



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

FACULTAD DE EDUCACIÓN Y HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
PROGRAMA DE MAGÍSTER EN LIDERAZGO Y GESTIÓN DE ESTABLECIMIENTOS  
EDUCACIONALES

RELACIÓN ENTRE LOS RECURSOS DE LA SUBVENCIÓN ESCOLAR  
PREFERENCIAL, GESTIONADOS POR LOS EQUIPOS DIRECTIVOS DE  
LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES, Y LOS RESULTADOS  
DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER EN LIDERAZGO Y GESTIÓN  
DE ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES**

**AUTOR: AGUILERA MARCHANT, MARCO**

Profesor Guía: Dr. Friz Carrillo, Miguel

CHILLÁN 2018

**“Dedicada a mi hija Sofía Aguilera Zuñiga, a mis padres María Marchant y Alberto Aguilera, Blanca Sepúlveda y Manuel Zúñiga, en fin, a todos quienes hicieron posible este momento.”**

## ÍNDICE

1.0	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	Pág. 1
1.1.	Definición ámbito temático de la investigación.....	Pág. 1
1.2.	Planteamiento del problema de investigación.....	Pág. 2
1.3.	Justificación del problema como objeto de estudio.....	Pág. 5
1.4.	Preguntas de investigación.....	Pág. 6
1.5.	Premisas o supuestos.....	Pág. 6
1.6.	Objetivos.....	Pág. 6
1.6.1.	Objetivos específicos: .....	Pág. 6
1.7.	Variables .....	Pág. 7
1.7.1.	Variable gastos de la Subvención Escolar Preferencial (SEP) .....	Pág. 7
1.7.2.	Variable Resultados del Sistema de Medición de la Calidad de la Educación	Pág. 7
2.0.	MARCO TEORICO. ....	Pág. 8
2.1.	Introducción al marco teórico .....	Pág. 8
2.2.	Desarrollo del marco teórico.....	Pág. 8
2.3.	Conclusiones del marco teórico.....	Pág. 17
3.0.	DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	Pág. 18
3.1.	Fundamentos del tipo de investigación.....	Pág. 18
3.2.	Explicitación y características de la unidad de estudio.....	Pág. 20
3.3.	Explicitación de los sujetos de estudio (universo y muestra).....	Pág. 20
3.4.	Instrumentos y/o técnicas utilizadas de recopilación de la información.....	Pág. 21
3.5.	Tabla de especificaciones utilizada para operacionalizar la investigación.....	Pág. 22
4.0.	PRESENTACION DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	Pág. 23
4.1.	Presentación de los resultados.....	Pág. 23
4.1.1.	Sistema de Medición de la Calidad de la Educación SIMCE:.....	Pág. 23
4.1.2.	Sistema de Medición de Calidad: Lenguaje y Matemáticas.....	Pág. 25
4.1.3.	Sistema de Medición de Calidad: Matemáticas.....	Pág. 27
4.1.4.	RESULTADOS INGRESOS Y GASTOS:.....	Pág.40
4.1.5.	Gastos.....	Pág. 42
4.2.	Triangulación de datos y síntesis de resultados.....	Pág. 49

4.2.1.	Correlaciones.....	Pág. 49
4.2.2.	Síntesis de los resultados.....	Pág. 55
4.2.3.	Estudio de correlaciones.....	Pág. 58
5.0.	INTERPRETACION Y CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION.....	Pág. 62
5.1.	Discusión teórica de los resultados.....	Pág. 62
5.2.	Conclusiones.....	Pág. 64
5.2.1.	Síntesis de la respuesta a la pregunta de investigación .....	Pág. 64
5.2.2.	Aportes de la investigación .....	Pág. 66
5.2.3.	Desafíos que surgen desde los resultados al campo del liderazgo y gestión educativa.....	Pág. 67
6.0.	PROPUESTA DE INTERVENCION.....	Pág. 68
6.1.	Nombre de la propuesta.....	Pág. 69
6.1.1.	Objetivos de la intervención.....	Pág. 69
6.1.2.	Objetivo general:.....	Pág. 69
6.1.3.	Objetivos específicos:.....	Pág.70
6.1.4.	Árbol de objetivos.....	Pág. 71
6.1.5.	Fundamentación teórica de la propuesta.....	Pág. 72
6.1.6.	Descripción de la estrategia.....	Pág. 74
6.1.7.	Cronograma de implementación curricular de la asesoría.....	Pág. 76
6.1.8.	Planificación general de la asesoría.....	Pág. 77
6.1.9.	Planificación curricular de la asesoría.....	Pág. 79
6.1.10.	Plan de evaluación de la propuesta.....	Pág. 82
7.0.	VALIDACION DE LA PROPUESTA.....	Pág. 85
7.1.	Plan de validación de la propuesta.....	Pág. 85
7.2.	Resultados de la encuesta.....	Pág. 86
8.0.	BIBLIOGRAFIA.....	Pág. 88
	ANEXOS.....	Pág. 91
9.0.	ANEXO Nº 1: Encuesta de validación de la propuesta.....	Pág. 91
	ANEXO Nº 2: Entrevista abierta a directivos de escuelas.....	Pág. 92
	ANEXO Nº 3: Rendición de gastos de escuelas.....	Pág. 94

ANEXO Nº 4: Información del Sistema de Medición de la Calidad de la Educación en lenguaje y matemáticas (2008-2012).....	Pág.100
ANEXO Nº 5: Rendición de gastos detallada.....	Pág.102
ANEXO Nº 6: Material didáctico asesoría.....	Pág.113 Pág. 142

## **INTRODUCCIÓN**

Los Sistemas Educativos, desde un punto de vista teórico, son subsistemas sociales complejos y como tales, su dinámica está influenciada por múltiples variables que en su interrelación configuran el fenómeno del aprendizaje. Una tarea no menor para los investigadores, es develar a través de sus estudios el juego de los factores o variables que caracterizan a un sistema de este tipo. La tarea no es fácil y las expectativas siempre son altas pues, la educación, es altamente valorada por todos, especialmente por los padres, quienes buscan un mejor futuro y bienestar para sus hijos.

El Sistema Educativo, es una creación humana y, por lo tanto, tiene una finalidad, además de un sentido, el cual ha sido configurado por las acciones de los actores locales y nacionales en el devenir de su historia.

El presente estudio se concentra en un componente de nuestro Sistema Educativo, específicamente en seis establecimientos educacionales municipales de una comuna de la Región de Ñuble. Señalaremos, la relación que hay entre los recursos de la Subvención Escolar Preferencial, gestionada por los directores y equipos técnicos de los establecimientos educacionales apoyados por el sostenedor, y los resultados en las pruebas estandarizadas SIMCE de 4° año Básico.

Para ello se caracterizará con la mayor profundidad cada una de las variables, se utilizarán herramientas estadísticas para investigar si existe relación entre ellas y se analizarán los resultados a la luz del contexto explicativo de los datos y de la realidad de los directores y sus equipos. Pretendemos conocer y comprender la relación entre estas variables y formular hipótesis explicativas.

Finalmente se validará una propuesta de mejoramiento que, a la luz de los resultados de la investigación, pretende ser un aporte para los actores del sistema.

## 1.0. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1. Definición ámbito temático de la investigación

El tema de la investigación se relaciona con el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar en el ámbito denominado “**Desarrollando y Gestionando el Establecimiento Escolar**”, en este se espera que los directivos realicen una gestión eficiente para que la escuela sea efectiva. Se requiere que estos, organicen la institución en la lógica del mejoramiento educativo y en el marco de las normativas y políticas del Ministerio de Educación.

