

MUNICIPALIDAD  
LAGO RANCO  
CHILE

CONSTRUYENDO JUNTOS EDUCACION DE CALIDAD

# PADEM 2024

PLAN ANUAL DE DESARROLLO DE LA EDUCACION MUNICIPAL



**20 DE OCTUBRE DEL 2023**

**DEPARTAMENTO DE EDUCACION MUNICIPAL DE LAGO RANCO**

**Puerto Varas 102, Lago Ranco**



## Tabla de contenidos

Presentación	3
Capítulo 1: Antecedentes generales	4
1. Organización política.	5
2. Características demográficas.	6
3. Características socioeconómicas.	9
4. Análisis.	13
5. Establecimientos Educativos.	14
Capítulo 2: Diagnóstico y percepción de la comunidad educativa	32
1. Reporte de actividades de participación.	33
2. Reporte de cuestionarios.	43
3. Consulta equipo directivo	58
Capítulo 3: Componentes estratégicos	61
1. Visión y misión educativa comunal.	62
2. Acciones.	63
3. Matriz plan de acción.	68
Capítulo 4: Dotación de personal y presupuesto	82
1. Dotación docente	83
2. Dotación de Asistentes.	88
3. Perfil de funciones DAEM	94
4. Recursos financieros	102
Anexos	111
1. Cuestionarios.	112
2. Convenios de desempeño.	127



## **Presentación**

Se cumple nuevamente un ciclo en la Educación Pública de nuestra comuna para el cual se debe proyectar una nueva etapa. Ya se alejan los problemas a causa de la Pandemia por Covid, lo cual nos obligó a destinar una importante cantidad de recursos para enfrentar la crisis. Hoy nos queda mantener algunos recursos para eventualidades sanitarias, pero también nos queda enfrentar los problemas post pandemia, a saber, convivencia escolar, estabilidad emocional de las comunidades educativas, ausencia de las familias en el proceso educativo y todo esto acompañado del proceso de desmunicipalización que enfrentará nuestra comuna a contar del año 2028

Es por esto que resulta fundamental mantener y mejorar los procesos que nos han permitido ser referentes a nivel regional en lo que administración del servicio educativo se refiere. Al igual que en los últimos años, nos encontramos con buena situación financiera y por ello buscamos llevar la educación pública a un nivel superior, mejorando los procesos administrativos de manera de poder entregar mejores y más eficientes respuestas a la prestación del servicio educativo, sin descuidar la estabilidad financiera que nos caracteriza.

La pandemia nos deja varias tareas, pero sin duda la que más nos debe preocupar es nivelar los aprendizajes de los estudiantes que se vieron fuertemente afectados luego de dos años convulsos de teletrabajo. Adaptarnos a los tiempos complejos que tenemos por delante es la máxima que nos moviliza, siempre desde una lógica de servicio público y apelando a la mejora continua y el trabajo en equipo. Porque creemos en la Educación pública, buscamos fortalecer el servicio educativo tanto en recursos como en calidad. En definitiva, que la educación pública y de calidad se haga realidad y para ello ponemos nuestro profesionalismo a disposición de conseguir ese anhelado objetivo.

**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 información contextual existente en diversas fuentes secundarias. Además, se consideraron 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. A estos 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 Ilustre Municipalidad de Lago Ranco son las siguientes:



## 1.2 Características demográficas

La comuna de Lago Ranco tiene una superficie de 1.763 km<sup>2</sup> lo que representa el 21,4 % del territorio de la Provincia del Ranco (8.232,3 km<sup>2</sup>). La población comunal es de 9.896 habitantes, lo que arroja una densidad poblacional de 5,67 habitantes /km<sup>2</sup>; esto indica que es la comuna con menor densidad poblacional de la provincia, seguida por Futrono, que tiene 6,4 habitantes/km<sup>2</sup>.

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

**Tabla 1: 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.

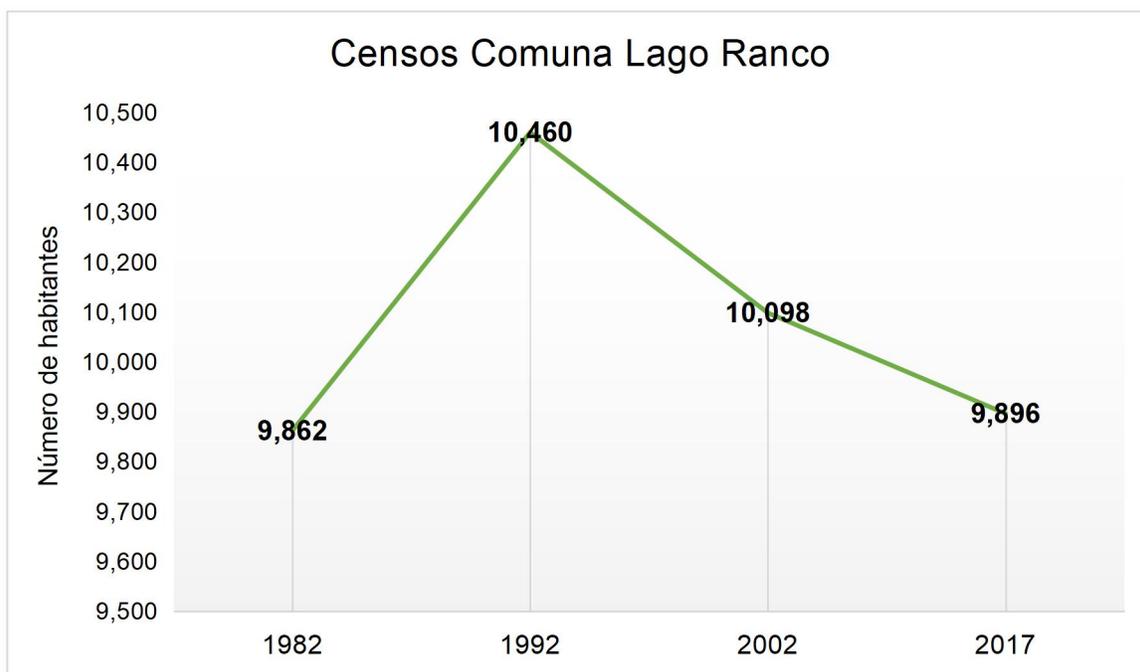
Censo	Población total	Población rural	%	Población urbana	%
1992	10.460	8.462	80,8	1.998	19,2
2002	10.098	7.893	78,1	2.205	21,8
2017	9.896	7.627	77	2.269	23

**Tabla 2: 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. Cabe destacar que todas las comunas de la provincia han registrado disminución poblacional en este 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 3: 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	%
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 4: Provincia del Ranco: Declara pertenecer a pueblo originario. Censo 2017.**

Cabe destacar que de acuerdo al Censo 2002 solo 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 5: 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 6: Tasa de natalidad por comuna de residencia de las madres, Provincia del Ranco**  
(Fuente: [www.deis.cl](http://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 7: Principales ramas de actividad económica por porcentaje de personas ocupadas**

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	2014	2015	2016
Micro	352	343	357
Pequeña	35	36	36
Mediana	1	1	1
Grande	2	2	1
Sin ventas	53	60	66

**Tabla 8: 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	Promedio años de escolaridad
Lago Ranco	7,2
Río Bueno	7.9
Futrono	7,5
La Unión	8,3

**Tabla 9: 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 servicios básicos	% hogares hacinados
Comuna de Lago Ranco	41,5	16
Región de los Ríos	29,1	14,4
País	14,4	16,2

**Tabla 10: 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 2017 la comuna de Lago Ranco no formó parte de la muestra seleccionada por el Ministerio de Desarrollo Social.

Sin embargo se tiene una estimación de pobreza, tanto de “pobreza por ingreso” como para la “pobreza multidimensional”, desarrollado por el Ministerio de Desarrollo social el año 2015. 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
Río Bueno	17,1	10,8	26,1
Futrono	26,4	20,2	34
La Unión	21,3	17,1	26,3

**Tabla 11: 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
Río Bueno	24,3	20,4	28,5
Futrono	23,5	13,8	27,8
La Unión	30	23,4	37,7

**Tabla 12: 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, las comunas de Lago Ranco y Futrono tienen el más alto nivel de vulnerabilidad escolar de la Provincia del Ranco:

Comuna	Primera prioridad	Segunda prioridad	Tercera prioridad	No vulnerable	Sin información	Total matrícula	IVE-SINAE 2022
Lago Ranco	1.366	35	82	116	–	1599	93%
Río Bueno	3.764	125	401	553	5	4.848	88%
Futrono	2.795	59	190	224	8	3.276	93%
La Unión	5.756	130	489	731	8	7.114	90%

**Tabla 13: Índice de Vulnerabilidad Escolar (IVE), Provincia del Ranco (JUNAEB, 2022)**

**\*Incluye estudiantes de establecimientos particulares subvencionados. Fuente: JUNAEB, Prioridades 2022 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 2022, 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 zona urbana.

<b>Establecimiento</b>	<b>Pre básica</b>	<b>1º a 6º básico</b>	<b>7º a 8º Básico</b>	<b>1º a 4º Medio</b>
Liceo Antonio Varas	✓	✓	✓	✓
LB 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 14: 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.

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

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

**Tabla 15: 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 de la comuna. Con el paso del tiempo el Programa de



Integración Escolar logró incorporarse en la totalidad de los establecimientos municipales.

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 10 de los Establecimientos Educativos cuentan con Educación Intercultural Bilingüe en sus respectivos Programas Educativos.

### **Educación Pre básica**

En la comuna de Lago Ranco la educación pre básica se imparte en el sector urbano

En el Liceo Antonio Varas, como también en el “Jardín Infantil Rucantú” perteneciente a Fundación Integra y “Jardín Un rincón del paraíso” de administración JUNJI. En el sector rural, este nivel es ofrecido por el Complejo educacional Ignao y la Escuela Rural Riñinahue. También en el área rural, JUNJI permite el funcionamiento de jardines étnicos en la localidad de Pitriuco, Ilihue e Illahuapi, más la Escuela Particular Carrán. Por otro lado, a partir del año 2009, vía convenio de Transferencia de fondos JUNJI, la Ilustre Municipalidad de Lago Ranco se hace cargo de la Sala C-una de Ignao y desde septiembre del 2010, de una de similares características 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 2023 de los establecimientos municipales básicos se indican a continuación:

<b>Establecimiento</b>	<b>PK</b>	<b>K</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>E.Esp</b>	<b>Total</b>
E. Rural Ilihue	0	0	3	5	6	7	6	4	8	6	0	<b>45</b>
E. Rural Pitreño	0	0	0	0	1	0	1	2	0	0	0	<b>04</b>
E. Rural Riñinahue	18	18	16	17	13	14	17	16	19	13	0	<b>161</b>
E. Rural Calcurrupe	0	0	3	4	2	3	3	6	0	0	0	<b>21</b>
E. Rural Illahuapi	0	0	8	3	3	6	5	3	0	0	0	<b>28</b>
E. Rural Quillin	0	0	1	1	4	1	1	1	0	0	0	<b>09</b>
E. Rural Ensenada	0	0	0	0	2	2	4	0	0	0	0	<b>08</b>
E. Rural La Junta	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	<b>03</b>
E. Rural Pitriuco	0	0	5	6	6	7	1	6	0	0	0	<b>31</b>
LBCEI	31	42	38	37	34	37	28	40	36	39	14	<b>376</b>
Liceo Antonio Varas	38	40	54	56	54	55	62	65	78	73	0	<b>575</b>
<b>Totales</b>	<b>87</b>	<b>100</b>	<b>130</b>	<b>129</b>	<b>126</b>	<b>132</b>	<b>128</b>	<b>143</b>	<b>141</b>	<b>131</b>	<b>14</b>	<b>1261</b>

**Tabla 16: Matrícula en Establecimientos de Educación Básica Municipal al 30 abril 2023.**

## Enseñanza Media

El nivel de enseñanza media, lo imparte el Liceo Antonio Varas, con una oferta Científico Humanista.

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 para potenciar las habilidades de los estudiantes y que les permita definir su futura elección de continuidad de estudios. Mientras que el Complejo Educacional Ignao contempla desde tercer año medio formación técnico profesional (610) y técnico profesional agrícola (710).

### Media Científica Humanista

<b>Establecimiento</b>	<b>1°</b>	<b>2°</b>	<b>3°</b>	<b>4°</b>	<b>Total</b>
Liceo Antonio Varas	88	90	67	82	<b>327</b>
LBCEI	56	45	0	0	<b>101</b>
Totales	<b>144</b>	<b>135</b>	<b>67</b>	<b>82</b>	<b>428</b>

### Media técnica Profesional

<b>Establecimiento</b>	<b>3°</b>	<b>4°</b>	<b>3°</b>	<b>4°</b>	<b>Total</b>
Liceo Antonio Varas	0	0	0	0	<b>0</b>
LBCEI	08	20	28	19	<b>75</b>
Totales	<b>08</b>	<b>20</b>	<b>28</b>	<b>19</b>	<b>75</b>

## **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 10 de los establecimientos municipales, dando cobertura a 375 estudiantes 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, Trastorno del espectro autista, 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 artesanías en madera y mosaico
- 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, Fonoaudiólogos, Terapeutas Ocupacionales, 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 a actividades extraescolares para que los estudiantes de la comuna puedan elegir y desarrollar otras potencialidades.

En esa línea, se priorizaran las siguientes disciplinas.

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

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, este 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 que se presenta 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.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Urbana</b>	743	764	720	701	703	672	731	768	764	775	792	<b>859</b>	<b>902</b>
<b>Rural</b>	794	737	700	740	729	795	842	822	805	788	891	<b>857</b>	<b>862</b>
<b>Total</b>	<b>1537</b>	<b>1501</b>	<b>1420</b>	<b>1441</b>	<b>1432</b>	<b>1467</b>	<b>1573</b>	<b>1590</b>	<b>1569</b>	<b>1563</b>	<b>1683</b>	<b>1716</b>	<b>1764</b>

**Tabla 17: 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 estudiantes, por lo que es crucial disminuirlo.

A continuación, se presentan los porcentajes de asistencia media por cada establecimiento desde el año 2012 al 20223. Considerando que el año 2020 y parte del 2021 no se tomó este parámetro, debido a que las clases se dictaron de manera online y el año 2022 es parcial ya que se consideró el mes de Abril.

ESTABLECIMIENTO	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Liceo Antonio Varas	88%	92%	90%	92%	92%	90%	91%	S/I	S/I	87,9%	<b>88,5%</b>
Esc. Rural Ilihue	92%	95%	94%	92%	93%	94%	91%	S/I	S/I	92,5%	<b>89,8%</b>
Esc. Rural Pitreño	92%	94%	94%	95%	89%	95%	94%	S/I	S/I	100%	<b>85%</b>
Esc. Rural Calcurrupe	99%	94%	90%	89%	87%	97%	93%	S/I	S/I	100%	<b>100%</b>
Esc. Rural Riñinahue	92%	98%	100%	92%	100%	91%	89%	S/I	S/I	81,5%	<b>87,7%</b>
Esc. Rural Illahuapi	92%	94%	92%	97%	90%	93%	90%	S/I	S/I	77,6%	<b>89,8%</b>
Esc. Rural Quillín	95%	88%	86%	96%	90%	87%	85%	S/I	S/I	73,5%	<b>77,6%</b>

Esc. Rural Ensenada	95%	97%	96%	98%	92%	97%	92%	S/I	S/I	98,9%	<b>98,6%</b>
Esc. Rural La Junta	88%	97%	96%	95%	95%	91%	84%	S/I	S/I	100%	<b>88,7%</b>
Complejo Educacional Ignao	89%	91%	90%	92%	92%	90%	92%	S/I	S/I	83,6%	<b>80,1%</b>
Esc. Rural Pitruico	96%	97%	96%	97%	99%	96%	96%	S/I	S/I	83,6%	<b>89,2%</b>

**Tabla 18: Asistencia Media 2012-2022. (Abril 2023)**

## **Promoción y repitencia**

Dentro de otros elementos de gran importancia al momento de evaluar a los Establecimientos Educativos están 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 potenciar 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 presentan 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, retirados y reprobados, necesarios para el análisis de estos temas en las distintas unidades educativas de cada establecimiento.

