una tendencia a mostrar rutinas y actividades positivas frente a un estilo de vida saludable, cocina sana por ejemplo, deportes como yoga, meditación, rutinas personales de ejercicios.</p> <p>¿Qué coyuntura nos ayudará?</p>
Debilidades	Amenazas

<p>¿Qué se puede evitar? Discriminación de género con talleres que aporten a la igualdad de género. Buscar alternativas de talleres que potencien la unión entre escuelas municipales. Que se les de (SIC) a los estudiantes los implementos para los talleres extraescolares</p> <p>¿Qué se debe mejorar? El horario que funcionan la mayoría de las actividades extraescolares, debe ser uno distinto de el de clases, porque los niños que participan en varias de las actividades como cueca y deporte(inclusive talleres comunales como banda y orquesta folclor) , son los mismos estudiantes, por tanto en ellos hay un impacto negativo colateral frente al vacío pedagógico que les genera estar ausentes a tantas clases, incluso para los ensayos y prácticas de los mismo talleres.</p> <p>¿Qué desventajas hay en la escuela? Que los talleres que extraescolares que existen son muy pocos y no atienden a la diversidad de intereses, por lo tanto favorecen e impactan a un número menor de estudiantes.</p> <p>¿Qué factores reducen la matricula? Que la propuesta de talleres extraescolares sea poco interesante y que sean los mismos de siempre. No hay variedad de temáticas, por ejemplo, natación, Cheerleaders, karate, danza, Zumba, Yoga.</p> <p>¿Qué se hace mal? El horario en que se realizan los campeonatos en nuestra escuela no permite que toda la comunidad pueda participar como espectador, y por lo tanto se inquietan por la ansiedad de salir de la sala a mirar, de apoyar a sus compañeros, y baja la concentración por el ruido. El uso de una escuela de manera constante perjudica por el aspecto expuesto en el punto anterior, el lugar de desarrollo de campeonatos debería ser no una escuela sino una cancha o gimnasios estadios para ello.(SIC) El enfoque o desarrollo de algunas muestras no está bien definido y no impactan a la comunidad. El desconocimiento de la comunidad cercana de los talleres que se implementan. Falta una encuesta previa para que las actividades que proponen el DAEM , respondan a los intereses de las comunidades educativas. Las actividades deportivas se presentan como competencias, lo que genera rivalidades entre establecimientos municipales y se han generado hasta conflictos con apoderados y docentes.</p>	<p>¿A qué obstáculos se enfrenta la escuela? El medio donde está inserta nuestra escuela, con un ambiente de mucha normalización de conductas poco saludables, como el consumo de droga y alcohol. En el aspecto de seguridad ha aumentado las peleas y rivalidades como balaceras etc. El fácil acceso que tienen nuestra comunidad educativa a la comida chatarra, como carrito de sopapillas, completos. ¿Qué hacen otras escuelas? Tiene talleres internos más atractivos para los estudiantes. Alta promoción y publicidad de sus actividades y talleres.</p>
--	--

Subciclo 3° – 4°

Fortalezas	Oportunidades
<p>Estrategia PAM por parte de DAEM ha proporcionado mejoras.</p> <p>Demostración continua al apoderado del compromiso como escuela en el proceso educativo de sus niños y niñas</p> <p>Salas temáticas</p> <p>Reconocimiento de los apoderados a nuestro quehacer pedagógico.</p> <p>Actualización del Manual de convivencia a través de jornadas comunales con foco en el enfoque de derecho.</p> <p>Encuentro comunales del centro de padres y de estudiantes para la promoción de enfoque de derecho, participación democrática y el proyecto educativo comunal.</p> <p>Redes de equipo de convivencia se reúnen mensualmente para coordinación</p>	<p>Organización Municipal del DAEM con funciones específicas para cada departamento que facilitan la coordinación y agilizan el trabajo en las escuelas.</p> <p>En el área de Coordinación técnico pedagógica las iniciativas ahí propuestas permiten realizar mejoras a nuestro quehacer pedagógico. Por ejemplo: (ticket de salida, planificación invertida, diseño del plan de desarrollo profesional docente, etc.)</p> <p>Buena coordinación de los programas sociales lo que permite garantizar salud y educación apoyando la inclusión educativa, retención escolar y proyección académica (HPV, autocuidado, JUNAEB)</p>
Debilidades	Amenazas
<p>El poco compromiso de las familias con el proceso educativo de sus estudiantes.</p> <p>La baja escolaridad de los apoderados.</p> <p>La baja asistencia de los estudiantes a la escuela.</p> <p>Impuntualidad de estudiantes.</p> <p>El cambio constante de domicilio de los apoderados.</p>	<p>El sector vulnerable en el que está inserta la escuela.</p> <p>La estigmatización</p> <p>Otras escuelas presentan una continuidad escolar.</p> <p>Otras escuelas ofrecen talleres llamativos y asignatura de Inglés para todos los niveles.</p>

Educación Parvularia – 2° básico

Fortalezas	Oportunidades
<p>Orientado a la familia brindando una educación pública para toda la comunidad</p> <p>Difusión de los programas entregados por el colegio</p> <p>Administra los recursos financieros (compra de materiales) y humanos (según capacidades, se distribuyen los profesionales a los respectivos cursos)</p> <p>Asegurar enseñanza desde la Prebásica gratuidad, equitativa y de calidad con jornada completa</p> <p>Garantiza una educación inclusiva, oportunidad para todos</p>	<p>Ofrece cursos de alfabetización.</p> <p>Garantiza una trayectoria educativa ofreciendo continuidad en formación técnico y/o científico humanista.</p> <p>Asegura la educación para adultos en el Liceo Peñaflo</p> <p>Ofrece perfeccionamiento docente</p>
Debilidades	Amenazas
<p>Baja matrícula</p> <p>Baja asistencia a clases</p> <p>Bajos resultados en las evaluaciones nacionales</p> <p>Retención de estudiantes</p> <p>Rotación de estudiantes en los colegios municipales y privados. Poca movilidad en los aprendizajes de los estudiantes.</p> <p>Poca participación de los apoderados a reuniones escolares.</p>	<p>Alta cantidad de colegios subvencionados y jardines en la comuna</p> <p>Contratación oportuna de profesionales</p> <p>Falta de conectividad</p>

6.- Lineamientos, objetivos e iniciativas 2021

El PADEM 2021 de la Ilustre Municipalidad de Peñaflor es un instrumento de planificación del sistema educativo municipal, establecido en la Ley 19410, art 4°. Su propósito es establecer una ruta de mejoramiento educativo a través de un plan de acción anual que define objetivos, acciones, recursos y resultados esperados y se compone de 5 ámbitos: liderazgo, gestión curricular, convivencia escolar, recursos y resultados.

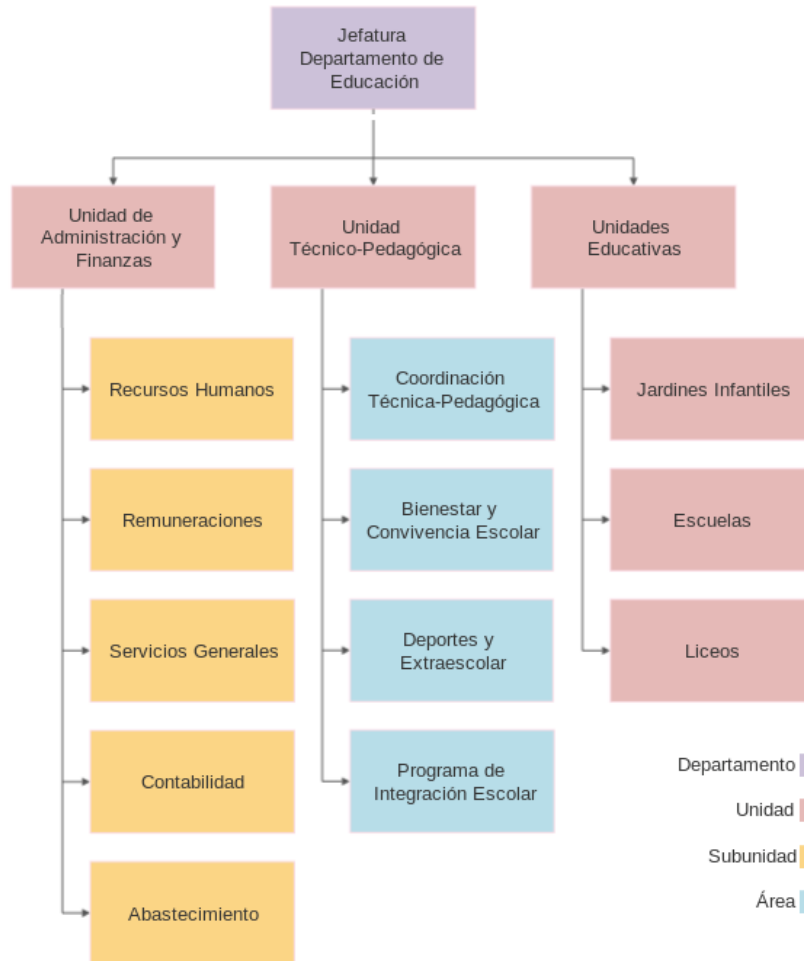
Estos 5 ámbitos se traducen o ejecutan mediante 4 ejes estratégicos que definen los focos y prioridades del sistema educativo comunal: trayectoria educativa, enseñanza efectiva en el aula, formación integral y convivencia escolar y participación, tal como fueron expuestos al inicio del presente documento. Finalmente, los ejes de trabajo son desarrollados mediante iniciativas comunales que persiguen el logro de las metas y horizontes.

En este capítulo se expone la estructura interna del Departamento de Administración de la Educación Municipal para 2021 y las iniciativas principales por áreas con énfasis en el área técnico-pedagógica.

6.1.- Estructura interna DAEM 2021

Desde 2017 Peñaflor ha desarrollado un importante proceso de cambios tendientes al mejoramiento de la calidad de la educación pública con el objetivo de ofrecer a las familias de nuestra comuna y provincia un servicio que garantice que sus niños, jóvenes y adultos puedan cumplir sus expectativas de prosecución de estudios superiores y un adecuado ingreso a la vida laboral con las herramientas necesarias que le faciliten el mejor desempeño.

En este marco, el Departamento de Administración de la Educación Municipal se ha modernizado, estableciendo una estructura clara de funcionamiento y recuperando el foco en los procesos técnicos y pedagógicos.



El nivel más alto de toma de decisiones pertenece al alcalde como autoridad política. Un siguiente nivel –el más alto para la organización interna de DAEM– lo constituye la

Jefatura del Departamento. Un segundo nivel interno lo constituyen las jefaturas por unidad (2 internas) y directores de establecimiento (17). Finalmente se encuentran las áreas de trabajo o subunidades, las que representan a una región de funciones críticas. A continuación, se observa el organigrama del DAEM.

6.2.- Metodología de planificación

Las presentes iniciativas se enmarcan en un proceso de planificación estratégica con el objetivo de resguardar los fines del sistema comunal de educación pública, el ordenamiento y la normalización de los procesos del DAEM. Su diseño se logró a

través del uso de la metodología de matriz de marco lógico, la que requiere de que cada proyecto tenga un tiempo de ejecución, responsable, metas e indicadores de logro. Esta metodología se ocupa por segunda vez este año para la construcción del PADEM 2021.

En las secciones sucesivas, se hará uso de la nomenclatura especificada en la sección 6.1, a saber, la cadena de mando “departamento/unidad/área de trabajo”. En este marco, corresponderá al nivel de la jefatura del departamento el resguardo del proyecto institucional (misión, visión, objetivo general, ejes de trabajo), a las unidades el logro de objetivos específicos (objetivo de unidad) y a las áreas de trabajo la realización de las iniciativas que se expondrán a continuación.

En síntesis, podemos comprender la relación entre niveles y proyectos como en el siguiente recuadro.

<i>Departamento de Educación</i>	Proyecto Institucional (misión, visión, objetivo general, ejes de trabajo)
<i>Unidad</i>	Objetivo de unidad
<i>Área de Trabajo o Subunidad</i>	Iniciativas y procesos críticos

En relación con los ejes de trabajo, cada uno de ellos es un aspecto transversal a todas las iniciativas y procesos críticos de las unidades del DAEM. Estos son trayectoria educativa, formación integral, convivencia escolar y enseñanza efectiva en el aula (ver sección 1.3).

La descripción detallada de los ejes de trabajo de DAEM, se encuentra en el capítulo 1 del presente documento.

6.3.- Proyecto Institucional

El proyecto institucional es el principal instrumento en el que se define la naturaleza del trabajo del Departamento de Educación de la Municipalidad de Peñaflo. Su misión describe la naturaleza de las acciones actuales; su visión expresa el horizonte a mediano plazo y el objetivo general la meta a la que deben propender y colaborar cada una de las iniciativas del departamento.

Concepto	Glosa
<i>Misión</i>	Construir los ambientes de aprendizaje necesarios para garantizar que todos sus estudiantes, sin distinciones de género, socioeconómicas o de cualquier tipo, tengan las oportunidades y recursos para desarrollar al máximo los conocimientos, talentos, habilidades, aptitudes y valores que les permitan, a cada uno, alcanzar su máximo desarrollo espiritual, ético, afectivo, intelectual y físico, tal como lo establece la Ley General de Educación.
<i>Visión</i>	La Educación Pública de Peñaflo, asegurará el desarrollo de capacidades relevantes en todos sus estudiantes, para desenvolverse en el ámbito del trabajo, el emprendimiento y la continuidad de estudios superiores, como característica de una educación inclusiva, laica, de calidad y gratuita.
<i>Objetivo General</i>	Fortalecer la educación pública de Peñaflo, entregando apoyo sistemático, profesional y pertinente a los diferentes actores de la comunidad escolar, generando redes de apoyo para que cada establecimiento educacional potencie su identidad y tradición a través de la implementación de sólidos Planes de Mejoramiento Educativo, a fin de lograr aprendizajes de calidad. El objetivo de este nuevo sistema es la mejora integral y continua de la calidad de la educación que se imparte en los jardines infantiles, salas cuna, escuelas y liceos públicos de Peñaflo.

6.4.- Objetivos por unidad DAEM

Los objetivos por unidad describen la naturaleza del trabajo en cada una de las dos unidades internas del DAEM.

Unidad	Objetivo de unidad
<i>Unidad Técnico-Pedagógica</i>	Orientar y movilizar la gestión pedagógica en los establecimientos municipales en aras de la mejora escolar; promover la participación de la comunidad educativa en las actividades tanto curriculares como extracurriculares de los establecimientos educacionales y del DAEM; y establecer criterios de forma participativa para modelar la convivencia escolar desde un enfoque de derechos en los establecimientos.
<i>Unidad de Administración</i>	Diseñar y desarrollar una política de administración del personal y de recursos que permita proveer oportunamente sobre la base de requerimientos a las unidades educativas para su adecuado funcionamiento.

6.5.- Áreas de trabajo, iniciativas y procesos

Los objetivos por área (o subunidad) se desarrollarán a través de las acciones e iniciativas que se intencionarán desde el DAEM. A continuación se describe en términos generales las principales iniciativas 2021 por cada área de trabajo.

6.5.1.- Coordinación técnico-pedagógica

Área o subunidad	Objetivo
Coordinación técnico-	Entregar orientación, asesoría y capacitación a los cuerpos directivos,

pedagógica	técnicos y docentes de los establecimientos para movilizar las prácticas internas en aras del mejoramiento escolar. Informar y proponer estrategias al director/a DAEM para el diseño, fortalecimiento, ejecución, monitoreo y evaluación del PEI y del plan de mejoramiento educativo de los Establecimientos Educativos.
------------	--

Iniciativa o proceso	Descripción
Recepción y análisis de documentación MINEDUC.	Analizar, apoyando comprensión y aplicación de documentos oficiales provenientes de MINEDUC para su posterior implementación en las unidades educativas.
Velar por la adhesión de los ejes comunales establecidos en PADEM.	Verificar ejecución de ejes comunales establecidos en PADEM (trayectoria educativa, formación integral, Enseñanza efectiva en el aula y convivencia escolar) y las acciones acometidas para su logro.
Intencionar en los procesos de evaluación aplicación de decreto 67.	Orientar la eficacia de implementar diversas formas evaluativas, considerando en especial la modalidad retroalimentación. Apoyar la elaboración de planes internos destinados a proveer a los estudiantes remediales que fomenten el interés por su propio aprendizaje. Asegurarse que el proceso evaluativo considere a través de UTP interna, el enfoque diagnóstico formativo, diseñando planes remediales pertinentes ciñéndose a aquellos indicados por y MINEDUC u otra entidad.
Red de directores y subredes de escuelas y liceos por categorías de desempeño	Plan Comunal para directores(as) de las escuelas y liceos municipales con foco en liderazgo escolar para dar cumplimiento a los lineamientos ministeriales y comunales. La subred de escuelas por categorías de desempeño es una instancia de promoción de buenas prácticas directivas y potenciación de comunidades de aprendizajes en contextos similares. Esta iniciativa es liderada por la encargada del Departamento de educación municipal.
Red de jefes técnico-pedagógicos	Plan comunal para jefaturas técnicas, a fin de asesorar y acompañar sistemáticamente el trabajo técnico-pedagógico de jardines, escuelas y liceos municipales, generando instancias de dialogo, reflexión pedagógica, evaluación de las prácticas e implementación de estrategias de mejora educativa en base a los lineamientos comunales
Programa "Clases sin cuadernos"	Programa comunal para la promoción de la innovación y utilización de dispositivos tecnológicos en los establecimientos municipales, en un contexto de presencialidad o semi presencialidad o no presencialidad de los estudiantes y que potencien el desarrollo de clases sincrónicas y asincrónicas.
Actualización participativa de los Proyectos Educativos Institucionales	Proceso de actualización de los Proyectos Educativos Institucionales a través de un proceso participativo para su debate y difusión amplio en los estamentos educativo, además de la consulta al Consejo Escolar de cada establecimiento.
Diseño de Plan de Desarrollo Profesional Docente 2021	Elaboración del plan de desarrollo profesional de la comuna, consistente tanto en capacitación y otras iniciativas con entidades externas como en la mejora de las prácticas internas de uso del tiempo no lectivo.
Implementación y evaluación del Plan de Superación Profesional	Coordinación del proceso de superación profesional por parte del encargado de unidad, en función mejorar las evaluaciones docentes de los profesores de la comuna.
Capacitación para funcionarias	Programa de capacitación para Educadoras de Párvulos, Técnicos en

de Jardines Infantiles	atención de Párvulos y personal asistente de la educación, que permita mejorar las competencias profesionales de las funcionarias y avanzar con foco en prácticas pedagógicas con los aspectos de las bases curriculares.
Estrategia “participación, acompañamiento y monitoreo” (PAM)	Estrategia para la participación, seguimiento y acompañamiento de los establecimientos por parte del Departamento de Educación, con el objetivo de promover ejes de educación comunal, a través de asistencia a consejos de reflexión, reunión con directivos, consejo escolar con miras a enriquecer el ámbito o dimensión de aprendizaje, ya sea en modalidad presencial o virtual para optimizar la calidad educativa de cada establecimiento.
Red de directoras de Jardines infantiles Junji	Estrategia de articulación y conducción técnica pedagógica de los equipos directivos de los jardines infantiles Junji para la adecuada implementación de los planes de gestión institucional, aseguramiento de la trayectoria educativa y gestión del presupuesto. Se complementa con la red de directores de escuelas y liceos.
Jornada comunal de celebración de los niños y niñas párvulos de jardines infantiles	Actividad Comunal que permite generar practicas pedagógicas fuera del aula con contenidos educativos basados en las neurociencias y en aprendizajes a través de experiencias de celebraciones. Esto se encuadra dentro del mes reconocimiento de los derechos de los niños y niñas
Proyecto “Yo leo desde la cuna”	Proyecto de promoción del gusto y placer por la lectura libre y espontánea centrada en la educación parvularia. Cuenta con el equipamiento de bibliotecas de aula para los niveles medio y se complementa y articula con la iniciativa de recuperación de espacios educativos de las bibliotecas CRA de las escuelas. Tiene un fuerte foco en el involucramiento de los apoderados en el proceso lector de las niñas y niños de los 4 jardines infantiles.
Proyecto “Liderazgo Eficaz”	Convenio suscrito con Fundación Chile y Centro de Liderazgo Educativo a fin de fortalecer el liderazgo eficaz en los equipos técnicos y directivos de los establecimientos educacionales seleccionados para participar en este proyecto. Es un acompañamiento técnico pedagógico a 3 escuelas de categorías Medio por 4 años para consolidar sus prácticas de gestión y pedagógicas, que se entrega de manera gratuita gracias a la gestión del Daem.

6.5.2.- Bienestar y Convivencia Escolar

Área o subunidad	Objetivo
Bienestar y Convivencia Escolar	Gestionar y coordinar las redes de apoyo en función de garantizar los derechos sociales, de salud y educación a nuestros estudiantes favoreciendo condiciones que faciliten una mejor calidad de vida, apoyando las trayectorias educativas, aumentando la retención escolar y la proyección académica. En términos de la convivencia escolar Su finalidad es que las y los estudiantes mejoren sus modos de convivir, tengan una experiencia gratificante de convivencia y aprendan nuevas formas de convivir en la escuela.

Iniciativa o proceso	Descripción
Redes de equipos de convivencia	Reuniones mensuales de coordinación con equipos de convivencia de establecimientos municipales de Peñaflo, dirigidas por la encargada de

	convivencia DAEM, para el logro y monitoreo de iniciativas comunales.
Implementación de Manuales de Convivencia	Implementación de manuales de convivencia escolar para cada establecimiento educacional desde un enfoque de derecho y en el marco de la nueva circular de la superintendencia sobre los reglamentos internos de los establecimientos.
Revisión de protocolos de acción	Reuniones de revisión de protocolos de acción con encargados de convivencia de cada establecimiento con el objetivo de monitorear su adecuada aplicación frente a la ocurrencia de situaciones así como la responsabilidad de ejecutar cada una de las medidas reparatorias. En situaciones que se requiera acompañar su actualización.
Encuentro de Centros de Estudiantes	Jornadas planificadas e intencionadas por el DAEM entre dirigentes estudiantiles para la promoción de enfoque de derecho y la participación democrática en el interior de los establecimientos educacionales y la difusión de información relevantes para los estudiantes.
Encuentro de Centros de Padres, Madres y Apoderados(as)	Jornadas planificadas e intencionadas por el Daem en conjunto con los CEPAS para el encuentro entre dirigentes de padres, madres y apoderados/as, para la promoción de enfoque de derecho, la participación democrática y el proyecto educativo comunal.
Gestión de redes	Articular las diferentes redes de apoyo territoriales que benefician a los estudiantes y sus familias en los ámbitos de salud física y mental, protección de derechos y ayuda social. Así como también la participación en mesas comunales.
Herramientas para docentes	Entrega de herramientas vinculadas con convivencia escolar, desarrollo de habilidades socioemocionales y autocuidado para apoyar a los estudiantes y sus familias.
Vinculación con estudiantes	Aseguramiento de la vinculación efectiva de los estudiantes en sus escuelas y liceos y evitar la deserción escolar.
Oficina de atención al estudiante	Oficina para el recibimiento de información, consulta y reclamo para mejorar la comunicación entre el DAEM y las comunidades educativas.
PACE	Monitoreo del desarrollo del acompañamiento del programa de acceso asegurado a la universidad del 15% de los estudiantes de mejor rendimiento académico de ambos liceos públicos con el objetivo de visibilizar el programa y promover el interés entre los alumnos para la prosecución de estudios terciarios.
Propedéutico UCSH vocación pedagógica	Talleres Vocacionales para Estudiantes de 4° Medio que permitirá generar cupos en carreras de educación en la UCSH dentro de los requisitos para optar a esta posibilidad, se necesita asegurar que sus notas de enseñanza media se encuentren dentro del 30% superior de su curso.
Propedéutico Universidad Central de Chile	Talleres Vocacionales para Estudiantes de 4° Medio que permitirá generar cupos en carreras de educación en la UCCH dentro de los requisitos para optar a esta posibilidad, se necesita asegurar que sus notas de enseñanza media se encuentren dentro del 40% superior de su curso.
Salud Escolar JUNAEB	Monitoreo del estado de salud de los estudiantes, relacionados con características visuales, auditivas y de columna, a través de acciones clínicas y preventivas que contribuyan a su mantención en el sistema escolar.
Servicio de alimentación JUNAEB	Servicio de alimentación a los estudiantes beneficiarios de forma balanceada, higiénica y regular, a través del Programa de Alimentación Escolar de JUNAEB, además de las raciones de refuerzo de Programa

	Chile Solidario
Programa Habilidades para la Vida JUNAEB	Coordinación de programas de apoyo a la retención escolar y el desarrollo personal y de habilidades sociales de los estudiantes. Los equipos se constituyen sobre la base del financiamiento de la JUNAEB.
Útiles escolares, Calzado Escolar y Salidas Educativas para Retención	Entrega de set de útiles escolares, calzado escolar y salidas educativas para el desarrollo de actividades educacionales y contribuir a las trayectorias educativas de los estudiantes de escuelas y liceos.

6.5.3.- Deportes y Extraescolar

Área o subunidad	Objetivo
Deportes y Extraescolar	Diseñar y desarrollar acciones e iniciativas extraprogramáticas comunales, coordinadas desde el DAEM, para garantizar el acceso y participación sistemática en actividades masivas y promover modelos de vida saludable y actividad cultural para todas comunidades educativas.

Iniciativa o proceso	Descripción
Campeonato comunal de cueca escolar	Competencia de Cueca Escolar en donde participan estudiantes pertenecientes a EE Municipales, Particulares y Particulares subvencionados de Peñaflo
Corrida en Conmemoración Día Mundial de la Actividad Física	Participación de estudiantes pertenecientes a EE Municipales de Peñaflo
Competencias Deportivas Día del Patrimonio	Participación de estudiantes pertenecientes a EE Municipales de Peñaflo
Muestra de Psicomotricidad	Participación de estudiantes Preescolares pertenecientes a EE Municipales de Peñaflo
Muestra Deportiva Inclusiva y de Sensibilización	Participan delegaciones de estudiantes pertenecientes a EE Municipales que presenten o no NEE
Feria Científica	Muestra Científica en el marco de la semana Nacional de Ciencia y Tecnología, en donde los estudiantes exponen al público trabajos en materia de Ciencias Naturales, Ciencias Sociales o Ingeniería y Tecnología
Feria de la Educación	Actividad al aire libre de todos establecimientos educacionales municipales, en donde los EE visibilizan sus sellos.
Día del Asistente de la Educación	Conmemoración del Día del Asistente de la Educación
Día de los Profesores	Conmemoración del Día del Profesor y entrega de Medalla al Mérito Docente "Doris Ahumada Carrasco".
Implementación Deportiva Selecciones DAEM	Implementación de selecciones de Fútbol, Balonmano y Hockey
Campeonatos Escolares Deportivos	Categoría Sub 14 y Segunda Categoría. Balonmano, Voleibol, Tenis de Mesa, Básquetbol, Futsal y Fútbol. Por concepto de Colaciones, Implementos y Premios
Encuentro de Profesores Jubilados y Profesores Noveles	Actividad en donde participan Profesores Jubilados y Profesores Noveles del sistema Público Comunal para reconocer su aporte a la educación a través de su experiencia profesional.

Desfiles Cívicos	A fin de conmemorar Hitos Históricos Nacionales, tales como, Fiestas Patrias y Glorias Navales.
Mes de la Ciudadanía y los Derechos Humanos	Actividades de Reflexión y participación en donde se invitan Profesionales a dictar charlas en relación a los DDHH.
Campeonato comunal de cueca escolar	Competencia de Cueca Escolar en donde participan estudiantes pertenecientes a EE Municipales, Particulares y Particulares subvencionados de Peñaflores
Corrida en Conmemoración Día Mundial de la Actividad Física	Participación de estudiantes pertenecientes a EE Municipales de Peñaflores

6.5.4.- Programa de Integración Escolar

Área o subunidad	Objetivo
Coordinación PIE	El Programa de Integración Escolar es una estrategia inclusiva del sistema escolar que tiene el propósito de entregar apoyos adicionales a los estudiantes que presentan Necesidades Educativas Especiales (NEE) de carácter permanente (asociadas a discapacidad) o transitorio que asisten a establecimientos de educación regular.

Iniciativa o proceso	Descripción
Evaluación diagnóstica:	Evaluación interdisciplinaria establecida en el Decreto N° 170/09, para postulación a la Plataforma MINEDUC y posterior atención por los equipos PIE. Definir y establecer procesos de detección y evaluación integral de estudiantes con NEE permanentes y/o transitorias.
Equipos de Aula	Conformar los equipos técnicos y establecer las funciones y responsabilidades de cada uno de los integrantes del PIE, para la mejor atención de todos los estudiantes beneficiarios del Programa.
Planificación diversificada, adecuaciones curriculares y evaluación diferenciada.	Cautelar el cumplimiento del número de horas profesionales que exige la normativa, asegurando las 3 horas cronológicas destinadas al trabajo colaborativo para los profesores de educación regular que se desempeñan en cursos con estudiantes en PIE.
Sensibilización	Sensibilización de la comunidad educativa, respecto al valor de la diversidad del estudiantado como oportunidad para la mejora y enriquecimiento de los procesos de enseñanza aprendizaje.
Articulación Salud Educación.	Coordinar en el marco del PIE, el trabajo entre los equipos de salud y educación.
Actualización y Capacitación	Liderar y coordinar procesos de demostración de la práctica pedagógica asociada al PIE (estrategias de trabajo colaborativo; evaluación diagnóstica integral de calidad) a fin de difundir buenas prácticas, y como medio de capacitación de otros docentes del establecimiento y de otros establecimientos.
Vinculación con la familia	Disponer sistemas de comunicación con la familia, para que éstas cuenten con información oportuna sobre los establecimientos que implementan respuestas educativas de calidad a las NEE que presenten sus hijos e hijas. Para mantenerlas informadas y generar la participación en el Plan de Apoyo individual de su hijo y/o de su hija.
Comunidad Inclusiva	Generar comunidades de Aprendizajes Inclusivas, donde todos los

	estudiantes y las estudiantes, como también los equipos PIE con discapacidad, tengan las mismas oportunidades y se propicien sistemas de educación interdisciplinarios y participativos.
--	--

6.5.5.- Remuneraciones

Área o subunidad	Objetivo
Remuneraciones	Ejecutar de manera óptima las labores de la unidad de remuneraciones, para así cumplir con la correcta tramitación de las remuneraciones, descuentos variables, cotizaciones y licencias médicas, en los plazos estipulados. Además, se encarga de dar respuesta al proceso de Transparencia Municipal, a través de las remuneraciones mensuales y la respuesta a las consultas de la comunidad. También, debe realizar mejoras continuas en la unidad, buscando la optimización constante de los procesos, y cumplir con requerimientos esporádicos de las jefaturas.

Área o subunidad	Objetivo
Recepcionar e ingresar documentación relacionada con las remuneraciones de los funcionarios.	<p>Recibir licencias médicas, descuentos variables, renunciaciones, contrataciones, modificaciones de contrato, cambios en la situación previsional y otros documentos que se relacionan con la remuneración de los funcionarios</p> <p>Ingresar información relacionada a las remuneraciones de los trabajadores en sistema CAS-CHILE.</p>
Elaborar y entregar planillas de remuneraciones a Unidad de Contabilidad y Finanzas.	<p>Generar planillas preliminares de remuneraciones.</p> <p>Apoyar en la verificación de planilla de remuneraciones y a comprobar con cada establecimiento la plantilla de funcionarios.</p> <p>Realizar planillas de remuneraciones finales, asientos contables, decretos de pago, Nómina de sueldos efectivo y nómina de retenciones judiciales.</p> <p>Despachar planillas finales a Unidad de Contabilidad y Finanzas.</p> <p>Enviar planillas de programas a Encargado de programas.</p> <p>Remitir planillas de remuneraciones vía correo electrónico a Dirección de control Municipal.</p>
Generar y despachar de liquidaciones y libros de pago.	<p>Imprimir liquidaciones de sueldos en dos copias.</p> <p>Adjuntar cheques de funcionarios a liquidaciones correspondientes.</p> <p>Elaborar libros de pago desde sistema CAS-CHILE en tres copias.</p> <p>Hacer entrega de liquidaciones, cheques y libros de pago a Directores y/o funcionarios.</p> <p>Recibir liquidaciones y libros de pago firmados.</p> <p>Archivar la totalidad de la documentación generada en el proceso de pago de remuneraciones.</p>

<p>Crear planilla suplementaria (ocasional).</p>	<p>Recibir indicaciones para generar planilla suplementaria.</p> <p>Ingresar de manera manual antecedentes a sistema CAS-CHILE.</p> <p>Imprimir planilla suplementaria preliminar.</p> <p>Realizar planillas de remuneraciones finales, asientos contables, decretos de pago, Nómina de sueldos efectivo y nómina de retenciones judiciales, según corresponda a planilla suplementaria.</p> <p>Despachar planillas finales a Unidad de Contabilidad y Finanzas.</p> <p>Recepcionar y entregar cheques relacionados con planilla suplementaria.</p>
<p>Pagar y certificar imposiciones.</p>	<p>Generar archivo de imposiciones previo al cierre mensual del sistema CAS-CHILE.</p> <p>Adaptar formato de imposiciones al requerido por portal Previred.</p> <p>Cargar planilla de imposiciones en portal Previred.</p> <p>Informa a Unidad de Contabilidad y Finanzas la carga de las planillas en portal Previred.</p> <p>Generar formulario F30 en portal Previred, luego del pago de imposiciones.</p> <p>Enviar F30 de manera digital a la Inspección del Trabajo, para certificación.</p> <p>Dirigir a Ministerio de Educación formulario F30 certificado por Inspección del Trabajo.</p>
<p>Tramitar licencias médicas.</p>	<p>Recibir licencias médicas, ya sea de manera manual o electrónica.</p> <p>Preparar documentación requerida para la tramitación de licencias médicas.</p> <p>Completar licencias médicas manuales con los datos del empleador.</p> <p>Despachar licencias médicas manuales junto a la totalidad de los archivos anexos mediante oficio.</p> <p>Ingresar archivos anexos en “www.licencia.cl” y tramitar licencias electrónicas.</p> <p>Declarar licencias médicas de docentes en portal del Ministerio de Educación</p> <p>Recibir reintegros de licencias médicas desde Municipalidad.</p> <p>Solicitar retiro de reintegros desde caja de compensaciones.</p> <p>Enviar reintegros a Unidad de Contabilidad y Finanzas.</p> <p>Archivar documentación generada.</p>

<p>Declara remuneraciones y responder consultas relacionadas a la Ley de Transparencia.</p>	<p>Completar formulario de Transparencia con remuneraciones mensuales, dividido por contrata, planta y código del trabajo.</p> <p>Recibir preguntas ciudadanas de transparencia desde Oficina de Partes.</p> <p>Solicitar extensión de plazo para responder consultas ciudadanas, según exista la necesidad.</p> <p>Despachar respuestas de consultas ciudadanas a departamento Oficina de Partes.</p>
<p>Recepcionar e ingresar documentación relacionada con las remuneraciones de los funcionarios.</p>	<p>Recibir licencias médicas, descuentos variables, renunciaciones, contrataciones, modificaciones de contrato, cambios en la situación previsional y otros documentos que se relacionan con la remuneración de los funcionarios</p> <p>Ingresar información relacionada a las remuneraciones de los trabajadores en sistema CAS-CHILE.</p>
<p>Elaborar y entregar planillas de remuneraciones a Unidad de Contabilidad y Finanzas.</p>	<p>Generar planillas preliminares de remuneraciones.</p> <p>Apoyar en la verificación de planilla de remuneraciones y a comprobar con cada establecimiento la plantilla de funcionarios.</p> <p>Realizar planillas de remuneraciones finales, asientos contables, decretos de pago, Nómina de sueldos efectivo y nómina de retenciones judiciales.</p> <p>Despachar planillas finales a Unidad de Contabilidad y Finanzas.</p> <p>Enviar planillas de programas a Encargado de programas.</p> <p>Remitir planillas de remuneraciones vía correo electrónico a Dirección de control Municipal.</p>
<p>Generar y despachar de liquidaciones y libros de pago.</p>	<p>Imprimir liquidaciones de sueldos en dos copias.</p> <p>Adjuntar cheques de funcionarios a liquidaciones correspondientes.</p> <p>Elaborar libros de pago desde sistema CAS-CHILE en tres copias.</p> <p>Hacer entrega de liquidaciones, cheques y libros de pago a Directores y/o funcionarios.</p> <p>Recibir liquidaciones y libros de pago firmados.</p> <p>Archivar la totalidad de la documentación generada en el proceso de pago de remuneraciones.</p>
<p>Crear planilla suplementaria (ocasional).</p>	<p>Recibir indicaciones para generar planilla suplementaria.</p> <p>Ingresar de manera manual antecedentes a sistema CAS-CHILE.</p> <p>Imprimir planilla suplementaria preliminar.</p> <p>Realizar planillas de remuneraciones finales, asientos contables, decretos de pago, Nómina de sueldos efectivo y nómina de retenciones judiciales, según corresponda a planilla suplementaria.</p>

	<p>Despachar planillas finales a Unidad de Contabilidad y Finanzas.</p> <p>Recepcionar y entregar cheques relacionados con planilla suplementaria.</p>
--	--

6.5.6.- Recursos Humanos

Área o subunidad	Objetivo
Infraestructura escolar	Cumplir con la correcta tramitación de las necesidades relacionadas con los(las) funcionarios(as), pudiendo ser solicitudes de contratación, de renovación y nombramiento, además de los diferentes permisos administrativos, renunciaciones y despidos, la certificación de bienes, asignaciones municipales, descuentos y designaciones, junto con los beneficios de retiro voluntario, sala cuna, licencias médicas, vacaciones de invierno, y también los traslados de personal entre los distintos establecimientos, entre otras. De igual manera en la unidad son responsables de dar respuesta a peticiones varias por parte de la jefatura como de los(as) funcionarios(as) en general, y de declarar mensualmente el BRP de los docentes.

Iniciativa o proceso	Descripción
Declarar BRP de docentes	<p>Ocasionalmente, ingresar y eliminar docentes de portal de BRP.</p> <p>Activar la totalidad de la planilla docente actual para declarar BRP.</p> <p>Declarar a planilla docentes para pago de BRP.</p> <p>Generar y archivar informe de declaración de BRP.</p>
Tramitar Decretos	<p>Definir el tipo de decreto a generar.</p> <p>Informar de la solicitud al resto de las Unidades DAEM relacionadas.</p> <p>Solicitar documentación que se debe adjuntar al decreto.</p> <p>Generar documentación que se debe adjuntar al decreto.</p> <p>Solicitar firma de documentación por parte de Jefe(a) Administrativa y Jefe(a) DAEM.</p> <p>Enviar decreto y documentación adjunta a Alcaldía.</p> <p>Ingresar decretos a sistema SIAPER.</p> <p>Comunicar resoluciones de la tramitación de decretos a los involucrados.</p> <p>Gestionar la correcta tramitación de los decretos.</p>
Tramitar cargas familiares	<p>Recibir solicitud de asignación de carga familiar por parte de funcionarios(as).</p> <p>Indicar documentación que debe presentar el(la) funcionario(a).</p>

	<p>Tramitar cargas familiares.</p> <p>Generar informe de remuneraciones del primer semestre de funcionarios asociados a la asignación de carga familiar para caja de compensaciones</p>
Otras Funciones	<p>Registrar accidentes de trabajo.</p> <p>Realizar informes u otras labores requeridas por jefatura.</p> <p>Asistir de manera cordial a funcionarios(as) en sus diferentes solicitudes.</p>

6.5.7.- Servicios generales

Área o subunidad	Objetivo
Servicios generales	Mantener la infraestructura escolar en buen estado, realizar inventarios, gestionar la bodega y coordinar servicios de transporte, entre otros, para la adecuada prestación del servicio educacional

Iniciativa o proceso	Descripción
Mantenimiento	Elaboración de un plan de mantención permanente de la infraestructura y el mobiliario de los establecimientos educacionales. Respuesta oportuna a las necesidades de reparaciones y/o mantención de los establecimientos educacionales y DAEM
Gestión de inventarios	Recepción y entrega de material, equipamiento y mobiliario y actualización permanente de los mismos. Certificar la altas y bajas de materiales de Establecimientos y DAEM.
Traslado de estudiantes	Plan de traslados permanentes de estudiantes en las diferentes actividades programadas como son salidas educativas, traslados estudiantes de la Escuela Especial, el módulo dental y el proyecto de Orquesta Sinfónica Infantil y Juvenil de Peñaflo, entre otros.
Mejoramiento de infraestructura	Elaboración de proyectos de mejoramiento de infraestructura escolar, con aumento de inversión a través de fondos de fortalecimiento a la educación pública y subvención de mantenimiento.
Articulación SECPLAN MINEDUC	Colaboración con las contrapartes municipales y ministeriales para la normalización de la infraestructura escolar, generando propuestas e implementado proyectos para el mejoramiento de los espacios educativos y recuperación de obras patrimoniales

6.5.8.- Abastecimiento

Área o subunidad	Objetivo
Abastecimiento	Realizar la adquisición de bienes y servicios solicitados por las distintas instituciones (DAEM y establecimientos) al menor costo y con un proceso de adquisición que se ejecute de manera eficiente. Además, debe velar por la realización de un correcto proceso de pago. Finalmente, se encarga de mejorar continuamente los procesos internos de la Unidad de Abastecimiento.

Iniciativa o proceso	Descripción
Ejecución de procesos de la Unidad de Abastecimiento.	<p>Ejecutar junto a sus colaboradores las labores de la Unidad de Abastecimiento.</p> <p>Velar por un correcto trato en su equipo y con el resto de los funcionarios u/o externos, con quienes se relacione en su función.</p> <p>Asistir a su equipo en pos del cumplimiento de plazos y objetivos.</p>
Gestión de procesos de la Unidad de Abastecimiento.	<p>Coordinar la efectiva ejecución de los procesos de la Unidad de Abastecimiento.</p> <p>Velar por el cumplimiento de los plazos asignados a cada proceso.</p> <p>Actuar de manera proactiva en la búsqueda de soluciones a situaciones que se presenten en el desarrollo de los procesos de la Unidad.</p>
Realización del proceso de licitación	<p>Generar bases administrativas y técnicas.</p> <p>Gestionar la creación del documento de factibilidad económica</p> <p>Confeccionar y tramitar Decreto para aprobación de licitación.</p> <p>Realizar proceso de licitación mediante Mercado Público.</p> <p>Crear y tramitar Decreto para definir a proveedor adjudicado en la licitación.</p> <p>Generar orden de compra y enviar a proveedor.</p>
Desarrollo de solicitudes eventuales.	<p>Recibir solicitudes eventuales desde jefatura.</p> <p>Coordinar y diseñar respuesta de solicitudes eventuales.</p> <p>Presentar respuestas en informe, planillas u otro a jefatura.</p>

6.5.9.- Contabilidad y finanzas

Área o subunidad	Objetivo
Contabilidad y finanzas	Proyectar, monitorear y facilitar la ejecución del presupuesto según los ítems asociados, orientado al mejoramiento de procesos internos y la disminución de los tiempos de proceso internos.

Iniciativa o proceso	Descripción
Proyección presupuestaria	Elaboración del presupuesto anual DAEM en coordinación con Municipio, realizando monitoreo de la acción presupuestaria en forma periódica.
Gestión presupuestaria	Supervisión de la elaboración y mantención actualizada de los registros contables y administrativo financiero. Cumplir con la disposición legal del proceso de rendición de Cuentas al ministerio y otros entes. Realizar los pagos a proveedores y demás obligaciones dentro de los plazos legales establecidos.

6.6.- Proyectos e iniciativas emblemáticas 2021

Los jardines, escuelas y liceos de Peñaflor están viviendo cambios inéditos. Hemos querido construir un sistema educativo comunal robusto, articulado, innovador y comprometido con garantizar el derecho a la educación de todos los niños, niñas, jóvenes y adultos que requieran ser parte de nuestros establecimientos educacionales y jardines infantiles.

Desde la Municipalidad, hemos invertido más esfuerzos que nunca en mejorar las condiciones para la enseñanza a través de un uso racional del presupuesto que nos entrega el Estado y que anteriormente era subejecutado o utilizado sin una finalidad pedagógica clara. También contamos con un aporte financiero significativo desde el Municipio, para cumplir adecuadamente con los compromisos remuneraciones de todos los funcionarios.

Peñaflor cuenta con cerca de 380 docentes, de los cuales este año 62 obtuvieron titularidad, equivalente a 2400hrs. de planta. Adicionalmente, producto de la ley 21.176 del 11 de octubre del 2019, se otorgó a los profesionales de la educación de la comuna, la titularidad de las horas de extensión en calidad de contrata que se estima en 224hrs. para 20 docentes aproximadamente.

Para mejorar las condiciones de trabajo de los docentes, una de las iniciativas emblemáticas ha sido el ambicioso Plan Local de Desarrollo Profesional Docente. Durante los últimos años, más de 300 personas participaron en talleres de actualización y capacitación, la mayoría de ellas profesionales de la educación. A inicios del segundo semestre de 2019, más de 180 profesores se encuentran inscritos en capacitaciones CPEIP. Durante el primer semestre de 2020, se realizó la promoción sistemática de cursos de capacitación para docentes a distancia. En esta línea de trabajo hemos confiado la capacitación a instituciones de prestigio nacional como la Universidad Diego Portales, Universidad de Chile, Universidad del Desarrollo, Universidad Alberto Hurtado, Asociación Chilena Pro Naciones Unidas (ACHNU), entre otras. Durante 2020, este Plan Local de Desarrollo Profesional Docente se amplió, promoviendo la formación online entre docentes de toda la comuna en la totalidad de las escuelas y liceos.

Otro lineamiento estratégico y emblemático de la actual gestión ha sido la recuperación de la infraestructura de los establecimientos. Como se observa en el capítulo de presupuesto del presente plan, hemos apostado por invertir masivamente los recursos de fondos como FAEP en mejoras de infraestructura. En este sentido, se cuentan al menos las siguientes:

- Liceo Peñaflores: Muro verde, cambio de gomas de seguridad de escaleras, reparación de muro pandereta. También se renovó calefón e instalaciones de gas. Recuperación y renovación de sala abandonada y convertida en sala de multitaller con reemplazo de instalaciones eléctricas, aislamiento acústico, iluminación, ventanas de termopanel con protecciones, mobiliario y espejos. Arreglos de baños de primer piso y camarines.
- Rosalina Pescio: Limpieza de techumbre, arreglo de cielos de salas de clases e instalación de mallas antipalomas. Reparación de ambos baños.
- Escuela Dolores Cattín: Multicancha y ventanas termopanel en salas de clases.
- Escuela Emilia Lascar: Pintura fachadas internas.
- Escuela República de Israel: Cambio de techumbre y pisos.
- Escuela Mandatario Eduardo Frei: Cambio de techumbre, bajadas de agua y canaletas.
- Escuela 664 Malloco: Sustitución de techos de asbesto, recuperación de cielo de parte antigua y construcción acceso techado.
- Escuela Sonia Plaza Castro: Reparación de baños, puertas y revestimiento de pisos.
- Escuela Teresa de Calcuta: Recuperación de mampara de acceso, Arreglos de paredes y pisos del comedor de alumnos.
- Liceo República de Brasil: Reparación de baños de mujeres, acceso universal en el baño de hombre, techumbres y cielos de Biblioteca.

Otro proyecto emblemático de DAEM es el mejoramiento de espacios educativos. Para ello, diseñamos un plan de recuperación de espacios educativos comenzando por las bibliotecas CRA, para que todos los establecimientos cuenten con las condiciones para el aprendizaje de sus estudiantes. Adicionalmente, estamos trabajando para entregar laboratorios equipados en ciencias y computación. En esta línea esperamos la ejecución de estos proyectos en las escuelas Rosalina Pescio Vargas, República Checa, y los liceos de Peñaflores y Comercial República de Brasil.

Establecimiento	FAEP 2018		FAEP 2019	
01. Esc. Malloco	Mejoramiento cubierta y acceso cubierto.	\$30.000.000	Regularización sistema eléctrico.	\$70.000.000
02. Esc. Teresa De Calcuta	Mejoramiento comedor, acceso y rev. muros.	\$17.000.000	Mejoramiento multicancha y refuerzo estructural.	\$40.000.000
03. Esc. Rosalina Pescio	Remodelación baños.	\$34.000.000	Mejoramiento cubierta y cielos.	\$49.367.149
			Reposición baños pre-básica.	\$27.470.707
04. Esc. Sonia Plaza Castro	Mejoramiento baños, y salas de clases.	\$36.000.000		
05. Esc. Mandatario Frei	Mejoramiento cubiertas.	\$31.000.000	Mejoramiento multicancha.	\$40.000.000
06. Liceo Rep. De Brasil	Mejoramiento baños y camarines. Remoción de cielo y cubierta en biblioteca.	\$28.000.000		
07. Esc. Rep. De Israel	Reposición cubiertas y revestimiento pavimento pasillos.	\$63.000.000	Mejoramiento multicancha.	\$40.000.000
08. Esc. Dolores Cattin	Construcción de multicancha. Mejoramiento sala de clases.	\$36.000.000		
09. Esc. Emilia Lascar	Pintura fachada interior.	\$19.000.000		
10. Liceo Peñaflores	Mejoramiento baños y camarines.	\$30.000.000		
11. Esc Nazareth	Construcción taller y cubierta acceso	\$67.000.000		
12. Esc. Rep Checa	Reposición cubierta y cielo. Mejoramiento baños y comedor.	\$76.000.000		

13. Esc. San Francisco De Asís	Mejoramiento salas y pintura de baños.	\$23.000.000	Mejoramiento cierre perimetral	\$25.000.000
	Total	\$490.000.000	Total	\$377.000.000

Adicionalmente, se han invertido recursos de la subvención escolar preferencial para el mejoramiento de espacios educativos en el marco de proyectos propios de las escuelas para la promoción de la lectura.

SEP 2019-2020		
Establecimiento	Proyecto	Monto
01. Esc. Malloco	Remodelación Biblioteca / instalación de proyectores / Mob. Sala pre básica	\$88.300.000
02. Esc. Teresa De Calcuta	Remodelación Biblioteca	\$6.000.000
03. Esc. Rosalina Pescio	Remodelación biblioteca / Lab. Computación	\$82.000.000
04. Esc. Sonia Plaza Castro	Remodelación Biblioteca / Mobiliario Pre básica	\$24.500.000
05. Esc. Mandatario Frei	Remodelación/equipamiento biblioteca	\$20.000.000
06. Liceo Rep. De Brasil		
07. Esc. Rep. De Israel	Remodelación/equipamiento biblioteca	\$25.000.000
08. Esc. Dolores Cattin		
09. Esc. Emilia Lascar		
10. Liceo Peñaflo	Remodelación/equipamiento biblioteca	\$ 12.000.000
11. Esc Nazareth		
12. Esc. Rep Checa	Remodelación biblioteca / Mobiliario sala de ciencia y equipos computación	\$45.000.000
13. Esc. San Francisco De Asís		
	Total	\$302.800.000

Un cuarto grupo de proyectos estratégicos y emblemáticos se asocia a la promoción de las actividades artísticas y deportivas, comprendidas en el eje de formación integral.

Todos los establecimientos cuentan con talleres de formación deportivas durante la jornada de la tarde, a través de los cuales los alumnos desarrollan su interés en el deporte y participan de las distintas selecciones deportivas que se han formado en los últimos dos años. Asimismo, se han ofrecido espacios para el desarrollo artístico con énfasis en la formación musical, como lo son la Orquesta Sinfónica Infantil y

Juvenil de Peñaflor, las orquestas rítmicas y el Conjunto Folclórico de Peñaflor. En el caso de la Orquesta Sinfónica Infantil y Juvenil, ha destacado su participación en los escenarios del Trapiche, el Espacio Peñaflor y el Centro Cultural La Moneda. En el caso del Conjunto Folclórico este interpretó su primer repertorio de canciones tradicionales frente a 5 mil personas en el Trapiche durante las fiestas patrias “Peñaflor Celebra Chile”.

Finalmente, en esta ruta de fortalecimiento de la educación pública un lineamiento especialmente importante ha sido la promoción de la participación de todos los integrantes de las comunidades educativas, en especial de los docentes y equipos de convivencia escolar que han hecho posible contar hoy día con una *Política Comunal de Convivencia Escolar* (DAEM 2019), la cual representa la base para los Manuales de Convivencia que las comunidades educativas han redactado de forma participativa en cada establecimiento educacional. Esta línea de participación para la mejora de la convivencia escolar regirá desde 2020 a través de los Manuales de Convivencia y continuará mediante la actualización de los Proyectos Educativos Institucionales.

