

PADEM

2020



ILUSTRE MUNICIPALIDAD
LAGO RANCO



Tabla de contenidos

Presentación	3
Capítulo 1: Antecedentes generales	4
1. Organización política.	5
2. Características demográficas.	6
3. Características socioeconómicas.	8
4. Análisis.	12
5. Establecimientos Educativos.	12
Capítulo 2: Diagnóstico y percepción de la comunidad educativa	30
1. Reporte de actividades de participación.	31
2. Reporte de cuestionarios.	40
Capítulo 3: Componentes estratégicos	54
1. Visión y misión educativa comunal.	55
2. Iniciativas DAEM 2018.	56
3. Otras acciones.	57
4. Matriz plan de acción.	64
Capítulo 4: Dotación de personal y presupuesto	74
1. Antecedentes.	75
2. Dotación de Docentes.	75
3. Dotación de Asistentes.	85
4. Recursos financieros	97
Bibliografía y fuentes de información	102
Anexos	104
1. Cuestionarios.	105
2. Convenios de desempeño.	120





Presentación

El año 2018 nuestro PADEM cumplió su ciclo proyectado de cuatro años, por tanto fue sometido a un proceso de evaluación externa que nos permitió verificar cuanto se avanzó en calidad de educación en la Comuna.

El año en curso se realiza una nueva revisión interna participativa, la que estuvo compuesta por los equipos directivos de los establecimientos, apoderados y centros de estudiantes, dicha convocatoria tiene la finalidad de generar acciones concretas para el año 2020.

La elaboración del PADEM se desarrolla de acuerdo a las políticas educativas propuestas por el MINEDUC a través de la articulación con los Planes de Mejoramiento de cada establecimiento, otorgándole un carácter identitario con el objeto de responder a los objetivos y estándares de la política Educacional del país pero con un profundo sentido local, atinente a las necesidades de nuestros niños y niñas.

Muchas de las propuestas de este PADEM se mantienen vigentes porque no han sido logrados en 100% o bien son acciones de carácter permanente para la educación Comunal y así permitan generar las condiciones necesarias para lograr calidad durante los próximos 4 años.

Nuestros propósitos aspiran a Consolidar Un Proyecto de Mejor Calidad de los Aprendizajes con un profundo énfasis en la formación integral de todos los niños, niñas y adolescentes de nuestra comuna. Promoviendo también un sello de igualdad que apunta a la disminución de brechas de género, por lo que se trabaja desde primera infancia en esta línea. Abordando la diversidad de alumnos y alumnas que son parte de nuestros establecimientos, promoviendo así un buen clima dentro de nuestras dependencias.

DIRECTOR DAEM



Capítulo 1

Antecedentes generales

Este capítulo desarrolla un análisis de la situación actual de la educación municipalizada de esta comuna, con el propósito de presentar un diagnóstico de los principales componentes del sistema y de los indicadores más relevantes.

Para el efecto se ha procesado la información contextual existente en diversas fuentes secundarias. Se tuvieron en cuenta además documentos oficiales, el diagnóstico efectuado en los establecimientos, el trabajo desarrollado con los directores y profesores encargados.

1.1 Organización política

De acuerdo a la Ley 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades, los municipios son corporaciones autónomas de derecho público, con patrimonio propio y personalidad jurídica. Les corresponde la administración de una comuna o agrupación de comunas. Tienen por finalidad satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural.

Los municipios están constituidos por un alcalde y un concejo municipal, electos democráticamente, quienes tienen un período de 4 años en el ejercicio de sus cargos.

Las autoridades de la Municipalidad de Lago Ranco son las siguientes:

Alcalde	Miguel Meza Shwenke
Concejales	Erika Rojas Rudolph
	Rene Quichel Troncoso
	Armin Renner Applet
	Cristina Rosas Lobos
	Miguel Obando Montecinos
	Alex Nahuelpan Solís

Tabla 1: *Autoridades de la Municipalidad de Lago Ranco.*

1.2 Características demográficas

La comuna de Lago Ranco tiene una superficie de 1.763 km² lo que representa el 21,4 % del territorio de la Provincia del Ranco (8.232,3 km²). La población comunal es de 9.896 habitantes, lo que arroja una densidad poblacional de 5,67 hab/km²; esto indica que es la comuna con menor densidad poblacional de la provincia, seguida por Futrono, que tiene 6,4 hab/km².

División administrativa	Superficie Km ²	Población (2017)	Densidad
Comuna Lago Ranco	1.763,3	9.896	5,6
Provincia del Ranco	8.279,5	93.969	11,8

Tabla 2: Superficie comunal/provincial y densidad poblacional.

Lago Ranco es una comuna eminentemente rural, pues 7.630 de sus habitantes se encuentran en sectores rurales, mientras que los restantes 2.266 viven en la ciudad de Ranco, capital comunal.

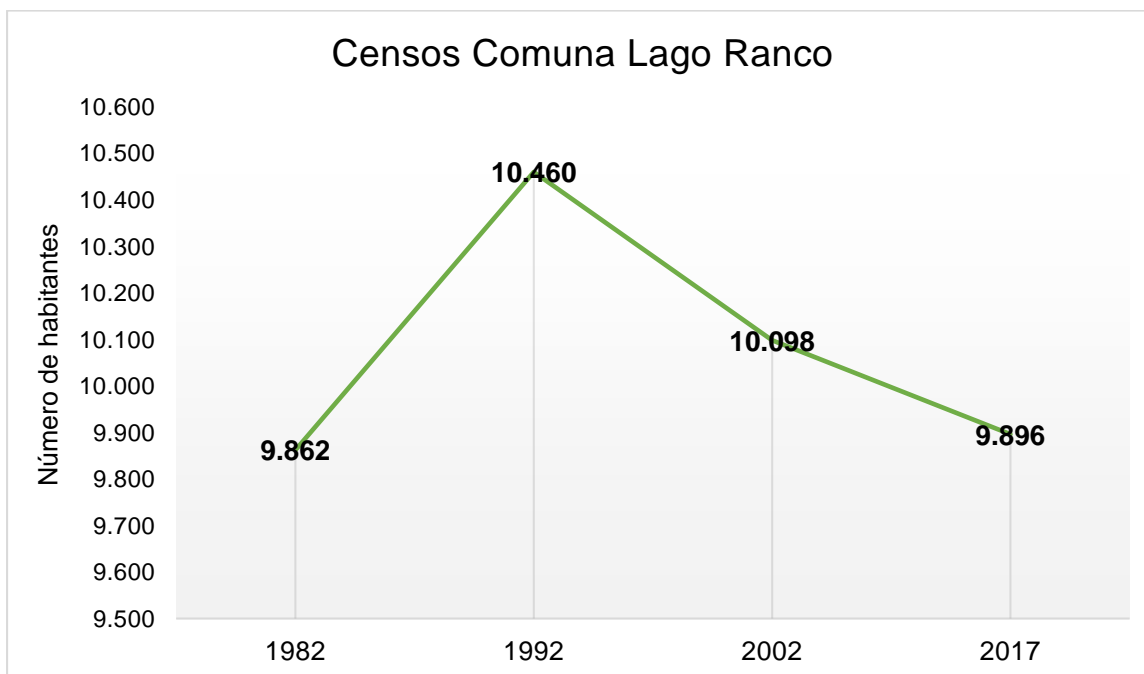
Censo	Población total	Rural		Urbana	
		Pobl.	%	Pobl.	%
1992	10.460	8.462	80,8%	1.998	19,2%
2002	10.098	7.893	78,1%	2.205	21,8%
2017	9.896	7.627	77%	2.269	23%

Tabla 3: Población total Censos 1992, 2002 y 2017, rural y urbana.

De sus 9.896 habitantes, un 50,98% (5.045 personas) corresponde a población masculina y un 49,02% (4.851 personas) a población femenina. En el período intercensal 2002-2017, la comuna ha disminuido su población en 202 habitantes. Todas las comunas de la provincia han registrado disminución poblacional en el período.

Censo	Población total	Hombres	Mujeres
1992	10.460	5.532	4.928
2002	10.098	5.295	4.803
2017	9.896	5.045	4.851

Tabla 4: Población total Censos 1992, 2002 y 2017, hombres y mujeres.



Del total de la población, un 52,5% declara pertenecer a un pueblo originario del cual un 98,4% es mapuche. Este porcentaje es el más alto de la provincia del Ranco y de la región de Los Ríos, seguido por Panguipulli y Mariquina, con 43% y 42%, respectivamente.

Comuna	Población total	Declara pertenecer a pueblo originario	Porcentaje
Lago Ranco	9.896	5.203	52,5%
La Unión	38.036	10.177	26,7%
Futrono	14.665	4.847	33%
Río Bueno	31.372	8.377	26,7%

Tabla 5: Provincia del Ranco: Declara pertenecer a pueblo originario. Censo 2017.

Cabe destacar que de acuerdo al Censo 2002 un 31,68% de la población declaraba pertenecer al pueblo mapuche, lo que equivale a 3.199 personas. Este dato contrasta con el 52,5% que lo declara en el Censo 2017, lo que podría significar una mayor apertura de la población a reconocer sus orígenes.

La proyección de población para el año 2020, realizada por INE en el año 2014, arroja el siguiente resultado:

Hombres	5.748
Mujeres	5.199
Total	10.947

Tabla 6: *Proyección de población a 2020 (INE, 2014).*

La tasa de natalidad por comuna de residencia de la madre, para la Provincia del Ranco, cuyos datos disponibles más recientes son para el año 2015, son los siguientes:

Comuna	2012	2013	2014	2015
Lago Ranco	13,1	8,4	10,1	9,5
Río Bueno	12,8	11,2	10,8	10,5
Futrono	14,5	12,6	13,9	10,9
La Unión	12,2	10,7	12,5	9,6

Tabla 7: *Tasa de natalidad por comuna de residencia de las madres, Provincia del Ranco (Fuente: www.deis.cl, Ministerio de Salud)*

Como se puede apreciar, desde 2013 la comuna de Lago Ranco registra la tasa de natalidad más baja de la provincia.

1.3 Características Socio Económicas

Actividades económicas

Las principales ramas de la actividad económica de la comuna, según cantidad de personas ocupadas, de acuerdo al Censo 2017, son la agricultura, construcción, comercio y enseñanza, con la siguiente distribución.

Rama de actividad económica	Censo 2012	Censo 2017
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	39,3 %	22 %
Construcción	9,2 %	14,1 %
Comercio	9,8 %	7,4 %
Enseñanza	8,2 %	6,3 %

Tabla 8: Principales ramas de actividad económica por porcentaje de personas ocupadas (Censos 2012 y 2017, INE).

Si bien el sector de actividad asociado al campo ha disminuido considerablemente su representación, continúa siendo la que más personas ocupa (22%). El sector construcción aumentó en un 5%, mientras que comercio y enseñanza registraron bajas.

Empresas

El Servicio de Impuestos Internos, informa que desde 2014 a 2016 el número de empresas en los distintos tramos de tamaño se ha mantenido relativamente estable en la comuna de Lago Ranco.

Tamaño Empresa	Comuna			Región		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016
Micro	352	343	357	15.682	15.812	15.942
Pequeña	35	36	36	3.163	3.345	3.487
Mediana	1	1	1	319	327	350
Grande	2	2	1	97	104	108
Sin ventas	53	60	66	2.607	2.751	2.897

Tabla 9: Número de empresas según tamaño años 2014 a 2016. Fuente: Estadísticas de Empresa, Servicio de Impuestos Internos (SII).

Escolaridad

De acuerdo al Censo 2017, el promedio de escolaridad para las comunas de la provincia del Ranco es de 7,7 años. La comuna de Lago Ranco tiene el promedio más bajo entre las 4 comunas, con 7,2 años.

Comuna	Años de escolaridad
Lago Ranco	7,2
Río Bueno	7,9
Futroneo	7,5
La Unión	8,3

Tabla 10: Promedio escolaridad Provincia del Ranco (Censo 2017, INE).

Hacinamiento y servicios básicos

En cuanto al hacinamiento, el Ministerio de Desarrollo Social, informa un porcentaje similar al promedio del país. Sin embargo, respecto a la disponibilidad de servicios básicos es considerablemente más alto que el promedio del país y de la Región de Los Ríos.

Unidad Territorial	% Personas Sin Serv. Básicos	% Hogares Hacinados
Comuna de Lago Ranco	41,50	16
Región de Los Ríos	29,10	14,40
País	14,40	16,20

Tabla 11: Porcentaje de personas carentes de servicios básicos y porcentaje de hogares hacinados, a junio de 2017. Fuente: Sistema Integrado de Información Social con Desagregación Territorial (SIIS-T), MDS.

Pobreza

En la última encuesta CASEN (2015) la comuna de Lago Ranco no formó parte de la muestra seleccionada por el Ministerio de Desarrollo Social. Para arrojar indicadores, se desarrolló una estimación de pobreza, tanto de “pobreza por ingreso” como para la “pobreza multidimensional”. El resultado se indica a continuación, junto a los datos de las demás comunas de la Provincia del Ranco:

Estimación del porcentaje de población en situación de pobreza por ingresos a nivel comunal, Provincia del Ranco:

Comuna	Tasa de pobreza por ingresos	Límite inferior	Límite superior
Lago Ranco	24,6%	16,8%	32,0%
Río Bueno	17,1%	10,8%	26,1%
Futrono	26,4%	20,2%	34,0%
La Unión	21,3%	17,1%	26,3%

Tabla 12: *Pobreza por ingresos comunas de la Provincia del Ranco. Fuente: Ministerio de Desarrollo Social. Informe de estimaciones comunales de pobreza, con datos Casen 2015.*

La pobreza multidimensional incorpora nuevos indicadores en la medida de la pobreza, referidos a carencias relacionadas con el entorno en que se insertan los hogares y las redes de apoyo con que éstos cuentan.

Así, la estimación del porcentaje de población en situación de pobreza multidimensional a nivel comunal año 2015 es:

Comuna	Tasa de pobreza por ingresos	Límite inferior	Límite superior
Lago Ranco	41,2%	34,7%	55,0%
Río Bueno	24,3%	20,4%	28,5%
Futrono	23,5%	13,8%	27,8%
La Unión	30,0%	23,4%	37,7%

Tabla 13: *Pobreza multidimensional, comunas de la Provincia del Ranco. Fuente: Ministerio de Desarrollo Social. Informe de estimaciones comunales de pobreza, con datos de Casen 2015.*

Si bien la tasa de pobreza por ingresos no es la más baja de la provincia, en cuanto se incorporan otros indicadores, tal como hace la medición de pobreza multidimensional, la comuna de Lago Ranco aparece con un alto nivel (41,2%), de hecho, el más alto de la provincia.

Índice de vulnerabilidad (IVE)

El Sistema Nacional de Asignación con Equidad (SINAE), es una metodología de medición de la condición de vulnerabilidad de los estudiantes, que se construye con insumos de diferentes fuentes de información. El índice de vulnerabilidad (IVE) es una medición que forma parte de este sistema y que realiza JUNAEB, cada año mediante la aplicación de una encuesta de carácter censal a los cursos de primero básico y primero medio de los establecimientos municipales y particulares subvencionados.

De acuerdo a esta medición, la comuna de Lago Ranco tiene el más alto nivel de vulnerabilidad escolar de la Provincia del Ranco:

Comuna	1ª prioridad	2ª prioridad	3ª prioridad	No vulnerable	Sin inf.	Total matrícula*	IVE-SINAE 2018
Lago Ranco	1.390	19	57	60	2	1.528	95,94%
Río Bueno	4.129	100	230	318	19	4.796	92,97%
Futrono	2.664	48	116	122	5	2.955	95,70%
La Unión	6.016	76	328	403	16	6.839	93,87%

Tabla 14: Índice de Vulnerabilidad Escolar (IVE), Provincia del Ranco (JUNAEB, 2019)

*Incluye estudiantes de establecimientos particulares subvencionados. Fuente: JUNAEB, Prioridades 2019 con IVE SINAE Básica y Media Comunal.

1.4 Análisis

De acuerdo a la información demográfica y socioeconómica, se puede concluir que la población de la comuna de Lago Ranco se encuentra en situación de vulnerabilidad especialmente delicada. En estas circunstancias, las oportunidades que otorga el sistema educativo para asegurar la participación de la población escolar en los beneficios que se entregan en alimentación, transporte y formación, aparece como un elemento crucial para alcanzar su desarrollo.

1.5 Establecimientos educacionales

Antecedentes generales

Al año 2019, en la comuna de Lago Ranco funcionan 19 establecimientos educacionales, de los cuales 8 corresponden a escuelas rurales en la modalidad de dependencia particular subvencionada. Los 11 establecimientos restantes son dependientes del DAEM de la Municipalidad de Lago Ranco, donde la mayoría de los establecimientos están ubicados en sectores rurales. No obstante, el mayor número de estudiantes se encuentra en el único establecimiento ubicado en la ciudad.

Establecimiento	Pre básica	1º a 6º básico	7º a 8º Básico	1º a 4º Medio
Liceo Antonio Varas	✓	✓	✓	✓
Complejo Educacional Ignao	✓	✓	✓	✓
Escuela Rural Riñinahue	✓	✓	✓	
Escuela Rural Ilihue		✓	✓	
Escuela Rural Pitriuco		✓		
Escuela Rural La Junta		✓		
Escuela Rural Pitreño		✓		
Escuela Rural Illahuapi		✓		
Escuela Rural Calcurrupe		✓		
Escuela Rural Quillín		✓		
Escuela Rural La Ensenada		✓		

Tabla 15: Niveles de enseñanza en los Establecimientos Educacionales Municipales de la comuna de Lago Ranco.

Por su parte, las Escuelas Básicas son las que atienden la mayor población en edad escolar, dado su número y ubicación que abarca un total de 19 Escuelas Básicas (11 de ellas Municipales); cinco mantienen una oferta educacional de primero a octavo básico, las restantes son escuelas con enseñanza general básica incompleta, con una oferta educativa de primero a sexto año básico. Además, existe un elevado número de escuelas unidocentes, lo que resulta preocupante para



enfrentar en forma adecuada y con calidad educativa las aspiraciones para que todos los alumnos de la comuna obtengan el octavo año básico y luego los 4 años de enseñanza media obligatoria.

Establecimiento	Ministeriales		ESPA	DAEM	
	PIE	PEIB		Ed. Física	Alim. Saludable
Liceo Antonio Varas	✓		✓	✓	✓
Complejo Educacional Ignao	✓*		✓	✓	✓
Escuela Rural Riñinahue	✓		✓	✓	✓
Escuela Rural Ilihue	✓		✓	✓	✓
Escuela Rural Pitriuco	✓	✓	✓	✓	✓
Escuela Rural La Junta	✓	✓		✓	✓
Escuela Rural Pitreño	✓	✓	✓	✓	✓
Escuela Rural Illahuapi	✓	✓	✓	✓	✓
Escuela Rural Calcurrupe	✓	✓	✓	✓	✓
Escuela Rural Quillín	✓			✓	✓
Escuela Rural La Ensenada	✓			✓	✓

*Este establecimiento además cuenta con un taller laboral asociado al PIE.

Tabla 16: *Programas ofrecidos en los establecimientos.*

Desde el año 2011 los alumnos con necesidades educativas especiales, permanentes y transitorias, tienen la posibilidad de ser atendidos en los establecimientos. Progresivamente el PIE se extendió hasta que en 2018 se incorporaron los últimos 2 Establecimientos Educativos, obteniendo así la implementación del programa PIE en su totalidad.

Por otro lado, los establecimientos que tienen sobre un 20% de alumnos con ascendencia indígena, tienen en su programa de estudio, la asignatura Lengua Indígena. Es así como los cinco de los Establecimientos Educativos cuentan con Educación Intercultural Bilingüe en sus respectivos Programas Educativos.

Con el fin de mejorar la calidad de vida de los estudiantes y sus familias, ejecuta el programa ESPA en 8 de los 11 establecimientos, con el objetivo de internalizar en

la comunidad educativa hábitos saludables que se traduzcan en el corto y mediano plazo en estilos de vida saludables, fomentando el autocuidado y la prevención de enfermedades.

Educación Pre básica

En la comuna de Lago Ranco la educación pre básico se imparte en el sector urbano en el Liceo Antonio Varas, como también en el Jardín Rucantú perteneciente a la Fundación Integra. En el sector rural, este nivel es ofrecido por el Complejo Educacional Ignao y la Escuela Riñinahue. También en el área rural, JUNJI permite el funcionamiento de jardines étnicos en Pitriuco, Ilihue e Illahuapi, más la escuela particular Carrán. A partir del año 2009, vía convenio Transferencia de Fondos JUNJI, la Municipalidad de Lago Ranco se hace cargo de la Sala Cuna de Ignao y desde septiembre del 2010, de una similar en Riñinahue.

En la línea del fortalecimiento docente se brinda apoyo al Comité de Educación Parvularia Comunal y a través del programa de ampliación de cobertura primera infancia, se trata de incorporar el máximo de niños al nivel Pre básico y sala cuna.

Educación básica

En el nivel de enseñanza básica, las 11 Escuelas Municipalizadas de la comuna se encuentran en régimen de Jornada Escolar Completa, cuyas matrículas al 30 de abril del 2019 de los establecimientos municipales básicos se indican a continuación:

ESCUELA	Nivel de enseñanza											TOTAL
	PK	K	1	2	3	4	5	6	7	8	E.Esp	
ESC. R. ILIHUE			3	3	6	4	6	6	9	5		42
ESC. R. PITREÑO			1	3	2	1	5	1				13
ESC. R. RIÑINAHUE	14	19	15	13	8	16	13	13	18	16		145
ESC. R. CALCURRUPE			1	5	3	6	2	2				19
ESC. R. ILLAHUAPI			2	2	5	4	3	9				25
ESC. R. QUILLIN			1		2	3						6
ESC. R. LA ENSENADA			2				2	1				5

ESC. R. LA JUNTA					2	1	2					5
COMPLEJO EDUC. IGNAO	33	39	39	37	28	31	41	34	39	35	21	377
ESC. R. PITRIUCO				4	5	5	7	6				27
LICEO ANTONIO VARAS	36	38	52	61	61	48	57	61	48	72		534
TOTAL											1198	

Tabla 17: *Matricula en Establecimientos de Educación Básica Municipal al 30 abril 2019.*

Enseñanza Media

En el nivel de enseñanza media, existe en la comuna, el Liceo Antonio Varas, con una oferta Científico Humanista, y uno de sus planes electivos que consiste en taller de terminaciones finas en madera el cual se desarrolla en 400 horas pedagógicas durante dos años.

A partir del año 2008, también se desarrolla una oferta técnico profesional en el Complejo Educacional Ignao; con las especialidades de Técnico Agropecuario y Técnico en Servicios Hoteleros, satisfaciendo parcialmente las necesidades, intereses y expectativas de los alumnos.

Respecto a la infraestructura, se puede destacar que los edificios ocupados por los establecimientos educacionales son estructuralmente de buena calidad, con acciones de conservación permanente, lo que permite el desarrollo normal de las actividades escolares.

Por su parte, el Liceo Antonio Varas, en la modalidad científico- humanista, a partir del tercer año medio ofrece planes diferenciados entre científico humanista y técnico profesional. Mientras que el Complejo Educacional Ignao contempla desde tercer año medio formación técnico profesional (610) y técnico profesional agrícola (710).

	Media Científica Humanista				Media Técnico Profesional			
	1°	2°	3°	4°	3°	4°	3°	4°
					610	610	710	710
LICEO ANTONIO VARAS	60	52	57	61				
COMPLEJO EDUC. IGNAO	47	32			13	13	21	15
TOTALES	107	84	57	61	13	13	21	15

Total de alumnos enseñanza media: 371

Tabla 18: *Matrícula por curso Enseñanza Media Municipal al 30 abril 2019.*

Educación Especial

Tal como se señaló previamente, desde el año 2011 el DAEM Lago Ranco se suma al compromiso de forjar escuelas inclusivas y adquiere convenio con el Ministerio de Educación para implementar el Decreto 170 y atender alumnos con necesidades educativas especiales permanentes y transitorias, desarrollando actualmente el Programa de Integración Escolar en la totalidad de los establecimientos municipales, dando cobertura a 364 alumnos con NEE de tipo permanente o transitoria.

Es así como la Oferta en Educación Especial de la comuna de Lago Ranco, ofrece atención especializada en aula común y fuera de ella (cuando así se requiere), atendiendo diagnósticos tales como: Trastorno por déficit Atencional con y sin Hiperactividad, Trastorno Específico del Lenguaje, Dificultades Específicas del Aprendizaje, Deficiencia Intelectual en sus diversos grados, Síndrome de Down, Disfasia, Autismo, Discapacidades Auditivas y Multidéficit, entre otros.

Cabe mencionar que dentro del Complejo Educacional Ignao, existe una modalidad de Taller laboral para atender estudiantes con diagnósticos de mayor complejidad, que requieren de una preparación para la vida adulta. Los talleres que se implementan aprovechan la infraestructura del establecimiento y buscan que nuestros estudiantes desarrollen oficios atingentes a la demanda laboral de la comuna y sus alrededores.

Los talleres son:

- Muebles y Artesanía en Madera

- Panadería y Productos Dulces
- Mantenimiento de Parques y Jardines.

Para atender a estos alumnos y en conformidad al decreto 170/2009 se cuenta con un equipo multidisciplinario compuesto por: Educadores Diferenciales, Psicopedagogos, Interprete en Lengua de Señas, Psicólogos, Fonoaudiólogo, Terapeuta Ocupacional, Técnico en Educación Especial y Trabajador Social, además de Sociólogo y Nutricionista que colaboran en la descripción y análisis de la implementación del Programa de Integración Escolar.

Educación Extraescolar

Respecto a este ámbito se reconoce la necesidad de dar mayores opciones de actividades extraescolares para que los estudiantes de la comuna puedan elegir y desarrollar otras potencialidades.

En esa línea, se priorizarán para el año 2020 las siguientes disciplinas.