### Estudiantes promovidos año 2022

<b>Establecimiento</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>Total</b>
E. Rural Ilihue	4	6	7	4	5	6	6	7	<b>45</b>
E. Rural Pitreño	0	1	0	1	2	1	0	0	<b>5</b>
E. Rural Riñinahue	16	11	12	18	16	15	16	17	<b>121</b>
E. Rural Calcurrupe	3	1	3	2	5	3	0	0	<b>17</b>
E. Rural Illahuapi	3	3	5	5	2	4	0	0	<b>22</b>
E. Rural Quillin	1	3	1	0	1	0	0	0	<b>6</b>
E. Rural Ensenada	0	2	2	4	0	2	0	0	<b>10</b>
E. Rural La Junta	0	2	0	0	0	1	0	0	<b>3</b>
E. Rural Pitriuco	6	7	6	2	4	6	0	0	<b>31</b>
LBCEI	37	34	37	30	38	33	39	40	<b>288</b>
Liceo Antonio Varas	50	50	52	56	62	72	65	73	<b>480</b>
<b>Totales</b>	<b>120</b>	<b>120</b>	<b>125</b>	<b>122</b>	<b>135</b>	<b>143</b>	<b>126</b>	<b>137</b>	<b>1028</b>

**Tabla 19: Estudiantes promovidos año 2022, Educación Básica. SIGE**

### Media Científica Humanista

<b>Establecimiento</b>	<b>1°</b>	<b>2°</b>	<b>3°</b>	<b>4°</b>	<b>Total</b>
Liceo Antonio Varas	37	34	39	23	<b>133</b>
LBCEI	30	18	0	0	<b>48</b>
<b>Totales</b>	<b>67</b>	<b>52</b>	<b>39</b>	<b>23</b>	<b>181</b>

### Media técnica Profesional

<b>Establecimiento</b>	<b>3° (a)</b>	<b>4° (a)</b>	<b>3° (h)</b>	<b>4° (h)</b>	<b>Total</b>
Liceo Antonio Varas	0	0	0	0	<b>0</b>
LBCEI	7	4	12	13	<b>36</b>
<b>Totales</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>36</b>

Tabla 20: Estudiantes promovidos año 2022, Educación Media.SIGE

## Estudiantes retirados 2022

<b>Establecimiento</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>Total</b>
E. Rural Ilihue	1	0	2	1	0	0	0	2	<b>6</b>
E. Rural Pitreño	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
E. Rural Riñinahue	1	4	2	0	2	1	3	3	<b>16</b>
E. Rural Calcurrupe	0	1	0	1	0	1	0	0	<b>3</b>
E. Rural Illahuapi	0	0	1	0	0	1	0	0	<b>2</b>
E. Rural Quillin	0	0	0	0	1	0	0	0	<b>1</b>
E. Rural Ensenada	0	0	1	0	0	0	0	0	<b>1</b>
E. Rural La Junta	0	1	0	0	0	1	0	0	<b>2</b>
E. Rural Pitriuco	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
LBCEI	4	2	2	0	5	3	2	4	<b>22</b>
Liceo Antonio Varas	2	2	3	4	6	3	8	2	<b>30</b>
<b>Totales</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>14</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>83</b>

Tabla 21: Estudiantes retirados año 2022, Educación Básica. SIGE

### Media Científica Humanista

<b>Establecimiento</b>	<b>1°</b>	<b>2°</b>	<b>3°</b>	<b>4°</b>	<b>Total</b>
Liceo Antonio Varas	1	0	2	0	<b>3</b>
LBCEI	13	12	0	0	<b>25</b>
<b>Totales</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>28</b>

### Media técnica Profesional

<b>Establecimiento</b>	<b>3° (a)</b>	<b>4° (a)</b>	<b>3° (h)</b>	<b>4° (h)</b>	<b>Total</b>
Liceo Antonio Varas	0	0	0	0	<b>0</b>
LBCEI	1	1	1	2	<b>5</b>
<b>Totales</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>5</b>

Tabla 22: Estudiantes retirados año 2022, Educación Media. SIGE

### Estudiantes reprobados 2022

<b>Establecimiento</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>Total</b>
E. Rural Ilihue	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
E. Rural Pitreño	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
E. Rural Riñinahue	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
E. Rural Calcurrupe	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
E. Rural Illahuapi	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
E. Rural Quillin	0	0	0	0	1	0	0	0	<b>1</b>
E. Rural Ensenada	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
E. Rural La Junta	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
E. Rural Pitriuco	0	0	0	1	0	0	0	0	<b>1</b>
LBCEI	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>0</b>
Liceo Antonio Varas	0	1	0	0	1	1	3	1	<b>7</b>
<b>Totales</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>9</b>

**Tabla 23: Estudiantes reprobados año 2022, Educación Básica. SIGE**

### Media Científica Humanista

<b>Establecimiento</b>	<b>1°</b>	<b>2°</b>	<b>3°</b>	<b>4°</b>	<b>Total</b>
Liceo Antonio Varas	4	3	2	0	<b>9</b>
LBCEI	1	1	0	0	<b>2</b>
<b>Totales</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>11</b>

### Media técnica Profesional

<b>Establecimiento</b>	<b>3° (a)</b>	<b>4° (a)</b>	<b>3° (h)</b>	<b>4° (h)</b>	<b>Total</b>
Liceo Antonio Varas	0	0	0	0	<b>0</b>
LBCEI	0	0	2	0	<b>2</b>
<b>Totales</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>

Tabla 24: Estudiantes reprobados año 2022 Educación Media. SIGE

## SIMCE

Establecimiento	Lenguaje	Dif.EA	Matemática	Dif.EA	Historia	Dif.EA
<b>Liceo Antonio Varas</b>	234	-1	247	-14	243	-9
<b>Complejo Educativo Ignacia</b>	218	+6	222	-2	225	-12
<b>Esc. Rural Riñinahue</b>	231	-30	217	-23	250	-35
<b>Esc. Rural Iihue</b>	268	+21	258	+20	274	+11

El año 2019 no fue un año normal en ningún sentido. Las consecuencias que trajo el estallido social repercutieron en todos los ámbitos. Educación no fue una excepción, ya que todos los procesos y pruebas de medición se aplicaron de forma distinta, algunos se suspendieron o en definitiva se aplazaron.

Además, los años 2020, 2021, 2022 debido a los estragos que causó a la pandemia, no se retomaron las pruebas de medición, es por lo anterior que no se puede hacer un análisis comparativo de los resultados por niveles, ya que no se cuentan con datos actualizados.

El año en curso se retomó la presencialidad en los establecimientos, por lo que la prueba se aplicará en el mes de noviembre.



## **PAES**

Otra de las evaluaciones que se presenta en la enseñanza media corresponde a la Prueba de Acceso a la Educación Superior al término del último año lectivo.

El año 2022 se aplicó la prueba de transición universitaria. Se hace énfasis en que actualmente acceder a los resultados por parte del establecimiento es dificultoso, ya que estos datos se entregan individualmente a cada alumno, por ende, va a depender de cada estudiante si lo quiere hacer público. Es por esto que no se tienen registros que nos permitan comparar puntajes año a año.

De igual forma se destaca que el Estado a través del MINEDUC financia el arancel para rendir la PAES 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 Educacional 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:

- Funcionarios y asistentes de la educación: Participan seis personas, con diferentes cargos, funciones desarrolladas en las diferentes escuelas y liceos de la comuna.
- Estudiantes: Se invita a cinco representantes del Centro de Alumnos del Liceo Antonio Varas, quienes discuten los temas y dimensiones propuestos.
- Docentes de educación especial: Participan 5 profesoras que coordinan programas de integración escolar en localidades urbanas y rurales de la comuna.
- 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:

- Infraestructura, transporte y equipamiento
- Liderazgo, capital humano y gestión pedagógica
- Deporte, cultura y recreación
- 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 óptima, 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 3º básico. “En 4º 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 grupos focales 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.

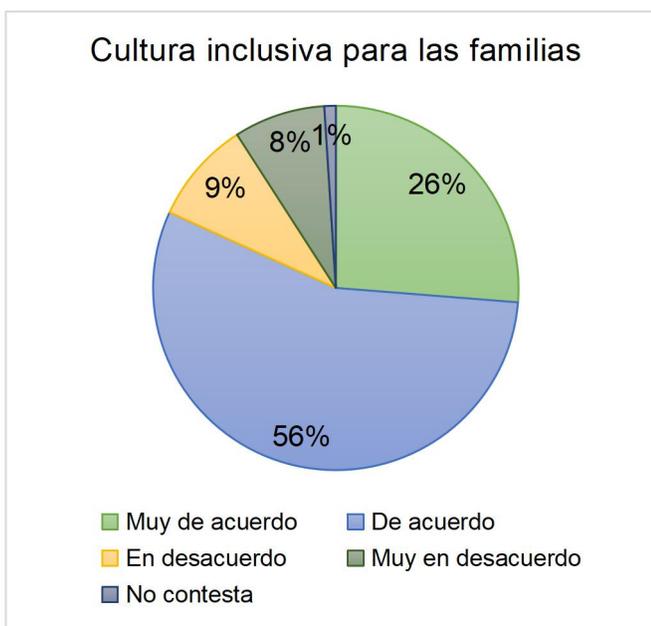
A partir de estos antecedentes, se adaptan algunas de las afirmaciones del Index de Inclusión procurando evidenciar acciones cotidianas que pueden desarrollarse en la escuela. En estos, los (as) participantes deben manifestar su acuerdo o desacuerdo frente a ellas.

Los resultados de esta primera indagación son señalados a continuación:

### **Cuestionario de inclusión educativa aplicado a las familias.**

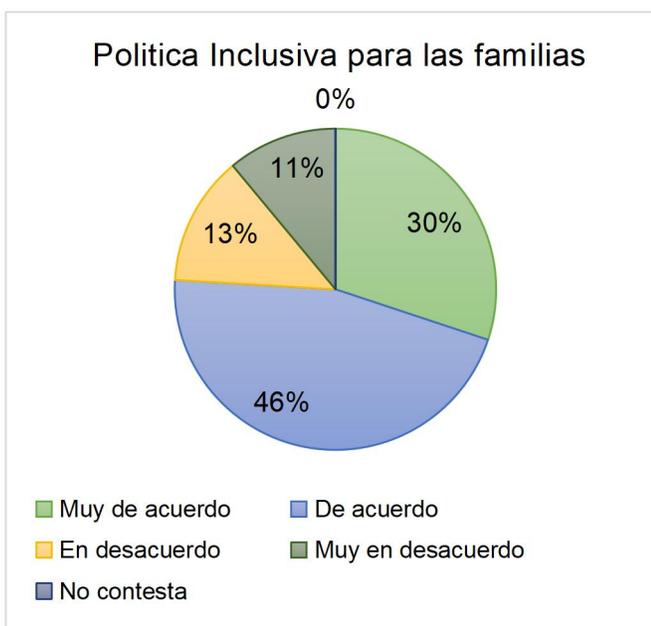
#### **Cultura inclusiva.**

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

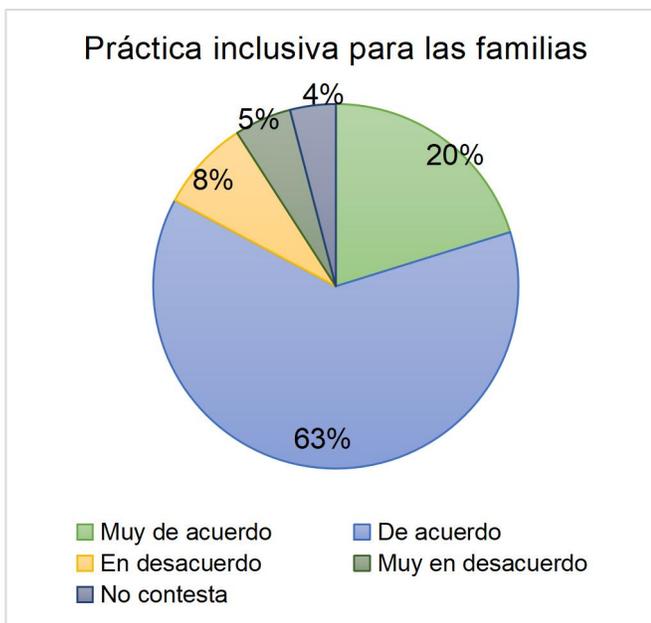


la adaptación de los (as) nuevos (as) alumnos (as), organizan grupos de aprendizaje para todos (as), se entregan apoyos a los estudiantes para mejorar sus aprendizajes y estas ayudas son vistas como un derecho.

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.

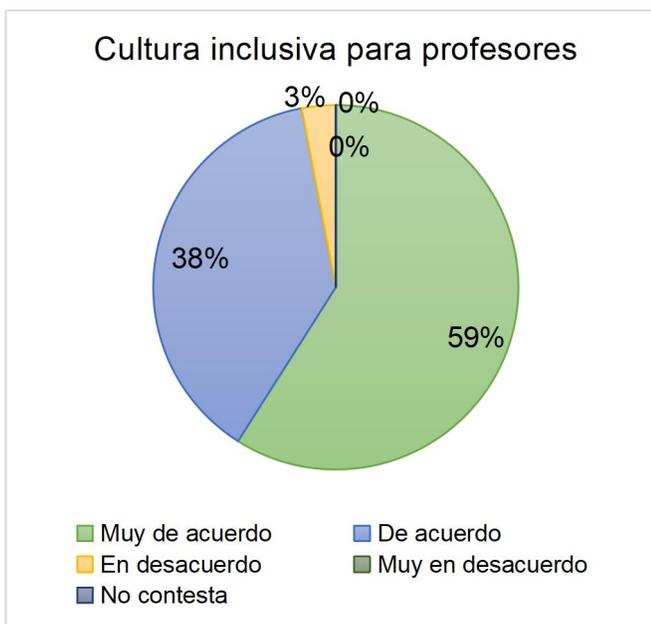
Al consultarles a las familias, algunas ideas para mejorar en esta dimensión consideran relevante implementar y desarrollar talleres extraprogramáticos de diversa índole dentro de los horarios de clase, que desarrollen habilidades artísticas y culturales de sus hijos (as).

## 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.

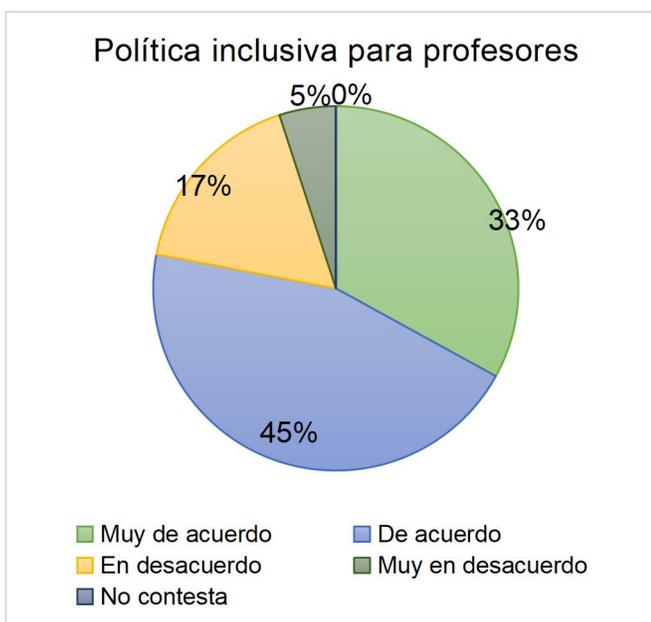
Destaca, que sienten que los establecimientos escolares: los acogen, respetan, fortalecen la cooperación y colaboración, reducen las desigualdades, evitan la discriminación y son valorados (as) por los otros integrantes.