6.7.- Estrategia de Educación a Distancia

Desde la gestión pedagógica y con la firme convicción que todas las niñas, niños, jóvenes y adultos matriculados en los establecimientos educacionales municipales tienen derecho a educación de calidad que garantice el desarrollo del currículum y el logro de los objetivos de aprendizajes, el departamento de educación municipal en conjunto con los equipos directivos y técnicos de las escuelas, jardines y liceos diseñó y se encuentra implementando la **estrategia comunal de educación a distancia (EaD)**

La presente crisis de COVID-19 establece nuevas prioridades para las escuelas y los sostenedores. En las últimas semanas, hemos pasado paulatinamente desde una situación transitoria de trabajo a distancia a un discurso centrado en una “nueva normalidad” que probablemente configure un nuevo escenario en el que se integren formas mixtas de educación presencial y remota. Adicionalmente, se prevé que esa

mixtura dependa del regreso a clases que se realizará presuntamente de forma paulatina, a la espera de orientaciones específicas del Ministerio de Educación.

Durante 2020, DAEM Peñaflor estableció entre sus principales intereses salvaguardar una trayectoria educativa, la enseñanza efectiva, una formación integral y el resguardo de la convivencia escolar. Además, estableció criterios para el monitoreo de estas dimensiones a través de la observación de la matrícula, la asistencia, la participación, los métodos de enseñanza, los logros de aprendizaje y la retención de alumnos. Adicionalmente, se estableció un marco legal estricto a través de Convenios de desempeño que entre sus lineamientos establecen: promover el uso de plataformas digitales, diseñar el plan de desarrollo profesional con acciones internas y externas, y planificar reuniones de análisis de resultados de procesos de evaluación, entre otros.

La crisis sanitaria sugiere que el sostenedor debe realizar los ajustes y cambios necesarios para resguardar el acceso a la educación de los estudiantes, comprendidos como sujetos de derechos, en observancia del bien superior de los niños y jóvenes, con cuyo propósito se establece la siguiente estrategia comunal.

La estrategia comunal de educación a distancia se enmarca en el logro de los objetivos y metas descritos en el PADEM 2020, en relación con poner en el centro de la gestión educacional el aprendizaje de los estudiantes del sistema comunal de educación pública, considerando “la promoción de la innovación y utilización de dispositivos tecnológicos” con los debidos ajustes para abordar la educación durante la actual crisis sanitaria. Para lo anterior, se ha orientado al sistema en función de los ajustes necesarios para el cumplimiento de dichos objetivos.

Otros marcos de actuación que la presente estrategia considera son las orientaciones comunales enviadas a los establecimientos, las resoluciones, oficios y circulares de la Superintendencia de educación sobre la crisis sanitaria por COVID-19 y las orientaciones nacionales del MINEDUC para abordar la crisis mediante la innovación tecnológica y el uso de tecnologías, entre otros. Los objetivos del Plan de EaD son los siguientes:

Objetivo General: Resguardar el proceso de enseñanza-aprendizaje en todos los establecimientos de educación pública de Peñaflor a través de la orientación de sus cuerpos docentes y la implementación de políticas de promoción de una educación de calidad tanto presencial como a distancia.

Objetivo específico 1: Identificar, abordar y disminuir el impacto de la brecha digital en el aprendizaje de los estudiantes mejorando el acceso a dispositivos tecnológicos y conectividad, para facilitar la enseñanza y el aprendizaje.

Objetivo específico 2: Orientar a los cuerpos directivos de los establecimientos para la mejora en el diseño y la disponibilidad digital y física del material pedagógico necesario para desarrollar el proceso de enseñanza-aprendizaje, a través del monitoreo y la disposición de plataformas digitales.

Objetivo específico 3: Diseñar lineamientos institucionales claros para los equipos docentes y profesionales de los establecimientos, considerando tanto los desafíos académicos de los distintos niveles escolares como las necesidades de socio-emocionales.

Objetivo específico 4: Implementar un sistema por establecimiento para la disposición de dispositivos tecnológicos que permita el trabajo remoto de los estudiantes con problemas de conectividad.

Objetivo específico 5: Diseñar en conjunto con las comunidades educativas planes locales de desarrollo profesional docente para la capacitación de los profesores y profesionales de la educación. Considera apoyo formativo de la Universidad Central de Chile, bajo el amparo del Convenio de colaboración vigente entre dicha institución académica y la Ilustre Municipalidad de Peñaflor.

El Plan de educación a distancia pedagógico se sustenta en **4** pilares o áreas de despliegue:

Establece aprendizajes claves: Lectura comprensiva, resolución de problemas matemáticos y desarrollo del método científico y desarrollo de actividad física y actividades artísticas.

Establece acciones vinculadas al Bienestar escolar en conjunto con las duplas psicosociales y Coordinación de Convivencia Escolar del Daem para asegurar la vinculación efectiva de los estudiantes con su escuela o liceo y evitar la deserción escolar a través del desarrollo de herramientas psico-emocionales, apoyo psico-social y gestión de redes de apoyo para ayuda socio-económica.

Gestión administrativa con el propósito de asegurar continuidad del servicio educativo para el adecuado desarrollo de los procesos de aprendizajes claves, fortalecimiento del sentido de pertenencia, vinculación y bienestar escolar:

Establece mecanismos de comunicación y vinculación con los estudiantes, padres y apoderados tales como **mecanismos on line** como páginas web de los establecimientos, videos y/o uso de plataformas, **textos** del estudiante, cuadernos, folletos y material externo y también **carpetas de trabajo** elaboradas por docentes y equipos internos del establecimiento.

Desde el día 26 de marzo, Daem Peñafloz junto con las comunidades educativas, ha desarrollado el Segmento de educación a través del FB Live de la Ilustre Municipalidad de Peñafloz.

Cada día se han impartido clases orientadas a los estudiantes considerando como referente el currículum nacional, los objetivos de aprendizajes, habilidades a desarrollar y el desarrollo de la retroalimentación formativa. Al 30 de agosto se han emitido más de 150 clases on line del Facebook Live de la ilustre Municipalidad de Peñafloz, gracias al esfuerzo realizado por los equipos directivos y técnicos, de los profesores y asistentes de la educación donde todos los estamentos han sido invitados a participar en este segmento educativo sin distinción respecto al estamento que pertenezcan.

En este contexto a partir de la estrategia innovadora de la Escuela Emilia Lascar, que mediante la transformación y adaptación de su taller de Periodismo escolar, se ha montado un estudio de televisión para la transmisión de contenidos y programas educativos que fortalezcan la vinculación y comunicación de los estudiantes, padres, apoderados, docentes, asistentes de la educación y público general con los proyectos

educativos de cada uno de los jardines, escuelas y liceos municipales dando origen a “PeñaeducaTve”. Esta iniciativa educativa partirá en transmisiones los días lunes a contar del 7 de septiembre con una variada oferta programática.

Entre los recursos que se dispondrán para el desarrollo de la presente estrategia, se encuentra el equipamiento tecnológico bajo el mecanismo de comodato para los estudiantes enseñanza básica y media de acuerdo a las prioritizaciones de cada dirección del establecimiento, consistente en 11 laboratorios móviles y 215 equipos.

Para el monitoreo de la realización del plan, se establecerá una coordinación estrecha entre el equipo UTP DAEM y los docentes directivos encargados de las funciones técnicas en el establecimiento, con el objetivo de homologar un modelo de monitoreo para toda la comuna.

Asimismo, el día 12 de junio se realizó la entrega de 548 computadores para los estudiantes de 7mo básico de la comuna de Peñaflores, correspondiente a los programas “Me conecto para aprender” y “Yo elijo mi pc”.

En caso del sector municipal, 399 estudiantes matriculados en 7mo básico en 9 establecimientos municipales recibieron su computador con internet por 11 meses.

Este equipamiento permite disminuir la brecha digital y facilitar el desarrollo del Plan de educación a distancia diseñado. El plan de trabajo considera el siguiente calendario de acciones:

Semanas 1-4: Levantamiento de información sobre brecha de tecnológica y de acceso a internet en establecimientos municipales.

Semanas 1-6: Diseño de plan de desarrollo profesional docente y realización de acciones formativas externas a distancia.

Semanas 1-8: Adquisición de equipos tecnológicos, bajo modalidad de convenio marco, para la implementación de un modelo de préstamo de dispositivos portátiles para uso de alumnos en trabajo remoto.

Semanas 1-24: Reuniones quincenales de Red de Jefes de UTP y Directores para la coordinación y el seguimiento del trabajo a distancia por unidad educativa.

Semanas 1-24: Monitoreo por escuela del despliegue de la estrategia local de educación a distancia.

Semanas 1-24: Realización de cápsulas educativas mediante difundidas a través de las redes sociales de la Municipalidad de Peñaflores.

Semanas 8-24: Desarrollo de modelo de préstamo de dispositivos tecnológicos para garantizar acceso a alumnos y aumentar la respuesta a actividades pedagógicas.

A continuación, se grafican el plan de trabajo en el siguiente calendario de actividades, considerando su comienzo en abril 2020.

Actividades / Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1., Levantamiento de información	x	x	x	x																				
1.1.- Diseño de estrategias de educación a distancia por establecimiento	x																							
2.- Diseño de plan de desarrollo profesional docente	x	x	x	x	x	x																		
2.1.- Realización de acciones formativas		x	x	x	x	x																		
2.2.- Realización de espacios de reflexión pedagógica				x				x				x				x				x				x
3.- Desarrollo de modelo de préstamo de dispositivos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
3.1.- Adquisición de equipos	x	x	x	x	x	x	x	x																
3.2.- Implementación de modelo en escuelas									x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
4.- Monitoreo por escuela de estrategia local de educación a distancia	x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x		x	
4.1.- Participación en reuniones de equipo	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
4.2.- Participación en consejos escolares				x				x				x				x					x			x
5.- Realización de cápsulas educativas RRSS municipales	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

La evaluación de la presente estrategia se realizará en el marco de la relación laboral vigente entre el municipio y los miembros de su equipo de gestión, con énfasis en el cumplimiento de convenios de desempeño vigentes, considerando

principalmente aquellos indicadores no imposibilitados de medición, tales como la promoción del uso de plataformas digitales, el diseño de un plan de desarrollo profesional docentes, las reuniones de análisis de resultados de procesos de evaluación, entre otros.

El seguimiento del despliegue de la presente estrategia comunal, sumada a las estrategias desarrolladas por los propios establecimientos, será monitoreada de forma sistemática a través de reuniones de red de directores y jefes de UTP. Adicionalmente, será un elemento de análisis dentro de lo establecimiento en las *Orientaciones para el acompañamiento de establecimientos educacionales* (DAEM 2019).

Durante la reunión de directores del 19 de mayo, se realizó un repaso de la primera evaluación general del plan de educación a distancia de la comuna, compuesto por los planes y las estrategias de cada establecimiento.

Categoría	Establecimiento	Prácticas y acciones destacadas	Desafíos
Medio	<i>Teresa de Calcuta</i>	Cuentan con sistemas de trabajo, instrumentos y prácticas de monitoreo, se organizan para el objetivo, establecen cronogramas horarios, rutas y logros de corto y mediano plazo, uso de datos para la toma de decisiones, liderazgo del equipo directivo, mapeo de actores y contexto, articulan e integran a todos los equipos, evalúan aprendizajes. Han generado estrategias del Proyecto Aula sin cuadernos	Gestión permanente de las comunicaciones, desarrollar sus desafíos y proyectos internos, promover la cultura del compromiso en forma permanente y de las altas expectativas. Implementación de classroom y ser una red
Medio	<i>Emilia Lascar</i>		
Medio	<i>Rosalina Pescio</i>		
Medio bajo	<i>664 Malloco</i>	Cuentan con diseño de trabajo, uso de datos, participación de equipos, foco en aprendizajes, han desarrollado mayores expectativas, algunas acciones no son sistemáticas, han generado espacios de aprendizaje entre pares	Implementar o consolidar el proceso de retroalimentación hacia los estudiantes. Promover cultura de las altas expectativas
Medio bajo	<i>República Checa</i>		
Medio bajo	<i>Dolores Cattin</i>		
Insuficiente	<i>República Israel</i>	Cuentan con diseño de trabajo, uso de datos, participación de equipos, foco en aprendizajes, complejidad en la implementación de lo propuesto, mayores expectativas, contención emocional y trabajo pedagógico. Miran hacia el futuro	Datos para la toma de decisiones, capacitación docente y equipos, cierre de círculos de aprendizaje, reconocer contexto y con lo que se cuenta, incorporar la retroalimentación positiva y de logros
Insuficiente	<i>Mandatario Eduardo Frei Montalva</i>		
Insuficiente	<i>Sonia Plaza</i>		
Sin evaluación	<i>Pelvín San Francisco de Asís</i>	Cuentan con diseño de trabajo, uso de datos, participación de equipos, foco en aprendizajes, complejidad en la implementación de lo	Seguir mostrando lo realizado, gestionar las comunicaciones, participación de todos los actores, incorporar prácticas

Sin evaluación	Nazareth	propuesto, mayores expectativas, contención emocional	de monitoreo sistemáticas. Incorporar instrumentos y prácticas de monitoreo permanentes
Liceo medio-bajo	Liceo de Peñaflor	Dan cuenta de un plan de trabajo, cultura del compromiso, instrumentos y prácticas de monitoreo que permiten la adecuada toma de decisiones, trabajo colaborativo e integración de equipos en caso del Liceo República de Brasil.	Uso de datos para la toma de decisiones en caso de Liceo Peñaflor capacitación docente y equipos, cierre de círculos de aprendizaje, reconocer contextos fortalecer la participación activa de los actores de la comunidad educativa
Liceo insuficiente	Liceo Comercial República de Brasil	Cuentan con asesorías externas para fortalecer la implementación de sus PEI,	

El seguimiento realizado por los equipos directivos y convivencia escolar ha reportado que al 30 de mayo de 2020, de un total de 4441 los estudiantes matriculados, 120 estudiantes no han realizado ningún contacto con su establecimiento, ni han sido ubicados en sus domicilio ni responde a los llamados de acuerdo la siguiente tabla:

Establecimiento	Diurno	Vespertino
Liceo Peñaflor	24	31
Liceo Brasil	7	
Escuela Teresa de Calcuta	8	
Escuela Emilia Lascar	7	
Escuela Sonia Plaza	0	
Escuela República Checa	0	
Escuela Rosalina Pescio Vargas	5	
Escuela 664 Malloco	0	
Escuela San Francisco de Asis	0	
Escuela Dolores Cattin Faundez	0	
Escuela Mandatario Eduardo Frei	36	
Escuela Nazareth	0	
Escuela República de Israel	2	
Totales	89	31

Regimen	Matrícula	Porcentaje
Diurno	4313	0.02%
Vespertino	106	0.33%

Del total de la matrícula comunal de 4441, solo el 2.7% de los estudiantes se encuentra sin el desarrollo de sus actividades formativas de manera sistemática.

Cabe señalar que este dato necesario para las acciones educativas tanto en el área de aprendizajes claves como de contención emocional y ayuda social, es dinámico y al 30 de agosto con una matrícula de 4474 estudiantes, el número de escolares que desarrollan actividades escolares de manera esporádica o nula fluctúa entre 200 a 223 estudiantes (5%) lo cual requiere de una alta prolijidad en el seguimiento y acompañamiento, necesarios para prevenir la deserción escolar.

6.8.- Estrategia “Participar, acompañar y monitorear”

Desde 2019, DAEM cuenta con una estrategia específica para el acompañamiento de los establecimientos, especialmente aquellos que se encuentran en categoría de desempeño insuficiente, la que espera fortalecer y proyectar durante 2020. Esta estrategia está expuesta en el documento *Orientaciones para el acompañamiento de establecimientos municipales*, y "tiene por objetivo poner a disposición de las comunidades educativas las capacidades técnicas del equipo comunal municipal a través de reuniones periódicas de los funcionarios de la Unidad Técnica con los equipos de gestión de los establecimientos" (DAEM 2019c, p. 6).

El modelo que sustenta esta iniciativa es una estrategia a largo plazo y espera orientar los esfuerzos comunales a trasladar los aprendizajes y el mejoramiento educativo al centro del quehacer institucional. Adicionalmente, busca que el asesoramiento y las orientaciones DAEM sean de utilidad práctica para los equipos de gestión y permita un diálogo permanente y fluido entre los establecimientos y la administración central del Departamento de Educación.

Con este objetivo, resumimos la actual estrategia en tres verbos: *participar*, *acompañar* y *monitorear*. Mediante la participación se busca fortalecer la presencia del DAEM en los establecimientos y mostrar disposición a solucionar los problemas concretos de las escuelas y liceos. A través del acompañamiento se busca orientar a los equipos de gestión respecto de las iniciativas más importantes del DAEM colaborando en el alinear los instrumentos de gestión interna con el PADEM. Finalmente, mediante el monitoreo se busca obtener una visión panorámica de los indicadores críticos de la gestión directiva y el liderazgo técnico-pedagógico en los establecimientos, en orden de cumplir las metas de gestión del sistema de educación

pública en su conjunto y responder de forma oportuna a las necesidades de las comunidades.

En el contexto de esta estrategia, cada establecimiento de la comuna, incluyendo jardines infantiles, tendrá a disposición la colaboración de un funcionario profesional de la educación o afín, el que será parte de la vida de la escuela y deberá estar al tanto de sus necesidades y atento al desarrollo de la gestión interna. En este contexto, se espera que el funcionario asociado a un establecimiento, realice al menos las siguientes acciones:

- **Participar:** asistir presencialmente a la realización de eventos, reuniones, actividades y otros, con énfasis en las sesiones de Consejo Escolar, los Consejos de Profesores, las actividades escolares internas y las actividades de la escuela con las familias o la comunidad local circundante.
- **Acompañar:** visitar al equipo de gestión para colaborar con el buen desarrollo de la gestión directiva en la línea de los instrumentos de gestión municipales, enfatizando la realización de entrevistas con el director del establecimiento, reuniones con el equipo de gestión de forma periódica, participación en reuniones de equipo de convivencia según corresponda, orientación del ajuste y la actualización del Proyecto Educativo Institucional y el Manual de Convivencia Escolar, la colaboración en el diseño del Plan de Mejoramiento Escolar y los otros planes de gestión. Este proceso es especialmente sensible en los establecimientos insuficientes
- **Monitorear:** mantener el conocimiento y realizar el monitoreo de los indicadores que se consideran críticos de la gestión del establecimiento por parte de su equipo directivo, tales como la matrícula, la asistencia promedio de alumnos, la participación de los distintos estamentos, el desempeño de funciones técnico-pedagógicas propias del fortalecimiento de la enseñanza, la evidencia e información más adecuada respecto del logro de aprendizaje, la ejecución y los resultados de las estrategias pro-retención de alumnos, la buena gestión de los recursos, la convivencia escolar, los resultados, el desarrollo efectivo del PME y el cumplimiento con los planes de gestión

(convivencia escolar, formación ciudadana, sexualidad y género, seguridad escolar, desarrollo profesional y apoyo a la inclusión).

6.9.- Estrategia de superación del desempeño insuficiente

La comuna de Peñaflor cuenta con 7 establecimientos en categoría de desempeño insuficiente según la Agencia de la Calidad, de los cuales 4 son de dependencia municipal. Esto significa que los establecimientos muestran un desempeño, tanto académico como de desarrollo social y personal de sus alumnos, muy bajo respecto a los estándares de aprendizaje del sistema y en comparación con otros establecimientos similares. Las categorías de desempeño (alto, medio, medio-bajo e insuficiente) son definidas por la Agencia de la Calidad mediante la toma de pruebas de medición SIMCE (cuyos puntajes representan dos tercios de la categorización) y la realización de encuestas para medir los Indicadores de Desarrollo Personal y Social. Múltiples estudios demuestran la importante tendencia hacia la segmentación del sistema por estrato socioeconómico desde el inicio del copago, y la correlación que

existe entre el nivel socioeconómico de sus estudiantes y la categoría de desempeño de su establecimiento, aún tras múltiples esfuerzos de la Agencia de la Calidad para contextualizar la medición a través de correcciones metodológicas (véase el inicio del Capítulo 4 del presente documento; también PADEM 2019 y 2020). Con todo lo anterior, la condición de desempeño insuficiente no deja de representar la falta de éxito de un establecimiento en generar una cultura de altas expectativas orientada a resultados y lograr los aprendizajes más críticos que contiene el currículum nacional.

Los 4 establecimientos en desempeño insuficiente de dependencia municipal son las escuelas República de Israel, Sonia Plaza Castro y el Liceo Comercial República de Brasil. De los establecimientos nombrados, las escuelas República de Israel y Sonia Plaza Castro se han mantenido en categoría de desempeño insuficiente durante las últimas cuatro categorizaciones de la Agencia de la Calidad. Esta condición constituye una amenaza en el corto plazo a la continuidad del servicio educativo.

Producto del movimiento social del último trimestre del año escolar 2019 que no permitió la aplicación regular de la evaluación simce de 4to año básico y 2° año medio, la Agencia de calidad suspendió la aplicación de sanciones para las escuelas y liceos y sólo utilizó la información para categorizar y realizar la definición el acompañamiento. Dicha institución espera desarrollar el simce 2020 para aplicar las disposiciones de la ley para el año 2021.

Otro riesgo a evitar en el trabajo con establecimientos educacionales de desempeño insuficiente es la sobre intervención. Las escuelas son constantemente objeto de asesorías, acompañamientos y estrategias de parte de instituciones externas, por lo que la principal de tarea DAEM consiste en administrar de buena manera los apoyos existentes.

Una de las principales líneas de trabajo con escuelas en desempeño insuficiente consiste en mantener una coordinación directa con el Ministerio de Educación. Una de las estrategias centrales la asesoría del MINEDUC a las escuelas insuficientes por tres años consecutivos ha sido el Plan Escuelas Arriba, que consiste en el acompañamiento a los profesores de 4to básico a través de tres pilares: clases demostrativas, diagnóstico y material pedagógico. A través de Escuelas Arriba se priorizan 20 objetivos de aprendizaje considerados críticos, los que se mejoran a través de evaluaciones y pruebas de avance.

Otro hito de coordinación entre DAEM y MINEDUC ha sido a través del Departamento Provincial de Educación de Talagante y Melipilla. Con ellos, se ha desarrollado el plan “Leo Primero”, consistente en el acompañamiento de los profesores de primeros

básicos en el proceso de aprendizaje de la lecto-escritura en todas las escuelas básicas municipales en categoría de desempeño insuficiente. Esta línea ha sido fortalecida mediante nuestro Plan de Desarrollo Profesional Docente que durante 2019 consideró un Diplomado en Enseñanza de la Lecto-Escritura con la Universidad Alberto Hurtado. Adicionalmente, se ha trabajado la asignatura de matemática con el programa “Suma +” del Ministerio de Educación en los establecimientos insuficientes mediante el acompañamiento de los cursos de 4to y 8vo básicos.

El Departamento Provincial de Educación Talagante y Melipilla ha calendarizado la realización de 15 visitas a los establecimientos en categoría insuficiente de la comuna para orientarlos en torno a los lineamientos ministeriales para la mejora educativa a los equipos de gestión de todos los establecimientos en categoría insuficiente. Esta línea de trabajo se ha complementado mediante la realización de reuniones de red entre establecimientos insuficientes que realiza el DEPROV para compartir buenas prácticas. Producto de la pandemia, estas coordinaciones se han realizado utilizando plataformas on line.

Adicionalmente, DAEM ha organizado a través de la metodología de red de asesoría reuniones periódicas entre jefaturas de UTP para promover la instalación de buenas prácticas y el desarrollo de competencias en el liderazgo técnico-pedagógico en cada establecimiento. De este espacio, emergió el documento comunal *Orientaciones comunales para el liderazgo técnico-pedagógico* que contiene indicadores claros y específicos para el apoyo al aprendizaje desde los equipos de gestión en la comuna (DAEM 2019a), consensuados con los equipos luego de capacitaciones con la Universidad Diego Portales y la Universidad de Chile.

Finalmente, para el caso de la educación media, ambos liceos municipales cuentan con asesorías integrales a cargo de instituciones especialistas. En el caso del Liceo de Peñaflor (recientemente en categoría de desempeño medio-bajo, antes insuficiente) cuenta con un acompañamiento sistemático por dos años a su equipo de gestión de parte de Fundación Educación 2020, a través de la innovadora metodología de trabajo con profesores y alumnos denominada “Red de Tutorías”, consistente en que “los profesores preparan a sus estudiantes en temas escogidos por los mismos niños, y ellos se a su vez tutoran a otros compañeros, expandiéndose viralmente”². Para su desarrollo, todos los profesores fueron capacitados a inicios del segundo semestre de 2019. En el caso del Liceo Comercial República de Brasil (en categoría de desempeño insuficiente), se han realizado reforzamientos orientados a la mejora de los puntajes en las pruebas SIMCE, liderados por la Unidad Técnico-

²Véase en el siguiente vínculo: <http://educacion2020.cl/redes-de-tutoria/>

Pedagógica; y desde 2019, y por dos años, cuentan con la asesoría integral de la red de Liceos SOFOFA, especialistas en establecimientos técnico-profesionales, los que tendrán el desafío de realizar un estudio para la creación de una nueva especialidad según los intereses de la comunidad local, instaurar una nueva forma de gestión directiva según normas internacionales ISO y la instalación de la modalidad DUAL (para formación en la empresa) . Producto de la pandemia, estas coordinaciones se han realizado utilizando plataformas on line.

6.10.- Proyectos de innovación pedagógica 2021

Al término del 1er semestre en contexto de elaboración Padem 2021, mediante Ord. N° 342 se les solicitó a los directores de los establecimientos educacionales, proponer sus proyectos de innovación pedagógica 2021. Por lo cual esta sección da cuenta de los proyectos o estrategias diseñadas e informadas por los directores al Departamento de Educación de Peñaflores.

A continuación, se adjunta parte del material enviado por los equipos directivos de nuestros jardines, escuelas y liceos.

Escuela Especial Nazareth

Para la proyección educativa esta se sustentará en los cuatro ejes comunales y de los indicadores de monitoreo MAPEAR 2020-2021. Asegurando la permanencia del estudiante de manera integral y creando los vínculos y confianza necesaria con las familias en el sistema educativo municipal y la escuela.

Matricula-Asistencia:

1. Asegurar que los estudiantes den continuidad y permanencia de la escuela desde el nivel prebásico, básico y llegar a los talleres laborales, como oferta de darles una mejor calidad de vida y desarrollarse plenamente de acuerdo a las habilidades trabajadas y adquiridas por el estudiante.
2. Dar continuidad al Plan de Educación a Distancia, permitiendo a los estudiante, continuidad de sus derecho a la educación, adquiriendo sus aprendizajes, desde las distintas formas de recibirlas.

3. Dar la opción a los estudiantes que logran el cambio de diagnóstico, el seguir su trayectoria en los cursos y escuelas y liceos públicos de la comuna, recibiendo los apoyos necesarios para que su inserción sea exitosa.
4. Seguimiento de asistencia y participación de lo estudiante, realizando el monitoreo constante con la finalidad de aportar y orientar en caso de ausentismo y /o no la participación en clases o respuesta de los trabajos entregados.
5. Difusión constante de las actividades y participación de los estudiantes, e informativos en la RRSS y herramientas tecnológicas utilizadas por la escuela y familias.

Enseñanza - Aprendizaje

1. Asegurar la enseñanza remota, con la conexión de los estudiantes en las diferentes modalidades de entrega del contenido, realizando el ciclo de aprendizaje por parte del equipo directivo y los profesores: planificación, entrega, recepción, dar respuesta a las consultas necesarias, retroalimentación y devolución del trabajo.
2. Aprendizaje, enfatizar en aprendizajes vinculados a la vida diaria de los estudiantes, haciéndolos más funcionales y estableciendo conexión con el entorno mediato, enfatizando en el desarrollo de las habilidades.
3. Otorgar espacios para la reflexión pedagógica, con foco en el mejoramiento de las practicas docentes, asegurando la retención y participación activa de los estudiantes.
4. Potenciar planes de perfeccionamientos para avanzar en dominio de temáticas curricular, con la finalidad de realizar clases más efectivas, de esta forma entregar aprendizajes significativos en los estudiantes.

Participación -Retención

1. Entregar todos los espacios posibles para obtener una mayor participación de los estudiantes y sus familias en el proceso de aprendizaje, todos conectados facilitando los tiempos y respetando los ritmos de aprendizajes, e intereses.
2. Acompañamiento a las familias con mayores necesidades en lo socioemocional y en las directrices para obtener algún beneficio social.
3. Visitas domiciliarias en caso sea necesario, para buscar apoyo en redes sociales y públicas.
4. Participar de encuentros, talleres y /o videos llamadas con el objetivo de permanecer a los contactos directos con las familias que evidencien rasgo de desertar.
5. Participación activa en actividades convocadas por DAEM y escuela en la realización de trabajos fomentando acciones cívicas y /o efemérides.

Los proyectos que actualmente se encuentran ejecutándose en la escuela, están destinados al heroseamiento del espacio educativo y a la regulación en cuanto a documentación y espacio de taller laboral, cambio eficiente de electricidad y de gas.

Estos proyectos tienen un total de inversión de \$92.000.000

*Proyecto 1

Habilitación de talleres: regularización de instalaciones eléctricas y de gas.

*Proyecto 2

Construcción de porche acceso a colegio.

*Proyecto 3:

Proyecto Tecnológico Cuaderno Digital de comunicación y Lectura. (Tablet)

El proyecto pretende abordar el aumento progresivo de la comunicación oral en un grupo de estudiantes, y articularlo con la adquisición de la lectura, respetando todos los niveles de esta de manera funcional, hasta lograr una lectura lo más fluida y comprensible para los estudiantes seleccionados.

Escuela Pelvín San Francisco de Asís

- Mejoras en la infraestructura de la escuela con recursos FAEP:
 1. Nueva biblioteca y sala de computación.
 2. Ventanas con termopaneles para aislación térmica y acústica de las salas
 3. Mejoramiento del sistema de iluminación de salas y pasillos
 4. Internet por fibra óptica
 5. Cambio de puertas de toda la escuela
 6. Mejoramiento de la pintura de baños.
 7. Nuevos juegos de patio.
- Talleres de inglés en las tardes.
- Taller de deportes IND
- Taller de artes
- Participación en la orquesta sinfónica infantil y juvenil de la comuna de Peñaflor
- Participación en el conjunto folclórico de la comuna de Peñaflor.

República de Israel

Comunidad educativa que aprende, inclusiva, con foco en los aprendizajes significativos y para la vida.

Proyecto educativo centrado en el desarrollo artístico, deportivo y cultural.

Oferta Educativa

- Características
- Educación Parvularia.
- Programa de Integración Escolar con profesionales en las áreas de Educación Diferencial, Psicopedagogía, Psicología, Kinesiología, Terapia educacional y Fonoaudiología.

- Equipo de convivencia y psicosocial con Psicóloga y Trabajadora Social
- Trabajo colaborativo de equipos multidisciplinario y acompañamiento a estudiantes
- Foco en el desarrollo artístico deportivo
- Capital cultural como fuente de aprendizaje
- Docentes en tramo avanzado y experto 1
- Asistentes de aula desde pre kínder a cuarto básico.
- Apoyo co docente.
- Biblioteca Cra de última generación
- Innovaciones pedagógicas con estrategias que contemplan aprendizaje integrado a través de la implementación de Unidades Didácticas Integradas y Proyectos de Aula.
- Centro de Estudiantes con foco en el desarrollo sustentable y la sana convivencia.
- Docentes generalistas, con mención y especialistas en las áreas de Historia y Geografía, Música, Artes Visuales, Lenguaje, Matemática, Ciencias, Ed. Física e inglés.
- Salas implementadas con Smart TV e internet.

Talleres

- Talleres Deportivos: Polideportivo, patinaje.
- Danza: israelí y tradicionales.
- Música: Popular y tradicional.
- Arte: Pintura mural e intervenciones muralistas. Mosaico sustentable.
- Sustentabilidad: Brigada Verde y huertos escolares. Reutilización de áreas verdes.

- Ciencias: Desarrollo del pensamiento científico e investigativo.

Educación en Crisis Sanitaria. Educación a Distancia.

- Estrategia metodológica de enseñanza aprendizaje basada en Unidades Didácticas Integradas y Proyectos de Aula.
- Apoyo de aprendizajes vía capsulas educativas.
- Acompañamiento y vinculación vía Facebook Fanpage, Instagram, e mail.
- Página Web y Plataforma Educativa.

Proyección en Crecimiento y Mejoras Educativas

Infraestructura

- Remodelación Multicancha.
- Recuperación de espacios recreativos y áreas verdes.
- Laboratorio de computación.
- Remodelación salas de clases: bajada de techos, pintura de muros.
- Salas Temáticas en Lenguaje, Matemática, Historia, Arte, Música, Deporte, inglés.
- Implementación mejoras en salas de Ed Parvularia.
- Laboratorio de Ciencias.

Escuela Mandatario Eduardo Frei Montalva

Con el propósito de mejorar la oferta educativa proyectamos generar acciones que cambien la imagen institucional. Mejorar la vinculación del establecimiento con la comunidad de Peñaflor. Para lo cual se visualizan los siguientes proyectos:

- Implementar Talleres que recojan los intereses de las y los estudiantes.
- Mantener los espacios educativos atractivos y motivadores.

- Establecer alianzas de difusión con Escuelas de Lenguaje y Jardín “Mi Nuevo Mundo”
- Implementar un servicio educativo que desarrolle pertenencia, potenciando la participación de las familias.
- Realizar mejoramientos en sector de Educación Parvularia , con espacios de juego y bienestar.
- Vincular la gestión pedagógica con visión de integración curricular.

Escuela Emilia Lascar

Algunos proyectos emblemáticos realizados por la escuela son los siguientes:

Departamento de Orientación
Orquesta infantil Emilia Láscar
Taller de danza de estudiantes y profesoras.
Taller de Periodismo
Departamento de medio ambiente (certificado SNDC)

Entre las proyecciones de la escuela se encuentran las siguientes:

- Compatibilizar clases presenciales y a distancia.
- Remodelar infraestructura: patios, multicancha, sala de talleres, biblioteca, laboratorio de ciencias.
- Contar dentro del personal con un prevencionista de riesgos.

Adicionalmente, las siguientes actividades extraprogramáticas se realizaron durante este año con proyección para el año 2021.

Taller	Estudiantes	Cursos	Plataformas
Periodismo	25	3° a 8°	Videos y Facebook
Creación de videos y juegos	30	5° a 8°	Facebook y meet
Artes Visuales	20	3° a 7°	Por ejecutar
Pintura	14	6°a 8°	Por ejecutar
Canto	17	3°a 8°	Facebook y meet
Folklore	15	3° a 8°	Facebook y meet

Orquesta	23	4° a 8°	Facebook y meet
Violín	5	4° a 8°	Facebook y meet
Violoncello	5	4° a 8°	Facebook y meet
Danza	30	1° a 8°	Meet
Cheerleaders	29	3° a 8°	Por ejecutar
Rugby	19	4° a 6°	Por ejecutar
Fútbol Damas	14	5° a 8°	Facebook y meet
Fútbol Varones	14	5° a 8°	Facebook y meet
Básquetball Damas	16	6° y 8°	Por ejecutar
Básquetball Varones	16	6° y 8°	Por ejecutar

Escuela Teresa de Calcuta

- Modernizar E Implementar Laboratorio De Ciencias
- Modernizar E Implementar Rincones Educativos A Nivel Parvulario.
- Modernizar Fachada De La Escuela
- Remodelar Carpeta Y Techo De Multicancha
- Postular A Proyectos Deportivos
- Implementar Talleres Jec Y Extraprogramáticos.
- Atención Personalizada A Los Estudiantes Con Apoyo De Profesionales Pie Y Codocentes.
- Potenciar Sellos Educativos Con La Comunidad.
- Desarrollo De Habilidades En Todos Los Estudiantes.

Escuela Malloco 664

- Recursos
- Techar patio central
- Recuperación de Áreas verdes
- Nivelación 2° patio (entrada)
- Restauración Comedor y baños de niños
- Baños educadores en sector nuevo

- Pedagógica
- Taller de ciclismo
- Taller de desarrollo de habilidades
- Taller de fútbol
- Expresión corporal
- Taller de arte
- Taller de música
- Programa de habilidades del área de lenguaje (PK a 4° Básico)
- Convivencia
- Talleres de contención socio emocional
- Ambientación de espacios educativos
- Formación de Líderes

Escuela República Checa

Taller de periodismo escolar

- Fomentar la atención, la memoria auditiva y visual
- Reforzar la formación curricular y extracurricular de las y los estudiantes de primer y segundo ciclo básico, en áreas como el Lenguaje, las Ciencias y el Arte.
- Promover el periodismo escolar como un método de educación activo-participativa.
- Permitir que los estudiantes se expresen, comprendiendo la importancia del trabajo en equipo.
- Potenciar el valor de su historia local, personal y familiar

- Apoyar la generación de productos periodísticos sostenibles, es decir, utilizando los propios recursos de los estudiantes y del establecimiento.
- Promover la cultura científica y artística entre los estudiantes
- Sistematizar la experiencia generando material de apoyo para transferir, replicar y potenciar este modelo en futuras instancias y lugares.

Dolores Cattín Faúndez

La oferta educativa actual se mantendrá, ya que a raíz de los sondeos realizados entre nuestra comunidad, estos han arrojado resultados positivos ante la variedad de actividades talleres y la organización curricular vigente. Estudiantes y apoderados manifiestan estar de acuerdo con las actividades, con el estilo de clases y los mecanismos de evaluación y comunicación.

Nuestro principal foco como proyecto innovador es fortalecer la educación sustentable, buscando escalar en la categoría de escuela sustentable (que ya poseemos), en conjunto con ello mejorar el trabajo realizado en el huerto escolar y compostaje y poder desarrollar un sistema de reciclaje y de reutilización de desechos de manera efectiva, siendo capaces de hacer participar a toda nuestra comunidad educativa.

Escuela Rosalina Pescio Vargas

- Alfabetización digital de profesores y estudiantes para manejo de herramientas tecnológicas y audiovisuales.
- Aprendizaje basados en proyectos (ABP)
- Aula invertida
- Trabajo de tutorías.

Escuela Sonia Plaza Castro

- Nuestra escuela proyecta la aplicación de los nuevos talleres del jornada escolar completa en todos los niveles para asegurar una educación integral, potenciando los lineamientos DAEM, estos son:

Niveles	Talleres
Párvulos	1. Inglés. <ul style="list-style-type: none"> • Música. • Sicomotricidad.
Primer ciclo básico	<ul style="list-style-type: none"> • Inglés. • Música. • Artístico. • Literario.
Segundo ciclo básico	<ul style="list-style-type: none"> • Inglés. • Música. • Audiovisual.

- Los talleres proyectados fuera de horario son: Música, deportivo y literario.
- El uso de la biblioteca será para afianzar el dominio lector en todas las dimensiones y asignaturas, con horarios definidos para su uso.
- En el desarrollo de la enseñanza aprendizaje, se promueve el docente de apoyo en lenguaje y matemáticas para: 3º, 4º y 8º año de educación general básica.
- Se realizara articulación efectiva entre párvulos y primer año para hacer la transición y trayectoria educativa efectiva.
- Afianzar el dominio lector en primer año básico como practica sistemática.
- Incorporar al equipo de convivencia escolar a la labor pedagógica, mediante el desarrollo de los OAT y aptitudes propias de cada asignatura y nivel.
- Mantener la implementación del PIE en la enseñanza personalizada de los estudiantes y apoyo a las familias.

- Integrar metodologías de educación a distancia para combinarla con clases presenciales.

Liceos Comercial República Brasil

Con el propósito de mejorar la oferta educativa técnico profesional, disminuir la brecha entre lo que se enseña y se necesita en las empresas y fortalecer la vinculación del establecimiento con la comunidad de Peñaflor, es que se visualizan los siguientes proyectos:

- Implementar la Estrategia de Formación en Alternancia Dual, de este modo los jóvenes de la Especialidad de Administración con Mención en Logística alternarán el aprendizaje del establecimiento con las empresas, favoreciendo la pertinencia y el uso de equipamientos y metodologías actualizadas.
- Potenciar el ABP: Por medio de esta metodología se espera vincular la formación general con la formación diferenciada técnico profesional y a la vez reforzar el vínculo con la comunidad de Peñaflor, las empresas y alrededores, ya que los proyectos a desarrollar, nacerán de la propia comunidad, aumentando la motivación de los estudiantes al aprendizaje al tener que desafiarse por medio de proyectos reales y tangibles.
- Implementar el primer Centro de Innovación y Tecnología de la Provincia de Talagante, en las dependencias del liceo, siendo este un espacio para generar ideas, que cuente con un café, baños, abierto a la comunidad, y con el equipamiento necesario para idear, y hacer prototipos de manera ágil, utilizando las últimas tecnologías. Transfiriendo a las jóvenes competencias de innovación, emprendimiento y programación, muy demandadas en el mundo laboral. Siendo este el espacio donde se presenten e ideen los proyectos de ABP, se presenten las empresas y emprendedores locales y los estudiantes potencien su formación poniendo su conocimiento al servicio de la comunidad.

Liceo de Peñaflor

Actividad	Objetivo	Fecha	Características
Semana del	Desarrollar actividades	Desde el 04 de	Proyecto liderado por Depto. de

Libro	variadas que propendan al desarrollo de habilidades transversales, buen uso del Lenguaje y fomento de la lectura por parte de los estudiantes.	abril (Trabajo) Semana del 19 al 23 de abril (Exposiciones)	Lenguaje con trabajo colaborativo de asignaturas con Artes Visuales, Artes Musicales y Educación Tecnológica entre otras que, en forma colaborativa, desarrollarán distintas actividades que serán presentadas a la comunidad en las fechas establecidas presencialmente y vía online para toda la comunidad (Exposiciones, debates, presentaciones teatrales, Feria del Libro usado y otras). Evaluación Formativa y Sumativa.
Un día con.....	Conocer las características sociales, artísticas, económicas de personajes, instituciones que han marcado la vida de nuestra sociedad.	Desde el 15 de junio (Trabajo) Semana del 06 al 09 de julio (Exposiciones)	Trabajo interdisciplinario de investigación, análisis y creación histórica, literaria y social por parte de toda la comunidad y que será presentada en forma presencia y a través de vía online cuando se requiera (Exposiciones, debates, presentaciones teatrales, juegos y otros). Evaluación Formativa y Sumativa.
Peña Folclórica Fiestas Patrias	Valorar distintas manifestaciones de la cultura y las artes de nuestro país en la celebración de nuestras Fiestas Patrias	Desde el 02 de agosto (Preparación) sábado 04 de septiembre	Preparación de una Peña folclórica donde todos los cursos presentan distintos bailes propios de nuestro folclore y de países latinoamericanos. Junto a ellos participan los apoderados y funcionarios organizando un sector de comidas típicas de nuestro país. Participación de invitados externos (artistas y colegios de la comunidad que ofrecen números artísticos) que comparten en y con la comunidad.
Muestra Académica	Apreciar el trabajo pedagógico y la creatividad de los estudiantes del Liceo Peñaflor en distintas asignaturas en forma colaborativa e interdisciplinaria.	Desde marzo hasta octubre (Trabajo) Presentación (jueves 21 y viernes 22 de octubre)	Exposición de trabajos y material creado en forma individual o grupal por asignaturas e interdisciplinariamente. Se realizará en el frontis del Liceo Peñaflor para mostrar a la comunidad los logros de aprendizajes significativos de los estudiantes. Se dará prioridad a Ciencias y Matemática sin exclusión de las demás asignaturas.
Gala Artística	Valorar el fuerte desarrollo de habilidades y talentos artísticos de los estudiantes del Liceo Peñaflor además de las habilidades pedagógicas en una muestra donde participan padres, apoderados y comunidad en general en un ambiente lúdico y de sana convivencia.	Desde el 01 de septiembre (Preparación) martes 26 o jueves 28 de octubre (Presentación) Horario: de 17:00 a 19:00 Hrs.	Actividad lúdica al exterior del Liceo Peñaflor, en la plaza de Armas de la comunidad donde se presentan distintas manifestaciones artísticas por parte de los alumnos y funcionarios del Establecimiento. Es un espectáculo de alta calidad artística destinado también a los peñaflorinos que quieran ver y escuchar a los futuros artistas de la comuna.

Jardín Infantil Carrusel

1.-Implementar un sistema de reciclaje a través de un punto limpio en el establecimiento, para generar la reutilización de algunos materiales dentro del Jardín Infantil como también en apoyo a instituciones que lo requieran. –

Realizar con las familias un proceso de reciclaje en un espacio destinado para un punto limpio, donde en contenedores grandes se pueda seleccionar el material a reciclar para reutilizar en las diferentes actividades planificadas con los párvulos, como también en la decoración e implementación de espacios lúdicos en los niños y niñas. - Dando así el énfasis a nuestro sello institucional. -

2.-Favorecer a los párvulos los conocimientos pedagógicos de la buena alimentación y los beneficios que producen a nuestro cuerpo, en la implementación de un huerto separado por hortalizas, hierbas medicinales y flores decorativas. –

Generar el espacio dividido en las tres temáticas de trabajo donde se incorpora también los árboles frutales que fueron plantados en el establecimiento para generar con los niños y niñas el trabajo de plantar y cosechar para el consumo diario requerido por nuestro organismo en la necesidad de vitaminas que nos entregan las verduras y frutas , como también los beneficios de las plantas medicinales en la recuperación de algunas dolencias que se presentan.-

3.- Potenciar y fortalecer el trabajo a distancia de manera de adquirir espacios físicos y elementos tecnológicos en la instalación de alguna plataforma propia de comunicación a distancia .-

Pensando que el 2021 pueda continuar en la misma temática de trabajo a distancia , lo que implicaría poder fortalecer e individualizar el trabajo , generando una plataforma propia de comunicación con las familias.-

Jardín Infantil Mi Nuevo Mundo

Sala Cuna y Jardín Infantil Mi Nuevo Mundo es un establecimiento con Sello Ambientalista, en donde se desarrollan diferentes estrategias para el cuidado del medio ambiente. El establecimiento cuenta con huerto e invernadero, los que

requieren, por el desuso de este periodo, ser reparados y habilitados para que logremos que sean utilizados por los niños y niñas desde nivel sala cuna, hasta los niveles medios en el retorno a las actividades normales.

PROYECTO “ EL MAGICO MUNDO DE LAS LETRAS”

Este proyecto busca acercar a los niños y niñas de nuestro establecimiento a diferentes experiencias, tales como "cuenta cuentos", cuentos desarrollados con la técnica "kamishibai", acercamiento a textos educativos, manipulación de elementos tecnológicos desarrollando experiencias que acerquen a los niños/as al mundo de las letras. Esta propuesta nace del contexto de la comunidad educativa, la que se encuentra inmersa en un sector periférico de la comuna, por ende necesitan experiencias educativas enriquecidas e innovadoras, debido principalmente a que las familias, no se encuentran en condiciones de pagar para llevar a los niños/as a lugares donde puedan participar de este tipo de experiencias (como teatros), principalmente porque sus prioridades económicas se encuentran focalizadas en el sustento familiar.

Las estrategias educativas propuestas para desarrollar en el establecimiento buscan acercar a los niños/as a estas experiencias, entregándoles además al personal, herramientas para continuar potenciando el lenguaje a través de estas técnicas a futuras generaciones que pertenecen al mismo contexto socio cultural.

El objetivo es implementar un escenario de aprendizaje que potencie y acerque a los niños y niñas a diferentes tipos de literatura y estrategias de potenciación del lenguaje, a través de experiencias concretas desarrolladas por los diferentes agentes de su comunidad educativa.

Se proyecta : Implementar biblioteca en aula donde los niños/as, familia y comunidad podrán disponer de materiales concretos, didácticos y herramientas tecnológicas que permitan potenciar el lenguaje a través del acercamiento de diferentes tipos de literatura (libros, laminas, audio cuentos, videoteca, entre otras)

Generar instancias de capacitación a los equipos educativos que les permitan conocer para luego implementar en el establecimiento técnicas como el "cuenta

cuentos" y "camichibai", adquiriendo así nuevas herramientas para la potenciación del lenguaje, las cuales irán en directo beneficio de los niños/as a los cuales atendemos.

Generar instancias de reflexión en relación a la adquisición del lenguaje, su potenciación y la importancia que tiene las interacciones comunicativas que pueda desarrollar el adulto mediador de aprendizaje.

Jardin Infantil Solcitos de Pelvín

PROYECTOS	EXTRATEGIAS
<p>PROYECTO PEDAGÓGICO INNOVACIÓN</p> 	<p>Crear proyecto de paneles interactivo 2 con los integrante de la unidad educativa en el patio que favorecerá la integración, relación interpersonales de los niños, durante el primer semestre .</p>
<p>MURO DE ESCALADA</p> 	<p>Crear estos paneles con el Centro de Padres el cual Favorecerá en nuestros niños los siguientes beneficios como:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Sirve para desarrollar la psicomotricidad del niño. -Mejora la agilidad y el equilibrio. -Desarrolla la flexibilidad, la fuerza muscular en brazos y piernas y la resistencia. -Mejora la confianza y la autoestima. <p>Ayuda a superar retos.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Promueve el trabajo en grupo y la confianza entre compañeros -Favorece el conocimiento y respeto por la naturaleza y el medio ambiente. -Permite combatir el nerviosismo y canalizar mejor la energía.
<p>COMPOSTERA CON DESECHOS ORGANICOS</p> 	<p>Crear un Compot el cual se formara de los desechos orgánicos de la cocina y otros residuos orgánicos, donde el abono beneficiar para las plantas, árboles y arbustos.</p> <p>Queremos que todos los integrantes participen en este proceso y el apoyo del encargado de Punto Verde de la Municipalidad de Peñaflo.</p>
<p>PROYECTO DE LITERATURA INFANTIL</p>	<p>Crear este proyecto desde sala cuna a nivel medio donde el niño que practica la lectura a temprana</p>



Hacer leer, como se come, todos los días, hasta que la lectura sea, como el mirar, un ejercicio natural, pero gozoso siempre. El hábito no se adquiere si él no promete y cumple placer”. Así aconsejaba la **poetisa Gabriela Mistral** cómo despertar la pasión por la lectura desde la niñez.

edad se familiariza mucho más con la escritura, el vocabulario y aprende de ortografía; mejora la pronunciación de las palabras; su comunicación y expresividad es más fluida; y sus dificultades frente al aprendizaje son casi nulas.

La literatura infantil es fundamental a la hora de desarrollar la capacidad de comprensión del niño, de adquirir nuevos conocimientos y al momento de interactuar con otros niños o adultos.

Jardín Infantil Las Puertas de Peñaflores

Uno de los principales proyectos del establecimiento ha sido el mejoramiento de patios de exteriores con instalación con la instalación de:

- Toldos de protección solar
- Juegos modulares grandes
- Juegos inclusivos
- Piso de caucho para evitar golpes y caídas.

De manera permanente nuestra sala cuna y jardín infantil se ha vinculado de manera activa con entidades que aportan de manera significativa al logro de nuestros objetivos como establecimiento, es así como cada año realizamos diversas actividades con:

- Otros jardines infantiles de la comuna
- Entidades de la comunidad (bomberos, carabineros, juntas de vecinos, departamentos municipales, escuelas municipales, comunidades entre otros. Los cuales son de gran aporte para acercar a nuestros niños y niñas desde la temprana infancia a la realidad de su comuna y adquirir mayor pertenencia cultural.

Durante el año 2020 hemos realizado el mismo formato de planificación, pero esta vez reinventándonos, presentando un proyecto de clases a distancia. El cual consiste en:

- Entrega de capsulas educativas
- Clases online
- Entrega de material educativo para realizar en el hogar
- Material de regalo (trabajo de apego y pertenencia)
- Reuniones permanentes entre equipos de salas
- Comunicación permanente con la familia.
- Entrega de clases a través del Facebook live de la i. municipalidad de Peñaflo.

Acciones realizadas

- Se genera saludos a la distancia en diversas circunstancias
- Inicio de la pandemia, día de la madre, día del padre, día del niño.
- Se generan reuniones de acompañamiento con programa de HPV y equipos del establecimiento.
- Se apoya económicamente a funcionarias que han sufrido pérdidas de familiares o están pasando por problemas económicos.