- *Fútbol*
- *Baby Fútbol*
- *Banda de Guerra*
- *Orquesta Juvenil*
- *Bandas Musicales*
- *Actividades recreativas deportivas*
- *Talleres Artísticos*

Por otro lado, existe la iniciativa ALTA UACH a la que estudiantes de los distintos establecimientos educacionales de la comuna asisten regularmente y que tiene por objetivo contribuir al desarrollo integral de los talentos académicos de los estudiantes de la región. Cabe resaltar que si bien no se trata de una actividad proveniente del DAEM, éste último realiza la gestión de coordinación para que los estudiantes puedan acceder y transportarse a la ciudad de Valdivia.

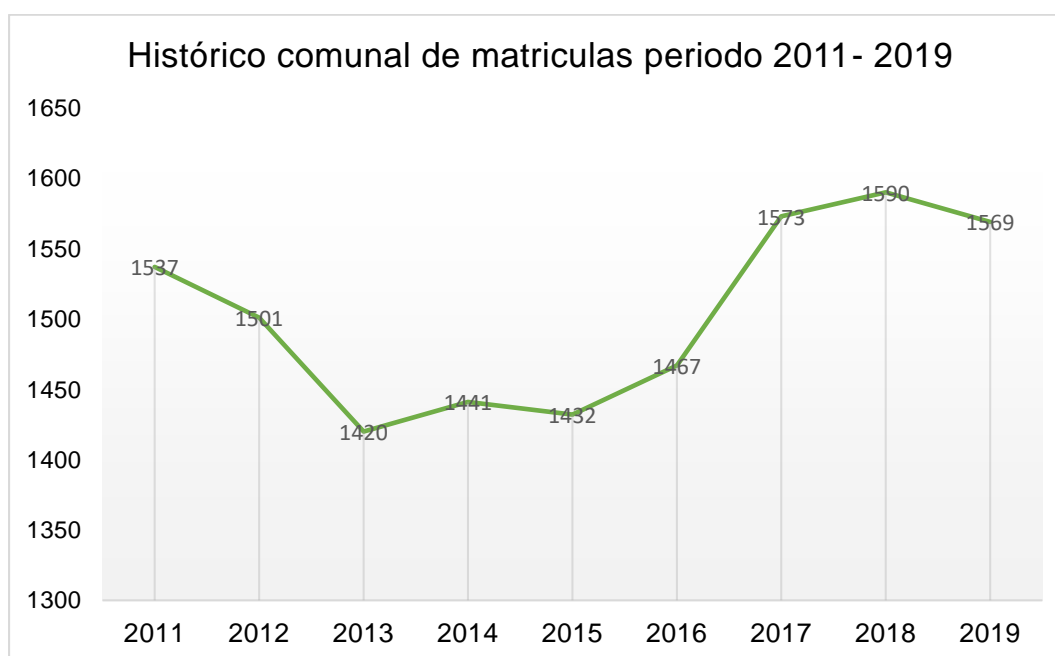
Indicadores de resultados de Establecimientos Municipales

Matrícula

Según tabla y gráfico que se presentan a continuación, es posible notar un alza sostenida de la matrícula en los últimos cuatro años, con esto se refleja el esfuerzo realizado en todos los establecimientos por fortalecer y mejorar la educación pública. Sin embargo, aun cuando se evidencian estas mejoras, en Lago Ranco permanece una amenaza para la subsistencia de las escuelas unidocentes, donde la subvención escolar no consigue financiar los gastos fijos.

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Urbana	828	762	743	764	720	701	703	672	731	768	764
Rural	865	823	794	737	700	740	729	795	842	822	805
Total	1693	1585	1537	1501	1420	1441	1432	1467	1573	1590	1569

Tabla 19: Matrícula por Zona geográfica



Asistencia

Otro elemento de gran importancia consiste en la asistencia escolar, pues esta impacta directamente en el aprendizaje de los estudiantes y en las relaciones interpersonales que emergen en la escuela.

En esa misma línea es de gran relevancia fomentar la asistencia escolar principalmente en los primeros años de escolaridad, entendiendo que es en esta etapa donde se adquieren hábitos y la formación de rutinas por ejemplo, para realizar tareas, despertar o dormir. El ausentismo llega a incidir directamente en los resultados académicos de los establecimientos, por lo que es crucial disminuirlo.

A continuación, se presentan los porcentajes de asistencia media por cada establecimiento desde el 2009 al 2017.

Establecimiento	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Liceo Antonio Varas	94%	90%	89%	90%	88%	92%	90%	92%	92%	90%
Esc. Rural Ilihue	95%	92%	91%	92%	92%	95%	94%	92%	93%	94%
Esc. Rural Pitreño	92%	91%	90%	93%	92%	94%	94%	95%	89%	95%
Esc. Rural Calcurrupe	98%	93%	98%	93%	99%	94%	90%	89%	87%	97%
Esc. Rural Riñinahue	95%	95%	95%	84%	92%	98%	100%	92%	100%	91%
Esc. Rural Illahuapi	93%	88%	89%	84%	92%	94%	92%	97%	90%	93%
Esc. Rural Quillín	93%	91%	92%	93%	95%	88%	86%	96%	90%	87%
Esc. Rural Ensenada	96%	95%	96%	94%	95%	97%	96%	98%	92%	97%
Esc. Rural La Junta	97%	94%	95%	99%	88%	97%	96%	95%	95%	91%
Complejo Educacional Ignao	91%	89%	90%	92%	89%	91%	90%	92%	92%	90%
Esc. Rural Pitruico	94%	92%	93%	93%	96%	97%	96%	97%	99%	96%

Tabla 20: Asistencia Media 2009-2017.

Promoción y repitencia

Dentro de otros elementos de gran importancia al momento de evaluar a los Establecimientos Educacionales son los índices de promoción y repitencia, frente a los cuales resulta necesario reconocer los esfuerzos que han significado el logro de



aprendizajes y desarrollo de habilidades en los estudiantes, a fin de poder replicar las metodologías y recursos empleados que han resultado ser efectivos en el aula.

No obstante, también es necesario atender las necesidades que se reportan a la luz de los estudiantes que no consiguieron ser promovidos al siguiente nivel de enseñanza, dimensionando que no solo se debe al estudiante y sus dificultades, sino que también al trabajo desarrollado en el aula y fuera de ella junto a las familias, poniendo principal urgencia a indagar en soluciones pedagógicas que permitan salvaguardar estos casos y a un trabajo con toda la comunidad educativa para evitar la estigmatización de estos estudiantes e incentivarlos a continuar con sus estudios.

Frente a las tasas de repitencia a nivel comunal, los directores de los establecimientos, mantienen su opinión sobre las causas que originan que algunos estudiantes presenten problemas de aprendizaje, ligados principalmente a la inmadurez, necesidades especiales y baja asistencia escolar.

Por otro lado, es importante considerar otras dificultades que se presentan, como en el caso de los estudiantes de quinto año de escuelas completas y de séptimo básico de las escuelas rurales uni-docentes, los cuales se ven enfrentados al cambio del esquema de un profesor por curso, encontrándose con varias asignaturas y/o subsectores de aprendizaje, nuevas metodologías de trabajo, cambios de establecimientos y la dificultad para distribuir los tiempos de estudios y recreación, sumado al bajo acompañamiento de los apoderados en estos niveles de enseñanza.

A continuación se presenta la información respecto a los estudiantes promovidos, reirados y reprobados, necesarios para el análisis de estos temas en las distintas unidades educativas de cada establecimiento.

Estudiantes promovidos año 2018

Enseñanza Básica									
Establecimientos	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°	TOTAL
Esc. R. Ilihue	5	6	4	6	1	2	5	6	35
Esc. R. Pitreño	2	2	0	6	2	3	0	0	15
Esc. R. Riñinahue	10	6	14	8	12	16	17	18	101
Esc. R. Calcurrupe	4	3	7	2	3	2	0	0	21
Esc. R. Illahuapi	2	5	4	3	9	3	0	0	26
Esc. R. Quillin	1	1	4	0	2	1	0	0	9
Esc. R. La Ensenada	0	0	0	2	1	2	0	0	5
Esc. R. La Junta	0	2	1	2	0	1	0	0	6
Complejo Educ. Ignao	32	25	30	35	37	32	33	37	261
Esc. R. Pitriuco	4	6	5	7	6	4	0	0	32
Liceo Antonio Varas	58	53	46	49	55	38	67	59	425
Total	118	109	115	120	128	104	122	120	936

Tabla 21: *Estudiantes promovidos año 2018, Educación Básica. SIGE*

Enseñanza Media									
	Media Cient-Hum				Media Tec-Prof				Total
	1°	2°	3°	4°	610	610	710	710	
<i>Establecimientos</i>	1°	2°	3°	4°	3°	4°	3°	4°	
Liceo Antonio Varas	48	67	60	55	0	0	0	0	230
Complejo Educ. Ignao	36	41	0	0	14	12	15	19	137

Tabla 22: Estudiantes promovidos año 2018, Educación Media. SIGE

Alumnos retirados 2018

Enseñanza Básica									
Establecimientos	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°	Total
Esc. R. Ilihue	0	1	1	0	0	0	0	0	2
Esc. R. Pitreño	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Esc. R. Riñinahue	1	0	0	3	0	1	1	2	8
Esc. R. Calcurrupe	4	0	0	0	0	0	0	0	4
Esc. R. Illahuapi	0	1	0	1	0	0	0	0	2
Esc. R. Quillin	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Esc. R. La Ensenada	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Esc. R. La Junta	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Complejo Educ. Ignao	5	5	4	1	2	0	1	0	18
Esc. R. Pitruico	0	2	0	2	0	0	0	0	4
Liceo Antonio Varas	7	4	1	4	5	1	7	2	31
Total Ens. Básica	17	13	6	11	7	2	9	4	69

Tabla 23: Estudiantes retirados año 2018, Educación Básica. SIGE

Enseñanza Media									
	Media Cient-Hum				Media Tec-Prof				Total
	1°	2°	3°	4°	610	610	710	710	
Establecimientos	1°	2°	3°	4°	3°	4°	3°	4°	
Liceo Antonio Varas	0	6	5	2	0	0	0	0	13
Complejo Educ. Ignao	12	8	0	0	1	1	2	0	24
Total Ens. Media	12	14	5	2	1	0	2	0	37

Tabla 24: *Estudiantes retirados año 2018, Educación Media. SIGE*

Alumnos reprobados 2018

Enseñanza Básica									
Establecimientos	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°	Total
Esc. R. Ilihue	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Esc. R. Pitreño	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Esc. R. Riñinahue	0	1	1	1	3	1	0	0	7
Esc. R. Calcurrupe	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Esc. R. Illahuapi	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Esc. R. Quillin	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Esc. R. La Ensenada	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Esc. R. La Junta	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Complejo Educ. Ignao	2	0	2	0	0	0	3	2	9
Esc. R. Pitriuco	0	0	0	0	2	0	0	0	2
Liceo Antonio Varas	0	3	2	0	6	1	0	4	16
Total Ens. Básica	2	4	5	1	11	2	3	6	34

Tabla 25: *Estudiantes reprobados año 2018, Educación Básica. SIGE*

Enseñanza Media									
	Media Cient-Hum				Media Tec- Prof				Total
	1°	2°	3°	4°	610	610	710	710	
Establecimientos	1°	2°	3°	4°	3°	4°	3°	4°	
Liceo Antonio Varas	6	4	0	0	0	0	0	0	10
Complejo Educ. Ignao	4	2	0	0	2	1	0	2	11
Total Ens. Media	10	6	0	0	2	1	0	2	21

Tabla 26: *Estudiantes reprobados año 2018, Educación Media. SIGE*

SIMCE

Para poder realizar un análisis del rendimiento de los Establecimientos Educativos de la comuna, resulta necesario dar una mirada a los resultados obtenidos en las mediciones SIMCE, presentados a continuación para los niveles de 4º básico, 6º básico, 8º básico y 2º año Medio.

Establecimiento	Lenguaje				Matemáticas			
	2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018
L.A.V.	261	248	258	275	270	253	255	264
C.E.I.	246	277	281	273	255	293	284	285
Riñinahue	263	253	277	266	249	238	233	246
Ilihue	279	298	260	309	270	265	276	282
Pitriuco	263	250	223	285	254	270	231	290
Illahuapi	289	328	273	289	281	310	282	320
Pitreño	s/i	277	-	279	s/i	250	-	249
Calcarrupe	200	236	215	271	**	270	210	232
Quillín	s/i	304	274	s/i	s/i	287	223	s/i
Ensenada	236	292	273	236	139	198	241	229
La Junta	310	n/r		234	232	n/r		198
PROMEDIOS	261	276	259	272	244	263	248	260

Tabla 27: Resultados SIMCE 4º Básico. Agencia de calidad de la educación

Respecto a lo observado previamente, es posible notar que la mayoría de los establecimientos alcanzan o superan los 250 puntos, tanto en lenguaje y matemáticas con pequeñas variaciones entre ellas. A nivel de cuarto año básico los puntajes en promedio presentaron una baja respecto al año 2016, tanto en lenguaje, como en matemática, no obstante, se destaca el alza en 10 puntos del Liceo Antonio Varas en la asignatura de lenguaje y el alza en 11 puntos y 43 puntos en la asignatura de matemática en las escuelas Ilihue y Ensenada respectivamente. Sin embargo el Complejo Educacional Ignao alcanzó el mayor puntaje comunal en Lenguaje y Matemática con 281 y 284 puntos respectivamente.

Por otro lado, para el nivel de sexto básico se realizó medición SIMCE el año 2018, teniendo como referencia solamente los resultados para este nivel en el año 2014,

los cuales manifiestan una disminución en promedio, sin embargo no es sólidamente significativa.

Establecimiento	Lenguaje			Matemáticas			Ciencias	
	2015	2016	2018	2015	2016	2018	2014	2018
L.A.V.	244	250	240	249	255	251	248	236
C.E.I.	219	258	260	217	284	252	247	255
Riñinahue	265	231	226	240	215	218	257	224
Ilihue	248	214	215	216	207	203		
Pitruco	260	259	247	295	s/i	249		
Illahuapi	221	295	296	204	255	286		
Pitreño	255	265	246	262	259	254		
Calcurrupe			261			274		
Quillín	s/i	221		s/i	249			
Ensenada			185			209		
La Junta			s/i					
PROMEDIOS	245	249	241	240	246	244	250	238

Tabla 28: Resultados SIMCE 6° Básico. Agencia calidad de la educación

Para el nivel de octavo año básico, no se desarrolló medición el año 2018 y por ende los datos que se tienen no permiten un análisis que reflejan el proceso pedagógico desarrollado en cada establecimiento y por tanto no se presentan en esta edición.

Establecimiento	Lenguaje				Matemáticas				Ciencias		
	2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018	2014	2016	2018
L.A.V.	262	266	257	266	257	270	254	272	247	250	254
C.E.I.	211	233	226	237	214	214	223	228	212	222	228
PROMEDIOS	237	250	242	252	236	242	239	250	230	236	241

Tabla 30: Resultados SIMCE 2° Medio. Agencia de calidad de la educación

Finalmente, en el nivel de segundo año medio se observa que el Liceo Antonio Varas superó los 250 puntos en ambas asignaturas, mientras que el Complejo Educacional Ignao aún permanece en ese desafío, pues respecto al año 2016 disminuyó su puntaje en lenguaje y aumentó levemente en matemática.

P.S.U.

Otra de las evaluaciones que se presenta en la enseñanza media corresponde a la prueba de selección universitaria al término del último año lectivo. A continuación se presenta un cuadro resumen de la situación de los estudiantes del Liceo Antonio Varas y Complejo Educacional Ignao en relación a esta evaluación, indicando la promoción de cuartos medio, cuántos rinden la P.S.U. y cuántos de estos últimos alcanzan o superan el puntaje mínimo para ingresar a la universidad.

Establecimiento	2017			2018		
	Promoción	Rinde PSU	Puntaje Mínimo	Promoción	Rinde PSU	Puntaje Mínimo
Liceo Antonio Varas	52	45	36	61	48	33
CEI	31	S/I	7	S/I	S/I	S/I

Frente a esto, es necesario reconocer que en cada uno de los años representados, el Estado a través del MINEDUC financia el arancel para rendir la PSU a través de una beca para todo alumno de la promoción de 4° medio que se inscriba. Sin embargo, el número de estudiantes que efectivamente rinden dicha prueba es significativamente menor a la promoción de cuartos medios en cada establecimiento. Además, el número de estudiantes que alcanzan o superan el puntaje mínimo promedio es aún menor.

Lo anterior abre la reflexión respecto a la necesidad de conocer cuáles son las expectativas y aspiraciones de los estudiantes de 4° medio en los establecimientos involucrados, para poder brindar un acompañamiento vocacional y preparación adecuada a quienes deseen ingresar a la Educación Superior.



Además de comprender las diferencias entre ambos establecimientos a la hora de establecer comparaciones y fijar metas en torno a esta materia.

No obstante, desde el programa PACE por medio de la Universidad Austral de Chile, los estudiantes de tercero y cuarto medio del Complejo Educacional Ignao y el Liceo Antonio Varas participan en las distintas actividades programadas de preparación y acompañamiento en miras a la educación superior, por lo que resulta de gran importancia continuar fomentando que esta iniciativa se instale en estos establecimientos y perdure en el tiempo.



Capítulo 2

Diagnóstico y percepción de la comunidad educativa

2.1 Reporte de actividades de participación

Percepción de los actores educativos sobre el servicio educativo ofrecido por el Departamento de Administración Educativa Municipal de Lago Ranco.

Metodología

Para realizar un diagnóstico actualizado de la percepción y opinión de los actores educativos de la comuna de Lago Ranco, sobre el servicio educativo que ofrece el Departamento de Administración Municipal, se realizan cuatro focus group con representantes de sus diferentes estamentos o colectivos, descritos a continuación:

- a) Funcionarios y asistentes de la educación: Participan seis personas, con diferentes cargos, funciones desarrolladas en las diferentes escuelas y liceos de la comuna.
- b) Estudiantes: Se invita a cinco representantes del Centro de Alumnos del Liceo Antonio Varas, quienes discuten los temas y dimensiones propuestos.
- c) Docentes de educación especial: Participan 5 profesoras que coordinan programas de integración escolar en localidades urbanas y rurales de la comuna.
- d) Familias: Discuten las diferentes dimensiones definidas sobre el servicio educativo ofrecido por el DAEM 12 representantes de los centros de padres y apoderados de los establecimientos de la comuna.

Para ello, un mediador, dirige la reunión en base a cuatro grandes temas de conversación: a) Infraestructura, transporte y equipamiento; b) Liderazgo, capital humano y gestión pedagógica; c) Deporte, cultura y recreación, y: d) Participación, inclusión y PIE. La definición de estos ámbitos se realizó considerando y fusionando temáticas afines, obtenidas desde el PADEM 2018. Así, cada uno de los participantes, entrega su apreciación sobre estas temáticas y posteriormente se extraen conclusiones de manera conjunta.

Para la recogida de la opinión de profesores de escuelas rurales uni y bi docentes se utilizó una pauta de entrevista semi estructurada, realizadas en los mismos establecimientos, considerando los cuatro grandes ámbitos o dimensiones ya señalados para los grupos focales.

A partir de ambas técnicas de investigación, se interpretan los elementos que son comunes en los discursos de los actores, considerando dos grandes categorías: fortalezas del servicio educativo ofrecido por el DAEM y necesidades detectadas.



Cabe destacar, que, por las diferencias en el contexto urbano y rural, se decide finalmente hacer esta aclaración en el siguiente análisis.

Así, en el **sector urbano**, los representantes señalan:

Infraestructura, transporte y equipamiento.

Los actores, destacan como positiva la calidad y cobertura del transporte escolar. La infraestructura es considerada optima, en especial aquella destinada a los Programas de Integración Escolar en las escuelas con mayor matrícula. Además, comentan que tienen acceso a variados recursos didácticos e insumos, que les permiten apoyar o desarrollar sus procesos de enseñanza-aprendizaje.

Sobre las necesidades detectadas, manifiestan que es preciso mejorar los recorridos y tiempos de los mismos, para: evitar que los estudiantes pasen demasiados momentos en los buses, ingresen tarde a clases y puedan participar en actividades extraprogramáticas. Además, señalan que es prioritario, buscar soluciones a la ausencia o mantención de accesos universales, en toda la infraestructura educacional de la comuna. Así como la carencia de ascensores, en aquellos que poseen muchas escaleras, situación que reconocen podría ser complicada para eliminar las barreras físicas de futuros estudiantes con discapacidad motora, baja movilidad o baja visión, por ejemplo. Asimismo, mencionan que en muchas ocasiones poseen el equipamiento, pero los insumos no se encuentran disponibles o se debe realizar mantención del equipamiento. Finalmente, creen que es necesario adecuar los espacios actualmente disponibles para la educación preescolar.



Deporte, cultura y recreación.

En este ámbito, los participantes reconocen que existen talleres extraprogramáticos en las escuelas, destacan la presencia de actividades recreativas y deportivas que se realizan, como la banda de guerra o las corridas.

Dentro de los aspectos a mejorar consideran que es necesario que: Los horarios de estas actividades se realicen en las jornadas escolares (especialmente a los estudiantes de enseñanza básica para que coincida con los recorridos de los transportes), que consideren los intereses de los estudiantes, establecer espacios físicos permanentes para la realización de los mismos, que exista una diversidad en la oferta y que exista una mayor difusión de las mismas en las comunidades educativas. Además, mencionan, que faltan actividades de ocio y tiempo libre que puedan realizar especialmente en los meses de invierno y otoño, por las condiciones climáticas de Lago Ranco. Finalmente, creen que es necesario desarrollar y coordinar más actividades culturales, a través de la colaboración con otros entes o instituciones, como el museo.

Liderazgo, capital humano y gestión pedagógica.

En esta dimensión, los actores destacan positivamente el buen trato que reciben, la cercanía, preocupación hacia ellos, muy buena disposición a escuchar, tanto de los directivos, docentes, profesionales de apoyo y asistentes de la educación. Creen que la mayoría de estos profesionales, cumplen con sus expectativas en cuanto a su capacitación y desempeño laboral, por su gran calidad profesional y humana. Piensan que en las escuelas existen prácticas pedagógicas que favorecen el aprendizaje y consideran las características e individualidades de los estudiantes, por lo que destacan iniciativas como los profesores acompañantes en algunas asignaturas, asistentes de aula, profesoras de educación especial y profesionales de apoyo. Aunque un elemento, que detectan como mejorable, es que para promover los logros académicos de los estudiantes se considere solo aspectos académicos, lo que puede provocar frustración en estos, limitar su participación en esta y otras actividades.

Además, valoran el liderazgo de los directivos en los establecimientos educacionales, el cual consideran que es respetuoso, participativo y los guía a

metas compartidas. Aunque en situaciones complejas, creen que faltan mayores y mejores canales de comunicación con los directivos de los centros escolares.

En relación a su formación continua impulsada por el DAEM, señalan que existen espacios de capacitación o talleres, incluyendo a las familias. Sin embargo, los profesionales evidencian la necesidad de capacitaciones específicas a sus disciplinas o áreas en que se desenvuelven. Así, como la percepción que es necesario fortalecer las competencias pedagógicas de algunos de los profesores de apoyo, en las asignaturas que acompañan.

Además, señalan, que la cantidad de profesionales como psicólogos, terapeutas ocupacionales, fonoaudiólogos e incluso educadoras diferenciales es insuficiente considerando que la demanda de apoyos en las escuelas sigue en aumento y existen períodos como las evaluaciones o reevaluaciones que demanda una gran cantidad de tiempo.

Participación, convivencia, atención a la diversidad y PIE.

Sobre estas temáticas, los actores señalan como positivo que existe la política de puertas abiertas en las escuelas, la cual es vivida cotidianamente por ellos mismos. Piensan que los invitan a participar en las diferentes actividades del centro escolar, por lo que valoran como una fortaleza, los espacios de participación que le entregan los otros actores de la comunidad educativa. Además, sienten que confían en ellos y destacan el trabajo colaborativo que realizan entre profesionales y con las familias. En su opinión son considerados y se sienten parte en todas las actividades de las escuelas y de la comuna desarrolladas por el DAEM. Señalan que tienen reuniones y espacios de encuentro sistematizados, que les permite conversar sobre variadas temáticas, obtener información, planificar y ordenar las acciones a realizar.

Los docentes de educación especial, funcionarios y profesionales participantes, se sienten valorados por toda la comunidad educativa. Creen que, en los últimos años, ha cambiado la mirada de los otros actores sobre los apoyos que realizan de forma positiva, en especial de los directivos y docentes, por lo que muchos son considerados en la toma de decisiones en sus establecimientos. Mencionan, que los equipos directivos y profesores, les otorgan espacios de autonomía, basados en la confianza profesional. Además, valoran la presencia de equipos de diferentes

profesionales en la comuna, para apoyar a los estudiantes que presentan NEE educativas permanentes y transitorias. Un aspecto destacado por los profesionales dice relación con que se cuenta con apoyo de organizaciones y/o la municipalidad para presentar proyecto de financiamiento a SENADIS y otros organismos, a fin de realizar mejoras en diferentes aspectos. Esta alternativa es positiva para desarrollar iniciativas, pero les requiere más tiempo de trabajo para la preparación y gestión de estas acciones.

Desde el punto de vista de los estudiantes, no hay discriminación ni grandes problemas de convivencia entre ellos. Señalan como algo positivo que el reglamento de convivencia se aplique apropiadamente, aun cuando consideran que la sanción de suspensión podría ser modificada a trabajos en el establecimiento. Señalan que “los protocolos funcionan bien”.

Como una debilidad, los profesionales, asistentes de la educación y funcionarios develan que algunas de las familias con las que trabajan directamente, evidencian escaso compromiso y preocupación por el aprendizaje de sus hijos.

También, manifiestan que es necesario reorganizar sus jornadas laborales, otorgarles más horas de contrato o disponer de más educadores diferenciales, para que sus tiempos de participación y colaboración sean más eficientes y mejores. En este mismo orden de cosas, resienten que en algunos establecimientos rurales tienen dificultades para dar retroalimentación a los profesores por falta de tiempo.

Por su parte los representantes de los alumnos consideran que se debe mejorar la participación de una gran cantidad de estudiantes, quienes no manifiesta su opinión en reuniones de representantes de cursos y Centro de Alumnos y más bien asisten a aquellas de tipo recreativas, lo que les genera sentirse poco apoyados por sus representados. Es por ello, que proponen como necesario buscar una solución en conjunto con los otros actores educativos a esta problemática. También indican que el Programa de Integración Escolar es muy positivo para sus compañeros, pero que podría tener más cobertura, ya que en su opinión sólo alcanza para los estudiantes con “problemas más severos”. En este mismo orden de cosas, indican que el psicólogo tiene demasiada demanda, por lo que no logra atender a todos los que lo necesitan.