### 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.

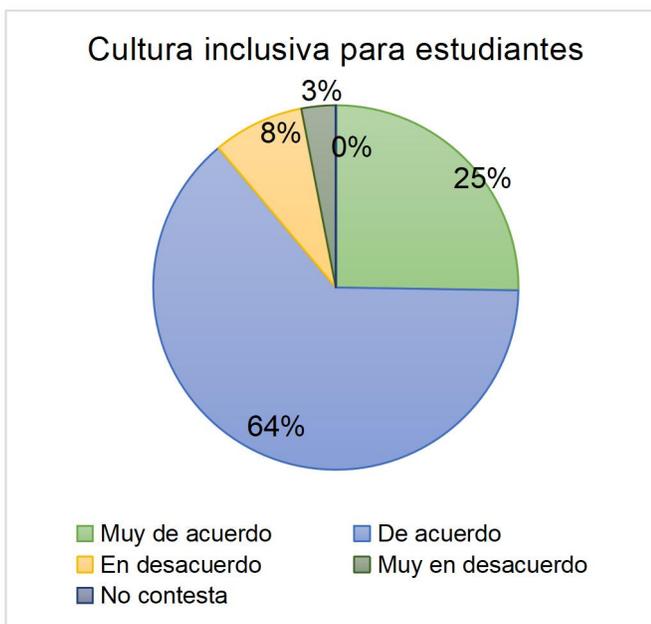
## Cuestionario de inclusión educativa aplicado a estudiantes.

### 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.

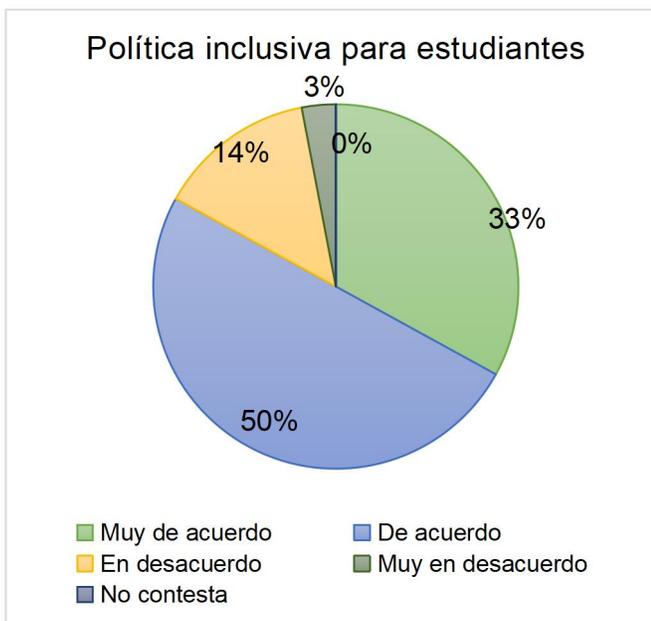
Al consultarle a este colectivo, ideas para mejorar esta dimensión señalan que es necesario fortalecer el compañerismo entre pares.



### 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



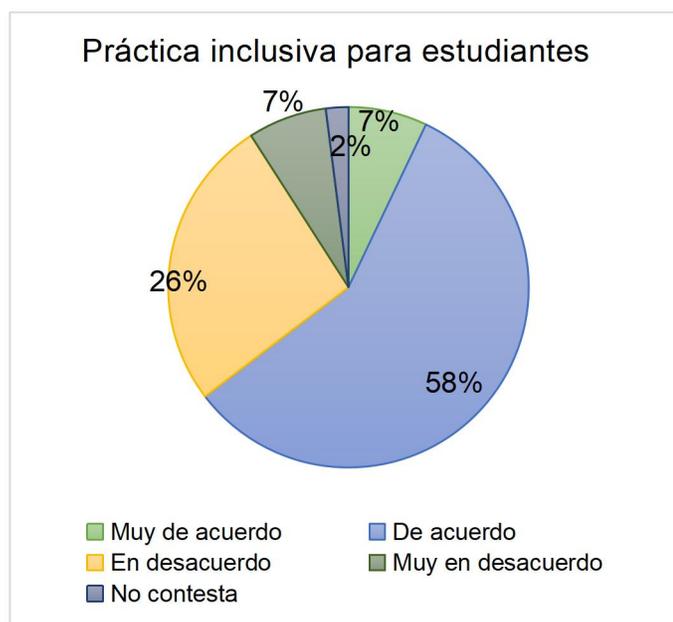
(as), organizan grupos de aprendizaje para todos (as), se entregan apoyos a los estudiantes para mejorar sus aprendizajes y estas ayudas son vistas como un derecho.

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.

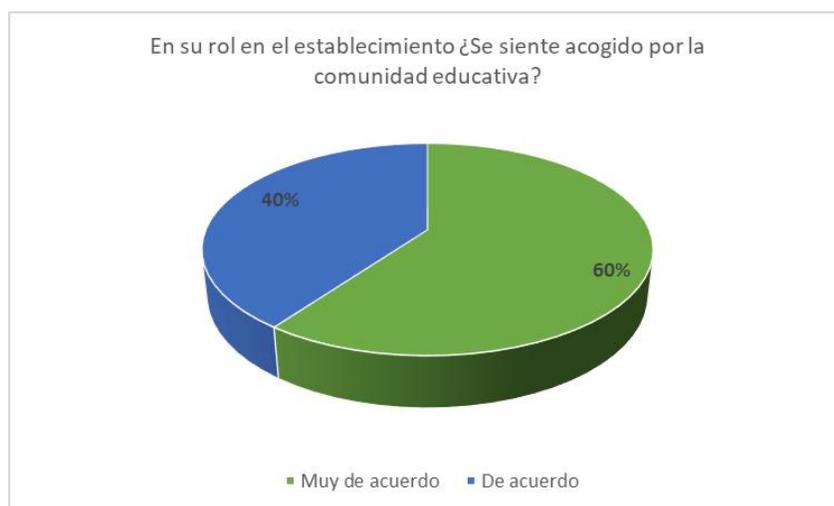
Es importante destacar, que los resultados de estos cuestionarios son preliminares, pues es necesario realizar un proceso evaluativo o auto evaluativo del liderazgo escolar, que considere mayor tiempo y participantes de los centros escolares de la comuna de Lago Ranco.

### Consulta equipo directivo 2021

Se construye instrumento y se aplica a 5 establecimientos<sup>1</sup> de similares características, para replicar algunas preguntas de la consulta realizada el año 2018, la que estuvo a cargo de la consultora que elaboró el PADEM de ese entonces.

Por encontrarnos en una situación de contingencia, no se pudieron utilizar los instrumentos en su totalidad, seleccionando solo una pequeña muestra. Sin embargo, se fusionaron y se eligieron las preguntas más adecuadas para tener una fotografía actual de cómo ven los equipos directivos sus escuelas, el clima organizacional que se percibe en los establecimientos y como han abordado la pandemia, adaptándose poco a poco a nuevas formas de enseñanza/aprendizaje.

### Los principales resultados se presentan a continuación:



<sup>1</sup> Liceo Antonio Varas, Liceo Bicentenario Complejo Educacional Ignao, Escuela Rural Riñinahue, Escuela Rural Ilihue y Escuela Rural Pitriuco.

El 100 por ciento de los encuestados expresan sentirse acogidos en su lugar de trabajo, resultado que da cuenta de manera positiva como se dan las relaciones interpersonales entre este núcleo de personas.

Cabe destacar que el clima organizacional es un elemento fundamental que puede incidir positiva o negativamente en el rendimiento y motivación de la comunidad educativa, por lo que es crucial trabajarlo si se presentan dificultades.



Con respecto al perfil de funciones, el 100 por ciento expresa que el personal tiene claridad del trabajo que tiene que realizar y por el cual fue contratado. Junto con ello, se da cuenta que cuando llega un colega nuevo, se le informa y orienta de lo que tiene que hacer en el aula.



Se llega a un consenso de que se realizó un seguimiento a los estudiantes que no se conectaban a clases, siendo una de las principales causas no tener conexión a internet o no contar con algún equipo tecnológico para poder abordar las clases. Junto con ello, se expresa que las nuevas tecnologías que tuvieron que utilizar los docentes y directivos, fueron acogidas y valoradas de forma positiva, facilitando el contacto con sus alumnos y la comunidad educativa en general.

Cabe destacar que luego del ingreso gradual de estudiantes, los colegios han logrado que aumente la confianza de las familias para enviar a sus hijos presencialmente y esto se ha producido en parte, por llevar a cabo efectivamente los protocolos de limpieza y desinfección tanto en los furgones escolares como en las salas de clases.

### **Conclusiones generales:**

- El 100 por ciento de los funcionarios expresa que en los establecimientos existe apoyo, cooperación y coordinación entre los funcionarios, que las opiniones son acogidas con respeto y se ve la diversidad como oportunidad de crecimiento. Lo que da entender que las relaciones interpersonales se han fortalecido y son una ventaja que la utilizan a favor de la enseñanza/aprendizaje.
- Iniciada la pandemia los establecimientos tuvieron que modificar las formas de llevar el aprendizaje a sus alumnos, pasando de clases presenciales a clases en línea, los docentes tuvieron que reorganizar en grupos a los estudiantes para poder abordar las temáticas de manera más ordenada. Este proceso también logró detectar a los estudiantes que tenían más dificultades y se les brindó apoyo pedagógico y tecnológico para que puedan cumplir con sus deberes escolares. En este sentido en los 5 establecimientos consultados se llega a la conclusión que se abordó de la mejor manera esta nueva forma de realizar clases y progresivamente se implementaron estrategias para reducir el ausentismo que se daba en las clases vía remoto.



## **Capítulo 3**

### **Componentes estratégicos**

Entregado el diagnóstico en los capítulos precedentes, corresponde presentar la planificación de acciones para el año 2024. 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 2024, es tributario de la *Misión* y la *Visión* educativa comunal.

### **3.1 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.

## 3.2 ACCIONES

Además de lo anterior, deben considerarse las siguientes acciones:

### **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.

### **Proyectos con financiamientos externos:**

- Programa de Integración Escolar.
- Transporte Escolar Rural
- Transporte Escolar Subsidiado
- FAEP
- Pro Retención
- Conectividad para la Educación
- SENADIS
- PACE
- JUNAEB
- ESPA
- Aulas conectadas

### **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.

### **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.

### **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.

### **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.

## Proyectos en Ejecución

### Proyecto FAEP 2023



PLAN DE FORTALECIMIENTO  
FONDO DE APOYO A LA EDUCACIÓN PÚBLICA 2023

I. M. Lago Ranco

COMPONENTE	ACTIVIDAD	INDICADOR	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	MONTO TOTAL
3. Administración y normalización de los establecimientos	Gastos de remuneraciones del personal de los EE y VTF.	Porcentaje del monto ejecutado	decreto de pago	\$ 75.508.400
		Porcentaje del monto ejecutado		
4. Mantenimiento, conservación, mejoramiento y regularización de inmuebles e infraestructura	Mejoramiento infraestructura EE de la comuna	Porcentaje del monto ejecutado	decreto de pago, factura, orden de compra	\$ 75.000.000
		Porcentaje del monto ejecutado		
5. Mejoramiento, adquisición y renovación de equipamiento y mobiliario	Reposición mobiliario EE de la comuna	Porcentaje del monto ejecutado	orden de compra, factura	\$ 5.000.000
		Porcentaje del monto ejecutado		
6. Transporte escolar y servicios de apoyo	CONTRATACIÓN DE SERVICIOS DE TRANSPORTE ESCOLAR, GASTOS DE OPERACIÓN Y/O MANTENCIÓN DEL SERVICIO DE TRANSPORTE ESCOLAR RURAL	Porcentaje del monto ejecutado	orden de compra, factura	\$ 33.262.600
		Porcentaje del monto ejecutado		
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 188.771.000</b>

#### Encuentro para Padres y Apoderados.

Para el año 2024 se realizará el encuentro para padres y apoderados, con el objeto de actualizar la mirada de la educación en la comuna.

#### Habilitación de espacios polideportivos

Se propone evaluar la necesidad de mejorar 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 Calcurrupe.

### **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.

### **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.

### **Reconocimiento Oficial VTF**

Durante el periodo 2019 el DAEM de Lago Ranco, logró obtener Reconocimiento Oficial (R.O) para la sala Cuna y Jardín infantil: Rayito de Sol de Riñinahue. Con el objetivo de desarrollar una administración directa de este establecimiento, recibiendo mayores recursos del estado y asegurando procesos pedagógicos de calidad, complementando el trabajo ya realizado.

El año 2021 se realizaron modificaciones a la infraestructura del jardín los brotecitos de Ignao, convenio de transferencia de fondos para la ejecución de obras entre la Junta Nacional de Jardines Infantiles e Ilustre Municipalidad de Lago Ranco, esto con el fin de subsanar algunos espacios de la infraestructura del jardín y ser aprobados con el RO. Al recepcionar las obras a fines del año 2022, se comienza con la tramitación de la certificación de este establecimiento.

## Programa PIE

El programa PIE logro postular y aprobar el total de 375 estudiantes. Cabe destacar que estas cifras pueden variar durante el año debido a retiros y traslados de alumnos, lo que modifica la matrícula y la subvención PIE.

A continuación, se hace un desglose por establecimiento:

Liceo Antonio Varas	153
Liceo Bicentenario Complejo Educacional Ignao	124
Escuela Rural Pitriuco	11
Escuela Rural Quillin	5
Escuela Rural Ilihue	17
Escuela Rural Pitreño	3
Escuela Rural Riñinahue	39
Escuela Rural Calcurrupe	11
Escuela Rural Ensenada	3
Escuela Rural Illahuapi	9
<b>Total</b>	<b>375</b>

### 3.3 PLAN DE ACCIÓN

DIMENSIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	META	ACCIÓN, RESPONSABLE O FECHA
Gestión pedagógica	Mantener la Unidad Técnica Comunal que entregue lineamientos pedagógicos atingentes a la actual reactivación educativa. Orientando, monitoreando, reforzando y supervisando el trabajo en el aula, entregando apoyo permanente en las propias unidades educativas, a los directores y a los profesores de 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, considerando los diagnósticos para determinar el grado de avance del año en función del currículum priorizado.	<p>Realizar al menos una reunión técnica por semestre, con todos los EE, para análisis de resultados, compartir prácticas exitosas y elaborar estrategias en función de las necesidades detectadas (responsable DAEM)</p> <p>Calendarizar y realizar observación de clases con retroalimentación para todos los establecimientos (responsable directores de colegios)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación de reunión para definir instrumentos de seguimiento de logros de aprendizaje y calendario anual de reuniones técnicas.</li> <li>• Desarrollo, aplicación y seguimiento de estrategias.</li> <li>• Implementar la asignatura de inglés para primer ciclo básico en todos los establecimientos previa coordinación con los equipos directivos y encargados de escuela.</li> <li>• Reforzar el hábito lector desde primer ciclo.</li> <li>• Reunión de microcentro para definir programa de trabajo, calendario de observaciones en aula y retroalimentación.</li> </ul>
		Promover el trabajo colaborativo entre los distintos establecimientos y profesionales. Incorporando el uso de TICs y buenas prácticas pedagógicas.	<p>Establecimientos definen horarios de trabajo colaborativo para docentes y profesionales.</p> <p>Se organiza y promueve el trabajo colaborativo entre docentes para compartir prácticas pedagógicas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intencionar que los equipos técnicos incorporen a los profesionales de apoyo en horas de trabajo colaborativo y utilizar las herramientas tecnológicas disponibles.</li> </ul>