7.- Proyección de dotación docente

El proceso de definición de la dotación docente se realiza durante el segundo semestre del año lectivo en curso, con el objeto de asegurar el funcionamiento óptimo del servicio educativo, considerando tanto las condiciones de la matrícula y sus requerimientos específicos por establecimientos, como la evaluación del desempeño en las distintas comunidades educativas según los planificado y desarrollo durante el año.

En este marco, actualmente la dotación docente definitiva se encuentra en proceso de revisión y ajuste en relación con la normativa legal vigente, los planes de estudio, los programas ministeriales y las condiciones para el desarrollo de la educación municipal en la comuna. No obstante, se proyecta dar continuidad a la cobertura de todas las funciones básicas del proyecto educativo municipal.

A continuación, se observa el resumen de la dotación docente de los establecimientos de dependencia municipal para 2021.

Dotación docente	Número	Horas
Docentes de aula	296	9374
Docentes UTP	12	528
Docentes directores	11	484
Docentes inspectores	12	528
Docentes subdirectores	1	44
Docentes encargados	2	88
Apoyo UTP	2	88
Orientador	1	13
Total	337	11147

En relación con la dotación de asistentes de la educación tanto profesionales como no profesionales, se proyecta dar continuidad a la implementación tanto de los programas en desarrollo como a las funciones asociadas en general. A continuación, se observa el resumen de la dotación de asistentes de la educación de establecimientos de dependencia municipal de Peñaflores para 2021.

Asistentes	Número	Horas
Asistentes profesionales no docentes	139	5275

Paradocentes	53	2332
Servicios menores	54	2134
Rondines	25	1056
Monitores	25	369
Asistentes de aula y patio	66	2603
Chofer	2	88
Total	364	13857

El detalle de la dotación docente y de asistentes de la educación del sistema de educación pública de Peñaflor será enviado al Alcalde Sr. Nibaldo Meza Garfia en acompañamiento del presente Plan Anual de Desarrollo de la Educación Municipal 2021 conforme la normativa legal vigente en educación durante el transcurso del mes de noviembre de 2020.

8.- Presupuesto DAEM 2021

El presupuesto correspondiente al Departamento de Educación se basó preferentemente por requerimiento al PADEM (Plan Anual de Desarrollo Educativo Municipal). La estimación de Ingresos se efectuó tomando en consideración los siguientes factores:

- Crecimiento país.
- Las variables por las cuales el Ministerio de Educación calcula el Ingreso son: matrícula y el % de asistencia se tomaron de acuerdo con el análisis histórico de cada uno de los Establecimientos Educacionales, con los factores entregados por el Ministerio de Educación.
- La suma de ellos es el cálculo de los Ingresos por Alumnos a ello se suma el ingreso por la nueva carrera docente y cada una de las leyes existente en educación, entregando el monto total para Subvención Regular, SEP y PIE.

8.1.- Ingresos

La Estimación presupuestaria de Ingresos para el año 2020 está constituido por los siguientes Subtítulos:

SUBT	ITEM	ASIG	SUB-ASIG	DENOMINACION	MONTO M\$
05				TRANSFERENCIAS CORRIENTES	11.799.775
	03			DE OTRAS ENTIDADES PUBLICAS	11.799.775
		003		DE LA SUBSECRETARIA DE EDUCACION	9.556.878
				Subvención de Escolaridad	6.420.500
				Otros Aportes	3.136.378
		004		APORTE JUNJI	793.000
		009		DE LA DIRECCION DE EDUCACION PUBLICA	613.800
		099		DE OTRAS ENTIDADES PUBLICA	236.097
				Bono Escolar	45.000
				Aguinaldos y Bonos	87.000
				JUNAEB	104.097
		101		De la Municipalidad a Servicios Incorporados	600.000
				Aporte Municipal	600.000
08				CxC OTROS INGRESOS CORRIENTES	355.000
	01			Recuperación y Reembolsos Lic. Medica	350.000
	99			Otros	5.000

12			RECUPERACION DE PRÉSTAMOS	25.000
	10		Ingresos por percibir	25.000
15			SALDO INICIAL DE CAJA	1.093.576

SUB-TITULO 05 TRANSFERENCIAS CORRIENTES Ingresos de Operaciones que se desagregan en Ítem, Asignaciones y Sub-asignación.

ÍTEM - 03 DE OTRAS ENTIDADES PÚBLICAS

Asignación 003 De la Subsecretaria de Educación M\$ 9.556.878

Sub-asignación 001 “Subvención de Escolaridad” M\$ 4.045.000

Subvención de Enseñanza Gratuita: Se considera la matrícula y el promedio de asistencia que se tomaron de acuerdo al análisis histórico de cada uno de los Establecimientos Educacionales, con los factores entregados por el Ministerio de Educación, correspondiente Subvención Base M\$4.045.000

Sub-asignación 002 – Otros Aportes M\$ 379.300

- Subvención Educación Especial M\$ 175.000
- Otros M\$ 204.300

Sub-asignación 004 – Otros Aportes M\$ 1.996.200

- Subvención Escolar Preferencial (SEP) M\$ 1.996.200
- Asignación por Tramo Desarrollo Profesional M\$ 913.000
- Asignación Docencia Alumnos Prioritarios M\$ 225.000
- Bono Reconocimiento Profesional M\$ 785.000
- Ley 19.464 M\$ 46.000
- Mayor Imponibilidad M\$ 6.000
- Subvención de Mantenimiento M\$ 70.378
- Programa Integración Escolar (PIE) M\$ 1.057.000
- Pro-Retención M\$ 34.000

Asignación 004 – Aporte JUNJI M\$ 793.000

- Convenio Educación Prebásica Jardín Infantil Mi Nuevo Mundo M\$ 191.000
- Convenio Educación Prebásica Jardín Infantil Solcitos de Pelvín M\$ 192.000
- Convenio Educación Prebásica Jardín Infantil Carrusel M\$ 99.000
- Convenio Educación Prebásica Jardín Infantil Puertas de Peñaflores M\$ 311.000

Asignación 009 De la Dirección de Educación Pública M\$613.800

- Fondo de Apoyo a la Educación Pública M\$ 613.800

Asignación 099 De Otras Entidades Públicas M\$ 236.097

- Bono Escolar M\$ 45.000.
- Aguinaldo y Bonos, M\$ 87.000
- Programa Habilidades para la Vida M\$ 104.097

Asignación 101 De la Municipalidad a Servicios Incorporados M\$ 600.000

- Aporte Municipal para solventar gastos en Remuneraciones del Personal Docente de los Establecimientos Educativos.

SUB-TITULO 08 CxC OTROS INGRESOS CORRIENTES M\$ 355.000

ITEM - 01 RECUPERACION Y REEMBOLSO DE LICENCIAS MEDICAS M\$ 350.000

Licencias Médicas, promedio mensual de M\$ 29.000, a diciembre del 2020

ITEM – 99 OTROS M\$ 5.000

SUB-TITULO 12 RECUPERACION DE PRESTAMOS M\$ 25.000

ITEM – 10 Ingresos por Percibir M\$ 25.000

SUB-TITULO 11 SALDO INICIAL DE CAJA \$ 1.093.576

Se proyecta en M\$ 1.093.576, corresponde a las disponibilidades netas en cuenta corriente bancaria.

8.2.- Egresos

SUB-TITULO 21 GASTOS EN PERSONAL M\$ 10.441.998

El cálculo de Remuneraciones para cada uno de los conceptos por los cuales se ocupa para el pago, Subvención General, SEP, PIE. Se ocupó la distribución de horas que los Establecimientos Educativos de acuerdo con las planillas proporcionadas por el Ministerio de Educación.

SUBT	ITEM	ASIG	*1*	*2*	DENOMINACIÓN	MONTO M\$
21					GASTOS EN PERSONAL	10.441.998
	01				PERSONAL DE PLANTA	3.849.391
		001	001	000	Sueldo Base	1.619.894
			008	002	Planilla Complementaria	500
			009	003	Bonificación Profesional Art 8 Ley 19.410	14.500
				999	Otras Asignaciones Especiales	700
			011	001	Asignación de Movilización	10.651
			014	005	Bonificación Art 3 Ley 19.200	2.300
				007	Remuneración Adicional	100
			046	001	Asignación de Experiencia	523.227
			047	000	Asignación Tramo Desarrollo Profesional	581.700
			048	000	Asignación de Reconocimiento por Docencia	158.500
			049	000	Asignación de Responsabilidad	70.700
			050	000	Bono de Reconocimiento Profesional	593.500
			051	000	Bonificación por Excelencia Académica	81.000
		002	002	000	Otras Cotizaciones Previsionales	104.787
		003	003	000	Asignación Experiencia Incentivo Prof. art.47 19.070	25.132
		005	001	000	Aguinaldos	13.600
			002	000	Bono Escolar	5.600
			003	000	Bono Especial	43.000
	02				PERSONAL A CONTRATA	2.070.889
		001	001	000	Sueldos base	1.074.185
			008	002	Planilla Complementaria	4.289
			009	003	Bonificación Profesional Art 19 Ley 15.386	4.146
				999	Otras Asignaciones Especiales	36.800
			011	001	Asignación de Movilización	9.412
			044	000	Asignación de Experiencia	186.748
			045	000	Asignación Tramo Desarrollo Profesional	202.700
			046	000	Asignación de Reconocimiento por Docencia	66.000
			047	000	Asignación de Responsabilidad	24.700
			048	000	Bono de Reconocimiento Profesional	319.000
			049	000	Bonificación por Excelencia Académica	21.600

		002	002	000	Otras Cotizaciones Previsionales	63.009
		005	001	001	Aguinaldos	20.500
			002	000	Bono Escolar	3.800
			003	000	Bono Especial	34.000
	03				OTRAS REMUNERACIONES	4.521.718
		001			Honorarios a Suma Alzada	40.000
		004	000	000	Remuneraciones Reguladas por el Código del Trabajo	3.835.057
			001	000	Sueldo Base	3.584.374
			002	000	Aporte Empleador	201.783
			003	000	Bono Escolar	14.900
			004	000	Aguinaldo	70.000
			999	000	Otras	646.661

Se asignan a estos gastos en M\$ en los siguientes Ítem y Asignaciones:

ÍTEM - 01 ALIMENTOS Y BEBIDAS M\$ 3.000

Se considera en este Ítem, el convenio por raciones alimenticias de la Escuela Hogar Dolores Cattín Faúndez, actividades realizadas por los Jardines Infantiles, Subvención Escolar Preferencial SEP.

ÍTEM - 02 TEXTILES, VESTUARIOS Y CALZADOS M\$ 58.178

Asignación 001 Textiles, Vestuarios y Acabados M\$ 4.800

Se considerarán, Sabanas, Frazadas, Telas, para los Establecimientos Educacionales, Jardines Infantiles, Subvención Escolar Preferencial SEP.

Asignación 002 Vestuarios, Accesorios y Prendas Diversas M\$ 25.300

Se considerarán, Uniformes folclore Establecimientos Educacionales según necesidades, Uniformes Personal de los Jardines Infantiles, Uniformes Escolares, Subvención Escolar Preferencial SEP.

Asignación 003 Calzados M\$ 28.078

Se considerarán, calzados para el Alumnos Establecimientos Educacionales, Personal de los Jardines Infantiles y Personal DAEM.

ÍTEM - 03 COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES M\$ 5.000

Asignación 001 Para Vehículos

Según el comportamiento presupuestario ejecutado en el año 2020 y su reajuste del combustible para vehículo pertenecientes al departamento de Educación.

ÍTEM - 04 MATERIALES DE USO O CONSUMO M\$ 488.806

Se desagregan en las siguientes asignaciones en:

001	MATERIAL DE OFICINA M\$ 64.144 Para abastecer el Nivel Central, Biblioteca, Establecimientos Educativos Municipalizados, Subvención Escolar Preferencial.
002	TEXTOS Y OTROS MATERIALES DE ENSEÑANZA M\$ 180.033 Para abastecer los establecimientos Educativos Municipalizados, con Fondos Subvención Escolar Preferencial, Fondo de Apoyo a la Educación, de los siguientes materiales (certificados, libretas de notas, papel roneo, textos, materiales deportivos, libros de lectura complementaria, materiales didácticos, etc.)
003	PRODUCTOS QUIMICOS M\$ 1.000 Adquisición de Productos Químicos, para los Establecimientos Educativos, habilitar botiquín Colonia Escolar el Tabo y Modulo Dental, ubicado Esc. Edo. Frei M.
004	PRODUCTOS FARMACÉUTICOS M\$ 31.000 Adquisición de medicamentos para habilitar botiquín Colonia Escolar el Tabo y Modulo Dental, ubicado Esc. Edo. Frei M., adquisición de insumos necesarios para generar acciones complementarias a planes integrales de seguridad escolar.
005	MATERIALES Y UTILES QUIRURGICOS M\$ 500 Adquisición de Materiales y Útiles Quirúrgicos Modulo Dental, ubicado Esc. Edo. Frei M.
007	MATERIALES Y ÚTILES DE ASEO M\$ 61.650 En esta sub-asignación se consideran todos los materiales de aseo, para la Unidad Central, y Establecimientos Educativos Municipalizados y Jardines Infantiles.
008	MENAJE DE OFICINA, CASINO Y OTROS M\$ 1.600 En esta sub-asignación se consideran menajes de casino, para los Establecimientos Educativos Municipalizados.
009	INSUMOS, REP. Y ACCESORIOS COMPUTACIONALES M\$ 59.000 Adquisición de accesorios para la reparación de computadores e insumos, tales como hojas de oficio y cartas, tóner, para Unidad Central, Establecimientos Educativos, Jardines Infantiles.
010	MAT. PARA MANTENIMIENTO Y REPARACIONES DE INMUEBLES M\$ 28.601 Son materiales que se adquieren para la mantención, tales como: artículos de gasfitería, eléctricos, repuestos para Reparación y mantención de vehículo etc., de los Establecimientos Educativos, Colonia Escolar El Tabo, DAEM y Jardines Infantiles.
011	REP Y ACCESORIOS PARA MANT Y REP VEHÍCULOS M\$ 2.000 Todos los servicios de reparación y mantención para el buen funcionamiento del vehículo del Departamento de Educación
012	OTROS MATERIALES, REPUESTOS Y UTILES DIVERSOS M\$ 3.500 Otros materiales no contemplados en las asignaciones anteriores necesarios para mantención de las dependencias del DAEM, Establecimientos Educativos y Jardines Infantiles.
013	EQUIPOS MENORES M\$ 12.200 Son materiales para la implementación de las dependencias del DAEM, Establecimientos Educativos y Jardines Infantiles.

014	PRODUCTOS ELABORADOS EN CUERO, PLASTICO Y CAUCHO M\$ 6.400 Son materiales para la implementación de las dependencias del DAEM, Establecimientos Educativos y Jardines Infantiles.
999	OTROS M\$ 35.178 Otros materiales no contemplados en las asignaciones anteriores necesarios para mantención de las dependencias del DAEM, Establecimientos Educativos y Jardines Infantiles.

ÍTEM 05 SERVICIOS BÁSICOS M\$ 170.489

001	CONSUMO DE ELECTRICIDAD M\$ 72.400
002	AGUA M\$ 50.400
003	GAS M\$ 5.600
005	TELEFONÍA FIJA M\$ 5.700
006	TELEFONIA CELULAR M\$ 6.600
008	ENLACES DE TELECOMUNICACIONES M\$ 29.789

La estimación de los gastos por conceptos de consumos básicos se toma como referencia al comportamiento de la ejecución del presupuesto año 2020.

ÍTEM 06 MANTENIMIENTO Y REPARACIONES M\$ 135.950

001	MANTENIMIENTO Y REPAR. DE EDIFICIOS M\$ 119.450
002	MANT. Y REPARACIONES DE VEHICULOS M\$ 5.000
003	MANTENIMIENTO Y REPARACION MOBILIARIOS Y OTROS M\$ 800
004	MANT. Y REP. MAQUINAS Y EQUIPOS DE OFIC. M\$ 4.700
999	OTROS M\$ 6.000

ÍTEM - 07 PUBLICIDAD Y DIFUSIÓN M\$ 28.078.

Asignación 001 Servicio de Publicidad M\$ 27.078

Son los llamados a concursos para la licitación pública y/o cargos en los establecimientos educacionales.

Asignación 002 Servicio de Impresión M\$ 1.000

ÍTEM - 08 SERVICIOS GENERALES M\$ 142.800.

001	SERVICIOS DE ASEO M\$ 7.300
-----	-----------------------------

002	SERVICIO DE VIGILANCIA M\$ 30.000
007	PASAJES, FLETES Y BODEGAJES M\$ 5.000
008	SALAS CUNAS Y/O JARDINES INFANTILES M\$ 20.000
999	OTROS M\$ 80.500

SERVICIO DE ASEO: son los gastos por desratización de los Establecimientos Educativos

SERVICIO DE VIGILANCIA: Son los gastos para implementación de un sistema de vigilancia en los Establecimientos Educativos.

PASAJES, FLETES Y BODEGAJES. Son los gastos por concepto de movilización, locomoción, pago de permiso de circulación, el traslado actividades desarrolladas por los diferentes Establecimientos Educativos.

SALAS CUNAS Y/O JARDINES INFANTILES: Se consideran los gastos por atención sala cuna y jardín infantil a hijos de funcionarias de la Unidad Central, y Establecimientos Educativos.

OTROS: Se consideran los arriendos de buses y vehículos, para el traslado de alumnos, en actividades extraescolares del Proyecto Subvención Escolar SEP.

Asignación 999 Otros M\$ 54.000

Se considera arriendo Plataforma Napsis, utilizada para el ingreso de información de los establecimientos educativos.

ÍTEM – 010 SERVICIOS FINANCIEROS Y DE SEGUROS M\$ 2.500.

Asignación 002 Primas y Gastos de Seguros

Se considera pago de seguros obligatorios de los Vehículos del Departamento de Educación.

ÍTEM – 11 SERVICIOS TECNICOS Y PROFESIONALES M\$ 108.900.

Asignación 002 Cursos de Capacitación M\$ 83.900

Se considera la Capacitación al Personal Docentes de los Establecimientos Educativos, y Profesionales de los Programas PIE y SEP y por Fondo de Apoyo a la Educación Pública.

Asignación 999 Otros M\$ 25.000

Se considera la Capacitación al Personal Profesional de los docentes establecimientos educativos, Programas PIE y SEP.

ÍTEM - 12 OTROS GASTOS EN BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO M\$ 15.900.

Asignación 002 Gastos Menores M\$ 15.900

GASTOS MENORES: Son gastos de cualquier Naturaleza y de menor cuantía con excepción de Remuneraciones, que se giran globalmente y se mantienen en efectivo en el Departamento de Educación, establecimientos Educativos y Jardines Infantiles

SUB-TITULO – 23 PRESTACIONES DE SEGURIDAD SOCIAL M\$ 275.500.

ÍTEM - 01 “Prestaciones Previsionales” – correspondiente a cancelación de indemnizaciones.

SUB-TITULO – 24 TRANSFERENCIAS CORRIENTES M\$ 21.450

ÍTEM - 01 AL SECTOR PRIVADO, correspondiente a premios alumnos destacados.

SUB-TITULO – 26 TRANSFERENCIAS CORRIENTES M\$ 24.000

ÍTEM - 01 DEVOLUCIONES M\$ 4.000

ÍTEM - 02 COMPENSACION POR DAÑOS A TERCEROS M\$ 20.000

SUB-TITULO - 29 ADQUISICIÓN DE ACTIVOS NO FINANCIEROS M\$ 182.051.

ÍTEM – 04 MOBILIARIOS Y OTROS M\$ 51.461, adquisición para reposiciones de mobiliarios en Establecimientos Educativos, Subvención Escolar Preferencial (SEP), DAEM y Jardines Infantiles, Fondos Apoyo a la Educación Pública.

ÍTEM – 05 MAQUINAS Y EQUIPOS M\$ 47.603, adquisición de Equipos de Oficina para los Establecimientos Educacionales, Subvención Escolar Preferencial (SEP) y Jardines Infantiles, Fondos Apoyo a la Educación Pública.

ÍTEM – 06 EQUIPOS INFORMATICOS M\$ 47.298, adquisición de computadores e impresoras de acuerdo con las necesidades de los establecimientos educacionales, Subvención Escolar Preferencial (SEP), DAEM y Jardines Infantiles, Fondos Apoyo a la Educación Pública.

ÍTEM – 07 PROGRAMAS COMPUTACIONALES M\$ 11.200, adquisición de Software, para los computadores de los Establecimientos Educacionales.

ÍTEM – 99 OTROS ACTIVOS NO FINANCIEROS M\$ 24.489, adquisición de juegos infantiles, Instrumentos Musicales de acuerdo a las necesidades de los Establecimientos Educacionales, Subvención Escolar Preferencial (SEP), DAEM y Jardines Infantiles.

SUB-TITULO – 31 INICIATIVAS DE INVERSION M\$ 1.081.551.

ÍTEM – 02 Proyectos M\$ 1.081.551, Inversiones en Reparaciones de los Establecimientos Educacionales con Financiamientos Fondo de Apoyo a la Educación Pública y MINEDUC FIE.

SUB-TITULO – 34 SERVICIO DE LA DEUDA M\$ 33.200

ÍTEM – 07 “Deuda Flotante” Corresponde a los Compromisos devengados y no pagados al 31 de diciembre del Ejercicio Presupuestario 2020, en conformidad a lo dispuesto en los artículos Nro. 12 y Nro. 19 del D.L Nro. 1263 de 1975.

9.- Evaluación PADEM 2020

Las seis ideas que constituyen el mensaje alcaldicio mencionado al inicio del PADEM se traducen en cuatro ejes de acción transversales a todas las iniciativas del sistema de educación pública de Peñaflor. Dichas acciones y objetivos fueron diseñados en un contexto de actividades escolares regulares y desarrollo del movimiento social.

El año escolar 2020 comenzó el día 2 de marzo con el ingreso de los docentes y asistentes de la educación y el día 4 de marzo se inició el año escolar lectivo con la presencia de los estudiantes. El día 13 de marzo fue inaugurado oficialmente el año escolar en una significativa ceremonia en la Escuela 664 Malloco. Mediante resolución exenta N° 180 del 16/03/20 del Ministerio de Salud se estableció la medida de suspensión de clases para los estudiantes de los jardines, escuelas y liceos sin distinción o dependencia administrativa como consecuencia del brote de Covid-19 que afectó al territorio nacional e internacional.

La Superintendencia de Educación, mediante Ord N° 540 de 17/03/20 instruyó a los sostenedores de establecimientos educacionales sobre medidas para asegurar la accesibilidad al material educativo, pago y uso de la subvención y servicios mínimos que se deben mantener durante la suspensión de clases.

En este sentido, desde el inicio de la suspensión de clases, con el propósito de garantizar el derecho a la educación, los establecimientos municipales de Peñaflor, diseñaron, implementaron y han ejecutado el Plan de educación a distancia, el cual establece 3 ámbitos de acción:

1. Estrategia para establecer priorización aprendizajes claves y habilidades transversales a través de metodologías de currículum integrado, mediante educación on line, uso textos escolares y guías impresas
2. Estrategia de vinculación y contención emocional de los estudiantes, sus familias y acciones de autocuidado de los cuerpos docentes y asistentes de la educación.

3. Gestión administrativa que asegure la continuidad del servicio educativo y la realización de turnos para llevar a cabo todas las tareas necesarias para mantenimiento y mejoramiento de infraestructura de los establecimientos educacionales, entrega de canastas de alimentos (7ma entrega a la fecha), entrega de textos escolares y guías de estudios, entrega de computadores para trabajo en casa, procesos de vacunación, acciones de gestión de la información para el proceso de postulación SAE 2021 (en Escuela Emilia Lascar y Rosalina Pescio V) y ayuda a la comunidad a través de la gestión de redes, entre otros.

Sin embargo, la suspensión de clases presenciales no fue impedimento para cumplir con el propósito formativo de los establecimientos educacionales, a través de diferentes mecanismos y apoyos insertos en cada uno de los ejes del Padem 2020 que a continuación se detallan:

Trayectoria educativa: La trayectoria educativa es el camino que cada estudiante debiera recorrer a través del sistema educativo. Es una trayectoria teórica o “deseable” que no necesariamente da cuenta del recorrido educativo de cada cual. Considera a la base, 12 años de escolaridad obligatoria desde 1° básico hasta 4° año de enseñanza media.

Las escuelas y liceos municipales de Peñaflores cuentan con una oferta educativa segmentada por niveles de enseñanza:

- 4 jardines infantiles VTF
- 9 escuelas con educación parvularia y educación básica.
- 1 escuela con educación básica
- 1 escuela de educación especial
- 2 liceos de enseñanza media científico-humanista y técnico profesional.

Esta característica de la educación municipal genera que los estudiantes y sus familias que desarrollan su proceso formativo en la educación municipal de Peñaflores,

deban a lo menos, realizar 3 cambios de establecimientos educacionales durante su trayectoria educativa.

En este sentido, un desafío a considerar en el fortalecimiento de la educación pública de Peñaflor es desarrollar una oferta educación integrada desde educación parvularia hasta enseñanza media y que facilite el tránsito de un nivel de enseñanza al siguiente.

Cabe señalar que desde 2019 el Liceo Peñaflor cuenta con educación de adultos como una forma de entregar una segunda oportunidad a quienes que por diversas situaciones no han concluido su enseñanza media.

Nuestro objetivo es que las familias de Peñaflor pueden confiar la educación de sus hijos e hijas desde los primeros meses de vida hasta el ingreso a la educación superior y/o en el mercado laboral; y que los adultos que necesiten completar sus estudios vean en la municipalidad una opción para hacerlo.

A continuación, se describen las acciones propuestas en este eje de acción y los resultados obtenidos al 30 de agosto del año 2020:

Acciones propuesta PADEM 2020	Resultados obtenidos
<p>Articulación de las directoras educación parvularia de los jardines infantiles Junji y establecimientos educacionales con niveles de kínder y prekínder para asegurar continuidad de estudios en el sistema educativo municipal. Considera establecer articulación en la implementación de estrategias de enseñanza de coordinadas y homologación de las características de equipamiento e infraestructura entre ambos niveles de enseñanza.</p>	<p>Realización de 10 reuniones de trabajo en forma sistemática de directoras de jardines infantiles VTF-JUNJI. Realización de 18 reuniones de gestión directiva para la articulación entre jardines infantiles y directores de escuelas municipales. 130 niños y niñas egresaron de los jardines infantiles de los cuales 60 fueron matriculados en nivel parvulario de las escuelas municipales. Promoción de aprendizajes y enfoque de derecho en a través de actividades educativas, artísticas y recreativas para visibilización de la educación pública realizados a través de clases on line a través de Facebook Live de la I. Municipalidad de Peñaflor, páginas web y videos enviados por grupos de whatsapp. Mejoramiento salas de clases y patios de escuelas para cumplimiento normativo en seguridad y promoción de aprendizajes a través del juego en Jardines Infantiles Mi Nuevo Mundo, Solcitos de Pelvin, Las Puertas de Peñaflor y Carrusel. Remodelación de baños y sala de Ed. Parvularia de la Escuela Sonia Plaza castro Remodelación de las 4 salas de Educación Parvularia de Escuela 664 Malloco Remodelación de baños de Educación Parvularia de la Escuela</p>

	Rosalina Pescio Vargas y de la Escuela Teresa de Calcuta
Articulación entre directores de establecimientos de enseñanza básica con 8° año básico que asegure continuidad de estudios en los liceos municipales	<p>Realización de 18 reuniones de trabajo mediante plataforma Meet en forma sistemática de directores de los establecimientos educacionales para articulación, coordinación y apoyo en la implementación de los lineamientos educativos comunales.</p> <p>Realización de 18 reuniones de gestión directiva para la articulación entre directores de escuelas municipales y directores de los liceos municipales.</p> <p>Durante el año escolar 2020 y utilizando la plataforma Meet, se han realizado reuniones directivas por subgrupos de escuelas y liceos para potenciar la creación de los espacios de transferencias de buenas prácticas y enfrentar en red, desafíos comunes. Estos sub grupos son los siguientes:</p> <p>Reuniones de establecimientos de categoría insuficientes: Escuela Sonia Plaza, Escuela República de Israel y Escuela Mandatario Eduardo Frei Montalva.</p> <p>Reuniones de establecimientos de categoría medio-bajo: Escuelas 664 Malloco, Escuela República Checa, Dolores Cattin</p> <p>Reuniones de establecimientos de categoría medio: Escuela Teresa de Calcuta, Escuela Emilia Lascar y Escuela Rosalina Pescio Vargas.</p> <p>Reuniones de establecimientos sin categorías: Escuela Especial Nazareth y Escuela Pelvin.</p> <p>Reunión con establecimientos secundarios: Liceo Comercial República de Brasil y Liceo Peñaflo.</p> <p>16 estudiantes provenientes de 8vo básico de las escuelas municipales se matricularon en ambos liceos de enseñanza media municipal.</p> <p>Promoción de aprendizajes, participación y enfoque de derecho en actividades artísticas y recreativas para visibilización de la educación pública.</p> <p>Especial atención se ha prestado al indicador de retención escolar el cual ha tenido como foco principal atender a los estudiantes en sus necesidades y situaciones que pongan en riesgo su permanencia en el sistema educativo. Actualmente los estudiantes que no tienen un contacto permanente con su escuela o liceo fluctúa entre 180 a 200 estudiantes mensuales</p>
Otorgar una oferta educacional que considere educación de adultos en jornada vespertina para aquellas personas que no han podido obtener la licencia de enseñanza media. Se complementa con un sistema de retención escolar mediante formación complementaria en oficios, entrega de útiles escolares, colaciones	<p>Por Rex. Ex. N° 563 de fecha 10 de mayo de 2019 , Departamento Provincial de Educación autoriza el funcionamiento de la Educación de Adultos en Liceo de Peñaflo.</p> <p>Se crearon 3 cursos distribuidos en:</p> <p>1° nivel (1° y 2° medio): 45 estudiantes</p> <p>2° nivel (3° y 4° medio): 78 estudiantes</p> <p>Entrega de textos escolares al 100% de los estudiantes matriculados.</p> <p>Los niveles de educación de adultos han participado de las actividades de educación a distancia</p>
Actualización de los Proyectos educativos institucionales	Los proyectos educativos institucionales es un instrumento que contiene la visión y misión del establecimiento educacional y

	<p>define el perfil de estudiante a formar.</p> <p>Esta acción se ha visto retrasada en su implementación pues considera instancias participativas que no se han podido realizar por la suspensión de clases.</p> <p>10 establecimientos declaran que lo iniciarán en octubre de 2020</p>
<p>Promover actividades pedagógicas, deportivas, artísticas y culturales de apoyos a la retención escolar y que fortalezcan el sentido de pertenencia, que cursan desde 7° básico a 4° medio de los establecimientos educacionales municipales, que pertenecen a familias Chile Solidario.</p>	<p>A partir del día 2 de mayo de 2018 comienza a ejecutarse el Proyecto de orquesta Sinfónica Infantil y Juvenil de las escuelas y liceos Municipales de Peñaflo, cuyo único requisito de participación para los estudiantes es estar matriculados en los establecimientos educativos municipales y respetar el reglamento de Funcionamiento de la orquesta. Participan de manera permanente 70 estudiantes y 200 se encuentran en proceso de electividad</p> <p>Asimismo, 15 apoderados y estudiantes firman comodato de uso de los instrumentos que utilizan.</p> <p>A contar del 1 de junio de 2019 comienza a ejecutarse Proyecto Conjunto folclórico de canto y danza de las escuelas y liceos municipales cuyo único requisito de participación para los estudiantes es estar matriculados en los establecimientos educativos municipales y respetar el reglamento de funcionamiento interno. Participan de manera permanente 50 estudiantes y 50 se encuentran en proceso de electividad.</p> <p>Ambos proyectos participaron en diferentes actividades culturales y artísticas de la comuna, destacando las presentaciones realizadas en la gran fiesta de la chilenidad "Peñaflo Celebra a Chile" tanto en el acto inaugural como de cierre de este importante evento.</p> <p>Conjunto Folclórico culmina el año escolar 2019 editando un CD de "Villancicos de Mi Tierra"</p> <p>Desarrollo de habilidades socioemocionales a través de actividades motivadoras a través de atención personalizada mediante uso de plataformas virtuales y/o visitas domiciliarias</p>
<p>Promoción de las expectativas de continuidad de estudios de los estudiantes en educación superior universitaria o técnico mediante programas de prevención de la deserción escolar (HPV y PARE) y acceso a la Educación Superior (PACE)</p>	<p>Ingreso especial por su participación en la orquesta infantil y juvenil de las escuelas y liceos municipales de 2 estudiantes a estudios superiores (UMCE)</p> <p>En Liceo Comercial República de Brasil, 37 estudiantes egresaron de enseñanza media Técnico-Profesional. 12 estudiantes continuaron estudios superiores, 6 por proceso regular y 6 por Programa de acceso a la Educación Superior (PACE), equivalente al 32 % de estudiantes egresados del establecimiento educacional.</p> <p>En Liceo Peñaflo, 53 estudiantes egresaron de enseñanza media científico-Humanista. 16 estudiantes continuaron estudios superiores, equivalente al 30% de los estudiantes egresados del establecimiento educacional.</p> <p>Cabe señalar que el Liceo Peñaflo ingresa a Programa Pace con el curso de 3° medio en 2018. Corresponde ingreso a educación superior por Programa de Acceso a la Educación Superior (PACE) a los egresados el año escolar 2019 lo que correspondió a 5 estudiantes.</p>
<p>Implementación de la Educación Dual de las</p>	<p>Por Decreto Alcaldicio N° 1561 del 20 de agosto de 2019, se autoriza contratación de consultora Liceos SOFOFA que asesora</p>

<p>especialidades TP y estudio de factibilidad y proyección de nuevas especialidades</p>	<p>en modelo de gestión de calidad al Liceo Comercial república de Brasil. Asimismo, es institución encargada de realizar asesoría técnica para implementación de sistema Dual y estudio de nuevas especialidades técnico profesionales.</p> <p>El proyecto de fortalecimiento de la Educación Técnico Profesional ha avanzado en generar un rediseño de la identidad del establecimiento, impulsado un proceso de fortalecimiento del sentido de pertenencia y generando estrategias de visibilización de su proyecto educativo. Actualmente se encuentra en proceso de constituir un nuevo Consejo Asesor Empresarial que en conjunto con la oficina municipal CEMDEL que ha propiciado el acercamiento entre el mundo empresarial ocal y la oferta educacional.</p>
--	--

Enseñanza efectiva en el aula: En el periodo de suspensión de clases los docentes y equipos educativos debieron adecuar sus prácticas docentes al nuevo contexto. Las niñas, niños y jóvenes que cada día asistían a sus aulas hoy están ausentes de ellas. Las propuestas educativas y metodologías de enseñanza pertinentes a las escuelas inclusivas con detección y apoyo oportuno a las dificultades de aprendizaje se vieron fuertemente desafiadas a implementar nuevas prácticas educativas e identificar los nuevos conocimientos requerido. Una enseñanza efectiva significa que en las salas de clases sucede un proceso educativo debidamente intencionado y planificado por los profesionales de la educación, orientados y supervisados por los equipos directivos de los establecimientos y que incluyen a todos los estudiantes sin distinción. Su realización se debe expresar en los resultados de las distintas evaluaciones tanto internas como nacionales. El gran desafío es reproducir ese proceso, en contexto de suspensión de clases, con condiciones heterogéneas de conectividad y equipamiento informático en cada uno de los hogares de los estudiantes. Este es quizá el eje más relevante y el cual se vió mayormente interpelado a cumplir con su rol, el cual es formar ciudadanos en tiempos de pandemia y suspensión de clases presenciales.

Las acciones de este eje fueron modificadas y adaptadas al nuevo escenario educativo:

<p>Acciones propuesta PADEM 2020</p>	<p>Resultados obtenidos</p>
---	------------------------------------

<p>Promover el desarrollo de una comunidad de aprendizaje constituida por los equipos técnicos comunales que asegure seguimiento y apoyo en la progresión curricular y el desarrollo de habilidades establecidas en las bases curriculares</p>	<p>Realización de 5 reuniones de trabajo en forma sistemática de Jefes de Unidad Técnico Pedagógica (UTP) de los establecimientos educacionales para asegurar la implementación curricular y el fortalecimiento de la gestión pedagógica. Se basa en la estrategia de aprendizaje entre pares y cuenta con la participación del Departamento provincial de Educación en 6 reuniones anuales.</p>
<p>Contar con un plan de acción curricular anual y las planificaciones semestrales por asignaturas y nivel de enseñanza, basado en las bases curriculares, programas de estudio y el marco para la buena enseñanza.</p>	<p>A contar de abril de 2019 se cuenta con apoyo de unidad técnica para el uso de plataforma informática que contiene planificación curricular, actividades de aprendizaje, instrumentos de evaluación y datos estadísticos del avance curricular por estudiante, curso y nivel. Durante el año escolar 2020 esta plataforma es especialmente relevante para asegurar la implementación del plan de educación a distancia que permita el desarrollo de los objetivos priorizados como también la entrega de reportes al hogar</p>
<p>Desarrollar un plan de formación docente comunal que fortalezca las competencias docentes e impacte en el mejoramiento de los resultados de aprendizaje de todos los estudiantes, a través de formación en menciones y actualización curricular</p>	<p>En el año escolar 2020 se ha desarrollado un Plan de Formación Docente y de los Asistentes de la Educación que responde a las necesidades formativas detectadas en cada uno de los 17 establecimientos educacionales. Por lo tanto es un plan formativo heterogéneo que tiene por meta desarrollar 5 instancias formativas anuales. El Plan esta enfocado en el fortalecimiento de las prácticas directivas y de UTP, actualización y capacitación docente en el uso de herramientas informáticas y aplicación del Decreto 67, Rol de los profesores Jefes y sana convivencia escolar. El Liceo Peñaflor cuenta con el acompañamiento técnico pedagógico y directivo de la Fundación 2020, la cual, entre otras acciones, desarrolla desde septiembre el plan formativo “Redes de Tutorías” a 15 docentes del establecimiento. esta asesoría busca promover la innovación y compromiso con nuevas prácticas de enseñanza y toma el nombre de “Desafíos”. El Liceo Comercial república de Brasil cuenta con el acompañamiento técnico pedagógico y directivo de la Corporación SOFOFA, la cual, entre otras acciones, desarrolla desde septiembre el plan formativo a todos los docentes del establecimiento. esta asesoría busca promover la innovación y compromiso con nuevas prácticas de enseñanza promoviendo la integración curricular y toma el nombre de “Metodologías basada en proyectos”</p>
<p>Plan Aulas sin cuadernos</p>	<p>Iniciativa diseñada para promover la innovación curricular y apropiación de herramientas informáticas , Considera el uso de los computadores entregados a 399 estudiantes de 7mo año básico y el uso de los nuevos laboratorios móviles de los establecimientos educacionales. Durante el periodo de suspensión de clases este plan dio paso al Plan de educación a Distancia en los cuales los desafíos educativos se centran en objetivos priorizados de enseñanza de la lectoescritura, resolución de problemas matemáticos y aplicación y comprensión del método científico. Este plan se</p>

	<p>apoya a su vez en 2 pilares pedagógicos integrales como son la actividad física y contención emocional de los estudiantes. El 100% de los establecimientos educacionales se encuentra aplicando este plan.</p>
<p>Red de mejoramiento educativo de UTP comunales para el acompañamiento y monitoreo de las prácticas docentes en el aula</p>	<p>La red de UTP comunal está constituida por los Jefes de UTP de cada establecimiento educacional y cuenta desde 2019 con un manual de funciones de la UTP, elaborado por DAEM. Este manual orienta y prioriza las acciones y estrategias vinculadas con la implementación curricular y el mejoramiento de las prácticas de enseñanza y pone foco en 5 funciones claves para el aprendizaje: El uso del tiempo no lectivo de los docentes Adecuaciones curriculares Uso de la plataforma curricular NAPSIS Articulación de los docentes con equipos de apoyo Pie y dupla psicosociales Monitoreo a Panel de Indicadores MAPEAR Durante el 2020 esta red se ha enfocado en generar los espacios y necesidades de adaptar los saberes docentes al contexto de suspensión de clases y desarrollo del Plan de Educación a Distancia de Peñaflores</p>
<p>Asistente de aula en 1° y 2° básico</p>	<p>Cada curso cuenta con un apoyo para el aprendizaje en Lenguaje, matemáticas y Ciencias. Acción no desarrollada por la suspensión de clases</p>
<p>Inicio del periodo gestión directiva de 7 nuevos directores elegido por sistema de Alta Dirección Pública y Jefatura DAEM</p>	<p>Por decretos Alcaldicios N° 1369,1370,1371 del 14 de marzo de 2019, asumen 4 directores seleccionados por el Servicio Civil a través de concurso de Alta Dirección Pública de los siguientes establecimientos educacionales: Escuela República de Israel Escuela Sonia Plaza Castro Escuela Rosalina Pescio Vargas Escuela 664 de Malloco Por Decretos Alcaldicios N° 3265, 32676,3267 contar de 01 de Septiembre de 2019, asumen 3 directores seleccionados por el Servicio Civil a través de concurso de Alta Dirección Pública de los siguientes establecimientos educacionales: Escuela Teresa de Calcuta Escuela Mandatario Eduardo Frei Montalva Liceo Comercial República del Brasil. Escuela Especial Nazareth no constituyó terna por lo cual el concurso quedó desierto.</p>

Formación integral: Escuela como espacio de oportunidades para desarrollo de capacidades, talentos y grandes expectativas. La oferta educativa debe ser más amplia que sólo académica. Para esto es esencial el protagonismo de los talleres escolares y los proyectos emblemáticos como la orquesta sinfónica, el conjunto folclórico, talleres deportivos entre otros.

Acciones propuesta PADEM 2020	Resultados obtenidos
<p>Desarrollo de Proyecto de orquesta sinfónica infantil y juvenil de las escuelas y liceos municipales.</p>	<p>A partir del día 2 de mayo de 2018 comienza a ejecutarse el Proyecto de orquesta Sinfónica Infantil y Juvenil de las escuelas y liceos Municipales de Peñaflo, cuyo único requisito de participación para los estudiantes es estar matriculados en los establecimientos educativos municipales y respetar el reglamento de Funcionamiento de la orquesta. Participan de manera permanente 70 estudiantes y 200 se encuentran en proceso de electividad de instrumentos para su participación. Asimismo, 15 apoderados y estudiantes firman comodato de uso de los instrumentos que utilizan. Producto de la suspensión de clases, las clases se han realizado de manera virtual, asignando grupos de 10 estudiantes a cada monitor, Sin embargo el proceso formativo ha sido complejo</p>
<p>Talleres artísticos y culturales que fortalezcan la identidad histórica y patrimonio cultural intangible de Peñaflo.</p>	<p>Implementación de talleres artísticos y culturales en el 100% de los establecimientos educacionales en horas de libre disposición de la JEC y extracurriculares. Estos talleres fueron planificados pero no ejecutados debido a la suspensión de clases. La participación de los establecimientos educacionales en salidas educativas a diferentes instancias de promoción cultural fueron todos suspendidos. Desarrollo de mecanismo de coordinación entre Espacio Peñaflo y establecimientos educacionales para promoción de la participación de los estudiantes y comunidad educativa en las actividades de promoción cultural con un sentido pedagógico y de acuerdo a los objetivos de aprendizaje por niveles de enseñanza. Se ha centrado en promoción de actividades culturales on line</p>
<p>Desarrollo de selecciones deportivas en todos los establecimientos educacionales, estableciendo 4 hrs. señales de ed. Física (2 hrs. por asignatura y 2 por talleres JEC)</p>	<p>Se aumenta el tiempo lectivos de educación Física a 4 horas semanales en los establecimientos de enseñanza básica. Se espera que con el aumento de horas de Educación Física y la formación en disciplinas deportivas se logre consolidar equipos deportivos que representen a la comuna en diferentes campeonatos y encuentros. Estos talleres fueron planificados pero no ejecutados debido a la suspensión de clases.</p>
<p>Implementar talleres de formación deportiva para la participación de los estudiantes que manifiesten aptitudes y/o interés por una disciplina deportiva. Se parte en 2018 con taller de fútbol, balonmano y tenis de mesa masculino y femenino para los estudiantes de las escuelas municipales. Se ampliará en 2019 a otras disciplinas</p>	<p>Se encuentran en desarrollo 5 talleres extraprogramáticos de formación deportiva (fuera del horario escolar). Estos talleres rompen con la estructura de curso e integran en las actividades deportivas a los estudiantes de diferentes establecimientos educacionales municipales. Todos los talleres fueron provistos de monitores aptos para la enseñanza de la disciplina y equipamiento adecuado. Los talleres se encuentran en desarrollo en 5 establecimientos: Taller de Hockey patín en Escuela República Checa para 25 estudiantes Taller de Hockey patín en Escuela República de Israel para 25 estudiantes Taller de Tenis de mesa en Escuela Sonia Plaza Castro para 20</p>

	<p>estudiantes Taller de Balonmano en Escuela 664 Malloco para 40 estudiantes (mixto) Taller de voleibol en Escuela Rosalina Pescio Vargas para 25 estudiantes Taller de Fútbol en Cancha San Javier para 100 estudiantes Estos talleres fueron planificados pero no ejecutados debido a la suspensión de clases.</p>
<p>Desarrollo de proyecto de conjunto folclórico comunal que promueva la participación de todos los estudiantes</p>	<p>A contar de junio de 2019 se pone en funcionamiento el Conjunto Folclórico Escolar de la comuna de Peñaflores constituido por los estudiantes matriculados en las escuelas y liceos municipales. Entrega los conocimientos necesarios de la música y danza folclórica tradicional y los complementa con una educación de calidad.}</p> <p>Otorga oportunidades para desarrollar el aprecio por la cultura e historia nacional, promueve el trabajo en equipo, la responsabilidad y autoestima, generando herramientas necesarias para proyectarse en un futuro como profesionales en el ámbito artístico.</p> <p>Este proyecto artístico educativo además se complementa con las horas de música y talleres artísticos dentro de las horas JEC y cuenta con la asistencia permanente de 70 estudiantes distribuidos entre cantores, bailarines y músicos.</p> <p>La formación artística de los estudiantes se ha realizado por los monitores de manera virtual</p>

Convivencia escolar y participación: Enfoque formativo en la práctica docente, que reconozca al estudiante como sujeto de Derecho y manuales de convivencia operativos y no declarativos. Lo anterior, implica reorientar nuestras estrategias desde las cuales abordamos los conflictos, generando un marco de principios y criterios claros sobre cómo se deben establecer las relaciones tanto entre pares como entre niños y adultos. Para consolidar este nuevo enfoque, en línea con la política pública y las investigaciones más recientes en educación, se ha comenzado a elaborar una política comunal de convivencia escolar que espera orientar las prácticas tanto al interior de los establecimientos municipales como en los demás establecimientos que se encuentran en la comuna.

Acciones propuesta PADEM 2020	Resultados obtenidos
<p>Red de Convivencia Escolar</p>	<p>Se realizan reuniones de Red de Convivencia Escolar para monitorear los focos de los equipos psicosociales 2020:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fomentar la vinculación con los estudiantes para evitar la deserción escolar.

	<ul style="list-style-type: none"> - Entregar herramientas a los docentes para trabajar el desarrollo de habilidades socioemocionales y temáticas de convivencia escolar que permitan abordar la diversidad en el aula. - Gestión de redes para detectar casos de alerta y riesgo.
Encargados de Convivencia escolar en todos los establecimientos educacionales para la promoción de la sana convivencia y desarrollo de enfoque formativo de los estudiantes.	<p>100% de los establecimientos educacionales cuentan con equipos de apoyo psicosocial encargados de desarrollar acciones de prevención de la deserción escolar, proveer de herramientas de prevención y del enfoque formativo a los docentes y gestionar las redes de apoyo externas para prevenir y/o atender las diferentes dificultades socioemocionales y/o económicas de los estudiantes.</p> <p>Durante la suspensión de clases se ha desarrollado un fuerte foco en la promoción del autocuidado emocional y desarrollo del sentido de pertenencia</p>
Desarrollo de una propuesta de Política de Convivencia Escolar que promueva el enfoque de derecho, resolución pacífica de los conflictos, la participación escolar y la formación ciudadana	<p>En contexto del Mes de la Convivencia Escolar, junto a los representantes de las comunidades educativas de todos los establecimientos educacionales y sociales, se realiza el lanzamiento de la Política comunal de convivencia escolar que promueva el enfoque de derecho, resolución pacífica de los conflictos, la participación escolar y la formación ciudadana.</p> <p>Esta Política fue elaborada de manera participativa con los representantes de estudiantes, profesores, asistentes de la educación y juntas de vecinos entre otras y establece una declaración de principios que orientan la gestión de la sana convivencia escolar</p>
Revisión participativa, actualización y difusión de los Manuales de Convivencia de los establecimientos educacionales.	<p>El 100% de los representantes de los establecimientos educacionales han sido capacitados y conformar los llamados "Equipos Motores" de cada escuela y liceo, responsables de revisar, reformular y/o ajustar los reglamentos internos de todos los establecimientos educacionales en el marco valórico y normativo establecido en la Política de Convivencia Escolar de Peñaflores. Esta acción se encuentra en ejecución. Durante el primer semestre del año 2020 los equipos de convivencia se centraron en la validación y difusión de los nuevos manuales de convivencia.</p> <p>Debido a la suspensión de clases, no se realizó acto de entrega de los manuales a sus comunidades</p>
Oficina de Atención Escolar	<p>Su propósito es contribuir al ejercicio del derecho a la educación, a través de la entrega de información y promoción de las políticas educativas municipales, brindando atención a la ciudadanía, apoderados y estudiantes en materia de trámites, consultas, denuncias y reclamos.</p> <p>Las principales tareas son:</p> <p>Atiende la inquietud o necesidad presentada por el apoderado y registra su atención.</p> <p>Gestiona atención en dos escenarios:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Respuesta inmediata. b. Gestiona de manera intermedia, indica plazos de respuesta, deriva a quien corresponda, realiza seguimiento, contacta al

	<p>ciudadano para entregar respuesta.</p> <p>Promueve retención y captación de matrícula.</p> <p>Administra nuevo sistema de Admisión escolar</p> <p>Apoyo Bienestar Escolar JUNAEB y Beneficios Escolares</p> <p>Orientaciones Educación Superior</p> <p>Se han realizado 180 atenciones en oficina de atención escolar. Se entregó apoyo técnico a padres y apoderados para la postulación a establecimientos de enseñanza media de 427 estudiantes de 8vo básicos de las escuelas municipales mediante difusión promoción y apoyo técnico a la postulación a través del nuevo Sistema de Admisión Escolar. 423 estudiantes realizaron satisfactoriamente su postulación a través de la plataforma ministerial, Lo que equivale al 99.2% de postulaciones exitosas. Asimismo durante la suspensión de clases se ha enfocado en la captación de matrícula de manera permanente.</p>
Gestión de Redes	<p>Gestión de redes constituye una mirada sistémica e integral del territorio para responder necesidades y propósitos detectados y/o solicitadas en las comunidades educativas a partir del reconocimiento de situaciones de alerta y/o riesgo dentro del contexto educativo y que pueden limitar la permanencia y/o desarrollo psicoemocional de los estudiantes. Su propósito es articular las diferentes instituciones de apoyo a los estudiantes en los ámbitos de la salud física y mental, protección de derechos y ayuda social. Durante el año 2020 se ha trabajado sistemáticamente con las siguientes instituciones y se ha atendido a 200 estudiantes en diferentes programas y/o intervenciones individuales y colectivas: COSAM, OPD, JUNAEB, CESFAM, DIDECO, PRM, PPF, FAEP</p>

ANEXO 1.- Objetivos de Desarrollo Sostenible (resumen)

1.- Introducción

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible fue abogada en 2015 por la Asamblea de las Naciones Unidas y está compuesta por 17 objetivos que abarcan las dimensiones prioritarias en las que asociar acciones para afrontar la necesidad de un cambio de paradigma a escala mundial en torno a nuestra relación con el desarrollo, la vida social y el medio ambiente natural.

Según se indica en el documento *Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Una oportunidad para América Latina y el Caribe* (CEPAL 2016), la agenda de la ONU responde a una necesidad específica. En este sentido, "estamos frente a un cambio de época: la opción de continuar con los mismos patrones ya no es viable", por lo que debemos propender a la construir un "desarrollo sostenible, inclusivo y a largo plazo" (7).