Los Directivos, en coordinación con el Sostenedor, aseguran la disponibilidad de las condiciones, tiempos, recursos materiales y financieros que requiere el establecimiento, tanto para los procesos de enseñanza aprendizaje, así como para el cumplimiento del proyecto educativo. Los directivos gestionan y distribuyen estos recursos y los espacios del establecimiento de manera de maximizar su uso en los procesos pedagógicos y el logro de las metas definidas en sus planes de mejoramiento. (Marco para la Buena Dirección, 2005, p. 27.)

En este proceso tienen un rol fundamental los equipos directivos de los establecimientos educacionales al mismo tiempo que los sostenedores. Son estos, quienes tienen la responsabilidad de realizar los diagnósticos, formular los planes de mejora y la implementación de los mismos. El sostenedor por otra parte apoya los procesos, realiza las adquisiciones y las rendiciones de gastos, además de otras acciones establecidas por la normativa.

**En esta investigación hemos delimitado el ámbito temático a un aspecto en particular de la complejidad educativa, el cual está dado por la relación que pudiera existir entre los gastos de la SEP y los resultados del sistema de medición de la calidad de la educación (SIMCE).**

## 1.2. Planteamiento del problema de investigación

En el contexto de las reformas de la Educación Chilena, iniciadas en la década de los noventa y continuada en los años dos mil, se promulgaron una serie de cuerpos legales, que fueron configurando una nueva Institucionalidad. En este proceso se encuentran presentes dos grandes problemas, por una parte, los bajos resultados académicos de los alumnos más vulnerables en las pruebas estandarizadas nacionales e internacionales y por otra, el sistema de financiamiento, el cual se traduce en inequidad y segregación, al respecto:

Desde 1988 cada aplicación del SIMCE (Sistema de Medición de la Calidad de la Educación) ha mostrado al país la tremenda desigualdad de logros de aprendizaje de los niños dependiendo del nivel socioeconómico de sus familias. Por ejemplo, en el último SIMCE (4° básico, 2005) la distancia promedio que separa a los hijos de familias de nivel socioeconómico alto de sus pares de nivel bajo supera los 80 puntos en Lenguaje y los 90 en Matemáticas. Esta desigualdad no disminuye en los cursos superiores y los resultados de la PSU ratifican, casi una década después, esta temprana inequidad. Alterar esta dinámica intergeneracional de injusticia socioeducativa es el loable y urgente propósito del proyecto de ley de subvención preferencial. (García Huidobro y Bellei, 2006, p.1)

Desde otro punto de vista, se argumenta que a pesar del aumento del gasto en educación, esta inversión no se ha traducido en el mejoramiento de los resultados de aprendizaje, comparado con los países de la OCDE<sup>1</sup> (Elacqua, Mosqueira y Santos, 2009). Además, en las pruebas internacionales en las que han participado los alumnos chilenos, estos obtienen resultados más bajos que el resto de los países con similares características.

Sucesivas leyes, fueron estructurando un proceso de reformas por etapas, entre las más importantes podemos señalar:

---

<sup>1</sup> OCDE Fundada en 1961, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) agrupa a 35 países miembros y su misión es promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo.

La ley Número 20.379 (2009), o **Ley General de Educación** que contempla la creación del Consejo Nacional de Educación, en reemplazo del actual Consejo Superior de Educación. Se configura la nueva arquitectura Institucional que tendrá un rol importante en las reformas: la Agencia de Calidad de la Educación y de la Superintendencia, organizaciones que tendrán un papel fiscalización y de supervisión de los recursos de la SEP.

La ley número 20.845 (2015) de **Inclusión Escolar**, que regula la incorporación de los y las estudiantes, elimina el financiamiento compartido, además de prohibir el lucro en establecimientos educacionales que reciben aportes del estado.

En este contexto de reformas legales se ubica la ley N° 20.248 de Subvención Escolar Preferencial, promulgada el año 2008, que entrega recursos del Estado para mejorar la equidad y calidad educativa de los establecimientos educacionales subvencionados del país. Esta subvención adicional se le entrega al sostenedor por los alumnos prioritarios que estén cursando desde el primer nivel de transición de la educación parvularia hasta el segundo año de Enseñanza Media en el año 2014, incorporándose, Tercer Año de Enseñanza Media el 2015 y hasta Cuarto Año del mismo nivel el 2017. (Mineduc, 2017)

Valenzuela, Vera y Allende, (2015) señalan que, el objetivo de lograr calidad, a través de la SEP, se relaciona con la búsqueda de equidad en los aprendizajes de los alumnos vulnerables, modificando por primera vez en 30 años el sistema de financiamiento de las escuelas.

El año 2008, la subvención por alumno prioritario era de \$23.388 pesos mensuales, además de un monto adicional por concentración de alumnos prioritario (Elacqua Mosqueira, Santos, 2009). Estos recursos, generan un gran interés por ingresar al proceso, por parte de los sostenedores municipales y también particulares subvencionados, lo que explica, por ejemplo, el caso de las escuelas de la comuna en estudio que ingresaron en su mayoría al programa durante este periodo.

En el caso específico de la comuna en estudio, el 100% de las escuelas y liceos municipales, se encuentran incorporadas en la SEP (desde el año 2008 las primeras y desde el 2012 los segundos) recibiendo por este concepto recursos económicos

mensuales. Antes de la SEP, la mayoría de las escuelas y liceos no se financiaban con los recursos de la subvención, generando un creciente déficit (PADEM 2008-2012)

Como lo señala la ley N° 20.248, existen algunas exigencias para poder recibir los recursos financieros el sostenedor de los establecimientos educacionales. Estos deben firmar un convenio de “igualdad de oportunidades y excelencia educativa”, el cual tiene una duración de cuatro años, pudiendo renovarse o dar término al no cumplir con los compromisos que derivan de la firma del convenio.

Es así como, el Ministerio de Educación, realiza una clasificación dinámica de los establecimientos educacionales según algunos indicadores a partir del resultado en mediciones estandarizadas. En base a la aplicación de estos indicadores las escuelas y liceos se clasifican en autónomas, emergentes y en recuperación. Posteriormente el año 2016, la agencia de calidad, cambió el sistema de clasificación en establecimientos educacionales según niveles: bajo, medio bajo, medio y alto.

Además, los sostenedores, según la Ley N° 20.248 (2008) deben destinar la subvención y los aportes que contempla esta ley a la implementación de las acciones comprendidas en el Plan de Mejoramiento Educativo, privilegiando a los alumnos prioritarios y considerando la asistencia técnico – pedagógica, con el objetivo de mejorar el rendimiento escolar de los alumnos vulnerables con bajo rendimiento académico.

En el proceso de implementación de la SEP, participan diversos actores a diferentes niveles: el Ministerio de Educación, la Superintendencia de Educación, La Agencia de Calidad, Sostenedores Municipales, Particulares Subvencionados y Establecimientos Educacionales.

El Plan de Mejoramiento Educativo elaborado por los equipos directivos de los establecimientos educacionales con el apoyo del sostenedor se traduce en una serie de acciones en diferentes áreas del plan de mejoramiento, sobre las cuales el sostenedor realiza un proceso de adquisición de los bienes y servicios solicitados. Estos bienes y servicios son implementados en los establecimientos educacionales con el objetivo final de mejorar la calidad educativa.