		<p>Acompañar el proceso pedagógico en los establecimientos educacionales a través de apoyo permanente a los equipos directivos, docentes y asistentes de la educación.</p>	<p>Los establecimientos cuentan con horas de acompañamiento técnico pedagógico a nivel interno y externo.</p> <p>Establecer estrategias para recuperar aprendizajes a causa de la Pandemia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación de los acompañamientos tales como: acompañamiento en aula, evaluación en plataforma PME, socialización de instrumentos de retroalimentación, diagnóstico de gestión pedagógica. (Unidad Técnica Pedagógica comunal).</li> <li>• Realizar medición para determinar si se logró la normalización de los aprendizajes.</li> </ul>
	<p>Consolidar competencias pedagógicas y disciplinarias en los equipos docentes de las escuelas. A través del acompañamiento y retroalimentación a los docentes</p>	<p>Fortalecer competencias pedagógicas para el desarrollo de habilidades cognitivas y estrategias de pensamiento de los estudiantes.</p> <p>Fortalecer competencias a través de un apoyo personalizado y continuo en el aula</p> <p>Actualizar enfoques didácticos con foco en el aprendizaje de los estudiantes</p>	<p>Docentes de Lenguaje, Matemáticas, Ciencias e Historia, capacitados en estrategias y metodologías innovadoras, promoviendo las redes de asignatura.</p> <p>Implementar un programa de acompañamiento de aula que incluya observaciones regulares y retroalimentación para todos los docentes, con el objetivo de mejorar sus prácticas pedagógicas.</p> <p>Actualización y consolidación de contenidos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación enfocada en temáticas de interés de los docentes.</li> <li>• Perfeccionamiento entre pares, privilegiando el uso de plataformas tecnológicas.</li> <li>• Implementación a través del equipo directivo dichos acompañamientos en el aula</li> <li>• Capacitaciones relacionadas con objetivos de aprendizaje priorizados para poner en práctica la conexión transversal del curriculum</li> </ul>

			Modernización de espacios educativos temáticos de acuerdo a las necesidades de los estudiantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación a través de fondos disponibles</li> </ul>
		Actualizar enfoques didácticos con foco en el aprendizaje de los estudiantes.	<p>Docentes de asignaturas y profesionales de apoyo capacitados.</p> <p>Modernización de espacios educativos temáticos. De acuerdo a las necesidades de los EE. (Salas de matemáticas, música, etc)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación de los docentes en perfeccionamiento a través de fondos FAEP, SEP y/o PIE.</li> <li>Implementación a través de fondos disponibles.</li> </ul>
		Promover la autonomía profesional disciplinar en comunidades de aprendizajes	<p>Promover la instalación de redes comunales de asignaturas.</p> <p>Redes de asignaturas funcionando.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinar con equipos técnico-pedagógicos la implementación de redes de asignaturas.</li> <li>Monitoreo del funcionamiento de las redes.</li> </ul>
	Incrementar la eficacia y eficiencia del Programa de Integración Escolar.	Evaluar el impacto del PIE a nivel comunal desde su inicio a la fecha.	Ejecución de evaluación e informe de resultado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño de instrumentos de diagnóstico multifactorial (focus group, encuestas, entrevistas).</li> <li>Aplicación de instrumentos</li> <li>Socialización de informes con las comunidades educativas y equipos profesionales.</li> </ul>

		Potenciar estrategias de trabajo colaborativo entre docentes y profesionales PIE en el aula, con foco en la inclusión y los aprendizajes.	Capacitación con foco en estrategias de trabajo colaborativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación en estrategias de trabajo colaborativo con foco en la inclusión.</li> </ul>
		Implementar medidas de mejora producto de la evaluación	Medidas de mejora implementadas producto de la evaluación de impacto del PIE.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de resultados y ejecución de acciones hacia la mejora.</li> </ul>
	Adaptar la infraestructura de los diferentes establecimientos de la comuna para facilitar la inserción en estudiantes con NEE para asegurar su proceso de aprendizaje	Lograr una efectiva integración social de los estudiantes con necesidades educativas especiales	Realizar reuniones técnicas mensuales para analizar los avances de los distintos objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable: DAEM y directores de los establecimientos</li> </ul>

DIMENSIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	META	ACCIÓN, RESPONSABLE O 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 bi docentes cuenten con "rincón de ciencias".	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proyectar FAEP 2024</li> </ul>
		Realizar mantenimiento y mejoras en el equipamiento computacional y las conexiones de las redes de Internet de los EE de la comuna.	<p>Desarrollar informe completo del estado del equipamiento computacional y conexiones a red.</p> <p>Mantener el apoyo a la conectividad de los estudiantes y profesores para el desarrollo de las actividades pedagógicas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar catastro de equipamiento computacional.</li> <li>Gestión de recursos para atender necesidades de conectividad emergentes.</li> </ul>
	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.	<p>Gestionar con anticipación los requerimientos de recursos solicitados por docentes, monitores y/o departamentos de asignatura.</p> <p>Carta Gantt entregada a DAEM al 1 de marzo 2024.</p> <p>Planilla de gastos actualizada con reporte mensual.</p> <p>Adquisición de software de gestión de recursos y capacitación en su uso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de carta Gantt por establecimiento</li> <li>Desarrollo de planilla de gastos por establecimiento</li> <li>Gestión para adquisición de software de gestión de recursos (inventarios)</li> </ul>
		Reevaluar y ajustar servicio de movilización para optimizar recorridos de acuerdo a necesidades.	<p>Revisión de los circuitos</p> <p>Contratación de transporte escolar rural</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de los recorridos de buses al inicio del año escolar</li> </ul>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyección FAEP 2024</li> </ul>
		<p>Evaluar la reorganización geográfica de los establecimientos educacionales</p>	<p>Proponer al concejo municipal el cierre de EE rurales de baja matrícula, déficit financiero y bajos resultados académicos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar análisis multifactorial de establecimientos para presentar a concejo municipal.</li> </ul>
		<p>Reducir los gastos en electricidad y agua potable de los establecimientos.</p>	<p>Entrega mensual de boletas de agua y luz e información de centros de costos y planilla de gastos histórico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar planilla de gastos básicos de cada establecimiento y enviar reporte a los establecimientos para que ellos puedan fijar metas de reducción en beneficio del cuidado del medio ambiente y el uso responsable de recursos</li> </ul>
		<p>Ajustar plantas docentes y de asistentes de la educación, 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.</p>	<p>Revisar plantas docentes y de asistentes de la educación de los 11 EE de la comuna.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar seguimiento a docentes y asistentes de la educación respecto a su desarrollo de labores.</li> <li>• Ajustar cargas horarias docentes en caso de baja de matrícula. Compensando los casos que corresponda.</li> </ul>
	<p>Incrementar el ingreso de recursos financieros desde diversas fuentes.</p>	<p>Acercar recursos externos provenientes del MINEDUC o del área privada.</p>	<p>Presentar proyectos a Ministerio de Transportes, JUNAEB, Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, SENADIS, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación de personal especializado en el área.</li> <li>• Designar un encargado en cada establecimiento.</li> </ul>

		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.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar contrato de suministros con proveedores para “Salidas pedagógicas”.</li> <li>• Acordar criterio con equipos directivos.</li> </ul>
Mantener y mejorar infraestructura para proporcionar ambientes gratos y confortables a los alumnos, docentes, padres y apoderados.		Sistematizar necesidades de mejora en infraestructura con equipos directivos de los establecimientos educacionales.	<p>Disponer de ficha de necesidades de infraestructura por EE (marzo 2024)</p> <p>Proyectar construcción de nuevas dependencias para pre básica LAV</p> <p>Implementar infraestructura deportiva para establecimientos que no cuenten con un espacio adecuado para realizar actividades físicas.</p> <p>Priorización de necesidades de acuerdo a recursos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de infraestructura DAEM diseña ficha y levanta necesidades</li> </ul>
		Elaborar e implementar plan estratégico para la mantención y mejora de infraestructura en coordinación con SECPLAN.	<p>Coordinar con SECPLAN prioridades de infraestructura de los EE.</p> <p>Disponer de uso exclusivo de EE para mantención de infraestructura en periodo de vacaciones, previo al inicio de clases.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo de infraestructura DAEM coordina con equipo Secplan.</li> </ul>
		Garantizar las condiciones de aprendizaje durante procesos de mejoramiento de infraestructura	Habilitar recintos adecuados, con el objetivo de garantizar a los estudiantes un entorno seguro durante el periodo de construcción y/o renovación de instalaciones escolares	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo infraestructura DAEM coordina con director del establecimiento afectado</li> </ul>

--	--	--	--	--

DIMENSIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	META	ACCIÓN, RESPONSABLE O FECHA
Formación y convivencia	Promover estrategias para la mejora de la convivencia, clima organizacional y satisfacción de comunidad escolar.	Fortalecer el clima organizacional con participación de toda la comunidad escolar de todos los establecimientos.	<p>Contar con diagnóstico de clima organizacional y protocolo de acuerdos para la mejora</p> <p>Comprometer y capacitar a todos los estamentos de la comunidad educativa para enfrentar y resolver los diferentes conflictos que se pueden dar en la escuela</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar practicas positivas que fortalezcan el buen clima dentro de los equipos educativos</li> <li>Generar instancias con familias sobre temáticas que promuevan la comunicación eficiente entre el hogar y la escuela.</li> <li>Generar instancias de fortalecimiento de una buena convivencia y respeto.</li> </ul>
		Fortalecer el funcionamiento efectivo del Consejo Escolar y Centro de Alumnos.	<p>Elección e instalación de Centro de Alumnos en proceso democrático para todos los establecimientos que cuenten con las características necesarias.</p> <p>Asegurar el funcionamiento de los consejos escolares con al menos una reunión al mes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo de Convivencia escolar coordina acciones con centro de estudiantes comunales.</li> <li>Equipo Técnico pedagógico DAEM participa de reuniones de Consejos escolares</li> </ul>

		Promover actividades de participación de los equipos de cada establecimiento.	Calendarizar actividades masivas a lo menos dos veces en el año con alumnos, apoderados, asistentes y profesores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Día del libro 22 de abril.</li> <li>• Día del Lago 22 Noviembre.</li> <li>• Navidad saludable diciembre.</li> <li>• Encuentro de Microcentro</li> <li>• Día abierto a la comunidad</li> <li>• Aniversario de establecimientos, etc.</li> <li>• Semana de la inclusión</li> </ul>
		Levantar información respecto a nuevos nudos críticos y a experiencias exitosas replicables.	<p>Encuentro o seminario buenas prácticas.</p> <p>Jornada de evaluación por EE.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo técnico pedagógico levanta buenas prácticas en coordinación con Mesa técnica de desarrollo profesional docente</li> <li>• Equipo técnico pedagógico participa de jornadas de evaluación de los establecimientos.</li> </ul>
	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 2024	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación para apoderados.</li> </ul>
		Abrir las escuelas a la comunidad para que se desarrollen actividades sociales, culturales y deportivas	Mantener acciones desarrolladas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar protocolos de acción para acercar a la comunidad</li> </ul>

		Fortalecer canales de información abiertos y fluidos acerca de acciones pedagógicas realizadas en los establecimientos.	Construcción y mantención de sitio web DAEM	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsable: Encargado informática DAEM</li> </ul>
Otorgar a los estudiantes oportunidades de crecimiento y formación integral.		Fortalecer y diversificar las experiencias artísticas, deportivas y recreativas en horas de libre disposición JEC.	<p>Implementar espacios físicos y recursos humanos para el desarrollo de actividades deportivas.</p> <p>Reponer olimpiadas escolares deportivas y de conocimientos y clasificatorios anuales para éstas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encargado extraescolar planifica y ejecuta olimpiadas deportivas escolares</li> <li>Equipo técnico pedagógico planifica apoyo de olimpiadas académicas ya sea a nivel comunal o participación en instancias provinciales o regionales</li> </ul>
		Apoyar la formación democrática y la participación activa de los estudiantes en los Centros de Alumnos y directivas de curso	Fortalecer el funcionamiento de los centros de estudiantes de la comuna	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar jornadas de intercambio de experiencias entre los centros de alumnos de la comuna.</li> <li>Promover debates y talleres a nivel comunal</li> </ul>
		Generar orientaciones activas para estudiantes a nivel comunal en relación a identidad, género y sexualidad.	Poner en marcha el Plan de Afectividad Sexualidad y género y distribuir las funciones de los agentes que lo ejecutarán en el Establecimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar talleres en conjunto con programas del CESFAM que tengan que ver con esta temática.</li> </ul>

		Fortalecer la participación de toda la comunidad educativa en la promoción de acciones destinada a: resolución pacífica de conflicto, sentido de pertenencia, vida democrática, hábitos de vida saludable y autocuidado, para una mejor convivencia escolar de todos los integrantes de la comunidad escolar.	Fortalecer coordinaciones con instituciones colaboradoras en las áreas de resolución de conflictos, hábito de vida saludable y autocuidado.  Generar plan de apoyo para los grupos destinado a mejorar la convivencia en el aula	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer convenios con al menos 3 instituciones colaboradoras.</li> <li>• Promover la participación de la totalidad de los estudiantes en el área psicoemocional</li> </ul>
	Gestionar alianzas estratégicas con instituciones de educación superior, que brinden la posibilidad de acceder a propedéuticos y carreras universitarias vía admisión especial	Generar alianzas en beneficio de los estudiantes destacados, que decidan continuar con sus estudios superiores	Firmar convenios con universidades o centros de formación técnica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado. DAEM y directores de los establecimientos.</li> </ul>

DIMENSIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVO ESPECÍFICO	META	ACCIÓN, RESPONSABLE O FECHA	
Liderazgo	Fortalecer competencias de liderazgo y el rol de los equipos directivos de las escuelas. Para el logro de los objetivos formativos y académicos, en una cultura de alta expectativa, en un ambiente colaborativo y donde se compartan las metas educativas del establecimiento para todos los integrantes de la comunidad escolar.	Apoyar el diseño de un plan de seguimiento, análisis y toma de decisiones con los resultados de aprendizajes en las escuelas.	Lograr que el 100% de los establecimientos cuenten con apoyo en el diseño de un plan de seguimiento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo técnico pedagógico DAEM coordina y ejecuta plan de acompañamiento con los establecimientos</li> <li>Equipo de convivencia escolar planifica y ejecuta diagnósticos para conocer percepción de las comunidades educativas.</li> </ul>	
		Recoger información de la comunidad educativa para la toma de decisiones destinada a mejorar los aprendizajes y resultados del establecimiento.	Aplicar periódicamente instrumentos de recolección de información a estudiantes, funcionarios y apoderados.		<ul style="list-style-type: none"> <li>Se mantiene coordinación con los equipos directivos para nuevas contrataciones.</li> </ul>
		Gestionar el mejor aprovechamiento y mejora de la infraestructura y reposición de equipamientos.	Recuperar salas y espacios no utilizados para talleres y aulas de clases, mejorándolos e implementándolos.		
	Revisar y actualizar los instrumentos de evaluación de la gestión Institucional.	Liderar el proceso de recuperación de aprendizaje con reorganización interna y apoyo externo	Selección del personal con participación del director del EE y de acuerdo a los estatutos administrativos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo de convivencia escolar y jurídico DAEM ejecutan reuniones periódicas para abordar diversas situaciones</li> </ul>	
		Garantizar la selección conjunta del personal administrativo y de servicios.	Revisar, actualizar y socializar los perfiles con la comunidad escolar.		<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo de convivencia escolar y jurídico DAEM ejecutan reuniones periódicas para abordar diversas situaciones</li> </ul>
		Revisar y actualizar el perfil de funciones de los profesionales del DAEM y de las escuelas de la comuna.	Revisar o crear protocolos de acción y regulación para las escuelas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo de convivencia escolar y jurídico DAEM ejecutan reuniones periódicas para abordar diversas situaciones</li> </ul>	
		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 contengan metas y sanciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Director DAEM coordina con equipos directivos proceso de seguimiento de convenios ADP.</li> </ul>
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.	<p>Diagnóstico de requerimientos o capacitaciones por establecimiento</p> <p>Programa de capacitaciones a partir de requerimientos</p> <p>Acompañamiento a profesores en proceso de Evaluación docente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo técnico pedagógico coordina y ejecuta acciones</li> </ul>
		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	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo técnico pedagógico ejecuta acciones al alero del Comité de desarrollo profesional docente provincial</li> </ul>
Fortalecer el Complejo Educativo Ignao para prestigiar a sus egresados y a la comuna.		Postular fondos especiales de educación técnica profesional para equipamiento	<p>Realizar diagnóstico multifactorial para nueva carrera técnica</p> <p>Postular fondos a Ed. TP</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar con equipo directivo del Liceo Bicentenario para diagnóstico de nueva carrera y postulación de fondos.</li> </ul>