En el caso particular de América Latina, se suma el hecho de que en nuestro continente se encuentren importantes países en desarrollo además de tener una relación comercial prioritaria con China y Estados Unidos. En este sentido, nos somos "la región más pobre del mundo, pero sí la más desigual" (7), por lo que la Agenda 2030 a la vez que nos impone un desafío nos ofrece una oportunidad de desarrollo coherente con la trayectoria seguida por países referenciales, principalmente en nuestro país.

2.- Resumen de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030

A continuación, se presenta un resumen de los Objetivos de Desarrollo Sostenible que se ofrecen en la Agenda 2030 expuestos para América Latina en el documento citado de la CEPAL (2016).

2.1.- Erradicar la pobreza en el mundo

- Erradicar la pobreza extrema comprendida como quienes viven con menos de 1.25 dólares diarios

- Reducir la pobreza a la mitad en todas sus definiciones con arreglo a las definiciones nacionales
- Mejorar la protección social incluidos niveles mínimos, para lograr una amplia cobertura de las personas pobres y vulnerables
- Mejorar la igualdad de derechos a recursos económicos y servicios básicos, de propiedad y otros bienes informacionales
- Reducir la exposición de los pobres a fenómenos climáticos y perturbaciones ambientales, sociales y económicas
- Implementar políticas y programas específicos para combatir la pobreza
- Marcos normativos sólidos con perspectiva de género

2.2.- Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible

- Fin al hambre y asegurar el acceso de todas las personas a una alimentación sana, nutritiva y suficiente
- Fin a todas las formas de malnutrición, con énfasis en adolescentes, las mujeres embarazadas, lactantes y personas de edad
- Duplicar la productividad agrícola y los ingresos de los productores de alimentos en pequeña escala
- Asegurar la sostenibilidad de los sistemas de producción de alimentos fortaleciendo la adaptación al cambio climático y la resiliencia
- Mantener la diversidad genética de las semillas, las plantas cultivadas y los animales de granja y domesticados y sus correspondientes especies silvestres
 - Aumentar la inversión en infraestructura rural, investigación y servicios de extensión agrícola, desarrollo tecnológico y bancos de genes de plantas y ganado

- Corregir y prevenir las restricciones y distorsiones comerciales en los mercados agropecuarios
- Asegurar el buen funcionamiento de los mercados de productos básicos alimentarios

2.3.- Garantizar la vida sana y promover el bienestar

- Reducir la tasa mundial de mortalidad materna
- Poner fin a las muertes evitables de recién nacidos y de niños menores de 5 años
- Poner fin a las epidemias del SIDA, la tuberculosis, la malaria y las enfermedades tropicales, entre otras enfermedades transmisibles
- Reducir en un tercio la mortalidad prematura por enfermedades y promover la salud mental y el bienestar
- Fortalecer la prevención y el tratamiento del abuso de sustancias adictivas
- Reducir a la mitad el número de muertes y lesiones causadas por accidentes de tráfico
- Garantizar el acceso universal a los servicios de salud sexual y reproductiva
- Lograr la cobertura sanitaria universal, el acceso a servicios de salud de calidad y el acceso a medicamentos y vacunas
- Reducir considerablemente el número de muertes y enfermedades causadas por productos químicos
 - Combatir el tabaquismo según se indica en el Convenio Marco de la Organización Mundial de la Salud para el Control del Tabaco
 - Apoyar las actividades de investigación y desarrollo de vacunas y medicamentos contra enfermedades transmisibles y no transmisibles

- Aumentar considerablemente la financiación de la salud y la contratación, el perfeccionamiento, la capacitación y la retención del personal sanitario
- Reforzar la capacidad de alerta temprana, reducción de riesgos y gestión de riesgos para la salud.

2.4.- Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos

- Asegurar que todas las niñas y niños terminen la enseñanza primaria y secundaria que ha de ser gratuita, equitativa y de calidad
- Atención y desarrollo e la primera infancia y educación preescolar de calidad
- Acceso igualitario de todos a una formación técnica, profesional y superior de calidad
- Aumentar el número de personas con las competencias necesarias para el empleo, el trabajo decente y el emprendimiento
- Eliminar las disparidades de género en la educación y asegurar el acceso igualitario a la educación en todos sus niveles
- Asegurar la alfabetización y la obtención de nociones elementales de aritmética
- Que los estudiantes adquieran los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para promover ellos mismos el desarrollo sostenible
 - Garantizar instituciones educativas que consideren las necesidades de las personas con discapacidad y las diferencias de género, junto a entornos de aprendizaje seguros, no violentos, inclusivos y eficaces
 - Aumentar el número de becas disponibles para los países en desarrollo para que participen de la educación de otros países

- Aumentar la oferta de docentes calificados

2.5.- Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas

- Poner fin a todas las formas de discriminación contra las mujeres y las niñas
- Eliminar las formas de violencia contra las mujeres y las niñas, principalmente la trata y explotación sexual
- Eliminar todas las prácticas nocivas como el matrimonio infantil, precoz y forzado o la mutilación genital femenina
- Reconocer y valorar los cuidados y el trabajo doméstico no remunerados mediante la protección social y la responsabilidad compartida en el hogar y la familia
- Asegurar la participación de las mujeres en la vida política, económica y pública
- Asegurar el acceso universal a la educación sexual y reproductiva
- Asegurar el acceso universal a la salud sexual y reproductiva y los derechos reproductivos
 - Otorgar igualdad de derechos a los recursos económicos a las mujeres
 - Mejorar el uso de tecnología para promover el empoderamiento de las mujeres
 - Promover la igualdad de género y el empoderamiento de mujeres y niñas

2.6.- Garantizar la disponibilidad de agua, su gestión sostenible y el saneamiento

- Lograr el acceso universal y equitativo al agua potable

- Lograr el acceso a servicios de saneamiento e higiene adecuados
- Mejorar la calidad del agua reduciendo la contaminación y el porcentaje de aguas residuales
- Aumentar el uso eficiente de recursos hídricos y reducir el número de personas que sufren la falta de agua
- Implementar la gestión de recursos hídricos a todos los niveles
- Proteger y restablecer los ecosistemas relacionados con el agua, incluidos los bosques, las montañas, los humedales, los ríos, los acuíferos y los lagos
 - Ampliar el apoyo prestado a los países en desarrollo para la creación de capacidades asociadas al agua
 - Apoyar la participación de las comunidades locales en la mejora de la gestión del agua y el saneamiento

2.7.- Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos

- Garantizar el acceso a servicios energéticos asequibles, fiables y modernos
- Aumentar la proporción de energía renovable en el conjunto de fuentes energéticas
- Duplicar la tasa de mejora de la eficiencia energética
 - Mejorar el acceso a investigación y tecnologías relativas a la energía limpia
 - Ampliar la infraestructura y mejorar la tecnología para prestar servicios energéticos modernos y sostenibles

2.8.- Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos

- Mantener el crecimiento económico per capita y en particular el PIB al menos un 7% en los países menos adelantados
- Lograr niveles elevados de productividad económica mediante la diversificación, modernización e innovación, centrándose en sectores de gran valor añadido y uso intensivo de mano de obra
- Promover el apoyo a las actividades productivas, puestos de trabajo decentes, emprendimiento, creatividad, innovación y formalización de micro-empresas y pequeñas y medianas empresas.
- Mejorar la producción y el consumo eficientes de los recursos mundiales
- Lograr el empleo pleno, productivo y decente así como la igualdad de remuneraciones por igual trabajo
- Reducir la proporción de jóvenes que ni estudian ni trabajan
- Adoptar medidas inmediatas para erradicar el trabajo forzoso y poner fin al trabajo infantil en todas sus formas
- Proteger los derechos laborales promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos, incluidos trabajadores migrantes, en particular mujeres, y personas con trabajos precarios
- Establecer políticas para promover un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura local
- Fortalecer la capacidad de las instituciones para fomentar y ampliar el acceso a servicios bancarios, financieros y de seguros
 - Aumentar el apoyo al comercio en países en desarrollo

- En 2020, desarrollar y poner en marcha en todos los niveles una estrategia mundial para el empleo de los jóvenes

2.9.- Construir infraestructura resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación

- Desarrollar infraestructuras fiables, sostenibles, resilientes y de calidad
- Promover una industrialización inclusiva y sostenible y aumentar la contribución de la industria al empleo y al producto interno bruto
- Aumentar el acceso de las pequeñas industrias y otras empresas a servicios financieros
- Modernizar la infraestructura y reconvertir las industrias para que sean sostenibles
- Aumentar la investigación científica y mejorar la capacidad tecnológica de los sectores industriales, fomentando la innovación y aumentando la proporción de investigadores
 - Facilitar el desarrollo de infraestructuras sostenibles y resilientes en los países en desarrollo mediante un mayor apoyo financiero, tecnológico y técnico a los países menos adelantados
 - Apoyar el desarrollo de tecnologías, la investigación y la innovación nacionales, garantizando un entorno normativo propicio a la diversificación industrial y la adición de valor
 - Aumentar el acceso a la tecnología de la información y esforzarnos por dar acceso universal a internet a todos los países menos adelantados

2.10.- Reducir la desigualdad en y entre los países

- Lograr un crecimiento de los ingresos del 40% más pobre de la población crezca a una tasa superior a la media nacional

- Potencial y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas
- Garantizar la igualdad de oportunidades y reducir la desigualdad de resultados
- Adoptar políticas fiscales, salariales y de protección social para una mayor igualdad
- Mejorar la reglamentación y vigilancia de las instituciones y los mercados financieros
- Asegurar una mayor representación de los países en desarrollo en las decisiones adoptadas por las instituciones económicas y financieras
- Facilitar la migración y movilidad ordenadas, seguras, regulares y responsables de las personas
 - Aplicar el principio del trato especial y diferenciado para los países en desarrollo
 - Fomentar la asistencia oficial para el desarrollo y las corrientes financieras, incluida la inversión extranjera directa, para los Estados con mayores necesidades
 - Reducir a menos del 3% los costos de transacción de las remesas de los migrantes y eliminar los corredores de remesas con un costo superior al 5%

2.11.- Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resiliente y sostenibles

- Asegurar el acceso universal a viviendas y servicios básicos
- Proporcionar acceso a sistemas de transporte seguros, asequibles y accesibles y sostenibles
- Aumentar la urbanización inclusiva y sostenible

- Redoblar los esfuerzos para proteger y salvaguardar el patrimonio cultural y natural
- Reducir el número de muertes causadas por los desastres
- Reducir el impacto ambiental per capita de las ciudades
- Proporcionar el acceso universal a zonas verdes y espacios públicos seguros, inclusivos y accesibles, especialmente para las mujeres, los niños, las personas de edad y con discapacidad
 - Apoyar los vínculos económicos, sociales y ambientales positivos entre las zonas urbanas, periurbanas y rurales
 - Aumentar el número de ciudades y asentamientos humanos que adopten políticas y planes integrados para la inclusión, el uso eficiente de recursos, la mitigación del cambio climático y su adaptación a él
 - Proporcionar apoyo a los países menos adelantados para construir edificios sostenibles y resilientes utilizando materiales locales

2.12.- Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles

- Aplicar el Marco Decenal de Programas sobre Modalidades de Consumo y Producción Sostenibles
- Lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de recursos naturales
- Reducir a la mitad el desperdicio de alimentos per capita mundial
- Lograr la gestión ecológicamente racional de los productos químicos y de todos los desechos a lo largo de su ciclo de vida
- Reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización
- Alentar a las empresas especialmente más grandes y transnacionales a adoptar prácticas sostenibles

- Promover prácticas de adquisición pública que sean sostenibles
 - Asegurar que las personas de todo el mundo tengan la información y los conocimientos pertinentes para el desarrollo sostenible y los estilos de vida en armonía con la naturaleza
 - Ayudar a fortalecer la capacidad científica y tecnológica para modalidades de consumo y producción sostenibles
 - Elaborar instrumentos para vigilar los efectos en el desarrollo sostenible, a fin de lograr un turismo sostenible que cree puestos de trabajo y promueva la cultura y los productos locales
 - Racionalizar los subsidios ineficientes a los combustibles fósiles que fomentan el consumo antieconómico

2.13.- Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos

- Mejorar la resiliencia y la capacidad de adaptación a los riesgos relacionados con el clima y los desastres naturales
- Incorporar medidas relativas al cambio climático en las políticas, estrategias y planes nacionales
- Mejorar la educación, la sensibilización y la capacidad humana e institucional respecto de la mitigación del cambio climático, la adaptación a él , la reducción de sus efectos y la alerta temprana
 - Cumplir el compromiso de los países desarrollados que son partes en la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático de movilizar conjuntamente 100 mil millones de dólares anuales para atender las necesidades de los países en desarrollo para la mitigación y poner en funcionamiento el Fondo Verde para el Clima

- Promover mecanismos para aumentar la capacidad para la planificación y la gestión eficaces en relación con el cambio climático en países menos adelantados

2.14.- Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible

- Prevenir y reducir la contaminación marina de todo tipo
- Gestionar y proteger sosteniblemente los ecosistemas marinos y adoptar medidas para restaurarlos
- Minimizar y abordar los efectos de la acidificación de los océanos
- Reglamentar eficazmente la explotación pesquera y poner fin a la pesca excesiva, la pesca ilegal, no declarada y no reglamentada y las prácticas pesqueras destructivas
- Conservar al menos el 10% de las zonas costeras y marinas sobre la base de la mejor información científica disponible
- Prohibir ciertas formas de subvenciones a la pesca que contribuyen a la pesca excesiva y eliminar las subvenciones a la pesca ilegal, no declarada o no reglamentada
- Aumentar los beneficios económicos que los pequeños Estados insulares en desarrollo y los países menos adelantados obtienen del uso de recursos marinos
 - Aumentar los conocimientos científicos, desarrollar capacidades de investigación y transferir tecnología marina a fin de mejorar la salud de los océanos y potencial la contribución a la biodiversidad marina
 - Facilitar el acceso de los pescadores artesanales a los recursos marinos y los mercados

- Mejorar la conservación y el uso sostenible de los océanos y sus recursos para la conservación y la utilización de los océanos y sus recursos

2.15.- Promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras y frenar la pérdida de la diversidad biológica

- Asegurar la conservación, el restablecimiento y el uso sostenible de los ecosistemas terrestres y los ecosistemas interiores de agua dulce y sus servicios, en particular los bosques, los humedales, las montañas y las zonas áridas
- Promover la puesta en práctica de la gestión sostenible de todos los tipos de bosques, detener la deforestación, recuperar los bosques degradados y aumentar la reforestación
- Luchar contra la desertificación, rehabilitar las tierras y los suelos degradados para lograr un mundo con efecto neutro en la degradación del suelo
- Asegurar la conservación de los ecosistemas montañosos, incluida su diversidad biológica, a fin de mejorar su capacidad de proporcionar beneficios para el desarrollo sostenible
- Adoptar medidas urgentes y significativas para reducir la degradación de los hábitat naturales, detener la pérdida de biodiversidad y proteger las especies amenazadas para evitar su extinción
- Promover la participación justa en los beneficios derivados de la utilización de los recursos genéticos y promover el acceso adecuado a esos recursos
- Poner fin a la caza furtiva y el tráfico de especies protegidas de flora y fauna

- Prevenir la introducción de especies exóticas invasoras y reducir sus efectos en los ecosistemas terrestres y acuáticos, controlando o erradicando las especies prioritarias
- Integrar los valores de los ecosistemas y la biodiversidad en la planificación, los procesos de desarrollo, las estrategias de reducción de la pobreza y la contabilidad
 - Aumentar los recursos financieros procedentes de todas las fuentes para conservar la biodiversidad y los ecosistemas
 - Aumentar los recursos para financiar la gestión forestal sostenible y proporcionar incentivos adecuados a países en desarrollo
 - Apoyar la lucha contra la caza furtiva y el tráfico de especies protegidas, aumentando la capacidad de las comunidades locales para perseguir oportunidades de subsistencia sostenibles

2.17.- Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles

- Reducir las formas de violencia y las tasas de mortalidad correspondientes
- Poner fin al maltrato, la explotación, la trata y todas las formas de violencia y tortura contra los niños
- Promover el estado de derecho y la igualdad de acceso a la justicia
- Reducir las corrientes financieras y de armas ilícitas, recuperar y devolver los activos robados y luchar contra la delincuencia organizada
- Reducir la corrupción y el soborno en todas sus formas
- Crear instituciones eficaces y transparentes que rindan cuentas
- Garantizar la adopción de decisiones inclusivas, participativas y representativas

- Ampliar y fortalecer la participación de países en desarrollo en organización de gobernanza mundial
- Proporcionar acceso a una identidad jurídica a todos mediante el registro de nacimientos
- Garantizar el acceso público a la información y proteger las libertades fundamentales
 - Fortalecer instituciones nacionales eficientes para prevenir la violencia y combatir el terrorismo y la delincuencia
 - Promover leyes y políticas no discriminatorias en favor del desarrollo sostenible

2.18.- Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible

Finanzas

- Movilización de recursos internos de los países
- Velar porque los países desarrollados cumplan sus compromisos de apoyar a los países en desarrollo
- Movilizar recursos adicionales
- Ayudar a los países en desarrollo a lograr la sostenibilidad de la deuda a largo plazo
- Promover las inversiones en favor de los países menos desarrollados

Tecnología

- Mejorar la cooperación sobre ciencia, tecnología e innovación
- Promover el desarrollo de tecnologías ecológicamente racionales y su transferencia

- Poner en funcionamiento el banco de tecnología y el mecanismo de apoyo a la creación de capacidades en materia de ciencia, tecnología y innovación

Creación de capacidad

- Apoyo internacional para realizar actividades de creación de capacidades eficaces y específicas

Comercio

- Un sistema de comercio multilateral universal basado en normas, abierto, no discriminatorio y equitativo
- Aumentar las exportaciones de los países en desarrollo
- Lograr el acceso a los mercados libres de derechos y contingentes de manera duradera para todos los países menos adelantados

Cuestiones sistémicas

- Aumentar la estabilidad macroeconómica mundial
- Mejorar la coherencia de las políticas para el desarrollo sostenible
- Respetar el margen normativo y el liderazgo de cada país
- Mejorar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible
- Fomentar la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil
- Lograr la disponibilidad de datos oportunos, fiables y de gran calidad desglosados por ingresos, sexo, edad, raza, origen étnico, estatus migratorio, discapacidad, ubicación geográfica y otras características pertinentes en los contextos nacionales; aprovechar las iniciativas existentes para elaborar indicadores que permitan medir los progresos en materia de desarrollo sostenible y complementen el producto interno bruto, y apoyar la creación de capacidad estadística en los países en desarrollo

ANEXO 2.- Política Comunal de Convivencia Escolar de Peñaflor

1.- Introducción

La Municipalidad de Peñaflor ha definido, en función del diagnóstico de la situación de la educación en la comuna, emprender un conjunto de medidas que apuntan al fortalecimiento de la educación pública. En este escenario, el Plan Anual de Desarrollo de la Educación Municipal (PADEM) 2019 ha destacado la CONVIVENCIA ESCOLAR como uno de sus cuatro ejes estratégicos de gestión y la construcción participativa de la Política Comunal de Convivencia Escolar como su principal desafío.

La convivencia escolar corresponde al conjunto de relaciones sociales que se desarrollan entre los diversos actores de una comunidad educativa y constituye el espacio social en el que se produce la actividad educativa. La convivencia escolar es, por lo tanto, un componente específico de la labor pedagógica, que aborda el proceso de compartir, encontrarse y reconocerse con otros sujetos, como personas únicas y diversas. Representa, desde esta perspectiva, un ámbito central para el desarrollo y aprendizaje de niñas, niños y adolescentes (NNA) (MINEDUC, 2015).

UNESCO (1996), en el contexto de su planteamiento de la educación durante toda la vida, propone cuatro pilares básicos para la tarea educativa: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a ser y aprender a vivir juntos. El último pilar, aprender a vivir juntos, ubica a la convivencia escolar en un lugar prioritario del quehacer pedagógico y del desarrollo integral de los sujetos, que requiere la comprensión de los otros sujetos y el aprendizaje de formas de comunicación y articulación social (colaboración y apoyo, trabajo en equipo, resolución de conflictos, etc.), en un contexto de respeto por la diversidad, comprensión mutua y paz.

La elaboración de la Política Comunal, para que sea significativa y adquiera sentido para los actores del sistema educativo, requiere articularse en función de un proceso participativo que valore el rol y conocimiento de cada uno de los actores del sistema educativo. Desde el punto de vista conceptual y operativo, el proceso se ha fundamentado en el enfoque de derechos humanos, que reconoce a las y los estudiantes como sujetos de derechos y a los actores adultos de las comunidades

educativas como garantes de derechos, en coherencia con los planteamientos de la Política Nacional de Convivencia Escolar vigente.

El documento de la Política Comunal de Convivencia Escolar se estructura en 6 capítulos. El primero de ellos, presenta el contexto comunal de Peñaflor, que aporta antecedentes generales (geográficos, demográficos y sociales), una caracterización del sistema educativo y los principales desafíos contenidos en el Plan Anual de Desarrollo de la Educación Municipal. El segundo, trata sobre los fundamentos de la Política Comunal de Convivencia, que revisa algunos elementos de la Política Nacional de Convivencia Escolar 2015-2018, el concepto de Convivencia Escolar, el Sistema de garantes de derechos en el sistema educativo, las dimensiones de la convivencia escolar y el Marco Legal asociado al tema.

El tercer capítulo describe -de manera sintética- los principales hitos participativos de los distintos estamentos para generar las bases a partir de las cuales se construye la Política que se presenta.

El cuarto, expone los principales desafíos que debe enfrentar la política comunal de convivencia escolar de Peñaflor, identificados por los actores de las comunidades educativas -que participaron del proceso participativo.

El quinto capítulo refiere a los niveles de acción de la política comunal de convivencia, a saber, comunal, institucional y aula.

El sexto capítulo señala los objetivos estratégicos de la Política, que orientarán el quehacer de los diversos actores del sistema educativo comunal.

Finalmente, se comparten los anexos al documento.

2.- El contexto comunal

2.1.- Caracterización de la comuna de Peñaflor

Peñaflor es una comuna que forma parte de la Provincia de Talagante en la Región Metropolitana de Santiago. Creada en 1891, posee una superficie de 66.1 kilómetros cuadrados y se encuentra ubicada a 37 kilómetros de la ciudad de Santiago. Limita con las comunas de Padre Hurtado por el norte, Calera de Tango por el Oriente, con

Talagante por el sur y con Curacaví y Melipilla por el poniente (PADEM, Peñaflor, 2019).

Peñaflor tiene una tradición histórica de comuna agrícola y rural, que con el paso de los años se ha ido transformando, incorporando un significativo desarrollo industrial, turístico y de servicios. Actualmente, según datos del CENSO 2017, cuenta con una población de 90.201 habitantes, distribuidas según sexo con 46.257 mujeres (51,3%) y 43.944 hombres (48,7%). Existen en la comuna 28.549 viviendas. El nivel de ruralidad de la población alcanza un 7,9%, que contrasta con el 3,7% promedio que registra la Región Metropolitana (PADEM, 2019). A nivel etario, la población menor de 20 años alcanza a 26.703 personas, que corresponde a un 26,6% de la población total de la comuna. La pertenencia a pueblos originarios llega al 8% y la escolaridad promedio de sus habitantes es de 12 años (INE, 2017).

Respecto a la situación socioeconómica de la población, según datos de la Encuesta CASEN 2015, obtenidos a partir del proceso de estimación para áreas pequeñas, existiría un 7,9% de la población que vive en condición de pobreza por ingresos. Si se analiza el tema desde el enfoque de pobreza multidimensional, que considera un mayor número de dimensiones, la estimación comunal alcanza al 14,9% (Ministerio de Desarrollo Social, 2018).

2.2.- El sistema de educación en Peñaflor

Durante los últimos años, la tendencia en el sistema educativo de la comuna de Peñaflor ha sido el descenso en los niveles de matrícula de los establecimientos de educación pública municipal y un incremento en la participación de los establecimientos particulares que reciben subvención del Estado. Actualmente, la matrícula total de la comuna llega a 17.489, que se distribuye según dependencia de la siguiente manera: 4.376 estudiantes en la educación pública municipal (25%), 12.440 estudiantes en establecimientos particulares que reciben subvención del Estado (71,1%) y 673 estudiantes en la educación particular (3,9%). Hasta hace una década, la educación pública detentaba el 40% de la matrícula comunal, mientras que la particular subvencionada legaba al 59%, lo que refleja la tendencia antes descrita (PADEM, 2019).

El Índice de Vulnerabilidad Escolar (IVE) 2018, elaborado por JUNAEB tomando en consideración a todos los establecimientos municipales y particulares subvencionados de la comuna, alcanza al 73,71% de la población escolar, cifra que ha venido incrementándose desde el año 2015 en que llegaba al 65,4%.

Actualmente, la Municipalidad de Peñaflor administra 17 establecimientos educativos: 4 jardines infantiles, 10 escuelas de enseñanza básica (dos de ellas son rurales), una escuela de educación especial y 2 liceos de enseñanza media (uno técnico-profesional y otro científico-humanista).

En términos de resultados, se evidencian problemas importantes con los indicadores de asistencia y en los puntajes del SIMCE. La misma situación se presenta en los resultados PSU de estudiantes egresados de la enseñanza media del sistema municipal.

2.3.- Plan Anual de Desarrollo de la Educación Municipal

La **misión** definida en el PADEM 2019 para el sistema comunal de educación plantea:

“construir los ambientes de aprendizaje necesarios para garantizar que todos sus estudiantes, sin distinciones de género, socioeconómicas o de cualquier tipo, tengan las oportunidades y recursos para desarrollar al máximo los conocimientos, talentos, habilidades, aptitudes y valores que les permitan, a cada uno, alcanzar su máximo desarrollo espiritual, ético, afectivo, intelectual y físico, tal como lo establece la Ley General de Educación”.

Por su parte, la **visión** establecida señala que:

“la Educación Municipal de la comuna de Peñaflor asegurará el desarrollo de capacidades relevantes en todos sus estudiantes, para desenvolverse en el ámbito del trabajo, el emprendimiento y la continuidad de estudios superiores, como característica de una educación pública, inclusiva, laica, de calidad y gratuita”.

El **Objetivo General** del sistema educativo municipal es:

“fortalecer la educación municipal de Peñaflor, entregando apoyo sistemático, profesional y pertinente a los diferentes actores de la comunidad escolar, generando redes de apoyo para que cada establecimiento educacional, potencie su identidad y tradición a través de la implementación de sólidos Planes de Mejoramiento Educativo, a fin de lograr aprendizajes de calidad. El objetivo de este nuevo sistema es la mejora integral y continua de la calidad de la educación que se imparte en los jardines infantiles, salas cuna, escuelas y liceos municipales de la comuna de Peñaflor”.

El PADEM 2019 de la Ilustre Municipalidad de Peñaflor es un instrumento de planificación del sistema educativo municipal, establecido en la Ley 19.410, art 4°. Su propósito es establecer una ruta de mejoramiento educativo a través de un plan de acción anual que define objetivos, acciones, recursos y resultados esperados y se compone de 5 ámbitos: liderazgo, gestión curricular, convivencia escolar, recursos y resultados.

Estos 5 ámbitos se traducen o ejecutan mediante 4 ejes estratégicos que definen los focos y prioridades del sistema educativo comunal, a saber: **Trayectoria educativa, Enseñanza efectiva en el aula, Formación integral y Convivencia escolar y participación.**

Trayectoria educativa

Las unidades educativas deben articularse de manera explícita en una red que facilite el acceso, las transiciones y la continuidad educativa de NNA desde los primeros meses de vida hasta la incorporación al mundo del trabajo. Entre los desafíos en esta dimensión se encuentran la articulación de los equipos de los establecimientos de los distintos niveles educativos, la oferta de programas de educación de adultos, iniciativas de retención escolar, el fortalecimiento de la educación media técnico-profesional a partir de la implementación de la educación dual y la proyección de nuevas especialidades; por último, la promoción de la continuidad de estudios de NNA en la educación superior de nivel técnico o universitaria.

Enseñanza efectiva en el aula

Una enseñanza efectiva se relaciona con procesos educativos intencionados y planificados por los profesionales de la educación, orientados y supervisados por los equipos directivos de los establecimientos y que incluyen a todos los estudiantes, sin distinción. Su realización se debe expresar en los resultados de las distintas evaluaciones tanto internas como nacionales. Los desafíos de esta dimensión se vinculan con el seguimiento a la gestión curricular a partir del trabajo colaborativo inter-establecimiento, el fortalecimiento de la planificación curricular y la implementación del marco para la buena enseñanza, el desarrollo de un plan de formación docente y la incorporación de asistentes de aula para primero y segundo básico.

Formación integral

Este eje estratégico busca configurar la escuela como un espacio de oportunidades para el desarrollo de capacidades y talentos de las y los estudiantes. Los principales desafíos en esta dimensión se relacionan con un proyecto de orquesta sinfónica infantil y juvenil, implementación de talleres artísticos y culturales, desarrollo de talleres deportivos y un conjunto folclórico comunal.

Convivencia escolar y participación

Este eje estratégico se orienta hacia un enfoque formativo en la práctica docente, que reconozca al estudiante como sujeto de derechos, fortaleciendo los manuales de convivencia, de modo que sean instrumentos operativos y no sólo declarativos. Los desafíos señalados en esta dimensión estratégica de la gestión educativa municipal son:

- Fortalecer la función de los/as Encargados/as de Convivencia escolar en todos los establecimientos educacionales para la promoción de la sana convivencia y desarrollo de enfoque formativo de los y las estudiantes.
- Desarrollar una Política de Convivencia Escolar que promueva el enfoque de derechos, la resolución pacífica de los conflictos, la participación escolar y la formación ciudadana.

- Revisar, actualizar y difundir participativamente los Manuales de Convivencia escolar de los establecimientos educacionales.

De manera complementaria, desde la Coordinación comunal de convivencia escolar se enfatiza la gestión relacionada con el fortalecimiento de la participación, compromiso e involucramiento de las familias en el proceso educativo de sus hijos e hijas.

El desafío de la Política Comunal de Convivencia Escolar

El Plan Anual de Desarrollo de la Educación Municipal (PADEM) 2019, explicita como uno de los desafíos del cuarto eje estratégico, la construcción de una Política Comunal de Convivencia Escolar, proceso que cobra especial relevancia dado que este instrumento de planificación:

- i) Aporta al fortalecimiento, la cohesión y la valoración del Sistema de Educación Pública comunal.
- ii) Orienta la revisión y actualización de los Manuales de Convivencia de cada uno de los establecimientos educativos de la comuna, en función de un enfoque formativo de la convivencia escolar y el enfoque de derechos humanos.
- iii) Entrega un parámetro para la evaluación de los avances en la gestión comunal de la convivencia escolar

3.- Fundamentación de la Política Comunal de Convivencia Escolar

3.1.- Política Nacional de Convivencia Escolar

La incorporación del Enfoque de Derechos como un elemento distintivo del proceso de construcción de la Política Comunal de Convivencia Escolar de Peñaflor, adquiere plena coherencia con el planteamiento establecido en la Política Nacional de Convivencia Escolar 2015-2018 elaborada por el Ministerio de Educación (MINEDUC) y que constituye el marco orientador en esta materia en el país.

La Política Nacional declara que “la formación en Convivencia Escolar está basada en los derechos humanos, en las garantías que debe brindar el sistema escolar para una educación integral, asegurando el derecho a aprender de acuerdo a las potencialidades de cada cual y sin excepción de ninguna índole” (MINEDUC, 2015, p.10). Señala, además, que “la Convivencia Escolar, por lo tanto, tiene en la base de su quehacer al estudiante como sujeto de derechos y a la escuela/liceo como garante de ese derecho” (MINEDUC, 2015, p.10).

La Política Nacional de Convivencia Escolar, como instrumento de gestión educativa, tiene como objetivo “orientar la definición e implementación de acciones, iniciativas, programas y proyectos que promuevan y fomenten la comprensión y el desarrollo de una convivencia escolar participativa, inclusiva y democrática, con enfoque formativo, participativo, de derechos, equidad de género y de gestión institucional y territorial” (MINEDUC, 2015, p. 6).

3.2.- Concepto de Convivencia Escolar

El concepto de Convivencia Escolar ha evolucionado de manera significativa desde que el MINEDUC publicara la primera versión de la Política Nacional de Convivencia Escolar en el año 2002, transitando desde un enfoque centrado en la disciplina hacia un abordaje sustentado en el enfoque de derechos humanos, que considera a las y los estudiantes como sujetos de derechos y a los establecimientos educativos como garantes de su derecho a la educación. Se avanza desde el control individual del comportamiento de las y los estudiantes (visualizados como sujetos problemáticos) hacia una perspectiva que junto, con reconocer su condición de sujetos titulares de derechos, asume el carácter interaccional de los procesos de convivencia, lo que implica que todos los actores de las comunidades educativas son relevantes para su comprensión y desarrollo.

La convivencia escolar es comprendida, en la actualidad, “como un fenómeno social cotidiano, dinámico y complejo, que se expresa y construye en y desde la interacción que se vive entre distintos actores de la comunidad educativa, que comparten un espacio social que va creando y recreando la cultura escolar propia de ese establecimiento” (MINEDUC, 2015, p. 25).

Al comprender la educación como un derecho humano, se entiende que ésta busca la formación de ciudadanos y ciudadanas, es decir, personas con capacidad de involucrarse activamente en la realidad que viven para aportar a su desarrollo en base a principios de solidaridad y bien común.

La convivencia escolar juega un rol fundamental en el trabajo educativo, dado que en la medida que las comunidades educativas cuenten con herramientas para enfrentar los conflictos de manera formativa, se puede avanzar en la construcción de ambientes favorecedores del aprendizaje y el desarrollo de una educación integral. De esta forma, reconocer el conflicto como una oportunidad pedagógica y actuar de manera consistente para prevenir y/o enfrentar situaciones de abuso o malos tratos constituye una base fundamental e irremplazable para generar el sentido de comunidad y para movilizar el interés por conocer y plantearse horizontes de desarrollo personal y colectivo.

Así, la convivencia escolar constituye un pilar fundamental para favorecer una enseñanza efectiva, en tanto permite movilizar el interés por el conocimiento sobre la base de vínculos que se construyen a partir del reconocimiento del valor de cada miembro de la comunidad educativa. Esto simplemente porque es motivador estar en espacios donde se es valorado, bien tratado e impulsado a explorar los propios intereses y capacidades.

La gestión de la convivencia escolar va mucho más allá del cumplimiento de un protocolo o reglamento interno; corresponde –más bien- a una posición ética, a un compromiso que busca generar condiciones de equidad y dignidad para todos los actores de la comunidad educativa, en función del aprendizaje y desarrollo integral de NNA (MINEDUC, 2015). Se requiere, por lo tanto, la construcción de convicciones personales por parte de los actores, en función de los desafíos que cada comunidad educativa proyecta en el ámbito de la gestión de la convivencia escolar.

Junto con ello, se requiere de un liderazgo comunal que permita generar las condiciones políticas, estructurales y técnicas para articular un sistema de gestión de la convivencia escolar en consonancia a los objetivos de desarrollo comunal.

3.3.- Sistema de garantes de derechos en el sistema educativo

Desde el enfoque de derechos, es necesario distinguir distintos niveles y roles en relación a la garantía de derechos de NNA. El principal responsable de generar las condiciones para el ejercicio pleno de los derechos de todos/as los/as NNA del país es el Estado.

Las instituciones educativas y sus equipos de trabajo (directivos, docentes y asistentes de la educación), en su calidad de agencia del Estado que debe asegurar el derecho a la Educación de NNA se ubican como GARANTES PRINCIPALES. Esto significa, que las organizaciones educativas tienen el deber de hacer cumplir, promover, proteger y defender los derechos de NNA en el contexto educativo. Por esta razón, resulta fundamental que los garantes principales de derechos de la comunidad educativa tomen conciencia de su rol, fortalezcan sus capacidades a través de procesos formativos y conozcan las formas de actuación que les permiten realizar su función de garantía (Valverde, 2004).

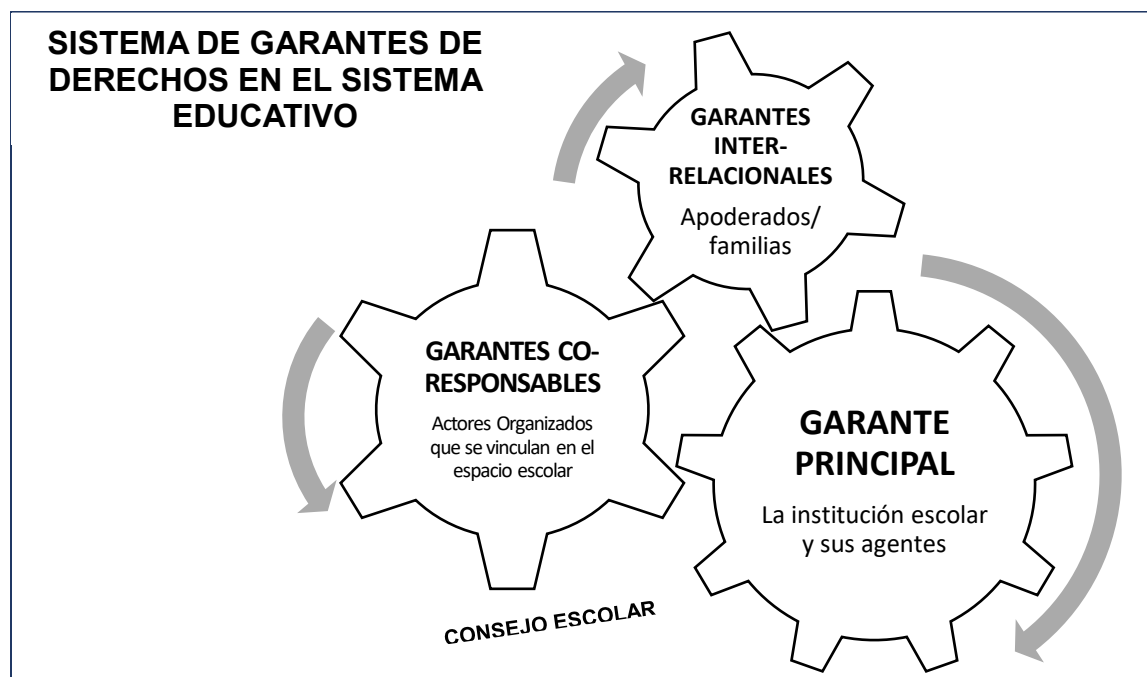
En las comunidades educativas existen otros actores organizados que participan en el espacio escolar, como los Centros de Padres, organizaciones de la sociedad civil, organizaciones sociales funcionales o territoriales, medios de comunicación local, sindicatos, instituciones prestadoras de servicios que apoyan el desarrollo de la función educativa; estos actores se ubican como GARANTES CO-RESPONSABLES que deben respetar y aportar a la generación de condiciones para el ejercicio de los derechos de NNA en el contexto educativo. Se le denomina de co-responsabilidad, porque tienen la obligación de aportar al cambio de matriz cultural que implica reconocer a NNA como sujetos de derechos, como sujetos sociales y como ciudadanos/as (Valverde, 2004).

Una tercera categoría corresponde a los GARANTES INTER-RELACIONALES, que incluye a las/os apoderadas/os, madres, padres y familiares adultos de NNA,

como sujetos individuales. Deben exigir y respetar los derechos de NNA, aportando a la generación de condiciones para el desarrollo de una adecuada convivencia escolar (Valverde, 2004).

De esta manera, se establece que todas las personas adultas se constituyen en garantes de los derechos de NNA, pero con distintos niveles de responsabilidad. Al reconocer la condición de garante en un nivel de responsabilidad determinado (principal, co-responsable o inter-relacional) se pueden orientar de mejor manera los esfuerzos de la comunidad educativa para favorecer el desarrollo y aprendizaje, así como el ejercicio pleno de los derechos de las y los estudiantes.

Es importante destacar que NNA son SUJETOS DE DERECHOS y no garantes. En su calidad de sujetos de derechos, se debe promover que puedan ejercer y exigir el cumplimiento de los derechos contenidos en la CDN, asumiendo responsabilidades de acuerdo al desarrollo progresivo de sus capacidades.



Garante principal	Garantes co-responsables	Garante inter-relacional
La institución y sus agentes	Actores organizados que se vinculan en el espacio escolar	Apoderadas(os) y familias
Equipo directivo, docentes y asistentes de la educación, en tanto, representantes del	Actores organizados del mundo adulto que se vinculan con la comunidad educativa	Apoderados, padres, madres y familiares adultos, en forma individual, son Garantes Inter-

Estado, son Garantes Principales. Deben generar las condiciones para hacer cumplir, promover, proteger y defender los derechos de NNA en el contexto educativo.	(como los Centros de Padres, organizaciones de la sociedad civil, organizaciones sociales funcionales y territoriales, instituciones prestadoras de servicios, medios de comunicación local, etc.), son Garantes Co-responsables. Deben respetar y aportar a la generación de condiciones para el ejercicio de los derechos de NNA en el contexto educativo.	relacionales. Deben ejercer, exigir y respetar los derechos de NNA, estimulando – además, las generación de condiciones para una adecuada convivencia escolar.
---	--	--

3.4.- Dimensiones de la convivencia escolar

La Política Nacional de Convivencia Escolar (MINEDUC, 2015) define un conjunto de ejes estratégicos para la gestión en este ámbito. Para efectos de esta política, han sido organizadas en cuatro dimensiones:

a. Gestión Institucional y Curricular-Pedagógica de la Convivencia Escolar	b. Participación y Compromiso de la Comunidad Educativa
c. Fortalecimiento de Garantes (Formación y Desarrollo de Competencias).	d. Trabajo en Redes (Estructura de Gestión Territorial de la Convivencia Escolar)

3.4.1.- Gestión institucional y curricular-pedagógica de la Convivencia Escolar

La convivencia escolar corresponde a una dimensión del quehacer educativo y, como tal, requiere ser gestionada. Es un proceso que debe ser planificado de modo que se articule en función de los sellos, fines institucionales y pedagógicos que cada comunidad ha definido en sus respectivos proyectos educativos.

La comunidad educativa debe visualizar cómo los distintos instrumentos de gestión institucional y pedagógica pueden aportar al fortalecimiento del clima y convivencia escolar³. El Plan de Gestión de la Convivencia Escolar de cada establecimiento debe

³ “La institución escolar se organiza en torno a diversos instrumentos normativos, orientadores, administrativos y de gestión, que le dan sentido y “ordenan” la vida escolar, es decir, ayudan a conformar un determinado clima escolar y, por lo tanto, van definiendo una forma de convivir en la escuela” (MINEDUC; 2013, p. 11). Uno de los desafíos fundamentales que tienen los establecimientos educativos es alcanzar una articulación coherente y organizada de estas herramientas de planificación, de modo que su coexistencia tenga un efecto de sinérgico que fortalezca el desarrollo y mejora de la función educativa integral que cada comunidad despliega.

contemplar las medidas pedagógicas y los protocolos de acción ante conflictos de convivencia, en coherencia en el enfoque de derechos y con las definiciones establecidas en los otros instrumentos de gestión educativa como el Reglamento Interno, el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y el Programa de Mejoramiento Educativo (PME).

El abordaje intencionado de la convivencia escolar tiene un valor formativo en sí mismo, dado que el aprendizaje asociado a la vida en comunidad no sólo es un medio para favorecer el desarrollo del currículum, sino que es un contenido curricular en sí mismo, que se enseña y adquiere sentido en la interacción cotidiana con otras personas (MINEDUC, 2015).

Al gestionar la convivencia escolar, es importante comprenderla -más que como un resultado- como un proceso, que se sustenta en un ejercicio reflexivo cotidiano en torno al quehacer pedagógico y la observación permanente de las formas de interacción de los distintos actores de las comunidades educativas.

En este sentido, el énfasis en la implementación de medidas formativas o pedagógicas para el abordaje de situaciones de conflicto o incumplimiento de normas implica desarrollar procesos que permitan a las y los estudiantes aprender a asumir las consecuencias de sus actos, lo que supone realizar un proceso reflexivo respecto a la motivación de su actuar, a las consecuencias asociadas y realizar compromisos genuinos de reparación de eventuales daños con base en su propio esfuerzo. Una cuestión esencial, desde el enfoque de derechos, es que ninguna medida formativa puede transgredir o afectar la dignidad de las personas involucradas.

3.4.2.- Participación y compromiso con la comunidad educativa

La participación constituye un principio rector de los derechos humanos y un principio pedagógico central para el desarrollo de aprendizajes significativos. Al plantearse la construcción de la política comunal de convivencia escolar desde el Enfoque de Derechos, surge como un imperativo la generación de espacios para la participación activa de los distintos actores de las comunidades educativas. Varias

son las razones que permiten levantar la participación como un aspecto fundamental en el trabajo con enfoque de derechos (González, 2008):

- i) Corresponde a un derecho humano nodal que favorece la realización de otros derechos.
- ii) Provee de legitimidad y pertinencia a los procesos, por cuanto recoge el saber profundo y complejo de los sujetos respecto de sus propios contextos de vida.
- iii) Representa una forma de incrementar la capacidad de ejercer poder y de exigir derechos.

Los diversos actores que conforman una comunidad educativa, en sus interacciones cotidianas, construyen sentidos y propósitos compartidos para el desarrollo de la tarea educativa. Por ello, la participación activa y protagónica de cada una de las personas que conforman una comunidad escolar resulta fundamental.

Favorecer un proceso de participación significativa, vale decir, aquel tipo de participación en donde diversos actores de la comunidad educativa, incluidos las y los estudiantes, construyen activamente un análisis de su realidad, expresan su opinión y ésta es considerada en la toma de decisiones respecto de los temas relevantes del quehacer cotidiano de los establecimientos, es fundamental para generar apropiación del proceso, construir un sentido de identidad y pertenencia.

Asimismo, la ampliación de los espacios de participación al interior de las comunidades educativas, especialmente de NNA, resulta clave para fortalecer la convivencia escolar, por cuanto implica una forma de relación que reconoce y valora las capacidades de los sujetos, promueve la interacción respetuosa entre sujetos diversos y provee múltiples oportunidades para el desarrollo de aprendizajes significativos. En este sentido, se hace necesario incorporar el principio operacional de autonomía progresiva en el ejercicio de derechos de NNA, que da cuenta de la necesidad de generar diversas estrategias que posibiliten que NNA puedan ejercer sus derechos y participar en la vida social acorde al desarrollo de sus facultades.

3.4.3.- Formación y desarrollo de competencias de los garantes

Desde un enfoque de derechos, uno de los desafíos más relevantes en materia de convivencia escolar, corresponde al fortalecimiento de las capacidades de los garantes de derechos de las comunidades educativas. Esto cobra relevancia dado que se requiere transformar la matriz cultural adulto-céntrica, para adecuarla a las exigencias que plantea la Convención sobre los Derechos del Niño y la noción de NNA como sujetos de derechos, lo que demanda un proceso reflexivo continuo de los actores encargados de hacer cumplir, promover, proteger y defender los derechos de NNA en el contexto educativo.

Es fundamental que los garantes de derechos de las comunidades educativas, en sus distintos roles, puedan conocer y asumir sus responsabilidades en la interacción educativa cotidiana con NNA. Se hace necesario poner énfasis en la apropiación de esta función de garantizar los derechos de NNA.

Los actores de las comunidades educativas deben incorporar herramientas, acorde a sus roles y funciones, que les permitan hacerse parte activa en la gestión y construcción colaborativa de la convivencia escolar (MINEDUC, 2015).

Los procesos formativos deben articular reflexivamente distintas dimensiones del aprendizaje (adquisición de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes), de modo que aporten tanto a la transformación de las miradas acerca de la convivencia escolar y la relación con NNA, como a las relaciones y las prácticas educativas que se desarrollan en cada centro.

3.4.4.- Gestión territorial de la convivencia escolar

- a) Desde un enfoque de derechos, uno de los desafíos más relevantes en materia de convivencia escolar, corresponde al fortalecimiento de las capacidades de los garantes de derechos de las comunidades educativas. Esto cobra relevancia dado que se requiere transformar la matriz cultural adulto-céntrica, para adecuarla a las exigencias que plantea la Convención sobre los Derechos del Niño y la noción de NNA como sujetos de derechos, lo que demanda un proceso reflexivo continuo de los actores encargados

de hacer cumplir, promover, proteger y defender los derechos de NNA en el contexto educativo.

- b) Es fundamental que los garantes de derechos de las comunidades educativas, en sus distintos roles, puedan conocer y asumir sus responsabilidades en la interacción educativa cotidiana con NNA. Se hace necesario poner énfasis en la apropiación de esta función de garantizar los derechos de NNA.
- c) Los actores de las comunidades educativas deben incorporar herramientas, acorde a sus roles y funciones, que les permitan hacerse parte activa en la gestión y construcción colaborativa de la convivencia escolar (MINEDUC, 2015).
- d) Los procesos formativos deben articular reflexivamente distintas dimensiones del aprendizaje (adquisición de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes), de modo que aporten tanto a la transformación de las miradas acerca de la convivencia escolar y la relación con NNA, como a las relaciones y las prácticas educativas que se desarrollan en cada centro.

3.5.- Fundamentos legales

Marco legal internacional

La Política Nacional de Convivencia Escolar destaca dos instrumentos del derecho internacional como fundamentales para la comprensión de esta materia. En primer lugar, la Declaración Universal de los Derechos Humanos (DUDH, 1948), que define los derechos fundamentales de todas las personas; en su artículo 26, indica que “la educación tendrá por objeto el pleno desarrollo de la personalidad humana y el fortalecimiento del respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales; favorecerá la comprensión, la tolerancia y la amistad entre todas las naciones y todos los grupos étnicos o religiosos, y promoverá el desarrollo de las actividades de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz”.

La DUDH se articula con la Política Comunal de Convivencia Escolar en dos formas: por un lado, otorga un marco de referencia para el respeto de la dignidad de

todos/as los/as actores/as de la comunidad educativa por su sola condición de seres humanos; por otro, permite comprender la educación como un derecho humano que debe ser garantizado por el Estado a través de todas sus instituciones, como es el caso de la institución escolar.

En segundo lugar, la Convención sobre los Derechos del Niño (CDN, 1989), instrumento que regula los derechos humanos de las personas menores de 18 años. Ratificada por el Estado de Chile en 1990, la CDN obliga al Estado, en su calidad de garante principal, a asumir la responsabilidad de la promoción, protección y defensa de los derechos de niñas, niños y adolescentes. La CDN se relaciona con este instrumento, dado que la Política de Convivencia Escolar reconoce a niños, niñas y adolescentes como titulares de derechos y establece en los/as adultos/as de la comunidad educativa, la responsabilidad de garantizar el ejercicio pleno de sus derechos, a través de la generación de condiciones, la exigibilidad y la promoción en el espacio escolar, entendido éste como un espacio público. En este sentido, es obligación de los garantes denunciar cualquier tipo de vulneración de derechos que afecte a niños, niñas y adolescentes menores de 18 años.

Marco legal nacional

A continuación, se presentan algunos de los principales instrumentos jurídicos en los que se enmarca la gestión de la convivencia escolar a nivel nacional. La Ley General de Educación (20.370), principal instrumento legal que regula el sistema escolar, define la educación como “el proceso de aprendizaje permanente que abarca las distintas etapas de la vida de las personas y que tiene como finalidad alcanzar su desarrollo espiritual, ético, moral, afectivo, intelectual, artístico y físico, mediante la transmisión y el cultivo de valores, conocimientos y destrezas. Se enmarca en el respeto y valoración de los derechos humanos y de las libertades fundamentales, de la diversidad multicultural y de la paz, y de nuestra identidad nacional, capacitando a las personas para conducir su vida en forma plena, para convivir y participar en forma responsable, tolerante, solidaria, democrática y activa en la comunidad, y para trabajar y contribuir al desarrollo del país” (Art. 2°).

La Ley de Violencia Escolar (20.536), promulgada en el año 2011, tiene el propósito de diseñar de estrategias de promoción de una buena convivencia escolar⁴ y la prevención de la violencia escolar, estableciendo la necesidad de generar planes de gestión en este ámbito y protocolos de acción frente a situaciones de violencia. Asimismo, la Ley establece la figura del encargado/a de convivencia escolar que será responsable de la implementación de las medidas que determinen el Consejo Escolar o el Comité de Buena Convivencia Escolar, según corresponda, y que deberán constar en un plan de gestión⁵.