Por su parte en el **área rural** los actores consideran que:

Infraestructura, transporte y equipamiento.

La percepción general es que las instalaciones de los establecimientos educacionales se encuentran en buen estado y permiten el buen funcionamiento del servicio. Ésta es un área valorada positivamente, pues salvo necesidades puntuales, los requerimientos básicos están satisfechos.

La ejecución del Programa de Integración Escolar plantea la necesidad de contar con un espacio diferenciado de las aulas en varios establecimientos, cuya solución, si bien representa un desafío, se facilita debido a que la misma renovación de la infraestructura que se ha realizado durante los últimos años, ha dejado las antiguas instalaciones en condiciones de ser habilitadas para tales fines, precisamente en aquellos establecimientos que lo requieren. En esta misma situación se encuentra la necesidad planteada de habilitar un espacio como Centro de Recursos de Aprendizaje (CRA). Un tercio de los establecimientos han hecho presente la necesidad de construir una separación entre el comedor y la cocina.

Un desafío de largo plazo lo constituye la habilitación de infraestructura techada para el desarrollo de actividades deportivas y recreativas al aire libre, tales como multicancha techada o gimnasio. Como oportunidades se visualiza en los establecimientos con mayor matrícula, la disponibilidad de terreno y una comunidad local numerosa, que apoya la idea y podría beneficiarse de la infraestructura.

En términos de equipamiento existe consenso en que se cubren las necesidades y se encuentra en buen estado, excepto en un establecimiento, cuya matrícula aumentó de manera importante en 2018. Se coincide además en que se requiere equipamiento de un laboratorio de ciencias, para desarrollar apropiadamente el currículum, lo que permitiría mejorar el aprendizaje de ciencias naturales.

Respecto del transporte, de manera transversal, es evaluado de forma positiva. Existe consenso en que ha permitido mejorar la asistencia, otorga seguridad y comodidad a los estudiantes. Al mismo tiempo el servicio es evaluado como muy bueno en todos los casos, debido a la confiabilidad y cercanía de los proveedores.

Deporte, cultura y recreación.

En estos ámbitos, se valora de forma muy positiva la disponibilidad de un docente especialista en Educación Física que realiza el apoyo en dicha asignatura en los establecimientos rurales. Su trabajo, ha repercutido en la incorporación cada vez más activa de las mujeres en las actividades deportivas, la diversificación de los deportes y la focalización del trabajo en el mejoramiento de la salud de los estudiantes, especialmente aquellos con problemas de sedentarismo.

De acuerdo a lo manifestado por los docentes, una cuestión que juega en contra de la actividad deportiva y recreativa es la ausencia de espacios techados para ser usados en período de lluvias. Se menciona además que los establecimientos rurales dejaron de participar en las Olimpiadas Deportivas, evento que desean retomar. Cabe destacar que tres establecimientos realizan regularmente encuentros deportivos entre sí, lo que es considerado de alto valor para la formación de los estudiantes, y como una “tradición” que no debe perderse.

En el ámbito cultural, la presencia de gran cantidad de personas con ascendencia mapuche es el aspecto común más relevante. Varios establecimientos cuentan con una educadora tradicional, lo que es visto como importante tanto por los profesores como por los padres y apoderados. Se mencionan actividades de rescate de las tradiciones a través de juegos y bailes populares y la conmemoración del We Tripantu, por parte de las escuelas, con participación de las comunidades locales.

Como necesidad, se detecta el desarrollo de talleres de música, con un especialista en las áreas y/o la capacitación de los mismos docentes. Se vislumbra como necesario el desarrollo integral de los estudiantes a través de las expresiones artísticas, pero los docentes reconocen como una “debilidad”, no estar capacitados para acometer el desafío por ellos mismos, especialmente en el área musical, más allá del canto.

Liderazgo, capital humano y gestión pedagógica.

La mayoría de los docentes ha participado de capacitaciones otorgadas por el DAEM. En particular, destacan capacitación ofrecida en 2017, porque cubrió temáticas prácticas y aplicables a su realidad. El mayor valor de las capacitaciones



se relaciona con la “aplicabilidad” de los conocimientos adquiridos, los que han facilitado la planificación de la actividad en el aula en beneficio de mejores aprendizajes.

Un aspecto relevado por los docentes es que la temática de la capacitación fue definida por ellos mismos, mediante un proceso de discusión, cuestión que es valorada positivamente.

Respecto de capacitaciones que podrían ser relevantes para ellos, señalan su deseo de mejorar sus conocimientos y habilidades para la enseñanza de las ciencias naturales, lo que coincide con la necesidad de contar con un laboratorio de ciencias, mencionada anteriormente. Otro aspecto que surgió como relevante es la capacitación en historia e inglés.

Las reuniones de microcentro son destacadas como muy positivas. Transversalmente se las menciona como un espacio de enriquecimiento profesional, que permite compartir experiencias, colaborar mutuamente, en un ambiente de confianza. La cantidad de horas disponibles es conceptualizada como insuficiente, toda vez que en muchas ocasiones, deben compartir el tiempo de trabajo técnico pedagógico con programas o instituciones que aprovechan la instancia para entregar información. Como alternativa para solucionar este problema, se visualiza la dedicación de una jornada completa a la reunión mensual de microcentro, pues en la actualidad se cuenta con media jornada de viernes.

Participación, convivencia, atención a la diversidad y PIE.

Acerca de la participación de los padres y apoderados en el aprendizaje de los estudiantes, existe coincidencia en que éstos se involucran activamente hasta que sus hijos alcanzan 3° básico. “En 4° básico, como que los dejan más solos”, menciona un docente. Este fenómeno tiene como consecuencia una baja en las calificaciones a partir de dicho nivel, cuestión que es preocupante, debido a que además coincide con un nivel en el que se realiza una de las mediciones del SIMCE. Los docentes han manifestado que buscan alternativas para mantener el nivel de colaboración de los padres y apoderados en este aspecto, en particular, consideran crucial la creación de espacios de estudio en sus hogares, a fin de crear hábitos de estudio.



En todos los casos, la participación de los padres y apoderados en las actividades desarrolladas por los establecimientos es considerada como “buena” y positiva. El hecho de ser comunidades escolares pequeñas facilita la comunicación, unido a una relación entre profesor y apoderado que en la mayoría de los casos es de larga data ha permitido crear lazos fuertes que se han construido poco a poco.

Las escuelas son además, en muchos casos espacios utilizados por la comunidad local y los mismos docentes prestan servicios a la comunidad en diversos temas ajenos a su quehacer cotidiano. Esto es visto por los profesores como una responsabilidad y una forma de colaboración con la comunidad local.

En cuanto a la convivencia, los docentes manifiestan que es “muy buena” entre todos los integrantes de la comunidad escolar y destacan que trabajan en el fomento de valores como la responsabilidad, respeto y empatía. En este aspecto, señalan que se involucra a los padres y apoderados en esta tarea, lo que es reforzado en cada actividad que tienen con ellos, tales como reuniones y actos.

El Programa de Integración Escolar (PIE) está presente en todos los establecimientos de la comuna. En 2018 se incorporaron las últimas dos escuelas: Calcurrupe y La Junta. En varias escuelas se menciona que al inicio de la implementación del PIE los padres y apoderados mostraron cierta resistencia, gatillada por temores de que los alumnos sean estigmatizados. No obstante, al avanzar en la implementación, esta resistencia fue quedando atrás, con el trabajo conjunto entre los profesionales del programa y docentes encargados de escuela. De acuerdo a los docentes, el PIE es muy bien valorado por los padres y apoderados.

Los mismos docentes manifiestan su plena conformidad con el PIE, pues lo consideran una gran ayuda para lograr que todos los alumnos alcancen los aprendizajes que se esperan con un trabajo coordinado y acorde a sus necesidades reales. Se menciona como positiva la disponibilidad de materiales didácticos. Uno de los aspectos observados en varios establecimientos es la dificultad que tienen los docentes para sostener reuniones de retroalimentación con los profesionales PIE, debido principalmente a limitaciones de tiempo de éstos, ya que deben recorrer varias escuelas. En los casos en los que se cuenta con la instancia de reunión, es

valorada como crucial, ya que permite planificar y coordinar acciones en diferentes frentes de acción. Por otro lado, los docentes resienten no contar con una sala dedicada al trabajo del PIE y visualizan que esta falencia podría ser solucionada conjuntamente con la ausencia de un Centro de Recursos de Aprendizaje en espacios que actualmente están en desuso.

Otra técnica usada para elaborar el diagnóstico fue la encuesta a través de cuestionarios estructurados sobre liderazgo educativo. El instrumento utilizado fue diseñado por Urzúa, (2014) en un establecimiento nacional, cuenta con una versión para directivos y otro para docentes. Dicho instrumento ha sido confeccionado por este investigador, bajo las orientaciones del **liderazgo distribuido**, es decir, un liderazgo que involucra a todos los actores educativos, con división de funciones, responsabilidades por medio de prácticas que buscan establecer rumbos, desarrollar a las personas y rediseñar a la organización (Leithwood, 2010).

2.2 Reporte de cuestionarios

Inclusión educativa.

La conceptualización de inclusión educativa en la literatura internacional es desarrollada como un proceso sistemático enfocado en eliminar las barreras al aprendizaje y la participación de todos los y las estudiantes. Para ello, se centra en apoyar a aquellos alumnos y alumnas, que por diferentes condiciones podrían estar más proclives a vivir situaciones de fracaso escolar, marginación y exclusión. Reconociendo la relevancia de la diversidad de los seres humanos, sus características individuales y particulares, bajo la mirada del paradigma social y de derechos. Para ello considera esencial la equidad, calidad, las que permitirán combatir la segregación y exclusión (Echeita y Ainscow, 2011, Booth y Ainscow, 2002, Ainscow, 2001).

Blanco (2000), señala que elementos como la gestión pedagógica, curricular, de los directivos y las expectativas o actitudes docentes, pueden potenciar u obstaculizar los procesos educativos, así:

El mismo alumno puede tener dificultades en una escuela y no en otra, dependiendo de cómo se aborden en cada una las diferencias. Esto significa que, si la escuela puede generar dificultades, también está en su mano poder evitarlas. La escuela tiene, por tanto, un papel fundamental para evitar que las diferencias de cualquier tipo se conviertan en desigualdades educativas y por esa vía en desigualdades sociales, produciéndose un círculo vicioso difícil de romper (p. 7).

En esta línea en Chile, de acuerdo al Ministerio de Educación (2016) “el enfoque inclusivo reconoce y resguarda el derecho de todas las personas al acceso a la educación, al aprendizaje y a la participación en sus comunidades educativas” (p.14), estos tres elementos se encuentran inherentes en el derecho a la educación y están presentes en la legislación actual. En este sentido, la ley 20.845 (2015) de Inclusión Escolar que regula la admisión de los y las estudiantes, elimina el financiamiento compartido y prohíbe el lucro en establecimientos educacionales que reciben aportes del Estado, estableciendo que “el sistema propenderá a eliminar todas las formas de discriminación arbitraria que impidan el aprendizaje y la participación de los y las estudiantes. Asimismo, 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” (p.2).

En este sentido, como ya se ha mencionado en apartados anteriores, el Departamento Administrativo de Educación Municipal de Lago Ranco, promueve la inclusión educativa como uno de sus sellos característicos. Es por ello, que el año 2018, se realizan focus group con representantes de los diferentes colectivos o estamentos de la comunidad educativa (familias, estudiantes, docentes de educación especial, directores, funcionarios, profesionales de apoyo y directivos) en donde se recogen los comentarios y opiniones de estos actores sobre diferentes dimensiones del servicio educativo ofrecido por el DAEM de Lago Ranco, entre ellos las temáticas vinculadas a la inclusión.

Cabe destacar, que además a algunos representantes de los actores educativos, se les aplica un cuestionario adaptado de inclusión educativa, que permita conocer

la percepción actual de este proceso en las escuelas, para posteriormente en años venideros poder realizar un diagnóstico o autoevaluación exhaustiva del mismo en todos los centros escolares de la comuna.

Cuestionario adaptado de inclusión educativa (En base a Booth y Ainscow, 2002).

Para lograr conocer el estado actual de las escuelas en relación a este proceso, obteniendo información, detectando potencialidades, nudos críticos y reflexionando para lograr mejoras Booth y Ainscow (1998) crean el “Index for Inclusión”, con su posterior Guía para la Evaluación y Mejora de la Educación Inclusiva (2002). Este último documento, entrega una carta de navegación flexible, con diferentes etapas relacionadas con la investigación-acción (pre-investigación, diagnóstico, programación, conclusiones y propuestas; post-investigación), para ayudar a los centros educativos a avanzar, eliminar progresivamente todos aquellos obstáculos para el aprendizaje y la participación de todos los estudiantes.

Cabe destacar, que, en dicha guía, se incorporan cuestionarios para las familias, profesores y estudiantes, que se sustentan en 3 grandes dimensiones interrelacionadas:

- **Culturas inclusivas:** Vinculada a los valores y principios inclusivos que comparten todos los actores de la comunidad educativa para orientar las decisiones en política y en las prácticas cotidianas de las escuelas. A partir de este aspecto, las escuelas se crean como un espacio acogedor, seguro, de colaboración y que estimula a sus estudiantes a mayores logros de aprendizaje.
- **Políticas inclusivas:** Para cerciorarse que el foco de las escuelas este en la inclusión, las políticas del interior del centro escolar deben ser permeadas por este proceso a partir de la toma de decisiones vinculadas con la organización y gestión pedagógico-curricular, para potenciar la participación y el aprendizaje de todos los estudiantes.

- **Prácticas inclusivas:** Este aspecto se refiere a que las prácticas educativas se sustentan en las culturas y políticas inclusivas de los centros escolares. Para ello tanto las actividades de aula como aquellas extraescolares, potencian, fortalecen el aprendizaje, participación de todos los y las estudiantes, de manera pertinente, contextualizada, al considerar sus realidades, entornos familiares y locales.

A partir de estos antecedentes, se adaptan algunas de las afirmaciones del Index de Inclusión procurando evidenciar acciones cotidianas que pueden desarrollarse en la escuela. En estos, los (as) participantes deben manifestar su acuerdo o desacuerdo frente a ellas.

Los resultados de esta primera indagación son señalados a continuación:

Cuestionario de inclusión educativa aplicado a las familias.

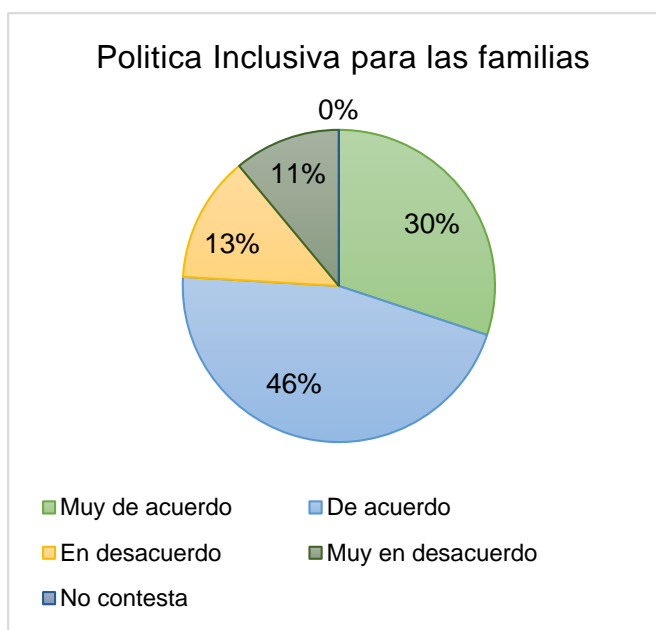
Cultura inclusiva.

La mayoría de los (las) representantes de las familias de las comunidades educativas de la comuna de Lago Ranco, señalan **estar de acuerdo o muy de acuerdo** con la cultura inclusiva impulsada por las escuelas. Destacan, que sienten que los establecimientos escolares: los acogen, respetan, fortalecen la cooperación y colaboración, reducen las desigualdades, evitan la discriminación y son valorados por los otros integrantes.



Política inclusiva.

La mayoría de los representantes de las familias de las comunidades educativas de la comuna de Lago Ranco, señalan **estar de acuerdo** o **muy de acuerdo** con la política inclusiva impulsada por los establecimientos educacionales. Destaca, que opinan que las escuelas: intentan aceptar a todos los y las estudiantes de la comuna y localidades cercanas, ayuda en la adaptación de los (as) nuevos

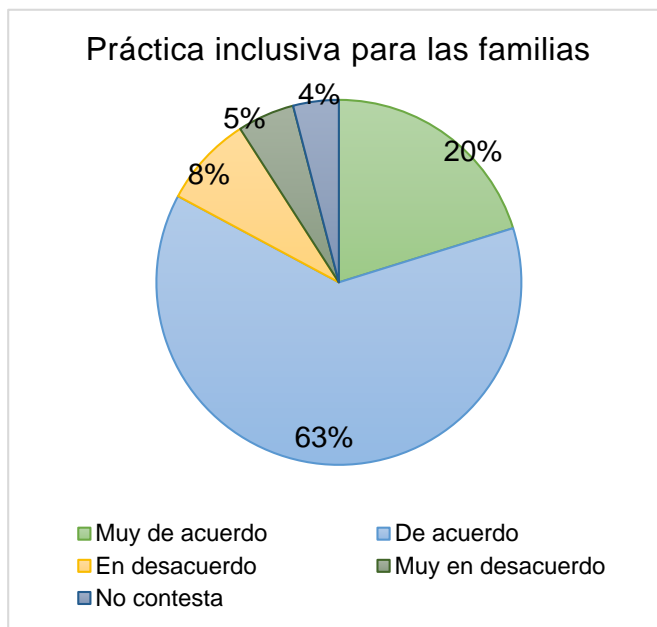


(as) alumnos (as), organizan grupos de aprendizaje para todos (as), se entregan apoyos a los estudiantes para mejorar sus aprendizajes y estas ayudas son vistas como un derecho.

La principal barrera de las políticas inclusivas detectadas a partir del cuestionario, se vinculan con la accesibilidad universal de la infraestructura de los centros educativos, es decir con elementos físicos o materiales. Esta situación, es verbalizada además por las familias en los focus-group y preguntas abiertas del cuestionario.

Prácticas inclusivas.

La mayoría de los representantes de las familias de las comunidades educativas de la comuna de Lago Ranco, señalan **estar de acuerdo** o **muy de acuerdo** con las prácticas inclusivas realizadas por las escuelas. Señalan que los establecimientos educativos: consideran a los estudiantes en su aprendizaje, aprenden de forma colaborativa, los docentes y los profesionales de apoyo se



preocupan de facilitar, apoyar su aprendizaje y participación, los recursos de la escuela se conocen y usan por toda la comunidad.

Al consultarles a las familias, algunas ideas para mejorar en esta dimensión consideran relevante implementar y desarrollar talleres extraprogramáticos de diversa índole dentro de los horarios de clase, que desarrollen habilidades artísticas y culturales de sus hijos (as).

Cuestionario de inclusión educativa aplicado a docentes de educación especial/diferencial.

Cultura inclusiva.

La mayoría de los representantes de los (as) docentes de la comuna de Lago Ranco, señalan **estar de acuerdo** o **muy de acuerdo** con la cultura inclusiva impulsada por las escuelas.

Destaca, que sienten que los establecimientos escolares: los acogen, respetan, fortalecen la cooperación

y colaboración, reducen las desigualdades, evitan la discriminación y son valorados (as) por los otros integrantes.

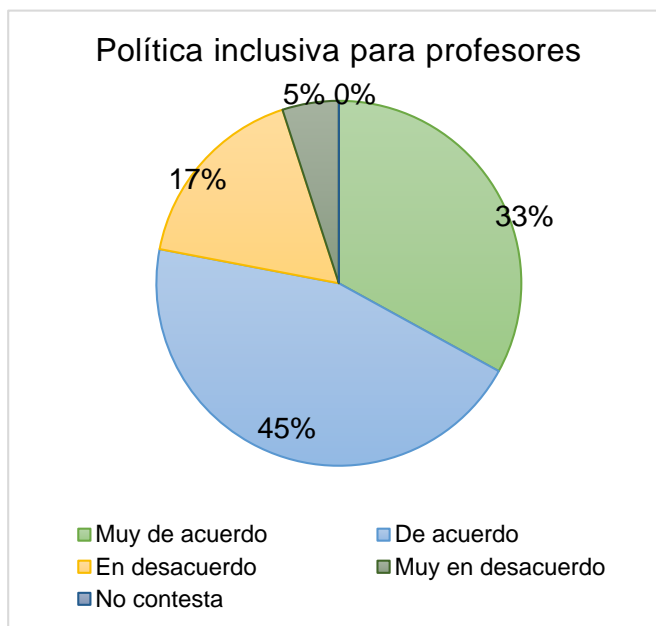


Política inclusiva.

La mayoría de los representantes de las (os) docentes de las comunidades educativas de la comuna de Lago Ranco, señalan **estar de acuerdo** o **muy de acuerdo** con la política inclusiva impulsada por los establecimientos educacionales.

Destaca, que opinan que las escuelas: intentan aceptar a todos los y las estudiantes de la comuna

y localidades cercanas, ayudan en la adaptación de los (as) nuevos (as) alumnos (as), organizan grupos de aprendizaje para todos (as), se entregan apoyos a los



estudiantes para mejorar sus aprendizajes y estas ayudas son vistas como un derecho.

La principal barrera de las políticas inclusivas detectadas a partir del cuestionario, se vinculan con la accesibilidad universal de la infraestructura de los centros educativos, es decir con elementos físicos o materiales necesarios para aquellos futuros estudiantes, con condiciones particulares como: la discapacidad motora o con movilidad reducida. Esta situación, es verbalizada además por los (as) docentes en los focus group y preguntas abiertas del cuestionario.

Prácticas inclusivas.

La mayoría de los representantes de las (os) docentes de la comuna de Lago Ranco, señalan **estar de acuerdo o muy de acuerdo** con las prácticas inclusivas realizadas por las escuelas. Señalan que los establecimientos educativos: consideran a los estudiantes en su aprendizaje, aprenden de forma colaborativa, los docentes y los profesionales de apoyo se preocupan de facilitar, apoyar su



aprendizaje y participación, los recursos de la escuela se conocen y usan por toda la comunidad.

Al consultarle a los (as) docentes, algunas ideas para mejorar en esta dimensión consideran relevante: aumento de profesionales de apoyo, mejor distribución de las cargas horarias y mayor acceso a capacitaciones de su especialidad y materiales específicos para su labor.

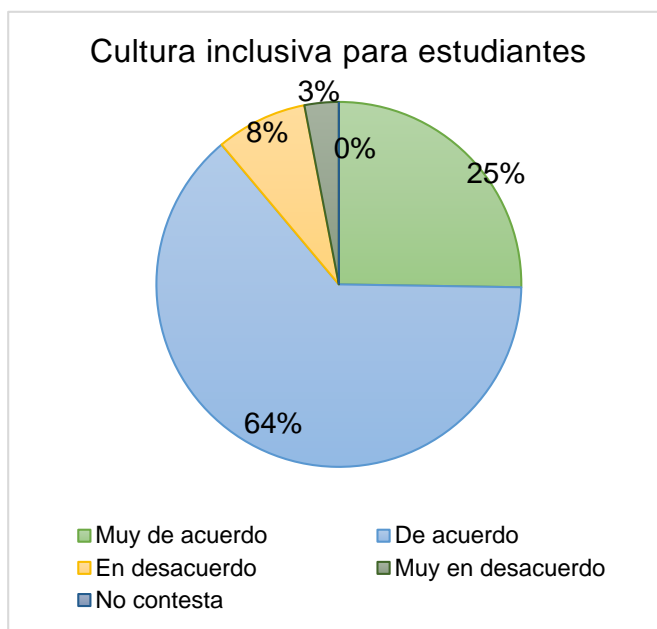
Cuestionario de inclusión educativa aplicado a estudiantes.

Cultura inclusiva.

La mayoría de los representantes de los (as) estudiantes de la comuna de Lago Ranco, señalan **estar de acuerdo o muy de acuerdo** con la cultura inclusiva impulsada por las escuelas.

Destaca, que sienten que los establecimientos escolares: los acogen, respetan, fortalecen la cooperación

y colaboración, reducen las desigualdades, evitan la discriminación y son valorados (as) por los otros integrantes.

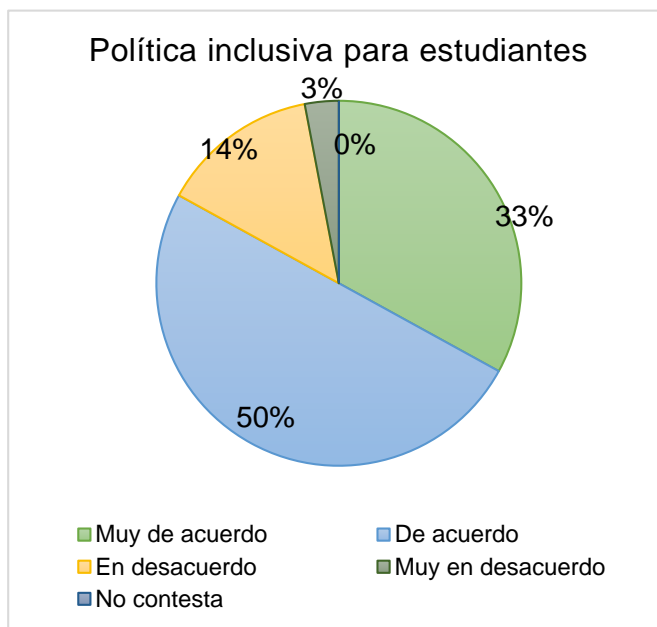


Al consultarle a este colectivo, ideas para mejorar esta dimensión señalan que es necesario fortalecer el compañerismo entre pares.

Política inclusiva.

La mayoría de los representantes de las (os) estudiantes de las comunidades educativas de la comuna de Lago Ranco, señalan **estar de acuerdo o muy de acuerdo** con la política inclusiva impulsada por los establecimientos educacionales.