		Cultivar una imagen corporativa potente, competitiva y empresarial.	Mantener campaña de difusión pública Participación en ferias Becas de intercambio Mantener convenios con instituciones y organizaciones.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrollo de plataforma web para visibilizar el trabajo de los establecimientos y el DAEM</li></ul>
--	--	---------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



## **Capítulo 4**

### **Dotación de personal y presupuesto**

## 4.1 Dotación de Docentes

### LICEO ANTONIO VARAS

N°	NOMBRE	
1	ALIKUINTUI SCHOLZ LORENA	REEMPLAZO
2	ALVAREZ MARTINEZ RUTH GUILLERMINA	
3	ALVAREZ TORO JONATHAN RODRIGO	
4	ARDILES GONZALEZ VALENTINA SALOME	
5	ARRATE ARANEDA YESENIA FERNANDA	
6	BARRIENTOS ERICES VALERY TATIANA	
7	BASTIDAS NAVARRETE LILIANA FRANCISCA	
8	CAIHUAN GARNICA VANIA PILAR GLADYS	
9	CAMPOS YAÑEZ JEANETTE ELIZABETH	
10	CARDENAS GARRIDO JUAN CARLOS	
11	CARO CORVALAN JAIME NORMAN	
12	CASANOVA RIOS IRMA MARISOL	
13	CATRINAHUEL CORONADO LUCY	
14	CORTES VARGAS JORGE ARMANDO	
15	CRAUCHUK DE KRUISE MIRIAM	
16	DUHALDE VARAS MICHELLE IVONNE	
17	FONTEALBA VELASQUEZ CRISTABEL	
18	FUENTEALBA AVENDAÑO ADA VICTORIA	
19	FUENTES BURGOS SAMUEL ANTONIO	
20	GALLARDO CORTEZ EXCEQUIEL NEVARDO	
21	GARCIA PINCHEIRA ROBERTO EDGARDO	
22	GODOY PEÑA CRISTINA	
23	GONZALEZ MEDINA CAROLL MARCELA	
24	HERRERA SANDALLA JOSELYN	
25	INOSTROZA WINTER NANCY ELENA	
26	LLANCOMAN MARTINEZ BARBARA LETICIA	
27	LLANTEN RUBILAR LUIS	REEMPLAZO
28	MANQUEO SOLAR CAROLINA ANDREA	
29	MARIN GALLARDO JIMMY ANTONIO	
30	MARTINEZ BELTRAN LUKAS	REEMPLAZO
31	MARTINEZ LAGOS INES BEATRIZ	
32	MARTINEZ PEREZ RICARDO ALFREDO	
33	MARTINEZ TELLEZ GLORIA IVONN	
34	MESINA RUBIO OSCAR NICOLAS	
35	MONJE AZÓCAR FABIOLA	
36	NAHUEL PAN MARTINEZ DANIELA	
37	NORAMBUENA MORALES RAMIRO DAVIS	
38	OBANDO CALFUEQUE RUTH	
39	OLIVARES VELASQUEZ ARACELY EBELBAY	
40	OPORTO AVILA KARIN	
41	OYARZUN SOLIS NICOLLE ALEXANDRA	
42	PALMA BELLO ROCIO	
43	PARRA VILLAGRAN JULIA IVETTE	
44	PEÑA HERRERA JORGE IGNACIO	
45	PONTIO CHANCEREL GIANINA VERIUSKA	
46	PROBOSTE QUINTANA MARIELA	
47	QUIÑONES AGUILA BERNARDITA JACQUELINE	

48	RAILLANCA QUEZADA LASTENIA	
49	RODRIGUEZ ATENCIO MONICA PATRICIA	
50	ROSAS GALLARDO JOVANA	
51	RUIZ VARGAS KARINA	
52	SAEZ REYES TERESA MAGDALENA	
53	SAMBRA BRUNA ALEXIS PATRICIO	
54	SANHUEZA MONTECINOS SARA EDIALET	
55	SEPULVEDA PINOCHET PATRICIA ALEJANDRA	
56	SEPULVEDA SOTO CLAUDIA ALEJANDRA	
57	SILVA CATRIHUAL MARITZA	REEMPLAZO
58	SILVA VERGARA GLORIA	
59	SOBARZO SOBARZO JORGE LINDOR	
60	SOTO CARRIEZ FABIOLA	
61	SOTO OYARZUN CARMEN PAZ	
62	TORRES LLEUFO CYNTHIA SOLANGE	
63	VALDES SANHUEZA CARLA	
64	VALLETTE GORDON ALEJANDRO	
65	VALENCIA SALDIVIA RITA	

## LICEO BICENTENARIO COMPLEJO EDUCACIONAL IGNAO

N°	NOMBRE
1	ANCACURA PAFIAN HECTOR ANDRES
2	AVILA ANGULO ADELINA MARIA
3	BOBADILLA BORQUEZ BEATRIZ ANDREA
4	CALFUEQUE ANTIHUAL CRISTIAN
5	CASTILLO GODOY CLAUDIA
6	CATRINAHUEL GARCES YOHANA
7	CID BASCUR PAULO CESAR
8	CORTES VARGAS KAREN PRICILA
9	DELGADO SOLIS VICTOR FABIAN
10	DIAZ ARISMENDI MARTA ANDREA
11	DURAN SANHUEZA NATALIA
12	FERNANDEZ MARTINEZ KAREN SOLANGE
13	FUENTES PENNEKAMP FRANZEL
14	GARCES JEREZ FABIOLA
15	GARRIDO MUÑOZ PAMELA
16	GOLDSWORTHY ALIAGA MAKARENA DENISES
17	GOMEZ LOPEZ KATIA PAOLA
18	GONZALEZ PAVEZ MAURICIO
19	GONZALEZ ZUÑIGA JESSICA
20	HEVIA DELGADO ISAAC ABELARDO
21	HORMAZABAL NAHUELCHERO ILIA
22	HUERTA ORELLANA BARBARA NINETTE
23	LABBE DI BIAGGIO PAOLA
24	MERINO MEDINA ALEJANDRA DEL CARMEN
25	MONSALVE FUENTES FRANCISCO EDMUNDO

26	MUNDACA DEL RIO RODRIGO DANILO	
27	MUÑOZ FICA PRISCILA	
28	NAVARRO OSORIO PATRICIA	
29	OBANDO CALFUEQUE LETICIA PAZ	
30	PEÑA PERALTA DANIXA BERSABETH	
31	PEREZ FERNANDEZ CARMEN GLORIA	
32	QUIJANES VERGARA RAQUEL	
33	QUIROZ GONZALEZ YOSILEN	
34	PEREZ CONTRERAS FERNANDA SCARLET	REEMPLAZO
35	PEREZ MUÑOS BARBARA	
36	REYES ABURTO JENNIFER ROXANA	
37	RIOS GUTIERREZ ALEX FABIAN	
38	RIOS LLEUFO VANESSA	
39	RODRIGUEZ ANTIPAN DEYANIRA FRANCESCA	
40	RODRIGUEZ FABIA FERNANDA BELEN	
41	ROJAS OJEDA BARBARA CATALINA	
42	RUPAILAF QUEZADA WILLY	
43	SANCHEZ BERNAL AIDA	
44	SANHUEZA REYES CAROLINA ANDREA	
45	SANTANDER FLORES SONIA PATRICIA	
46	SARMIENTO SEIDELMANN PATRICIO	
47	SEPULVEDA SEPULVEDA FELIPE	
48	TORRES CASTRO XIMENA YASNA	
49	URIBE URIBE JULIA ELVIRA	
50	VASQUEZ RIVAL VIVIANA FABIOLA	
51	VELASQUEZ OPAZO MARGARITA	REEMPLAZO
52	VERA TOLEDO CARLOS ANDRES	

### ESCUELA RURAL RIÑINAHUE

N°	NOMBRE
1	ACUÑA MULLER ALEX BERTINS
2	AGUIRRE FERNANDEZ EMERCA NEVASI
3	ALMENDRAS SOLIS CHRISTEL
4	ARIAS ALBORNOZ LUIS
5	ARRIAGADA MEZAS BARBARA
6	CABEZAS GARRIDO PAULINA
7	MEZAS CAIHUANTE LUIS
8	OBANDO CARRASCO RAFAEL BENEDICTO
9	OBANDO GUERRA YEIMY
10	RIOS MUÑOZ MIRTA
11	RIVERA ILLESCA GEMITA PABLA
12	VILLABLANCA JARAMILLO LUIS ARNOLDO
13	ZAGAL LOPEZ MARIANELA AGUSTINA

### ESCUELA RURAL ILIHUE

N°	NOMBRE
1	NORIEGA QUEZADA PATRICIA
2	OÑATE WALLACE JOSEFINA
3	SANTANA ARCOS YOHANA NAZARET
4	SANTANA SOLIS DANIELA
5	VEGA SALDIVIA SUSAN MACARENA

### ESCUELA RURAL PITREÑO

N°	NOMBRE
1	CARDENAS SANDOVAL PAOLA ALEJANDRA
2	MORALES TREULLAN KARINA PAOLA
3	VERGARA ARANGO NURY YESENIA

### ESCUELA RURAL CALCURRUPE

N°	NOMBRE
1	GARCES RAMIREZ ELBA
2	GODOY FERNANDEZ TAMARA ANDREA
3	GONZALEZ HERNANDEZ JUAN BAUTISTA
4	LEHUEY OPAZO MARTA
5	RIOS VALDES PRISCILLA

### ESCUELA RURAL ILLAHUAPI

N°	NOMBRE
1	ANTIHAL HUEICHAN INGRID XIMENA
2	ANTILLANCA VERA ELSA
3	CARDENAS OBANDO ELENA ELIZABETH
4	MILLAHUANQUE JARAMILLO ANA DEL CARMEN

### ESCUELA RURAL ENSENADA

N°	NOMBRE
1	ROA UTRERAS CARLOS DANIEL

### ESCUELA RURAL QUILLIN

N°	NOMBRE
1	SOLIS SUBIABRE PEDRO ANTONIO

### ESCUELA RURAL LA JUNTA

N°	NOMBRE
1	MUÑOZ TRONCOSO FRANCISCO JOSE
2	TARKOWSKI MERA NORA EUGENIA

### ESCUELA RURAL PITRIUCO

N°	NOMBRE	
1	DELGADO JARA ERALIA	REEMPLAZO
2	PALMA MILLAPE LORENA	
3	RODRIGUEZ RODRIGUEZ PABLO ANDRES	
4	SOLIS SOLIS MONICA CORALINA	
5	VASQUEZ BARRIENTOS CONSTANZA NICOL	
6	VASQUEZ REYES VALERIA	REEMPLAZO

### DAEM

N°	NOMBRE
1	BARRIGA SANHUEZA SERGIO ALEJANDRO
2	MUÑOZ TRONCOSO MANUEL IGNACIO
3	RODRIGUEZ MOLINA ALBERTO BERNABE

## 4.2 Dotación de Asistentes

### LICEO ANTONIO VARAS

N°	NOMBRE	
1	ARMONA CRUZ RODRIGO ENRIQUE	
2	AUCAL AVILA CAROLINA	
3	AVILA ASENJO CRISTIAN ANDRES	
4	AVILA DELGADO CECILIA SOLEDAD	
5	ARCE PEREZ LILIAN ELENA	
6	BACHMAN GOMEZ EDITH DENISSE	
7	BELTRAN ANCACURA ALIDA NOEMI	
8	BRANDT VERGARA MARIA	
9	BRICEÑO CARDENAS BRENDA BELEN	
10	CARDENAS SANTANA CLARA	
11	CARRASCO PALMA ALICIA	
12	CASTILLO SAN MARTIN JUAN PABLO	
13	CASTRO CONTRERAS CAMILA	
14	CHATRE JIMENEZ MARIA	
15	CONTRERAS DUHALDE PATRICIA ELIEHT	
16	CORONA REYES LYS CAROLINA	
17	CORTES VARGAS PEDRO	
18	ESCRIBA ARAMAYONA GABRIEL	
19	ESTRADA NAHUEL PAN MANUELA ARUS	
20	GAJARDO URRUTIA MARIÓN	
21	GOMEZ OLIVARES ROMINA SOLEDAD	
22	GONZALEZ ZUÑIGA ALEXIS CIRILO	
23	HERRERA RIOS ANA MARIA	
24	HINOSTROZA CARDENAS SOLEDAD	
25	HUAIQUI MAICHIL RUBEN MARCELO	
26	JARA SEGURA JUAN CARLOS	REEMPLAZO
27	JEFFERSON VILLAGRAN VICTORIA	
28	JIMENEZ HENRIQUEZ ANA CECILIA	
29	LABE MANCILLA MAURICIO HERNAN	
30	LARA VARGAS SUSANA SOLEDAD	
31	LLEUFO SOTO RIOLA	
32	MACHMAR ABURTO DANIELA	
33	MARTIN MARTIN MAURICIO	
34	MARTINEZ PAREDES MARITZA DEL PILAR	
35	MARTINEZ PEÑA MARGARITA ELIZABETH	
36	MENESES SOTO MICHAEL	
37	MERA GARCIA ROBERTO ANTONIO	
38	MIRANDA GONZALEZ MARISOL IRENE	
39	MOLINA CARRASCO LORENA ELIANA	
40	MONSALVEZ CALFULEF PAOLA DORALIZA	
41	MORALES ARAYA DORIS ADELA	
42	MORALES POBLETE CLAUDIO	
43	NEGRON CARCAMO DAYANA MACARENA	
44	OJEDA PAILAÑIR JOSE ARIEL	
45	PARRA BURGOS CONSTANSA	

46	PEREZ FERNANDEZ CECILIA	
47	QUEZADA PEREZ LEYLA	
48	ROMERO BURGOS ADONIS LEONEL	
49	ROMERO REYES ANA LUISA	
50	RUDOLPH RIQUELME YISLEN	
51	SANTANA DURAN JORGE	
52	SANTIBAÑEZ SEPULVEDA CARMEN	
53	SOLIS AGUILAR MARJORIE	
54	SOLIS ESCOBAR CATHERINE	
55	URIBE BARRIGA TERESA MABEL	
56	VARAS CONTRERAS LUIS ALBERTO	
57	VASQUEZ LOPEZ NATALY	REEMPLAZO
58	VELASQUEZ DURAN GLADIS	
59	VERA SALDAÑA MARCELA DEL CARMEN	
60	VERA SANTANA MARIA FERNANDA	
61	VILLAGRAN VASQUEZ VANESA PAMELA	
62	VIVAR ALVAREZ CAMILA CECILIA	

### LICEO BICENTENARIO COMPLEJO EDUCACIONAL IGNAO

N°	NOMBRE	
1	AGUILA GUENUPAN ANGELICA BEATRIZ	
2	AVILA VARGAS CATHERINE MAGALY	
3	ALARCON MARTINEZ YESSICA	
4	AZOCAR RUDOLPH JOSELYN	
5	BETANCUR ARRIAGARA MARIA PAZ	
6	CARRASCO CEVASCO EUGENIO RENE	
7	CASTILLO ALIQUINTUE MATILDE ISABEL	
8	CASTRO SCHWENCKE ROBERTO SEGUNDO	
9	CATALAN FUENTES CECILIA EDUVIGIS	
10	CORTES MUÑOZ MARGARITA	
11	DUHALDE SALINAS SONIA ELIZABETH	
12	FERNANDEZ CADEGAN MARGARITA SOLEDAD	
13	FERNANDEZ SOLIS DANIXZA	
14	FUENTES DERNEDER MARCELA	
15	GALLARDO TROQUIAN VIVIANA	
16	GOMEZ PUEBLA ROSA LIDA	
17	HIGUERA GONZALEZ PAULINA DEL CARMEN	
18	IZQUIERDO UGARTE FRANCISCO JAVIER	
19	LABBE SOTO PATRICIA VERONICA	
20	MALDONADO ESPARZA MARIA PAULINA	
21	MILLAPE GATICA JOSE BENEDICTO	
22	MUÑOZ GUEITRA ALEXIA	REEMPLAZO
23	NEGRON NEGRON FRANCISCO	
24	OJEDA MOLL MABEL DEL CARMEN	
25	OLEA VELASQUEZ CARLA PAULINA	
26	PAREDES GALLEGOS DANIELA	
27	PARRA VELASQUEZ UBALDINA	
28	PENNECKAMP SOTO JOHANA	