En relación a los resultados de las mediciones estandarizadas, éstos no han tenido para la mayoría de los establecimientos educacionales, un crecimiento sostenido. No obstante, existe un pequeño grupo de escuelas/liceos que han obtenido puntajes superiores al promedio nacional de 250 puntos. Lo que plantea una serie de interrogantes sobre las variables que están impactando en los resultados (PADEM 2008-2012).

La presente investigación aborda el problema de la relación entre los resultados SIMCE de seis escuelas municipalizadas de una comuna de la región de Ñuble y la inversión o gastos de los recursos SEP.

### **1.3. Justificación del problema como objeto de estudio**

La relación entre la implementación de la Subvención Escolar Preferencial, los gastos que ello demanda y los resultados de la prueba de medición SIMCE, es un tema de mucha importancia para la gestión que los directores y equipos técnicos de las escuelas y liceos. Es necesario destacar que esto último es un aporte para la implementación de la política educacional que se propone el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes de los alumnos(as).

A nivel nacional, la evaluación de los impactos que está teniendo la inversión de recursos SEP en los aprendizajes de los alumnos y sus consecuencias, ha sido estudiada por varios investigadores. Como se reseña en la revista estudio de política educativa del Centro de Estudios MINEDUC (2012) entre estos estudios destaca Villarroel, 2012; Mizala y Torche, 2013; Valenzuela y Allende, 2013 y Román, et al, 2013.

Conocer si efectivamente los recursos SEP están generando cambios positivos en las variables que definen la calidad de la educación es un tema de relevancia, ya que permite la corrección o reorientación de las prioridades que los equipos directivos de las escuelas le están entregando a sus recursos (Román, 2013). Del mismo modo, conocer a nivel comunal estos resultados, le permite al sostenedor evaluar la efectividad del PME de sus establecimientos educacionales y acordar con los equipos directivos las medidas remediales que fueran necesarias.

#### **1.4. Pregunta de investigación**

**¿Existe relación entre los gastos de la subvención escolar preferencial (SEP), gestionados por los equipos directivos, y los resultados en el sistema de medición de la calidad educativa (SIMCE)?**

#### **1.5. Premisas o supuestos**

Podría esperarse que exista una alta relación entre los gastos de la SEP y los resultados SIMCE. Debido a que este es uno de los objetivos principales de la ley SEP, la cual contempla un diseño para que sean los establecimientos educacionales a partir de su realidad quienes definan su plan de mejora. Para su implementación y cumplimiento de metas se entregan los recursos.

#### **1.6. Objetivos**

Identificar la relación existente entre el gasto de los recursos de la Subvención Escolar Preferencial (SEP), gestionados por los equipos directivos y los resultados del sistema de medición de la calidad educativa (SIMCE), en seis (6) establecimientos educacionales municipales de una comuna de la Región de Ñuble, durante el periodo 2008 - 2012.

##### **1.6.1. Objetivos Específicos:**

- a) Describir los gastos realizados por los equipos directivos de los establecimientos educacionales según categorías de la Subvención Escolar Preferencial, contemplados en las rendiciones de gastos para cada uno de los establecimientos educacionales durante el periodo en estudio.
- b) Analizar los resultados de las pruebas SIMCE de los Establecimientos Educacionales
- c) Describir las relaciones existentes entre las categorías de gastos y los resultados SIMCE

## **1.7. Variables**

### **1.7.1. Variable gastos de la Subvención Escolar Preferencial (SEP)**

Son los gastos o egresos monetarios, que los Establecimientos Educacionales Municipales, realizan por concepto de ejecución de los planes de mejoramiento educativo según la Ley N° 20.248, 2008.

### **1.7.2. Variable Resultados del Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE)**

Los resultados son los puntajes promedios que obtienen los alumnos al rendir las pruebas estandarizadas del Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE), para medir el dominio de los estudiantes del currículo escolar. Evalúa los logros de aprendizaje en las asignaturas de Lenguaje y Comunicación y Matemática para Cuarto Año de Enseñanza General Básica (Agencia de Calidad, 2017).

La responsabilidad de la administración de los recursos de la Subvención Escolar Preferencial, está definida en la ley SEP, y recae en el sostenedor y los equipos directivos de los establecimientos educacionales (ley 20.248).

## **2.0. MARCO TEÓRICO.**

### **2.1. Introducción al Marco Teórico**

La implementación de la Ley de Subvención Escolar, ha impulsado importantes cambios en la gestión y financiamiento de los establecimientos educacionales, proceso que aún está en marcha y que también ha generado un creciente interés por analizar el fenómeno. Esto se ha traducido en el desarrollo de investigaciones sobre el impacto que la implementación de la SEP tiene en los aprendizajes de los alumnos.

A continuación, se expondrán antecedentes del contexto nacional, marco legislativo y las principales investigaciones sobre la ley SEP.

### **2.2. Desarrollo del Marco Teórico**

En el contexto de la Reforma Educacional Nacional, los esfuerzos por mejorar la calidad de la educación han constituido un desafío de largo plazo, lo anterior debido a las características histórica y estructurales del modelo educativo nacional, el cual como lo señala Donoso y Benavides (2017), a partir de la década del 80 fue liberalizado, descentralizado y desregulado fuertemente, generándose una amplia participación de sostenedores privados en la provisión del servicio educacional.

En este proceso, el sector particular subvencionado fue aumentando su matrícula en detrimento de la matrícula municipal. Además, este crecimiento fue favorecido porque los sostenedores privados podían obtener utilidades (lucro) en la gestión financiera, lo que mercantilizó el servicio educacional.

Como lo señalan algunos autores especialistas en el tema:

En esa década se implementó un nuevo sistema de financiamiento consistente en un subsidio al establecimiento por cada alumno que asistía a este y se traspasó la administración de los establecimientos del gobierno central a los municipios. Esta transformación fue inspirada por el modelo de privatización propuesto por Friedman (1962) y perseguía dos objetivos: Permitir a establecimientos privados proveer

Educación y de este modo aumentar las opciones educacionales de las familias, y mejorar la Educación pública a través de la competencia entre establecimientos públicos y privados para atraer alumnos. (Alejandra Mizala y Florencia Torche, 2013, p.2)

El crecimiento del sector particular subvencionado en la comuna en estudio, al igual que en el resto del país, pasó a superar a la matrícula municipal, generando déficit por menores ingresos provenientes de la subvención estatal, los cuales fueron cubiertos con aportes municipales que aumentaban anualmente (PADEM 2008-2012).

El modelo educativo neoliberal, determinó la estructura y el sistema de financiamiento, considerando una subvención igual para todos los alumnos y, por lo tanto, generando una alta segregación socioeconómica, estratificando a las escuelas según nivel de ingresos de las familias (Donoso, 2016). Este modelo sin grandes variaciones se mantuvo por las siguientes décadas hasta inicios de los años 90, periodo en el cual se desarrolla un proceso de reformas a través de la implementación de políticas focalizadas como el programa de las 900 Escuelas o P900, el MECE rural o el Programa de Escuelas Vulnerables, además de otras acciones que se concentraron en algunas de las escuelas y liceos más vulnerables de Chile, pero por su naturaleza focalizada no tenían o no podían generar cambios de fondo al modelo, manteniéndose en general la segregación y los resultados deficientes en las pruebas estandarizadas.