Destaca, que opinan que las escuelas: intentan aceptar a todos los y las estudiantes de la comuna



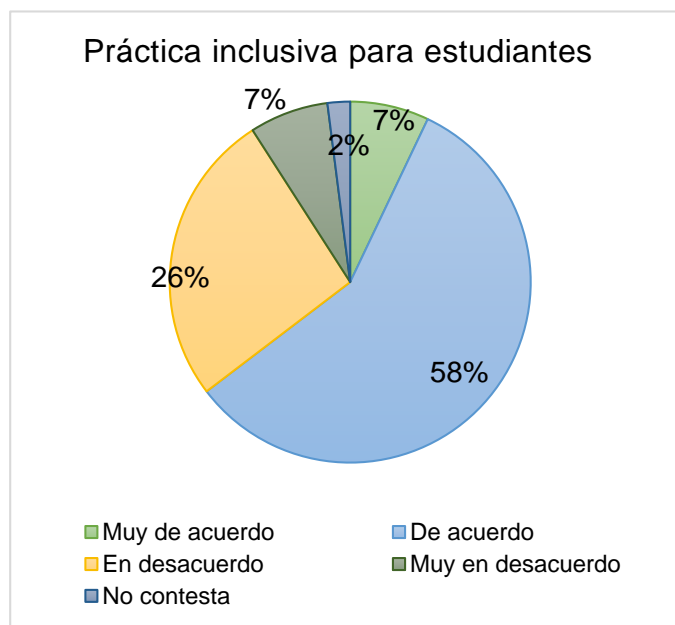
y localidades cercanas, ayudan en la adaptación de los (as) nuevos (as) alumnos (as), organizan grupos de aprendizaje para todos (as), se entregan apoyos a los estudiantes para mejorar sus aprendizajes y estas ayudas son vistas como un derecho.

La principal barrera de las políticas inclusivas detectadas a partir del cuestionario, se vinculan con la infraestructura de los centros educativos, que pueda ser utilizada por todos (as) los (as) estudiantes.

Al consultarle a los y las alumnas (os) acciones para mejorar, en este ámbito señalan que faltan mayores asambleas o acciones para difundir y comunicar información sobre la escuela en todo el alumnado. Además, creen que es necesario no solo entregar estas instancias de participación, sino que potenciar habilidades para que todos y todas las estudiantes tengan interés por hacerlo.

Prácticas inclusivas.

La mayoría de los representantes de las (os) estudiantes de las comunidades educativas de la comuna de Lago Ranco, señalan **estar de acuerdo o muy de acuerdo** con las prácticas inclusivas realizadas por las escuelas. Señalan que los establecimientos educativos: consideran a los estudiantes en su aprendizaje, aprenden de forma colaborativa, los docentes



y los profesionales de apoyo se preocupan de facilitar, apoyar su aprendizaje y participación, los recursos de la escuela se conocen y usan por toda la comunidad.

Al consultarle a las (os) estudiantes, algunas ideas para mejorar en esta dimensión consideran relevante tener mayor cantidad de talleres y opciones de participación vinculados no solo a actividades académicas, sino al ocio y tiempo libre.

Es importante destacar, que los resultados de estos cuestionarios son preliminares, pues es necesario planificar y realizar un proceso evaluativo o auto evaluativo que considere mayor tiempo y participantes de los centros escolares de la comuna de Lago Ranco.

Liderazgo educativo

Cuestionario sobre liderazgo educativo para directivos:

Sobre los resultados de este instrumento que tiene como objetivo conocer la autopercepción del liderazgo escolar de los directivos de las escuelas, los participantes consideran:

- **Se identifica y articula constantemente una visión de futuro que logra comprometer a los miembros de la organización:** Los directivos se encuentran en un 43% **muy de acuerdo** con esta afirmación y un 57% **de acuerdo**, por lo que piensan que desarrollan una visión que puede orientar el compromiso de todos los actores educativos.
- **Existe motivación periódica para el desarrollo de metas grupales:** La mayoría de los directivos participantes (71%), concentra su preferencia en **estar muy de acuerdo** con esta afirmación. El resto se encuentra **de acuerdo** (29%). Esto manifiesta que sienten que motivan a los otros actores educativos, con metas probables y factibles de desarrollar.
- **Existen acciones que promueven altas expectativas de calidad y rendimiento:** Un 86% de los participantes se encuentran **de acuerdo** con esta afirmación, el resto **muy de acuerdo** (14%). Los directivos, piensan que poseen expectativas razonables de calidad y rendimiento de la escuela que lideran.
- **Se promueven instancias de conversación y reflexión educativa con los docentes, programadas con anticipación, brindándoles oportunidades de discusión y debate:** La mayoría de los directivos participantes (71%), concentra su preferencia en **estar muy de acuerdo** con esta afirmación. El resto se encuentra **de acuerdo** (29%). Estos resultados, evidencian que los directivos piensan que

entregan espacios que invitan a la participación, reflexión sobre la enseñanza-aprendizaje.

- **Existe apoyo constante, respetuoso y que considera las necesidades personales:** La mayoría de los directivos participantes (71%), concentra su preferencia en **estar muy de acuerdo** con esta afirmación. El resto se encuentra **de acuerdo** (29%). Los directivos opinan que entregan apoyo a los otros actores, se preocupan de sus emociones, sentimientos y necesidades personales.
- **El liderazgo es un modelo a seguir que promueve y es consistente con los valores y metas de la organización:** Un 86% de los participantes se encuentran **de acuerdo** con esta afirmación, el resto **muy de acuerdo** (14%). Esta situación denota, que los directivos sienten que para los otros actores educativos son un ejemplo a seguir y que guían el crecimiento de la escuela.
- **Existen prácticas sistemáticas orientadas a desarrollar normas, creencias, valores, promocionando la confianza en la organización:** Un 71% de los (as) participantes se encuentran **de acuerdo** con esta afirmación, un 14.2% **muy de acuerdo** y un 14,2% **medianamente de acuerdo**. Así, se devela los directivos creen que promueven prácticas que apuntan a fortalecer la cultura organizacional y que estas son congruentes con las metas propuestas.
- **Las estructuras organizacionales se modifican sistemáticamente a través de los cambios en el equipo o de las tareas asignadas, según las necesidades del establecimiento:** Dentro del liderazgo la capacidad de transformarse de acuerdo a la contingencia resulta muy relevante, para afrontar las tareas y problemáticas que vayan surgiendo. Considerando que la mayoría de los directivos (71%) se encuentra **medianamente de acuerdo con esta afirmación** y un 29% **de acuerdo**, estos elementos son susceptibles de mejorar para potenciar cambios estructurales en las escuelas, orientados a optimar los procesos de enseñanza-aprendizaje y las metas propuestas.
- **Existen oportunidades para participar permanentemente en la toma de decisiones:** La mayoría de los directivos participantes (57%), concentra su preferencia en **estar muy de acuerdo** con esta afirmación y el resto está **de acuerdo** (43%). Esta información, permite develar que los participantes sienten que construyen procesos colaborativos para todos (as) los actores educativos.

Cuestionario sobre liderazgo educativo para profesionales PIE

Sobre los resultados de la aplicación de este instrumento, cuyo objetivo fue conocer la percepción de los docentes sobre el liderazgo educativo de los directivos en sus escuelas, podemos concluir:

- **Se identifica y articula constantemente una visión de futuro que logra comprometer a los miembros de la organización:** Los docentes se encuentran **de acuerdo** en un 100% con esta afirmación, por lo que identifican una visión que puede orientar el compromiso de todos los actores educativos.
- **Existe motivación periódica para el desarrollo de metas grupales:** La mayoría de los docentes participantes (80%), concentra su preferencia en **estar de acuerdo** con esta afirmación. El resto se encuentra **medianamente de acuerdo** (20%). Esto manifiesta que las participantes, se sienten motivadas por metas probables y factibles de desarrollar.
- **Existen acciones que promueven altas expectativas de calidad y rendimiento:** Un 60% de los participantes se encuentra **medianamente de acuerdo** con esta afirmación, el resto **de acuerdo** (40%). Aunque las opiniones son divididas, las profesoras poseen expectativas razonables de calidad y rendimiento de la escuela en que trabajan.
- **Se promueven instancias de conversación y reflexión educativa con los docentes, programadas con anticipación, brindándoles oportunidades de discusión y debate:** La mayoría de los participantes se encuentran **de acuerdo** con esta afirmación (60%), el resto se encuentra **medianamente de acuerdo** (40%). Estos resultados, evidencian que existen espacios promovidos por los directivos que invitan a la participación, reflexión sobre la enseñanza-aprendizaje.
- **Existe apoyo constante, respetuoso y que considera las necesidades personales:** La mayoría de los docentes (60%) se encuentra **de acuerdo** con esta afirmación y un 40% muy de acuerdo. Los docentes opinan que existe apoyo por parte de los directivos, quienes además se preocupan de sus emociones, sentimientos y necesidades personales.
- **El liderazgo es un modelo a seguir que promueve y es consistente con los valores y metas de la organización:** La mayoría de los docentes (60%) se encuentra **de acuerdo con esta afirmación** y un 40% **medianamente de acuerdo**. Esta situación denota, que los directivos son para los profesores un ejemplo a seguir y que guían el crecimiento del equipo de la escuela.

- **Existen prácticas sistemáticas orientadas a desarrollar normas, creencias, valores, promocionando la confianza en la organización:** El 80% de los participantes se encuentra **de acuerdo** con esta afirmación. Destaca que un 20% señala **no estar nada de acuerdo con la misma**. Así, se devela los docentes, creen que existen prácticas de parte de los directivos que apuntan a fortalecer la cultura organizacional y que estas son congruentes con las metas propuestas.
- **Las estructuras organizacionales se modifican sistemáticamente a través de los cambios en el equipo o de las tareas asignadas, según las necesidades del establecimiento:** Dentro del liderazgo la capacidad de transformarse de acuerdo a la contingencia resulta muy relevante, para afrontar las tareas y problemáticas que vayan surgiendo, considerando que la mayoría de los docentes (60%) se encuentra **de acuerdo** con esta afirmación y un 40% **medianamente de acuerdo**, estos elementos permiten señalar que existen cambios estructurales en las escuelas orientados a mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje y las metas propuestas.
- **Existen oportunidades para participar permanentemente en la toma de decisiones:** La mayoría de los docentes participantes (80%), concentra su preferencia en **estar de acuerdo** con esta afirmación y el resto está **muy de acuerdo** (20%). Esta información, permite develar que se construyen procesos colaborativos en donde los docentes participan y sienten que son considerados.

Es importante destacar, que los resultados de estos cuestionarios son preliminares, pues es necesario realizar un proceso evaluativo o auto evaluativo del liderazgo escolar, que considere mayor tiempo y participantes de los centros escolares de la comuna de Lago Ranco.



Capítulo 3

Componentes estratégicos



Entregado el diagnóstico en los capítulos precedentes, corresponde presentar la planificación de acciones para el año 2019. La planificación incluye mantener, extender y profundizar ciertas acciones que se han mostrado exitosas, además de realizar innovaciones y evaluaciones a fin de recopilar información para la toma de decisiones para futuros PADEM. Se consideran los aportes realizados por los distintos actores del sistema educativo, de las cuales se dio reporte en el capítulo 2.

El plan de acción definido para el año 2019, es tributario de la *Misión* y la *Visión* educativa comunal.

1.- VISIÓN Y MISIÓN EDUCATIVA COMUNAL

La Visión constituye el faro que ilumina el norte hacia donde se deben focalizar los esfuerzos, que están plasmados en nuestros planes de acción y sus respectivas metas, las cuales, en tanto se cumplen, nos acercan más hacia esa situación deseada.

VISIÓN

“Lago Ranco educa para una mejor calidad de vida”

MISIÓN

Desarrollar una educación que implique aprendizajes efectivos y de calidad en un ambiente que promueva la autonomía y el desarrollo personal de los alumnos, de modo que puedan ser capaces de enfrentar las demandas que se generan a nivel local, regional y nacional, en forma creativa y exitosa.

2.- INICIATIVAS DAEM 2020

MATERIA	INICIATIVA	COSTO	FUENTE DE FINANCIAMIENTO
DOTACIÓN	- Mantenimiento de equipo de fonaudiólogo (2), terapeuta ocupacional (2) psicopedagogo (1) para atención de niños y niñas con necesidades educativas especiales en escuelas rurales.	\$ 104.385.708.-	Fondo PIE
	- Encargados de convivencia escolar en Liceo A. Varas, Comp. Educ. Ignao	\$ 34.198.560.- (2 x 1.424.940 x 12)	Fondo SEP
CALIDAD EDUCATIVA	- Ayudantes de aula para cursos de 1º a 4º año básico en L.A.V., C. E. I., Escuela Rural Illahuapi, Ensenada, Pitreño, Ilihue y Riñinahue.	\$ 75.609.223.-	Fondo SEP
	- Leña y petróleo para calefacción colegios de la comuna.	\$ 30.000.000.-	Fondo Subvención Normal
	- Capacitación profesores, asistentes de la educación, funcionarios DAEM y apoderados	\$ 14.590.594	Fondo FAEP
INFRAESTRUCTURA DE ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS	- Mantenimiento, conservación, mejoramiento y regularización de inmuebles e infraestructura de EE.	\$ 80.000.000	Fondo FAEP
	- Conservación patio cubierto y camarines, complejo educacional Ignao	\$ 241.765.000.-	Fondo FEP

ADMINISTRACIÓN Y NORMALIZACIÓN DE ESTABLECIMIENTOS	- Pago remuneraciones docentes, asistentes de la educación y VTF (aporte anual)	\$ 94.409.406.-	Fondo FAEP
	- Pago servicios básicos, luz, agua, telefonía (pago funcionamiento)	\$ 25.409.406.-	Fondo FAEP
TRANSPORTE ESCOLAR Y SERVICIOS DE APOYO	- Operación y mantención transporte escolar rural.	\$ 70.000.000.-	Fondo FAEP
	- Contratación servicios de apoyo transporte escolar.	\$ 20.000.000.-	Fondo FAEP
TOTAL		\$790.367.897.- (Incluido 5% aprox. FONDOS FAEP, FEP, PIE, SEP Y SUBV.)	

3.- OTRAS ACCIONES

Además de lo anterior, deben considerarse las siguientes acciones:

3.1. Disminución de horas y contratos en la comuna

La disminución de matrícula en el Liceo Antonio Varas y en otros establecimientos de la Comuna, obliga a rebajar cargas de contrato a los docentes y en los subsectores que, por consecuencia se ven afectados. El procedimiento a utilizar está respaldado en el Estatuto Docente, Ley 19.070 y sus modificaciones, cuerpo legal que permite rebajar los contratos cuando disminuyan las horas de clase y siempre que los afectados reciban la indemnización correspondiente. Esta situación afectará principalmente a docentes de horas titulares, del Liceo Antonio Varas, Complejo Educacional Ignao, Escuela Rural Ilihue y Escuela Rural Riñinahue.



3.2. Redistribución geográfica de la atención educativa en la comuna

El Departamento de Educación Municipal mantiene la propuesta de optimizar la entrega del servicio educativo, con nuevo rediseño geográfico de las escuelas para reducir la discriminación en la entrega de los aprendizajes y financiamiento del sistema, principalmente en lo que se refiere a las escuelas unidocentes.

3.3. Proyectos con financiamientos externos:

- Programa de Integración Escolar.
- Transporte Escolar Rural
- Transporte Escolar Subsidiado
- FAEP
- Pro Retención
- Conectividad para la Educación
- Aporte Municipal PADEM
- SENADIS
- ESPA
- PACE

3.4. Arriendo de terreno para el Complejo Educacional Ignao

Se mantiene la necesidad de agrandar el terreno del complejo educacional Ignao, debido al aumento de programas, actividades y activos ganaderos, sumados al sueño educativo de contar con una granja agrícola demostrativa, nos obliga a extender el territorio que actualmente ocupa el complejo, por lo tanto, se postularán iniciativas para arrendar terreno que nos permita cumplir con los nuevos requerimientos de producción y emprendimiento.



3.5. Jubilación de Profesores y Asistentes de la Educación

Se mantiene la opción de jubilación para aquellos docentes que cumplan 60 años las mujeres y 65 años los varones; igual situación en el caso de asistentes de la educación, se mantendrá la postulación al bono de retiro.

En ambos casos, el Concejo Municipal, ya ha aprobado que la indemnización que le corresponde pagar al municipio será solicitada como anticipo de subvención.

3.6. Ampliar movilización y re diseño y/o reestructuración horaria

Se mantendrá el servicio de movilización para los estudiantes. Sin embargo se realizará evaluación de los recorridos y horarios, a fin de optimizar los recursos y asegurar el normal desarrollo de las actividades educativas.

El aumento de la matrícula obliga a arrendar movilización privada en algunos sectores de la comuna, situación que de acuerdo a las proyecciones debería mantenerse.

Por otra parte se requiere renovar aquellos buses que han cumplido con su vida útil.

3.7. Bonos

Los directores o profesores encargados podrán solicitar justificadamente, bono de incentivo de responsabilidad laboral para todos aquellos asistentes de la educación que realicen actividades relevantes y distintas a la dispuesta a su contrato (máximo \$50.000). El reglamento de bonos e incentivos para Asistentes de la Educación fue aprobado por el Consejo Municipal durante el año 2015.

3.8. Proyectos en Ejecución

Los proyectos a ejecutarse en lo que resta del 2019 e inicio del 2020 son:

Proyecto FAEP 2019

Componente	Actividad	Monto (\$)
Administración y normalización de los establecimientos	Pago gastos de funcionamiento.	\$ 25.409.406
Administración y normalización de los establecimientos	Pago remuneraciones docentes, asistentes de la educación y vtf.	\$ 94.409.406
Inversión de recursos pedagógicos, innovaciones pedagógicas y apoyo a los estudiantes	Contratación y adquisición de servicios y/o insumos de: equipamiento multimedia e informático, material didáctico y recursos pedagógicos para EE.	\$ 20.228.218
Mantenimiento, conservaciones, mejoramiento y regularización de inmuebles e infraestructura	Mantenimiento, conservación, mejoramiento y regularización de inmuebles e infraestructura de ee.	\$ 80.000.000
Mejoramiento de habilidades y capacidades de gestión para la educación municipal	Capacitación personal docente y asistente de educación.	\$ 14.590.594
Mejoramiento, actualización y renovación de equipamiento y mobiliario	Reposición mobiliario, alhajamiento y reparaciones menores en jardines vtf y E.E.	\$ 16.000.000
Participación de la comunidad educativa	Contratación de servicios para motivar participación de apoderados de los establecimientos educacionales de la comuna.	\$ 8.500.000
Participación de la comunidad educativa	Contratación de servicios y/o compra de insumos para promoción de estilos de vida saludable.	\$ 13.000.000
Participación de la comunidad educativa	Contratación de servicios y/o compra de insumos para escuela polideportiva.	\$ 17.500.000
Transporte escolar y servicios de apoyo	Gastos de operación y mantención transporte escolar rural.	\$ 70.000.000
Transporte escolar y servicios de apoyo	Contratación de servicios transporte escolar.	\$ 20.000.000
Total:		\$379.637.624



3.8 Encuentro para Padres y Apoderados.

Para el año 2019 se realizará el sexto encuentro para padres y apoderados, con el objeto de actualizar la mirada de la educación en la comuna.

3.9. Construcción nueva sala pre básica

Debido al alta matrícula actual y a la proyección de ingreso a pre básica para el Liceo Antonio Varas, se requiere la elaboración y postulación de una iniciativa para la construcción de nuevas dependencias que den respuesta a esta necesidad.

3.10. Habilitación de espacios polideportivos

Se propone evaluar la necesidad de disponer de espacios para el desarrollo de actividades deportivas y recreativas para el desarrollo integral de los estudiantes. Para este periodo se dispone la habilitación de espacios en la comunidad de Ignao, Ilihue y Pitruico.

3.11. Incremento de horas no lectivas

La Ley 20.903, que crea el Sistema de Desarrollo Profesional Docente, establece que a partir de 2019, se incrementará el porcentaje horas para las actividades no lectivas. Así, a partir de 2019, tendrán un 65% de horas lectivas y un 35% de horas no lectivas.

Para financiar estos incrementos, el Ministerio de Educación aumentará la subvención escolar que reciben los establecimientos. Estos nuevos recursos están establecidos en el artículo 3° y cuadragésimo octavo (48) transitorio de la Ley 20.903.

3.12. Contratación de psicóloga o psicólogo

Para satisfacer la necesidad de disponer de más horas de atención psicológica para los estudiantes de la comuna, se proyecta contratar a psicóloga o psicólogo con destinación a diferentes establecimientos del sistema educativo municipal.

3.13. ESPA

Respecto al programa ESPA resulta necesario ejecutar una evaluación de éste para posteriormente atender los requerimientos que tal evaluación arroje. Se propone la continuidad del ESPA por la importancia que tiene la búsqueda de mejorar la calidad de vida y salud de los estudiantes, poniendo atención en la búsqueda de estrategias que permitan ser más efectivo. Además, se propone realizar intervenciones en el contexto familiar con foco en los casos más severos.

3.14. Convenio hipoterapia

Se dará continuidad al trabajo que se realiza en el marco del convenio entre el DAEM y el Destacamento N° 9 de Montaña “Arauco” de Osorno, el que permite que varios estudiantes de la comuna dispongan de sesiones de hipoterapia para atender sus necesidades.

3.16. Educación ambiental

Dentro de los sellos educativos que propone el DAEM para la comuna de Lago Ranco se encuentra la educación ambiental, ésta se desarrolla a través de una serie de iniciativas que articulan el trabajo de los diversos departamentos municipales.

Una de las acciones que se instala desde el 2018 es la celebración del “Día del Lago” y contempla actividades pedagógicas y recreativas para los estudiantes de los 11 establecimientos dependientes del DAEM. El objetivo de la actividad es generar conciencia en torno al lago y su protección tanto para los estudiantes, como para la comunidad en general



3.17 Fomento Lector

En la misma línea anterior, el DAEM Lago Ranco desarrolla una serie de acciones relacionadas con el fomento del libro, la lectura y la escritura. Por ello desde el año 2018 se incluye en el presupuesto la realización de acciones de fomento lector, que en una primera etapa atiende las necesidades del microcentro y de las escuelas más pequeñas de la comuna.

3.18 Reconocimiento Oficial VTF

Durante el periodo 2020 el DAEM de Lago Ranco, pondrá sus esfuerzos para obtener Reconocimiento Oficial (R.O) para las salas cunas y jardines infantiles: Los Brotitos de Ignao y Rayito de Sol de Riñinahue. Con el objetivo de desarrollar una administración directa de estos establecimientos recibiendo mayores recursos del estado y asegurando proceso pedagógicos de calidad complementado el trabajo ya realizado.