29	PERALTA BORQUEZ JOCELYN	
30	PEREZ GARRIDO ALICIA	REEMPLAZO
31	PEREZ MARTINEZ MARLENE DEL CARMEN	
32	QUEZADA HUEITRA DIEGO	
33	QUICHEL GOMEZ GABRIELA	
34	RIOS IMIL ELENA DEL CARMEN	
35	RIOS VERA IRMA ELIZABETH	
36	ROMERO ROA CAMILA	
37	SANTANA CARRASCO FRANCISCO	
38	SANTIBAÑEZ BENAVIDES ORLANDO MARCELO	
39	SANTIBAÑEZ GONZALEZ MARJORIE	
40	SAYAGO RUIZ DANIELA	
41	SEPULVEDA HIDALGO JAEI FERNANDA ELIANA	
42	SILVA SOLIS FLOR MARINA	
43	SOLIS CASTILLO LLAMILLET	
44	SOLIS SOLIS IRIS GLADYS	
45	VARGAS VARGAS MARIA	
46	VELASCO ANDRADE JACQUELINE	
47	VIDAL NORIEGA BRAULIO	
48	VILLANUEVA CHENER JUAN	

#### ESCUELA RURAL ILIHUE

N°	NOMBRE
1	CALFULEF MANQUECOY YONATHAN ENRIQUE
2	MERA VEROIZA SUSY
3	NEIRA DIAZ CLAUDIA ISABEL
4	REYES OTAROLA JOSELYN

#### ESCUELA RURAL PITREÑO

N°	NOMBRE
1	HERNANDEZ PEREZ RUBEN IVAN

### ESCUELA RURAL RIÑINAHUE

N°	NOMBRE	
1	AGUILAR AGUILERA YENNI CLARA	
2	AGUILERA CONTRERAS ANGELA NICOLE	
3	BARRIENTOS PEREZ EUGENIA	
4	BORQUEZ GUERRA FREDDY BENJAMIN	REEMPLAZO
5	CARDENAS GONZALEZ ROBINSON	
6	CARRILO VERA RUTH	
7	CATRIHUAL CATRIHUAL ALBERTO DAVID	REEMPLAZO
8	DIAZ CUYAN ANA JEHONET	REEMPLAZO
9	MACHMAR ABURTO ALVARO FELIPE	
10	MANQUI OJEDA YOSELYN ANDREA	REEMPLAZO
11	MORALES RAMIREZ ALLISON YURIZAN	REEMPLAZO
12	NEGRON CALFULEF JOSE RAFAEL	
13	NUÑEZ MONCADO PAULINA VANESSA	
14	OBANDO ALARCON CAMILA PAZ	
15	OBANDO AVILA ELIAS ABRAHAM	
16	OBANDO GUERRA EVELYN LISSET	
17	OVANDO HUAIQUE MARIA	
18	OVANDO MONTECINOS NANCY LETICIA	
19	SOTO SOTO GABRIELA FERNANDA	REEMPLAZO
20	TEJEDA HOTT HARIF	
21	TRAFIAN JARAMILLO VERONICA ELISABETH	
22	TRAFIAN OJEDA LILIAN	
23	VASQUEZ CALDERON EVELYNE YOLANDA	
24	VASQUEZ CALDERON SUSAN	
25	VIDAL OVANDO MANUEL ALEJANDRO	

### ESCUELA RURAL CALCURRUPE

N°	NOMBRE
1	AGUILERA SOTO PABLO ESTEBAN

### ESCUELA RURAL ILLAHUAPI

N°	NOMBRE
1	CUYAN REYES YOHANA
2	GALLARDO MILLANCURA KARINA GABRIELA
3	QUEZADA JARAMILLO MARILUZ ADRIANA

### ESCUELA RURAL PITRIUCO

N°	NOMBRE	
1	ALARCON ALARCON LILIANA	
2	DELGADO JARA ERALIA	REEMPLAZO
3	CALFUPAN FERNANDEZ VALERIA	
4	MALDONADO QUEZADA JULIO ENRIQUE	

5	OJEDA ROSAS DANIELA ANDREA
6	QUEZADA MALDONADO IVAN

### ESCUELA RURAL ENSENADA

N°	NOMBRE
1	FUENTES CONTRERAS TERESA LILIAN
2	TRARUANCA HUAIQUE MARCELA

### ESCUELA RURAL LA JUNTA

N°	NOMBRE
1	SILVA BLANCO ANICASIO WOLFIS LICENCIA
2	ZULANTAY ALFARO CARMEN GLORIA

### ESCUELA RURAL QUILLIN

N°	NOMBRE
1	AVILES VASQUEZ VICTOR PATRICIO
2	SANTIBAÑEZ ANTILLANCA NYDIA
3	VALENZUELA HUEITRA JESSICA CATALINA

### DAEM

N°	NOMBRE
1	ANGULO NAVARRO YURY
2	AVILA OVANDO ADRIELA
3	BUSTOS CARES PAOLA ALEJANDRA
4	CARIAGA OPORTO CECILIA PROSPERINA
5	CORONA CARDENAS CLAUDIA ALEJANDRA
6	CORTEZ VARGAS FELIPE
7	DELGADO MARTÍN CRISTIAN
8	DIB RUIZ SANDRA
9	FURNIEL MEZA MAURICIO EDGARDO
10	GUENTREPAN TRAUQUIEN JUAN VICTOR
11	HERNANDEZ BECERRA JUAN GABRIEL
12	HUEITRA SANTIBAÑEZ DARIO HUGO
13	HUINCA SANHUEZA YULIETT
14	JIMENEZ RIQUELME MAURICIO
15	MALDONADO ESPARZA PRISCILA ANDREA
16	MARTINEZ GARRIDO JORGE RAMON
17	MATAMALA TROQUIAN FABIOLA DEL CARMEN
18	MUÑOZ MORAGA RENE ADAM
19	QUEZADA BASTIDAS GUIDO RAUL
20	RAMIREZ JARAMILLO ALEJANDRA XIMENA
21	RAMIREZ RUIZ DANTE

22	RETAMAL DELGADO LIA
23	RIOS VILLANUEVA CESAR ANTONIO
24	RIQUELME QUIJADA ALVARO YONATHAN
25	RUDOLPH DELGADO CRISTIAN ABEL
26	SANDOVAL JARA JORGE SAMUEL
27	SANTIBAÑEZ CONTRERAS ARNOLDO
28	SOLIS NEIRA CRISTIAN
29	TAPIA ROSAS NELLY MARILUZ
30	TAULIS KLEY DANA VALENTINA
31	TOLEDO CHEUQUEPAN JULIETA VALENTINA
32	VALENZUELA RISCO LILY MARIBEL
33	VASQUEZ CARRASCO PAULA JACQUELIN
34	VERA ÑANCUCHEO CECILIA
35	YAEGER SUBIABRE EDGARDO

### BIBLIOTECA MUNICIPAL

N°	NOMBRE
1	CALFUEQUE ARISMENDI FILOMENA IVONNE
2	AILLON VARGAS DANIEL SEBASTIAN ALEJANDRO

### SALA CUNA Y JARDIN INFANTIL LOS BROTECITOS

N°	NOMBRE	
1	AVILES QUEZADA DANIELA ALEJANDRA	
2	CABEZAS MEZA MIRCE EDITH	
3	CALFULEF CALFULEF TAHIA	
4	GALLEGOS LORCA VANIA ROXANA	REEMPLAZO
5	MALDONADO CATRILEF YESSENIA ISOLINA	
6	MENDOZA REYES CARMEN	
7	OBANDO OJEDA PATRICIA DEL CARMEN	
8	QUEZADA MALDONADO ROXANA MARIBEL	
9	RUDOLPH CORTES MARIBEL VANEZA	
10	RUDOLPH SILVA MARYBEL ORIANA	
11	ULLOA GOMEZ VIVIANA ANDREA	

### SALA CUNA Y JARDIN INFANTIL RAYITO DE SOL

N°	NOMBRE	
1	AZOCAR FUENTES FABIOLA DEL CARMEN	
2	BOBADILLA ROA MARIBEL	
3	CISTERNA LAZO CARLA	
4	CORONA GARCES VIOLETA ELIZABETH	
5	LOBOS SAAVEDRA VIVIANA ALEJANDRA	
6	OJEDA BAHAMONDE VERONICA EUGENIA	
7	SEPULVEDA QUEZADA DIANDRA BELEN	REEMPLAZO

### 4.3 Perfil de funciones DAEM

#### DIRECTOR DAEM

- Dirigir el funcionamiento de las diferentes unidades educativas, según la normativa vigente.
- Utilizar y administrar de manera eficiente las diversas subvenciones y recursos asignados de acuerdo a las metas establecidas y al cumplimiento de las normativas.
- Mantener contacto permanente con las unidades educativas y personal de su dependencia, con el fin de estar en conocimiento de las acciones realizadas, las necesidades que puedan presentarse y los plazos de cumplimiento.
- Presidir y dirigir las reuniones con el personal de la unidad y con los directores de los establecimientos.

#### JEFE TÉCNICO PEDAGÓGICO COMUNAL

- Gestión técnica pedagógica, responsable de asesorar al director del Departamento de Educación, en la programación, organización, supervisión y evaluación del desarrollo de las actividades curriculares de las unidades educativas que administra y dirige el Departamento de educación.
- Apoyo en la formulación y supervisión del PADEM.

#### PROFESIONAL DE APOYO UTP

- Encargado comunal de plataforma de admisión y matrícula.
- Apoyo UTP comunal.
- Coordinación técnica pedagógica con establecimientos
- Apoyos pedagógicos.

#### COORDINADOR EDUCACIÓN EXTRAESCOLAR

- Coordinación con alumnos, profesores y monitores actividades deportivas, culturales, científicas, tecnológicas y artísticas que complementen la enseñanza parvularia, básica y media en cada unidad educativa.

### **ASESOR JURÍDICO**

- Resolución de consultas jurídicas por parte del departamento.
- Responsabilidad ante tribunales de justicia, sobre las demandas laborales del área de educación.
- Apoyo en confección de informes a Contraloría General de la República cuando se requiera.
- Asesoramiento jurídico al departamento sobre proceso de desmunicipalización.

### **COORDINADOR COMUNAL PIE**

- Coordinación, elaboración, ejecución y evaluación de las actividades comprometidas en el programa de integración, tales como: proceso de evaluación de los estudiantes con NEE, etapas de postulación, monitoreo y evaluación anual.
- Conocimiento de normativa vigente y preparación de establecimientos educacionales para el desarrollo del programa PIE.
- Velar por la confidencialidad y buen uso de la información de los alumnos y sus familias.
- Asesorar y hacer seguimiento al uso del Registro de Planificación y Evaluación PIE.
- Establecer y coordinar mecanismos de evaluación del PIE.
- Coordinación de capacitaciones según necesidades detectadas para el personal PIE.
- Liderar y coordinar procesos de demostración de la práctica pedagógica asociada al PIE.
- Coordinación y organización del equipo psicosocial, quienes deberán atender la salud mental, vulneración de derechos y otras situaciones de todos los alumnos de la comuna.

### **TRABAJADOR SOCIAL**

- Realizar registro de estudiantes vulnerables: Ingreso del SINAIE, selección del 15% de alumnos vulnerables, Índice de Vulnerabilidad Escolar, Registro Nacional de Estudiantes padres, madres y embarazadas, Encuesta de Párvulos, 1° Básico y 1° Medio, Coordinación Tarjetas TNE.
- Atención de alumnos vulnerables de los establecimientos educacionales municipales de la comuna.
- Responsable de Postulaciones y Renovaciones de Beca Indígena, Beca Presidente de la República, Beca BARE (Beca de Apoyo a la Retención Escolar), Beca Práctica

Profesional, Vivienda Estudiantil (Beca Residencia Indígena), Beca Yo elijo Mi PC y Postulación beca PSU.

- ✚ Orientación y tramitación beneficios sociales para alumnos de Enseñanza Superior.
- ✚ Atención de casos sociales de la comuna.
- ✚ Elaboración, coordinación y ejecución de proyectos en conjunto a equipo técnico del DAEM.
- ✚ Coordinación Comunal de JUNAEB: Programa Salud del Estudiante en servicios médicos, Programa de Alimentación Escolar, Programa Residencia Familiar Estudiantil.
- ✚ Participación en el Equipo Psicosocial Comunal.
- ✚ Coordinación con Ministerio de transporte, para postulación de financiamiento de transporte escolar rural.

### **APOYO TRABAJADOR SOCIAL**

- ✚ Apoyo en Postulación y Renovación de Becas Indígena de enseñanza Básica, Media y Superior, Beca Residencia Indígena de Enseñanza Superior, Beca Presidente de la República enseñanza media y Superior, Beca de Apoyo a la Retención Escolar enseñanza media.
- ✚ Apoyo en el proceso de Postulación a Beca PSU, enseñanza media
- ✚ Apoyo en proceso de elección y entrega de Becas Tic's (Yo Elijo Mi Pc y Me conecto para Aprender)
- ✚ Apoyo en postulaciones a Gratuidad, Becas y Créditos de ed. Superior comunal.
- ✚ Encargada Subrogante de Programa Residencia Familiar Estudiantil de Junaeb.
- ✚ Apoyo administrativo en Programa Residencia Familiar Estudiantil DAEM
- ✚ Apoyo administrativo en atenciones médicas del Programa Salud Escolar de JUNAEB. (oftalmología, otorrino, traumatólogo).
- ✚ Apoyo administrativo en el ingreso y revisión de Programa de Alimentación Escolar (PAE) Comunal JUNAEB y Tercera Colación.
- ✚ Apoyo y difusión a los establecimientos educacionales sobre Tarjeta Nacional del Estudiante TNE.
- ✚ Apoyo y difusión en el Ingreso de Encuestas de Vulnerabilidad Escolar y Registro de Padres, madres y embarazadas.
- ✚ Apoyo en actividades extra programáticas del DAEM. (celebración día del niño, fiesta navideña, entre otros.) (anteriormente apoyo en actividades Programa ESPA).
- ✚ Apoyo administrativo en Proyecto de Transporte Escolar Rural.

### **SOCIÓLOGA DAEM**

- ✚ Coordinación jardines vía transferencia de fondos
- ✚ Encargada de levantamiento diagnóstico comunal sobre educación municipal de la comuna.
- ✚ Describir y analizar la implementación del Programa de Integración escolar en los establecimientos de la comuna. Estudio de percepción de los actores involucrados (alumnos, profesores y padres).
- ✚ Consulta continua de distintos procesos, programas e información que se levante en los establecimientos.
- ✚ Participación en equipo psicosocial comunal.
- ✚ Estudio comunal sobre indagación de tercera especialidad Complejo Educacional Ignao.
- ✚ Coordinación y apoyo administrativo de salas cunas y jardines infantiles vía transferencia.
- ✚ Encargada de subvención pro retención

### **COORDINADOR DE INFORMATICA E INVENTARIOS**

- ✚ Asesoramiento sobre adquisición, financiamiento y mantención de laboratorios de computación escuelas rurales, liceos y DAEM.
- ✚ Mantener actualizados los inventarios comunales de bienes e insumos y recepcionar e incorporar los bienes adquiridos mediante los distintos fondos que administra el Departamento de educación.
- ✚ Mantener al día plataformas y postulaciones asociadas a DAEM.

### **CONSTRUCTOR CIVIL**

- ✚ Elaboración de proyectos de construcción correspondiente a especificaciones técnicas, presupuestos, planimetría, cubicaciones, informes técnicos y catastros varios.
- ✚ Supervisión de obras y/o reparación de establecimientos educacionales municipales

### **ENCARGADO DE INFRAESTRUCTURA Y MANTENCIONES MENORES**

- ✚ Evaluación, coordinación y supervisión de mantenciones solicitadas por directores y ejecutadas por contratistas.
- ✚ Coordinación con SECPLAN y DOM para proyectos de infraestructura de los establecimientos educacionales.
- ✚ Apoyo en coordinación plataformas INFRAMINEDUC, FAEP y movámonos por la educación.