Al respecto Peticara y Román (2013) señalan:

En este escenario, el sistema educativo chileno operó durante los años noventa y parte de los dos mil, con un criterio de discriminación positiva mediante la implementación de programas focalizados, que buscaban desarrollar procesos educativos pertinentes y relevantes en las escuelas y liceos que atienden a niños y jóvenes con mayores carencias y menores recursos de todo tipo para aprender. (Peticara y Román, 2013, p.2)

El punto inflexión en la aplicación del modelo se produce el año 2008, durante el primer gobierno de la presidenta Michelle Bachelet Jeria, cuando se creó la Subvención Escolar Preferencial, la cual ha generado una serie de importantes cambios en la gestión de los

establecimientos educacionales que tienen entre otros objetivos, mejorar los niveles de aprendizaje de los alumnos.

El Centro de Estudios Mineduc (2012), en una investigación sobre el impacto de la SEP en los resultados del SIMCE para matemática Cuarto Básico, en colegios particulares subvencionados que tenían implementada la SEP y otros que no la tenían, obtiene como resultados la reducción de la brecha en 10 puntos entre 2008 y 2011. Lo que demuestra que la implementación de la ley estaba generando impactos en los resultados académicos de los alumnos.

Desde el punto de vista de Valenzuela, Villarroel y Villalobos (2013), la reforma, aumenta el aporte estatal a los alumnos de las escuelas y de los liceos más vulnerables del país, además busca generar “procesos de mejoramiento”, a través de una mayor responsabilidad de los actores educativos. Con respecto al financiamiento, el autor señala que las evidencias internacionales y nacionales demuestran que el aumento de los recursos, no garantiza que los resultados académicos mejoren, ya que el proceso de mejora depende de otros factores como la transformación del “diseño institucional”. Una mirada a las conclusiones de la presente investigación, corrobora que el aumento de los recursos no asegura en la mayoría de los casos un mejoramiento en el sistema de medición de la calidad.

La Subvención Escolar Preferencial, es considerada como la reforma clave destinada a lograr un mayor nivel de equidad en el sistema escolar y mejorar los aprendizajes de los estudiantes más vulnerables. Según Weinstein, Fuenzalida y Muñoz, (2010) se generó un cambio en el sistema de financiamiento, ya que el sistema anterior, no consideraba las condiciones socioeconómicas de las familias.

La SEP, también propone un modelo de mejoramiento educativo, en el cual se transfiere la responsabilidad de diseñar e implementar estrategias pedagógicas y de gestión a los sostenedores, equipos directivos y docentes. Ambos cambios, por una parte, en el sistema de financiamiento y por otra, el modelo de gestión con involucramiento del sostenedor, constituyen un canje importante. Esto último genera procedimientos mediante los cuales, según la cantidad de recursos asignados a las escuelas, los equipos directivos de los

centros de educación apoyados por el sostenedor formulan un diagnóstico y un plan de mejora.

Desde otro punto, se establecen como beneficiarios de la SEP a los alumnos prioritarios, y se pasa a definir quiénes son estos alumnos, “se entenderá como prioritarios a los alumnos para quienes la situación socio económica de sus hogares dificulte sus posibilidades de enfrentar el proceso educativo” (Ley N° 20.248, 2008). Además, se establecen los criterios que definen o clasifican a los alumnos prioritarios, por ejemplo, que sus familias pertenezcan al Sistema Chile Solidario, o al tercio más vulnerable de las familias con ficha de protección social, entre otros requisitos. La calidad de alumno prioritario será determinada por el Ministerio de Educación e informada a la familia y al sostenedor.

El Ministerio de Educación paga esta subvención por alumnos prioritario a aquellos establecimientos educacionales que cumplan con los requisitos para su obtención, entre estos eximir a los estudiantes del cobro de financiamiento compartido u otros. Además, no se podrá considerar el rendimiento escolar de los alumnos, ni los antecedentes económicos. Con estas medidas se está resguardando la igualdad a través del término de la selección de los alumnos. Este aspecto de la ley, también lo explica Elacqua et al. (2009), quien menciona que, a diferencias de los establecimientos municipales, no todos los establecimientos particulares subvencionados ingresaron a la SEP los primeros años, entre otras razones porque evaluaron el “costo – beneficios” de su ingreso en ese momento de la implementación.

También el Ministerio de Educación, ha revalorizado el rol del Proyecto Educativo Institucional (PEI) que consigna y declara la misión, visión y objetivos (entre otros aspectos), además debe informarse a los postulantes sobre el reglamento interno y los apoderados, teniendo en cuenta este documento, deben aceptar por escrito el PEI.

Uno de los elementos centrales en la implementación de la SEP es que la subvención debe ser destinada a financiar las acciones comprendidas en el Plan de Mejoramiento Educativo, con especial énfasis en los alumnos prioritarios. Esta medida flexibiliza la focalización en los alumnos, más allá de los prioritarios, permitiendo tácitamente beneficiar a todos los alumnos de los establecimientos cuyos sostenedores suscriban el Convenio de Igualdad de Oportunidades por un periodo renovables de cuatro años.

La firma de este convenio, busca implementar procesos de mejora continua, los cuales están asociados a un modelo o enfoque educativo implementado en el Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SACGE<sup>2</sup>), transfiriendo responsabilidades a la escuela y al sostenedor (Treviño, 2009). En la comuna en estudio, esta estrategia dio como resultado, la creación de una unidad especializada en el acompañamiento técnico pedagógico a los equipos directivos de las escuelas para la elaboración de los planes de mejoramiento o PME, además de la contratación de personal especializado en los procesos administrativos relacionados con la SEP. (PADEM 2008)

El convenio obliga al sostenedor a cumplir con algunos deberes, entre los más relevantes: presentar ante la Superintendencia de Educación todos los años una rendición pública del uso de los recursos, además de informar a la comunidad escolar.

Un aspecto muy vinculado al rendimiento escolar, es que además el sostenedor debe establecer metas de efectividad del rendimiento académico de los alumnos, particularmente de los alumnos prioritarios que es el foco de la ley. Por otra parte, se establecen los procedimientos de renovación y termino del convenio, haciendo responsable en última instancia a los sostenedores del cumplimiento del plan y de los recursos entregados, conjuntamente con las sanciones correspondientes.

Con respecto al rol de los sostenedores, Elacqua, Mosqueira, Santos (2009), señalan que la implementación de la ley SEP, no solo produjo cambio a nivel del financiamiento, sino que también cambios en la organización y rol de los sostenedores, ya que la ley expresamente los responsabiliza al igual que los equipos directivos de los establecimientos del cumplimiento de las metas expresadas en los planes de mejora y estándares de calidad.

La formulación del Plan de Mejoramiento es un aspecto central de la ley, por lo que el legislador describe detalladamente las áreas y acciones en las cuales el sostenedor debe

---

<sup>2</sup> Proceso que promueve el mejoramiento de las prácticas institucionales, desarrollando un circuito de mejoramiento continuo a través de un Diagnóstico Institucional en base al Modelo de Calidad, la Planificación y Ejecución de mejoras en los ámbitos relevantes evidenciados en el diagnóstico y la Cuenta Pública de avances y desafíos pendientes relacionados con el mejoramiento educativo del establecimiento. (<http://www.gestionyliderazgoeducativo.cl>)

priorizar para alcanzar el mejoramiento educativo. Un ejemplo tomado de la ley señala las acciones en el área de la gestión del currículo, estas son:

Fortalecimiento del proyecto educativo; mejoramiento de las practicas pedagógicas; apoyo a los alumnos con necesidades educativas especiales; mejoramiento de los sistemas de evaluación de los alumnos, modificación del tamaño de los cursos o contar con profesores ayudantes; apoyo a los alumnos rezagados en sus aprendizajes y desarrollo personal; giras y visitas a lugares funcionales al cumplimiento de los objetivos educativos, entre otras (Ley 20.248, 2008, p.6).