4.-PLAN DE ACCIÓN

DIMENSIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	META	Acción, responsable, fecha
Gestión pedagógica	Mantener una Unidad Técnica Comunal que oriente, monitoree, refuerce y supervise el trabajo en el aula, entregando apoyo permanente en las propias unidades educativas, a los directores y a los profesores de los Todos los establecimientos de la comuna	Monitorear en forma permanente los avances de competencia de los alumnos, aplicando instrumentos de evaluación en los distintos ciclos o niveles de enseñanza, acordes con estándares de calidad para elaborar por adelantado acciones de reforzamiento en áreas más deficitarias, así como también generar instancias de apoyo para estudiantes aventajados.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar al menos 2 reuniones técnicas con todos EE por semestre, para análisis de resultados, compartir prácticas exitosas y elaborar estrategias en función de las necesidades detectadas. - Calendarizar y realizar observación de clases con retroalimentación para todos los establecimientos 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinación de reunión para definir instrumentos de seguimiento de logros de aprendizaje y calendario anual de reuniones técnicas - Desarrollo, aplicación y seguimiento de estrategias - Implementar la asignatura de inglés para primer ciclo básico en todos los establecimientos previa coordinación con los equipos directivos y encargados de escuela. - Reunión de microcentro para definir programa de trabajo, calendario de observaciones en aula y retroalimentación
		Promover el trabajo colaborativo entre los distintos estamentos de los establecimientos educacionales durante las horas no lectivas para la preparación de material, inclusión escolar y seguimiento de actividades de aula	establecimientos establecen horarios de trabajo colaborativo para docentes y profesionales	<ul style="list-style-type: none"> - Solicitar distribución por docente de horas no lectivas ley 20.903, verificando cumplimiento del 40% de trabajo colaborativo vía oficio

		poniendo el foco en actividades de carácter pedagógico		<ul style="list-style-type: none"> - Intencionar que los equipos técnicos incorporen a los profesionales de apoyo en horas de trabajo colaborativo y solicitar vía oficio la distribución de horas de coordinación de duplas PIE
		Acompañar el proceso pedagógico en los establecimientos educacionales a través de apoyo permanente a los equipos directivos, docentes y asistentes de la educación.	Los establecimientos cuentan con horas de acompañamiento técnico pedagógico a nivel interno y externo	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinación de los acompañamientos tales como: acompañamiento al aula, evaluación en plataforma PME, socialización de instrumentos de retroalimentación, diagnóstico de gestión pedagógica. (Unidad Técnica Pedagógica comunal)
Consolidar competencias pedagógicas y disciplinarias en los equipos docentes de las escuelas		Fortalecer competencias para el desarrollo de habilidades cognitivas y estrategias de pensamiento de los estudiantes	Docentes de Lenguaje, Matemáticas, Ciencias e Historia, capacitados en estrategias y metodologías innovadoras, promoviendo las redes de asignatura.	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación FAEP enfocada en temáticas de desarrollo de habilidades cognitivas y estrategias de evaluación diferenciada (decreto N° 67) - Perfeccionamiento entre pares
		Actualizar enfoques didácticos con foco en el aprendizaje de los estudiantes	Docentes de asignaturas capacitados	<ul style="list-style-type: none"> - Participación de los docentes en perfeccionamiento a través

				de fondos FAEP, SEP y/o PIE
		Promover la autonomía profesional disciplinar	<ul style="list-style-type: none"> - Promover la instalación de redes comunales de asignaturas al primer semestre 2020 - Redes de asignaturas funcionando. 	<ul style="list-style-type: none"> -Coordinar con equipos técnico-pedagógicos la implementación de redes de asignaturas -Monitoreo del funcionamiento de redes
Incrementar la eficacia y eficiencia del Programa de Integración Escolar		Evaluar el impacto del PIE a nivel comunal desde su inicio a la fecha.	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecución de evaluación e informe de resultado 	<ul style="list-style-type: none"> -Diseño de instrumentos de diagnóstico multifactorial (focus group, encuestas, entrevistas) -Aplicación de instrumentos -Socialización de informes con las comunidades educativas y equipos profesionales (Julieta Toledo/ Diciembre)
		Potenciar estrategias de trabajo colaborativo entre docentes y profesionales PIE en el aula, con foco en la inclusión y los aprendizajes.	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación con foco en estrategias de trabajo colaborativo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación en estrategias de trabajo colaborativo con foco en la inclusión
		Implementar medidas de mejora producto de la evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - Medidas de mejora implementadas producto de la evaluación de impacto del PIE. 	<ul style="list-style-type: none"> -Análisis de resultados y ejecución de acciones hacia la mejora

DIMENSIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	META	Acción, responsable, fecha
Gestión de recursos	Reforzar y mejorar los recursos didácticos que disponen los establecimientos, principalmente las Bibliotecas y laboratorios de ciencias a través de la subvención SEP y PIE.	Habilitar y equipar "rincón de ciencias" en establecimientos rurales.	Establecimientos uni y bidocentes cuentan con "rincón de ciencias".	- Proyectar FAEP 2020
		Realizar mantención y mejoras en el equipamiento computacional y las conexiones de las redes de Internet de los EE de la comuna.	-Al 1 de marzo se debe contar con informe completo del estado del equipamiento computacional y sus conexiones - Propuesta de mejoras para suplir las necesidades detectadas, por establecimiento.	- Realizar catastro de equipamiento computacional - Atender a la necesidad de telefonía de LAV básica. - Gestión de recursos para atender necesidades Eduardo Vivar
	Gestionar los recursos financieros de manera eficiente.	Ajustar los Planes de Mejora a los recursos y presupuesto y contar con Plan de Compra y Adquisiciones	- Carta Gantt entregada a DAEM al 1 de marzo 2020 - Planilla de gastos actualizada con reporte mensual - Adquisición de software de gestión de recursos y	- Desarrollo de Carta Gantt por establecimiento - Desarrollo de planilla de gastos por establecimiento - Gestión para adquisición de software

			capacitación en su uso	de gestión de recursos (inventarios)
		Reevaluar y ajustar servicio de movilización para optimizar recorridos de acuerdo a necesidades	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de los circuitos - Contratación de transporte escolar rural 	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de los recorridos de buses al inicio del año escolar - Proyección FAEP 2020
		Evaluar la reorganización geográfica de los establecimientos educacionales	<ul style="list-style-type: none"> - Proponer al concejo municipal el cierre de EE rurales de baja matrícula, déficit financiero y bajos resultados académicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar análisis multifactorial de establecimientos para presentar a concejo municipal
		Reducir los gastos en electricidad y agua potable de los establecimientos.	<ul style="list-style-type: none"> - Entrega mensual de boletas de agua y luz e información de centros de costos y planilla de gastos histórico 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar planilla de gastos básicos de cada establecimiento
		Ajustar plantas docentes, administrativas y de auxiliares, para mantener el recurso humano estrictamente necesario, sin descuidar una óptima atención de los alumnos y del trabajo educativo, considerando la matrícula existente de los últimos años.	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar plantas docentes, administrativas y de auxiliares de los 11 EE de la comuna. 	<ul style="list-style-type: none"> -

Incrementar el ingreso de recursos financieros desde diversas fuentes	Acercar recursos externos provenientes del MINEDUC o del área privada	- Presentar proyectos a Ministerio de Transportes, Junaeb, Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, SENADIS, etc.		
	Subir el promedio de asistencia en todas las escuelas, activando un sistema de estímulo para los cursos que tengan mayores promedios de asistencia semestrales.	- Implementar estímulos mediante salidas pedagógicas u otras, para establecimientos que alcancen 95-100% de cumplimiento.		
	Sistematizar necesidades de mejora en infraestructura con equipos directivos de los establecimientos educacionales	<ul style="list-style-type: none"> - Disponer de ficha de necesidades de infraestructura por EE (marzo 2020) - Proyectar construcción de nuevas dependencias para pre básica LAV - Priorización de necesidades de acuerdo a recursos. 		
Mantener y mejorar infraestructura para proporcionar ambientes gratos y confortables a los alumnos, docentes, padres y apoderados.				

		Elaborar e implementar plan estratégico para la mantención y mejora de infraestructura en coordinación con SECPLAN	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinar con SECPLAN prioridades de infraestructura de los EE. - Disponer de uso exclusivo de EE para mantención en periodo de vacaciones, previo al inicio de clases. 	
--	--	--	--	--

DIMENSIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	META	PLAZOS
Formación y convivencia	Promover estrategias para la mejora de la convivencia, clima organizacional y satisfacción	Fortalecer el clima organizacional con participación de toda la comunidad escolar de todos los establecimientos	- Contar con diagnóstico de clima organizacional y protocolo de acuerdos para la mejora	
		Fortalecer el funcionamiento efectivo del Consejo Escolar y Centro de Alumnos	<ul style="list-style-type: none"> - Elección e instalación de Centro de Alumnos en proceso democrático para todos los establecimientos que cuenten con las características necesarias -Asegurar el funcionamiento de los consejos escolares con al menos una reunión al mes 	
		Promover actividades de participación de los equipos de cada establecimiento	- Calendarizar actividades masivas a lo menos dos	- Día del libro 22 de abril

			veces en el año con alumnos, apoderados, asistentes y profesores.	<ul style="list-style-type: none"> - Día del Lago 22 Noviembre - Navidad saludable diciembre - Encuentro de Microcentro - Día abierto a la comunidad - Aniversario de establecimientos, etc.
		Levantar información respecto a nuevos nudos críticos y a experiencias exitosas replicables.	<ul style="list-style-type: none"> - Encuentro o seminario buenas prácticas - Jornada de evaluación por EE 	
Promover la participación de padres, apoderados y comunidad local	Generar y/o retomar instancias de información, participación y convivencia para padres y apoderados	-Realizar encuentro de padres y apoderados 2019-20	-Capacitación para apoderados.	
	Abrir las escuelas a la comunidad para que se desarrollen actividades sociales, culturales y deportivas.	- Mantener acciones desarrolladas		
	Fortalecer canales de información abiertos y fluidos acerca de acciones pedagógicas realizadas en los establecimientos.	- Construcción y mantenimiento de sitio web DAEM		

	<p>Otorgar a los estudiantes oportunidades de crecimiento y formación integral</p>	<p>Fortalecer y diversificar las experiencias artísticas, deportivas y recreativas en horas de libre disposición JEC.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reponer olimpiadas escolares deportivas y de conocimientos y clasificatorios anuales para éstas. - Iniciar ejecución de escuela formativa polideportiva primer semestre 2020 	
		<p>Apoyar la formación democrática y la participación activa de los estudiantes en los Centros de Alumnos y directivas de curso</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer la elección democrática de los dirigentes estudiantiles 	
		<p>Generar orientaciones activas para estudiantes a nivel comunal en relación a identidad, género y sexualidad.</p>		

DIMENSIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVO ESPECÍFICO	META	PLAZOS
Liderazgo	Fortalecer competencias de liderazgo en los equipos directivos de las escuelas	Apoyar el diseño de un plan de seguimiento, análisis y toma de decisiones con los resultados de aprendizajes en las escuelas.	100% de los establecimientos cuentan con apoyo en el diseño de un plan de seguimiento.	
		Garantizar la selección conjunta del personal administrativo y de servicios.	Selección del personal con participación del director del EE y de acuerdo a los estatutos administrativos Ley 20.501 y 21.109	
	Revisar y actualizar los instrumentos de evaluación de la gestión Institucional.	Revisar y actualizar el perfil de funciones de los profesionales del DAEM y de las escuelas de la comuna.	Revisar, actualizar y socializar los perfiles con la comunidad	
		Revisar o crear protocolos de acción y regulación para las escuelas.	Revisión jurídica de la validez legal de los protocolos existentes	
		Incorporar metas y sanciones por no cumplimiento de los convenios de los futuros directores ADP	Elaborar nuevos convenios de desempeño que contenga metas y sanciones	
	Diagnosticar las necesidades de desarrollo profesional de los docentes de la comuna.	Diseñar el plan de desarrollo profesional docente a partir de las necesidades detectadas.	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico de requerimientos o capacitaciones por establecimiento - Programa de capacitaciones a partir de requerimientos 	
		Gestionar con el CPEIP el apoyo y acompañamiento de los docentes noveles por parte de un mentor.	Poner en marcha proceso de nueva educación pública referido a profesores mentores	
	Fortalecer el Complejo Educativo Ignao para prestigiar	Postular fondos especiales de educación técnica profesional para equipamiento	- Realizar diagnóstico multifactorial para nueva carrera técnica	

	a sus egresados y a la comuna.		- Postular fondos a Ed. TP	
		Cultivar una imagen corporativa potente, competitiva y empresarial.	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener campaña de difusión pública - Participación en ferias - Becas de intercambio - Mantener convenios con instituciones y organizaciones. 	



Capítulo 4

Dotación de personal y presupuesto

4.1 Antecedentes

Matrícula comunal

	2015	2016	2017	2018	2019
Matrícula (abril)	1432	1467	1573	1590	1569

Dotación de asistentes

año	Asistentes profesionales	Asistentes paraprofesionales	Asistentes auxiliares	TOTAL ASISTENTES
2015	10	39	33	82
2016	16	48	44	109
2017	11	116	47	174
2018	11	116	47	174
2019				

4.2 Dotación de Docentes

Horas Docentes, agosto 2018

Liceo Antonio Varas		USE		Incremento tiempo no lectivo		P.I.E		S.E.P		TOTAL
N°	Nombre	BAS	MED	BAS	MED	BAS	MED	BAS	MED	GENERAL
1	ALVAREZ MARTINEZ RUTH GUILLERMINA	36		3		3				42
2	ANTILLANCA LEAL ALEXIS RAUL	16	2	1						19
3	ARRATE ARANEDA YESENIA FERNANDA							38		38
4	BARRIENTOS MENDEZ VICTOR HUGO		44							44
5	BASTIDAS NAVARRETE LILIANA FRANCISCA	36		3		3				42
6	CAIHUAN GARNICA VANIA PILAR					40				40
7	CAMPOS YAÑEZ JEANETTE ELIZABETH	26		2		2		10		40
8	CARDENAS GARRIDO JUAN CARLOS	8	28		3					39
9	CARO CORVALAN JAIME NORMAN	38								38
10	CASANOVA RIOS IRMA MARISOL	35		2		3				40
11	CORTES VARGAS JORGE ARMANDO	34		2		4				40
12	DUHALDE MERA LORENA ALEJANDRA							8		8
13	DUHALDE VARAS MICHELLE IVONNE		30		2		1	8		41
14	FONTEALBA VELASQUEZ CRISTABEL	34		2		4				40
15	FUENTEALBA AVENDAÑO ADA VICTORIA					40				40



16	FUENTES BURGOS SAMUEL ANTONIO		44						44
17	GALLARDO CORTEZ EXCEQUIEL NEVARDO		44						44
18	GARCIA CURIÑO RODOLFO SEGUNDO	9							9
19	GARCIA PINCHEIRA ROBERTO EDGARDO	14	27		3				44
20	GOMEZ LOPEZ KATIA PAOLA		9		1				10
21	GONZALEZ MEDINA CAROLL MARCELA						40		40
22	HEREME OBREGON GUILLERMO ENRIQUE		30		2		2	2	36
23	INOSTROZA WINTER NANCY ELENA	39		1		1			41
24	LLANCOMAN MARTINEZ BARBARA LETICIA		28		2			10	40
25	MANQUI ANTILLANCA ADOLFO RICARDO		14		1				15
26	MARTINEZ LAGOS INES BEATRIZ						40		40
27	MARTINEZ PEREZ RICARDO ALFREDO		28		2				30
28	MARTINEZ TELLEZ GLORIA IVONN	35		2		3			40
29	MONJE AZOCAR FABIOLA ESTER							38	38
30	MORAGA CANO RUDI ARTEMIO	16	4	1					21
31	NAHUEL PAN MARTINEZ DANIELA PAULINA	38		3		3			44
32	NAVARRO TRIVIÑOS CHRISTIAN ALEJANDRO					10	30		40
33	OBANDO CALFUEQUE RUTH MACARENA					44			44
34	OLIVARES VELASQUEZ ARACELY EBELBAY	34		2					36
35	OYARZUN SOLIS NICOLLE ALEXANDRA	36		3					39
36	PARRA VILLAGRAN JULIA IVETTE		32		2		2	2	38
37	PEÑA HERRERA JORGE IGNACIO							40	40
38	PEREZ VALENZUELA NADIA CECILIA							44	44
39	PROBOSTE QUINTANA MARIELA	36		3		1			40
40	QUIÑONES AGUILA BERNARDITA JACQUELINE	39		3		2			44
41	REYES SOBARZO DAISY EVELYN	36		3					39
42	RODRIGUEZ ATENCIO MONICA PATRICIA	35		2		3			40
43	ROSAS GALLARDO JOVANA NOEMI							40	40
44	SAMBRA BRUNA ALEXIS PATRICIO		28		2				30
45	SEPULVEDA PINOCHET PATRICIA ALEJANDRA					40			40
46	SEPULVEDA SOTO CLAUDIA ALEJANDRA	27		2					29
47	SILVA VERGARA GLORIA		34		2		2	2	40
48	SOTO OYARZUN CARMEN PAZ	34		2		3			39
49	SOTO PEÑA JESSICA ESMERALDA		34		2		2	2	40
50	TORRES ALVARADO OCTAVIO AMOS		44						44



51	TORRES LLEUFO CYNTHIA SOLANGE		35		3					38
52	VALENCIA SALDIVIA RITA VIOLETA							38		38
53	VILLEGAS RETAMAL ELBA HADA		28		2			10		40
54	SOBARZO SOBARZO JORGE LINDOR							38		38
55	ZARATE VILLASECA MARYSEL DEL CARMEN		24		2					26

Complejo Educacional Ignao		USE		Incremento tiempo no lectivo		P.I.E		S.E.P		TOTAL
N°	Nombre	BAS	MED	BAS	MED	BAS	MED	BAS	MED	GENERAL
1	ALVAREZ THON GLENDA CECILIA	35		3		2				40
2	ANCACURA PAFIAN HECTOR ANDRES	2	10		1	8			23	44
3	AVILA ANGULO ADELINA MARIA	35		3		3				41
4	BOBADILLA BORQUEZ BEATRIZ ANDREA	19		1		2		18		40
5	BURGOS MARTINEZ CARLOS ANDRES	2	11		1				20	34
6	CARDENAS DANNER ADOLFO MAURICIO	2	13		1				18	34
7	CATRINAHUEL GARCES YOHANA VANESSA						40			40
8	CIFUENTES PEÑA CLAUDIA IVONE		4			3				7
9	DELGADO SOLIS VICTOR FABIAN	2	20		1				17	40
10	DELGADO MOLINA MARCELA ALEJANDRA								25	25
11	DIAZ ARISMENDI MARTA ANDREA	39		3		2				44
12	DUHALDE MERA LORENA ALEJANDRA	8	2	1						11
13	DURAN SANHUEZA NATALIA	2	13		1			8	12	36
14	FERNANDEZ MARTINEZ KAREN SOLANGE	35		3						38
15	GAETE SALGADO JENNY ANDREA					44				44
16	GARCIA CURIÑAO RODOLFO SEGUNDO	17								17
17	GARRIDO FUENTES MIRTA ELCIRA	36		3		2				41
18	GOMEZ LOPEZ KATIA PAOLA		25		2					27
19	GONZALEZ ZUÑIGA JESSICA	26		2				10		38
20	HEVIA DELGADO ISAAC ABELARDO	21	16	2	1				4	44
21	LABBE DI BIAGGIO PAOLA	2	19		2				21	44
22	LEHUEY OPAZO MARTA ALICIA		16		1					17
23	MALDONADO HUENCHUPAN JONATHAN RAFAEL		30		2		6		5	43
24	MANQUI ANTILLANCA ADOLFO RICARDO					14				14
25	MARTINEZ DIAZ DANIEL ENRIQUE		44							44



26	MC DONNELL BERNABE MARIACONSTANZA							38		38
27	MERINO GUENTREPAN LUTGARDA ELINOR	13								13
28	MERINO MEDINA ALEJANDRA DEL CARMEN	6	34		3					43
29	MORAGA CANO RUDI ARTEMIO	16	4	1						21
30	MUNDACA DEL RIO RODRIGO DANILO	8	16		2	4			4	34
31	NORIEGA QUEZADA PATRICIA							38		38
32	OBANDO CALFUEQUE LETICIA PAZ		23		2		3		16	44
33	OPORTO CAÑOLES NANCY MARGOT	39		3		2				44
34	PALMA MILLAPE LORENA SILVANA					30				30
35	PEREZ FERNANDEZ CARMEN GLORIA	44								44
36	QUIROZ GONZALEZ YOSILEN LISETTE					40				40
37	REYES ABURTO JENNIFER ROXANA					40				40
38	RODRIGUEZ ANTIPAN DEYANIRA FRANCESCA					40				40
39	ROJAS OJEDA BARBARA CATALINA	6	19	1	1	1	2		10	40
40	ROLDAN ESPINOZA MIGUEL ANGEL						40			40
41	SAMBRA BRUNA ALEXIS PATRICIO		8		1			2	3	14
42	SOBARZO LORCA ADRIANA DE LOURDES	35		3		3				41
43	TOLEDO VERA IGNACIO DEL CARMEN	44								44
44	TORRES CASTRO XIMENA YASNA	4	16		1	8			13	42
45	URIBE URIBE JULIA ELVIRA	13	19	1	1		7		2	43
46	VILLANUEVA CARDENAS PAOLA CAROLINA	12		1		1		27		41
47	ZARATE VILLASECA MARYSEL DEL CARMEN		16		1					17

Escuela Rural Iihue		USE		Incremento tiempo no lectivo		P.I.E		S.E.P		TOTAL
N°	Nombre	BAS	MED	BAS	MED	BAS	MED	BAS	MED	GENERAL
1	ANTILLANCA LEAL ALEXIS	10		1						11
2	CADAGAN VASQUEZ CESAR RAFAEL	35		3		3				41
3	DUHALDE MERA LORENA ALEJANDRA							10		10
4	GONZALEZ HERNANDEZ JUAN BAUTISTA	35		3						38
5	LEHUEY OPAZO MARTA ALICIA	4								4
6	PADGET JIMENEZ CARLOS HUMBERTO	41		3						44
7	RIVERA ILLESCA GEMITA PABLA	16		1						17
8	SANHUEZA MONTECINOS SARA EDIALET					20				20



9	SANTANA SOLIS DANIELA	35		3		3				41
10	SEPULVEDA SOTO CLAUDIA ALEJANDRA	8		1						9
11	VEGA SALDIVIA SUSAN MACARENA					40				40
12	VERGARA ARANGO NURY YESENIA	16		1		3				20

Escuela Rural Riñinahue		USE		Incremento tiempo no lectivo		P.I.E		S.E.P		TOTAL
N°	Nombre	BAS	MED	BAS	MED	BAS	MED	BAS	MED	GENERAL
1	ACUÑA MULLER ALEX BERTINS	44								44
2	AGUIRRE FERNANDEZ EMERCA NEVASI							16		16
3	ALMENDRAS SOLIS CHRISTEL LIANE							38		38
4	BARRIL ESPINOZA MIRIAM SUSANA AGUSTINA	38				4				42
5	CABEZAS GARRIDO PAULINA ISABEL					30				30
6	NORAMBUENA MORALES RAMIRO DAVIS	44								44
7	OBANDO CARRASCO RAFAEL BENEDICTO	38				3				41
8	OBANDO GUERRA YEIMY	32				4		8		44
9	PEÑA PERALTA DANIXA BERSABETH	41				3				44
10	RIVERA ILLESCA GEMITA PABLA	21								21
11	VILLABLANCA JARAMILLO LUIS ARNOLDO	38								38
12	ZAGAL LOPEZ MARIANELA AGUSTINA					40				40

Escuela Rural Calcurrepe		USE		Incremento tiempo no lectivo		P.I.E		S.E.P		TOTAL
N°	Nombre	BAS	MED	BAS	MED	BAS	MED	BAS	MED	GENERAL
1	AGUIRRE FERNANDEZ EMERCA NEVASI							3		3
2	CABEZAS GARRIDO PAULINA ISABEL					10				10
3	GARCES RAMIREZ ELBA	44								44
4	ROA UTRERAS CARLOS DANIEL	3						35		38

Escuela Rural Illahuapi		USE		Incremento tiempo no lectivo		P.I.E		S.E.P		TOTAL
N°	Nombre	BAS	MED	BAS	MED	BAS	MED	BAS	MED	GENERAL



1	AGUIRRE FERNANDEZ EMERCA NEVASI							6		6
2	ANTIHAL HUEICHAN INGRID XIMENA	38					3			41
3	ARIAS ALBORNOZ LUIS PATRICIO							38		38
4	CARDENAS OBANDO ELENA ELIZABETH						30			30
5	MILLAHUANQUE JARAMILLO ANA DEL CARMEN	44								44

Escuela Rural Ensenada		USE		Incremento tiempo no lectivo		P.I.E		S.E.P		TOTAL
N°	Nombre	BAS	MED	BAS	MED	BAS	MED	BAS	MED	GENERAL
1	AGUIRRE FERNANDEZ EMERCA NEVASI							4		4
2	CARDENAS OBANDO ELENA ELIZABETH					10				10
3	MEZAS CAIHUANTE LUIS LEANDRO	44								44

Escuela Rural Pitreño		USE		Incremento tiempo no lectivo		P.I.E		S.E.P		TOTAL
N°	Nombre	BAS	MED	BAS	MED	BAS	MED	BAS	MED	GENERAL
1	AGUIRRE FERNANDEZ EMERCA NEVASI							2		2
2	QUEZADA MIRANDA MARIA JIMENA	44								44
3	LEHUEY OPAZO MARTA ALICIA	4								4
4	SANHUEZA MONTECINOS SARA EDIALET					10				10
5	VERGARA ARANGO NURY YESENIA							8		8

Escuela Rural La Junta		USE		Incremento tiempo no lectivo		P.I.E		S.E.P		TOTAL
N°	Nombre	BAS	MED	BAS	MED	BAS	MED	BAS	MED	GENERAL
1	DUHALDE MERA LORENA ALEJANDRA							4		4
2	PALMA MILLAPE LORENA SILVANA					10				10
3	TARKOWSKI MERA NORA EUGENIA	44								44
4	VERGARA ARANGO NURY YESENIA							6		6



Escuela Rural Quillin		USE		Incremento tiempo no lectivo		P.I.E		S.E.P		TOTAL
N°	Nombre	BAS	MED	BAS	MED	BAS	MED	BAS	MED	GENERAL
1	ANTILLANCA LEAL ALEXIS RAUL	2								2
2	DUHALDE MERA LORENA ALEJANDRA							2		2
3	SANHUEZA MONTECINOS SARA EDIALET					10				10
4	SOLIS SUBIABRE PEDRO ANTONIO	44								44
5	VERGARA ARANGO NURY YESENIA							8		8

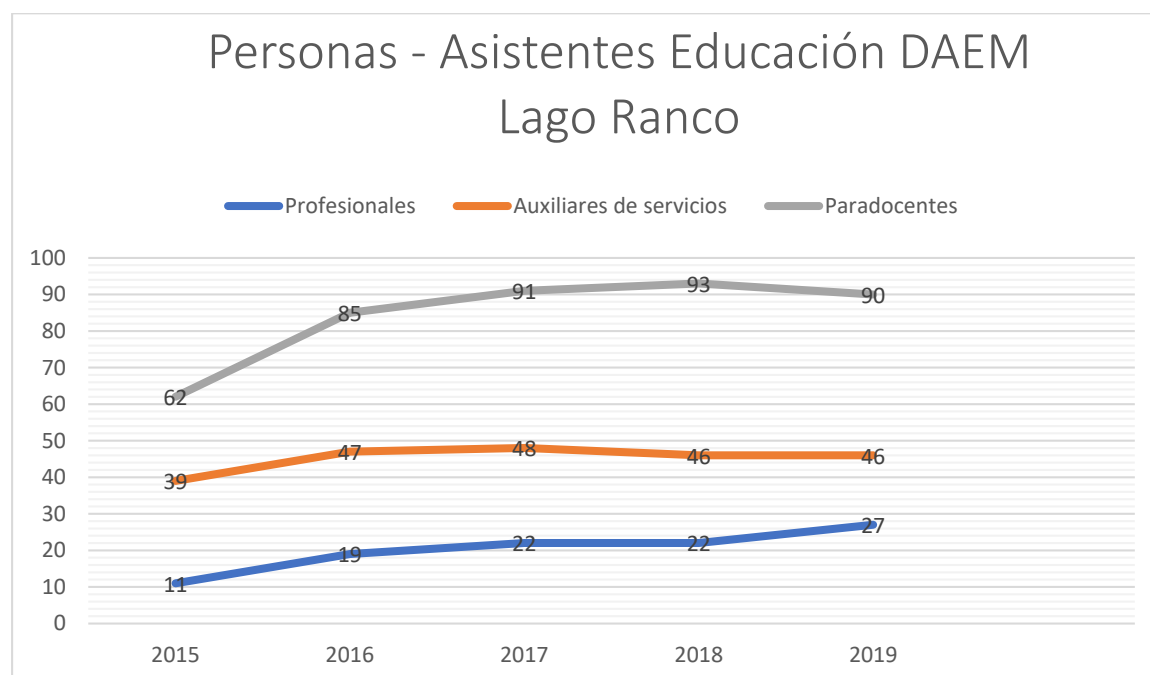
Escuela Rural Pitriuco		USE		Incremento tiempo no lectivo		P.I.E		S.E.P		TOTAL
N°	Nombre	BAS	MED	BAS	MED	BAS	MED	BAS	MED	GENERAL
1	ANTILLANCA LEAL ALEXIS RAUL	6								6
2	DUHALDE MERA LORENA ALEJANDRA							6		6
3	MEZAS CAIHUANTE LUIS LEANDRO	36				3				39
4	SAEZ REYES TERESA MAGDALENA							30		30
5	SOLIS SOLIS MONICA CORALINA	44								44
6	TORRES ROSAS DEISY DEL CARMEN					40				40
7	VASQUEZ BARRIENTOS CONSTANZA NICOL	36				3				39