La Ley de inclusión educativa (20.845), promulgada en el año 2015, plantea entre otras materias:

- a) asegurar el derecho a la educación de todos/as los/as estudiantes, resguardando su ingreso y permanencia a lo largo de su trayectoria escolar;
- b) eliminar todas las formas de discriminación arbitraria que impidan el aprendizaje y participación de las y los estudiantes, indicando que “el sistema propiciará que los establecimientos educativos sean un lugar de encuentro entre los y las estudiantes de distintas condiciones socioeconómicas, culturales, étnicas, de género, de nacionalidad o de religión”;
- c) establece la necesidad de generar programas especiales de apoyo a aquellos estudiantes que presenten bajo rendimiento académico que afecte su proceso de aprendizaje, así como planes de apoyo a la inclusión, a fin de fomentar una buena convivencia escolar;
- d) regula las medidas disciplinarias (entre las cuales se encuentra la expulsión y la cancelación de matrícula), que sólo podrán ser aplicadas si se encuentran

⁴ La buena convivencia escolar responde a “la coexistencia armónica de los miembros de la comunidad educativa, que supone una interrelación positiva entre ellos y permite el adecuado cumplimiento de los objetivos educativos en un clima que propicia el desarrollo integral de los estudiantes” (Ley 20.536, Art. 16 A).

⁵ Ver Anexo N°1 que detalla las funciones de el/la Encargado/a de Convivencia Escolar de cada establecimiento educativo.

contenidas en el reglamento interno, las que deberán apegarse a los principios de proporcionalidad y no discriminación arbitraria;

- e) reconoce el derecho de asociación de estudiantes, padres y apoderados, personal docente y asistente de la educación.

La Ley de No Discriminación (20.609), promulgada en el año 2012, tiene como propósito instaurar mecanismos judiciales para restituir el derecho toda vez que se cometa un acto de discriminación arbitraria. Si bien este instrumento legal no refiere exclusivamente al ámbito educativo, aporta a la convivencia escolar en la medida que provee herramientas para actuar ante situaciones de discriminación arbitraria, reforzando los principios de equidad, diversidad, integración e interculturalidad consignados en la Ley General de educación (20.370)⁶.

4.- Principales hitos participativos de los estamentos de las comunidades educativas

Estrategia metodológica

La propuesta metodológica diseñada para la construcción de la Política Comunal de Convivencia Escolar de Peñaflor se organizó en función de una serie de hitos de trabajo que han permitido la participación de diversos actores del sistema de educación municipal. A continuación, se describe brevemente cada uno de los hitos del proceso:

HITO 1: Jornadas de Liderazgo para la construcción de la política de convivencia escolar para equipo DAEM

Dirigida al equipo del Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM) tuvo como propósito sentar las bases estratégicas y estructurales para desarrollar un proceso participativo para la construcción de la Política Comunal de Convivencia Escolar.

⁶ En el anexo N°2 se hace referencia a otros instrumentos relacionados con el marco legal de la convivencia escolar.

HITO 2: Jornadas de Mapeo de actores claves en el contexto educativo y comunitario

Dirigida a los equipos directivos de los establecimientos educativos de la comuna, se abordó la propuesta técnica para la construcción de la Política Comunal de Convivencia Escolar y se desarrolló una capacitación en torno a los contenidos de convivencia escolar y enfoque de derechos humanos.

HITO 3: Jornadas de Construcción de lenguaje común y conformación de equipos motores para la convivencia escolar

Contempló la realización de 7 jornadas con actores de las comunidades educativas: estudiantes (4° a 6° básico y 7° básico a 4° medio), docentes, asistentes de la educación, duplas psicosociales, apoderadas/os y dirigentes sociales. Cada jornada cumplió un doble propósito: a) aportar contenidos para instalar un lenguaje común en torno a la comprensión de la convivencia escolar desde un enfoque de derechos humanos; b) recoger la opinión de los distintos actores en el marco del Análisis Situacional del estado actual y desafíos en materia de Convivencia Escolar. Para ello, se utilizaron diversas técnicas participativas que permitieron levantar y sistematizar el análisis que realizaron los diversos actores.

HITO 4: Encuentro Creativo Inter-estamental para el diseño de la Política de Convivencia Escolar

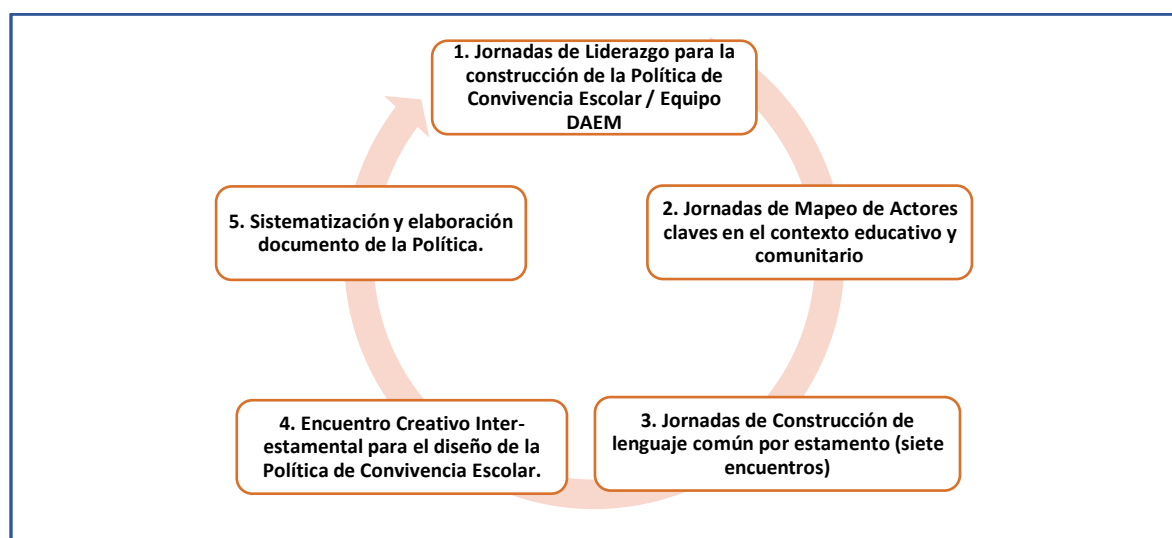
Una vez concluido el ciclo de trabajo con los actores, se realizó un Encuentro creativo inter-estamental que reunió aproximadamente 80 personas, en el que participaron: estudiantes, directivos/as, profesores/as, asistentes de la educación, apoderadas/os, dirigentes/as sociales y funcionarias/os del DAEM. Se trabajó con una metodología participativa para facilitar el diálogo sobre la situación de la convivencia escolar a nivel comunal y recoger aportes en torno a desafíos y estrategias de acción en el tema⁷.

⁷ Ver Anexo N°3, Registro del Encuentro Creativo Inter-estamental, en el que se documenta el proceso de análisis de las y los participantes, en términos de desafíos y estrategias de acción en el ámbito de la convivencia escolar.

HITO 5: Sistematización de la información recogida y elaboración del documento de la Política Comunal de Convivencia Escolar

En esta etapa se consolidaron todos los registros del trabajo realizado en los hitos previos, que fueron analizados en función de categorías generales relacionadas con la convivencia escolar, identificando las principales necesidades y desafíos en este ámbito de la gestión educativa. El presente documento se elaboró en función de los resultados de este análisis, de los énfasis de la política educativa comunal y en coherencia con las definiciones establecidas por la Política Nacional de Convivencia Escolar 2015-2018.

La síntesis de los hitos del proceso -recién descritos- se presenta en la siguiente gráfica:



El proceso de construcción de la Política Comunal de Convivencia Escolar ha permitido la participación de 284 personas en las distintas jornadas de formación, en las que se han desarrollado procesos de análisis en torno a los elementos centrales de la convivencia escolar comprendida desde un enfoque de derechos. El esfuerzo realizado para alcanzar este nivel de participación resulta fundamental para otorgar sentido a la elaboración de la política desde la propia experiencia y saberes de los actores que conforman las comunidades educativas; de esta manera, se fortalece la pertinencia y apropiación del proceso de elaboración de la Política.

5.- Principales aspectos relevados por los actores de las comunidades educativas en los espacios de participación (análisis situacional)

A partir de los encuentros realizados con los distintos actores del sistema educativo municipal de Peñaflores, se realizó un Análisis Situacional de la convivencia escolar a nivel comunal. Para levantar información, se utilizaron diversas técnicas participativas (mapa corporal, flores de apoyo, evaluación en H y análisis de brechas) para recoger la opinión de los actores en torno la situación actual y los desafíos para la convivencia escolar en la comuna. A continuación, se presentan los principales desafíos que se desprenden de la voz de los actores participantes:

La imagen de Niños, Niñas y Adolescentes

- Los actores de la comunidad educativa deben avanzar en la comprensión de NNA como sujetos de derechos, con ideas y opiniones propias, capaces de participar activa y protagónicamente en el mundo que les rodea.
- Adultos/as deben construir una visión positiva de NNA, centrada en sus capacidades y recursos, que exprese altas expectativas respecto de su desarrollo y aprendizaje.

La relación del mundo adulto con la niñez y adolescencia

- Construir formas de relación más respetuosas desde el mundo adulto hacia NNA, lo que implica reconocerles como personas iguales en dignidad y derechos.
- Desarrollar estrategias de acción que permitan la detección y abordaje adecuado de situaciones de vulneración de derechos de NNA.
- Fortalecer la capacidad de escucha de los adultos respecto de las opiniones de niños y niñas, abrir mayores espacios de diálogo y participación sustantiva.
- Potenciar el carácter inclusivo del sistema educativo, ofreciendo oportunidades de desarrollo y aprendizaje para todos los NNA, erradicando acciones discriminatorias.

Formación continua

- Ampliación de los espacios de capacitación dirigidos a todos los estamentos de las comunidades educativas, que posibiliten contar con garantes de derechos formados y empoderados en su rol de protección y promoción de los derechos de NNA.

Capacidad de respuesta institucional ante conflictos de convivencia

- Generar estrategias más integrales para el abordaje de conflictos de convivencia o vulneración de derechos, que consideren la promoción, prevención y acción oportuna.
- Potenciar la dimensión formativa en el abordaje de los conflictos de convivencia a partir de medidas pedagógicas que favorezcan la reflexión y elaboración de aprendizajes en el estudiantado a partir de la experiencia.
- Los/as adultos/as deben asumir su responsabilidad como garantes de derechos, comprometidamente, para proteger y promover los derechos de las y los estudiantes.
- Contar con equipos multidisciplinarios de apoyo a la gestión de la convivencia escolar en todas las comunidades educativas.
- Activación de las redes de apoyo local (OPD, Salud, entre otras) para que los servicios o atenciones requeridas sean provistas oportunamente a NNA y sus familias.

Manuales de convivencia escolar

- La elaboración de los manuales de convivencia debe llevarse a cabo con mayor participación de los diversos actores, con amplios procesos de diálogo y construcción colectiva que favorezcan su pertinencia a la realidad de cada establecimiento.
- Adecuar los manuales de convivencia de modo que respondan a la normativa nacional y al enfoque de derechos humanos.

- Se debe proyectar un trabajo de difusión para dar a conocer los manuales de convivencia a los distintos actores de las comunidades educativas.

La cultura escolar y la convivencia

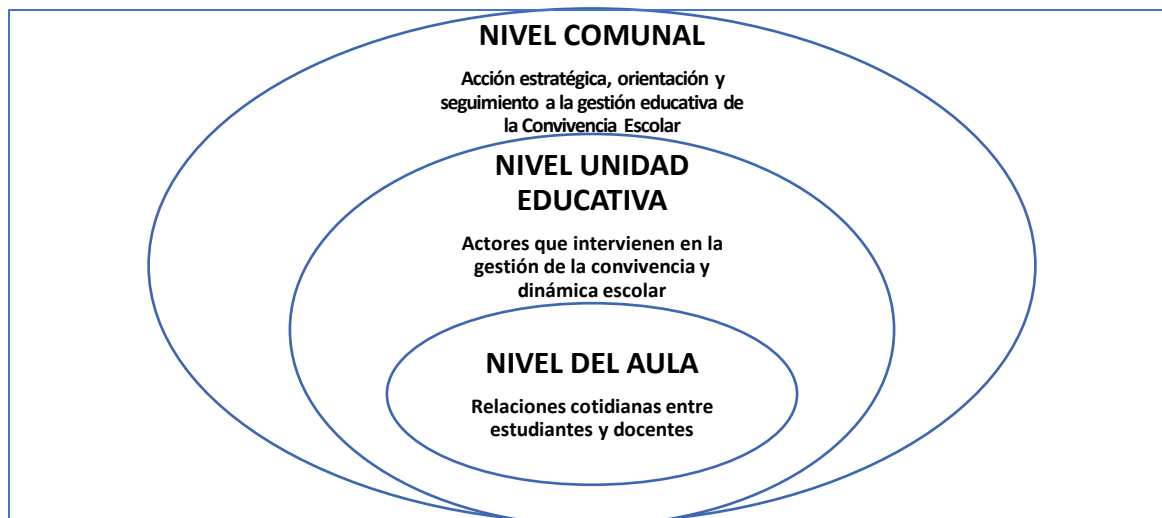
- Avanzar en la construcción de una cultura de respeto y valoración de NNA en los centros educativos.
- Desarrollar espacios de encuentro estamentales e inter-estamentales que faciliten el diálogo respetuoso, la colaboración y el intercambio de experiencias entre los diversos actores de las comunidades educativas.
- Desnaturalización de las relaciones abusivas o agresivas, reducir los espacios de tolerancia hacia comportamientos violentos en las comunidades educativas, especialmente aquellos que se producen en la relación con NNA.

Participación de actores

- Potenciar los espacios de participación de los diversos actores de las comunidades educativas, especialmente de NNA, para favorecer la expresión de sus ideas y opiniones, aportando en su formación integral como ciudadanos y ciudadanas.
- Incrementar las actividades extra-programáticas en las unidades educativas, con mayor participación de NNA en la definición de este tipo de iniciativas.
- Potenciar los espacios de organización estudiantil.
- Fortalecer el involucramiento y compromiso de las familias con los procesos educativos, generando espacios más flexibles para su participación.

6.- Niveles de acción de la Política de Convivencia Escolar

En el marco de la Política Comunal de Convivencia Escolar, es necesario distinguir algunos niveles de acción, que orienten la definición de los objetivos estratégicos. En este sentido, se proponen tres niveles: el nivel comunal el nivel de la unidad educativa y el nivel del aula.



Nivel Comunal	Nivel de la Unidad Educativa	Nivel del Aula
Acción estratégica, orientación y seguimiento a la gestión educativa de la convivencia escolar	Actores que intervienen en la gestión y dinámica escolar	Relaciones cotidianas entre estudiantes y docentes
Este nivel corresponde a la acción estratégica que se desarrolla desde el Departamento de Administración de la Educación Municipal (DAEM), encargado de articular la política educativa comunal. Desarrolla orientaciones e iniciativas de formación continua que promueven la noción de NNA como sujetos de derechos y la responsabilidad de los actores adultos de las comunidades educativas como garantes de derechos. Desde el nivel comunal se realiza asistencia técnica y seguimiento a los procesos de gestión de la convivencia escolar en cada uno de los establecimientos educativos municipales.	Este nivel considera a los diversos actores que configuran la dinámica del centro educativo, con sus miradas, relaciones y prácticas. A nivel relacional contempla las interacciones entre adultos/as garantes de derechos, entre pares NNA, y entre adultos/as y NNA. Se ubica a nivel de la dinámica organizacional de la comunidad educativa, su cultura y la forma en la que se estructuran las relaciones entre actores También contempla la gestión y seguimiento de los procesos de fortalecimiento y transformación de la convivencia escolar en la unidad educativa ⁸ .	Este nivel corresponde al espacio más acotado en el que se dan las interacciones cotidianas entre estudiantes y docentes. Contempla la gestión curricular y didáctica que realizan las/os docentes y, dentro de ella, el abordaje de la convivencia escolar en el aula. En este nivel, resulta relevante atender a las formas de trato y relación que promueve el/la docente con las/os estudiantes y las estrategias de participación que ofrece o construye en conjunto con ellas/os.

⁸ Ver Anexo N°4. Funciones de los equipos de trabajo para la formación y gestión en la Convivencia Escolar

7.- Objetivos estratégicos y operacionales de la política comunal

A partir de los resultados del análisis situacional de la convivencia escolar en Peñaflor, haciendo eco de lo planteado por los diferentes actores de las comunidades educativas, se pueden establecer los objetivos estratégicos y operacionales de la Política, según niveles de acción.

Los objetivos estratégicos están en línea con lo planteado en el PADEM y son coherentes con los dichos de los distintos actores.

Los objetivos operacionales, orientan en cada nivel de acción, las posibles estrategias a seguir para alcanzar los objetivos estratégicos.

7.1.- Nivel de Acción Comunal

Objetivos estratégicos

- Realizar seguimiento y entregar asistencia técnica a las comunidades educativas en la gestión de la convivencia escolar en coherencia con los planteamientos de la Política Comunal, desde un enfoque de derechos.
- Fortalecer las capacidades de los garantes de derechos del sistema educativo comunal, de distintos estamentos, en materias de convivencia escolar y enfoque de derechos.
- Potenciar el carácter inclusivo del sistema educativo, ofreciendo oportunidades de desarrollo y aprendizaje para todos los niños, niñas y adolescentes, erradicando acciones discriminatorias.
- Promover la participación e involucramiento de actores de los distintos estamentos de las comunidades educativas en la gestión de la convivencia escolar a nivel comunal.

Objetivos operacionales

- Desarrollar procesos de seguimiento a la implementación de los planes de gestión de la convivencia escolar en cada una de las comunidades educativas.

- Implementar procesos de asistencia técnica a las comunidades educativas en el ámbito de la convivencia escolar.
- Desarrollar procesos de formación continua dirigidos a los garantes de derechos del sistema educativo municipal en materia de convivencia escolar y enfoque de derechos.
- Desarrollar estrategias orientadas a la retención escolar de niñas, niños y jóvenes que se encuentran en riesgo de deserción del sistema educativo.
- Desarrollar estrategias para la reincorporación de niñas, niños y adolescentes que se encuentran fuera del sistema educativo.
- Desarrollar campañas de promoción y sensibilización en torno al respeto de los derechos de niñas, niños y adolescentes.
- Incrementar las actividades extra-programáticas en las unidades educativas, con mayor participación de niñas, niños y adolescentes en la definición de las iniciativas.

7.2.- Nivel de Acción de la Unidad Educativa.

Objetivo estratégico

- Actualizar participativamente los Manuales de Convivencia escolar de los establecimientos educacionales.
- Fortalecer la función de los/as Encargados/as de Convivencia escolar en todos los establecimientos educacionales para la promoción de la sana convivencia y desarrollo de enfoque formativo de los estudiantes.
- Fortalecer la participación de todos los actores en la implementación colaborativa de los planes de gestión de la convivencia escolar de cada comunidad educativa.

Objetivos operacionales

- Desarrollar espacios de encuentro y diálogo entre los actores de los distintos estamentos de la comunidad educativa para la actualización participativa de los Manuales de Convivencia Escolar.
- Realizar procesos de difusión, con metodologías participativas, para dar a conocer los Manuales de Convivencia de cada comunidad educativa, dirigidos a actores de todos los estamentos.
- Fortalecer los planes de gestión de la convivencia escolar en su dimensión formativa, considerando estrategias más integrales para el abordaje oportuno de situaciones de conflicto de convivencia o vulneración de derechos.
- Fortalecer la articulación de los planes de gestión y manuales de convivencia escolar con las diversas orientaciones, normativas e instrumentos que orientan la gestión educativa en los establecimientos educativos.
- Fortalecer la gestión de las redes de apoyo intersectorial en el ámbito local para responder de manera efectiva y oportuna a los requerimientos de las comunidades educativas derivados de la gestión de la convivencia escolar.
- Potenciar los espacios de participación de niñas, niños y adolescentes, para la expresión de sus ideas y opiniones, aportando en su formación integral como ciudadanos y ciudadanas.
- Potenciar la participación significativa de las familias de niñas, niños y adolescentes en el proceso educativo y las acciones que desarrollan las comunidades educativas.

7.3.- Nivel de Acción del Aula.

Objetivo estratégico

- Incorporar un enfoque formativo y de participación en la interacción educativa, mediante una planificación pedagógica fundada en la comprensión de los/as estudiantes como sujetos de derechos.

Objetivos operacionales

- Considerar de manera sistemática los intereses de los niños niñas y adolescentes en la priorización de contenidos y didácticas, profundizando los espacios de participación en la práctica pedagógica de aula.
- Fortalecer una mirada positiva de niñas, niños y adolescentes, centrada en sus capacidades y recursos, que expresa altas expectativas respecto de su desarrollo y aprendizaje.
- Fortalecer los espacios de trabajo colaborativo entre docentes para el análisis crítico-reflexivo de las prácticas pedagógicas, con foco en las interacciones en el espacio educativo.

La Política de Convivencia Escolar de la comuna de Peñaflor, elaborada con la participación de todos los actores de las comunidades educativas, tiene por propósito orientar el quehacer de las instituciones educativas en la Gestión de la Convivencia Escolar así como, en la elaboración/actualización de los Manuales de Convivencia de cada establecimiento; ambas acciones deben desarrollarse de forma participativa, asumiendo el Enfoque de Derechos Humanos, reconociendo a las y los estudiantes como sujetos de derechos, y generando cambios en las relaciones entre adultos y estudiantes, para que estén sean respetuosas y dignificadoras de los sujetos.

El desafío que nos propone esta Política Comunal, es profundizar nuestro quehacer pedagógico, de manera que toda acción dentro del aula y del establecimiento, sea formativa y apoye el desarrollo integral e inclusivo de todos los niños, las niñas y los y las adolescentes, erradicando la violencia de los espacios educativos

Anexo 1.- Funciones de el/la encargado/a de Convivencia Escolar

La Ley de Violencia Escolar N° 20.536, promulgada en el año 2011, junto con definir la necesidad de diseñar estrategias de promoción de una buena convivencia escolar y la prevención de la violencia escolar, a partir de planes de gestión en la materia y protocolos de actuación frente a situaciones de violencia, establece en su Artículo 15 que todos los establecimientos educativos deben contar con un/a Encargado/a de Convivencia Escolar que será responsable de la implementación de

las medidas que determinen el Consejo Escolar o el Comité de Buena Convivencia Escolar, según corresponda.

Las principales funciones de el/la Encargado/a de Convivencia Escolar son:

- Coordinar al Consejo Escolar para la determinación de las medidas del Plan de Gestión de la convivencia escolar.
- Elaborar el Plan de Gestión de Convivencia Escolar.
- Implementar las medidas del Plan de Gestión.

El MINEDUC, a través del documento “Gestión de la buena convivencia escolar. Orientaciones para el Encargado de Convivencia Escolar y equipos de liderazgo educativo”, publicado en el año 2013, explicita que si bien la Ley sobre Violencia Escolar “no define otras funciones, tampoco asigna horas de trabajo ni determina el perfil profesional del Encargado de Convivencia, dado que estos aspectos forman parte de las decisiones que debe adoptar cada establecimiento y/o sostenedor, de acuerdo a sus requerimientos, su contexto y la relevancia que le asigna a la gestión de la convivencia escolar; no obstante, es deseable que el encargado cuente con experiencia y/o formación en el ámbito pedagógico, el área de convivencia escolar y resolución pacífica de conflictos, y/o con experiencia en mediación escolar” (p. 6).

Se subraya, además, que quien cumpla esta función debe conocer y comprender el enfoque formativo de la convivencia escolar propuesto por la Política Nacional, la normativa asociada y los instrumentos administrativos y de gestión que orientan su quehacer. También se enfatiza la necesidad de contar con el respaldo del equipo directivo del establecimiento y de contar con un equipo de trabajo con el que pueda diseñar y poner en marcha los procesos que cada comunidad educativa defina en su plan de gestión de la convivencia escolar.

A nivel local, hay una serie de funciones que se han definido para el/la Encargado/a de Convivencia Escolar, que complementan lo establecido en el marco legal. Entre ellas destacan:

- Coordinar iniciativas de capacitación sobre promoción de la buena convivencia y manejo de conflictos.
- Promover el trabajo colaborativo.
- Gestionar las redes territoriales.
- Difundir e implementar los Manuales de Convivencia Escolar.
- Fomentar la participación de las familias.
- Realizar seguimiento a las estrategias de retención escolar.
- Realizar intervenciones de apoyo en aula para fomentar espacios educativos positivos.

Anexo 2.- Marco Legal

A continuación, se presenta un conjunto de instrumentos legales relacionados con la convivencia escolar, como complemento de lo expuesto en los fundamentos legales:

Ley 21.128 Aula Segura

Promulgada el 19 de diciembre de 2018, considera los siguientes puntos:

- "Siempre se entenderá que afectan gravemente la convivencia escolar los actos cometidos por cualquier miembro de la comunidad educativa (...) que causen daño a la integridad física o síquica de cualquiera de los miembros de la comunidad educativa o de terceros que se encuentren en las dependencias de los establecimientos, tales como agresiones de carácter sexual, agresiones físicas que produzcan lesiones, uso, porte, posesión y tenencia de armas o artefactos incendiarios, así como también los actos que atenten contra la infraestructura esencial para la prestación del servicio educativo por parte del establecimiento."
- Respecto a las facultades de los/as directores/as de establecimientos educativos, señala que éste o ésta "deberá iniciar un procedimiento sancionatorio en los casos en que algún miembro de la comunidad educativa

incurriere en alguna conducta grave o gravísima establecida como tal en los reglamentos internos de cada establecimiento, o que afecte gravemente la convivencia escolar, conforme a lo dispuesto en esta ley. El director tendrá la facultad de suspender, como medida cautelar y mientras dure el procedimiento sancionatorio, a los alumnos y miembros de la comunidad escolar que en un establecimiento educacional hubieren incurrido en alguna de las faltas graves o gravísimas establecidas como tales en los reglamentos internos de cada establecimiento, y que conlleven como sanción en los mismos, la expulsión o cancelación de la matrícula, o afecten gravemente la convivencia escolar, conforme a lo dispuesto en esta ley”.

- En dichos procedimientos, que tendrán un plazo máximo de 10 días hábiles desde su notificación, se deberán respetar los principios del debido proceso, tales como la presunción de inocencia, bilateralidad, derecho a presentar pruebas, entre otros.
- Por otra parte, el MINEDUC, a través de las respectivas seremías deberá velar “por la reubicación del estudiante sancionado (...). Además, informará de cada procedimiento sancionatorio que derive en una expulsión, a la Defensoría de los Derechos de la Niñez, cuando se trate de menores de edad”. Por último, plantea que los establecimientos educativos deberán actualizar sus Manuales de Convivencia en función del planteamiento de esta Ley, en un plazo de 90 días.

Ley de Violencia Intrafamiliar N°20.066 (VIF 2005)

Protege a los niños, niñas y adolescentes que sean víctimas o incluso testigos de violencia.

Los adultos de las escuelas están mandatados a denunciar en caso de vulneración de derechos constitutivos de delito; el maltrato habitual, delito regulado en la ley de VIF, debe ser denunciado en los términos del art. 175 y 176 del Código Procesal Penal. Este artículo dispone la obligación de todos los funcionarios públicos de

denunciar delitos, dentro del plazo de 24 horas de ocurridos o desde que tomaron conocimiento de su ocurrencia.

Ley de Responsabilidad Penal Adolescente N°20.084 (LRPA 2005)

El vínculo de esta ley con el manual se plantea en tanto que la escuela, en caso de tomar conocimiento de alguna situación de delito de carácter penal, tiene la obligación de denunciar ante el organismo pertinente. El Artículo 175 letra e), del Código Procesal Penal, establece que ante la presencia de un delito que ocurra dentro del establecimiento educacional o que afecte a las y los estudiantes, están obligados a efectuar la denuncia los directores, inspectores y profesores de establecimientos educacionales de todo nivel.

Ley Tribunales de Familia N° 19.968 (2004)

El vínculo de esta ley con el presente instrumento implica que cualquier adulto de la comunidad educativa puede requerir una medida de protección en caso de tener indicios de vulneración de derechos hacia niñas, y niños y adolescentes. Asimismo, pueden ser requeridos por el tribunal a través de una medida de protección solicitada también por cualquier adulto de la comunidad educativa. Por tanto, todos/as los/as adultos/as de las escuelas están mandatados a denunciar en caso de vulneración de derechos de niños, niñas y adolescentes.

Anexo 3.- Registro del Encuentro Creativo Inter-estamental

PROGRAMA JORNADA CREATIVA INTERESTAMENTAL

CONSTRUCCIÓN DE LA POLÍTICA COMUNAL DE CONVIVENCIA ESCOLAR DE PEÑAFLOR

VIERNES 16 DE NOVIEMBRE DE 2018

MOMENTOS DE LA JORNADA	
08:30 a 09:00	Inscripción de participantes
09:00 – 09:10	Saludo inicial. Propósito de la Jornada.
09:10 – 09:30	Presentación de la metodología de trabajo
09:30 – 10:10	Feria de ideas.

10:10 – 11:30	Trabajo grupal (incluye rotaciones).
11:30 – 12:00	Pausa – Café
12:00 – 13:00	Priorización de temas/ideas. Diálogo en Plenario.
13:00 – 13:30	Cierre de la Jornada.

En el contexto del trabajo inicial de generación de temas de interés, se registraron los siguientes enunciados, como respuesta ante la siguiente pregunta guía: **¿Qué debiera considerar la Política Comunal de Convivencia Escolar que queremos para Peñaflor?**

- a) Para proponer los temas a tratar, se compartieron con las/os participantes 4 criterios, a saber:
- b) Relevancia: alude a la importancia que tiene el tema propuesto para el fortalecimiento de la Convivencia Escolar.
- c) Factibilidad: alude a la posibilidad de realización del tema/idea propuesto.
- d) Coherencia con Política Nacional de Convivencia Escolar: “considera al estudiante como sujeto de derecho y a la escuela/liceo como garante de ese derecho”.
- e) Coherencia con la Misión del PADEM: construir ambientes de aprendizaje, para garantizar el desarrollo y educación integral y de todos/as sus estudiantes, sin distinciones.

Temas emergentes
Enfrentar la violencia. Considerar la voz de todos y todas. Considerar el contexto de la escuela. Participación de los estudiantes en la creación de los espacios. Generar espacios lúdicos de aprendizajes. Considerar la voz y el apoyo de todos. Que haya respeto en el espacio escolar. Que haya derechos y deberes. Saludo y empatía en general. Solidaridad. Que haya buena comunicación y unión entre todos los estamentos. Que haya compromiso y actitud. Que se note la autoridad de los profesores. Que haya especialistas para trabajar con estudiantes con problemas de drogas. Talleres relevantes y motivantes. Que existan espacios de apoyo a los apoderados para enfrentar conflictos. Que se planteen más ideas dentro de la escuela.

Que exista una red de apoyo efectiva para el trabajo de la escuela.
 Que existan protocolos y lineamientos de acción claros y concretos, comunes para todas las escuelas.
 Coherencia en los métodos educativos en los distintos niveles.
 Que haya respeto entre estudiantes y profesores.
 Que haya apoyo en la transición de los distintos niveles.
 Que haya mayor vinculación entre profesores y alumnos.
 Desarrollar el concepto de responsabilidad entre padres, estudiantes y profesores.
 Infraestructura adecuada a cada establecimiento.
 Que los sujetos de derecho no olviden sus deberes.
 Espacios para mejorar la convivencia entre los estamentos adultos de la escuela.
 Mayor compromiso de la familia con la escuela.
 Que los estudiantes con necesidades especiales sean considerados al ingresar a escuela regular.
 Atención, interés, esfuerzo y perseverancia de parte de los estudiantes.
 Que todos los colegios sean considerados por igual no por matrícula.
 Que la educación inicial se tomé como parte importante en la vida educativa de niños y niñas.
 Considerar más espacio para actividades extra-programáticas.
 Que haya más ayuda para los estudiantes dentro del establecimiento.
 Incorporación de mayores espacios de aprendizaje psicoemocional.
 Más y mejores recursos para la educación.
 Respetar la idea original de la jornada escolar completa.

Luego de presentadas estas ideas preliminares, se seleccionaron las más importantes en función del interés de las y los participantes. En este proceso, algunas de las ideas fueron sintetizadas o reformuladas para representar más de un interés propuesto. A continuación, se presenta el registro que se realizó en cada uno de los grupos de trabajo:

REGISTRO DE ANÁLISIS GRUPAL 1

Tema/Idea: ACTUALIZAR MANUALES Y PROTOCOLOS PARA ENFRENTAR LA VIOLENCIA		
Dificultades	Desafíos	Acciones
Reunir a las personas en la convocatoria del consejo escolar. Conocer el código (Ley de convivencia escolar). Desacuerdos de la comunidad educativa para la actualización del manual. Falta de compromiso de todos los estamentos. Falta de motivación por mejorar el clima escolar.	Manejar la ley. Compromiso de la comunidad educativa. Que se aplique el manual de convivencia escolar.	Generar espacios para capacitar a la comunidad escolar en cuanto a la ley y al manual.

Que el apoderado y alumno lean el reglamento del establecimiento. Falta de información en la función que cumple el reglamento por parte del alumno.	Que el apoderado asista a la charla. Que sepan de la existencia de un reglamento que los ampara en las distintas acciones de violencia y sus consecuencias.	Charlas informativas a los apoderados. Charla informativa que sea dirigida al alumno.
Motivación del establecimiento hacia la familia y/o apoderado.	Material para el conocimiento.	Que los profesores enseñen el reglamento y protocolo como una clase más.

REGISTRO DE ANÁLISIS GRUPAL 2

Tema/Idea: LOS INTEGRANTES DE LA COMUNIDAD ESCOLAR, SIENDO SUJETOS DE DERECHOS, TAMBIÉN DEBEN CUMPLIR CON LOS DEBERES INHERENTES A SUS FUNCIONES // DEBERES Y DERECHOS.		
Dificultades	Desafíos	Acciones
Falta de compromiso de los apoderados en el proceso educativo de los y las estudiantes. Mayor énfasis en los derechos más que en los deberes (inequidad). Sobre todo, en los y las estudiantes (desconocimiento del manual de convivencia). Desmotivación de docentes en su quehacer profesional y ejercicio de su rol (mayor énfasis en deberes de estudiantes y apoderados). Falta de compromiso activo y permanente de los y las estudiantes en su proceso de aprendizaje.	Buscar las herramientas e instancias para hacer partícipes y presentes a los apoderados en el proceso educativo de las y los estudiantes. Sensibilizar a la comunidad educativa sobre los derechos y deberes contenidos en el manual de convivencia. Fomentar el trabajo en equipo y colaborativo entre los distintos estamentos de la comunidad educativa. Clases dinámicas y participativas buscando obtener la atención de los y las estudiantes (más uso de tecnología, explorar en los intereses de los y las estudiantes).	Socializar en talleres u otras instancias participativas los derechos y deberes contenidos el manual de convivencia. Talleres y dinámicas para padres, madres y apoderados y en instancias de reuniones de curso. Activas redes de apoyo con el fin de generar actividades y acciones en beneficio de la comunidad educativa (HPV, OPD, Salud). Jornadas de auto-cuidado (profesores, etc.). Capacitar a los docentes con nuevas metodologías de trabajo. Graficar los derechos y deberes en los distintos espacios del establecimiento. Jornadas de auto-cuidado

REGISTRO DE ANÁLISIS GRUPAL 3

Tema/Idea: RED DE APOYO EFECTIVA PARA EL TRABAJO DE LA ESCUELA (SERVICIOS)		
Dificultades	Desafíos	Acciones

<p>Listas de espera muy largas. Disposición para trabajar con las escuelas. Organización. Transporte. No hay capacitación para profesores y asistentes de la educación en primeros auxilios. Burocracia en los procesos que hace que la ayuda sea lenta y poco efectiva. Que las gestiones quedaron solo en el papel. DAEM a escuelas ¿Qué se considera prioridad? ¿bajo qué criterio? Debilidad en el equipo Psicosocial. Pocos conocimientos en primeros auxilios para alumnos y profesores. Falta de personal (Enfermeras, asistente de la educación).</p>	<p>Generar trabajo efectivo con las redes de apoyo Soluciones reales. Fortalecer con más profesionales y especialistas en diversas áreas (consumo de drogas, alcohol, violencia etc.). Investigar que corporaciones pueden entregar estas capacitaciones. Que escuchen las necesidades que tiene cada establecimiento.</p>	<p>Protocolo de acción que dé prioridad a los niños y niñas de nuestras escuelas. Capacitaciones. Mantención y disposición de los vehículos municipales. Que se realice una gestión real de los recursos. Activar redes de apoyo dentro y fuera del colegio con entidades públicas y privadas. Capacitación.</p>
---	--	--

REGISTRO DE ANÁLISIS GRUPAL 4

Tema/Idea: RESPETAR LA IDEA ORIGINAL DE LA JORNADA ESCOLAR COMPLETA		
Dificultades	Desafíos	Acciones
<p>Falta de espacios Falta de recursos: humanos, estructuras, materiales y tecnológicos. Falta de desarrollo de habilidades blandas en docentes y asistentes de la educación. Falta de personal capacitado en metodologías innovadoras y lúdicas. Horario de los talleres (actualmente son posteriores a la jornada escolar). Poca innovación en el aula.</p>	<p>Escuchar los intereses y necesidades de los niños en el planteamiento de talleres. Mejorar la gestión de recursos. Diversidad de talleres. Garantizar espacios de formación integral (para niños/as). Que la subvención escolar sea por matrícula y no por porcentaje de asistencia (provoca desigualdad). Cumplir la promesa que se hizo a los docentes</p>	<p>Capacitación continua de la comunidad escolar. Taller al aire libre. (Artísticos y recreativos). Implementar un taller diario de 2 horas. Contrataciones de profesionales y/o de monitores.</p>

REGISTRO DE ANÁLISIS GRUPAL 5

Tema/Idea: PARTICIPACIÓN CONJUNTA (DISTINTOS ESTAMENTOS)		
Dificultades	Desafíos	Acciones
<p>Actitudes de los docentes, autoritarios, no dejan que opinen otros. Que no dejan que sea la participación de todos. Son muy cerrados y no permiten la expresión de las opiniones.</p>	<p>Participación activa de los estudiantes. Actualizar manual en conjunto (con distintos estamentos). Mayor compromiso de apoderados.</p>	<p>Establecer mecanismos para la participación de los estudiantes. Motivar a estudiantes a participar. Definir en conjunto</p>

<p>Poca capacidad de autocontrol de los docentes. Falta compromiso y responsabilidad estudiantes. Poco respeto entre docentes y estudiantes. No se ha capacitado en inclusión (asistentes y auxiliares, paraprofesionales) Poco tiempo para discusión de temas de interés en orientación. Herramientas poco innovadoras y poco lúdicas. Falta de organización. Sobrecarga de actividades en la comunidad educativa. No hay comunicación efectiva entre los estamentos. Desconocimiento de los roles que cumple cada miembro de la comunidad escolar. Falta interés.</p>	<p>Disposición para que exista participación. Trabajo con los Centros de Padres en inclusión y participación.</p>	<p>intereses comunes. Que se cree el espacio para la discusión de los diferentes temas. Talleres por intereses (fútbol, orquesta, fotografía etc.). Generar espacios de recreación entre todos los estamentos. Capacitaciones para fomentar participación e inclusión. Encuentros inter estamentales. Encuentros entre escuelas.</p>
---	---	--

REGISTRO DE ANÁLISIS GRUPAL 6-A

Tema/Idea: INTEGRACIÓN DE LA FAMILIA A TRAVÉS DE CURSOS Y TALLERES.		
Dificultades	Desafíos	Acciones
<p>Demostración de parte del apoderado en los procesos de enseñanza aprendizaje de sus estudiantes. Los tiempos y compromisos de los apoderados no son compatibles con los horarios de los establecimientos.</p>	<p>No generalizar las realidades de cada apoderado. Flexibilizar los espacios y tiempos de participación.</p>	<p>Cambiar los enunciados de Escuela Para Padres. Trabajar temáticas de interés para los apoderados.</p>

REGISTRO DE ANÁLISIS GRUPAL 6-B

Tema/Idea: APOYO PROFESIONAL DIRIGIDO A LOS ALUMNOS, APODERADOS Y FAMILIA.		
Dificultades	Desafíos	Acciones

<p>Agresividad física y verbal (de los apoderados). Poca capacidad de autocrítica (de apoderados). Falta de empatía. Escasa tolerancia. Irrespeto. Poca presencia de los apoderados en la escuela. Miedo por lo que puede ocurrir. Drogas en las escuelas.</p>	<p>Generar confianza entre toda la comunidad escolar. Incentivar más apoyo de las familias a sus hijos y escuela. Mejorar espacios y recursos de compartir. Mayor autonomía de los equipos en sus decisiones.</p>	<p>Promover equipo multi-profesional a nivel comunal.</p>
---	--	---

REGISTRO DE ANÁLISIS GRUPAL 7

Tema/Idea: QUE HAYA UNA MAYOR VINCULACIÓN ENTRE PROFESORES Y ALUMNOS		
Dificultades	Desafíos	Acciones
<p>Falta de comunicación (entre los profesores y los estudiantes). Falta de empatía de parte del profesor hacia el alumno. No se ve (los profesores) al alumno como persona, sino como instrumento de resultado. Abuso de poder Falta de respeto de ambas partes, (tanto de los profesores hacia los alumnos). Falta de escucha del adulto hacia el alumno, no contestar con la verdad (refiere a no infantilizar a los niños y niñas, tratarlos como personas y así satisfacer sus necesidades progresivas de conocimiento). Falta de solidaridad profesor-estudiante (porque el profesor, muchas veces, no se pone en el lugar del estudiante). Ausencia de apoderados. Estrés de los profesores. Falta de pertenencia hacia la escuela.</p>	<p>sentir confianza en el adulto. -Romper mirada egoísta de algunos docentes (un niño habló de cariño). Ver al alumno como un todo –no fragmentado- Que los profesores tengan más llegada a los estudiantes. Transparencia, (desde los profesores que deben responder con la verdad y honestidad las interrogantes que plantean los niños y niñas). Compromiso de apoderados (refiere a que no se puede mejorar la relación con el estudiante si no está el apoyo y la presencia del apoderado y la familia). Terapias para los profesores (refiere a autocuidado brindado por profesionales para los profesores, pues se estresan). Generar instancias que fortalezcan el vínculo entre ambos, pero fuera de la institución (oportunidad de compartir entre estudiantes y profesores fuera del contexto de la escuela).</p>	<p>Realizar talleres para desarrollar la sensibilización para todos hacia el estudiante. Conocer bien a los alumnos – realidad personal. Las clases más didácticas, entretenidas. Talleres a los alumnos de mediación. Mejorar trato directo del profesor hacia el estudiante y tiempo de escucha en el minuto mismo (se refiere a modificar el trato frío hacia los NNA y generar un vínculo de afecto, que se refleje en, por ejemplo, mirar a los ojos al niño/a cuando se comunica, una escucha activa y atenta, acoger emocionalmente). Actividades que fortalezcan el vínculo entre profesores y alumnos. Profesionales que atiendan a los profesores (psicólogos, etc.) Salidas recreativas (plantean que sean “salidas” pero no pedagógicas, sino que generen espacios de interacción, “salidas” recreativas y divertidas que permitan pasarlo bien entre ambas partes). Crear espacios dentro de la misma escuela, mejorando el vínculo profesor - alumno. (Espacios de vinculación e interacción como por ejemplo una huerta). Espacios para conversar diferentes temas y compartir (se refiere a que exista un lugar físico</p>

		e implementado en la escuela para que los niños y niñas se puedan reunir y compartir entre ellos, con los profesores y los apoderados).
--	--	---

REGISTRO DE ANÁLISIS GRUPAL 8

Tema/Idea: QUE HAYA APOYO A LOS PROCESOS, MÁS Y MEJORES RECURSOS, MAYOR INCLUSIÓN DE ACUERDO AL CONTEXTO DE LA ESCUELA.		
Dificultades	Desafíos	Acciones
<p>Bajos recursos por poca matrícula (falta teléfono). Estar en un lugar rural (movilización). Poco compromiso municipal (mayor recurso a Emilia Lascar, el prado, pocos recursos destinados a otros establecimientos). Poca capacitación de los profesores para y con los niños con capacidades especiales, no saben cómo tratarlos. No hay un certificado para los niños con capacidades especiales que acrediten que están capacitados y fueron al colegio (escuela especial). No se optimizan los recursos. Actualizar infraestructura. Mucha burocracia para destinar recursos. No existen prioridades en administrar los recursos municipales en cada escuela. Falta de comunicación de los diferentes estamentos de la comunidad escolar del Programa de integración y educación especial (Escuela Especial).</p>	<p>Inclusión real. Igualdad en colegios, no segregar los recursos humanos y de infraestructura. Recursos equitativos independiente de la matrícula del establecimiento. Para las escuelas especiales certificar el aprendizaje y la educación. Distribuir los recursos en capacitaciones, seguimiento e infraestructura, para docentes, familia, niños y niñas. Priorizar los recursos de acuerdo a las necesidades de cada escuela.</p>	<p>Capacitar profesores para tratar con niños con capacidades diferentes. Entregar los recursos suficientes. Mantener reuniones, plantear ideas en comunidad para que las entidades correspondientes hagan la gestión. Aumentar compromisos con el Establecimiento por parte de todos los integrantes de la comunidad. Distinguir las problemáticas de cada establecimiento, para poder abordar y distribuir los recursos. incluir a las familias en los procesos educativos (talleres, etc.). atender la diversidad sin necesidad de que pertenezcan al PIE. Que exista una lista abierta a las escuelas sobre los recursos y dineros disponibles. Instancias para dar a conocer la información de las reuniones de directivos y/o coordinadores de cada escuela.</p>

Anexo 4.- Funciones de los equipos de trabajo para la formación y gestión de la convivencia escolar

El desarrollo de procesos formativos y la puesta en marcha del plan de gestión de convivencia escolar es una responsabilidad de toda la comunidad educativa. En este sentido, el/la Encargado/a de Convivencia Escolar debe coordinarse con otros actores e instancias para conformar sistemas de trabajo de carácter colaborativo e interdisciplinario que le permitan alcanzar sus objetivos satisfactoriamente. Algunos de los actores relevantes en este proceso son:

Consejo Escolar y Comité de Buena Convivencia Escolar

La Ley 20.536 sobre Violencia Escolar establece que corresponde a los Consejos Escolares⁹ y a los Comités de Buena Convivencia Escolar¹⁰ estimular y canalizar la participación de la comunidad educativa, debiendo determinar las medidas que permitan promover una “buena convivencia y prevenir toda forma de violencia física o psicológica, agresiones u hostigamientos”.

Para efectos de la convivencia escolar las funciones de ambas instancias son homologadas, debiendo “generar espacios e iniciativas que la promuevan, incorporando alternativas y propuestas que sean representativas de los diversos estamentos que componen la comunidad educativa (estudiantes, docentes, asistentes de la educación, directivos, padres, madres y apoderados y sostenedores) (MINEDUC, 2013). Por lo tanto, a ambas les corresponde proponer acciones o estrategias para ser analizadas en el contexto de la elaboración del plan de gestión de la convivencia escolar.

Equipo de gestión de la convivencia escolar

9 Establecidos como requisito para todos los establecimientos educativos públicos o particulares que reciben financiamiento del Estado.

10 Corresponde al requisito que deben cumplir los establecimientos educativos privados que no reciben aportes del Estado. Es decir, los establecimientos educativos que no están obligados a constituir Consejos Escolares, sí deben conformar un Comité de Buena Convivencia Escolar.

La gestión de la convivencia escolar es un desafío que debe comprometer a todos los actores de la comunidad educativa, quienes deben aunar sus esfuerzos para fortalecerla. Dada la relevancia de la convivencia escolar como un eje clave de la formación integral de los y las estudiantes, la Política Nacional recomienda que “los establecimientos educacionales, de acuerdo a sus requerimientos, necesidades y recursos, conformen un equipo de gestión de la convivencia escolar que acompañe y asesore al Encargado de Convivencia Escolar, dado que éste no es el único responsable de las acciones orientadas a promover una buena convivencia escolar” (MINEDUC, 2015, p. 40).

Se enfatiza en la responsabilidad compartida de la convivencia escolar, en la que cada profesional del equipo educativo debe aportar a la construcción del proceso de trabajo desde una perspectiva interdisciplinaria “donde cada profesional contribuya desde la especificidad de su disciplina, pero centrado en la meta común de formar niños, niñas y adolescentes capaces de participar armónica y pacíficamente en la sociedad” (MINEDUC, 2013, p.29). En esta perspectiva, las y los profesionales del área psicosocial pueden realizar un gran aporte al fortalecimiento y mejoramiento de la convivencia escolar, formando parte del Equipo de Gestión de la Convivencia Escolar.

La Política Nacional señala que “la conformación de este Equipo de Gestión de la Convivencia Escolar es una recomendación, y de ninguna manera sustituye la labor ni las obligaciones asignadas por la Ley sobre violencia escolar al Consejo Escolar o Comité de Buena Convivencia” (MINEDUC, 2015, p. 41).

ANEXO 3.- Orientaciones para el acompañamiento de establecimientos municipales

1.- Introducción

Las presentes orientaciones se inscriben en el proceso de planificación del trabajo técnico de la Unidad de Gestión de Apoyo Curricular UTP del Departamento de Educación de la Municipalidad de Peñaflor (DAEM). Su objetivo es orientar la participación del equipo técnico DAEM en las actividades de los establecimientos, el acompañamiento a sus equipos de gestión y el monitoreo de los indicadores clave para la evaluación del desempeño de estos equipos, orientando dichos procesos a resultados y metas específicas.

El modelo de asesoría de estas orientaciones espera ser una referencia que facilite el trabajo del equipo técnico comunal y pone su énfasis en la instalación de buenas prácticas y el desarrollo de ciertas competencias críticas, especialmente entre los líderes pedagógicos de las comunidades educativas. Finalmente, expresa el interés de la Municipalidad en extender la articulación de los referentes de política pública comunal con la gestión de los establecimientos de manera específica, abierta y transparente.

2.- Mensajes comunales

Durante 2018, se consolidó un conjunto de ideas-fuerza para orientar el trabajo del sistema de educación pública comunal, constituido por el mensaje alcaldicio, las metas y horizontes en educación, los ejes de trabajo DAEM y los indicadores MAPA/MAPEAR. Durante el presente año, la propuesta es agregar un siguiente nivel de articulación de los sentidos asociados a este conjunto de ideas-fuerza: el de las unidades educativas. Con este fin, se propone la división de estas orientaciones en tres niveles: comunal, sistémico y de las unidades educativas.



Nivel 3. Comunal

- Mensaje alcaldicio (PADEM 2019)
- Metas y horizontes DAEM (PADEM 2019)



Nivel 2. Sistema de Educación Pública Peñaflor

- Ejes de trabajo DAEM (PADEM 2019)
- MAPEAR (parcilamente en PADEM 2019)



Nivel 1. Unidades Educativas

- Expectativas de Desempeño según MBDLE (Convenios 2019)
- PEI, PME y planes de gestión

Al nivel comunal, se agrupan las orientaciones dadas tanto por el alcalde como establecidas en el Plan Anual de Desarrollo de la Educación Municipal 2019, enriquecido y aprobado por el Concejo Municipal de Peñaflor. Estas ideas orientan la presentación del sistema frente al

conjunto de la comuna.

En el nivel del Sistema Comunal de Educación Pública, podemos agrupar tanto los ejes de trabajo DAEM como los indicadores críticos que han de ser monitoreados durante todo el año: matrícula, asistencia, participación, enseñanza, aprendizaje y retención (MAPEAR).

Finalmente, en el nivel de las unidades educativas, se agrupan tanto los principios expuestos en los convenios de desempeño de los directores de los establecimientos (especialmente aquellos que se recogen en los Convenios de los últimos concursos de Alta Dirección Pública 2019), agrupados por dimensión según el Marco de la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar y contextualizados a la realidad de la comuna, como por los Proyectos Educativos Institucionales, Planes de Mejoramiento Escolar y otros Planes de Gestión.

2.1.- Mensaje alcaldicio

La gestión DAEM está inspirada en los mensajes alcaldicios para la administración de la educación pública durante su periodo. Estas seis ideas claves definen la manera en que se debe presentar la educación al resto de la comuna.