### **ARQUITECTO**

- ✚ Diseño arquitectónico de proyectos del departamento en el área de infraestructura.
- ✚ Levantamiento de información de proyectos del departamento.
- ✚ Tramitación de permisos de construcción, ampliación y regularización de establecimientos.
- ✚ Presentación y tramitación de proyectos en estamentos ministeriales.

### **ENCARGADA SEGURIDAD ESCOLAR**

- ✚ Mantener vigentes planes de seguridad escolar.
- ✚ Vinculación constante con Mutual de seguridad.
- ✚ Inspeccionar seguridad de establecimientos educacionales.
- ✚ Colaborar y cautelar los programas de emergencia de los colegios.
- ✚ Velar por el cumplimiento de los operativos de los colegios.

### **NUTRICIONISTA**

- ✚ Evaluación, seguimiento y monitoreo nutricional de estudiantes de los 11 establecimientos municipales.
- ✚ Gestión y apoyo en programas y actividades de vida saludable y bienestar de los estudiantes.
- ✚ Control normativo etiquetado cafeterías.
- ✚ Facilitación a familias de estudiantes de prácticas saludables de cocina.
- ✚ Promoción de conductas de autocuidado asociado a alimentación saludable.
- ✚ Promoción de estilos de vida saludable.

### JEFE DE FINANZAS

- ✚ Encargado de administrar recursos financieros del departamento y establecimientos educacionales de la comuna, salas cunas VTF y recursos de la subvención especial preferencial.
- ✚ Formula estados financieros y emite reportes e informes que soliciten las autoridades correspondientes.
- ✚ Responsable de la elaboración del presupuesto de educación.
- ✚ Contabilidad.
- ✚ Remuneraciones.
- ✚ Decretos de pago, consumos básicos y subvenciones.

### AYUDANTE FINANZAS

- ✚ Encargada de remuneraciones.
- ✚ Declaración de desarrollo profesional docente.
- ✚ Información de sueldos a oficina de transparencia.

### ADMINISTRATIVO PROCESOS CONTABLES FINANCIEROS

- ✚ Encargado de contabilidad del departamento
- ✚ Contabilidad y rendiciones FAEP y JUNJI.

### ENCARGADO SEP

- ✚ Supervisión y registro de cumplimiento de las normas administrativas de inversiones que se hacen a través de la subvención SEP
- ✚ Mantención actualizada de registro de ingresos y gastos SEP.

### TESORERO

- ✚ Encargado de dinero que ingresa al DAEM.
- ✚ Giro de cheques.
- ✚ Pago de proveedores.
- ✚ Rendiciones de la subvención del Programa de Integración Escolar.
- ✚ Pago de imposiciones.
- ✚ Conciliaciones bancarias.

#### **ENCARGADA DE ADQUISICIONES**

- ✚ Proveedor de elementos necesarios para el óptimo funcionamiento de las escuelas municipales y DAEM.
- ✚ Cotizar, licitar (subir licitación al portal, responder consultas en los tiempos destinados para ello, evaluar, adjudicar, seguimiento, realización de contrato), emitir órdenes de compra, realización de trato directo, recepción de facturas y envío a departamento de finanzas para su posterior pago.
- ✚ Envío de información a oficina de transparencia.

#### **ASISTENTE ADMINISTRATIVO ADQUISICIONES**

- ✚ Carga de combustible de vehículos DAEM.
- ✚ Apoyo en la realización de órdenes de compra, licitaciones y cotizaciones.

#### **ENCARGADO DE BODEGA**

- ✚ Mantener actualizados los inventarios comunales de bienes e insumos.
- ✚ Recepción e incorporación a los inventarios los bienes adquiridos vía subvención normal, SEP y transferencias JUNJI.

#### **SECRETARIA Y ENCARGADA PERSONAL**

- ✚ Manejo de documentación de funcionarios del Departamento de Educación y establecimientos municipales dependientes del mismo (Docentes, asistentes de la educación y administrativos).
- ✚ Confección de contratos, decretos de nombramiento, cometidos de funcionarios y en

general toda la gestión de documentos administrativos de personal.

#### **APOYO SECRETARIA**

- Apoyo a oficina de partes, decretos, cometidos, permisos y trámites propios de secretaría.

#### **AUXILIAR DE SERVICIOS**

- Mantenimiento del aseo de las dependencias del DAEM.
- Distribución de correspondencia y documentos semejantes.

#### **ENCARGADO DE TRANSPORTE**

- Coordinación de asignación de vehículos.
- Supervisa y canaliza los requerimientos de mantención de camioneta, buses y furgones escolares.

#### **CHOFERES BUSES Y FURGONES**

- Traslado de estudiantes desde sus hogares hacia escuelas y liceos municipales de la comuna.

#### **ASISTENTE DE SERVICIOS BIBLIOTECA**

- Atención de público.
- Creación de usuarios e ingreso de libros al sistema Aleph.
- Apoyo sala biblioredes.
- Encargada salida a terreno biblioteca móvil

#### **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 2024 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 2024 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 2024**

**MUNICIPALIDAD DE LAGO RANCO  
DIRECCIÓN/DEPTO. DE EDUCACIÓN**

**3,5%**

**P R E S U P U E S T O   E D U C A C I O N   2 0 2 4  
I N G R E S O S**

SUB TÍTULO	ÍTEM	ASIGNACIÓN	SUB ASIGNACIÓN	SUB SUB ASIGNACIÓN	DENOMINACIÓN	TOTAL (M\$)
<b>05</b>					<b>TRANSFERENCIAS CORRIENTES</b>	<b>6.028.538</b>
	03				DE OTRAS ENTIDADES PÚBLICAS	6.028.538
		003			De la Subsecretaría de Educación	5.677.269
			001		Subvención de Escolaridad - Subvención Fiscal Mensual	3.564.974
			002		Subvención de Escolaridad - Subvención para Educación Especial	689.156
			003		Anticipos de la Subvención de Educación	10
			004		Subvención Escolar Preferencial, Ley N° 20248	1.024.421
			999		Otros	398.708
		004			De la Junta Nacional de Jardines Infantiles	148.639
			001		Convenios de Educación Prebásica	148.639
		007			Del Tesoro Público	165.600
			999		Otras Transferencias Corrientes del Tesoro Público	165.600
		009			De la Dirección de Educación Pública	20
			001		Fondo de Apoyo de la Educación Pública	10
			999		Otros	10
		099			De Otras Entidades Públicas	10
		101			De la Municipalidad a Servicios Incorporados a su Gestión	37.000
<b>08</b>					<b>OTROS INGRESOS CORRIENTES</b>	<b>169.470</b>
	01				RECUPERACIONES Y REEMBOLSOS POR LICENCIAS MÉDICAS	159.460
		001			Reembolso Art. 4° Ley N° 19.345 y Ley N° 19.117, Art. Único	10.350
		002			Recuperaciones Art. 12 Ley N° 18.196 y Ley N° 19.117, Art. Único	149.110
	99				OTROS	10.010



		001		Devoluc. y Reintegros no Provenientes de Impuestos	10.000
		999		Otros	10
<b>13</b>				<b>TRANSFERENCIAS PARA GASTOS DE CAPITAL</b>	<b>40</b>
	03			DE OTRAS ENTIDADES PÚBLICAS	40
		004		De la Subsecretaría de Educación	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
		007		De la Dirección de Educación Pública	20
			001	Mejoramiento de Infraestructura Escolar Pública	10
			999	Otros	10
<b>15</b>				<b>SALDO INICIAL DE CAJA</b>	<b>10</b>
				<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>6.198.058</b>



MUNICIPALIDAD DE LAGO RANCO  
DIRECCIÓN/DEPTO. DE EDUCACIÓN

3,5%

## PRESUPUESTO EDUCACION 2024

### GASTOS

SUB TÍTULO	ÍTEM	ASIGNACIÓN	SUB ASIGNACIÓN	SUB SUB ASIGNACIÓN	DENOMINACIÓN	TOTAL M\$)
<b>21</b>					<b>GASTOS EN PERSONAL</b>	<b>5.403.923</b>
	<b>01</b>				<b>PERSONAL DE PLANTA</b>	<b>1.917.958</b>
		<b>001</b>			<b>Sueldos y Sobresueldos</b>	<b>1.858.317</b>
			001		Sueldos Base	715.159
			004		Asignación de Zona	107.274
			004		Complemento de Zona	107.274
			008		Asignación de Nivelación	10
			002		Planilla Complementaria, Art. 4 y 11, Ley N° 19.598	10
			009		Asignaciones Especiales	57.474
			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	16.353
			006		Red Maestros de Maestros	10
			999		Otras Asignaciones Especiales	41.091
			014		Asignaciones Compensatorias	20
			007		Remuneración Adicional Art. 3 transitorio, Ley N° 19.070	10
			999		Otras Asignaciones Compensatorias	10
			046		Asignación de Experiencia	188.784
			047		Asignación de Tramo de Desarrollo Profesional	291.490
			048		Asignación de Reconocimiento por Docencia en establecimientos de Alta Concentración de Alumnos Prioritarios	87.481
			049		Asignación por Responsabilidad Directiva y Asignación de Responsabilidad Técnico Pedagógica	46.428
			001		Asignación por Responsabilidad Directiva	46.418
			002		Asignación de Responsabilidad Técnico - Pedagógica	10
			050		Bonificación por Reconocimiento Profesional	314.507
			051		Bonificación de Excelencia Académica	49.680
			999		Otras Asignaciones	10
		<b>002</b>			<b>Aportes del Empleador</b>	<b>45.825</b>

		002	Otras Cotizaciones Previsionales	45.825
		<b>003</b>	<b>Asignaciones por Desempeño</b>	30
		001	Desempeño Institucional	10
		002	Bonificación Excelencia	10
		003	Desempeño Individual	20
		003	Asignación Especial de Incentivo Profesional Art. 47, Ley N° 19.070	10
		004	Asignación Variable por Desempeño Individual	10
		<b>004</b>	<b>Remuneraciones Variables</b>	10
		006	Comisiones de Servicio en el País	10
		<b>005</b>	<b>Aguinaldos y Bonos</b>	13.776
		001	Aguinaldos	9.675
		001	Aguinaldo de Fiestas Patrias	5.175
		002	Aguinaldo de Navidad	4.500
		002	Bono de Escolaridad	3.780
		003	Bonos Especiales	10
		001	Bono Extraordinario Anual	10
		004	Bonificación Adicional al Bono de Escolaridad	311
<b>02</b>			<b>PERSONAL A CONTRATA</b>	<b>1.048.706</b>
		<b>001</b>	<b>Sueldos y Sobresueldos</b>	<b>1.009.896</b>
		001	Sueldos Base	505.801
		004	Asignación de Zona	75.920
		003	Complemento de Zona	75.920
		008	Asignación de Nivelación	10
		002	Planilla Complementaria, Art. 4 y 11, Ley N° 19.598	10
		009	Asignaciones Especiales	7.990
		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	4.815
		006	Red Maestros de Maestros	10
		999	Otras Asignaciones Especiales	3.145
		013	Asignaciones Compensatorias	20
		007	Remuneración Adicional Art. 3 transitorio, Ley N° 19.070	10
		999	Otras Asignaciones Compensatorias	10
		044	Asignación de Experiencia	50.234
		045	Asignación de Tramo de Desarrollo Profesional	69.400
		046	Asignación de Reconocimiento por Docencia en establecimientos de Alta Concentración de Alumnos Prioritarios	48.283
		047	Asignación por Responsabilidad Directiva y Asignación de Responsabilidad Técnico Pedagógica	8.426
		001	Asignación por Responsabilidad Directiva	8.416
		002	Asignación de Responsabilidad Técnico - Pedagógica	10
		048	Bonificación por Reconocimiento Profesional	202.412

		049	Bonificación de Excelencia Académica	36.225
		999	Otras Asignaciones	5.175
	<b>002</b>		<b>Aportes del Empleador</b>	<b>25.926</b>
		002	Otras Cotizaciones Previsionales	25.926
	<b>003</b>		<b>Asignaciones por Desempeño</b>	<b>20</b>
		001	Desempeño Institucional	10
		002	Bonificación Excelencia	10
		003	Desempeño Individual	10
		003	Asignación Variable por Desempeño Individual	10
	<b>004</b>		<b>Remuneraciones Variables</b>	<b>10</b>
		006	Comisiones de Servicio en el País	10
	<b>005</b>		<b>Aguinaldos y Bonos</b>	<b>12.854</b>
		001	Aguinaldos	9.675
		001	Aguinaldo de Fiestas Patrias	6.210
		002	Aguinaldo de Navidad	3.465
		002	Bono de Escolaridad	2.755
		003	Bonos Especiales	10
		001	Bono Extraordinario Anual	10
		004	Bonificación Adicional al Bono de Escolaridad	414
<b>03</b>			<b>OTRAS REMUNERACIONES</b>	<b>2.437.259</b>
	<b>001</b>		<b>Honorarios a Suma Alzada - Personas Naturales</b>	<b>10</b>
	<b>004</b>		<b>Remuneraciones Reguladas por el Código del Trabajo</b>	<b>2.252.912</b>
		001	Sueldos	1.886.725
		002	Aportes del Empleador	99.438
		003	Remuneraciones Variables	107.249
		004	Aguinaldos y Bonos	159.500
	<b>005</b>		<b>Suplencias y Reemplazos</b>	<b>140.000</b>
	<b>999</b>		<b>Otras</b>	<b>44.337</b>
		001	Asignación Art. 1, Ley N° 19.464	33.987
		999	Otras	10.350
<b>22</b>			<b>BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO</b>	<b>699.875</b>
	<b>01</b>		<b>ALIMENTOS Y BEBIDAS</b>	<b>11.000</b>
		001	Para Personas	10.000
		002	Para Animales	1.000
	<b>02</b>		<b>TEXTILES, VESTUARIO Y CALZADO</b>	<b>29.907</b>
		001	Textiles y Acabados Textiles	10.000
		002	Vestuario, Accesorios y Prendas Diversas	17.907
		003	Calzado	2.000
	<b>03</b>		<b>COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES</b>	<b>109.479</b>
		001	Para Vehículos	52.479
		002	Para Maquinarias, Equipos de Producción, Tracción y Elevación	1.000

	003	Para Calefacción	55.000
	999	Para Otros	1.000
<b>04</b>		<b>MATERIALES DE USO O CONSUMO</b>	<b>190.547</b>
	001	Materiales de Oficina	15.300
	002	Textos y Otros Materiales de Enseñanza	50.000
	003	Productos Químicos	100
	004	Productos Farmacéuticos	5.000
	006	Fertilizantes, Insecticidas, Fungicidas y Otros	480
	007	Materiales y Útiles de Aseo	30.000
	008	Menaje para Oficina, Casinos y Otros	4.408
	009	Insumos, Rep. y Accesorios Computacionales	50.000
	010	Materiales para Mant. y Rep. de Inmuebles	1.000
	011	Repuestos y Accesorios para Mant. y Rep. Vehículos	4.984
	012	Otros Materiales, Repuestos y Útiles Diversos para Mant. Y Rep.	10.200
	013	Equipos Menores	5.000
	014	Productos Elaborados de Cuero, Caucho y Plásticos	10
	015	Productos Agropecuarios y Forestales	1.000
	016	Materias Primas y Semielaboradas	100
	999	Otros	12.965
<b>05</b>		<b>SERVICIOS BÁSICOS</b>	<b>139.171</b>
	001	Electricidad	55.000
	002	Agua	29.083
	003	Gas	7.000
	004	Correo	1.200
	005	Telefonía Fija	4.868
	006	Telefonía Celular	2.000
	007	Acceso a Internet	40.000
	008	Enlaces de Telecomunicaciones	10
	999	Otros	10
<b>06</b>		<b>MANTENIMIENTO Y REPARACIONES</b>	<b>70.100</b>
	001	Mantenimiento y Reparación de Edificaciones	30.000
	002	Mantenimiento y Reparación de Vehículos	20.000
	003	Mantenimiento y Reparación de Mobiliarios y Otros	5.000
	004	Mantenimiento y Reparación de Máquinas y Equipos de Of.	2.000
	005	Mantenimiento y Reparación de Máquinas y Equipos de Producción	1.000
	006	Mantenimiento y Reparación de Otras Maquinarias y Equipos	100
	007	Mantenimiento y Reparación de Equipos Informáticos	2.000
	999	Otros	10.000
<b>07</b>		<b>PUBLICIDAD Y DIFUSIÓN</b>	<b>2.486</b>
	001	Servicios de Publicidad	786
	002	Servicios de Impresión	500