D.A.E.M		USE		Incremento tiempo no lectivo		P.I.E		S.E.P		TOTAL
N°	Nombre	BAS	MED	BAS	MED	BAS	MED	BAS	MED	GENERAL
1	BARRIGA SANHUEZA SERGIO ALEJANDRO		44							44
2	MARTINEZ PEREZ RICARDO ALFREDO								10	10
3	MUÑOZ TRONCOSO MANUEL IGNACIO								44	44
4	RODRIGUEZ MOLINA ALBERTO BERNABE		44							44



REEMPLAZOS		USE		Incremento tiempo no lectivo		P.I.E		S.E.P		TOTAL
N°	Nombre	BAS	MED	BAS	MED	BAS	MED	BAS	MED	GENERAL
1	ALIKUNTUE SCHOLZ LORENA JEANNETTE	36								36
2	SANCHEZ ASENJO LORETO ALEJANDRA					40				40
3	VERA RUIZ DALIA DALENA	38				3				41
4	ZUÑIGA VERA CAMILO JOSE		32						8	40

4.3 Dotación de Asistentes



Horas No Docentes – Asistentes, agosto 2018

Liceo Antonio Varas				
N°	Nombre	NORMAL	P.I.E	S.E.P
1	AÑAZCO MEZA JUAN ARTURO	44		
2	ARMONA CRUZ RODRIGO ENRIQUE	44		
3	AUCAL AVILA CAROLINA ELISABETH			44
4	AVILA ASENJO CRISTIAN ANDRES		44	
5	AVILA DELGADO CECILIA SOLEDAD		44	
6	BACHMANN GOMEZ EDITH DENISSE		44	
7	BELTRAN ANCACURA ALIDA NOEMI			44
8	BRANDT VERGARA MARIA	44		
9	BRICEÑO CARDENAS BRENDA BELEN		32	
10	CARDENAS SANTANA CLARA ENI			44
11	CARRASCO PALMA ALICIA MARISOL			44
12	CASTILLO SAN MARTIN JUAN PABLO			40

13	CONTRERAS DUHALDE PATRICIA ELIETH		44	
14	CORTES VARGAS PEDRO MAURICIO			44
15	COSSIO ASCENCIO GERMAN	44		
16	ESCRIBA ARAMAYONA GABRIEL RAIMUNDO			20
17	ESTRADA NAHUEL PAN MANUELA ARUSA			44
18	FRANCO VEQUI LUIS HERNAN	44		
19	GAJARDO URRUTIA MARION ELISABETH			44
20	GALLARDO CARRASCO ROSITA ELVIRA	44		
21	GOMEZ OLIVARES ROMINA SOLEDAD			44
22	GUAJARDO CORTES ADA ESTEFANIA			10
23	HINOSTROZA CARDENAS SOLEDAD ROMINA			44
24	HUAIQUI MAICHIL RUBEN MARCELO	44		
25	JEFFERSON VILLAGRAN VICTORIA ESTHER			20
26	JIMENEZ HENRIQUEZ ANA CECILIA			44
27	KLYMENKO ZORIANA			10
28	LABE MANCILLA MAURICIO HERNAN	44		
29	LARA VARGAS SUSANA SOLEDAD	44		
30	LETELIER GUERRA JOSE ANDRES		24	
31	MACHMAR ABURTO DANIELA YENNIFFER			44
32	MARTIN MARTIN MAURICIO ALEJANDRO			44
33	MARTINEZ MARTINEZ SILVIA DEL CARMEN	44		
34	MARTINEZ PAREDES MARITZA DEL PILAR	44		
35	MARTINEZ PEÑA MARGARITA ELIZABETH		44	
36	MELIAN UBILLA EDUARDO ANDRES			44
37	MICHAEL SMAY MENESES SOTO			10
38	MERA GARCIA ROBERTO			44
39	MIRANDA GONZALEZ MARISOL IRENE		44	
40	MOLINA CARRASCO LORENA ELIANA			44
41	MONSALVEZ CALFULEF PAOLA DORALIZA	44		
42	MORALES ARAYA DORIS ADELA	44		
43	MUÑOZ TAPIA CAROLINA DEL CARMEN			44
44	NEGRON CARCAMO DAYANA MACARENA			44
45	NEGRON MARIN JOSE ALBERTO	44		



46	NUÑEZ CACERES BARBARA ANTONIETA			10
47	PEREZ GARRIDO ALICIA BEATRIZ		44	
48	PEREZ FERNANDEZ CECILIA ESTER			44
49	ROMERO BURGOS ADONIS LEONEL	44		
50	RUDOLPH RIQUELME YISLEN	44		
51	SANTIBAÑEZ SEPULVEDA CARMEN			44
52	SEPULVEDA REYES RIGOBERTO FERNANDO	44		
53	SOLIS HENRIQUEZ CATALINA MARISOL			44
54	TELLEZ ALVAREZ IDA YANET	44		
55	VELASQUEZ DURAN GLADIS		44	
56	VILLAGRAN VASQUEZ VANESA PAMELA	44		
57	VIVAR ALVAREZ CAMILA CECILIA			44

Complejo Educacional Ignao				
Nº	Nombre	NORMAL	P.I.E	S.E.P
1	ALARCON MARTINEZ YESSICA			44
2	ARANEDA CIFUENTES TEOLINDA EVELYN			44
3	BARRIGA VILLEGAS HADA PAMELA			30
4	BETANCUR ARRIAGARA MARIA PAZ	44		
5	CARRASCO CEVASCO EUGENIO RENE	44		
6	CASTILLO ALIQUINTUE MATILDE ISABEL	44		
7	CASTRO SCHWENCKE ROBERTO SEGUNDO	44		
8	CATALAN FUENTES CECILIA EDUVIGIS	44		
9	DUHALDE SALINAS SONIA ELIZABETH		44	
10	ESCRIBA ARAMAYONA GABRIEL RAIMUNDO			20
11	FERNANDEZ CADEGAN MARGARITA SOLEDAD	44		
12	FERNANDEZ SOLIS DANIXZA CONSTANZA		44	
13	GALLARDO ORELLANA CLAUDIA			40
14	GOMEZ PUEBLA ROSA LIDA	44		
15	HIGUERA GONZALEZ PAULINA DEL CARMEN			44
16	IZQUIERDO UGARTE FRANCISCO JAVIER			44



17	KLYMENKO ZORIANA			15
18	LABBE SOTO PATRICIA VERONICA	44		
19	MALDONADO ESPARZA MARIA PAULINA		44	
20	MEZA RODRIGUEZ JULIO ALEJANDRO			44
21	MILLAPE GATICA JOSE BENEDICTO	44		
22	NEGRON NEGRON FRANCISCO JAVIER			44
23	NEGRON SOTO SONIA EDITH	44		
24	NUÑEZ CACERES BARBARA ANTONIETA			20
25	OJEDA MOLL MABEL DEL CARMEN	44		
26	OPORTO AVILA KARIN MABEL			44
27	PARRA VELASQUEZ UBALDINA		44	
28	PENNEKAMP SOTO JOHANA			44
29	PERALTA BORQUEZ JOSELYN		28	
30	PEREZ MARTINEZ MARLENE DEL CARMEN		44	
31	QUICHEL GOMEZ GABRIELA	44		
32	RIOS IMIL ELENA DEL CARMEN		44	
33	RIOS VERA IRMA ELIZABETH	44		
34	ROMERO ROA CAMILA BELEN			44
35	SANHUEZA REYES CAROLINA ANDREA		44	
36	SANTANA CARRASCO FRANCISCO			44
37	SANTIBANEZ BENAVIDES ORLANDO MARCELO	44		
38	SANTIBANEZ GONZALEZ MARJORIE JORDANA		44	
39	SAYAGO RUIZ DANIELA ANDREA		35	
40	SILVA MATUS DENI CARLOS			44
41	SILVA SOLIS FLOR MARINA	44		
42	SOLIS CASTILLO LLAMILLET ESTEFFANY			44
43	SOLIS SOLIS IRIS GLADYS	44		
44	VARGAS VARGAS MARIA			44
45	VELASCO ANDRADE JACQUELINE			44

Escuela Rural Ilihue				
N°	Nombre	NORMAL	P.I.E	S.E.P
1	CALFULEF MANQUECOY YONATHAN ENRIQUE			44
2	CARDENAS GONZALEZ ROBINSON ALEJANDRO		5	
3	HERNANDEZ BECERRA JUAN GABRIEL			10
4	HUICHAL OYARZO EUNICE ELISABETH			44
5	KLYMENKO ZORIANA			15
6	OYARZO SOLIS OMAR EDUARDO	44		
7	PERALTA BORQUEZ JOSELYN		4	
8	PEREZ PAILAÑIR ELBA LISSETH			44
9	REYES OTAROLA JOSELYN ANDREA			44
10	VALENZUELA HUEITRA JESSICA CATALINA		7	

Escuela Rural Pitreño				
N°	Nombre	NORMAL	P.I.E	S.E.P
1	AVILA VARGAS CATHERINE MAGALY			44
2	HERNANDEZ BECERRA JUAN GABRIEL			2
3	HERNANDEZ PEREZ RUBEN IVAN		44	
4	PERALTA BORQUEZ JOSELYN		2	
5	SAYAGO RUIZ DANIELA ANDREA		2	
6	VALENZUELA HUEITRA JESSICA CATALINA		3	

Escuela Rural Riñinahue				
N°	Nombre	NORMAL	P.I.E	S.E.P
1	AGUILERA CONTRERAS ANGELA NICOLE	44		
2	BARRIENTOS PEREZ EUGENIA			44
3	CARDENAS GONZALEZ ROBINSON ALEJANDRO		26	
4	DELGADO DELGADO JOSELYN YESSANIA	44		
5	HERNANDEZ BECERRA JUAN GABRIEL			15
6	MUNDACA DEL RIO VIVIANA CRISTINA			44

7	NEGRON CALFULEF JOSE RAFAEL		44	
8	OBANDO AVILA ELIAS ABRAHAM	44		
9	OBANDO GUERRA EVELYN LISSETE			44
10	OVANDO HUAIQUE MARIA FLORENTINA			44
11	OVANDO MONTECINOS NANCY LETICIA	44		
12	PERALTA BORQUEZ JOSELYN		6	
13	VALENZUELA HUEITRA JESSICA CATALINA		8	
14	VASQUEZ CALDERON EVELYNE YOLANDA	44		
15	VASQUEZ CALDERON SUSANA KARINA			44
16	VIDAL OVANDO MANUEL ALEJANDRO		44	

Escuela Rural Calcurrepe				
N°	Nombre	NORMAL	P.I.E	S.E.P
1	AGUILERA SOTO PABLO ESTEBAN	44		
2	CARDENAS GONZALEZ ROBINSON ALEJANDRO		5	

Escuela Rural Ilahuapi				
N°	Nombre	NORMAL	P.I.E	S.E.P
1	CARDENAS GONZALEZ ROBINSON ALEJANDRO		4	
2	CALCUMIL AZOCAR CAROLINA ANGELICA	44		
3	CUYAN JARAMILLO SERGIO ALBERTO	44		
4	CUYAN REYES YOHANA MARICEL			44
5	HERNANDEZ BECERRA JUAN GABRIEL			5
6	LETELIER GUERRA JOSE ANDRES		6	
7	VALENZUELA HUEITRA JESSICA CATALINA		6	

Escuela Rural Pitriuco				
N°	Nombre	NORMAL	P.I.E	S.E.P
1	BRICEÑO CARDENAS BELEN		5	
2	HERNANDEZ BECERRA JUAN GABRIEL			8
3	IBARRA HUENCHUL KAREN ANDREA			44
4	LETELIER GUERRA JOSE ANDRES		5	
5	MALDONADO QUEZADA JULIO ENRIQUE	44		
6	QUEZADA MALDONADO IVAN HERNANDO			22
7	VALENZUELA HUEITRA JESSICA CATALINA		5	

Escuela Rural Ensenada				
N°	Nombre	NORMAL	P.I.E	S.E.P
1	AGUILAR AGUILERA YENNI			44
2	FUENTES CONTRERAS TERESA LILIAN	44		
3	VALENZUELA HUEITRA JESSICA CATALINA		2	

Escuela Rural La Junta				
N°	Nombre	NORMAL	P.I.E	S.E.P
1	SAYAGO RUIZ DANIELA ANDREA		3	
2	SILVA BLANCO ANICASIO WOLFIS	44		

Escuela Rural Quillin				
N°	Nombre	NORMAL	P.I.E	S.E.P
1	AVILES VASQUEZ VICTOR PATRICIO		44	
2	BRICEÑO CARDENAS BRENDA BELEN		3	
3	LETELIER GUERRA JOSE ANDRES		5	
4	VALENZUELA HUEITRA JESSICA CATALINA		9	

Administrativos D.A.E.M				
N°	Nombre	NORMAL	P.I.E	S.E.P
1	ATENCIO CARRILLO JUAN ANTONIO	44		
2	BARRIENTOS VARAS JULIO RODRIGO	44		
3	BUSTOS CARES PAOLA ALEJANDRA		44	
4	CARIAGA OPORTO CECILIA PROSPERINA	44		
5	CASTRO TILLERIA VICTOR ALEJANDRO			44
6	CORONA CARDENAS CLAUDIA ALEJANDRA			44
7	CORTES ANDRADES SEBASTIAN ANTONIO	44		
8	DIB RUIZ SANDRA		44	
9	FURNIEL MEZA MAURICIO EDGARDO	44		
10	GONZALEZ RIOS MARIA ELENA			44
11	GUENTREPAN TRAUQUIEN JUAN VICTOR	44		
12	HUEITRA SANTIBAÑEZ DARIO HUGO	44		
13	MALDONADO ESPARZA PRISCILA ANDREA			44
14	MARTINEZ GARRIDO JORGE RAMON	44		
15	MATAMALA TROQUIAN FABIOLA DEL CARMEN	44		
16	MELIAN UBILLA CAROLINA VANEZA			44
17	MUÑOZ MORAGA RENE ADAM			44
18	OVANDO AVILA ADRIELA	44		
19	QUEZADA BASTIDAS GUIDO RAUL	44		
20	RIOS MILLAPE HARDY ALEJANDRO			44
21	RIOS VILLANUEVA CESAR ANTONIO			44
22	RUDOLPH DELGADO CRISTIAN ABEL			44
23	SANDOVAL JARA JORGE SAMUEL	44		
24	SANTIBAÑEZ CONTRERAS ARNOLDO	44		
25	TAPIA ROSAS NELLY MARILUZ	44		
26	TAULIS KLEY DANA VALENTINA		22	
27	TOLEDO CHEUQUEPAN JULIETA VALENTINA		44	
28	URIBE NEIGUAL SILVANA JULIETA	44		
29	VALENZUELA RISCO LILY MARIBEL			8
30	VEGA NAVARRETE RICARDO ANTONIO	44		

31	VIVAR ALVAREZ EDUARDO ANDRES			44
32	YAEGER SUBIABRE EDGARDO	44		
33	VERA NANCUCHEO CECILIA			44

Biblioteca Municipal				
N°	Nombre	NORMAL	P.I.E	S.E.P
1	CALFUEQUE ARISMENDI FILOMENA IVONNE	44		

Sala Cuna Ignao				
N°	Nombre	J.U.N.J.I	P.I.E	S.E.P
1	CABEZAS MEZA MIRCE EDITH	44		
2	MALDONADO CATRILEF YESSENIA ISOLINA	44		
3	MILLAPAN HUENANTE KRIZ MARICEL	44		
4	OBANDO OJEDA PATRICIA DEL CARMEN	44		
5	QUEZADA MALDONADO ROXANA MARIBEL	44		
6	RUDOLPH CORTES MARIBEL VANEZA	44		
7	RUDOLPH SILVA MARYBEL ORIANA	44		
8	ULLOA GOMEZ VIVIANA ANDREA	44		

Sala Cuna Riñinahue				
N°	Nombre	J.U.N.J.I	P.I.E	S.E.P
1	AZOCAR FUENTES FABIOLA DEL CARMEN	44		
2	CORONA GARCES VIOLETA ELIZABETH	44		
3	VERA NANCUCHEO KARINA HORTENCIA	44		
4	LOBOS SAAVEDRA VIVIANA ALEJANDRA	44		
5	OJEDA BAHAMONDE VERONICA EUGENIA	44		

REEMPLAZOS				
N°	Nombre	NORMAL	P.I.E	S.E.P
1	BEROIZA ESTRADA ANDREA CATALINA	44		
2	REYES PAREDES PAMELA YOCELYN			44
3	VARGAS SUAU PAULA KARINA		22	
4	CALFUEQUE AZOCAR NORMA ALEJANDRA			
5	GOMEZ CARDENAS MARIELA DEL CARMEN			44
6	MANZANO QUEZADA MARTA VERONICA			44
7	VIDAL NORIEGA BRAULIO AARON			40

4.4 Recursos financieros

El Presupuesto, entendido como un instrumento de gobernabilidad, es la pieza fundamental de ejecución en una entidad, ya que permite su funcionamiento. Es así como el estudio del presupuesto para el año 2019 del Departamento Administrativo de Educación Municipal (DAEM), se ha basado en lo dispuesto en el DFL 2/1996 “Sobre Subvención del Estado a Establecimientos Educativos”; en el DFL 1/96 “Texto refundido y sistematizado del estatuto docente”; en el DS. N° 453/91 “Reglamento Ley 19.070”; en el Decreto N° 65/2002 “Modifica decreto N° 453/1991; en la Ley N° 19.532 y su reglamento “Crea el régimen de jornada escolar completa diurna”; en la Ley N° 19.464 Estatuto del personal no docente.

Estimación de los ingresos

Para efecto de cálculo de ingresos por subvención se aplicó un 90 % de asistencia media a los niveles de Enseñanza Prebásica, Especial y Media.

Las estimaciones de ingresos consideran el 3% de reajuste anunciado por el gobierno para el sector y los gastos consideran un 3% de reajuste. Los ingresos y gastos se proyectaron en base a la planificación efectuada por las unidades educativas, es decir, se confeccionó considerando a cada establecimiento educacional como centro de costo.

Por otra parte, la estimación de los ingresos presupuestarios para el año 2019 contempla las partidas de Subvención escolar normal, subvención SEP, subvención PIE, otros ingresos, aporte municipal, otras transferencias y saldo inicial de caja, lo que se desglosa, según el siguiente cuadro:



Presupuesto Educación 2020

SUB TÍTULO	ÍTEM	ASIGNACIÓN	SUB ASIGNACIÓN	SUB SUB ASIGNACIÓN	DENOMINACIÓN	TOTAL (M\$)
05					TRANSFERENCIAS CORRIENTES	4.224.390
	03				DE OTRAS ENTIDADES PÚBLICAS	4.224.390
		003			De la Subsecretaría de Educación	4.014.336
			001		Subvención de Escolaridad	3.112.366
				001	Subvención Fiscal Mensual	2.631.646
				002	Subvención para Educación Especial	480.720
			002		Otros Aportes	901.960
				001	Subvención Escolar Preferencial, ley N° 20248	788.908
				002	Fondo de Apoyo a la Educación Pública	10
				999	Otros	113.042
			003		Anticipos de la Subvención de Educación	10
		004			De la Junta Nacional de Jardines Infantiles	138.044
			001		Convenios de Educación Prebásica	138.044
		007			Del Tesoro Público	60.000
			999		Otras Transferencias Corrientes del Tesoro Público	60.000
		099			De Otras Entidades Públicas	10
		101			De la Municipalidad A Servicios Incorporados a su Gestión	12.000
08					OTROS INGRESOS CORRIENTES	61.010
	01				RECUPERACIONES Y REEMBOLSOS POR LICENCIAS MÉDICAS	56.000
		001			Reembolso Art. 4° Ley N° 19.345 y Ley N° 19.117, Art. Único	1.000
		002			Recuperaciones Art. 12 Ley N° 18.196 y Ley N° 19.117, Art. Único	55.000
		99			OTROS	5.010
		001			Devoluc. y Reintegros no Provenientes de Impuestos	5.000
		999			Otros	10
13					TRANSFERENCIAS PARA GASTOS DE CAPITAL	30
	03				DE OTRAS ENTIDADES PÚBLICAS	30
		004			De la Subsecretaría de Educación	20
			001		Infraestructura Educativa	10
			002		Otros Aportes	10
		006			De la Junta Nacional de Jardines Infantiles	10
			001		Convenio para Construcción, Adecuación y Habilitación de Espacios Deportivos	10
15					SALDO INICIAL DE CAJA	10
					TOTAL INGRESOS	4.285.440



SUB TÍTULO	ÍTEM	ASIGNACIÓN	SUB ASIGNACIÓN	SUB SUB ASIGNACIÓN	DENOMINACIÓN	TOTAL (M\$)
21					GASTOS EN PERSONAL	3.644.420
	01				PERSONAL DE PLANTA	928.551
		001			Sueldos y Sobresueldos	892.660
			001		Sueldos Base	265.000
			002		Asignación de Antigüedad	184.597
				001	Asignación de Experiencia, Art. 48, Ley N° 19.070	184.597
			004		Asignación de Zona	39.750
				004	Complemento de Zona	39.750
			008		Asignación de Nivelación	10
				002	Planilla Complementaria, Art. 4 y 11, Ley N° 19.598	10
			009		Asignaciones Especiales	31.728
				001	Monto Fijo Complementario Art. 3, Ley N° 19.278	10
				003	Bonificación Proporcional Art. 8, Ley N° 19.410	10
				004	Bonificación Especial Profesores Encargados de Escuelas Rurales, Art. 13, Ley N° 19.715	9.200
				006	Red Maestros de Maestros	10
				999	Otras Asignaciones Especiales	22.498
			014		Asignaciones Compensatorias	20
				007	Remuneración Adicional Art. 3 transitorio, Ley N° 19.070	10
				999	Otras Asignaciones Compensatorias	10
			019		Asignación de Responsabilidad	10
				002	Asignación de Responsabilidad Directiva	10
			046		Asignación de Experiencia	10
			047		Asignación de Tramo de Desarrollo Profesional	150.650
			048		Asignación de Reconocimiento por Docencia en establecimientos de Alta Concentración de Alumnos Prioritarios	50.577
			049		Asignación por Responsabilidad Directiva y Asignación de Responsabilidad Técnico Pedagógica	32.210
				001	Asignación por Responsabilidad Directiva	32.200
				002	Asignación de Responsabilidad Técnico - Pedagógica	10
			050		Bonificación por Reconocimiento Profesional	119.088
			051		Bonificación de Excelencia Académica	19.000
			999		Otras Asignaciones	10
		002			Aportes del Empleador	23.088
			002		Otras Cotizaciones Previsionales	23.088
		003			Asignaciones por Desempeño	2.743
			001		Desempeño Institucional	1.000
				002	Bonificación Excelencia	1.000
			003		Desempeño Individual	1.743
				003	Asignación Especial de Incentivo Profesional Art. 47, Ley N° 19.070	10
				004	Asignación Variable por Desempeño Individual	1.733
		004			Remuneraciones Variables	10
			006		Comisiones de Servicio en el País	10
		005			Aguinaldos y Bonos	10.050
			001		Aguinaldos	7.000



		001	Aguinaldo de Fiestas Patrias	4.000
		002	Aguinaldo de Navidad	3.000
	002		Bono de Escolaridad	2.000
	003		Bonos Especiales	1.000
		001	Bono Extraordinario Anual	1.000
	004		Bonificación Adicional al Bono de Escolaridad	50
02			PERSONAL A CONTRATA	1.295.410
	001		Sueldos y Sobresueldos	1.244.429
		001	Sueldos Base	641.114
		002	Asignación de Antigüedad	10
		001	Asignación de Experiencia Art. 48, Ley N° 19.070	10
		004	Asignación de Zona	96.167
		003	Complemento de Zona	96.167
		008	Asignación de Nivelación	10
		002	Planilla Complementaria, Art. 4 y 11, Ley N° 19.598	10
		009	Asignaciones Especiales	14.591
		001	Monto Fijo Complementario Art. 3, Ley N° 19.278	10
		003	Bonificación Proporcional Art. 8, Ley N° 19.410	10
		004	Bonificación Esp. Profesores Encargados Escuela Rurales Art.13,Ley N° 19.715	4.561
		006	Red Maestros de Maestros	10
		999	Otras Asignaciones Especiales	10.000
		013	Asignaciones Compensatorias	20
		007	Remuneración Adicional Art. 3 transitorio, Ley N° 19.070	10
		999	Otras Asignaciones Compensatorias	10
		018	Asignación de Responsabilidad	10
		001	Asignación de Responsabilidad Directiva	10
		044	Asignación de Experiencia	1.000
		045	Asignación de Tramo de Desarrollo Profesional	108.434
		046	Asignación de Reconocimiento por Docencia en establecimientos de Alta Concentración de Alumnos Prioritarios	80.380
		047	Asignación por Responsabilidad Directiva y Asignación de Responsabilidad Técnico Pedagógica	20
		001	Asignación por Responsabilidad Directiva	10
		002	Asignación de Responsabilidad Técnico - Pedagógica	10
		048	Bonificación por Reconocimiento Profesional	278.673
		049	Bonificación de Excelencia Académica	19.000
		999	Otras Asignaciones	5.000
	002		Aportes del Empleador	32.361
		002	Otras Cotizaciones Previsionales	32.361
	003		Asignaciones por Desempeño	1.500
		001	Desempeño Institucional	1.000
		002	Bonificación Excelencia	1.000
		003	Desempeño Individual	500
		003	Asignación Variable por Desempeño Individual	500
	004		Remuneraciones Variables	10
		006	Comisiones de Servicio en el País	10
	005		Aguinaldos y Bonos	17.110
		001	Aguinaldos	7.600
		001	Aguinaldo de Fiestas Patrias	4.200
		002	Aguinaldo de Navidad	3.400
		002	Bono de Escolaridad	4.500