- Visibilizar al sistema de educación pública: la gestión de educación debe orientarse hacia constituir un sistema y debe ser percibido como tal por la ciudadanía.
- Fortalecer los sellos institucionales y la identidad cultural: los establecimientos deben fortalecer sus especificidades culturales y comunicar con claridad su identidad.
- Desarrollo integral de nuestros estudiantes: el sistema de educación pública de Peñaflor debe caracterizarse por una oferta más amplia que sólo la académica. Para esto es esencial el protagonismo de los talleres escolares, y los proyectos como la orquesta, la formación de selecciones, entre otros.
- Mejor formación escolar y foco en los aprendizajes: la gestión del DAEM debe establecer como principal desafío la mejora en el desempeño que impacta en los aprendizajes, de una forma que sea medible y fácil de comunicar a la ciudadanía.
- Fortalecer la formación técnico-profesional y científico-humanista: la enseñanza media de Peñaflor cubre tanto a la formación técnico-profesional como científico-humanista. Ambos tipos de formación tienen especificidades. Cada establecimiento debe ser destacado en su tipo de formación en el concierto de la enseñanza media de la comuna.
- Ordenamiento interno y normalización de la gestión administrativa y financiera: la situación interna y gestión administrativa tanto del DAEM como de los establecimientos debe ser normalizada según los referentes legales y normativos atinentes al sector.

2.2.- Horizontes comunales

Según se expresa en el PADEM 2019, junto al mensaje alcaldicio para la gestión de la educación pública, la comuna estableció ciertos énfasis comunales en relación con el desarrollo de la educación municipal en el contexto de Peñaflor.

- Nuestra meta es construir un sistema comunal de educación pública de calidad: las decisiones del DAEM y los establecimientos deben ser evaluadas según su impacto en el conjunto del sistema de educación pública. Los establecimientos municipales deben constituir un sistema orientado a la mejora y no un archipiélago de instituciones desarticuladas entre sí.
- Nuestro desafío es revertir el debilitamiento de la educación municipal: el debilitamiento de la educación municipal se refleja principalmente en la caída de la matrícula. Nuestro desafío es detener la caída de la matrícula y revertir la tendencia a la baja en los años siguientes.
- Reorientar los esfuerzos del sistema poniendo al centro los aprendizajes: los aprendizajes son el principal motivo de los cambios y transformaciones que vive la comuna. Nuestro desafío es subir el desempeño de los establecimientos y los resultados de los alumnos.
- Una planificación y una gestión de recursos con visión estratégica: para normalizar la gestión en educación, es necesario contar con una planificación con visión estratégica de carácter plurianual.
- La educación pública como referente del sistema escolar: antes de revertir la caída de la matrícula, la educación pública debe ser vista por el resto del sistema como un referente de educación en el espíritu de la normativa legal vigente.

2.3.- Ejes de trabajo DAEM

A un nivel intermedio de trabajo, el plan de trabajo del Departamento de Educación se articula en torno a los siguientes cuatro ejes establecidos en el PADEM 2019.

- Trayectoria educativa: la trayectoria educativa es un camino deseable que cada estudiante debería poder recorrer a través del sistema educativo. La educación pública de Peñaflor ofrece servicios educativos desde la educación parvularia hasta la enseñanza media, incluyendo educación de

adultos en el Liceo de Peñaflor. Garantizar una adecuada trayectoria educativa implica que los distintos establecimientos se encuentren explícitamente en red y faciliten el acceso y la articulación. Nuestro objetivo es que las familias de Peñaflor puedan confiar la educación de sus hijos e hijas desde los primeros meses de vida hasta el ingreso a la educación superior y el mercado laboral; y que los adultos que necesiten completar sus estudios vean en la municipalidad una opción para hacerlo.

- Enseñanza efectiva en el aula: enseñanza efectiva implica propuestas educativas y metodologías de enseñanza pertinentes a escuelas inclusivas con detección y apoyo oportuno a las dificultades de aprendizaje. Una enseñanza efectiva significa que en las salas de clases sucede un proceso educativo debidamente intencionado y planificado por los profesionales de la educación, orientados y supervisados por los equipos directivos de los establecimientos y que incluyen a todos los estudiantes sin distinción. Su realización se debe expresar en los resultados de las distintas evaluaciones tanto internas como nacionales. Las clases se deben realizar sin interrupciones y durante todo el periodo lectivo.
- Formación integral: Los establecimientos públicos deben comprenderse como espacios de oportunidades para el desarrollo de capacidades, talentos e intereses (ver Mensajes alcaldicios), en el marco de una cultura de altas expectativas.
- Convivencia escolar y participación: fomentar la participación envuelve un enfoque formativo en la práctica docente que reconoce al estudiante como sujeto de derechos. Además, se espera contar con manuales de convivencia operativos y no declarativos. Lo anterior, implica reorientar nuestras estrategias desde las cuales abordamos los conflictos, generando un marco de principios y criterios claros sobre cómo modelar las relaciones tanto entre pares como entre niños y adultos. Para consolidar este nuevo enfoque, en línea con la política pública y las investigaciones más recientes en educación, existe una Política Comunal de Convivencia Escolar.

2.4.- MAPA - MAPEAR

Por otra parte, entre los indicadores críticos a ser monitoreados en los establecimientos, se encuentran los de matrícula, asistencia, participación, enseñanza efectiva, aprendizajes y retención escolar. Cada uno de ellos se comprende de la siguiente manera:

- **Matrícula:** todos los establecimientos mantienen o aumentan su matrícula y se establecen metas de aumento de un porcentaje de matrícula según los estándares establecidos en las propuestas de convenio de desempeño para nuevos directores elegidos por ADP.
- **Asistencia promedio:** todos los establecimientos mejoran asistencia diaria promedio, declaran y mantienen una asistencia diaria promedio superior al 85%. Todos los establecimientos se establecen metas de aumento de la asistencia diaria según los estándares establecidos en las propuestas de convenio de desempeño para nuevos directores elegidos por ADP.
- **Participación:** todos los establecimientos establecen un indicador de participación de la comunidad educativa. Estos indicadores deben estar en línea con las orientaciones del DAEM; por ejemplo: el listado de indicadores de participación de las jornadas de evaluación anual de diciembre de 2018.
- **Enseñanza:** Todos los docentes incorporan buenas prácticas pedagógicas. Las jefaturas de UTP lideran e intencionan la instalación de buenas prácticas sobre la base de las capacitaciones recibidas, la normativa ministerial vigente y las orientaciones DAEM, basadas en el acompañamiento docente (observación en aula y retroalimentación), la planificación de clases, el uso de plataformas de gestión pedagógica (ej. NAPSIS), el plan de desarrollo profesional docente, entre otros.
- **Aprendizajes:** todos los establecimientos mejoran resultados de aprendizajes. Todos los establecimientos movilizan niveles de aprendizajes. Ningún curso de 4° básico y 2° medio tiene más de un 30% de los

estudiantes en nivel insuficiente. Ningún curso de 4° básico y 2° medio tiene menos de un 30% de estudiantes en nivel adecuado.

- Retención: Todos los establecimientos desarrollan un plan de intervención focalizado en la prevención de la deserción escolar y en la promoción de trayectorias educativas. Todos los establecimientos desarrollan un diagnóstico, plan de acompañamiento y monitoreo de aquellos estudiantes en los que se pesquiza riesgo de deserción escolar. Promover un 90% de promoción y egreso de los estudiantes. Todos los establecimientos desarrollan una oferta programática que promueva trayectorias escolares exitosas.

2.5.- Convenios de desempeño

Los convenios de desempeño diseñados para la evaluación de los directores de los concursos de Alta Dirección Pública 2019 fueron confeccionados siguiendo los lineamientos anteriores, con el objetivo de establecer un criterio homogéneo, transparente, desafiante y estricto en la evaluación de la gestión de la mejora en los establecimientos municipales. Estos consideran aspectos claves del Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MINEDUC, 2015) contextualizado a las necesidades de la comuna.

Gestión pedagógica

- Elaborar y ejecutar un calendario semestral de observación de clases y retroalimentación;
- promover y monitorear el uso de plataformas digitales disponibles de planificación de clases y seguimiento del currículo, incluyendo perfiles directivos;
- diseñar el plan de desarrollo profesional docente con acciones internas y externas, y asegurar su ejecución; y
- planificar y realizar reuniones de análisis de resultados en procesos de evaluación sumativos y progresivos, internos y externos.

Gestión de recursos

- Aumentar la matrícula del establecimiento, y disminuir la capacidad ociosa;
- aumentar el porcentaje anual de asistencia de los alumnos;
- mejorar la gestión administrativa y financiera a través de plan de gestión administrativa. Debe incluir plan de mantenimiento e higiene; y
- monitorear y promover el uso del material didáctico, equipamiento artístico y deportivo, y espacios educativos del establecimiento.

Liderazgo

- Difundir, revisar y ajustar junto a su comunidad, el Proyecto Educativo Institucional;
- planificar junto con el equipo de gestión las acciones del PME y asegurar su ejecución;
- entregar los objetivos anuales de la gestión del director en la primera sesión del Consejo Escolar y entrega al menos un reporte de monitoreo semestral; y
- lograr que los informes de fiscalización de la Superintendencia de Educación tengan calificación B y preferentemente A

Convivencia Escolar

- Diseñar estrategia de convivencia escolar que incluya la colaboración de profesores jefes, a cargo del Encargado de Convivencia Escolar;
- actualizar anualmente junto a su comunidad, el Manual de Convivencia, acorde al enfoque de derechos y la normativa vigente;
- promover la participación de los Centros de Estudiantes y Centros de Padres y Apoderados en la vida del establecimiento; y

- diseñar y garantizar el cumplimiento de una estrategia de inspectoría que distribuya responsabilidades y equipo, para asegurar las condiciones internas para el funcionamiento del establecimiento

Resultados

- Aumentar el porcentaje de alumnos de rendimiento elemental o adecuado en los cursos que rinden SIMCE;
- aumentar los porcentajes de promoción de los alumnos;
- lograr resultados SIMCE en lectura y matemática iguales o superiores al promedio del mismo grupo socioeconómico;
- aumentar la participación de los padres y apoderados en las reuniones y actividades del establecimiento;
- aumentar los porcentajes de alumnos con puntajes PSU sobre 500 puntos (si aplica); y
- aumentar los porcentajes de alumnos que se titulan de la especializada elegida (si aplica).

2.6.- PEI – PME – Planes

Otro aspecto relevante dice relación con el acompañamiento en la actualización de los Proyectos Educativos Institucionales; el diseño de los Planes de Mejoramiento Educativo y la elaboración de los Planes de Gestión.

- Adecuación de los Proyectos Educativos Institucionales. Los PEI de los establecimientos deben ser revisados periódicamente por los representantes de la comunidad educativa en el Consejo Escolar. Estos incluyen la misión, visión, sellos educativos del establecimientos, entre otros elementos que deben reflejar el enfoque del servicio educativo que se entrega en la institución.
- Diseño del Planes de Mejoramiento Escolar. Los planes de mejoramiento educativo son los principales instrumentos de gestión para el equipo

directivo del establecimiento y orientan la inversión de recursos asociados a la Ley de Subvención Escolar Preferencial y están inscritos en los ciclos de mejora de los establecimientos. La evaluación de los PME debe dar cuenta de los avances del establecimiento en cada una de sus dimensiones y son la principal fuente de información respecto de la efectividad de las estrategias que se ha planteado la comunidad educativa para atender sus necesidades específicas.

- Diseño y ejecución de los planes de gestión del establecimiento. Los planes de gestión exigidos por normativa y que los establecimientos deben articular con el PME son los siguientes: Plan de gestión de la convivencia escolar; Plan de formación ciudadana; Plan integral de seguridad escolar; Plan local de desarrollo profesional docente; Plan de sexualidad, afectividad y género; y Plan de apoyo a la inclusión. Cada uno de estos planes debe estar disponible a toda la comunidad y ser un documento de referencia al momento de abordar estrategias asociadas a cada una de sus áreas específicas.

3.- Modelo participar, acompañar y monitorear

El modelo de asesoría del DAEM a los establecimientos tiene por objetivo poner a disposición de las comunidades educativas las capacidades técnicas del equipo comunal municipal a través de reuniones periódicas de los funcionarios de la Unidad Técnica Comunal con los equipos de gestión de los establecimientos.

El modelo de asesoría del DAEM espera ser visto como una estrategia de largo plazo que permita orientar los esfuerzos comunales hacia poner al centro los aprendizajes y el mejoramiento educativo. De esta manera, espera perfilarse como una estrategia de asesoramiento continuo que sea de utilidad práctica para los equipos de gestión y permita un diálogo fluido entre las unidades educativas y la administración central del Departamento de Educación.

Las funciones principales del modelo se pueden resumir en tres verbos principales: participar, acompañar y monitorear. A través de la participación, se busca fortalecer

la presencia del Departamento de Educación en las unidades educativas; mediante el acompañamiento, se espera orientar en terreno a los equipos de gestión respecto a los lineamientos más importantes del DAEM, para que estos se expresen de la manera más adecuada en los instrumentos de gestión del establecimiento; y finalmente, mediante el monitoreo permitirá mantener un flujo de información permanente entre las unidades educativas y el DAEM para mejorar el tiempo de respuesta a las necesidades de las comunidad y lograr el cumplimiento de las metas de gestión del sistema de educación pública en su conjunto.

3.1.- Participar

El funcionario de la Unidad Técnica comunal del DAEM deberá participar en las siguientes instancias durante el año, con distinta periodicidad y facultades.

- Consejo Escolar. Las reuniones de Consejo Escolar son el principal espacio para la toma de decisiones entre los distintos estamentos de la comunidad escolar. Mientras la normativa educacional exige un mínimo de 4 reuniones anuales, el óptimo es lograr un número mayor de reuniones que permita consolidar el Consejo Escolar como un espacio de consulta y deliberación permanente del establecimiento. Es importante que el establecimiento planifique adecuadamente sus reuniones estableciendo un calendario anual, convoque a las reuniones con antelación, establezca los principios que regirán el funcionamiento del Consejo Escolar en el Manual de Convivencia de acuerdo a la normativa legal vigente, permita la asistencia de representantes genuinos de sus estamentos a las reuniones promoviendo la participación y comunique sus conclusiones al resto de la comunidad.
- Consejo de Profesores. El Consejo de Profesores es el principal espacio de reflexión pedagógica del cuerpo docente del establecimiento y representa la principal oportunidad para el ejercicio del liderazgo pedagógico del equipo directivo. Para el mejor aprovechamiento del espacio, es importante que esté dirigido principalmente a cuestiones de carácter pedagógico, sea planificado adecuadamente por el equipo de gestión, considere los

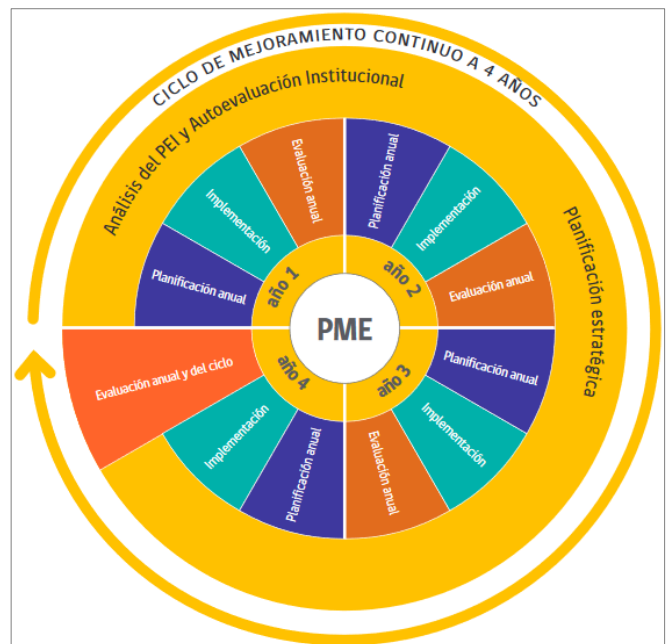
intereses y necesidades de formación y reflexión de los docentes y que su funcionamiento se inscriba en el plan de desarrollo profesional docente del establecimiento.

- Actividades escolares internas. Las actividades y eventos internos del establecimientos representan espacios de conformación de la identidad de la institución y representan oportunidades para el trabajo colaborativo en torno a temáticas específicas, de forma coordinada y bajo el liderazgo pedagógico del equipo de gestión. Al respecto, es importante que estas actividades puedan considerar y estar coordinadas con las demás actividades del sistema educativo comunal.
- Actividades de participación de las familias y comunidades locales. La política pública en educación ha avanzado hacia consolidar la relación de las unidades educativas, las familias y los entornos locales en la dirección de abrir los establecimientos a las comunidades, a través de la planificación de actividades atractivas para las familias y las comunidades que fomenten la participación, reconociendo su realidad e intereses (cf. Política de Participación de las Familias y la Comunidad en Instituciones Educativas). Los talleres para las familias, las actividades con dirigentes sociales, la relación con instituciones de la sociedad civil, la consolidación de grupos de apoyo al establecimiento, entre otros, son esfuerzos en la línea de conseguir jardines, escuelas y liceos abiertos. En este sentido, es fundamental que se comprenda como una función del DAEM la promoción y el apoyo a las actividades extraescolares bajo la orientación antes descrita.

3.2.- Acompañar

El funcionario de la Unidad Técnica comunal del DAEM deberá sostener una relación de acompañamiento y asesoría con el equipo de gestión, sugiriendo de manera verbal o por escrito determinados cursos de acción abarcando los siguientes aspectos:

- Entrevistas con director del establecimiento. El DAEM a través del funcionario asociado al establecimiento, agendará entrevistas con el director con el objetivo de tratar sobre aspectos específicos de la dirección del establecimiento, la gestión de solicitudes al DAEM, el monitoreo de indicadores y otros aspectos de que sean de interés del DAEM o el director.
- Reuniones del equipo de gestión (periódicas). Los funcionarios DAEM asociados a cada establecimiento podrán participar de las reuniones de gestión del establecimiento, con el objetivo de responder a consultas, aclarar dudas sobre orientaciones comunales, dar su opinión técnicas sobre determinas asuntos, sugerir cursos de acción, entre otros.
- Reuniones del equipo de convivencia escolar. En línea con la Política Comunal de Convivencia Escolar 2019, todos los establecimientos deben organizar Equipos de Convivencia Escolar. En estas reuniones, el funcionario DAEM podrá participar, con el objetivo de responder a consultas, aclarar dudas sobre orientaciones comunales, dar su opinión técnicas sobre determinas asuntos, sugerir cursos de acción, entre otros.
- Ajuste y actualización del Proyecto Educativo Institucional.

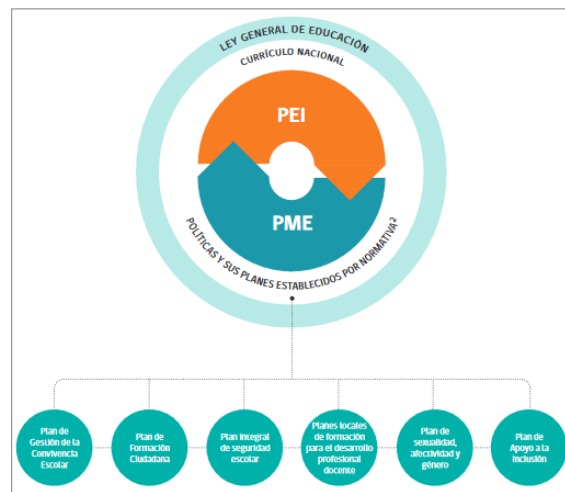


El ajuste, la actualización o la reformulación del Proyecto Educativo Institucional es un proceso en el que debe participar la comunidad y ser parte de la discusión del Consejo Escolar. Para que un PEI cumpla con los requisitos mínimos para una formulación adecuada, debe contemplar la normativa ministerial y las orientaciones disponibles. Es importante que se comprenda la función del DAEM como fuente de información y orientaciones

en torno al diseño de PEI adecuados, contextualizados y coherentes con los objetivos reales del establecimiento.

- Ajuste y actualización de los Manuales de Convivencia. Los Manuales de Convivencia deben ser revisados anualmente, con el objetivo de evaluar la medida en que este se ajusta a la normativa legal y responde a las necesidades de la convivencia escolar del establecimiento. Durante 2019 se realizará la actualización coordinadas de todos los manuales de convivencia escolar de los establecimientos del sistema de educación pública de la comuna. Con este objetivo, el funcionario DAEM estará a disposición de prestar las orientaciones necesarias para su adecuado diseño en el marco de su asesoría al equipo de gestión, su participación en el Consejo Escolar y los procesos participativos que se organicen para el levantamiento de información de lo estamentos.

- Diseño del Plan de Mejoramiento Escolar. El PME es el principal instrumento de mejoramiento escolar de un establecimiento. Su enfoque se inscribe en una mirada de largo plazo considerado metas y estrategias a cuatro años. Cada año, se debe planificar, implementar y evaluar



su cumplimiento en fechas determinadas. Con el objetivo de facilitar su diseño y la articulación del instrumento con los demás referentes de gestión comunales, el DAEM estará a disposición de prestar las orientaciones necesarias para su diseño a través de los funcionarios de la Unidad Técnica de la comuna, además de facilitar el intercambio de información entre las unidades y la administración municipal.

- Diseño de los planes de gestión del establecimiento. Todos los establecimientos deben tener los siguientes seis planes de gestión: Plan de

gestión de la convivencia escolar; Plan de formación ciudadana; Plan integral de seguridad escolar; Planes locales de desarrollo profesional docente; Plan de sexualidad, afectividad y género; y Plan de apoyo a la inclusión. La redacción de cada uno de estos planes debe estar articulado con las estrategias del Plan de Mejoramiento Escolar y reflejar el Proyecto Educativo Institucional. Las orientaciones para su redacción se encuentran dadas por la normativa legal vigente y las políticas ministeriales, especialmente aquellas reunidas en www.comunidadescolar.cl Para la redacción y el diseño de estrategias, el DAEM estará a disposición de los equipos de gestión con el objetivo de colaborar en la articulación de estas estrategias con los demás instrumentos de gestión del establecimiento. Además, se pondrá especial énfasis en el ejercicio de un liderazgo distribuido al momento de abordar tanto el diseño como la ejecución de cada uno de los planes.

3.3.- Monitorear

El funcionario de la Unidad Técnica comunal del DAEM deberá monitorear permanentemente los indicadores MAPEAR junto a los descriptores del MBDLE, en línea con lo expuesto en los convenios de desempeño de los directores (concursos 2019).

- Matrícula. Evolución del indicador de matrícula a través de la información mensual en las plataformas oficiales disponibles.
- Asistencia. Evolución del indicador de asistencia diaria mediante la observación de la información de las plataformas oficiales disponibles y otros instrumentos públicos (ej. Libro de clases).
- Participación. Ejecución de las acciones de promoción de la participación en el Consejo Escolar, la conformación de los Centros de Estudiantes, de Padres y Apoderados, y el desarrollo de actividades de participación de las familias (ver autoevaluación de la jornada de evaluación anual 2018).

- Enseñanza. Desempeño de funciones técnico pedagógicas en el establecimiento a través del chequeo de la realización de funciones críticas y la instalación buenas prácticas, en línea con el trabajo en red de jefes de UTP, red de Directores y referente comunal de orientaciones para las unidades Técnico Pedagógicas.
- Aprendizajes. Evolución de los resultados de aprendizajes en evaluaciones internas y externas, de carácter formativa y sumativa, mediante la observación de la información de las plataformas oficiales disponibles y otros instrumentos públicos (ej. Libro de clases).
- Retención. Ejecución de planes de intervención focalizados en la prevención de la deserción y la promoción de trayectorias educativas exitosas a través de la comunicación con los equipos
- Gestión pedagógica. Cumplimiento de metas asociadas al calendario semestral de observación de clases y retroalimentación, promoción y uso de plataformas digitales (NAPSIS), ejecución de plan de desarrollo profesional docente y realización de reuniones de análisis de resultados de evaluación.
- Gestión de recursos. Cumplimiento de metas asociadas al aumento de la matrícula, la asistencia, gestión financiera, mantenimiento e higiene y uso de material didáctico, equipamiento artístico, deportivo y espacios educativos del establecimiento.
- Liderazgo. Cumplimiento de metas asociadas a la revisión, ajuste y difusión del PEI, ejecución de las acciones del PME, entrega de objetivos anuales e informes semestrales en Consejo Escolar y obtención de evaluaciones positivas en informes de la Superintendencia de Educación..
- Convivencia Escolar. Ejecución de acciones de convivencia escolar a través del equipo de Convivencia liderado por su encargado, actualización del Manual de Convivencia de manera participativa, promoción de la

participación del Centro de Estudiantes, de Padres y Apoderados, y realización de una estrategia adecuada de inspectoría.

- Resultados. Realización de acciones orientadas al cumplimiento de las metas de aumento de alumnos en rendimiento elemental o adecuado que rinden SIMCE, aumentar los porcentajes de promoción de alumnos, lograr resultados SIMCE en lectura y matemática iguales o superiores del mismo grupo socioeconómico, aumentar la participación de padres y apoderados en las reuniones y otras actividades del establecimiento, aumentar los porcentajes de alumnos PSU sobre 500 puntos en todas las pruebas (si aplica) y aumentar los porcentajes de alumnos que se titulan de la especialidad elegida en TP (Liceo Comercial Brasil).
- Desarrollo efectivo de los PME. Ejecución de las acciones del Plan de Mejoramiento Educativo a través de la recopilación de información sobre la realización de las acciones con el equipo de gestión. En el caso de los establecimientos insuficientes, esta actividad se debe articular con la asesoría directa del Departamento Provincial de Educación de Talagante (MINEDUC).
- Desarrollo efectivo de los Planes de Gestión. Ejecución de las acciones de los distintos planes: Plan de gestión de la convivencia escolar; Plan de formación ciudadana; Plan integral de seguridad escolar; Plan local de desarrollo profesional docente; Plan de sexualidad, afectividad y género; y Plan de apoyo a la inclusión.

ANEXO 4.- Orientaciones para el liderazgo técnico-pedagógico

1.- Introducción

Las presentes *Orientaciones* nacen de la necesidad de consensuar una mirada común respecto de las jefaturas de UTP de la comuna, de las funciones y tareas críticas del cargo, o bien, las responsabilidades asociadas al mismo. En general, esta puesta en común se ve complejizada por heterogeneidad en la formación, la experiencia de los profesionales a cargo y la creciente diversidad escolar.

Actualmente, cerca de 17 mil 500 alumnos estudian en Peñaflor, de los cuales al rededor de 4 mil 300 son atendidos por los establecimientos públicos, en un contexto donde la matrícula municipal ha disminuido sistemáticamente durante la última década tanto a nivel nacional como local. Mientras en 2008 los establecimientos municipales representaban a un 40% de la matrícula total de la comuna, actualmente representan sólo el 25% (PADEM 2019, p. 16 y ss.).

La educación municipal cuenta con 13 establecimientos de enseñanza básica y media, además de 4 jardines infantiles VTF JUNJI. Según la última categorización de la Agencia de la Calidad, en 2018 cinco establecimientos municipales se encuentran en categoría de desempeño insuficiente, tres en desempeño medio-bajo y sólo tres en desempeño medio.

1.1.- Trabajo técnico pedagógico en PADEM 2019-2021

En este contexto, abordar el ámbito de gestión técnico-pedagógico es un paso necesario dentro del modelo de mejoramiento continuo en educación comenzado en 2017. Este enfoque ha representado un cambio de paradigma dentro de la gestión directiva y curricular de las escuelas y liceos. Para esto, el Plan de Desarrollo de la Educación Municipal 2019 propuso cinco horizontes comunales: construir un sistema de educación integrado de calidad, revertir el debilitamiento de la educación municipal, poner al centro los aprendizajes de los alumnos, planificar el uso de recursos con visión estratégica y ser referente de la educación para toda la comuna en determinadas áreas (PADEM 2019, pp. 6-11). Para el logro de estos objetivos, se ha establecido un programa de trabajo en cuatro ejes estratégicos: trayectoria

educativa, enseñanza efectiva en el aula, formación integral y convivencia escolar y participación de la comunidad educativa. Además de los lineamientos mencionados, se relevó un enfoque de orientación hacia resultados los cuales se monitorean a través del panel de indicadores MAPEAR (Matrícula – Asistencia – Participación - Enseñanza – Aprendizajes – Retención)¹¹.

La gestión de la Unidad Técnico Pedagógica se relaciona principalmente con el indicador de “enseñanza”. Los procesos que lidera la jefatura técnica en cada establecimiento son procesos críticos que afectan de forma directa el desempeño de los profesores, las formas de abordar el Curriculum Nacional, el desarrollo profesional de los docentes y la mejora de la enseñanza. Su labor constituye el puente entre los horizontes que se establecen tanto a nivel comunal como en el Proyecto Educativo Institucional y lo que sucede en la sala de clases.

Para el acompañamiento a la gestión de la Unidad Técnico Pedagógica, el Departamento de Educación de la Municipalidad estableció una Red de Jefas/es de UTP durante el segundo semestre de 2018. En ella se vertieron discusiones técnicas sobre la importancia de la planificación, la observación de clases, la retroalimentación y el plan de desarrollo profesional. Actualmente, las/os Jefas/es de UTP participaron en la Red de Directores de Establecimientos, lideradas por el DAEM; y en la Red de Mejoramiento Escolar (RME) liderada por el DEPROV Talagante del Ministerio de Educación. Esta última puso especial énfasis en la planificación con visión estratégica, la enseñanza de habilidades, los estándares de aprendizaje, el uso de datos y la adecuación de las evaluaciones. A la luz de los ejercicios evaluativos realizado en 2018, es posible advertir dificultades para aplicar de manera sistemática las metodologías de seguimiento y monitoreo de la implementación curricular en la línea de lo tratado en la RME. Todas las iniciativas mencionadas tendrán continuidad durante 2019 y serán espacios de apoyo y retroalimentación hacia los equipos de gestión de las unidades educativas.

¹¹Los distintos lineamientos en educación se articulan en torno a un modelo de tres niveles: comunal, sistémico y por unidad educativa. Para más información véase: DAEM 2019a.

1.2.- Desarrollo profesional de equipos directivos

Entre las prácticas a instalar y consolidar en las escuelas se encuentra el acompañamiento docente, la observación de clases, una retroalimentación orientada a la toma de compromisos, el monitoreo de la planificación y el desarrollo profesional docente. En octubre de 2018, se realizó un levantamiento de información sobre los procesos de observación y retroalimentación, mostrando una clara debilidad en ambas prácticas. Entre las causas de esta situación, se cuentan la falta de tiempo, la sobrecarga administrativa, la falta de orientaciones, entre otras. Prácticamente ningún establecimiento reportó realizar observaciones de clases con regularidad, habiendo casos en que la observación de clases no se realizó en ningún momento del año. Entre las fortalezas, se destaca el conocimiento de distintas pautas de evaluación y la experiencia de una acción formativa con la Universidad del Desarrollo.

Con el objetivo de instalar o consolidar buenas prácticas para el desarrollo profesional docente a nivel local, las jefaturas de UTP participaron de un curso en la Universidad Diego Portales sobre liderazgo técnico pedagógico. Posteriormente, junto a sus directores, se reforzó la formación en evaluación, planificación, observación y retroalimentación, entre otros elementos asociados al desarrollo profesional, a través de un curso con la Universidad de Chile sobre liderazgo para la inclusión educativa en enero de 2019.

Otra dimensión crítica para el mejoramiento escolar desde la gestión técnico-pedagógica es la relación de la UTP con los profesionales de los Programas de Integración Escolar (PIE). Durante julio de 2018, se realizó un importante trabajo de diagnóstico de fortalezas y debilidades con los profesionales de estos programas, coincidiendo en la falta de trabajo colaborativo en un contexto de roles y funciones claras entre docentes y profesionales. Junto a esto, se han percibido dificultades para la articulación con los equipos psicosociales en los establecimientos. Este diagnóstico definió la necesidad formativa en implementación de adecuaciones curriculares y Diseño Universal de Aprendizajes, abordada con docentes de aula en enero de 2019.

1.3.- La importancia de la labor técnico pedagógica

La jefatura de UTP es la responsable de la dimensión pedagógica y curricular del establecimiento y debe liderar todas las acciones y procesos de este ámbito. Aunque su labor depende en gran medida del foco definido en su contexto inmediato, podemos distinguir sus tareas críticas a la luz del *Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar* (MBDLE), así como de la dimensión de “gestión pedagógica” de los *Estándares indicativos de desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores* (MINEDUC, 2014).

Según se indica en el MBDLE, la mayor parte de la investigación nacional e internacional converge en torno a “mostrar el liderazgo como un factor crítico en el mejoramiento de los establecimientos escolares y en definitiva de los logros de aprendizaje de los estudiantes, especialmente en aquellos establecimientos más vulnerables”, agregando que “en casi todos los casos de establecimientos escolares con trayectorias de mejoramiento positivas en sus resultados, se identifica al liderazgo como un factor diferenciador”. Sin embargo, este impacto positivo del liderazgo no siempre es percibido.

El estudio *Situación del liderazgo en Chile* indicó que, para el liderazgo técnico pedagógico, “la principal diferencia ente los/as Jefes/as técnicos que obtienen buenos y malos resultados radica en que los primeros ponen como foco de su gestión los resultados pedagógicos, priorizándolos por sobre tareas administrativas” (MINEDUC 2008, p. 17). El mismo estudio sostiene que los/as Jefes/as de UTP en establecimientos con buenos resultados:

Se caracterizan por un estilo de liderazgo progresista con foco técnico, debido principalmente a que poseen una disposición positiva a implementar estrategias e instrumentos innovadores para el aprendizaje, aceptan desafíos y están periódicamente actualizando sus saberes y destrezas, mediante la capacitación. (MINEDUC 2008, p. 17).

Otras características de los/as Jefes/as de UTP de establecimientos con buenos resultados son poseer una alta conciencia de la situación real del establecimiento

para la toma de decisiones, un desempeño holístico y coherente, visión de futuro, relaciones de trabajo profesionalizantes, una actitud optimista respecto a la gestión institucional y mostrarse abiertos a la autocrítica (cf. MINEDUC 2008, p. 18-19).

En contraste con lo anterior, el mismo estudio sostiene que los/as Jefes/as de UTP de establecimientos con malos resultados:

Se caracterizan por un estilo de liderazgo conservador con foco administrativo. Se definen como conservadores porque poseen una menor disposición para el cambio y una baja tolerancia a la innovación, así como una menor disposición a tomar decisiones con mayor riesgo, resultando que difícilmente generen cambios que impacten en el aprendizaje. A lo anterior se suma que la preocupación de estos jefes técnicos está focalizada en el cumplimiento de la norma y en aspectos más administrativos que pedagógicos. En este mismo sentido, se reconoce que estos sujetos son más autoritarios en su gestión, lo que los lleva a ser más individualistas y, por lo tanto, tienden a no generar trabajo en equipo y/o delegación de tareas. (MINEDUC 2008, p. 19)

Otras características de los/as Jefes/as de UTP de establecimientos con malos resultados son ser buenos administradores y ejecutores de tareas concretas referidas a la gestión de recursos, tener menor experiencia y dominio técnico de su función, suelen “dejar ser” a los profesores a su cargo, tienen baja conciencia del contexto en que se desempeñan, un desempeño particularizado, falta de coherencia y desintegrado, visión de corto plazo, incapacidad de formar equipos de trabajo, apelan a vínculos afectivos y emocionales para legitimarse ante los demás docentes, son pesimistas (lo que conduce a una creciente desmotivación personal) y suelen poseer escasa autocrítica. (cf. MINEDUC 2008, p. 19-20).

Esta visión es coincidente con el último informe del CEDLE Aprendizajes para una política de formación de directores en Chile (CEDLE 2018), realizado en diciembre pasado, en el que se expresa que “en muchos casos predomina una gestión más bien burocrática del trabajo técnico-pedagógico, que se centra en la rendición de cuentas y en el control más que en el aprendizaje permanente y la mejora del trabajo docente”. Junto con esto, el desarrollo profesional no tiene un lugar central en la agenda de los

profesores y el apoyo directivo “tiende a no darle un espacio relevante a la colaboración entre profesores como vía de desarrollo y aprendizaje” (CEDLE 2018, p. 25). Para los investigadores de CEDLE, lo anterior se relaciona directamente con una autoevaluación no basada en evidencias que expresa la necesidad de una mejor formación directiva para una definición más acabada de su rol en el establecimiento. En este sentido,

a pesar de que los estudios de opinión de CEDLE dejan claro que los jefes de UTP (...) perciben que cuentan con los conocimientos necesarios para enfrentar las exigencias actuales, aproximaciones cualitativas permiten observar que las prácticas de estos actores clave no reflejan necesariamente un liderazgo pedagógico que sea movilizador de capacidades en los docentes. (CEDLE 2018, p. 25)

Es fundamental que la relación técnica entre docentes directivos y de aula tenga un carácter profesional. Un estudio realizado en la comuna por un equipo de la carrera de Sociología de la Universidad Diego Portales (proyecto FONDECYT 1171072), determinó que menos de la mitad de los docentes de los establecimientos municipales están de acuerdo con que existen espacios formales para apelar a decisiones directivas, que existen estándares para una toma de decisiones neutral y de manera consistente en el tiempo. Un alto porcentaje de los profesores encuestados está en desacuerdo en que gozan de condiciones de trabajo de alta calidad (56,1%), son respetados por estudiantes y apoderados (46,9%), el gobierno (80,4%), el Colegio de Profesores (58,9%), el público en general (40,2%) y la comunidad local (33,3%). Los resultados de la investigación mencionada invitan tanto al sostenedor como a los equipos directivos y técnicos a que redoblemos nuestros esfuerzos en lograr un clima escolar profesional de trabajo docente, otorgando sentido a nuestras acciones cotidianas y mostrando en ellas una orientación al mejoramiento educativo.

2.- Normativa legal, referentes ministeriales y políticas comunales

La gestión pedagógica tanto de los docentes de aula como directivos se encuentra regulada por distintos referentes legales en la normativa vigente. Además, esta

función recibe un insumo de contexto a través de las políticas y programas nacionales y locales. A continuación, se comenta la Ley General de Educación, la Ley que crea el Sistema de Desarrollo Profesional Docente, el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar y la Política de Convivencia Escolar Comunal.

2.1.- Ley General de Educación

La Ley General de Educación establece el marco legal en el que se deben desarrollar las actividades lectivas y no lectivas de los establecimientos educacionales y sus comunidades. Esta establece que “los profesionales de la educación tienen derecho a trabajar en un ambiente tolerante y de respeto mutuo; del mismo modo, tienen derecho a que se respete su integridad física, psicológica y moral, no pudiendo ser objeto de tratos vejatorios, degradantes o maltratos psicológicos por parte de los demás integrantes de la comunidad educativa”. Además, los profesionales “tienen derecho a proponer las iniciativas que estimaren útiles para el progreso del establecimiento, en los términos previstos por la normativa interna, procurando, además, disponer de los espacios adecuados para realizar en mejor forma su trabajo”.

Entre los deberes que establece para los profesionales que se desenvuelven en los establecimientos, la Ley General de Educación sostiene que “son deberes de los profesionales de la educación ejercer la función docente en forma idónea y responsable; orientar vocacionalmente a sus alumnos cuando corresponda; actualizar sus conocimientos y evaluarse periódicamente; investigar, exponer y enseñar los contenidos curriculares correspondientes a cada nivel educativo establecidos por las bases curriculares y los planes y programas de estudio; respetar tanto las normas del establecimiento en que se desempeñan como los derechos de los alumnos y alumnas, y tener un trato respetuoso y sin discriminación arbitraria con los estudiantes y demás miembros de la comunidad educativa”.

2.2.- Sistema de Desarrollo Profesional Docente

Los derechos y deberes mencionados en la LGE se despliegan con énfasis en la enseñanza y las prácticas de liderazgo técnico-pedagógico en la Ley 20903 que crea

el Sistema de Desarrollo Profesional Docente. En este cuerpo legal, además, se establece que los profesionales de la educación “tienen derecho a formación gratuita y pertinente para su desarrollo profesional y la mejora continua de sus saberes y competencias pedagógicas”, en cuyo marco “son responsables de su avance en el desarrollo profesional”.

Esta normativa es enfática en la priorización que debe tener el Plan de Desarrollo Profesional Docente para el establecimiento, del cual será responsable su equipo directivo. En este sentido, “en el ejercicio de su autonomía, los establecimientos educacionales y en particular sus directores y equipos directivos, tendrán como una de sus labores prioritarias el desarrollo de las competencias profesionales de sus equipos docentes, asegurando a todos ellos una formación en servicio de calidad”.

Por su parte, los sostenedores “podrán colaborar con la formación para el desarrollo profesional de los docentes que se desempeñen en sus respectivos establecimientos, estimulando el trabajo colaborativo entre aquellos”.

La Ley 20903 establece además que los directores y sus equipos directivos “velarán por el desarrollo profesional de los docentes”, para lo cual podrán “proponer al sostenedor planes de formación para el desarrollo profesional docente, considerando, entre otros, los requerimientos del plan de mejoramiento educativo como la información provista por el Sistema de Reconocimiento y Promoción del Desarrollo Profesional Docente, en el marco del Proyecto Educativo Institucional”; y “promover la innovación pedagógica y el trabajo colaborativo entre docentes, orientados a la adquisición de nuevas competencias y la mejora de los saberes disciplinares y pedagógicos a través de la práctica docente”.

La Ley 20903 también regula el proceso de acompañamiento profesional al nivel del establecimiento. Este tiene por objeto “fomentar el trabajo colaborativo y la retroalimentación pedagógica”, mediante el cual “los docentes, en equipo e individualmente, realizan la preparación del trabajo en el aula, la reflexión sistemática sobre la propia práctica de enseñanza-aprendizaje en el aula, y la evaluación y retroalimentación para la mejora de esa práctica”. En este sentido, se establece de manera clara que “corresponderá al director del establecimiento educacional, en

conjunto con el equipo directivo, implementar el proceso descrito (...) a través de planes locales de formación para el desarrollo profesional”, los que deben ser “diseñados en conjunto con el equipo directivo, con consulta a los docentes que desempeñen la función técnico-pedagógica y al Consejo de profesores” y “deberán ser aprobados por el sostenedor y serán parte de los PME”.

Entre los elementos que un Plan Local de Desarrollo Profesional Docente debe contemplar, se encuentran las siguientes dimensiones:

- la mejora continua del ciclo de preparación y planificación de clases;
- la ejecución de las clases;
- la evaluación y retroalimentación de la acción docente en el aula;
- la puesta en común de buenas prácticas de enseñanza y la corrección de déficits;
- el análisis de resultados de aprendizaje de los estudiantes;
- y las medidas pedagógicas para la mejora de resultados.

Otro de las gestiones críticas a ser abordadas por la gestión técnico-pedagógica es “la administración e implementación del proceso de inducción mediante el diseño y aplicación de un plan de inducción”, dentro del cual el equipo directivo designará “a los docentes mentores entre los profesionales de la educación de su dependencia o pertenecientes a redes de establecimientos de los incorporados en el registro público de mentores”.

2.3.- Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar

Dentro de las políticas ministeriales, el principal referente para la gestión directiva es el *Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar* (MINEDUC 2015). En este documento, las dimensiones de las prácticas de liderazgo son especialmente importantes para orientar el trabajo de las jefaturas técnico-pedagógicas. En el caso de la construcción e implementación de una visión estratégica compartida, esta dimensión se define por las prácticas en las que se “traducen los propósitos y

objetivos institucionales en planes de mejoramiento y metas de corto y mediano plazo”, “se difunde y explican los objetivos, planes y metas institucionales”, “se promueven y modelan activamente una cultura escolar inclusiva, equitativa y de altas expectativas sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes y desempeño” y “desarrollan una comunicación y coordinación estratégica y efectiva con el sostenedor para el logro de los objetivos institucionales y de las políticas locales” (MBDLE, p. 21).

Para la dimensión del desarrollo de capacidades profesionales en la que los docentes directivos deben trabajar para comprender, mejorar y potenciar las capacidades del personal, esta se define por las prácticas en las que se desarrollan e implementan estrategias de “búsqueda, selección, inducción y retención de docentes”, “priorizan las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y generan diversas modalidades de desarrollo continuo” y “generan condiciones y espacios de trabajo técnico, de manera sistemática y continua, para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional” (MBDLE, p. 23).

En la dimensión del liderazgo de procesos de enseñanza y aprendizaje donde los docentes directivos deben gestionar eficazmente los procesos de enseñanza y aprendizaje, esta se define por prácticas en las que se asegura “la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación”, se “monitorea la implementación del currículum y los logros de aprendizaje”, “se acompañan, evalúan y retroalimentan sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes”, se “asegura la implementación de estrategias para identificar y apoyar tempranamente a los estudiantes que presenten dificultades” y “se identifican y difunden, entre sus docentes y directivos, buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje como de gestión pedagógica, tanto internas como externas” (MBDLE, p. 25).

La dimensión de convivencia escolar del mismo marco —donde los equipos promueven la convivencia escolar y un clima basado en relaciones de confianza y aceptación de la otredad—, se define por prácticas en las que se “implementa una política que asegura una cultura inclusiva”, “se modela un clima de confianza”, se

“implementan y monitorean normas y estrategias”, se “generan oportunidades de participación y colaboración de los actores”, se “anticipan a los conflictos” y se desarrollan “relaciones de comunicación y colaboración permanente con los padres y apoderados del establecimiento”(MBDLE, p. 27).

En cuanto a la dimensión de desarrollo y gestión del establecimiento escolar, donde se espera que los equipos directivos gestionen eficientemente y transformen su establecimiento en una organización efectiva, las principales prácticas atinentes con la gestión técnico-pedagógica son las que “estructuran la institución, organizan sus procesos y definen roles”, “aseguran que el funcionamiento del establecimiento responda a las normas legales”, “recolectan y analizan sistemáticamente información y datos de los procesos y resultados del establecimiento”, “aseguran la disponibilidad de los recursos requeridos”, vinculan al establecimiento con instituciones, organizaciones y actores de su entorno” e “informan y explican de manera periódica y comprensible los procesos y resultados del establecimiento”(MBDLE, p. 29).

2.4.- Política de Convivencia Escolar Comunal

Otra dimensión de la gestión técnico-pedagógica de los profesionales de la educación en el interior de los establecimientos es el rol de garantes del ejercicio de los derechos de las niñas, niños y adolescentes establecida por la normativa legal vigente y la Política de Comunal de Convivencia Escolar de Peñaflor. El enfoque de derechos "reconoce a las y los estudiantes como sujetos de derechos y a los actores adultos de las comunidades educativas como garantes de derechos". Al respecto, la Política Comunal de Convivencia Escolar establece una distinción de niveles y roles en relación con la garantía de derechos de niñas, niños y adolescentes — considerando siempre al principal responsable de generar las condiciones para el ejercicio de los derechos de las niñas, niños y adolescentes al Estado—. En este sentido, "las instituciones educativas y sus equipos de trabajo (directivos, docentes y asistentes de la educación), en su calidad de agencia del Estado que debe asegurar el derecho a la Educación se ubican como *garantes principales*. Esto significa que las organizaciones educativas tienen el deber de hacer cumplir, promover, proteger y

defender los derechos de las niñas, los niños y los adolescentes en el contexto educativo” (DAEM 2019b).

Este aspecto debe ser permanentemente reforzado y se deben contemplar acciones formativas internas y externas en el Plan Local de Desarrollo Profesional Docente con el objetivo de que “los *garantes principales* de derechos dentro de la comunidad educativa tomen conciencia de su rol, fortalezcan sus capacidades a través de procesos formativos y conozcan las formas de actuación que les permiten realizar su función de garantía” (DAEM 2019b).

3.- Marco conceptual compartido

Las presentes *Orientaciones comunales para el liderazgo técnico-pedagógico* se inscriben en el marco de comprensión común de las tareas, competencias y prácticas de las unidades técnicas de los establecimientos, resultado de las acciones formativas internas, externas y de reflexión realizadas por las jefaturas de UTP de los establecimientos. En este contexto, su enfoque está orientado hacia el despliegue de competencias y la instalación de prácticas de liderazgo distribuido, de acompañamiento al docente con foco en el impacto en el núcleo pedagógico, y el desarrollo profesional de los profesores con el objeto de que la escuela se convierta en una auténtica comunidad profesional de aprendizaje. La implementación clara y definida de estos enfoques es un paso crítico en el proceso de transformar a las escuelas en organizaciones efectivas.

3.1.- Hacia un liderazgo distribuido

Desde el MBDLE (MINEDUC 2015), se comprende el liderazgo como “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr los objetivos y metas comprometidas” (Leithwood et al. 2006). En este sentido, “la definición supone que el liderazgo es una función más amplia que la labor ejercida por el director del establecimiento y es compartida con otras personas de la institución” (MINEDUC 2015). En complemento, para Leithwood (2009) el liderazgo existe dentro de relaciones sociales y sirve para fines sociales, implica un propósito una dirección, es un proceso de influencia, es una función, es contextual y contingente.

Por su parte, comprenderemos el liderazgo distribuido como un conjunto de prácticas en las que se capacita o empodera a diversos profesionales de la escuela favoreciendo la responsabilidad colectiva sobre los logros de la organización (cf. García-Martínez, Higuera-Rodríguez & Martínez-Valdivia, 2018). El éxito de esta forma de liderazgo está centrada en la instalación de rutinas, hábitos y prácticas colectivas amplias y de gran proactividad. Entre sus siete proposiciones sobre liderazgo efectivo, Liethwood et al. (2008) sostienen que los liderazgos escolares con mayor influencia en el éxito de sus escuelas se dan mientras la distribución es más amplia (abarca más actores y funciones). Además uno de los patrones que impacta en la efectividad del liderazgo estriba en que los alumnos perciban altos niveles de influencia desde las distintas fuentes de liderazgo. En la misma línea, mientras la evidencia es consistente en considerar inefectivo a las formas de liderazgo *laissez-faire*, el liderazgo distribuido es más efectivo en la medida en que las fuentes de liderazgo del establecimiento trabajan de manera coordinada.

El liderazgo distribuido se diferencia de otros tipos de liderazgo por su énfasis en la conformación de equipos y la instalación de prácticas colectivas. Según Harris y De-Flaminis (2016; citado en Ahumada et al. 2017), el liderazgo distribuido debe ser comprendido como una práctica más que como una responsabilidad, está centrado en las interacciones más que en las acciones y no está restringido a los roles formales dentro de la organización. Para lograr establecer prácticas con estas características, es necesario “pasar de los héroes a los equipos en las escuelas” a través de prácticas colaborativas (varias personas para la misma tarea), colectivas (interdependencia de personas y tareas) y coordinadas (acciones secuenciales como una “carrera de relevos”) (cf. Riveros-Barrera, 2011).

Otra característica distintiva del liderazgo distribuido es que promueve de forma práctica valores democráticos como la participación y se diferencia de la mera delegación de tareas en el hecho de que la interacción de quienes participan de la distribución del liderazgo es simétrica (Riveros-Barrera, 2011).

3.2.- Centralidad del núcleo pedagógico

La finalidad del liderazgo distribuido en la gestión técnico-pedagógica es impactar en la mejora de la enseñanza que sucede principalmente en el interior de las salas de clases. Por esta razón, sus acciones y orientación deben estar sujetas a evaluación sobre la evidencia de su impacto en la relación entre profesores, alumnos y saberes. Para ello, es útil considerar la dimensión estrictamente pedagógica de la sala de clases como a un “triángulo compuesto por tres elementos: el saber, el profesor y los alumnos” (Houssaye, 1993), lo que se ha denominado indistintamente triángulo o núcleo pedagógico o didáctico. En este sentido, Elmore (otro de los difusores del concepto) sostiene que

sólo hay tres formas de mejorar los aprendizajes escolares: incrementando los conocimientos y habilidades de los profesores, incrementando el nivel de los contenidos impartidos a los alumnos y cambiando el rol de los estudiantes en el proceso didáctico. Estos tres forman lo que llamo el *núcleo pedagógico* (Elmore, 2010, p. 13)

La función del UTP en la escuela estará orientada a la mejora de los aprendizajes en la medida que logre sostener un modelo de incidencia entre las acciones de los planes de la escuela y los cambios en la forma de relacionarse entre las partes del triángulo o núcleo pedagógico. “Todo lo que no está en el núcleo pedagógico sólo puede afectar al aprendizaje y desempeño de los alumnos, *por la vía de influenciar, en alguna medida, lo que sucede dentro del núcleo*” (Elmore, 2010, p. 21).

3.3.- El acompañamiento, la observación en el aula y la retroalimentación

El MBDLE, en la dimensión “Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje”, explicita que el equipo directivo debe acompañar, evaluar y retroalimentar sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes. A su vez, en los *Estándares indicativos* se establece que “el director y el equipo técnico-pedagógico apoyan a los docentes mediante la observación de clases y la revisión

de cuadernos y otros materiales educativos con el fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes” (MINEDUC, 2014:71).