	003		Servicios de Encuadernación y Empaste	100
	999		Otros	1.100
<b>08</b>			<b>SERVICIOS GENERALES</b>	<b>93.755</b>
	001		Servicios de Aseo	25.000
	002		Servicios de Vigilancia	1.545
	003		Servicios de Mantenión de Jardines	10
	007		Pasajes, Fletes y Bodegajes	62.000
	008		Salas Cunas y/o Jardines Infantiles	100
	010		Servicios de Suscripción y Similares	100
	999		Otros	5.000
<b>09</b>			<b>ARRIENDOS</b>	<b>70</b>
	001		Arriendo de Terrenos	10
	002		Arriendo de Edificios	10
	003		Arriendo de Vehículos	10
	004		Arriendo de Mobiliario y Otros	10
	005		Arriendo de Máquinas y Equipos	10
	006		Arriendo de Equipos Informáticos	10
	999		Otros	10
<b>10</b>			<b>SERVICIOS FINANCIEROS Y DE SEGUROS</b>	<b>37.010</b>
	002		Primas y Gastos de Seguros	30.000
	004		Gastos Bancarios	7.000
	999		Otros	10
<b>11</b>			<b>SERVICIOS TÉCNICOS Y PROFESIONALES</b>	<b>13.100</b>
	001		Estudios e Investigaciones	100
	002		Cursos de Capacitación	1.000
	003		Servicios Informáticos	2.000
	999		Otros	10.000
<b>12</b>			<b>OTROS GASTOS EN BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO</b>	<b>3.250</b>
	002		Gastos Menores	3.150
	004		Intereses Multas y Recargos	100
<b>23</b>			<b>PRESTACIONES DE SEGURIDAD SOCIAL</b>	<b>6.000</b>
<b>01</b>			<b>PRESTACIONES PREVISIONALES</b>	<b>6.000</b>
	004		Desahucios e Indemnizaciones	6.000
<b>24</b>				<b>10</b>
<b>01</b>				<b>10</b>
	999		Otras Transferencias al Sector Privado	10
<b>26</b>			<b>OTROS GASTOS CORRIENTES</b>	<b>14.200</b>
<b>01</b>			<b>DEVOLUCIONES</b>	<b>14.200</b>
<b>29</b>			<b>ADQUISICIÓN DE ACTIVOS NO FINANCIEROS</b>	<b>74.030</b>

02			EDIFICIOS	18.000
03			VEHICULOS	19.000
04			MOBILIARIO Y OTROS	16.990
05			MÁQUINAS Y EQUIPOS	3.020
	001		Máquinas y Equipos de Oficina	3.000
	002		Maquinarias y Equipos para la Producción	10
	999		Otras	10
06			EQUIPOS INFORMÁTICOS	10.010
	001		Equipos Computacionales y Periféricos	10.000
	002		Equipos de Comunicaciones para Redes Informáticas	10
07			PROGRAMAS INFORMÁTICOS	7.010
	001		Programas Computacionales	7.000
	002		Sistemas de Información	10
34			<b>SERVICIO DE LA DEUDA</b>	10
	07		DEUDA FLOTANTE	10
35			<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>	10
<b>TOTAL GASTOS</b>				<b>6.198.058</b>



## **Capítulo 5**

### **Anexos**

## 5.1 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	De	En	Muy en
-----------	------------	--------	----	----	--------

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

<b>Dimensión</b>	<b>Afirmación</b>	<b>Muy de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Muy en desacuerdo</b>
<b>Prácticas inclusivas</b>	<b>17. Crees que las clases consideran tus intereses y los de tus compañeros</b>				
	<b>18. Crees que las clases consideran la forma de ser tuya y de tus compañeros</b>				
	<b>19. Aprendes junto a tus otros compañeros</b>				
	<b>20. Las evaluaciones te permiten conocer tus fortalezas y debilidades para poder mejorar</b>				
	<b>21. La disciplina de las clases se sustenta en el respeto mutuo</b>				
	<b>22. Los (as) profesores se preocupan del aprendizaje y participación de cada</b>				

	<b>uno de sus estudiantes</b>				
	<b>23. Sientes que las (os) educadoras (es) diferenciales y otros profesionales (Por ejemplo psicólogos) apoyan tú aprendizaje.</b>				
	<b>24. Te invitan a participar en las actividades extraescolares y complementarias</b>				
	<b>25. Conoces y usas los recursos de la escuela</b>				

Por favor escribe 3 ideas para mejorar o cambiar:

<b>La educación en tu escuela</b>	<b>La educación en tu comuna</b>
1.	1.
2.	2.
3.	3.

**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				

	<b>11. Se siente valorado (a) por los otros (as) integrantes de la escuela</b>				
<b>Políticas inclusivas</b>	<b>12. La escuela intenta aceptar a todo el alumnado de la comuna y localidades cercanas</b>				
	<b>13. La infraestructura de la escuela es accesible para todos (as)</b>				
	<b>14. La escuela ayuda a adaptarse a los (as) nuevos (as) estudiantes</b>				
	<b>15. La escuela organiza grupos de aprendizaje para que todos (as) los(as) estudiantes se sientan valorados (as).</b>				
	<b>16. Se entregan apoyos a los estudiantes para mejorar su aprendizaje</b>				
	<b>17. Se evita clasificar a los (as) estudiantes</b>				
	<b>18. El apoyo a todo (a) estudiante que lo requiera es visto como un derecho</b>				
<b>Prácticas inclusivas</b>	<b>19. Se implica a los (as) estudiantes en su aprendizaje</b>				
	<b>20. Los (as) estudiantes aprenden de forma colaborativa</b>				
	<b>21. Las evaluaciones potencian los logros de todos (as) los (as) estudiantes</b>				
	<b>22. La disciplina de las clases se sustenta en el respeto mutuo</b>				
	<b>23. Los (as) docentes planifican, revisan y enseñan en colaboración (con profesores, profesionales de apoyo, familias, funcionarios y estudiantes)</b>				

	<b>24. Los (as) profesores se preocupan del aprendizaje y participación de cada uno de sus estudiantes</b>				
	<b>25. Las (os) otros (as) profesionales de apoyo se preocupan de facilitar el aprendizaje y la participación de todos (as) los (as) estudiantes</b>				
	<b>26. Se fomenta la participación de todos (as) los(as) estudiantes en las actividades extraescolares y complementarias</b>				
	<b>27. Los recursos de la escuela son distribuidos de forma justa y equitativa</b>				
	<b>28. Los recursos de la escuela se conocen y aprovechan por toda la comunidad educativa</b>				

**Por favor escriba 3 ideas para mejorar o cambiar:**

<b>La educación en su escuela (as)</b>	<b>La educación en su comuna</b>
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.)				

	<b>6. Todas las personas son tratadas con respeto</b>				
	<b>7. Siente que su opinión es escuchada</b>				
	<b>8. Lo (a) invitan a participar en las actividades de la escuela</b>				
	<b>9. Se valoran las diferencias y particularidades de los integrantes de la comunidad educativa</b>				
	<b>10. Se ve la diversidad como una oportunidad de enriquecimiento</b>				
	<b>11. Se busca reducir las desigualdades de oportunidades</b>				
	<b>12. Se siente valorado (a) por los otros (as) integrantes de la comunidad educativa</b>				
<b>Políticas inclusivas</b>	<b>13. Los nombramientos y ascensos de los (as) docentes, directivos y funcionarios (as) son justos</b>				
	<b>14. Se ayuda a los (as) nuevos (as) profesores (as) o funcionarios (as) que ingresan a la escuela</b>				
	<b>15. La escuela intenta aceptar a todo el alumnado de la comuna y localidades cercanas</b>				
	<b>16. La infraestructura de la escuela es accesible para todos (as)</b>				
	<b>17. La escuela ayuda a adaptarse a los (as) nuevos (as) estudiantes</b>				
	<b>18. La escuela organiza grupos de aprendizaje para que todos (as) los(as) estudiantes se sientan valorados (as).</b>				

	<b>19. Se organizan todas las formas de apoyo para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje de los (as) estudiantes.</b>				
	<b>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</b>				
	<b>21. Se evita el etiquetado o categorización de los (as) estudiantes</b>				
	<b>22. El apoyo a todo (a) estudiante que lo requiera es visto como un derecho</b>				
	<b>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</b>				
	<b>24. Se ha reducido el ausentismo escolar</b>				
<b>Prácticas inclusivas</b>	<b>25. Se utilizan objetivos, contenidos, estrategias, recursos y evaluaciones que consideran la diversidad de los (as) estudiantes</b>				
	<b>26. Se implica a los (as) estudiantes en su aprendizaje</b>				
	<b>27. Los (as) estudiantes aprenden de forma colaborativa</b>				
	<b>28. Las evaluaciones potencian los logros de todos (as) los (as) estudiantes</b>				
	<b>29. La disciplina de las clases se sustenta en el</b>				

	<b>respeto mutuo</b>				
	<b>30. Los (as) docentes planifican, revisan y enseñan en colaboración (con profesores, profesionales de apoyo, familias, funcionarios y estudiantes)</b>				
	<b>31. Los (as) profesores se preocupan del aprendizaje y participación de cada uno de sus estudiantes</b>				
	<b>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</b>				
	<b>33. Se fomenta la participación de todos (as) los(as) estudiantes en las actividades extraescolares y complementarias</b>				
	<b>34. Los recursos de la escuela son distribuidos de forma justa y equitativa</b>				
	<b>35. Los recursos de la escuela se conocen y aprovechan por toda la comunidad educativa</b>				

**Por favor escriba 3 ideas para mejorar o cambiar:**

<b>La educación en su escuela (as)</b>	<b>La educación en su comuna</b>
1.	1.
2.	2.
3.	3.

## 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 sus necesidades personales.	1	2	3	4
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	1	2	3	4

	equipo educativo.				
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 consistente con los valores y metas de organización.	1	2	3	4
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

## 5.2 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
<b>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.</b>	1. Lograr resultados de aprendizaje en las mediciones externas.	1.1 Puntaje PSU	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.  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%	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>del total, en la Educación Superior técnica o universitaria.</p> <p>Situación actual:</p> <p>1.2 Promedio Simce 4° de 240 puntos.</p> <p>1.3 Promedio Simce 8° de 240 puntos.</p> <p>1.4 Promedio SIMCE II ° de 240 puntos.</p> <p>Meta:</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>
	<p>2. Planificar y actualizar Proyectos Educativos Institucionales y PADEM</p>	<p>2.1 % de Actualización de Proyecto Educativo en las escuelas.</p>	<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>2.2. % de actualización de PADEM.</p>	<p>Meta:</p> <p>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.</p> <p>Años 3, 4 y 5:</p> <p>Evaluar resultados y retroalimentar el proceso de actualización.</p> <p>2.2 Actualización del PADEM.</p> <p>Situación Actual: Se actualiza anualmente</p> <p>Meta:</p> <p>Año 1: Iniciar la evaluación sistemática de la aplicación del PADEM con apoyo externo de expertos, retroalimentando su formulación anual para orientar la gestión educativa a nuevos requerimientos.</p> <p>Años 2, 3, 4 y 5: Propiciar y sostener la</p>	
--	--	------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

			Evaluación y formulación participativa del PADEM con la Comunidad educativa.	
<b>Aumentar el número de alumnos matriculados en los establecimientos educacionales dependientes de la Municipalidad de Lago Ranco.</b>	3. Lograr equilibrio financiero	3.1 Meta de matrícula de la educación municipal.	<p>3.1. Meta de matrícula de la educación municipal</p> <p>Situación Actual: La matrícula experimenta un decrecimiento anual a tasas cada vez menores, tendiendo a estabilizar la matrícula.</p> <p>Meta:</p> <p>Años 1 y 2: Estabilizar la matrícula del conjunto de los establecimientos de la comuna según data del año 0.</p> <p>Año 3, 4 y 5: incrementar la tasa de ingreso a los establecimientos en un 1% anual.</p> <p>3.2 Ejecución presupuestaria</p> <p>Situación presupuestaria: Actualmente se logra un 85% de ejecución presupuestaria total, con un 99% en los fondos</p>	

		<p>3.2 Ejecución presupuestaria.</p>	<p>regulares.</p> <p>Ello porque los proyectos externos suelen tener programaciones interanuales.</p> <p>Meta:</p> <p>Mejorar la ejecución presupuestaria para hacerla de forma uniforme cada año. Año 1: Avanzar en el logro de una ejecución presupuestaria Sobre el 90% total.</p> <p>Años 2, 3, 4 y 5: Estabilizar la meta de ejecución presupuestaria total por sobre el 97%.</p> <p>3.3 Meta financiera de fondos externos</p> <p>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</p>	
--	--	--------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

		<p>3.3 Meta financiera de fondos externos (SEP, FNDR, privados, otros).</p>	<p>reposición de la infraestructura escolar según corresponda.</p> <p>Año 1: Realización de catastro de requerimientos de inversión y formulación de proyectos (estudios, diseños y/o ejecución),</p> <p>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><b>Generar alianzas con la comunidad escolar, actores públicos y privados, con el propósito de mejorar la calidad del servicio educativo comunal.</b></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</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>Plan de inversiones complementarias de dotación y/o mejoramiento de servicios en los Liceos y en localidades</p>

		<p>4.2 % de retención de las escuelas.</p>	<p>equipos de apoyo pedagógico y psico- sociales en los establecimientos .</p> <p>Año1: Incorporación de más profesionales expertos para fortalecer 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 (multidisciplinaria).</p> <p>4.2 % de retención de las escuelas.</p> <p>Situación Actual: Se produce una discontinuidad mayor, al egreso de 7° Básico (escuelas</p>	<p>rurales con presencia de escuelas municipales.</p>
--	--	--------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------

			<p>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>	
	5. Incorporar a las familias al quehacer escolar.	5.1 % de deserción de los establecimientos educacionales de enseñanza básica y media	<p>5.1. % de deserción de las escuelas.</p> <p>Situación Actual: El porcentaje de deserción promedio de los establecimientos</p>	

		<p>5.2 N° de actividades desarrolladas con la comunidad educativa al año.</p>	<p>municipales no supera el 1%</p> <p>Meta:</p> <p>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:</p> <p>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>	
--	--	-------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

	<p>6. Mejorar la calidad del Servicio educativo.</p>	<p>6.1 Grado de satisfacción de alumnos y familias con las escuelas.</p>	<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 de evaluación de satisfacción de usuarios, mediante encuestas y focus group, retroalimentando los instrumentos de planificación y las prioridades de inversión.</p>	
<p><b>Diseñar e Implementar un programa de perfeccionamiento de los equipos directivos de los establecimientos educacionales</b></p>	<p>7.1 Apoyar y fomentar el liderazgo de los equipos en las escuelas directivos</p>	<p>7.2 % de acciones de apoyo y fomento al liderazgo de los equipos.</p>	<p>Situación Actual: Se realizan capacitaciones de los equipos</p>	<p>Convenios con instituciones especialistas en educación (Universidades, Centro de Perfeccionamiento u otros)</p>

<p><b>dependientes de la Municipalidad.</b></p>	<p>y docentes</p>		<p>directivos de forma episódica (cada dos años en promedio) y algunas individuales.</p> <p>Metas</p> <p>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>	
-------------------------------------------------	-------------------	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--