No obstante, la ley establece los instrumentos, estos no siempre se aplican en la forma adecuada, el Centro de Políticas Públicas, PUC, (2012) y también el estudio de Muñoz, Marfan, y Pascual, (2010), en un proceso de revisión de los planes de mejoramiento, encontraron inconsistencias entre el diagnóstico y las acciones propuestas, problemas en la formulación de las metas y acciones, entre otros.

En la misma línea de evaluación crítica, en relación a las instituciones de Asistencia Técnico Pedagógica, la comisión Investigadora SEP del congreso nacional, (2015) señala que les llama la atención la baja tasa de reprobación de planes por parte del Ministerio de Educación y que la ATE sea un sistema mal evaluado por los involucrados, en tanto no habrían logrado instalar capacidades en los establecimientos. Sobre esta base plantean la necesidad de una política nacional de perfeccionamiento de los actores de las escuelas para que desarrollen capacidades de diagnóstico, diseño y ejecución de Planes de Mejoramiento.

En una primera etapa y como parte del modelo, el Ministerio de Educación realizó una clasificación de los establecimientos educacionales, según una serie de criterios, entre estos, indicadores académicos, retención de alumnos prioritarios, además de las mediciones estandarizadas. Siguiendo a Elacqua (2009) esta clasificación de las escuelas fue la siguiente:

Escuelas Autónomas: Son aquellas con buenos resultados en la prueba SIMCE en las tres últimas mediciones dentro de su grupo socioeconómico. Su puntaje promedio en el SIMCE de 4° básico debe estar por sobre la mediana de su mismo

grupo socioeconómico. Escuelas Emergentes: Son aquellas que no muestran sistemáticamente buenos resultados en la prueba SIMCE. Tienen un puntaje SIMCE promedio por debajo de la mediana de su mismo grupo socioeconómico. No cumplen los requisitos para ser Autónomas. Escuelas en Recuperación: Son aquellas que obtienen resultados reiteradamente deficientes en la prueba SIMCE en al menos 2 mediciones. Deben tener un puntaje promedio inferior a 220 puntos y la proporción de alumnos sobre 250 puntos es menor al 20%. (p.6)

La clasificación de las escuelas, también se relaciona con el grado de autonomía que el MINEDUC les entrega. Por ejemplo, las escuelas autónomas tendrán mayores atribuciones en el manejo de sus recursos, no así las escuelas en recuperación, que deberán seguir un plan de mejoramiento.

Por otra parte, el financiamiento que reciben los establecimientos educacionales, se basa en un indicador o Unidad de Subvención Educacional (USE) el que se traduce en un valor en pesos. Esta subvención fiscal permite el pago del personal docente, recursos materiales y otras partidas que establece la ley. A continuación, en las siguientes tablas, podemos ver los cambios que se van produciendo en la USE con la incorporación de los recursos SEP.

Las siguientes tablas, nos muestra los montos de la subvención tradicional, a partir del cual en forma adicional se entregan los recursos de la SEP, ya sea por la clasificación de los establecimientos educacionales o bien por la concentración de alumnos prioritarios.

*Tabla 1: Monto Subvención tradicional del Estado, por alumno.*

<b>Enseñanza que imparte el Establecimiento</b>	<b>USE</b>	<b>2011</b>
Educación General Básica 3º y 8º años	2,77105	50,408
Educación Media Humanista – Científica	3,30862	60,187
Educación Media Técnico Profesional Agrícola Marítima	4,46684	81,256
Educación Media Técnico Profesional Industrial	3,49354	63,551
Educación Media Técnico Profesional Comercial Técnica	3,30862	60,187

*Fuente: Román, 2013.*

Tabla 2: Monto Subvención según tipo de Establecimiento, vigente hasta 2011.

<b>Subvenciones</b>								
Clasificación	Parvulario a 4º básico		5 y 6 básico		7º y 8º básico		Desde 1º a 4º medio	
	USE	2011	USE	2011	USE	2011	USE	2011
Autónomos	1,4	25,467	0,93	16,918	0,47	8,550	0,47	8,550
Emergentes	0,7	12,734	0,47	8,550	0,24	4,366	0,24	4,366

Fuente: Román, 2013.

Tabla 3: Monto Subvención por alumno prioritario, según tramo de concentración, vigente hasta febrero 2011.

clasificación	Parvulario a 4º básico		5 y 6 básico		7º y 8º básico	
	USE	2011	USE		USE	2011
60% o mas	0,252	4.584	0,168	3,156	0,084	1,528
Entre 45% y 60%	0,224	4,075	0,149	2,710	0,075	1,364
Entre 30% y 45%	0,168	3,056	0,112	2,037	0,056	1,019
Entre 15% y 30%	0,098	1,783	0,065	1,182	0,033	600

Fuente: Román, 2013.

La instauración de la SEP, generó un aumento sustancial en los montos de la subvención recibida por los establecimientos educacionales, sobre todo si estos tenían una alta concentración de alumnos prioritarios. Analizando los datos presentados, un alumno de Cuarto Básico recibe por concepto de subvención 2,77105 USE convertido a pesos del año 2011 recibe \$50,408, si la escuela está adscrita a la SEP y esta ha sido clasificada como autónoma recibe 1,4 USE o sea \$25,467 adicionales y si la escuela tiene un 60% de concentración de alumnos prioritarios recibe 0,252 USE o \$4.584, al final del ejercicio el alumno para el cual se cumplen estas condiciones recibe un total de \$80,459. Antes de la SEP estos recursos no estaban disponibles. Un aspecto muy importante es que estos recursos terminan beneficiando a todos los alumnos de la escuela.

Por otra parte, hay autores que hacen una evaluación crítica de la SEP, como Contreras y Corbalán (2010), quienes cuestionan el diseño enfocado en las evidencias y la estigmatización de los establecimientos educacionales por los resultados y la falta de autonomía de los directores de las escuelas.

Otra mirada crítica, formulada en la comisión Investigadora Congreso Nacional (2015), en relación a los impactos en los establecimientos educacionales, concluye que con la sola SEP no se logrará revertir las brechas sociales de aprendizaje. Observan que los resultados SIMCE de las escuelas con SEP muestran una alta heterogeneidad. Las escuelas autónomas muestran avances más significativos que aquellas que tienen una alta concentración de estudiantes prioritarios. A su vez, no se logra dilucidar los factores o dinámicas específicas que explican dichos aumentos, ni la varianza de resultados de aprendizaje que se produce al interior de las escuelas.

Un importante estudio mixto en relación al uso de los recursos SEP, realizado por los investigadores Román, Peticara y Selman (2013), cuyo objetivo es analizar los efectos del uso dado por los sostenedores a los recursos de la ley SEP, tiene como hipótesis que el incremento en cierto uso de los recursos relacionados con factores de eficacia escolar incrementa o mejora los resultados. Para contrastar la hipótesis, el estudio, consideró una muestra de sostenedores particulares subvencionados y municipales, concluyendo por una parte que en los colegios municipales existe una tendencia ascendente en el SIMCE de lenguaje y matemáticas y por otra parte que en general la incidencia del gasto en los resultados de aprendizaje no tiene una alta significancia estadística, pero que particularmente en algunas categorías estos gastos son estadísticamente significativos.

No obstante, los autores admiten que la evidencia encontrada es débil y que para el efecto de los gastos solo se tuvo información de dos años (2009 y 2010), lo que claramente es insuficiente para formular conclusiones definitivas.