Una de las principales premisas para comprender la importancia de los procesos de acompañamiento (observación y retroalimentación) es el carácter organizacional del desarrollo profesional de los docentes. Entender, en este sentido, que “los docentes no se desarrollan solos” porque “el trabajo docente de aula ocurre en contextos organizacionales” (Ulloa & Gajardo, 2016). Es por esto que los aspectos asociados a la comunicación y la consciencia del rol del observador son esenciales para la liderar el cambio en los docentes.

En la opinión de Ulloa y Gajardo (2016), uno de los principales problemas de las observaciones de clases es que “ponen su foco en el docente, ocultando a los otros componentes relevantes del núcleo pedagógico”. De esta manera “parten de una definición de lo que se entiende por buen profesor”. Para superar esta dificultad, resulta esencial convenir en conjunto con los docentes la forma en que se realizará la observación de clases, la retroalimentación y los focos de estos procesos en el contexto específico del establecimiento¹².

Otro aspecto importante de la observación es dar un perfil institucional al proceso a través de la elección de observadores dentro de una variedad más amplia que la jefatura técnica o el/la director/a. En este sentido,

para observar los procesos de enseñanza y aprendizaje se debe contar con un observador, el cual puede ser un miembro del equipo directivo, jefe de departamento o profesor. Es deseable que este actor tenga experiencia en el aula, o bien, manejo del Currículum y del desarrollo psicobiológico de los niños y adolescentes, así como habilidades comunicacionales. (MINEDUC, 2016a)

El objetivo de la observación de clases es obtener de ella una percepción de las fortalezas y potencialidades de mejora del docente, con el fin de acompañarlo en un

¹²El referente sobre acompañamiento docente de MINEDUC (2016a) contiene orientaciones específicas para establecimientos dependiendo del nivel de consolidación de una cultura de observación y retroalimentación de clases.

proceso de mejora de sus prácticas. En este sentido, la observación como tal es un momento crucial que sólo se ve completado en la retroalimentación al docente por parte del observado:

Mediante la retroalimentación derivada de la observación de aula, los equipos deben orientar a los profesores para que fortalezcan su capacidad de comprender y analizar, tanto sus acciones pedagógicas como los procesos de aprendizaje de sus estudiantes (MINEDUC, 2016a)

Entre las características de una buena retroalimentación, se encuentran las siguientes: es de carácter obligatoria, es cara a cara, se da en un ambiente de cordialidad y respeto, es oportuno, utiliza lenguaje adecuado al receptor, es coherente, refiere a acciones específicas y no a características de la persona, no generaliza, entre información argumentada, tiene un foco claro, es frecuente, se registra, es constructiva y es formativa para el docente¹³.

3.4.- Planificación de la enseñanza y currículum

La planificación de la enseñanza es la principal herramienta para monitorear el efectivo desarrollo del currículum en la sala de clases. Según Robinson (2007), las tareas de coordinación, evaluación y planificación de la enseñanza del currículum tienen de los más altos impactos sobre el desempeño de los estudiantes entre las distintas tareas asociadas al liderazgo educativo.

En el MBDLE, se establece como parte de las tareas del equipo directivo el asegurar “la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación en las diferentes asignaturas y niveles de enseñanza”, además de monitorear “la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes, para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica”.

¹³Estas características, como también los pasos para una buena retroalimentación, se encuentran detallados en MINEDUC (2016a).

La planificación de la enseñanza en el aula está directamente asociada con la adecuada comprensión del currículum nacional. En este sentido, podemos resumir la articulación entre los diferentes referentes curriculares de la siguiente manera:

Bases curriculares	Programas de estudio	Planes de estudio
Marco referente de carácter obligatorio que indica los Objetivos de Aprendizaje a lograr por los estudiantes en su trayectoria escolar.	Organización temporal de los Objetivos de Aprendizaje de carácter flexible, que busca secuenciar objetivos, tiempos e indicadores de evaluación durante el año escolar.	Organización del tiempo escolar, en la que se establece el tiempo mínimo que se estima necesario asignar a cada una de las asignaturas, para cumplir satisfactoriamente con los Programas de estudio.

En las Bases Curriculares actuales, se busca propiciar el aprendizaje a través de los Objetivos de Aprendizaje Transversales (OAT) y los Objetivos de Aprendizaje (OA) por nivel. Los OAT “son metas de carácter comprensivo y general para la educación escolar, referidas al desarrollo personal, intelectual, moral y social de los estudiantes” y su logro “depende de la totalidad de elementos que conforman la experiencia escolar” (MINEDUC 2012, p. 28). Estos incluyen las dimensiones física, afectiva, cognitiva, socio-cultural, moral, espiritual, de proactividad y trabajo, y de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).

Los Objetivos de Aprendizaje "son objetivos que definen los aprendizajes terminales esperables para una asignatura determinada para cada año escolar" (MINEDUC 2012, p.24), y buscan relacionar de manera explícita "las habilidades, los conocimientos y las actitudes y evidencian en forma clara y precisa cuál es el aprendizaje que el estudiante debe lograr" (MINEDUC 2012, p.14), comprendiendo cada una de ellas de la siguiente manera:

Habilidades	Actitudes	Conocimientos
Capacidades desarrolladas para desempeñar tareas y para solucionar problemas con precisión y adaptabilidad.	Disposiciones aprendidas para responder, de modo favorable o no, frente a objetos, ideas o personas.	Conceptos, redes de conceptos e información sobre hechos, procesos, procedimientos y operaciones.

Según nos indica el documento de apoyo ministerial *Planificación de la enseñanza* (MINEDUC 2016b), en el marco de la planificación debemos asegurarnos de la debida articulación de los elementos antes expuestos. En este sentido, es importante:

- ✓ Identificar y delimitar los Objetivos de Aprendizaje a lograr por nivel y asignatura.
- ✓ Conocer las necesidades de los estudiantes mediante la evaluación.
- ✓ Elaborar una progresión didáctica del proceso de enseñanza y recibir apoyo en la articulación curricular con el resto de los niveles y asignaturas.
- ✓ Recibir acompañamiento y monitoreo en la elaboración de planificación para el aula.
- ✓ Elaborar y organizar los Objetivos de Aprendizaje en una planificación anual según los planes y programas de estudio.
- ✓ Elaborar y organizar los Objetivos de Aprendizaje en una planificación por unidad con base en la planificación anual.
- ✓ Recibir acompañamiento y monitorear la implementación de la planificación, junto con retroalimentación de la ejecución de la clase fuera del aula.

Es importante que el correcto ejercicio de la planificación sea evaluado permanentemente por la Unidad Técnico Pedagógica del establecimiento, con el objetivo de entregar un feedback personalizado y adecuado a cada uno de los docentes¹⁴.

Nota sobre uso de plataforma NAPSIS

Actualmente las escuelas cuentan con la plataforma NAPSIS para la gestión pedagógica y la planificación de la enseñanza. Esta, en su centro de planificaciones, cuenta con distintos tipos de planificación clase a clase, entre los cuales se encuentra la planificación “Estructura EJE – OA – Indicador” que se asocia a la estructura OA – OAT, con énfasis en la planificación orientada a la enseñanza de habilidades y actitudes.

Es fundamental que el equipo de gestión del establecimiento revise con regularidad el uso y aprovechamiento de la plataforma NAPSIS, y la adecuación de las planificaciones por parte de los

The screenshot shows a web interface for creating a class plan. At the top, there's a 'Clase' header with a close icon. Below it, there are two input fields: 'Date' with a calendar icon and 'Duración (minutos)'. To the right is a '+ Agregar clase' button. Below these fields are three tabs: 'Asignatura', 'Información', and 'Calificación'. The 'Información' tab is active, showing a list of associated learning objectives: 'Ejes y Objetivos de Aprendizaje (OA) (+) (0 asociados)', 'Habilidades (+) (0 asociados)', 'Actitudes (+) (0 asociados)', and 'Objetivos de aprendizaje transversales (OAT) (+) (0 asociados)'. At the bottom right of the list are two buttons: 'Descartar borrador' (orange) and 'Guardar y cerrar' (blue).

¹⁴Para más información, recomendamos las orientaciones ministeriales sobre planificación de la enseñanza en MINEDUC (2016b).

docentes.

3.5.- Liderar el desarrollo profesional de los docentes

La ley 20903 indica que cada establecimiento tiene la obligación de diseñar a lo menos un plan local de desarrollo profesional docente y un plan de inducción al ejercicio profesional. Los planes de desarrollo profesional “serán diseñados por el director del establecimiento educacional en conjunto con el equipo directivo, con consulta a los docentes que desempeñen la función técnico-pedagógica y al Consejo de profesores” (art. 18°, letra c).

El plan de desarrollo profesional docente puede contener acciones orientadas a la mejora asociadas a las siguientes dimensiones del quehacer profesional de los docentes:

- ✓ mejora continua del ciclo de preparación y planificación;
- ✓ la ejecución de clases;
- ✓ la evaluación y retroalimentación para la mejora de las clases;
- ✓ la puesta en común de buenas prácticas;
- ✓ el análisis de resultados; y
- ✓ las medidas pedagógicas.

Según se indica en las orientaciones ministeriales para el *Diseño de un plan de desarrollo profesional continuo* (MINEDUC 2016c), es fundamental comprender el ciclo de desarrollo profesional sobre la base de las siguientes etapas:

Etapa	Proceso
<i>Detectar necesidades y definir objetivos</i>	Definir de manera participativa con el equipo profesional —es decir, con los docentes y asistentes de la educación— las competencias y conocimientos profesionales necesarios para alcanzar de manera sostenida el mejoramiento de los aprendizajes.
<i>Diseñar el plan de desarrollo profesional</i>	Seleccionar los contenidos, las modalidades o estrategias de desarrollo profesional a considerar, las instancias específicas en que estas se llevarán a cabo y la programación de actividades.
<i>Asegurar recursos en conjunto con el sostenedor</i>	Comunica y mantener una coordinación estratégica constante con el sostenedor. Es necesario que este conozca y comprenda los objetivos de desarrollo profesional del establecimiento y visualice su coherencia con los

	objetivos estratégicos del PME.
<i>Implementar actividades</i>	Asignar encargados de las actividades; informar con tiempo y contextualizar el sentido del plan; preparar los materiales con anticipación; generar un ambiente de aprendizaje, acogida y respeto; dar un especial énfasis de trabajo colaborativo; desarrollar observación y monitoreo constante; visibilizar avances; entre otros.
<i>Evaluar y mejorar</i>	Evaluar del nivel de eficacia que tuvo la estrategia empleada, es decir, en qué grado se logró alcanzarlos objetivos específicos del plan.

Entre las actividades del plan de desarrollo profesional es importante incorporar las acciones formativas internas del establecimiento, con énfasis en los espacios de reflexión pedagógica.

En el caso del plan de inducción, este debe cubrir todas aquellas acciones que tienen el objetivo de “acompañar y apoyar al docente principiante en su primer año de ejercicio profesional para un aprendizaje, práctica y responsabilidad profesional efectivo; facilitando su inserción en el desempeño profesional y en la comunidad educativa a la cual se integra” (art. 18, letra g). En el documento ministerial *Proceso de inducción a la cultura escolar* (MINEDUC 2016e), se sugiere que este plan cuente al menos con las dimensiones de (a) inducción administrativa, (b) visita guiada, (c) jornada de bienvenida general, (d) presentación a la comunidad escolar, (e) asignación de un acompañante durante la inducción, (f) reunión con director y/o jefe técnico y (g) reunión de seguimiento.

3.6.- Hacia comunidades profesionales de aprendizaje

Las distintas acciones formativas tanto internas como externas que conforman el plan de desarrollo profesional docente, deben tener por finalidad convertir a la escuela o liceo en una *comunidad profesional de aprendizaje*. Esta idea, que data de principios de la década de 1990, tiene variados precursores y definiciones, no obstante “pareciera haber un consenso internacional de que esta refiere a un grupo de personas compartiendo e interrogando críticamente sus prácticas sobre la marcha, de forma colaborativa, inclusiva, orientada al aprendizaje y promoviendo su crecimiento; funcionando como una empresa colectiva; integrando procesos y previendo sus resultados” (Stoll et al. 2006). El supuesto a la base de la esta idea es que las organizaciones aprenden y lo hacen de manera conjunta.

Según indica Krichesky y Murillo (2011; también Kruse, Louis & Bryk 1994; DuFour 2004; Stoll et al. 2006, entre otros), algunas de las características de las escuelas que se han convertido en comunidades profesionales de aprendizaje son: (a) valores y visión compartida, (b) liderazgo distribuido, (c) aprendizaje individual y colectivo, (d) compartir la práctica profesional, (e) confianza, respeto y apoyo mutuo, (f) apertura, redes y alianzas, (g) responsabilidad colectiva y (h) condiciones para la colaboración.

Por su parte, una comunidad sólo se logra en la medida en que se tienen las condiciones necesarias, entre las cuales se encuentra: (i) fomentar una cultura de la colaboración, (ii) impulsar una re-estructuración organizativa, (iii) favorecer el liderazgo docente, (iv) generar un clima escolar propicio y (v) repensar la dirección escolar. En síntesis,

la idea de base es sencilla: para hacer las cosas de forma diferente y mejor hay que aprender. Si queremos una mejor enseñanza y una mejor educación primero hay que aprender. Pero el aprendizaje no es una tarea personal y solitaria, es colaboración, ayuda y apoyo. Es por ello que resulta fundamental desprivatizar las aulas para convertirlas en espacios de encuentro y responsabilidad compartida. (Krichsky & Murillo 2011, p. 79)

Es importante re-pensar el sentido del conjunto de las acciones del jefe de UTP como orientadas hacia *la desprivatización de las prácticas profesionales y de las salas de clases*. Si bien cada función de la UTP se puede analizar de manera separada, podemos distinguir la finalidad del conjunto de estas en que los profesores compartan, discutan y reflexionen en torno a sus métodos y formas de enseñanza, colaboren y pongan colectivamente el foco en el aprendizaje de sus estudiantes (vid. Kruse, Louis & Bryk 1994).

4.- Evaluando el desempeño: competencias, prácticas y estándares indicativos

Existen distintos referentes ministeriales y de política pública que permiten evaluar el desempeño de los docentes directivos. En esta sección nos enfocaremos en tres de estos, con foco en las secciones que abordan las tareas específicas del Jefe de

UTP: el *Informe de Perfiles de competencias para docentes directivos* (MINEDUC/Fundación Chile 2009), el *Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar* (MINEUC 2015) y los *Estándares indicativos de desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores* (MINEDUC 2014).

En su creación, el perfil de competencias para los/as Jefes/as de UTP de Fundación Chile estuvo orientado a servir de insumo para proyectar un mapa de desarrollo profesional, por lo que está principalmente basado en la idea de competencia como atributo individual del profesional a cargo de la unidad técnica del establecimiento. Desde un nivel individual, su mayor utilidad reside en la posibilidad que entrega de evaluar competencias específicas presentes en el profesional, aunque con la desventaja de no prestar una atención proporcional a los contextos del desempeño.

El *Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar* es el instrumento de referencia para todos los equipos directivos, en paralelo al *Marco para la Buena Enseñanza* para los profesores de aula, y su diseño se inscribe en el proceso de reforma de la carrera docente (Sistema de Desarrollo Profesional Docente) y futura creación de una carrera directiva. A diferencia del enfoque por competencias, su perspectiva se centra en las prácticas instaladas en los equipos, por lo que establece descriptores más amplios a través de los cuales busca abarcar el contexto en el que se ejerce el liderazgo pedagógico.

Finalmente, los *Estándares indicativos de desempeño* son el principal instrumento de evaluación de la Agencia de la Calidad de la Educación y su creación se encuentra normada en la Ley General de Educación. Su función es orientar la mejora de las comunidades educativas y tiene un enfoque centrado en el establecimiento en su conjunto, pero con responsables explícitos de cada proceso y descriptores para un desarrollo débil, incipiente, satisfactorio y avanzado de cada desempeño esperado.

4.1.- Perfil de competencias de Jefes/as de UTP

En 2009 se publicó un informe de Fundación Chile con una serie de perfiles para los distintos actores de la comunidad educativa desde un enfoque por competencias,

con el objetivo de definir mapas de desarrollo profesional para los docentes directivos de establecimientos municipales, a través de una metodología de identificación de competencias conductuales y funcionales.

Se comprende por competencia, “la capacidad de responder a demandas complejas, combinando y movilizandorecursos psicosociales (incluyendo habilidades y actitudes) en un contexto determinado” (OCDE 2015: 4). A pesar de las diferentes concepciones de competencia, la gran mayoría coincide en que “una competencia es un desempeño, no la capacidad para un desempeño futuro. Por lo tanto, se puede observar a través del comportamiento. La competencia incluye un saber (conceptual), saber hacer (procedimientos) y saber ser (actitudinal). Las personas movilizan sus conocimientos y la manera como hacen las cosas. La competencia siempre se relaciona con una capacidad movilizadapara responder a situaciones cambiantes” (Fch, 2006, 2009; MINEDUC 2015). Esta además “supone un comportamiento (causal) y un desempeño “superior” esperado” (MINEDUC 2015).

El informe de Fundación Chile, para el caso del Jefe de UTP, establece que el objetivo del cargo es: “Liderar el Proyecto Curricular del establecimiento asesorando al Director en la toma de decisiones referentes a la programación, planificación, organización, supervisión y evaluación del desarrollo de las actividades curriculares”. El resumen del perfil de competencias del cargo, de los cuales destacamos el ámbito de “Gestión curricular”, es el siguiente:

Jefe de Unidad Técnica Pedagógica	
Ámbito	Competencias funcionales
Gestión institucional	Gestionar los procesos a su cargo
	Gestionar el desarrollo profesional del equipo docente y asistentes de la educación
	Gestionar recursos humanos
Gestión curricular	Generar condiciones para la gestión de los contenidos curriculares
	Asesorar a los docentes en los procesos de aprendizaje y enseñanza
	Desarrollar estrategias educativas del establecimiento
	Gestionar el mejoramiento continuo de los procesos y resultados de aprendizaje y enseñanza
Gestión de la convivencia	Gestionar la interacción y convivencia escolar

escolar	
	Competencias conductuales
	Liderazgo directivo
	Gestión de la innovación
	Compromiso social
	Comunicación para la interacción
	Comunicación para la interacción
	Trabajo en equipo

Entre los distintos ámbitos que constituyen el perfil de competencias del Jefe/a de UTP, el que se asocia más directamente a la gestión técnico-pedagógica es el ámbito de gestión curricular. Esta se compone de cuatro competencias funcionales que a su vez se distinguen en varios criterios de desempeño. Tomando en consideración los descriptores de los diferentes desempeños establecidos en el referente que comentamos, podemos obtener las siguientes áreas críticas en las que se deben expresar las competencias funcionales de un Jefe/a de UTP:

- ✓ *Planificación curricular*: planifica el avance curricular en conjunto con los docentes encargados, revisa periódicamente las planificaciones y asegura su cumplimiento.
- ✓ *Monitoreo del avance curricular*: garantiza el cumplimiento de la oferta curricular, verifica la cobertura de las planificaciones curriculares, monitorea el cumplimiento de las planificaciones, retroalimenta a los profesores y evalúa el logro de los objetivos de aprendizaje.
- ✓ *Procesos de enseñanza aprendizaje*: define responsables, metas y plazos para llevar a cabo procesos de enseñanza aprendizaje, monitorea su planificación anual, el avance y los resultados de los procesos de enseñanza aprendizaje (considerando sus etapas de planificación, implementación y evaluación) y verifica su coherencia.
- ✓ *Mejoramiento curricular*: establece trabajo colaborativo entre docentes, promueve la innovación metodológica, monitorea las estrategias de trabajo docente observando clases y revisando documentos, supervisa los instrumentos de evaluación cotejándolos con la programación y

planificación, evalúa las acciones de mejora implementadas midiendo su impacto y difunde experiencias exitosas de docentes.

- ✓ *Actualización del currículum*: enriquece el currículum oficial a través del diseño de una oferta curricular, genera espacios de innovación en las horas no lectivas de los docentes y evalúa las actualizaciones.
- ✓ *Rediseño de la gestión de procesos de enseñanza aprendizaje*: define estrategias de mejora en observación de los resultados, aplica experiencias piloto realizando seguimiento y análisis, y evalúa el impacto de dichas estrategias de mejora.
- ✓ *Orientación a la mejora continua*: realiza diagnósticos iniciales, define objetivos, resultados y alcances, asigna responsabilidades y monitorea la ejecución de las tareas y funciones.
- ✓ *Integración de objetivos transversales*: conduce la reflexión pedagógica en espacios como reuniones y jornadas, lidera las definiciones de actividades no lectivas del establecimiento y articula la integración de objetivos transversales en el currículum.
- ✓ *Análisis de información y resultados*: entrega lineamientos de análisis de información y resultados, verifica periódicamente el cumplimiento de los objetivos de los procesos de enseñanza aprendizaje y define acciones de mejora continua priorizando las necesidades definiendo un plan de acción claro.

Las áreas de desempeño anteriormente señaladas representan elementos críticos en los que se puede evaluar el desempeño de la Jefatura de UTP. El detalle de cada criterio de desempeño resumido en esta lista, se reproduce al final de este documento (véase Anexo 1).

4.2.- Prácticas y MBDLE

El enfoque centrado en las prácticas, a diferencia de los perfiles de competencias, se centra en la presencia de actividades, procesos, eventos, rituales y otras acciones

que son de carácter cotidiano y sistemático dentro del establecimiento. Para que esto sea así, estas deben ser parte de la cultura del establecimiento y su instalación debe ser objeto de una estrategia intencionada por el equipo directivo en su conjunto. En este sentido:

Las prácticas de liderazgo orientan el quehacer directivo más allá de las personas o roles de quienes lo ejecuten y toman en consideración que el liderazgo –en su concepto más amplio- está inserto en las organizaciones y se actualiza continuamente a partir de los aprendizajes que los líderes adquieren de las relaciones e interrelaciones que se producen al gestionar el establecimiento educacional. Por otra parte, si bien las prácticas que se incluyen en el marco son aquellas que los líderes efectivos típicamente realizan en distintas realidades, su aplicación es siempre contextual y contingente, presentando distintos énfasis dependiendo del contexto, las características y la etapa de desarrollo del establecimiento escolar.

Dentro de las dimensiones de prácticas, se encuentran: construyendo e implementando una visión estratégica compartida, desarrollando las capacidades profesionales, liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje; y gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar. Aunque cada una de estas dimensiones requiere de la participación del Jefe de UTP, son los descriptores del desarrollo profesional y el liderazgo pedagógico los que se relacionan más directamente con el rol del equipo técnico pedagógico.

A continuación, se pueden observar las dimensiones mencionadas y sus respectivos descriptores:

Desarrollando las capacidades profesionales
Principales prácticas directivas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollan e implementan, en conjunto con su sostenedor, estrategias efectivas de búsqueda, selección, inducción y retención de docentes y asistentes de la educación. ✓ Identifican y priorizan las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y generan diversas modalidades de desarrollo profesional continuo. ✓ Reconocen y celebran los logros individuales y colectivos de las personas que trabajan en el establecimiento. ✓ Apoyan y demuestran consideración por las necesidades personales y el bienestar de cada una de las personas de la institución.

- ✓ Demuestran confianza en las capacidades de sus equipos y promueven el surgimiento de liderazgos al interior de comunidad educativa.
- ✓ Generan condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática y continua, para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional.

Liderando los procesos de enseñanza aprendizaje

Principales prácticas directivas

- ✓ Aseguran la articulación y coherencia del currículum con las prácticas de enseñanza y evaluación como entre los diferentes niveles de enseñanza y asignaturas.
- ✓ Monitorean la implementación integral del currículum y los logros de aprendizaje en todos los ámbitos formativos de los estudiantes para el mejoramiento de los procesos de enseñanza y la gestión pedagógica.
- ✓ Acompañan, evalúan y retroalimentan sistemáticamente las prácticas de enseñanza y evaluación de los docentes.
- ✓ Identifican las fortalezas y debilidades de cada docente de manera de asignarlo al nivel, asignatura y curso en que pueda alcanzar su mejor desempeño.
- ✓ Procuran que los docentes no se distraigan de los procesos de enseñanza aprendizaje, evitando las interrupciones de clases y la sobrecarga de proyectos en el establecimiento.
- ✓ Aseguran la implementación de estrategias para identificar y apoyar tempranamente a los estudiantes que presenten dificultades en los aprendizajes o en los ámbitos conductual, afectivo o social.
- ✓ Identifican y difunden, entre sus docentes y directivos, buenas prácticas de enseñanza y aprendizaje como de gestión pedagógica, tanto internas como externas y que respondan a las necesidades de sus estudiantes.

4.3.- Estándares indicativos de desempeño

Los Estándares indicativos de desempeño son “un conjunto de referentes que constituyen un marco orientador para la evaluación de los procesos de gestión educacional de los establecimientos y sus sostenedores” (MINEDUC 2014, p. 9). Se encuentran normados en la Ley General de Educación y forman parte del Sistema de Aseguramiento de la Calidad, constituido por el Ministerio de Educación, la Agencia de la Calidad, la Superintendencia de Educación y el Consejo Nacional de Educación.

Los estándares indicativos son la base de la evaluación y la orientación que realiza la Agencia de la Calidad en los establecimientos educacionales. Estos referentes complementan a los Estándares de Aprendizaje medidos a través de la aplicación de la prueba SIMCE y de los Indicadores de desarrollo personal y social.

Aunque los estándares indicativos están compuestos por cuatro dimensiones (liderazgo, gestión pedagógica, formación y convivencia y gestión de recursos) es la dimensión de gestión pedagógica, en su subdimensión de gestión curricular, uno de

los referentes técnicos más específicos y acabados presentes en la política pública vigente.

A continuación, se muestran los descriptores de desempeño satisfactorio y avanzado de la subdimensión de gestión curricular por cada descriptor de desempeño.

Dimensión: Gestión pedagógica		
Gestión curricular	Enseñanza y aprendizaje en el aula	Apoyo al desarrollo de los estudiantes
<p>4.1.- El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan la implementación general de las Bases Curriculares y de los programas de estudio.</p> <p>4.2.- El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum.</p> <p>4.3.- Los profesores elaboran planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje.</p> <p>4.4.- El director y el equipo técnico-pedagógico apoyan a los docentes mediante la observación de clases y la revisión de cuadernos y otros materiales educativos con el fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>4.5.- El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un sistema efectivo de evaluaciones de aprendizaje.</p> <p>4.6.- El director y el equipo técnico-pedagógico monitorean permanentemente la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje.</p> <p>4.7.- El director y el equipo técnico-pedagógico promueven entre los docentes el aprendizaje colaborativo y el intercambio de los recursos educativos generados.</p>	<p>5.1.- Los profesores imparten las clases en función de los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares.</p> <p>5.2.- Los profesores conducen las clases con claridad, rigurosidad conceptual, dinamismo e interés.</p> <p>5.3.- Los profesores utilizan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje en el aula.</p> <p>5.4.- Los profesores manifiestan interés por sus estudiantes, les entregan retroalimentación constante y valoran sus logros y esfuerzos.</p> <p>5.5.- Los profesores logran que la mayor parte del tiempo de las clases se destine al proceso de enseñanza aprendizaje.</p> <p>5.6.- Los profesores logran que los estudiantes trabajen dedicadamente, sean responsables y estudien de manera independiente.</p>	<p>6.1.- El equipo técnico-pedagógico y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan vacíos y dificultades en el aprendizaje y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos.</p> <p>6.2.- El establecimiento cuenta con estrategias efectivas para potenciar a los estudiantes con intereses diversos y con habilidades destacadas.</p> <p>6.3.- El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, y cuentan con mecanismos efectivos para apoyarlos.</p> <p>6.4.- El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes en riesgo de desertar e implementan mecanismos efectivos para asegurar su continuidad en el sistema escolar.</p> <p>6.5.- El equipo directivo y los docentes apoyan a los estudiantes en la elección de estudios secundarios y de alternativas laborales o educativas al finalizar la etapa escolar.</p> <p>6.6.- Los establecimientos adscritos al Programa de Integración Escolar (PIE) implementan acciones para que los estudiantes con necesidades educativas especiales participen y</p>

		progresen en el currículum nacional. 6.7.- Los establecimientos adscritos al Programa de Educación Intercultural Bilingüe cuentan con los medios necesarios para desarrollar y potenciar las competencias interculturales de sus estudiantes.
--	--	--

Los *Estándares indicativos de desempeño* se conforman por cuatro dimensiones y tres subdimensiones cada una. La dimensión de gestión pedagógica es la que más se vincula con el liderazgo pedagógico y, a su vez, la subdimensión de gestión curricular constituye un referente muy detallado de los desempeños esperados para una Jefatura de UTP. Esta se compone de siete estándares que a su vez se asocian a los desempeños débil, incipiente, satisfactorio y avanzado. Tomando en consideración sólo los descriptores de los desempeños satisfactorio y avanzado, podemos obtener las siguientes áreas críticas de desempeño de los equipos técnico-pedagógicos en conjunto con sus directores y en el contexto local del establecimiento:

- ✓ *Implementación de Bases Curriculares y programas de estudio:* definen plazos de estudio del establecimiento, organizan la asignación de los docentes y los horarios, resguardan los tiempos dedicados a la labor pedagógica, implementan procedimientos que liberan tiempo a los docentes, estandarizan procesos administrativos y entregan información curricular por escrito para optimizar los tiempos.
- ✓ *Lineamientos pedagógicos:* acuerdan con docentes políticas comunes para ser implementadas en distintas asignaturas y niveles para desarrollar hábitos y habilidades, acuerdan lineamientos metodológicos por asignatura, seleccionan y gestiona la adquisición de recursos educativos de mayor impacto, cuentan con un documento que explicita las políticas comunes y monitorean la efectividad de las metodologías.
- ✓ *Monitoreo de procesos de enseñanza aprendizaje:* analizan y comentan reflexivamente las planificaciones, corrigen errores y mejoran actividades, destinan tiempo a la discusión de las Bases Curriculares y los programas

de estudio, coordinan en la planificación anual actividades interdisciplinarias, elaboran planificaciones clase a clase, planificación adecuaciones curriculares para los estudiantes que lo requieren y cuentan con apoyo especializado para asesorar a los docentes en la planificación de la enseñanza.

- ✓ *Observación de clases:* efectúan observaciones de clase (una vez al semestre a cada profesor o una observación semanal por directivo), analizan con los docentes el trabajo de los alumnos, se reúnen con los profesores de cada asignatura una vez al mes, efectúan un proceso de acompañamiento a los profesores que evidencian más necesidad de apoyo, cuentan con apoyo especializado para que observen clases y utilizan grabaciones voluntarias de clase para analizar con profesores.
- ✓ *Coordinan un sistema efectivo de evaluación del aprendizaje:* estipulan una política de evaluaciones en el Reglamento de Evaluación y calendarizan las evaluaciones, revisan las principales evaluaciones con los docentes para que tengan niveles adecuados de exigencia (sobre la base de los estándares de aprendizaje), fijan y cumplen plazos de corrección de pruebas, tienen un sistema para informar oportunamente a los apoderados de las evaluaciones y cuentan con pruebas estandarizadas externas para medir el avance en los aprendizajes.
- ✓ *Cobertura curricular y resultados de aprendizaje:* hacen seguimiento de la implementación curricular, organizan sistemáticamente con los docentes instancias de análisis, definen e implementan con los docentes estrategias remediales, cuentan con una carta Gantt por asignatura y curso, cuentan con una plantilla para sistematizar resultados por docente y analizan con los docentes el nivel de exigencia del establecimiento por medio del ajuste de las notas con los puntajes en las pruebas nacionales (PSU, SIMCE).
- ✓ *Aprendizaje colaborativo e intercambio de recursos:* logran que reuniones de profesores sean instancias de discusión técnicas, comparten lecturas y otros materiales de estudio, gestionan y promueven el intercambio,

reutilización, adaptación y mejora de los recursos educativos, logran que docentes organicen reuniones de estudio e investigación, organizan sesiones de discusión sobre temas pedagógicos, promueven el intercambio de temas educativos, el comentario de artículos y la discusión de propuestas y cuentan con un sistema centralizado que reúne la mayoría de los recursos educativos desarrollados por los docentes para facilitar su intercambio y uso.

Los desempeños esperados anteriormente señalados representan por sí mismos criterios que orientan la evaluación y autoevaluación de las labores de la Jefatura de UTP del establecimiento. El detalle de cada desempeño resumido en esta lista, se reproduce al final de este documento (véase Anexo 2).

5.- Comentarios finales

A través de las presentes orientaciones se ha descrito la importancia del trabajo técnico-pedagógico en las escuelas y liceos, se han comentado los principales referentes normativos y de política pública en educación, y se han expuesto los marcos disponibles para la evaluación del desempeño del rol de Jefe de UTP.

En la “Introducción” mostramos que el trabajo técnico-pedagógico tiene una presencia preponderando en el PADEM 2019 de Peñaflor, asociado principalmente al eje de Enseñanza efectiva en el aula (y por tanto al indicador “enseñanza” del MAPEAR), siendo también parte de las prioridades su actualización en el desarrollo profesional de la comuna. Además, vimos que el liderazgo es uno de los factores críticos para el éxito de una escuela, pero que existen perfiles que caracterizan mayoritariamente a los establecimientos con buenos resultados (liderazgo progresista con foco técnico) o malos resultados (liderazgo conservador con foco administrativo) (cf. MINEDUC 2009).

En la “Marco de normativa legal, referentes ministeriales y comunales”, revisamos los principales referentes legales en educación que regulan el trabajo docente tanto directivo como de aula. En la Ley General de Educación describimos los deberes y derechos de los docentes, mientras que en la Ley que crea el Sistema de Desarrollo

Profesional Docente describimos las funciones específicas del equipo directivo en relación con el desarrollo profesional y la promoción del trabajo colaborativo, entre otros. En el *Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar* revisamos cada una de las dimensiones y finalmente comentamos el enfoque de derecho que establece la *Política Comunal de Convivencia Escolar de Peñaflor*.

La sección “Marco conceptual compartido” representa un resumen de algunas ideas y conceptos discutidos dentro de la Red de Jefes/as de UTP de Peñaflor 2018 y complementados por los cursos de actualización realizados en las Universidad Diego Portales (noviembre de 2018) y Universidad de Chile (enero de 2019). Entre los conceptos más destacados comentamos las ideas de liderazgo distribuido, núcleo pedagógico, acompañamiento docente (observación y retroalimentación), planificación de la enseñanza, articulación curricular, desarrollo profesional, inducción para nuevos docentes y las comunidades profesionales de aprendizaje.

Finalmente, en “Evaluando el desempeño: competencias, prácticas y estándares indicativos”, destacamos las secciones atinentes a las labores de la jefatura de UTP en tres referentes para la evaluación profesional. En el perfil de competencias de Fundación Chile, comentamos la construcción del perfil correspondiente al Jefe de UTP desde un enfoque de desempeño individual asociado a competencias funcionales y conductuales. También destacamos los descriptores de las principales prácticas relacionadas con el rol del Jefe de UTP presente en las dimensiones “Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje” y “Desarrollando las capacidades profesionales”, presente en el *Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar*. Para finalizar, destacamos la subdimensión de “Gestión curricular” dentro de la dimensión de “Gestión pedagógica” de los *Estándares indicativos de desempeño*, sintetizando los desempeños satisfactorios y avanzados que ahí aparecen.

Es de esperar que lo expuesto en el presente documento colabore en la comprensión de la importancia de la Jefatura de UTP en las comunidades educativas, la evaluación institucional de sus funciones por parte del equipo directivo, la autoevaluación profesional de los Jefes/as de UTP, el logro de mejores desempeños

en el marco de los referentes estudiados y la planificación, desarrollo e instalación de buenas prácticas en el ámbito técnico-pedagógico de cada establecimiento público del sistema comunal de Peñaflor.

Anexo 1.- Criterios de desempeño del ámbito de “Gestión curricular” del perfil de competencias del Jefe de UTP (MINEDUC / Fundación Chile, 2009)

5.- Generar condiciones para la gestión de los contenidos curriculares.
5.1.- Programar y planificar contenidos curriculares del Plan Anual Curricular.
Criterios de Desempeño
<p>5.1.1.- Define propuestas de programación y planificación curricular, analizando, en conjunto con los coordinadores y/o jefes/as de departamentos, los Planes y Programas de los subsectores de y/o módulos de aprendizaje, definiendo metodología y formas de articulación curricular.</p> <p>5.1.2.- Revisa periódicamente las planificaciones curriculares, en conjunto con los coordinadores y/o jefes/as de departamentos, verificando su coherencia con los Planes y Programas y el PEI, en forma periódica y guiando su reformulación.</p> <p>5.1.3.- Asegura el cumplimiento de la programación y planificación curricular, generando una adecuada implementación curricular, considerando tiempo, lugar, recursos humanos y materiales y brindando oportuno apoyo técnico pedagógico a los docentes.</p>
Conductas asociadas
<p>Planificación: determina eficazmente metas y prioridades estipulando acciones, plazos y recursos requeridos para alcanzarlas.</p> <p>Administración: planea y controla tiempos y recursos para la correcta ejecución de los procesos.</p> <p>Orientación analítica: establece procedimientos permanentes de revisión, análisis y organización de la información, incorporando acciones correctivas para asegurar el funcionamiento efectivo.</p>
5.2.- Evaluar la ejecución de Planes y Programas de Estudio e implementar acciones de mejoramiento.
Criterios de Desempeño
<p>5.2.1.- Establece mecanismos que garanticen el cumplimiento de la oferta curricular y el logro de los objetivos estratégicos del PEI, definiendo acciones de seguimiento de los procesos de articulación entre los objetivos y el logro de aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>5.2.2.- Verifica la cobertura de las planificaciones curriculares de cada sector, subsector y/o módulos de aprendizaje con los Objetivos Fundamentales y Contenidos Mínimos de cada nivel, revisando la documentación pertinente y actividades realizadas en clases.</p> <p>5.2.3.- Monitorea el cumplimiento de las planificaciones, generando estados de avance, analizando los resultados, retroalimentando el proceso permanentemente con los docentes responsables, definiendo acciones de mejora en forma conjunta.</p> <p>5.2.4.- Evalúa el logro de los Objetivos Fundamentales y Contenidos Mínimos, realizando análisis estadístico de la información pertinente, verificando objetivos estratégicos del PEI contenidos en el Plan Anual Curricular.</p>
Conductas asociadas
<p>Monitoreo de procesos: establece y aplica procedimientos para el seguimiento y regulación de los procesos.</p> <p>Orientación analítica: establece procedimientos permanentes de revisión, análisis y organización de</p>

la información, incorporando acciones correctivas para asegurar el funcionamiento efectivo.

6.- Asesorar a los docentes en los procesos de aprendizaje y enseñanza.

6.1.- Asegurar el avance y resultado de los procesos de aprendizaje enseñanza.

Criterios de desempeño

- 6.1.1.- Define responsables, objetivos, metas y plazos, realizando reuniones técnicas periódicas y entregando la información oportunamente, en función del avance de los procesos de aprendizaje.
- 6.1.2.- Monitorea la planificación anual de su área, verificando la eficacia de metas, indicadores y plazos en función del control de avance y resultados de los procesos de aprendizaje enseñanza.
- 6.1.3.- Monitorea el avance y resultado de los procesos, revisando la documentación pertinente, observando las prácticas pedagógicas, analizando los resultados de aprendizaje de los estudiantes, solicitando la reformulación de actividades y estrategias pedagógicas.
- 6.1.4.- Evalúa los resultados de los procesos de aprendizaje enseñanza en sus etapas de planificación, implementación y evaluación, verificando el cumplimiento de los aprendizajes esperados y los estándares de calidad del establecimiento.
- 6.1.5.- Verifica la coherencia de la implementación de los procesos de aprendizaje enseñanza con los objetivos del Plan Anual, cotejando la documentación y actividades correspondientes.

Conductas asociadas

- Control de la información: establece y aplica procedimientos permanentes de recopilación y revisión de la información.
- Monitoreo de procesos: establece y aplica procedimientos para el seguimiento y regulación de los procesos.
- Orientación a la calidad: cumple con los estándares de calidad de los procesos haciéndose responsable del logro de las metas institucionales.

7.- Desarrollar estrategias educativas del establecimiento

7.1. Coordinar e implementar acciones de mejora curricular.

Criterios de desempeño

- 7.1.1.- Establece políticas de trabajo cooperativo entre los docentes, definiendo espacios de comunicación efectiva, gestionando trabajo en equipo y socializando estrategias exitosas.
- 7.1.2.- Propone y apoya la aplicación de metodologías innovadoras, generadoras de competencias y de reflexión crítica de los estudiantes, adaptándolas a la realidad del establecimiento e incorporándolas en el trabajo de los departamentos.
- 7.1.3.- Monitorea en forma sistemática las estrategias de trabajo de los docentes, observando clases, revisando la documentación correspondiente, (planificación, libro de clases) y trabajos realizados por los estudiantes, proponiendo acciones de mejora curricular.
- 7.1.4.- Supervisa los instrumentos de evaluación, cotejándolos con la programación, planificación y actividades de sector, subsector y/o módulos de aprendizaje, verificando su pertinencia y la implementación de acciones de mejora curricular.
- 7.1.5.- Evalúa las acciones de mejora implementadas, midiendo su impacto en los resultados de aprendizaje de los estudiantes.
- 7.1.6.- Difunde las experiencias exitosas realizadas por los docentes, publicando documentos, guías de trabajo, y realizando presentaciones en reuniones técnicas en función de su transferencia al aula.

7.2. Promover actualizaciones del currículum en el contexto del PEI

Criterios de desempeño

- 7.2.1.- Diseña un proyecto curricular que reformula creativamente el currículo oficial, integrando

aspectos específicos de la cultura organizacional (planes y programas de estudio propios entre otras acciones), y velando por su coherencia con el PEI.

7.2.2.- Genera espacios para la innovación en cada uno de los subsectores y/o módulos de aprendizaje, utilizando las horas de libre disposición, e redefiniendo los contenidos, en función de generar cambios de la estructura curricular.

7.2.3.- Evalúa las actualizaciones del currículo realizadas, midiendo los resultados de los aprendizajes, consultando a todos los actores acerca de la pertinencia y utilidad de los cambios realizados.

7.3. Rediseñar sistemas de gestión de los procesos de aprendizaje.

Criterios de desempeño

7.3.1.- Define estrategias de mejora de acuerdo a los estándares de calidad del establecimiento, analizando los resultados de los diferentes subsectores y definiendo las áreas críticas en función del mejoramiento continuo.

7.3.2.- Elabora planes de mejoramiento de los procesos de aprendizaje de acuerdo a los resultados obtenidos, revisando en conjunto con los coordinadores y/o jefes/as de departamento los indicadores de eficiencia interna.

7.3.3.- Aplica experiencias metodológicas piloto realizando su seguimiento y análisis, verificando su operatividad, viabilidad de transferencia de las nuevas metodologías al aula.

7.3.4.- Evalúa el impacto de las estrategias de mejora, analizando el logro de los aprendizajes esperados, monitoreando constantemente el avance de cada uno de los profesores, retroalimentando el proceso periódicamente y manteniendo informado al Equipo Directivo.

8.- Gestionar el mejoramiento continuo de los procesos y resultados de aprendizaje enseñanza.

8.1.- Orientar el proceso de aprendizaje y enseñanza hacia una mejora continua

Criterios de desempeño

8.1.1.- Diagnostica la situación inicial de los aprendizajes de los estudiantes, coordinando la aplicación de instrumentos de evaluación, analizando resultados de aprendizaje en las distintas áreas, identificando fortalezas y debilidades.

8.1.2.- Define los objetivos, resultados y alcance del proceso de enseñanza aprendizaje, especificando los indicadores y medios de verificación de objetivos y resultados.

8.1.3.- Asigna responsabilidades, funciones y tareas de acuerdo a los recursos humanos y materiales disponibles, considerando los indicadores de metas, e informando oportunamente a las personas responsables.

8.1.4.- Monitorea la ejecución, funciones y tareas, considerando su eficiencia y eficacia, cumplimiento de plazos acordados, implementando sistemas y procedimientos periódicos de evaluación del logro de metas.

Conductas asociadas

Orientación analítica: establece procedimientos permanentes de revisión, análisis y organización de la información, incorporando acciones correctivas para asegurar el funcionamiento efectivo.

8.2.- Asegurar la integración de los Objetivos Fundamentales Transversales en el currículo. Nivel: Transforma.

Criterios de desempeño

8.2.1.- Conduce la reflexión de la Comunidad Escolar, sobre su propuesta educativa del establecimiento, en actividades tales como reuniones y jornadas con todos los actores, en función del alineamiento con los valores institucionales y la propuesta de acciones de mejoramiento

8.2.2.- Lidera la definición de las actividades no lectivas del establecimiento, definiendo estrategias para conocer los intereses de los estudiantes y asignando docentes idóneos para su realización.

8.2.3.- Articula la integración de los Objetivos Fundamentales Transversales con los contenidos de

los diferentes Subsectores de aprendizaje y las actividades de la organización escolar establecimiento, verificando su coherencia con el PEI.
Conductas asociadas
Liderazgo: motiva y conduce hacia la consecución de objetivos y metas institucionales, integrando a todos los actores a las actividades del establecimiento, manteniendo canales fluidos de comunicación. Influencia: persuade a otros con argumentos relevantes y estilo de comunicación positivo
8.3.- Analizar información y resultados, generando acciones que promuevan una mejora continua.
Criterio de desempeño
8.3.1.- Entrega lineamientos para el análisis de la información y los resultados, definiendo objetivos, metodologías, metas e indicadores, y estándares de calidad del establecimiento. 8.3.2.- Verifica periódicamente el cumplimiento de los objetivos de los procesos de aprendizaje enseñanza, evaluando indicadores de resultados y metas comprometidas, definiendo en conjunto con el equipo directivo y docentes las áreas críticas que deben mejorar. 8.3.3.- Define acciones de mejora continua, priorizando las necesidades, definiendo un plan de acción, comunicando las responsabilidades y monitoreando su realización.
Conductas asociadas
Orientación analítica: establece procedimientos permanentes de revisión, análisis y organización de la información, incorporando acciones correctivas para asegurar el funcionamiento efectivo. Orientación al logro: fija metas por sobre los estándares, esforzándose por mejorar los resultados

Anexo 2.- Descriptores de desempeños satisfactorios y adecuados de la subdimensión “Gestión curricular” en la dimensión “Gestión pedagógica” de los Estándares indicativos de desempeño (MINEDUC 2014)

El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan la implementación general de las Bases Curriculares y de los programas de estudio	
<i>Desempeño satisfactorio</i>	<i>Desempeño avanzado</i>
<ul style="list-style-type: none"> El director y el equipo técnico-pedagógico definen los planes de estudio² del establecimiento en función de los objetivos académicos y formativos de la institución. El director y el equipo técnico-pedagógico organizan la asignación de los docentes y horarios de los cursos primando criterios pedagógicos, como la distribución equilibrada de horas por asignatura en la semana (idealmente no más de dos horas seguidas de una asignatura), la experiencia de los profesores en sus respectivas áreas, entre otros. El director y el equipo técnico-pedagógico resguardan los tiempos 	<ul style="list-style-type: none"> Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta la siguiente situación: El director y el equipo técnico-pedagógico diseñan e implementan procedimientos que liberan tiempo de los profesores para que se concentren en la labor pedagógica. Por ejemplo, se estandarizan procesos, se entregan formularios prellenados, se entrega información por escrito para reducir las reuniones informativas, entre otros.

<p>dedicados a la labor pedagógica de los profesores y al aprendizaje de los estudiantes. Por ejemplo, calendarizan las actividades anuales en función de su relevancia educativa, cuentan con procedimientos para evitar la interrupción y suspensión de clases, evitan reuniones innecesarias, entre otros.</p>	
---	--

El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum	
<i>Desempeño satisfactorio</i>	<i>Desempeño avanzado</i>
<ul style="list-style-type: none"> • El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes políticas comunes que deben ser implementadas en más de una asignatura o nivel de enseñanza para desarrollar hábitos y habilidades en los estudiantes. Por ejemplo, políticas de tareas, de asignación de lecturas en las asignaturas, de uso de la biblioteca, de inclusión de preguntas de desarrollo en las pruebas, entre otras. • El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos metodológicos por asignatura, por ejemplo, el método para aprender a leer. Además, sugieren constantemente estrategias didácticas a los profesores para fortalecer su trabajo en el aula. • El director y el equipo técnico-pedagógico, en coordinación con los docentes, seleccionan y gestionan la adquisición de recursos educativos en función de las necesidades pedagógicas del establecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones: • El director y el equipo técnico-pedagógico cuentan con un documento que explicita las políticas comunes del establecimiento y lo difunden para promover que este sea utilizado por los docentes. • El director y el equipo técnico-pedagógico monitorean la efectividad de las metodologías y estrategias didácticas implementadas para afinarlas, mantenerlas o modificarlas. • El director y el equipo técnico-pedagógico seleccionan y gestionan la adquisición de los recursos educativos priorizando aquellos que generan mayor impacto en los aprendizajes.

Los profesores elaboran planificaciones que contribuyen a la conducción efectiva de los procesos de enseñanza-aprendizaje	
<i>Desempeño satisfactorio</i>	<i>Desempeño avanzado</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Los profesores conocen las Bases Curriculares y los programas de estudio, lo que permite que las planificaciones abarquen la totalidad del currículum y estén ajustadas al nivel de profundidad estipulado. • Los profesores elaboran planificaciones anuales para todas las asignaturas por curso, en las que se calendarizan los 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones: • El director, el equipo técnico-pedagógico y los profesores destinan tiempo a la discusión de las Bases Curriculares y los programas de estudio para comprender sus principios y conceptos básicos, las

<p>objetivos de aprendizaje que se cubrirán durante el año, considerando los días hábiles disponibles.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los profesores elaboran planificaciones por tema o unidad para cada asignatura que imparten, en las que se especifican los objetivos de aprendizaje, las actividades de enseñanza y aprendizaje, y los medios de evaluación. • El director y el equipo técnico-pedagógico analizan y comentan reflexivamente con los profesores las planificaciones elaboradas, con el fin de mejorar su contenido. • En este intercambio se busca material complementario, se corrigen errores, se mejoran las actividades, entre otros. 	<p>relaciones entre asignaturas, entre otros.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan en conjunto con los docentes, en la planificación anual, algunas actividades interdisciplinarias que permitan articular diferentes áreas del conocimiento. • Los profesores elaboran planificaciones clase a clase que detallan los objetivos de la sesión junto con el modo para comprobar su aprendizaje y definen el desarrollo de la clase. • Los profesores estipulan en las planificaciones adecuaciones curriculares para los grupos de estudiantes que así lo requieren. Por ejemplo, estudiantes con talentos o con dificultades académicas. • El establecimiento cuenta con el apoyo de especialistas para asesorar y comentar reflexivamente con los docentes las planificaciones en asignaturas específicas, o bien se organizan instancias para discutir las planificaciones entre pares.
--	--

El director y el equipo técnico-pedagógico apoyan a los docentes mediante la observación de clases y la revisión de cuadernos y otros materiales educativos con el fin de mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes	
<i>Desempeño satisfactorio</i>	<i>Desempeño avanzado</i>
<ul style="list-style-type: none"> • El director y el equipo técnico-pedagógico efectúan observaciones de clases regularmente (al menos una vez al semestre a cada profesor o una observación semanal por directivo), con el fin de reflexionar con los docentes sobre la manera de mejorar el aprendizaje de los estudiantes. • El director y el equipo técnico-pedagógico analizan constantemente con los docentes el trabajo de los estudiantes (cuadernos, pruebas, trabajos de investigación, entre otros). • El director o miembros del equipo técnico-pedagógico se reúnen con los profesores de cada nivel o asignatura, al menos una vez al mes, para reflexionar sobre las clases observadas, los trabajos revisados y los desafíos pedagógicos enfrentados, y según esto elaboran estrategias que permitan superar los problemas encontrados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones: • El director y el equipo técnico-pedagógico efectúan un proceso de acompañamiento a los profesores que evidencian más necesidad de apoyo, el que incluye observaciones de clases en forma sistemática y frecuente, con la correspondiente retroalimentación. • El establecimiento cuenta con el apoyo de especialistas en asignaturas específicas para que observen clases y revisen el trabajo de los estudiantes, con el fin de mejorar las prácticas pedagógicas. • El director y el equipo técnico-pedagógico utilizan la grabación voluntaria de clases para analizar en conjunto con los profesores las prácticas pedagógicas.