		003	Bonos Especiales	5.000
		001	Bono Extraordinario Anual	5.000
		004	Bonificación Adicional al Bono de Escolaridad	10
03			OTRAS REMUNERACIONES	1.420.459
	001		Honorarios a Suma Alzada - Personas Naturales	10
	004		Remuneraciones Reguladas por el Código del Trabajo	1.374.054
		001	Sueldos	1.228.303
		002	Aportes del Empleador	57.325
		003	Remuneraciones Variables	10.472
		004	Aguinaldos y Bonos	77.954
	005		Suplencias y Reemplazos	15.350
	999		Otras	31.045
		001	Asignación Art. 1, Ley N° 19.464	23.100
		999	Otras	7.945
22			BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	600.000
	01		ALIMENTOS Y BEBIDAS	10.010
		001	Para Personas	10.000
		002	Para Animales	10
	02		TEXTILES, VESTUARIO Y CALZADO	30.500
		001	Textiles y Acabados Textiles	10.000
		002	Vestuario, Accesorios y Prendas Diversas	20.000
		003	Calzado	500
	03		COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	61.000
		001	Para Vehículos	35.000
		002	Para Maquinarias, Equipos de Producción, Tracción y Elevación	500
		003	Para Calefacción	25.000
		999	Para Otros	500
	04		MATERIALES DE USO O CONSUMO	263.998
		001	Materiales de Oficina	30.000
		002	Textos y Otros Materiales de Enseñanza	176.068
		003	Productos Químicos	100
		004	Productos Farmacéuticos	100
		006	Fertilizantes, Insecticidas, Fungicidas y Otros	100
		007	Materiales y Útiles de Aseo	15.000
		008	Menaje para Oficina, Casinos y Otros	100
		009	Insumos, Rep. y Accesorios Computacionales	20.000
		010	Materiales para Mant. y Rep. de Inmuebles	8.000
		011	Repuestos y Accesorios para Mant. y Rep. Vehículos	5.000
		012	Otros Materiales, Repuestos y Útiles Diversos para Mant. Y Rep.	1.500
		013	Equipos Menores	5.000
		014	Productos Elaborados de Cuero, Caucho y Plásticos	10
		015	Productos Agropecuarios y Forestales	10
		016	Materias Primas y Semielaboradas	10
		999	Otros	3.000
	05		SERVICIOS BÁSICOS	93.352
		001	Electricidad	46.332
		002	Agua	20.000
		003	Gas	1.300
		004	Correo	1.700



	005	Telefonía Fija	3.100
	006	Telefonía Celular	1.900
	007	Acceso a Internet	19.000
	008	Enlaces de Telecomunicaciones	10
	999	Otros	10
06		MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	50.320
	001	Mantenimiento y Reparación de Edificaciones	26.000
	002	Mantenimiento y Reparación de Vehículos	21.000
	003	Mantenimiento y Reparación de Mobiliarios y Otros	1.600
	004	Mantenimiento y Reparación de Máquinas y Equipos de Of.	1.000
	005	Mantenimiento y Reparación de Máquinas y Equipos de Producción	10
	006	Mantenimiento y Reparación de Otras Maquinarias y Equipos	100
	007	Mantenimiento y Reparación de Equipos Informáticos	600
	999	Otros	10
07		PUBLICIDAD Y DIFUSIÓN	6.310
	001	Servicios de Publicidad	5.800
	002	Servicios de Impresión	400
	003	Servicios de Encuadernación y Empaste	100
	999	Otros	10
08		SERVICIOS GENERALES	12.310
	001	Servicios de Aseo	9.000
	002	Servicios de Vigilancia	1.200
	003	Servicios de Mantenión de Jardines	10
	007	Pasajes, Fletes y Bodegajes	500
	008	Salas Cunas y/o Jardines Infantiles	500
	010	Servicios de Suscripción y Similares	100
	999	Otros	1.000
09		ARRIENDOS	29.060
	001	Arriendo de Terrenos	10
	002	Arriendo de Edificios	10
	003	Arriendo de Vehículos	29.000
	004	Arriendo de Mobiliario y Otros	10
	005	Arriendo de Máquinas y Equipos	10
	006	Arriendo de Equipos Informáticos	10
	999	Otros	10
10		SERVICIOS FINANCIEROS Y DE SEGUROS	23.810
	002	Primas y Gastos de Seguros	22.000
	004	Gastos Bancarios	1.800
	999	Otros	10
11		SERVICIOS TÉCNICOS Y PROFESIONALES	16.310
	001	Estudios e Investigaciones	10
	002	Cursos de Capacitación	500
	003	Servicios Informáticos	10.800
	999	Otros	5.000
12		OTROS GASTOS EN BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	3.020
	002	Gastos Menores	3.000
	004	Intereses Multas y Recargos	10
	999	Otros	10



23				PRESTACIONES DE SEGURIDAD SOCIAL	6.000
	01			PRESTACIONES PREVISIONALES	6.000
		004		Desahucios e Indemnizaciones	6.000
26				OTROS GASTOS CORRIENTES	5.000
	01			DEVOLUCIONES	5.000
29				ADQUISICIÓN DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	29.990
	04			MOBILIARIO Y OTROS	20.000
	05			MÁQUINAS Y EQUIPOS	4.960
		001		Máquinas y Equipos de Oficina	4.940
		002		Maquinarias y Equipos para la Producción	10
		999		Otras	10
	06			EQUIPOS INFORMÁTICOS	5.010
		001		Equipos Computacionales y Periféricos	5.000
		002		Equipos de Comunicaciones para Redes Informáticas	10
	07			PROGRAMAS INFORMÁTICOS	20
		001		Programas Computacionales	10
		002		Sistemas de Información	10
31				INICIATIVAS DE INVERSIÓN	10
	01			ESTUDIOS BÁSICOS	10
		002		Consultorías	10
34				SERVICIO DE LA DEUDA	10
	07			DEUDA FLOTANTE	10
35				SALDO FINAL DE CAJA	10
				TOTAL GASTOS	4.285.440

Propuesta FAEP 2020

ACTIVIDADES	INDICADOR	META	FECHA CUMPLIMIENTO META	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	MONTO TOTAL(MM)
Capacitación personal Docente y Asistentes de educación de la Comuna.	Porcentaje de Monto Ejecutado	5%	10-10-2020	Orden de compra/ Factura/ Decreto Pago	\$25.000.000
Equipamiento Informático y Multimedia para EE de la comuna	Porcentaje de Monto Ejecutado	10%	10-10-2020		\$8.671.000
Adquisición : Software, instrumentos de evaluación y equipamiento multimedia y otros para atención de niños con necesidades educativas especiales en Establecimientos Educativos de la Comuna	Porcentaje de Monto Ejecutado	20%	10-10-2020	Orden de compra/ Factura/ Decreto Pago	\$4.000.000



Pago Remuneraciones Docentes y Asistentes de la Educación	Porcentaje de Monto Ejecutado	25%	10-10-2020	Orden de compra/ Factura/ Decreto Pago	\$74.000.000
Pago Gasto de Funcionamiento	Porcentaje de Monto Ejecutado	15%	10-10-2020	Orden de compra/ Factura/ Decreto Pago	\$20.000.000
Habilitación e Implementación de patios techados polideportivos en Escuelas Rurales de la comuna.			10-10-2020		\$80.000.000
Mejoramiento Eléctrico en Establecimientos Educativos de la comuna			10-10-2020		\$40.000.000
Gastos de operación y Mantenimiento transporte escolar Rural	Porcentaje de Monto Ejecutado	10%	10-10-2020	Orden de compra/ Factura/ Decreto Pago	\$70.000.000
Contratación de servicios transporte Escolar	Porcentaje de Monto Ejecutado	10%	10-10-2020	Orden de compra/ Factura/ Decreto Pago	\$25.000.000
Contratación de servicios para motivar participación de apoderados de los Establecimientos Educativos de la comuna	Porcentaje de Monto Ejecutado	10%	10-10-2020	Orden de compra/ Factura/ Decreto Pago	\$10.000.000
Contratación de servicios y/o compra de insumos para promoción de Estilos de Vida Saludable	Porcentaje de Monto Ejecutado	5%	10-10-2020	Orden de compra/ Factura/ Decreto Pago	\$15.000.000
Contratación de servicios y/o compra de insumos para Escuela Polideportiva Comunal	Porcentaje de Monto Ejecutado	10%	10-10-2020	Orden de compra/ Factura/ Decreto Pago	\$17.306.455
Total					\$388.977.455

Bibliografía y fuentes de información.

Ainscow, M. (2001) *Desarrollo de escuelas inclusivas*. Madrid: Narcea.

Blanco, R. (2000). Prólogo a la versión en castellano para América Latina y el Caribe. El índice de inclusión: Desarrollando el aprendizaje y la participación en las escuelas. En <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001381/138159so.pdf>

Blanco, R. (2006). «La equidad y la inclusión social: uno de los desafíos de la educación y la escuela hoy», en *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, vol. 4, n.º 3.

Booth, T. & Ainscow, M. (2002). *Index for inclusion (2 ED). Developing leaning and participation in schools (2aed)*. Manchester: CSIE [trad. *Guía para la evaluación y mejora de la educación inclusiva*. Madrid: Consorcio Universitario para la Educación Inclusiva.

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes de Chile (2016). Guía de lenguaje inclusivo de género. En <https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2017/01/guia-lenguaje-inclusivo-genero.pdf>

Echeita, G. y Ainscow, M. (2011). La educación inclusiva como un derecho: marco de referencia y pautas de acción el desarrollo de una revolución pendiente. *Revista de Didáctica de la Lengua y la Literatura* 12, pp. 26-46. España.

Instituto Nacional de Estadísticas (2018). Síntesis de resultados Censo 2017. En <https://www.censo2017.cl/>

Leithwood, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Santiago de Chile: Fundación Chile.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE CHILE (2014). ESTÁNDARES INDICATIVOS DE DESEMPEÑO PARA LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES Y SUS SOSTENEDORES. EN
[HTTP://ARCHIVOS.AGENCIAEDUCACION.CL/DOCUMENTOSWEB/ESTANDARES INDICATIVOS DE DESEMPEÑO.PDF](http://archivos.agenciaeducacion.cl/documentosweb/estandares_indicativos_de_desempeno.pdf)

Ministerio de Educación de Chile (2015). Ley de Inclusión escolar que regula la admisión de los y las estudiantes, elimina el financiamiento compartido y prohíbe el lucro en establecimientos educacionales que reciben aportes del estado. En <http://www.leychile.cl/N?i=1078172&f=2016-03-01&p=>

Ministerio de Educación de Chile (2016). Orientaciones para la construcción de comunidades educativas inclusivas. En <https://migrantes.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/88/2018/06/Orientaciones-para-la-construcción-de-comunidades-educativas-inclusivas-2017.pdf>

Ministerio de Desarrollo Social de Chile (2018). Informe de estimaciones comunales de pobreza, con datos Casen 2015.

En http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/documentos/INFORME_estimaciones_pobreza_comunal_2015.pdf

Ministerio de Salud de Chile. Departamento de Estadísticas e Información en Salud. En <http://www.deis.cl/>

Úrzua, J. (2014). La incidencia del liderazgo sobre el clima organizacional en la escuela Villa San Ignacio. Tesis para optar al grado de Magíster en Gestión y Dirección Educacional. Universidad Alberto Hurtado. En <http://repositorio.uahurtado.cl/handle/11242/7890>.





Anexos

Cuestionarios

Inclusión educativa

Cuestionario adaptado de inclusión educativa (Para estudiantes. En base a Booth, T. y Ainscow, M., 2002)

Lee detalladamente cada afirmación. Luego **marca con una X** la opción que representa tu opinión.

Dimensión	Afirmación	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Cultura inclusiva	1. Te sientes acogido (a) por la escuela				
	2. La escuela respeta tu forma de ser				
	3. La escuela respeta la forma de ser de tus compañeros (as)				
	4. Te sientes apoyado (a) por las otras personas que trabajan o asisten a la escuela				
	5. La escuela valora la cooperación entre las personas que asisten o trabajan en ella.				
	6. Se evita cualquier forma de discriminación (racismo, homofobia, sexismo, etc.)				
	7. Todas las personas son tratadas con respeto				
	8. Sientes que tú opinión es escuchada				
	9. Te invitan a participar en las actividades de la escuela				
	10. Te sientes valorado (a) por los otros integrantes de la comunidad educativa				

Dimensión	Afirmación	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Políticas inclusivas	11. La escuela intenta aceptar a todo el alumnado de la comuna y localidades cercanas				
	12. La infraestructura de la escuela puede ser usada por todos (as)				
	13. La escuela ayuda a adaptarse a los (as) nuevos (as) estudiantes				
	14. Sientes que la escuela valora a todos los estudiantes por igual				
	15. Sientes que la escuela apoya tú aprendizaje.				
	16. Crees que son apoyados (as) aquellos (as) compañeros (as) que lo requieren				

Dimensión	Afirmación	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Prácticas inclusivas	17. Crees que las clases consideran tus intereses y los de tus compañeros				
	18. Crees que las clases consideran la forma de ser tuya y de tus compañeros				
	19. Aprendes junto a tus otros compañeros				
	20. Las evaluaciones te permiten conocer tus fortalezas y debilidades para poder mejorar				
	21. La disciplina de las clases se sustenta en el respeto mutuo				
	22. Los (as) profesores se preocupan del aprendizaje y participación de cada uno de sus estudiantes				
	23. Sientes que las (os) educadoras (es) diferenciales y otros profesionales (Por ejemplo psicólogos) apoyan tú aprendizaje.				
	24. Te invitan a participar en las actividades extraescolares y complementarias				
	25. Conoces y usas los recursos de la escuela				



Por favor escribe 3 ideas para mejorar o cambiar:

La educación en tu escuela	La educación en tu comuna
1.	1.
2.	2.
3.	3.

¡Gracias por tu participación!

Cuestionario adaptado de inclusión educativa
(Para padres y familias. En base a Booth, T. y Ainscow, M., 2002)

Lea detalladamente cada afirmación. Luego **marque con una X** la opción que representa su opinión.

Dimensión	Afirmación	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Cultura inclusiva	1. Se siente acogido (a) por la escuela				
	2. La escuela respeta las diferentes familias, culturas, nacionalidades y etnias.				
	3. Los (as) estudiantes, profesores (as), asistentes de la educación, directivos, familias se ayudan y apoyan				
	4. Se evita cualquier forma de discriminación (racismo, homofobia, sexismo, etc.)				
	5. Todas las personas son tratadas con respeto				
	6. Siente que su opinión es escuchada				
	7. Lo (a) invitan a participar en las actividades de la escuela				
	8. Se valoran las diferencias y particularidades de los integrantes de la escuela				
	9. Se ve la diversidad como una oportunidad de enriquecimiento				
	10. Se busca reducir las desigualdades de oportunidades				
	11. Se siente valorado (a) por los otros (as) integrantes de la escuela				
Políticas inclusivas	12. La escuela intenta aceptar a todo el alumnado de la				

	comuna y localidades cercanas				
	13. La infraestructura de la escuela es accesible para todos (as)				
	14. La escuela ayuda a adaptarse a los (as) nuevos (as) estudiantes				
	15. La escuela organiza grupos de aprendizaje para que todos (as) los(as) estudiantes se sientan valorados (as).				
	16. Se entregan apoyos a los estudiantes para mejorar su aprendizaje				
	17. Se evita clasificar a los (as) estudiantes				
	18. El apoyo a todo (a) estudiante que lo requiera es visto como un derecho				
Prácticas inclusivas	19. Se implica a los (as) estudiantes en su aprendizaje				
	20. Los (as) estudiantes aprenden de forma colaborativa				
	21. Las evaluaciones potencian los logros de todos (as) los (as) estudiantes				
	22. La disciplina de las clases se sustenta en el respeto mutuo				
	23. Los (as) docentes planifican, revisan y enseñan en colaboración (con profesores, profesionales de apoyo, familias, funcionarios y estudiantes)				
	24. Los (as) profesores se preocupan del aprendizaje y participación de cada uno de sus estudiantes				
	25. Las (os) otros (as) profesionales de apoyo se preocupan de facilitar el aprendizaje y la participación de todos (as) los (as) estudiantes				
	26. Se fomenta la participación de todos (as) los(as) estudiantes				

	en las actividades extraescolares y complementarias				
	27. Los recursos de la escuela son distribuidos de forma justa y equitativa				
	28. Los recursos de la escuela se conocen y aprovechan por toda la comunidad educativa				

Por favor escriba 3 ideas para mejorar o cambiar:

La educación en su escuela (as)	La educación en su comuna
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Por favor responda:

¿Por qué escogió una escuela pública (o municipal) para su (s) hijo (a, as)?:

¡Gracias por su participación!

Cuestionario adaptado de inclusión educativa
(Para directivos, docentes, profesionales de apoyo y funcionarios.
En base a Booth, T. y Ainscow, M., 2002)

Marque con una X el grupo que lo representa.

Docente

Funcionario

Directivo

Profesional de apoyo

Lea detalladamente cada afirmación. Luego **marque con una X** la opción que representa su opinión.

Dimensión	Afirmación	Muy de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Cultura inclusiva	1. Se siente acogido (a) por la comunidad educativa				
	2. La escuela respeta las diferentes familias, culturas, nacionalidades y etnias.				
	3. Los (as) estudiantes, profesores (as), paradocentes, directivos, familiares se ayudan y apoyan				
	4. Se valora la cooperación				
	5. Se evita cualquier forma de discriminación (racismo, homofobia, sexismo, etc.)				
	6. Todas las personas son tratadas con respeto				
	7. Siente que su opinión es escuchada				
	8. Lo (a) invitan a participar en las actividades de la escuela				
	9. Se valoran las diferencias y particularidades de los integrantes de la comunidad educativa				

	10. Se ve la diversidad como una oportunidad de enriquecimiento				
	11. Se busca reducir las desigualdades de oportunidades				
	12. Se siente valorado (a) por los otros (as) integrantes de la comunidad educativa				
Políticas inclusivas	13. Los nombramientos y ascensos de los (as) docentes, directivos y funcionarios (as) son justos				
	14. Se ayuda a los (as) nuevos (as) profesores (as) o funcionarios (as) que ingresan a la escuela				
	15. La escuela intenta aceptar a todo el alumnado de la comuna y localidades cercanas				
	16. La infraestructura de la escuela es accesible para todos (as)				
	17. La escuela ayuda a adaptarse a los (as) nuevos (as) estudiantes				
	18. La escuela organiza grupos de aprendizaje para que todos (as) los(as) estudiantes se sientan valorados (as).				
	19. Se organizan todas las formas de apoyo para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje de los (as) estudiantes.				
	20. Existen actividades de desarrollo profesional de: los (as) docentes, directivos, funcionarios (as) y profesionales de apoyo para dar respuesta a la diversidad del alumnado				
	21. Se evita el etiquetado o categorización de los (as) estudiantes				
	22. El apoyo a todo (a) estudiante que lo requiera es visto como un derecho				
	23. La evaluación integral de los (as) estudiantes es vista como una oportunidad para tomar decisiones de apoyo que permitan eliminar las				

	barreras al aprendizaje y a la participación				
	24. Se ha reducido el ausentismo escolar				
Prácticas inclusivas	25. Se utilizan objetivos, contenidos, estrategias, recursos y evaluaciones que consideran la diversidad de los (as) estudiantes				
	26. Se implica a los (as) estudiantes en su aprendizaje				
	27. Los (as) estudiantes aprenden de forma colaborativa				
	28. Las evaluaciones potencian los logros de todos (as) los (as) estudiantes				
	29. La disciplina de las clases se sustenta en el respeto mutuo				
	30. Los (as) docentes planifican, revisan y enseñan en colaboración (con profesores, profesionales de apoyo, familias, funcionarios y estudiantes)				
	31. Los (as) profesores se preocupan del aprendizaje y participación de cada uno de sus estudiantes				
	32. Las (os) docentes de educación especial y los otros profesionales de apoyo se preocupan de facilitar el aprendizaje y la participación de todos (as) los (as) estudiantes				
	33. Se fomenta la participación de todos (as) los(as) estudiantes en las actividades extraescolares y complementarias				
	34. Los recursos de la escuela son distribuidos de forma justa y equitativa				
	35. Los recursos de la escuela se conocen y aprovechan por toda la comunidad educativa				

Por favor escriba 3 ideas para mejorar o cambiar:



La educación en su escuela (as)	La educación en su comuna
1.	1.
2.	2.
3.	3.

¡Gracias por su participación!

Liderazgo educativo

Cuestionario para docente sobre Liderazgo Escolar (Urzúa, 2014)

Estimado profesor/a:

El objetivo de este cuestionario es:

Analizar la percepción de los (as) docentes sobre las prácticas de liderazgo que se realizan en establecimientos de la comuna de Lago Ranco.

Cabe destacar que este cuestionario es fácil de contestar, se garantiza anonimato y confidencialidad de los datos.

En todas las preguntas usted deberá hacer una valoración del 1 al 4 según su nivel de acuerdo o desacuerdo con la afirmación, marcando con una **X en la opción que mejor lo representa** y donde:

1 significa: Nada de acuerdo, desacuerdo total, donde la afirmación no se cumple.

2 significa: Medianamente de acuerdo, parcialmente de acuerdo o la afirmación se cumple medianamente.

3 significa: De acuerdo, la afirmación se cumple, pero no siempre de la mejor forma.

4 significa: Muy de acuerdo, totalmente de acuerdo o la afirmación se cumple en su totalidad.

Nº	Afirmación	Nada de acuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	El equipo directivo identifica y articula constantemente una visión de futuro que logra comprometer al equipo educativo.	1	2	3	4
2	El equipo directivo motiva periódicamente al equipo educativo a desarrollar las metas comprometidas, las cuales son aceptadas por ser convincentes y factibles.	1	2	3	4
3	El equipo directivo genera acciones, permanente, que promueven altas expectativas de calidad y rendimiento dentro del equipo educativo.	1	2	3	4
4	El equipo directivo promueve instancias de conversación y reflexión educativa con los docentes, programada con anterioridad, brindándoles oportunidades de discusión y debate.	1	2	3	4
5	El equipo directivo apoya constantemente al equipo educativo, mostrando respeto y consideración por	1	2	3	4

	sus necesidades personales.				
6	El equipo directivo es un modelo a seguir que promueve y es consistente con los valores y metas de la organización.	1	2	3	4
7	El equipo directivo realiza prácticas sistemáticas orientadas a desarrollar normas, creencias, valores, promocionando la confianza dentro del equipo educativo.	1	2	3	4
8	El equipo directivo modifica las estructuras organizacionales sistemáticamente a través de cambios en el equipo o de las tareas asignadas, según las necesidades del establecimiento.	1	2	3	4
9	El equipo directivo le da oportunidades al equipo educativo para participar permanentemente en la toma de decisiones.	1	2	3	4

Cuestionario sobre Liderazgo Escolar para directivos (as) (Urzúa, 2014)

Estimado (a) directivo (a):

El objetivo de este cuestionario es:

Analizar la auto percepción de los (as) directivos (as) sobre las prácticas de liderazgo que realizan en establecimientos de la comuna de Lago Ranco.

Cabe destacar que este cuestionario es fácil de contestar, se garantiza anonimato y confidencialidad de los datos.

En todas las preguntas usted deberá hacer una valoración del 1 al 4 según su nivel de acuerdo o desacuerdo con la afirmación, marcando con una **X en la opción que mejor lo representa** y donde:

- 1 significa: Nada de acuerdo, desacuerdo total, donde la afirmación no se cumple.
- 2 significa: Medianamente de acuerdo, parcialmente de acuerdo o la afirmación se cumple medianamente.
- 3 significa: De acuerdo, la afirmación se cumple, pero no siempre de la mejor forma.
- 4 significa: Muy de acuerdo, totalmente de acuerdo o la afirmación se cumple en su totalidad.

Nº	Afirmación	Nada de acuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Identifico y articulo constantemente una visión de futuro que logra comprometer a los miembros de mi equipo educativo.	1	2	3	4
2	Motivo periódicamente a mi equipo educativo para el desarrollo de las metas comprometidas.	1	2	3	4
3	Genero acciones permanentes que promueven altas expectativas de calidad y rendimiento dentro de mi equipo educativo.	1	2	3	4
4	Promuevo instancias de conversación y reflexión educativa con los docentes, programadas con anticipación, brindándoles oportunidades de discusión y debate.	1	2	3	4
5	Apoyo constantemente a mi equipo educativo, mostrando respeto y consideración por sus necesidades personales.	1	2	3	4
6	Mi liderazgo es un modelo a seguir que promueve y es	1	2	3	4

	consistente con los valores y metas de organización.				
7	Realizo prácticas sistemáticas orientadas a desarrollar normas, creencias, valores, promocionando la confianza dentro de mi equipo educativo.	1	2	3	4
8	Las estructuras organizacionales se modifican sistemáticamente a través de cambios en el equipo o de las tareas asignadas, según las necesidades del establecimiento.	1	2	3	4
9	Como integrante del equipo directivo, le doy oportunidades a mi equipo educativo para participar permanentemente en la toma de decisiones.	1	2	3	4



Convenios de desempeño

Director DAEM

A partir del 1 de diciembre del 2014 asume como director DAEM don Alberto Rodríguez Molina por concurso público ejecutado por la Alta Dirección Pública (Servicio Civil) y su convenio de desempeño es el siguiente:

Convenio de desempeño jefe/a Departamento de Administración de Educación Municipal,
Municipalidad de Lago Ranco

Objetivo Estratégico	Factor crítico de éxito	Indicadores	Metas	Acciones del municipio para el logro del objetivo
Reforzar la instalación de un Modelo de Calidad, velando por el logro de los Objetivos Fundamentales y Contenidos Mínimos Obligatorios del Marco Curricular vigente en los alumnos de los establecimientos educacionales dependientes de la Municipalidad de Lago Ranco, reflejados en resultados y avances concretos en las mediciones externas.	1. Lograr resultados de aprendizaje en las mediciones externas.	1.1 Puntaje PSU	<p>1.1 Situación Actual: Puntaje PSU permite acceso a la Universidad del 20% del total de alumnos egresados de Enseñanza Media y un 50% del total en la Educación Superior.</p> <p>Meta: Año 1, 2, 3 y 4: Lograr un puntaje PSU que asegure el incremento anual de un 2% de acceso a la Universidad para alcanzar el 30% del total de alumnos egresados de Enseñanza Media al año 5 y, un incremento de un 4% anual para alcanzar sobre un 70% del total, en la Educación Superior técnica o universitaria.</p> <p>Situación actual: 1.2 Promedio Simce 4º de 240 puntos.</p> <p>1.3 Promedio Simce 8º de 240 puntos.</p> <p>1.4 Promedio SIMCE IIº de 240 puntos.</p> <p>Meta:</p>	Aporte anual de 50 becas de apoyo a la mantención para los alumnos vulnerables con buen desempeño académico que accedan a la Educación Superior.