### **2.3. Conclusiones del Marco Teórico**

Las investigaciones presentadas, dan cuenta que la temática es relevante desde distintos puntos de vista, tales como las características del modelo neoliberal que configura el Sistema Educativo Chileno (Donoso, 2017; Mizala y Torche, 2013) el cual, a través del Ministerio de Educación, en una primera etapa (década de los noventa) implementó programas focalizados de mejoramiento educativo (Peticara y Román, 2013) dirigido a las escuelas y alumnos más vulnerables. Queda en evidencia a partir de los resultados obtenidos, que estos programas no podían resolver el problema de fondo del sistema educacional.

Posteriormente, y en el contexto de las reformas educativas de los años 2000, se creó el marco legal que con la implementación de la ley SEP, abrirá paso a las investigaciones del impacto de esta política en diferentes temáticas, tales como los resultados SIMCE, en este ámbito se presentan evidencias de aumento en los puntajes promedios relacionados con la implementación de la SEP (Centro de estudios MINEDUC, 2012; Román, 2013).

Se investiga el sistema de financiamiento y gestión (Valenzuela, Villarroel y Villalobos, 2013). En cuanto a su efectividad se considera que la ley SEP aporta a la equidad, mejora aprendizajes y promueve cambios en la gestión de las escuelas y el sostenedor (Treviño, 2009; Elacqua, 2009). También, se estudia en mayor profundidad los planes de mejoramiento y las ATES, Muñoz, Marfan y Pascual, (2010), evidenciando las debilidades en su elaboración (PME) y falta de efectividad en el caso de las ATES. Para finalmente analizar el impacto del uso de los recursos en el SIMCE (Román, 2013).

De este conjunto de investigaciones que permiten contextualizar y entregar evidencias para la mejor comprensión del problema de investigación, destacamos aquellas que buscan más específicamente relacionar los resultados académicos de los alumnos con los gastos de la SEP, particularmente los estudios de Marcela Román y Juan Pablo Valenzuela, (2013), cuyos resultados por una parte evidencian el aumento de recursos no asegura un mejoramiento automático de los resultados y por otra que las relaciones encontrados entre gastos y resultados SIMCE son débiles en la mayoría de los casos estudiados.

### 3.0. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. Fundamentos del tipo de investigación

La presente investigación corresponde a un enfoque **de tipo cuantitativo correlacional**, en línea con el problema de investigación planteado dado por la relación que pudiera existir entre la inversión de los recursos SEP, gestionada por los equipos directivos y los resultados SIMCE de seis establecimientos educacionales municipalizados de una Comuna de Ñuble.

En relación a este enfoque, Bisquerra (1989) señala: “La metodología cualitativa es fundamentalmente descriptiva. Sin embargo, la investigación descriptiva puede utilizar metodología cuantitativa o cualitativa”

Sampieri, (1991) en su definición de las características de una investigación correlacional, señala:

En un estudio de tipo correlacional, el propósito es conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. En ocasiones solo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio relaciones entre tres, cuatro o más variables. La utilidad principal de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar un concepto o una variable al conocer el comportamiento de otras variables vinculadas. Es decir, intentar predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos o casos en una variable, a partir del valor que poseen la o las variables relacionadas. La correlación puede ser positiva o negativa. (Sampieri, 1991, p.81)

Por otra parte, según Morales, (2011), es necesario considerar que un coeficiente de correlación nunca se puede interpretar como una relación de causa a efecto; el que dos variables covarían, tiendan a ser altas o bajas simultáneamente, no significa que una sea causa de la otra, y aunque así fuera, un coeficiente de correlación no es prueba de causalidad.

Entonces en términos cuantitativos, lo que se buscó en este estudio, es encontrar la relación o medir el grado de correlación entre dos variables, las cuales se explicitan a continuación:

A) La variable independiente (X) son los recursos/gastos del periodo 2008-2012 de la Subvención Escolar Preferencial, correspondientes a las Escuelas C02, Escuela M06, Escuela I03, Escuela C05, Escuela H04, Escuela M01.

B) La variable dependiente (Y) son los resultados en las pruebas SIMCE de Cuarto básico para el periodo 2008-2012, correspondientes a las escuelas señaladas.

En relación a la rendición de gastos, se utilizaron las categorías y subcategorías de gastos establecidas por el Ministerio de Educación/Superintendencia, para efectos de la rendición de cuentas anuales, seleccionando las categorías son las siguientes:

- a) Gastos de operación.
- b) Gastos en recursos de aprendizaje.
- c) Gastos en equipamiento de apoyo pedagógico.
- d) Gastos en personal.
- e) Gastos en asesoría técnica y capacitación.

C) En análisis de la información se realizó utilizando el programa estadístico SPSS versión 23 y Excel 2007.

Se aplicaron estadísticos como:

- a) Estadísticos de tendencia central
- b) Dispersión
- c) Correlación

### 3.2. Explicitación y características de la unidad de estudio

La unidad de estudio son seis establecimientos educacionales municipales de una comuna de Ñuble, que imparten Educación General Básica.

*Tabla 4: Características de las escuelas, seleccionadas en el estudio.*

NOMBRE	RUR/URB	GRUPO SOCIO	CLASIFIC 2009	DESEMPEÑO 2016
Escuela C02	Rural	A (Bajo)	EMERGENTE	ALTO
Escuela M06	Urbano	A (Bajo)	EMERGENTE	MEDIO BAJO
Escuela I03	Urbano	B (Medio Bajo)	AUTONOMA	MEDIO
Escuela C05	Urbano	B (Medio Bajo)	EMERGENTE	MEDIO BAJO
Escuela H04	Urbano	C (Medio)	AUTONOMA	MEDIO
Escuela M01	Urbano	C (Medio)	AUTONOMA	MEDIO

*Fuente: Elaboración propia.*

Glosario: DEP= Dependencia; RUR/URB= Urbano/ Rural; Grupo Socio Económico: A=Bajo, B=Medio Bajo, C=Medio, D=Medio Alto, E=Alto.

### 3.3. Explicitación de los sujetos de estudio (universo y muestra)

En estudio se utilizó una muestra no probabilística de tipo intencional de seis escuelas de la comuna para el periodo comprendido entre los años 2008 a 2012.

Debido a que la muestra fue intencionada (Sampieri, 1991), se estableció como criterio que la muestra se dividiera en 50% de escuelas con los resultados (puntajes) más altos en la prueba de lenguaje y matemáticas SIMCE y el otro 50% de escuelas con los resultados más bajos en la misma prueba (periodo 2008-2012) además de otros criterios como:

- a) Ruralidad: Una escuelas rurales y cinco escuelas urbanas.
- b) Grupos socioeconómico (GS):
  - GS Bajo (A): Dos escuelas.
  - GS Medio bajo (B): Dos escuelas
  - GS Medio (C): Dos escuelas.
- c) Clasificación: Tres escuelas clasificadas como emergentes y tres como autónomas.

### **3.4. Instrumentos y/o técnicas utilizadas de recopilación de la información**

Los instrumentos de recolección de información son registros contruidos a partir de bases de datos públicas y de información obtenida a nivel del sostenedor de los establecimientos educacionales:

- 1) Información general de los establecimientos educacionales de la comuna obtenida de los planes anuales de desarrollo de la educación municipal de la comuna (PADEM, 2008 a 2012)
- 2) Resultados de las pruebas SIMCE, para Cuarto Año de Educación General Básica, en lenguaje y matemáticas, años 2008 al 2012, obtenidos de las bases de datos de la Agencia de Calidad.
- 3) Información de la SEP, ingresos y rendición de los gastos obtenida de plataforma de rendición de la Superintendencia de Educación y complementada por información del departamento de contabilidad SEP del sostenedor. (Ver Anexo N° 1)

La información fue traspasada y normalizada a una matriz de datos Excel a partir de la cual se fueron construyendo registros en el formato adecuado para el análisis o para su procesamiento con programas estadísticos especializados.