El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un sistema efectivo de evaluación de aprendizaje	
<i>Desempeño satisfactorio</i>	<i>Desempeño avanzado</i>
<ul style="list-style-type: none"> • El director y el equipo técnico-pedagógico, en conjunto con los docentes, estipulan la política de evaluaciones en el Reglamento de Evaluación y calendarizan las evaluaciones más importantes, de modo que queden homogéneamente distribuidas en el año. • El director y el equipo técnico-pedagógico revisan con los docentes las principales evaluaciones para asegurar su calidad: se cercioran de que estén centradas en los objetivos relevantes, que tengan un nivel de exigencia adecuado, que no contengan errores de contenido y de construcción, y que contemplen distintas formas de evaluar (pruebas de desarrollo, pruebas de desempeño, evaluación de portafolios, trabajos grupales, entre otras). • El director, el equipo técnico-pedagógico y los docentes consideran las evaluaciones como parte del aprendizaje, por lo tanto, fijan y cumplen plazos para corregirlas y para retroalimentar a los estudiantes sobre su desempeño, ya sea con observaciones escritas o mediante la revisión grupal de las evaluaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones: • El director y el equipo técnico-pedagógico instauran un sistema para informar oportunamente a los apoderados el calendario de evaluaciones y los resultados de estas con el fin de comprometerlos con el proceso educativo. • El establecimiento cuenta con un servicio de evaluaciones externas para monitorear el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje de las Bases Curriculares, el cual contempla la entrega de un análisis detallado de los resultados por contenido y por estudiante. • El establecimiento cuenta con programas computacionales para el análisis de los resultados y para informar a los apoderados y estudiantes el calendario, el temario y los resultados de las evaluaciones.

El director y el equipo técnico-pedagógico monitorean permanentemente la cobertura curricular y los resultados de aprendizaje	
<i>Desempeño satisfactorio</i>	<i>Desempeño avanzado</i>
<ul style="list-style-type: none"> • El director y el equipo técnico-pedagógico hacen un seguimiento de la implementación curricular por curso y asignatura para asegurar su cobertura: llevan el detalle de los objetivos cubiertos según el reporte de los profesores, la revisión de cuadernos y pruebas, y las observaciones de clases. • El director y el equipo técnico-pedagógico organizan sistemáticamente con los profesores instancias de análisis de los resultados de las evaluaciones, con el fin de: • Revisar el grado de cumplimiento de los 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones: • El director y el equipo técnico-pedagógico cuentan con una plantilla o carta Gantt por cada asignatura y curso, para facilitar y sistematizar el seguimiento curricular. • El director y el equipo técnico-pedagógico cuentan con una plantilla que permite la sistematización de los resultados por parte de los docentes de cada curso, y facilita su análisis y la toma

<p>objetivos de aprendizaje.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar el nivel de exigencia de las evaluaciones. • Identificar a los cursos y asignaturas que presentan rendimiento bajo lo esperado. • Identificar a tiempo a los estudiantes que necesitan reforzamiento y a aquellos en riesgo de repetir. • Identificar las metodologías y prácticas que son inefectivas y deben mejorarse. • El director y el equipo técnico-pedagógico definen e implementan con los docentes estrategias remediales a partir del análisis de resultados efectuado. Por ejemplo, recalendarizan las planificaciones cuando se detectan desfases o vacíos, ajustan metodologías y prácticas, implementan medidas de apoyo para los estudiantes que lo requieran, entre otros. 	<p>de decisiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El director y el equipo técnico-pedagógico analizan con los docentes el nivel de exigencia del establecimiento por medio del ajuste de las notas con los puntajes en pruebas estandarizadas como el Simce, PSU, pruebas referidas a normas, entre otras.
---	--

El director y el equipo técnico-pedagógico promueven entre los docentes el aprendizaje colaborativo y el intercambio de los recursos educativos generados	
<i>Desempeño satisfactorio</i>	<i>Desempeño avanzado</i>
<ul style="list-style-type: none"> • El director y el equipo técnico-pedagógico logran que las reuniones de profesores sean instancias de aprendizaje y discusión técnica entre pares, en las cuales la mayoría de los docentes comparten los desafíos pedagógicos que enfrentan, sus experiencias, conocimientos y prácticas. • El director, el equipo técnico-pedagógico y los docentes comparten lecturas y otros materiales de estudio acordes con los vacíos que presentan e investigan para resolver sus dudas profesionales y ampliar sus conocimientos. • El director y el equipo técnico-pedagógico gestionan y promueven el intercambio, reutilización, adaptación y mejora de los recursos educativos desarrollados por los docentes, tales como guías, presentaciones audiovisuales, pruebas, entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumple todos los criterios del nivel de desarrollo satisfactorio y además presenta una o más de las siguientes situaciones: • El director y el equipo técnico-pedagógico logran que grupos de docentes organicen reuniones de estudio e investigación en torno a temas específicos. • El director y el equipo técnico-pedagógico organizan sesiones de discusión sobre temas educativos con la participación de invitados expertos. • El director y el equipo técnico-pedagógico promueven el intercambio de temas educativos, el comentario de artículos y la discusión de propuestas para abordar dificultades pedagógicas en las conversaciones cotidianas con los docentes. • El establecimiento cuenta con un sistema centralizado que reúne la mayoría de los recursos educativos desarrollados por los docentes, con el fin de facilitar su intercambio y uso.

ANEXO 5.- Pauta de evaluación - Rol de UTP

Establecimiento	
Nombre de Jefe/a de UTP	
Fecha	

Sí: la situación descrita se presenta como una prácticas consolidada y regular del establecimiento.

No: la situación descrita no se presenta como una práctica o sólo se realiza de forma episódica incipiente, débil o con dificultades.

En desarrollo (E/D): la situación descrita se presenta se ha comenzado a realizar como parte de una estrategia intencionada por los directivos del establecimiento.

* Se encuentran con asterisco los descriptores correspondientes a desempeño avanzado en los *Estándares indicativos de desempeño*.¹⁵

Implementación de Bases Curriculares y programas de estudio	Sí	No	E/D
Organizan la asignación de los docentes y los horarios			
Resguardan los tiempos dedicados a la labor pedagógica			
Implementan procedimientos que liberan tiempo a los docentes*			
Estandarizan procesos administrativos y entregan información curricular por escrito para optimizar los tiempos*			

Lineamientos pedagógicos	Sí	No	E/D
Acuerdan con docentes políticas comunes para ser implementadas en distintas asignaturas y niveles para desarrollar hábitos y habilidades			
Acuerdan lineamientos metodológicos por asignatura			
Seleccionan y gestiona la adquisición de recursos educativos de mayor impacto en los aprendizajes*			
Cuentan con un documento que explicita las políticas comunes*			
Monitorean la efectividad de las metodologías*			

¹⁵Adecuación de Descriptores de desempeños satisfactorios y adecuados de la subdimensión “Gestión curricular” en la dimensión “Gestión pedagógica” de los *Estándares indicativos de desempeño* (MINEDUC 2014)

Monitoreo de procesos de enseñanza aprendizaje	Sí	No	E/D
Analizan y comentan reflexivamente las planificaciones			
Corrigen errores y mejoran actividades			
Destinan tiempo a la discusión de las Bases Curriculares y los programas de* estudio			
Coordinan en la planificación anual actividades interdisciplinarias*			
Elaboran planificaciones clase a clase*			
Elaboran adecuaciones curriculares para los estudiantes que lo requieren*			
Cuentan con apoyo especializado para asesorar a los docentes en la planificación de la enseñanza*			

Observación de clases	Sí	No	E/D
Efectúan observaciones de clase (una vez al semestre a cada profesor o una observación semanal por directivo)			
Analizan con los docentes el trabajo de los alumnos			
Se reúnen con los profesores de cada asignatura una vez al mes			
Efectúan un proceso de acompañamiento a los profesores que evidencian más necesidad de apoyo*			
Cuentan con apoyo especializado para que observen clases*			
Utilizan grabaciones voluntarias de clase para analizar con profesores*			

Coordinan un sistema efectivo de evaluación del aprendizaje	Sí	No	E/D
Estipulan una política de evaluaciones en el Reglamento de Evaluación y calendarizan las evaluaciones			
Revisan las principales evaluaciones con los docentes para que tengan niveles adecuados de exigencia (sobre la base de los estándares de aprendizaje)			
Fijan y cumplen plazos de corrección de pruebas			
Tienen un sistema para informar oportunamente a los apoderados de las evaluaciones*			
Cuentan con pruebas estandarizadas externas para medir el avance en los aprendizajes*			

Cobertura curricular y resultados de aprendizaje	Sí	No	E/D
Hacen seguimiento de la implementación curricular			
Organizan sistemáticamente con los docentes instancias de análisis			
Definen e implementan con los docentes estrategias remediales			
Cuentan con una carta Gantt por asignatura y curso*			
Cuentan con una plantilla para sistematizar resultados por docente*			
Analizan con los docentes el nivel de exigencia del establecimiento por medio del ajuste de las notas con los puntajes en las pruebas nacionales (PSU, SIMCE)*			

Aprendizaje colaborativo e intercambio de recursos	Sí	No	E/D
Logran que reuniones de profesores sean instancias de discusión técnicas			
Comparten lecturas y otros materiales de estudio			
Gestionan y promueven el intercambio, reutilización, adaptación y mejora de los recursos educativos			
Logran que docentes organicen reuniones de estudio e investigación*			
Organizan sesiones de discusión sobre temas pedagógicos*			
Promueven el intercambio de temas educativos, el comentario de artículos y la discusión de propuestas*			
Cuentan con un sistema centralizado que reúne la mayoría de los recursos educativos desarrollados por los docentes para facilitar su intercambio y uso*			

Versión: 26/03/2019

ANEXO 6.- Nuevos Convenios de Desempeño Alta Dirección Pública

Área:	Gestión Pedagógica					
Objetivo:	Desarrollar liderazgo pedagógico centrado en los aprendizajes a través del monitoreo de las planificaciones, la promoción del uso de plataformas digitales disponibles, la toma de decisiones directivas sobre la base de resultados académicos y el aseguramiento de espacios para el desarrollo profesional y la reflexión pedagógica.					
Ponderación:	30%					
Indicadores	Fórmula de cálculo	Medios de verificación	Situación actual	Años	Metas	Supuestos básicos
Elaboración y ejecución de calendario semestral de observación de clases y retroalimentación	(N° retroalimentaciones realizadas / N° de obs. calendarizadas) * 100. Mínimo 2 por semestre por asignatura.	Calendario semestral de observación de clases por asignatura, pautas llenas, retroalimentación firmada por profesor/a	El establecimiento o realiza observación de clases bajo distintos criterios e instrumentos.	Año 1	75%	
				Año 2	80%	
				Año 3	85%	
				Año 4	90%	
				Año 5	95%	
Promoción y monitoreo del uso de plataformas digitales disponibles de planificación de clases y seguimiento del currículo, incluyendo perfiles directivos	Efectividad en promoción y monitoreo = (usuarios docentes efectivos / total de docentes) * 100	Reportes en plataforma	El establecimiento o no usa de forma mayoritaria una plataforma educativa.	Año 1	70%	
				Año 2	75%	
				Año 3	80%	
				Año 4	85%	
				Año 5	90%	
Diseño de plan de desarrollo profesional docente con acciones internas y externas, y asegura su ejecución	(N° acciones realizadas / N° acciones planificadas) * 100. Siendo plan = (n° de acciones * 2 sem.) ≥ 6)	Fotografías, solicitudes de compra, actas de reuniones, metodologías	El establecimiento o no cuenta con un plan calendarizado o no cubre las orientaciones ministeriales.	Año 1	75%	
				Año 2	80%	
				Año 3	85%	
				Año 4	90%	
				Año 5	95%	
Planificación y realización de reuniones de análisis de resultados en procesos de evaluación sumativos y progresivos,	(Actas de acuerdo / N° Evaluaciones) * 100. Evaluaciones: (SIMCE, PSU, evaluación semestre, PDN, evaluación	Presentaciones (PPT), planificaciones, actas de acuerdos, actas de consejo de profesores	El establecimiento o realiza reuniones de análisis de resultados de forma semestral.	Año 1	75%	
				Año 2	80%	
				Año 3	85%	
				Año 4	90%	
				Año 5	95%	

internos y externos.	progresiva, otros)			5		
Área:	Gestión de recursos					
Objetivo:	Administrar adecuadamente los recursos físicas y financieros del establecimientos, cuidando los aspectos asociados a la asistencia, la matrícula, la normalización administrativa y el cuidado de los recursos propios.					
Ponderación:	20%					
Indicadores	Fórmula de cálculo	Medios de verificación	Situación actual	Años	Metas	Supuestos básicos
Aumento de matrícula del establecimiento , y disminución de la capacidad ociosa.	(% disminución de capacidad ociosa acumulada / % capacidad ociosa en situación inicial) * 100	Material de promoción del proyecto del EE, reporte SIGE	Matrícula 2018	Año 1	10%	
				Año 2	20%	
				Año 3	30%	
				Año 4	40%	
				Año 5	50%	
Aumento del porcentaje anual de asistencia de los alumnos.	(% disminución de ausencia anual / % ausencia anual en situación inicial) * 100. Mínimo año 1 = 85%	Reporte SIGE	Asistencia anual 2018	Año 1	10%	
				Año 2	20%	
				Año 3	30%	
				Año 4	40%	
				Año 5	50%	
Mejora de la gestión administrativa y financiera a través de plan de gestión administrativa. Debe incluir plan de mantenimiento e higiene.	Plan de gestión administrativa: sí o no	Documentos, reportes, actas de reuniones, solicitudes de compra	Establecimientos organizan las funciones administrativas y pedagógicas del liderazgo directivo en espacios diferenciados.	Año 1	100%	
				Año 2	100%	
				Año 3	100%	
				Año 4	100%	
				Año 5	100%	
Monitoreo y promoción de uso del material didáctico, equipamiento artístico y deportivo, y espacios educativos del establecimiento .	Uso de material 33.3%; uso de equipamiento 33.3%; y uso de espacios educativos 33.3%	Libros de registro de uso, préstamo, solicitudes de compra, fotografías, otros	El establecimiento o cuenta con material didáctico, equipamiento y espacios educativos pero no siempre sistematiza su uso.	Año 1	40%	
				Año 2	50%	
				Año 3	60%	
				Año 4	70%	
				Año 5	80%	

Área:	Liderazgo					
Objetivo:	Lidera su comunidad educativa en los procesos de desarrollo del proyecto educativo institucional y curricular, traduciendo los propósitos institucionales en planes específicos de mejoramiento y metas clases a corto, mediano y largo plazo, promoviendo una cultura de altas expectativas en el logro de los objetivos institucionales y de aprendizaje en los estudiantes.					
Ponderación:	10%					
Indicadores	Fórmula de cálculo	Medios de verificación	Situación actual	Años	Metas	Supuestos básicos
Difundir, revisar y ajustar junto a su comunidad, el Proyecto Educativo Institucional.	Revisión del PEI en Consejo Escolar: sí o no (50%) + difusión de PEI: sí o no (50%)	Acta de Consejo Escolar, instancias planificadas para la revisión en conjunto, materiales y fotografías de la difusión	Proyecto Educativo Institucional no ha sido revisado durante el año.	Año 1	100%	
				Año 2	100%	
				Año 3	100%	
				Año 4	100%	
				Año 5	100%	
Planificar junto con el equipo de gestión las acciones del PME y asegurar su ejecución.	(Acciones PME ejecutadas / total de acciones PME) * 100	Reportes de plataforma, reportes por establecimiento	PME cuenta con porcentajes de ejecución disímiles entre los distintos planes.	Año 1	80%	
				Año 2	85%	
				Año 3	90%	
				Año 4	95%	
				Año 5	95%	
Entregar los objetivos anuales de la gestión del director en la primera sesión del Consejo Escolar y entrega al menos un reporte de monitoreo semestral.	(Informe inicio de año + reporte * 2 semestres) / 3 * 100	Actas de consejo escolar, informes, presentaciones, minutas u otros	Las sesiones de Consejo Escolar deben adecuarse a los objetivos que explícitamente solicita el Decreto que las reglamenta.	Año 1	100%	
				Año 2	100%	
				Año 3	100%	
				Año 4	100%	
				Año 5	100%	
Logra que los informes de fiscalización de la Superintendencia de Educación tengan calificación B y preferentemente A	A 100%, B 50%, C 0%	Informes de fiscalización de la Superintendencia de Educación	Informes de fiscalización 2017 y 2018	Año 1	50%	
				Año 2	50%	
				Año 3	100%	
				Año 4	100%	
				Año 5	100%	

Área:	Convivencia Escolar					
Objetivo:	Promover activamente una convivencia escolar basada en un enfoque de derechos y un clima basado en la relaciones de confianza a través de la participación de los miembros de la comunidad en las distintas instancias colegias, asegurando condiciones para la incidencia y la expresión de sus intereses para el mejoramiento escolar. Además, asegura la conformación de un equipo de convivencia escolar y facilita su desempeño para el cumplimiento del plan de gestión de la convivencia escolar.					
Ponderación:	10%					
Indicadores	Fórmula de cálculo	Medios de verificación	Situación actual	Años	Metas	Supuestos básicos
Diseñar estrategia de convivencia escolar que incluya la colaboración de profesores jefes, a cargo del Encargado de Convivencia Escolar.	Estrategia de convivencia escolar: sí o no	Calendario de actividades, actas de Equipo de Convivencia Escolar, registros, fotografías, otros.	El establecimiento o cuenta con encargado de convivencia escolar, pero no ha diseñado una estrategia que involucre explícitamente a los profesores jefes	Año 1	100 %	
				Año 2	100 %	
				Año 3	100 %	
				Año 4	100 %	
				Año 5	100 %	
Actualizar anualmente junto a su comunidad, el Manual de Convivencia, acorde al enfoque de derechos y la normativa vigente.	((Reuniones realizadas / Reuniones planificadas) * 100) ≥ 2	Actas de reuniones, fotografías, otros	No se ha realizado ajuste del Manual de Convivencia con enfoque de derecho y bajo la última normativa de la Superintendencia de educación.	Año 1	100 %	
				Año 2	100 %	
				Año 3	100 %	
				Año 4	100 %	
				Año 5	100 %	
Promover la participación de los Centros de Estudiantes y Centros de Padres y Apoderados en la vida del establecimiento	Actividades 1er semestre + actividades 2 semestre ≥ 4	Planificaciones, fotografías de actividades, registros, otros.	El establecimiento o cuenta con Centro de Estudiantes y Centro de Padres, pero puede mejorar en la participación de estas organizaciones en la vida escolar	Año 1	100 %	
				Año 2	100 %	
				Año 3	100 %	
				Año 4	100 %	
				Año 5	100 %	
Diseñar y garantizar el	Estrategia de inspectoría: sí o	Actas de acuerdos,	El establecimiento	Año 1	100 %	

cumplimiento de una estrategia de inspectoría que distribuya responsabilidades y equipo, para asegurar las condiciones internas para el funcionamiento del establecimiento	no	documentos, correos y otros, donde se especifique la distribución del equipo.	o cuenta con una organización de las tareas de inspectoría, pero debe explicitar la distribución de tareas y equipos.	Año 2	100 %	
				Año 3	100 %	
				Año 4	100 %	
				Año 5	100 %	
Área:	Resultados					
Objetivo:	Asegurar que el cumplimiento de los distintos objetivos de gestión del establecimiento se traduzcan en resultados cuantificables, con foco en los resultados de aprendizajes y los indicadores asociados a la categoría del establecimiento según la categorización del Sistema de Aseguramiento de la Calidad.					
Ponderación:	30%					
Indicadores	Fórmula de cálculo	Medios de verificación	Situación actual	Años	Metas	Supuestos básicos
Aumentar el porcentaje de alumnos de rendimiento elemental o adecuado en los cursos que rinden SIMCE.	(% disminución de alumnos insuficientes / % alumnos insuficientes en situación inicial) * 100	Reporte Agencia de la Calidad	Reporte Agencia de la Calidad 2018	Año 1	No aplica	
				Año 2	35%	
				Año 3	40%	
				Año 4	45%	
				Año 5	50%	
Aumentar los porcentajes de promoción de los alumnos	(% disminución de alumnos reprobados / % alumnos reprobados en situación inicial) * 100	Información de plataforma	Información de plataforma 2018	Año 1	30%	
				Año 2	35%	
				Año 3	40%	
				Año 4	45%	
				Año 5	50%	
Lograr resultados SIMCE en lectura y matemática iguales o superiores al promedio del mismo grupo	((Inferior (0%) o Igual (50%) o Superior (100%)) * cursos * pruebas) / cursos * pruebas) * 100	Reporte Agencia de la Calidad	Reporte Agencia de la Calidad 2018	Año 1	No aplica	
				Año 2	75%	
				Año 3	75%	
				Año 4	100 %	

socioeconómico.				Año 5	100 %	
Aumentar la participación de los padres y apoderados en las reuniones y actividades del establecimiento	(% disminución de ausencia de apoderados en reuniones / % ausencia en situación inicial) * 100	Registros internos de asistencia	Registros internos de asistencia 2018	Año 1	30%	
				Año 2	35%	
				Año 3	40%	
				Año 4	45%	
				Año 5	50%	
Aumentar los porcentajes de alumnos con puntajes PSU sobre 500 puntos (si aplica)	(% de disminución de alumnos con menos de 500 puntos / % de alumnos con menos de 500 puntos en situación inicial) * 100	Información DEMRE	Información DEMRE 2018	Año 1	20%	
				Año 2	25%	
				Año 3	30%	
				Año 4	35%	
				Año 5	40%	
Aumentar los porcentajes de alumnos que se titulan de la especializada elegida (si aplica)	(% de disminución de alumnos no titulados / % de alumnos no titulados en situación inicial) * 100	Registros internos y ministeriales	Información de titulación 2018	Año 1	20%	
				Año 2	25%	
				Año 3	30%	
				Año 4	35%	
				Año 5	40%	

ANEXO 7.- Guión metodológico Evaluación primer semestre 2020

1.- Introducción

DAEM Peñaflores ha realizado semestralmente evaluaciones del servicio educativo por parte de sus comunidades evacuando orientaciones metodológicas de aplicación local con el propósito de que estas tengan carácter situado y contextualizado. A través de estos instrumentos comunales se ha levantado información clave sobre necesidades de formación docente, nudos críticos de la convivencia escolar, buenas prácticas pedagógicas, entre otras dimensiones de la gestión intermedia, contribuyendo en el diseño del Plan Anual de Desarrollo de la Educación Municipal. Al nivel del establecimiento, se espera que la evidencia contribuya en el diseño del Plan de Mejoramiento Educativo.

Durante 2020, DAEM PEñaflores estableció entre sus principales intereses salvaguardar una trayectoria educativa, la enseñanza efectiva, una formación integral y el resguardo de la convivencia escolar. Además, estableció criterios para el monitoreo de estas dimensiones a través de la observación de la matrícula, la asistencia, la participación, los métodos de enseñanza, los logros de aprendizaje y la retención de alumnos. Adicionalmente, se estableció un marco legal riguroso a través de Convenios de desempeño que entre sus lineamientos establecen: promover el uso de plataformas digitales, diseñar el plan de desarrollo profesional con acciones internas y externas, y planificar reuniones de análisis de resultados de procesos de evaluación, entre otros.

La crisis sanitaria ha hecho necesario realizar los ajustes y cambios necesarios para resguardar el acceso a la educación de los(as) estudiantes, comprendidos como sujetos de derechos, en observancia del bien superior de los(as) niños y jóvenes. En este sentido, para la evaluación de este semestre se realizarán los ajustes propios de una autoevaluación institucional dentro del actual contexto de educación a distancia por causa de la pandemia de COVID-19.

2.- Orientaciones metodológicas

La jornada de evaluación del primer semestre 2020 se realizará los días 9 y 10 de julio de 2020 a través de reuniones virtual mediante el uso de plataformas como Google Meet o similares. La jornada estará dividida en dos actividades, en las que se realizará un FODA y una matriz de Covey sobre la gestión educacional. Además, se realizará una encuesta virtual a la comunidad educativa. A continuación, se presentan las orientaciones metodológicas para cada uno de los momentos.

2.1.- Apertura de la jornada de reflexión

En esta primera parte, se pide al equipo de gestión encabezado por su director(a) realizar la apertura de la jornada de evaluación a través de una reunión masiva con su comunidad educativa. Se sugiere que en esta actividad participen tanto los(as) docentes como los(as) profesionales de apoyo del establecimiento.

La presentación del director(a) en esta primera parte deberá abordar los logros del establecimiento y los principales mensajes con mirada estratégica para el segundo semestre. Se puede ocupar la presentación de la cuenta pública del establecimiento y enriquecerla con mensajes ajustados a la gestión interna del establecimiento.

2.2.- Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

En esta primera actividad, se solicita abordar a grandes rasgos dos aspectos de la gestión del establecimiento: (a) el PADEM 2020 y (b) los resultados educativos y en áreas clave del desempeño del establecimiento tomando como referencia los convenios de desempeño de los(as) directores(as) electos por ADP y el conjunto de indicadores MAPEAR.



Con este objeto, se recomienda una primera sección expositiva de de 30 minutos que aborde los elementos mencionados en el párrafo anterior. Luego, para facilitar la

participación, en una segunda sección se solicita la realización de un análisis FODA grupal de las iniciativas y estrategias comunales y locales del establecimiento.

Debido al contexto de reuniones a distancia, se puede establecer un plazo superior a una jornada para la entrega de productos por parte de los grupos. Los resultados del FODA deben ser traspasados a un acta electrónica por una persona encargada, preferentemente del equipo de gestión.

2.3.- Matriz de Covey

En esta segunda actividad, se propone abordar en el análisis participativo del actual Plan de Educación a Distancia. Con este objeto, se recomienda una primera sección expositiva de de 30 minutos que aborde los elementos mencionados en el plan.

Para facilitar la participación, en una segunda sección se solicita la realización de un análisis por grupos de profesionales, según una Matriz de Covey, de todas las iniciativas establecidas en el plan de educación a distancia.

Debido al contexto de reuniones a distancia, se puede establecer un plazo superior a una jornada para la entrega de productos por parte de los grupos. Los resultados del FODA deben ser traspasados a un acta electrónica por una persona encargada, preferentemente del equipo de gestión.

	URGENTE	NO URGENTE
MÁS IMPORTANTE	HACER Hacerlo ahora	PLANIFICAR Destinar horas para hacer desarrollar las acciones
MENOS IMPORTANTE	DELEGAR ¿Quién puede colaborar a hacerlo?	ELIMINAR O reconsiderar la realización de estas acciones

2.4.- Encuesta digital de docentes y directivos

Durante la segunda semana de julio, se enviará a todos los correos de los(as) profesores(as) de la comuna una encuesta a través de las cuales se solicitará información relativa a necesidades de formación docente y percepción del servicio educativo, además de ideas para la mejora educativa tanto en la escuela como en la comuna.

Esta información será sistematizada y puesta en el Plan Anual de Desarrollo de la Educación Municipal 2021.

3.- Sobre la organización y el envío de la información

Para la realización de la reflexión por establecimiento, se ofrece a los equipos de gestión los siguiente insumos:

- Presentación en diapositivas
- Formulario
- Información relevante

El formulario electrónico para el vaciado de los informes digitales considera un espacio para envío de fotos y documentos. No se debe enviar ninguna documentación mediante oficios u otro tipo de documentación en papel a las oficinas municipales.

ANEXO 8.- Minuta proceso participativo de actualización de Manuales de Convivencia

1.- Sobre metodología

A continuación, una minuta explicativa de lo realizado por ACHNU en la última fase de actualización de los manuales de convivencia de las escuelas y liceos de la comuna, dependientes de la Dirección de Educación Municipal

Adjuntamos un registro en excell de las reuniones tenidas con cada establecimiento, que incluye fecha de cada reunión, participantes, principales temas abordados y acuerdos, y finalmente observaciones de la revisión final. En la última columna en azul se destacan notas insertadas para revisión por parte de la comunidad educativa. Este registro puede facilitar la revisión del DAEM y de las unidades educativas.

Queremos felicitar el trabajo de los equipos durante esta última etapa, tanto en las reuniones, las que tuvieron una buena convocatoria con sus equipos en pleno en la mayoría de los casos, y también felicitar el trabajo de revisión y edición de los equipos y encargados/as de convivencia. Hubo muy buena acogida al trabajo realizado por ACHNU y una excelente disposición a la conversación reflexiva para fortalecer los manuales de convivencia con enfoque de derechos como instrumentos de gestión útiles y prácticos. Al mismo tiempo, agradecer el apoyo y compromiso de Marcela, quien participó en todas las reuniones y comunicaciones con las escuelas y liceos.

Los manuales han sido revisados y en algunos se han dejado algunas notas a pie de página con sugerencias en color azul.

Se sugiere que cada Unidad Educativa, revise cuidadosamente esta última versión, especialmente en cuanto al formato respetando los saltos de página y encabezados de sección o capítulo y actualizar el índice o tabla de contenidos.

Se visualizan aprendizajes y conocimientos desde ámbitos más específicos para la gestión de la convivencia escolar que han sido visibilizados y que pudieran ser profundizados:

- Visibilización de actuación y procedimientos en educación parvularia (NT1y NT2).
- Desarrollo de acuerdos de colaboración con las residencias de niños y niñas presentes en la comuna.
- Desarrollo de adecuaciones en el ámbito de la educación especial o diferencial en virtud de la construcción de los planes de acción integrales.
- Desarrollo de adecuaciones en el ámbito de la educación de jóvenes y adultos/as (jornada vespertina).
- Desarrollo y fortalecimiento de estrategias preventivas y de promoción específicas en articulación con las redes locales, desde una perspectiva intersectorial e interdisciplinaria.

Desarrollo de instancias de formación de profundización especialmente en cuanto al abordaje de situaciones complejas y multifactoriales: relación escuela - apoderados/as, uso de tecnología en la escuela, conflictos en el ámbito de la sexualidad, uso o porte de drogas, disciplina positiva en el aula y rol docente, articulación interna, cultura organizacional, vínculo con la comunidad y posibilidades de desarrollo comunitario desde la escuela.

2.- Notas y observaciones sobre Manuales de Convivencia

Fecha	UE	Participantes	Temas y observaciones	Acuerdos	Última Revisión
Lunes 4 10:10- 10:55	Escuela Emilia Láscar	María Elena Fernández, directora Nancy Aguirre, Antonio Briones, encargado de CE Marcela Galleguillos Arrieta, DAEM Rodrigo Poblete Eriza, ACHNU	Varios temas insertados por ACHNU ya están siendo trabajados, faltando sistematizar. Se aprueban las sugerencias. Se recomienda que la UE considere la inclusión de la noción de “responsabilidades” en los fundamentos y en los procedimientos y que mantenga la denominación de D y D en cumplimiento de	UE enviará a ACHNU última versión el martes 12	Recibido 18-05-2020 Acoge revisión de “disciplina” y elimina. Acoge detalle de DyD y elimina cuadro de D°s y Responsabilidades. Modifica sección “Admisión” e incorpora SAE y sitio web. Elimina norma sobre justificativo de

			la normativa. UE sumará principios de la política comunal.		<p>atraso. Acoge sugerencia para modificar regulación de “cimarra”. Acoge incluir estrategias preventivas del ausentismo escolar desde un enfoque formativo (incluye plan “MAPEAR” del DAEM). Acoge sección “consideraciones para la matrícula”. Acoge incluir medidas formativas para el cuidado e higiene de los espacios. Incorpora descripción de estrategias para el buen uso de tecnología y comunicaciones. Acoge inserción de sección “medidas formativas” y “acompañamientos formativos”</p>
Lunes 4 11:00- 12:00	Escuela Rosalina Pescio Vargas	Agustín Romero Francisco Vega Verónica Iriarte Marcela Galleguillos Arrieta, DAEM Rodrigo Poblete Eriza, ACHNU	Se detalla alcance de D y D y su relación con el principio de autonomía progresiva. UE pasará de “Municipio Escolar” a “CCEE”. UE sumará principios de la política comunal en la fundamentación.	UE enviará a ACHNU última versión el viernes 15	<p>Recibido 12-05-2020 Cambia “municipio escolar” por “Centro de Alumnos” Explicita elementos que causan daño físico. En “Deberes de Asistentes” incorpora responsabilidades respecto del horario laboral. Incorpora responsable en normas de asistencia y puntualidad. Acoge reducción de grado de falta relacionada a atrasos y de marcas o heridas</p>

					corporales. Pendiente eliminar nota 11 sobre propuesta ACHNU de protocolos.
Martes 5 10:10-10:55	Escuela Mandatario Eduardo Frei Montalva	Rubén Cayún Sasha Barrientos Denice Mallea Rossana Pierattini Marcela Galleguillos Arrieta, DAEM Rodrigo Poblete Eriza, ACHNU	Dudas sobre la estructura y la cantidad de información que debe contener. Extensión y pertinencia de protocolo de actuación frente a riesgo suicida en niños y niñas. Sin ser obligatoria su inclusión, se puede considerar su referencia. Surge la duda sobre “asistencia y puntualidad” y “uso de objetos personales”. Se aclara la diferenciación de derechos y deberes. Relaciones con apoderados/as. Preocupación sobre el enfoque punitivo. Cuáles son las recomendaciones en contextos vulnerados. Desde ACHNU, no hay recetas, pero se considera relevante que la experiencia propia genere propuestas de cambio. Incorporar los 6 principios de la política comunal. El trabajo pedagógico en las medidas formativas conlleva un esfuerzo por ampliar y transversalizar el enfoque formativo.	Entrega de borrador revisado y validado el viernes 15	Recibido 19-05-2020 Reitera inclusión de derechos y deberes y responsabilidades, lo que puede confundir a la comunidad. Se inserta nota explicativa para su corrección como sugerencia.
Martes 5 11:10-11:40	Escuela San Francisco de Asís de Pelvín	Christian Oyarce Marcela Echeverría Marcela Galleguillos Arrieta, DAEM Rodrigo	En términos generales la UE valida las sugerencias a pie de página. Se explica alcance de las sugerencias que implican énfasis en lo punitivo.	Entrega borrador viernes 15	Recibido 15-05-2020 Adecúa sugerencia de regulación de “Asistencia y Puntualidad”. Elimina detalles de uniforme y señala

		Poblete Eriza, ACHNU			<p>“por definir”. Adecúa sugerencia de “Uso de objetos personales” y “Relación con apoderados/as”. Acoge eliminación de deber apoderados/as sobre materiales y modifica deber sobre transporte escolar. Acoge modificar tablas de deberes para extraer columna de graduación de faltas. Acoge sugerencia de eliminación de elemento sobre salud emocional inestable de estudiantes. Acoge eliminación de concepto “obediencia”. Acoge modificación de “amonestación verbal” como medida formativa.</p>
Miércoles 6 10:10- 10:50	Escuela Sonia Plaza Castro	Carmen Hal Sandra Ortíz Marcela Galleguillos Arrieta, DAEM Rodrigo Poblete Eriza, ACHNU	<p>Se acogen los cambios realizados. Deberes de apoderados/as. Se recomienda revisar los mecanismos de comunicación, revisar el diagnóstico de la escuela sobre la situación de los y las apoderados/as (escolaridad, resultados del trabajo interstamental, disposición del equipo, cambios de funcionamiento, nuevas autoridades). Revisar la relación con apoderados/as, incorporada. Respecto de cambio de apoderados/as, se recomienda fortalecer</p>	Entrega borrador 15 mayo	<p>Recibido 11-05-2020 Incorpora principios de la Política Comunal de Convivencia Escolar Incorpora misión unificada. En DyD de apoderados/as, incorpora cuadro de protocolo para la comunicación con la escuela. Se acoge sugerencia para eliminar aspectos que contraviene D°s de apoderados/as (notas 7, 8 y 9). Acoge eliminar tipificación de falta aplicada a estudiantes que corresponde a</p>

			<p>las estrategias preventivas. Adecuar los protocolos en base a la propuesta ACHNU. Manuales fortalecidos desde el aporte ACHNU. Se sugiere realizar un convenio de colaboración entre la escuela y las residencias de niños y niñas para resguardar el acompañamiento en el proceso escolar.</p>		<p>apoderados/as (nota 10 y 11). Se actualiza tabla de contenidos</p>
<p>Miércoles 6 11:10- 11:50</p>	<p>Escuela República de Israel</p>	<p>Francisca Orrego Rebeca Altamirano Marcela Galleguillos Arrieta, DAEM Rodrigo Poblete Eriza, ACHNU</p>	<p>Se aprueban las observaciones. Se aclara alcance de inserción "medioambiente" y que sugiere ser validada. Corregir las citas a secciones del documento. Corrección de la periodicidad de la actualización anual. Se recomienda que la regulación de las funciones se incorpore en los instrumentos correspondientes como el reglamento de orden, higiene y seguridad. Se recomienda incluir los acompañamientos formativos. Incorporar los principios de la política comunal. DAEM recomienda incorporar apoyo psicosocial en los espacios de la escuela (recreos, patio, etc.). Se recomienda incorporar el detalle de las acciones de acompañamiento como las visitas domiciliarias. Se recomienda la elaboración de un acuerdo de</p>	<p>Entrega borrador 15 mayo</p>	<p>En sección 5.2 "política de prevención y mejoramiento de la CE" actualiza ejes del plan de gestión. En sección "Marco Legal" Incorpora fundamentación de la política comunal de CE. Elimina DEBERES de la comunidad educativa. Se inserta nota que alerta sobre la necesidad de corregir pues en la versión anterior estaba integrado. Se deja nota aclaratoria sobre el punto "6.6 Prohibiciones para los/as apoderados/as", señalando precisar normas y fortalecer apartado sobre relación con apoderados/as. Elimina reglamento de evaluación pedagógica. Traslada contenidos de sección salidas pedagógicas al protocolo. Incorpora responsables de los</p>

			colaboración con las residencias para fortalecer rol apoderados (residencia) desde rol garante.		acompañamientos formativos en los cuadros de faltas, procedimientos y medidas formativas. Se inserta varias notas explicativas para reducir de 10 a 5 días la medida de suspensión. Se inserta nota para actualizar dato de circular de referencia respecto de n° de días máximo de suspensión. Se insertan notas para corregir referencias internas del documento.
Jueves 7 10:00 – 11:00	Escuela Malloco	Francisca Herrera Vásquez Alan Ortega Berríos Luis Valenzuela Marcela Galleguillos Arrieta, DAEM Rodrigo Poblete Eriza, ACHNU	Buena acogida de los cambios y sugerencias. Ha costado el trabajo de escribir las ideas y las prácticas. Alto interés por el enfoque formativo. Podría hacer una versión más corta y amigable. Distinción entre el Reglamento Interno y Manual de Convivencia en función de la Circula N°482 para separar contenidos. Se acoge necesidad de reducir funciones y roles del equipo. Dudas sobre gravedad en porte de pornografía.	Entrega borrador 15 mayo	Recibido 19-05-2020 Cambia “Reglamento interno” por “manual de convivencia). Establece revisión semestral del manual. Elimina sección “marco legal” y acoge inserción de propuesta ACHNU en los anexos. Incorpora 6 principios de la Política comunal. Reduce descriptores de funciones y perfiles de competencia y ajusta sólo las referidas a gestión de la convivencia. Incorpora sitio web de la escuela para comunicación con apoderados/as. Traslada los protocolos a la sección “Anexos”. En el punto 8 se inserta “Acompañamientos formativos” y se deja

					nota explicativa.
Jueves 7 11:00 – 12:00	Escuela Dolores Cattin Faúndez	Patricia Silva María Molina Johnny Ariel Campos, director Marcela Galleguillos Arrieta, DAEM Rodrigo Poblete Eriza, ACHNU	<p>Se precisa el carácter de “indagación” o “recopilación de antecedentes” y no de “investigación” en contextos de conflictos que pueden ser constitutivas de delito. Se aclara diferencia entre “obligación” o “deber” en el ámbito de los reconocimientos. Se aclara distinción entre el “Manual” y el “Reglamento Interno” en relación a normas de evaluación. Daem señala clarificar si está vigente el “Comité de CE” o si será Consejo Escolar. Se orienta revisar y definir la instancia. Se clarifica medida de servicio comunitario relacionada al aseo resguardando proporcionalidad y acuerdo. Se clarifica el propósito pedagógico de la gestión de la convivencia. Se clarifica aumento de gravedad cuando la falta es reiterada. Se clarifica principio de autonomía progresiva respecto de situaciones en el ámbito de la sexualidad y se clarifica noción de “consentimiento” y “espacio público”. También se sugiere incorporar las estrategias preventivas y visibilizar el Plan de Sexualidad y afectividad.</p>	Entrega borrador 15 mayo	<p>Recibido 15-05-2020 Incorpora en “Fundamentación” principio “autonomía progresiva” y elemento sobre Convivencia escolar desde el PADEM 2019. Precisa definición del Consejo Escolar (punto 5.7). Cambia “Comité de CE” por “Consejo Escolar” Acoge pasara a falta menos graves, “actitudes de connotación sexual” (se agrega “que no corresponden al espacio público). Se mantienen en faltas graves varios aspectos del ámbito de la sexualidad. Se inserta nota explicativa en punto 11.1.5 Elimina punto 13 sobre conducta y disciplina en el internado. En sección Faltas, se inserta nota aclaratoria sobre ámbito sexualidad (notas 10, 11 y 12) Se borran las notas con sugerencias resueltas.</p>
Viernes 8 10:00 –	Escuela República Checa	Simón Vargas Karina Cabrera	Se refiere a la necesidad de fortalecer las	Entrega borrador 15 mayo	Incorpora en la fundamentación elementos del

11:00		Patricia Baeza Marcela Galleguillos Arrieta, DAEM Rodrigo Poblete Eriza, ACHNU	relaciones con apoderados/as, que al mismo tiempo conecta con las vías de comunicación y el resguardo de los horarios para comunicación con docentes. Se refieren varios elementos a partir de la conversación del equipo en torno al manual de CE. Acoge inserción de relaciones con apoderados/as y sobre el uso de artículos personales.		PADEM y de la política comunal de CE. Acoge cambio para reconocer derecho a ser parte del CCEE. Se inserta nota en “deberes de estudiantes” sobre uso de objetos personales.
Viernes 8 11:00 – 12:00	Escuela Especial Nazareth	David Cabezas Celia Berrios Katherine Perez Marcela Galleguillos Arrieta, DAEM Rodrigo Poblete Eriza, ACHNU	Solicita precisión para incorporar enfoque y protocolos de la educación especial. Se recomienda sistematizar las prácticas, especialmente teniendo las orientaciones técnicas para la elaboración de los diagnósticos y de los planes de acción integral e incorporar la dimensión social en el ámbito de la convivencia (faltó reforzar el enfoque inclusivo en cuanto a los diferentes tipos de discapacidad).	Entrega borrador 15 mayo	Recibido 19-05-2020 Informa protocolo de acción con las medidas y procedimientos ante las faltas e informa “en análisis aun la tipificación de faltas” por lo que no se puede revisar este apartado. Se inserta nota aclarando que “daño contra la integridad física” corresponde a falta grave. Se inserta nota con sugerencia sobre cambio de concepto “desobediencia reiterada”. Documento llega hasta pág. 35 y no incluye protocolos, no pudiendo revisar el protocolo de acción de las medidas formativas y sus procedimientos. Pendiente. Posiblemente en revisión y adecuación al contexto de la

					educación especial, tema especialmente abordado en la reunión.
Lunes 11 10:00 – 11:00	Escuela Teresa de Calcuta	Esteban Arellano Graciela Merino Álvarez Alejandra Orellana Rojas Marcela Galleguillos Arrieta, DAEM Rodrigo Poblete Eriza, ACHNU	Hubo más discrepancias en el equipo para lograr un acuerdo sobre la regulación del uso de celulares, cuestión que comprenden relevante en función del sello tecnológico. Se refuerza la importancia de regular más que prohibir, velando por una sana convivencia, lo que requiere acuerdos para la acción especialmente en el aula, condiciones de la comunicación y trabajo formativo con las familias. Se precisa alcance de notas sobre ingreso de estudiantes migrantes, así como de emblemas nacionales y multiculturalidad.	Entrega borrador 18 mayo	Recibido 20-05-2020 Actualiza datos de matrícula. Incorpora proceso SAE. Incorpora reconocimientos positivos. Incorpora detalles de las medidas formativas, pedagógicas y disciplinarias. Incorpora procedimientos ante faltas para nivel parvulario (niños, niñas y apoderados y apoderadas) (destacable) .
Lunes 11 11:03 – 12:20	Liceo Peñaflores	Felipe Olivares Verónica Eduardo Salinas (docente vespertino Marcela Galleguillos Arrieta, DAEM Rodrigo Poblete Eriza, ACHNU	Requiere incluir adecuaciones en función de la educación de adultos/as en la jornada vespertina. Se aclaran dudas sobre alcances de la niñez en “preparación”	Entrega borrador 18 mayo	Recibido 19-05-2019 Se inserta nota para actualizar índice. Incorpora título a la sección “marco de valores”, suma: misión, visión y sellos, valores y competencias a desarrollar. Principios de la política comunal. Incorpora funciones del equipo de convivencia. Agrega horario y normas de asistencia de jornada vespertina. Se modificar concepto sanciones por medidas. Incorpora cuadros detallados de faltas,

					<p>procedimientos y medidas y acompañamientos. Incorpora sección faltas, medidas y procedimientos para jornada vespertina. Se traslada derechos y deberes de los y las estudiantes a sección Derechos y Deberes de la Comunidad Educativa. Se traslada apartados sobre “salidas pedagógicas, relación con apoderados/as y cuidado del medio” a la sección normas de funcionamiento.</p>
<p>Martes 12 10:00 – 11:00</p>	<p>Liceo República de Brasil</p>	<p>Miguel Ángel Zepeda Marcela Jeria Sabina González G. Ricardo Contador Marcela Galleguillos Arrieta, DAEM Rodrigo Poblete Eriza, ACHNU</p>	<p>Surge planteamiento de cambio de concepto “pertinente” a “significativo”. Consulta para aclarar por qué no se incluyó “derechos del equipo directivo”. Se aclara punto sobre eximición de educación física. Se aclara alcances sobre limitación de la libertad de estudiantes como un elemento contrario al EDD. Se plantea como nudo crítico la participación y rol de apoderados/as. Se sugiere revisar una doble dimensión: convivencia y participación. Se acoge incompatibilidad de sancionar a estudiantes por faltas de sus apoderados/as. Se aclara alcance de la revisión de los protocolos.</p>	<p>Entrega borrador 19 mayo</p>	<p>Acoge eliminación de la renuncia a la libertad de estudiantes y la relación de correspondencia errónea entre derechos y deberes. Incorpora principios de la política comunal de CE. Actualiza datos de la sección “aspectos generales”. Elimina sección sobre eximición de educación física. Se acoge ajuste de períodos en la reiteración de faltas graves.</p>

			Precisión sobre principio de autonomía progresiva. Daem precisa relevancia del registro para facilitar la transferencia de la gestión de la convivencia.		
--	--	--	---	--	--

Referencias bibliográficas PADEM 2021

- Ahumada, Luis; González, Álvaro; Pino-Yancovic, Mauricio & Maureira, Oscar (2017), *Liderazgo distribuido en establecimientos educacionales: recurso clave para el mejoramiento escolar*, Informe Técnico N°7-2017, Líderes educativos, Centro de Liderazgo para el Mejoramiento Escolar, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.
- Bocaz, Luis (2000). *Andrés Bello: una biografía cultural*. Convenio Andrés Bello.
- Bustos, Hernán (1997). *Peñaflor, Malloco y Padre Hurtado. Una historia de cinco siglos*. Ilustre Municipalidad de Peñaflor.
- CEPAL (2016). *Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Publicación de las Naciones Unidas.
- Centro de desarrollo del liderazgo educativo (2018). *Aprendizajes para una política de formación de directores en Chile. Informe CEDLE de Política*, Diciembre de 2018.
- DAEM Peñaflor (2018). *Plan Anual de Desarrollo de la Educación Municipal 2019*. Departamento de Administración de la Educación Municipal, Ilustre Municipalidad de Peñaflor.
- DAEM (2019a), *Orientaciones para el acompañamiento de establecimientos municipales*. Documento de trabajo, marzo de 2019.
- DAEM (2019b), *Política Comunal de Convivencia Escolar de Peñaflor*, abril de 2019.
- DAEM Peñaflor (2019c). *Modelo de Participación, Acompañamiento y Monitoreo*.
- DuFour, Richard (2004), "What is a 'professional learning community'?", en *Educational Leadership*. 61 (8): 6–11.
- Elmore, R. F. (2010), *Mejorando la escuela desde la sala de clases*. Santiago de Chile: Fundación Chile.

- Fundación Chile (2006), *Manual de gestión de competencias para directivos, docentes y profesionales de apoyo en instituciones escolares*.
- Fundación Chile & MINEDUC (2009), *Perfiles de competencias para docentes directivos. Mapa de desarrollo profesional*. Informe.
- García-Martínez, Inmaulada; Higuera-Rodríguez, Lina & Martínez-Valdivia, Estefanía (2018), “Hacia la implementación de comunidades profesionales de aprendizaje mediante un liderazgo distribuido. Una revisión sistemática”, en *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 2018, 16 (2), 117-132.
- Houssaye, J. (1993). “Le triangle pédagogique, ou comment comprendre la situation pédagogique”. En J. Houssaye (de.). *La Pédagogie, une encyclopédie pur aujourd’hui* (pp. 13-24). París: ESF editeur.
- Krichesky, Garbeila & Murillo, F. Javier (2011), “Las comunidades profesionales de aprendizaje. Una estrategia de mejora para una nueva concepción de la escuela”, en *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, vol. 9, núm. 1, 2011, p. 65-83. Red Iberoamericana de Investigación sobre Cambio y Eficacia Escolar, Madrid, España.
- Kruse, Sharon & Louis, Karen Seashore & Bryk, Anthony (1994). "Building professional community in schools" (PDF). *Issues in Restructuring Schools* (6): 3–6.
- Leithwood, Kenneth; Day, Christopher; Sammons, Pam; Haris, Alma & Hopkins, David (2008), *Seven strong claims about successful school leadership*, National College for School Leadership, Reino Unido.
- Leithwood, Kenneth (2009), *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*, Área de Educación Fundación Chile.
- Memoria Chilena (s/f), “Julio Bertrand Vidal (1888-1918)”, en línea: <http://www.memoriachilena.cl/602/w3-article-316612.html>

- Memoria Chilena (s/f), “Magdalena Petit Marfán (1903-1968)”, en línea: <http://www.memoriachilena.cl/602/w3-article-3583.html>
- MINEDUC (2014). *Estándares indicativos de desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores*. Unidad de Currículum y Evaluación, Ministerio de Educación.
- MINEDUC (2015). *Marco de la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar*. Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigación Pedagógica.
- MINEDUC (2016a), *Acompañamiento de los procesos de enseñanza y aprendizaje a través de la observación y retroalimentación*, División de Educación General.
- MINEDUC (2016b), *Planificación de la enseñanza*, División de Educación General.
- MINEDUC (2016c), *Diseño de un plan de desarrollo profesional continuo*, División de Educación General.
- MINEDUC (2016d), *Fortalecimiento y organización de los espacios de reflexión pedagógica*, División de Educación General.
- MINEDUC (2016e), *Proceso de inducción a la cultura escolar*, División de Educación General.
- MINEDUC (2017). *Política de Participación de las Familias y la Comunidad en Instituciones Educativas*. División de Educación General.
- MINEDUC (2017). *Política Nacional de Convivencia Escolar. La convivencia la hacemos todos*. División de Educación General.
- OCDE (2004). *La definición y selección de competencias clave. Resumen ejecutivo*.
- Riveros-Barrera, Augusto (2011), “La distribución del liderazgo como estrategia de mejoramiento institucional”, en *Educación y Educadores*, vol. 15, núm 2, mayo-agosto, 2012, pp. 289-301, Universidad de La Sabana, Cundinamarca, Colombia.

- Robinson, V. M. J. (2007), "School leadership and student outcomes: Identifying what works and why", Australia: Australian Council for Educational Leaders Inc.
- Stoll, Louise & Bolam, Ray & McMahon, Agnes & Wallace, Mike & Thomas, Sally. (2006), "Professional Learning Communities: A Review of the Literature". *Journal of Educational Change*. 7. 221-258. 10.1007/s10833-006-0001-8.
- Ulloa, Jorge & Gajardo, Jorge (2016), "Observaciones y retroalimentación docente como estrategias de desarrollo profesional docente", Nota Técnica N°7, Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Universidad de Concepción, Chile.