		<p>1.2 Promedio SIMCE 4°</p> <p>1.3 Promedio SIMCE 8°</p> <p>1.4 Promedio SIMCE II°</p>	<p>Partiendo de un puntaje promedio comunal total de 240 puntos, asegurar un incremento de 5 puntos anualmente en todos los niveles.</p> <p>Año 1: 245 pts. Año 2: 250 pts. Año 3: 255 pts. Año 4: 260 pts. Año 5: 265 pts.</p>	<p>Premio de reconocimiento al establecimiento, nivel, docentes y alumnos que obtengan los mejores resultados.</p>
2. Planificar y actualizar Proyectos Educativos Institucionales y PADEM	2.1 % de Actualización de Proyecto Educativo en las escuelas.	<p>2.1 Actualización de Proyecto Educativo en las escuelas</p> <p>Situación Actual: Los Proyectos Educativos de algunos establecimientos se actualizan anualmente.</p> <p>Meta: Año 1: iniciar proceso de actualización de la totalidad de los Establecimientos. Año 2: Tener el 100% de los establecimientos con su Proyectos Educativos actualizados y en aplicación. Años 3, 4 y 5: Evaluar resultados y retroalimentar el proceso de actualización.</p>		
	2.2. % de actualización de PADEM.	<p>2.2 Actualización del PADEM.</p> <p>Situación Actual : Se actualiza anualmente</p> <p>Meta: Año 1: Iniciar la evaluación sistemática de la aplicación del PADEM con apoyo externo de expertos, retroalimentando su</p>		

			<p>formulación anual para orientar la gestión educativa a nuevos requerimientos.</p> <p>Años 2, 3, 4 y 5: Propiciar y sostener la Evaluación y formulación participativa del PADEM con la Comunidad educativa.</p>	
<p>Aumentar el número de alumnos matriculados en los establecimientos educacionales dependientes de la Municipalidad de Lago Ranco.</p>	<p>3. Lograr equilibrio financiero</p>	<p>3.1 Meta de matrícula de la educación municipal.</p> <p>3.2 Ejecución presupuestaria.</p>	<p>3.1. Meta de matrícula de la educación municipal Situación Actual: La matrícula experimenta un decrecimiento anual a tasas cada vez menores, tendiendo a estabilizar la matrícula. Meta: Años 1 y 2: Estabilizar la matrícula del conjunto de los establecimientos de la comuna según data del año 0. Año 3, 4 y 5: incrementar la tasa de ingreso a los establecimientos en un 1% anual.</p> <p>3.2 Ejecución presupuestaria Situación presupuestaria: Actualmente se logra un 85% de ejecución presupuestaria total, con un 99% en los fondos regulares. Ello porque los proyectos externos suelen tener programaciones interanuales. Meta: Mejorar la ejecución presupuestaria para hacerla de forma uniforme cada año. Año 1: Avanzar en el logro de una ejecución ppresupuestaria Sobre el 90% total.</p> <p>Años 2, 3, 4 y 5: Estabilizar la meta de ejecución</p>	

			<p>presupuestaria total por sobre el 97%.</p> <p>3.3 Meta financiera de fondos externos Situación Actual : Anualmente se apalancan proyectos de fondos externos destinados a inversión en infraestructura</p> <p>Meta: Incrementar el aporte de fondos externos especialmente en el mejoramiento y reposición de la infraestructura escolar según corresponda. Año 1: Realización de catastro de requerimientos de inversión y formulación de proyectos (estudios, diseños y/o ejecución), Años 2, 3, 4 y 5: Asegurar un incremento de al menos 10% anual de dichos aportes. Ejecución y actualización de la cartera de proyectos según Plan de Inversiones Comunales.</p>	
<p>Generar alianzas con la comunidad escolar, actores públicos y privados, con el propósito de mejorar la calidad del servicio educativo comunal.</p>	<p>4. Entregar Aprendizajes de calidad.</p>	<p>4.1 % de Aprobación de las escuelas.</p>	<p>% de aprobación de las escuelas.</p> <p>Situación Actual: El promedio de aprobación en los establecimientos alcanza el 98%.</p> <p>Meta: Asegurar la aprobación superior al 98% durante los 5 años, fortaleciendo los equipos de apoyo pedagógico y psico- sociales en los establecimientos.</p> <p>Año1: Incorporación de más profesionales expertos para fortalecer</p>	<p>Apoyar la conformación de alianzas o convenios con instituciones expertas (académicas, SSPP y empresas privadas) que ayuden a mejorar la calidad de la oferta educativa comunal y las oportunidades de continuidad de estudios y/o laborales de los alumnos, considerando como factor clave la participación y la formación de acuerdos con padres y apoderados.</p>

		<p>4.2 % de retención de las escuelas.</p>	<p>proceso de enseñanza aprendizaje.</p> <p>Años 2, 3, 4 y 5: Evaluar resultados del proceso de fortalecimiento y diversificar los enfoques de intervención según los requerimientos de las escuelas (multidisciplinariedad).</p> <p>4.2 % de retención de las escuelas.</p> <p>Situación Actual: Se produce una discontinuidad mayor, al egreso de 7° Básico (escuelas rurales) y en 3° Medio (Liceo A. Varas) por opción de los padres y apoderados hacia establecimientos fuera de la comuna (10% y 20% respectivamente no continúa)</p> <p>Meta : Lograr la continuidad de un 95% de los estudiantes en establecimientos municipales con segundo ciclo básico, en la oferta de enseñanza Media y que completen el ciclo de EM municipal.</p> <p>Año 1: Iniciar ciclo de difusión y fidelización de las familias, v.g. "Escuelas para Padres" en las Escuelas y de un "Plan de retención".</p>	<p>Plan de inversiones complementarias de dotación y/o mejoramiento de servicios en los Liceos y en localidades rurales con presencia de escuelas municipales.</p>
<p>5. Incorporar a las familias al quehacer escolar.</p>	<p>5.1 % de deserción de los establecimientos educacionales de enseñanza básica y media</p>	<p>5.1. % de deserción de las escuelas.</p> <p>Situación Actual : El porcentaje de deserción promedio de los establecimientos municipales no supera el 1%</p>		

		<p>5.2 N° de actividades desarrolladas con la comunidad educativa al año.</p>	<p>Meta: Año 1 al 5: Asegurar durante el período la permanencia de los alumnos y no superar el 1% de deserciones.</p> <p>5.2. N° de actividades desarrolladas con la comunidad educativa al año.</p> <p>Situación Actual: Se realizan las actividades regulares con la comunidad escolar.</p> <p>Meta: Formular y realizar en el período (año 1 al 5) un Plan de Trabajo con la comunidad educativa de cada establecimiento asegurando su participación más activa y su integración al cumplimiento de las metas del Plan Educativo respectivo</p>	
6. Mejorar la calidad del Servicio educativo.	6.1 Grado de satisfacción de alumnos y familias con las escuelas.		<p>Situación Actual: El DAEM no realiza evaluaciones sistemáticas de la satisfacción de los usuarios.</p> <p>Meta:</p> <p>Año1: Realizar la primera evaluación sistemática mediante encuesta a una muestra representativa de los dos principales establecimientos (Liceo A. Varas y Complejo Educ. Ignao)</p> <p>Años 2, 3, 4 y 5: Incorporar a la totalidad de los establecimientos de la comuna en un proceso</p>	

			de evaluación de satisfacción de usuarios, mediante encuestas y focus group, retroalimentando los instrumentos de planificación y las prioridades de inversión.	
Diseñar e Implementar un programa de perfeccionamiento de los equipos directivos de los establecimientos educacionales dependientes de la Municipalidad.	7.1 Apoyar y fomentar el liderazgo de los equipos en las escuelas directivos y docentes	7.2 % de acciones de apoyo y fomento al liderazgo de los equipos.	<p>Situación Actual: Se realizan capacitaciones de los equipos directivos de forma episódica (cada dos años en promedio) y algunas individuales.</p> <p>Metas Año 1: Formular en conjunto con los equipos directivos un Programa de Perfeccionamiento que asuma las principales requerimientos y brechas detectadas y, ponerlo en ejecución.</p> <p>Año 2, 3, 4 y 5: Ejecutar y evaluar el avance del Programa de capacitación a directivos.</p>	Convenios con instituciones especialistas en educación (Universidades, Centro de Perfeccionamiento u otros)



Director Liceo Antonio Varas

Convenio de desempeño Director Liceo Antonio Varas Lago Ranco 2016 -2020

Objetivos Estratégicos:

1. Reforzar la instalación de un modelo de calidad en los alumnos del Liceo Antonio Varas, velando por el logro de los OF y CMO del marco curricular vigente, reflejado en resultados de las mediciones externas.
2. Aumentar el número de alumnos matriculados en el establecimiento.
3. Generar alianzas con la comunidad escolar, actores públicos y privados, con el propósito de mejorar la calidad del servicio educativo.
4. Diseñar e implementar un programa de perfeccionamiento para la comunidad escolar del Establecimiento

Objetivos	Indicadores	Fórmula de cálculo	Meta anual estratégica	Medios de verificación	Supuestos o condiciones externas	Consecuencia incumplimiento /Cumplimiento
1.- Mejorar resultados en mediciones externas	1.1 PSU; Puntaje	Incrementar progresivamente en el periodo de 5 años, el ingreso de los egresados de la educ. Media a la Educación Superior; a) <i>En un 2% anual el ingreso a la educación universitaria, tomando como piso el 20% actual.</i> b) <i>En un 4% anual el ingreso a la educación superior en general, tomando como piso el 50% actual de la promoción de egresados E. Media.</i>	Situación Actual:	Resultados PSU Anual de estudiantes de 4to Media, publicado en MINEDUC 50 becas entregadas de apoyo a la mantención de alumnos vulnerables, con buen desempeño académico que accedan a la educación superior.		
Año 1: a) 22%, b) 54%						
Año 2: a) 24% b) 58%						
Año 3: a) 26% b) 62%						
Año 4: a) 28% b) 66%						
Año 5: a) 30% b) 70%						

Objetivos	Indicadores	Fórmula de cálculo	Meta anual estratégica	Medios de verificación	Supuestos o condiciones externas	Consecuencia incumplimiento /Cumplimiento
	<p>1..2 <u>PRUEBA SIMCE</u></p> <p>SIMCE Básico 4º</p> <p>SIMCE Básico 8º</p> <p>SIMCE Medio 2º</p>	<p>A partir de un puntaje piso de 240, se exige a este establecimiento un aumento progresivo de 5 puntos anual, en cada uno de los niveles en que rinde simce; 4º Bás., 8º Bás. y 2º año Medio.</p>	<p>Situación Actual:</p> <p>Año 1: 245</p> <p>Año 2: 250</p> <p>Año 3: 255</p> <p>Año 4: 260</p> <p>Año 5: 265</p> <p>Año 1:</p> <p>Año 2:</p> <p>Año 3:</p> <p>Año 4:</p> <p>Año 5:</p>	<p>Resultados SIMCE anual publicado por MINEDUC</p> <p>Premio de reconocimiento al establecimiento, nivel, docentes y alumnos que obtengan los mejores resultados.</p>		
2.- Falta de actualización, correlación o alineamiento entre los PEI, PME y PADEM en establecimientos educacionales	2.1 Proyect. Educ. Inst. (PEI) - PME	Actualizar proyecto Educativo Institucional e implementarlo en el establecimiento educacional	<p>Situación Actual:</p> <p>Año 1: X</p> <p>Año 2: X</p> <p>Año 3:</p> <p>Año 4:</p> <p>Año 5:</p>			
		Monitorear, evaluar resultados y retroalimentar PEI y PM	<p>Situación Actual:</p> <p>Año 1:</p> <p>Año 2:</p> <p>Año 3: X</p> <p>Año 4: X</p> <p>Año 5:</p>			
		Evaluación sistemática de la aplicación de PEI, con apoyo de expertos, en relación a nuevos requerimientos.	<p>Situación Actual:</p> <p>Año 1: X</p> <p>Año 2:</p> <p>Año 3:</p> <p>Año 4:</p> <p>Año 5:</p>			
		Propiciar y sostener la participación de la comunidad educativa en la formulación y evaluación del PEI.	<p>Situación Actual:</p> <p>Año 1:</p> <p>Año 2: X</p> <p>Año 3: X</p> <p>Año 4: X</p> <p>Año 5: X</p>			

Objetivos	Indicadores	Fórmula de cálculo	Meta anual estratégica	Medios de verificación	Supuestos o condiciones externas	Consecuencia incumplimiento /Cumplimiento
3.- Logro, equilibrio económico, producto de descenso en la matrícula.	3.1 Matriculas	Mantener o estabilizar la matrícula en el establecimiento.	Situación Actual: Año 1: X Año2: X Año 3: Año 4: Año 5:	SIGE		
		Incrementar la tasa de matrícula del establecimiento en un 1% anual.	Situación Actual: Año 1: Año2: Año 3: X Año 4: X Año 5: X			
Objetivos	Indicadores	Fórmula de cálculo	Meta anual estratégica	Medios de verificación	Supuestos o condiciones externas	Consecuencia incumplimiento /Cumplimiento
4.- Mejorar el servicio educativo para entregar aprendizajes de mejor calidad.	4.1 % aprobación en el establecimiento	Mantener la aprobación en el establecimiento sobre el 98% durante los próximos 5 años, fortaleciendo los equipos de apoyo pedagógico y psicosocial	Situación Actual: Año 1: X Año 2: X Año 3: X Año 4: X	Apoyar la conformación de alianzas o convenios con instituciones expertas (académicas, sspp y empresa privada) que ayuden a mejorar la oferta educativa local, continuidad de estudios y /o laboral. Plan de inversiones complementarias para mejorar el servicio en el liceo.		
			Año 5: X			
		Incorporar profesionales expertos de apoyo, para fortalecer el proceso E/A.	Situación Actual: Año 1: X Año2: Año 3: Año 4: Año 5:			
		Evaluar resultados del proceso de fortalecimiento, para diversificar enfoques	Situación Actual: Año 1: Año2: X Año 3: X Año 4: X Año 5: X			

		de intervención según requerimientos de establecimiento. (multidisciplinario).				
<p><i>Alumnos que emigran a otra comuna a continuar estudios (por opción de ellos o padres), entre el término de un ciclo y el inicio del siguiente ; 7° o 1°M en esc. rurales y 3°M en el liceo, en un 10% y 20% respectivamente.</i></p>	4.2 % de retención del Complejo Educacional Ignao	Lograr continuidad de un 95 % de los alumnos del segundo ciclo del establecimiento.	Situación Actual: Año 1: Año 2: Año 3: X Año 4: X Año 5: X			
		Lograr que el 95% de los alumnos que inician el ciclo de E. Media pueda completar su enseñanza.	Situación Actual: Año 1: Año 2: Año 3: X Año 4: X Año 5: X			
		Iniciar proceso de difusión y fidelización de las familias, V.G. "Escuelas para Padres" en el establecimiento.	Situación Actual: Año 1: X Año 2: Año 3: Año 4: Año 5:			
		Evaluar, optimizar y continuar con el plan de retención de alumnos del establecimiento.	Situación Actual: Año 1: Año 2: X Año 3: X Año 4: X Año 5: X			
	4.3 Deserción Escolar	Mantener en los próximos 5 años la deserción escolar por bajo el 1%.	Situación Actual: Año 1: X Año 2: X Año 3: X Año 4: X Año 5: X			
	4.4 Encuestas, recopilación de datos.	Generar y realizar un plan de trabajo con	Situación Actual: Año 1: X Año 2: X			

		su comunidad educativa, motivando su participación más activa y su integración al cumplimiento de las metas del PME	Año 3: Año 4: Año 5:			
		Aplicación de encuestas y monitoreo frecuente frente a los requerimientos educativos de las familias que integran su comunidad educativa.	Situación Actual: Año 1: X Año 2: X Año 3: X Año 4: X Año 5: X			
		Formular en conjunto con directivos un programa de perfeccionamiento docente directivo acorde a los requerimientos de establecimiento y comuna.	Situación Actual: Año 1: X Año 2: Año 3: Año 4: Año 5:			
Objetivos	Indicadores	Fórmula de cálculo	Meta anual estratégica	Medios de verificación	Supuestos o condiciones externas	Consecuencia incumplimiento / Cumplimiento
5.- Implementar un programa de perfeccionamiento en áreas críticas de docentes y equipos directivos.	Apoyo a la gestión Pedagógica y liderazgo Directivo.	Diagnosticar y desarrollar actividades de capacitación de personal asistente de la educación, acorde a los requerimientos de los	Situación Actual: Año 1: X Año 2: Año 3: Año 4: Año 5:	Convenios con instituciones especialistas en educación.		

		establecimientos para la implementación de sus PEI y PME.				
		Evaluación e implementación constante del perfeccionamiento y capacitaciones del personal directivo, docente y asistente de la educación.	Situación Actual:			
			Año 1:			
			Año 2: X			
			Año 3: X			
			Año 4: X			
			Año 5: X			
			Año 1:			
			Año 2:			
			Año 3:			
			Año 4:			
			Año 5:			

Director Complejo Educacional Ignao

Convenio de desempeño Director Complejo Educacional Ignao

Lago Ranco 2016 -2020

Objetivos Estratégicos:

1. Reforzar la instalación de un modelo de calidad en los alumnos del Complejo Educacional Ignao, velando por el logro de los OF y CMO del marco curricular vigente, reflejado en resultados de las mediciones externas.
2. Aumentar el número de alumnos matriculados en el establecimiento.
3. Generar alianzas con la comunidad escolar, actores públicos y privados, con el propósito de mejorar la calidad del servicio educativo del CEI.
4. Diseñar e implementar un programa de perfeccionamiento para actores de la comunidad escolar del CEI

Objetivos	Indicadores	Fórmula de cálculo	Meta anual estratégica	Medios de verificación	Supuestos o condiciones externas	Consecuencia incumplimiento / Cumplimiento
1.- Mejorar resultados en mediciones externas	1.1 PSU; Puntaje	Incrementar progresivamente en el periodo de 5 años, el ingreso de los egresados de la Educación Media a la Educación Superior; a) <i>En un 2% anual el ingreso a la educación universitaria, tomando como piso el 20% actual.</i> b) <i>En un 4% anual el ingreso a la educación superior en general, tomando como piso el 50% actual de la promoción de egresados E. Media.</i>	Situación Actual:	Resultados PSU Anual de estudiantes de 4to Media, publicado en MINEDUC 50 becas entregadas de apoyo a la mantención de alumnos vulnerables, con buen desempeño académico que accedan a la educación superior.		
Año 1: a) 22%, b) 54%						
Año 2: a) 24% b) 58%						
Año 3: a) 26% b) 62%						
Año 4: a) 28% b) 66%						
Año 5: a) 30% b) 70%						

Objetivos	Indicadores	Fórmula de cálculo	Meta anual estratégica	Medios de verificación	Supuestos o condiciones externas	Consecuencia incumplimiento / Cumplimiento
	1..2 <u>PRUEBA SIMCE</u> SIMCE Básico 4º SIMCE Básico 8º SIMCE Medio 2º	A partir de un puntaje piso de 240, se exige a este establecimiento o un aumento progresivo de 5 puntos anual, en cada uno de los niveles en que rinde simce; 4º Bás., 8º Bás. y 2º año Medio.	Situación Actual: Año 1: 245 Año 2: 250 Año 3: 255 Año 4: 260 Año 5: 265 Año 1: Año 2: Año 3: Año 4: Año 5:	Resultados SIMCE anual publicado por MINEDUC Premio de reconocimiento al establecimiento, nivel, docentes y alumnos que obtengan los mejores resultados.		
2.- Falta de actualización, correlación o alineamiento entre los PEI, PME y PADEM en establecimientos educacionales	2.1 Proyect. Educ. Inst. (PEI) - PME	Actualizar proyecto Educativo Institucional e implementarlo en el establecimiento o educacional	Situación Actual:			
			Año 1: X			
			Año 2: X			
			Año 3:			
			Año 4:			
			Año 5:			
		Monitorear, evaluar resultados y retroalimentar PEI y PM	Situación Actual:			
			Año 1:			
			Año 2:			
			Año 3: X			
			Año 4: X			
			Año 5:			
		Evaluación sistemática de la aplicación de PEI, con apoyo de expertos, en relación a nuevos requerimientos	Situación Actual:			
			Año 1: X			
			Año 2:			
			Año 3:			
			Año 4:			
			Año 5:			
		Propiciar y sostener la participación de la comunidad educativa en la formulación y evaluación del PEI.	Situación Actual:			
			Año 1:			
			Año 2: X			
			Año 3: X			
			Año 4: X			
			Año 5: X			
Objetivos	Indicadores	Fórmula de cálculo	Meta anual estratégica	Medios de verificación	Supuestos o condiciones externas	Consecuencia incumplimiento / Cumplimiento
3.- Logro, equilibrio económico,	3.1 Matriculas	Mantener o estabilizar la matrícula en el	Situación Actual:	SIGE		
			Año 1: X			
			Año 2: X			

Objetivos	Indicadores	Fórmula de cálculo	Meta anual estratégica	Medios de verificación	Supuestos o condiciones externas	Consecuencia incumplimiento / Cumplimiento						
producto de descenso en la matrícula.		establecimiento.	Año 3:									
			Año 4:									
			Año 5:									
Incrementar la tasa de matrícula del establecimiento o en un 1% anual.			Situación Actual:									
			Año 1:									
			Año 2:									
			Año 3: X									
			Año 4: X									
			Año 5: X									
4.- Mejorar el servicio educativo para entregar aprendizajes de mejor calidad.	4.1 % aprobación en el establecimiento	Mantener la aprobación en el establecimiento o sobre el 98% durante los próximos 5 años, fortaleciendo los equipos de apoyo pedagógico y psicosocial	Situación Actual:	Apoyar la conformación de alianzas o convenios con instituciones expertas (académicas, sspp y empresa privada) que ayuden a mejorar la oferta educativa local, continuidad de estudios y /o laboral. Plan de inversiones complementarias para mejorar el servicio en el liceo.								
			Año 1: X									
			Año 2: X									
			Año 3: X									
			Año 4: X									
			Año 5: X									
			Incorporar profesionales expertos de apoyo, para fortalecer el proceso E/A.						Situación Actual:			
									Año 1: X			
									Año 2:			
									Año 3:			
Año 4:												
Año 5:												
Evaluar resultados del proceso de fortalecimiento, para diversificar enfoques de intervención según requerimientos de establecimiento. (multidisciplinario).			Situación Actual:									
			Año 1:									
			Año 2: X									
			Año 3: X									
			Año 4: X									
			Año 5: X									
Alumnos que emigran a otra comuna	4.2 % de retención del Complejo	Lograr continuidad de un 95 % de los alumnos del segundo ciclo	Situación Actual:									
			Año 1:									
			Año 2:									
			Año 3: X									
			Año 4: X									

continuar estudios (por opción de ellos o padres), entre el término de un ciclo y el inicio del siguiente ; 7º o 1ºM en esc. rurales y 3ºM en el liceo, en un 10% y 20% respectivamente.	Educativa	del establecimiento.	Año 5: X			
		Lograr que el 95% de los alumnos que inician el ciclo de E. Media pueda completar su enseñanza.	Situación Actual: Año 1: Año 2: Año 3: X Año 4: X Año 5: X			
		Iniciar proceso de difusión y fidelización de las familias, V.G. "Escuelas para Padres" en el establecimiento.	Situación Actual: Año 1: X Año 2: Año 3: Año 4: Año 5:			
		Evaluar, optimizar y continuar con el plan de retención de alumnos del establecimiento.	Situación Actual: Año 1: Año 2: X Año 3: X Año 4: X Año 5: X			
	4.3 Deserción Escolar	Mantener en los próximos 5 años la deserción escolar por bajo el 1%.	Situación Actual: Año 1: X Año 2: X Año 3: X Año 4: X Año 5: X			
	4.4 Encuestas, recopilación de datos.	Generar y realizar un plan de trabajo con su comunidad educativa, motivando su participación más activa y su integración al cumplimiento de las metas del PME	Situación Actual: Año 1: X Año 2: X Año 3: Año 4: Año 5:			
		Aplicación de encuestas y monitoreo frecuente frente a los requerimientos educativos de las familias que integran su comunidad educativa.	Situación Actual: Año 1: X Año 2: X Año 3: X Año 4: X Año 5: X			
			Situación Actual:			

Objetivos	Indicadores	Fórmula de cálculo	Meta anual estratégica	Medios de verificación	Supuestos o condiciones externas	Consecuencia incumplimiento / Cumplimiento
		Formular en conjunto con directivos un programa de perfeccionamiento docente acorde a los requerimientos de establecimiento o comuna.	Año 1: X Año 2: Año 3: Año 4: Año 5:			
5.- Implementar un programa de perfeccionamiento en áreas críticas de docentes y equipos directivos.	Apoyo a la gestión Pedagógica y liderazgo Directivo.	Diagnosticar y desarrollar actividades de capacitación de personal asistente de la educación, acorde a los requerimientos de los establecimientos para la implementación de sus PEI y PME.	Situación Actual: Año 1: X Año 2: Año 3: Año 4: Año 5:	Convenios con instituciones especialistas en educación.		
		Evaluación e implementación constante del perfeccionamiento y capacitaciones del personal directivo, docente y asistente de la educación.	Situación Actual: Año 1: Año 2: X Año 3: X Año 4: X Año 5: X Año 1: Año 2: Año 3: Año 4: Año 5: Año 1: Año 2: Año 3: Año 4: Año 5:			