- 4) Entrevistas Semi – Estructuradas: Dirigida al director y equipos directivo de las escuelas. El objetivo de las entrevistas es recabar información complementaria para contextualizar los resultados.

### 3.5. Tabla de especificaciones utilizada para operacionalizar la investigación

Tabla 5: Especificaciones para operacionalizar la investigación

Pregunta de Investigación	de Problema de Investigación	de Objetivos	variables	Instrumentos
¿Cuál es la relación existente entre los gastos de la subvención escolar preferencial, gestionados por los equipos directivos y los resultados en el sistema de medición de la calidad educativa?	La presente investigación aborda el problema de la relación entre los resultados SIMCE de seis escuelas municipalizadas de la Comuna X y la inversión o gastos de los recursos SEP.	- Describir los gastos según categorías de la subvención escolar preferencial, contemplados en las rendiciones de gastos para cada uno de los establecimientos educativos durante el periodo en estudio. - Analizar los resultados de las pruebas SIMCE de los establecimientos educativos.	a) La variable independiente (X) son gastos periodo 2008-2012 de la subvención escolar preferencial, para las escuelas señaladas. b) La variable dependiente (Y) son los resultados en las pruebas SIMCE de 4º básico para el periodo 2008-2012, correspondientes a las Escuelas C02, Escuela M06, Escuela de I03, Escuela C05, Escuela H04, Escuela M01.	Los instrumentos de recolección de datos son registros, construidos a partir de bases de datos públicas y de información obtenida a nivel del sostenedor de los establecimientos educativos que imparten educación básica para el periodo 2008 y 2012 a partir de fuentes de información.
		-Describir las relaciones existentes entre las categorías de gastos y los resultados SIMCE.		

## 4.0. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 4.1. Presentación de los resultados

Los resultados de la investigación de las seis escuelas en estudio, para el periodo 2008 a 2012, están dados por un proceso que consistió previamente en la recopilación de la información, el procesamiento de la misma, la presentación gráfica y los análisis correspondientes en línea con la pregunta de investigación.

Se procedió a caracterizar y describir las variables en estudio: el sistema de medición de la calidad SIMCE y los gastos de estas escuelas, clasificados en categorías. Para posteriormente, correlacionar las variables e interpretar los resultados.

#### 4.1.1. Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE):

Para la caracterización de la variable SIMCE, se recopiló la información de las seis escuelas, obtenidos desde las bases de datos de la Agencia de Calidad, se agruparon en registros, para su análisis e interpretación según las orientaciones de la agencia, a saber, que el puntaje promedio obtenido por un establecimiento educacional representa el aprendizaje general de los estudiantes que rindieron la prueba para un determinado año. La Agencia de Calidad, recomienda compararlo con el puntaje promedio obtenido en evaluaciones anteriores y con el puntaje promedio de establecimientos clasificados en el mismo grupo socioeconómico. No es adecuado comparar los puntajes promedio de establecimientos educacionales pertenecientes a distintos grupos socio económicos.

*Tabla 6: Grupo Socioeconómico*

<b>Letra</b>	<b>Descripción</b>
A	Bajo
B	Medio Bajo
C	Medio
D	Medio Alto
E	Alto

*Fuente: Agencia de Calidad.*

Además, para realizar el análisis de la tendencia o evolución de los puntajes promedio se debe considerar la significancia calculada para cada puntaje y no solo el valor numérico del puntaje promedio.

<b>Significancia</b>	
<b>Valor</b>	<b>Descripción</b>
1	Diferencia positiva y estadísticamente significativa
0	Diferencia estadísticamente NO significativa
-1	Diferencia negativa y estadísticamente significativa

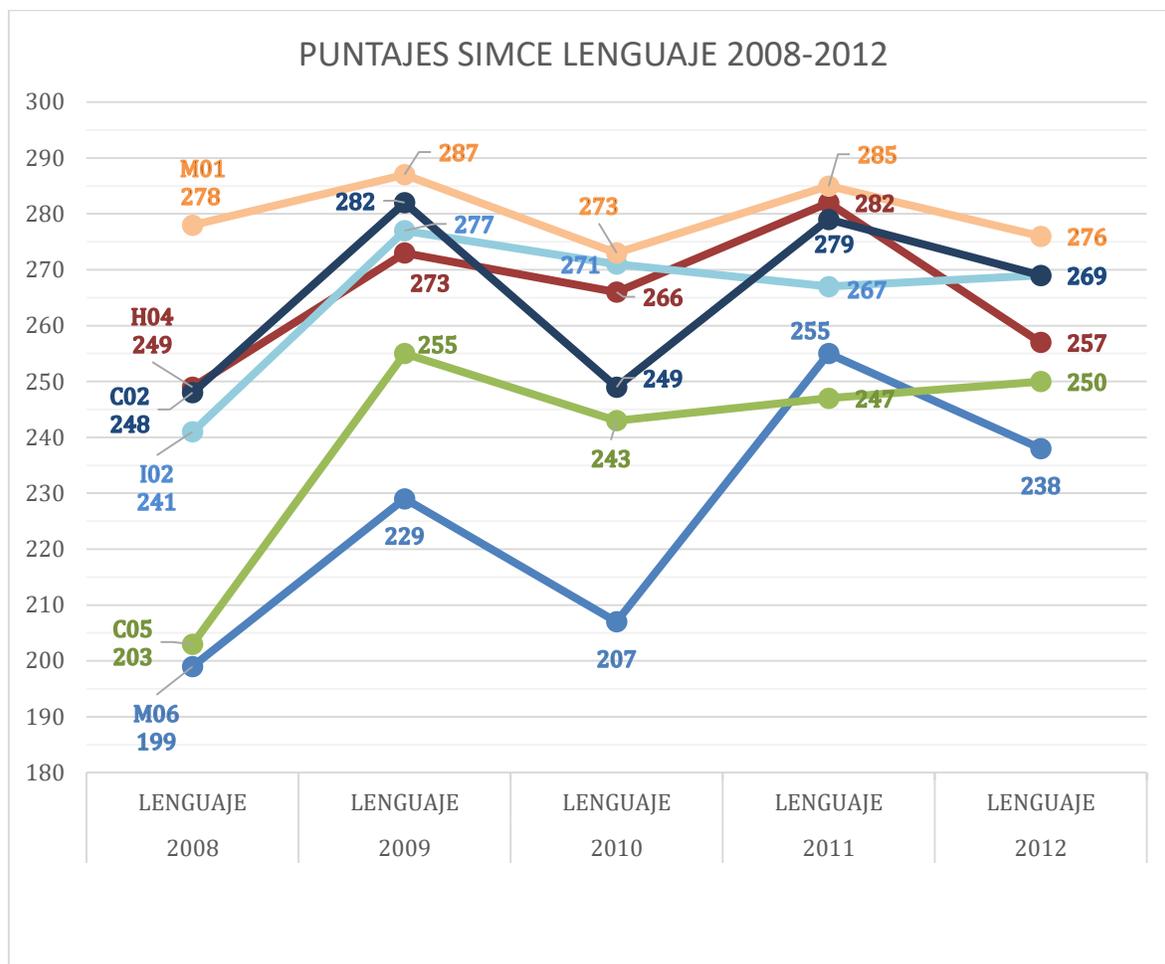
*Tabla 7: Tabla de Códigos Resultados SIMCE*

<b>CAMPO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
RURALIDAD	Caracterización del establecimiento como rural o urbano
GRUPO	Grupo socioeconómico del establecimiento
ALUMNOS	Número de alumnos con puntaje del establecimiento
ALUM_LEN	Alumnos con puntaje del año del establecimiento en Lenguaje
ALUM_MAT	Alumnos con puntaje del año del establecimiento en Matemática
PROM_LEN	Puntaje promedio del año del establecimiento en Lenguaje
PROM_MAT	Puntaje promedio del año del establecimiento en Matemática
DIF_LEN	Diferencia entre los puntajes promedio del año 1 y 2 en Lenguaje
SIG_LEN	Indica si la diferencia en Lenguaje es significativa o no
DIF_MAT	Diferencia entre los puntajes promedio del año 1 y 2 en Matemática
SIG_MAT	Indica si la diferencia en Matemática es significativa o no

*Fuente: Agencia de Calidad.*

#### 4.1.2. Sistema de Medición de Calidad: Lenguaje y Matemáticas

Gráfico 1: Evolución de los puntajes promedios de la prueba SIMCE de Lenguaje



Fuente: Elaboración propia. Base de datos, SIMCE, Agencia de la Calidad.

#### Análisis general de los puntajes promedio de las seis escuelas:

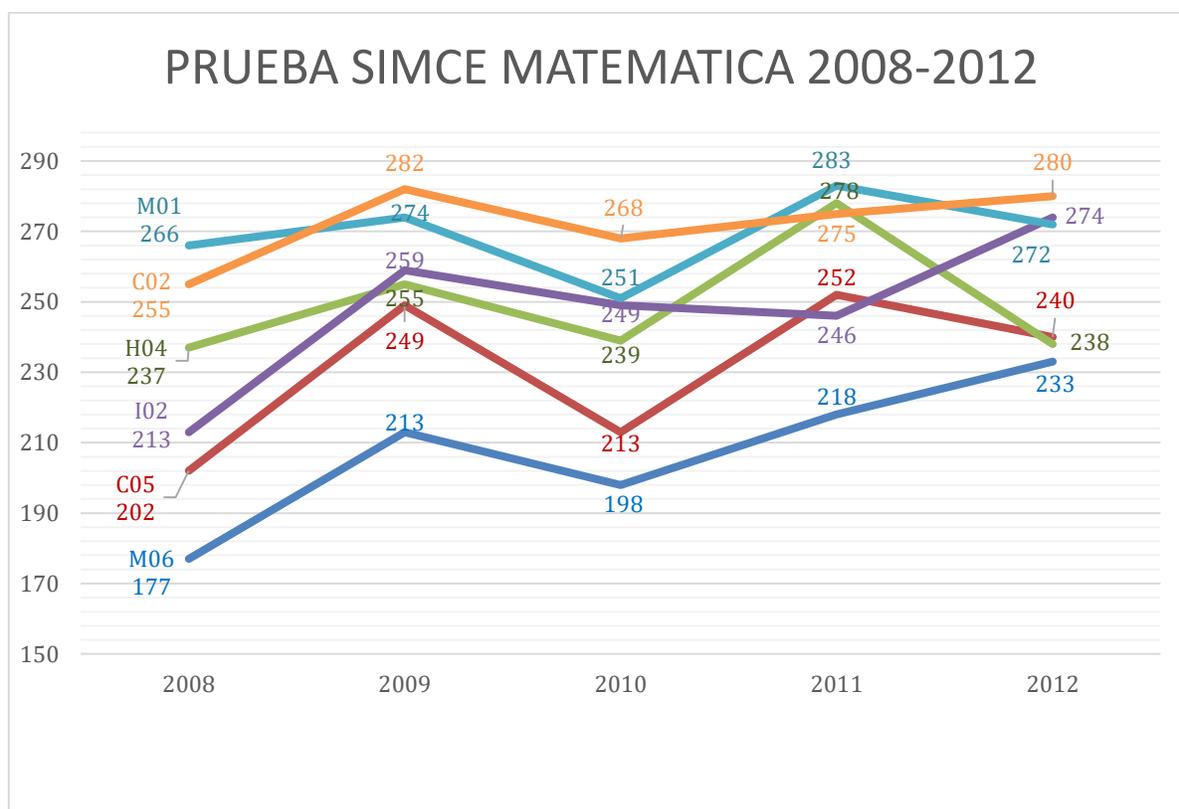
En términos generales se observa una evolución irregular de los puntajes, con dos periodos de alza y dos periodos de baja. Esto se refleja en que las seis escuelas en el periodo 2008-2009, aumentaron sus puntajes brutos (sin considerar la significancia). En el periodo 2009-2010, todas las escuelas disminuyeron sus puntajes. Es probable que, a un año de su inicio, la SEP todavía no tenga impacto en el SIMCE y que sean otros los factores que están incidiendo. Por ejemplo, el terremoto del año 2010, no solo afectó la infraestructura de los establecimientos educacionales sino también la regularidad de las clases y la cobertura

curricular. Entre el año 2010 y 2011 los puntajes aumentaron, para volver a descender entre 2011 y 2012, sin embargo, no tan significativamente como en el periodo de anterior.

En general, considerando la significancia de los puntajes promedios en lenguaje, estos evolucionaron con una tendencia al alza, aunque con bastante irregularidad en el periodo estudiado lo que, entre otros factores, se podría explicar por la heterogeneidad socioeconómica y cultural de los alumnos que rinden la prueba, la calidad del cuerpo docente o bien, por los impactos diferenciados del inicio de la SEP. Este aspecto será profundizado en las siguientes páginas como uno de los múltiples factores que inciden en la complejidad del sistema educativo.

#### 4.1.3. Sistema de medición de calidad: Matemáticas

Gráfico 2: SIMCE Matemáticas



Fuente: Elaboración propia, con datos de Agencia de Calidad.

### **Análisis general de los puntajes promedio matemáticas de las seis escuelas:**

En términos generales se observa una evolución irregular de los puntajes, con dos periodos de alza y dos de baja. En el periodo 2008-2009, las seis escuelas aumentaron sus puntajes brutos. Durante el periodo, 2009- 2010, todas las escuelas bajaron sus puntajes promedios (hipótesis explicativa planteada con anterioridad para lenguaje), a partir del periodo 2010-2011 los puntajes aumentaron (salvo Escuela H4). En el periodo siguiente 2011-2012, reaparece el comportamiento irregular de los puntajes (las Escuelas C02, I02 y M06) suben sus puntajes brutos y las Escuelas (M01, H04 Y C05) bajan sus puntajes.

En síntesis y considerando los puntajes iniciales, se observa una tendencia al alza de los puntajes en matemáticas (con excepción de las Escuelas H04 Y C05), aunque con bastante irregularidad, lo que entre otros factores puede explicarse por la heterogeneidad de los alumnos que rinden la prueba, la diferencia de grupos socioeconómicos y el ingreso de recursos de la SEP, entre otros factores.

### **Análisis por Escuela, Prueba SIMCE Lenguaje y Matemáticas**

a) Escuela Urbana M01:

*Gráfico 3: SIMCE Lenguaje Escuela M01*



*Fuente: Elaboración Propia. Base de Datos, SIMCE, Agencia de la Calidad*

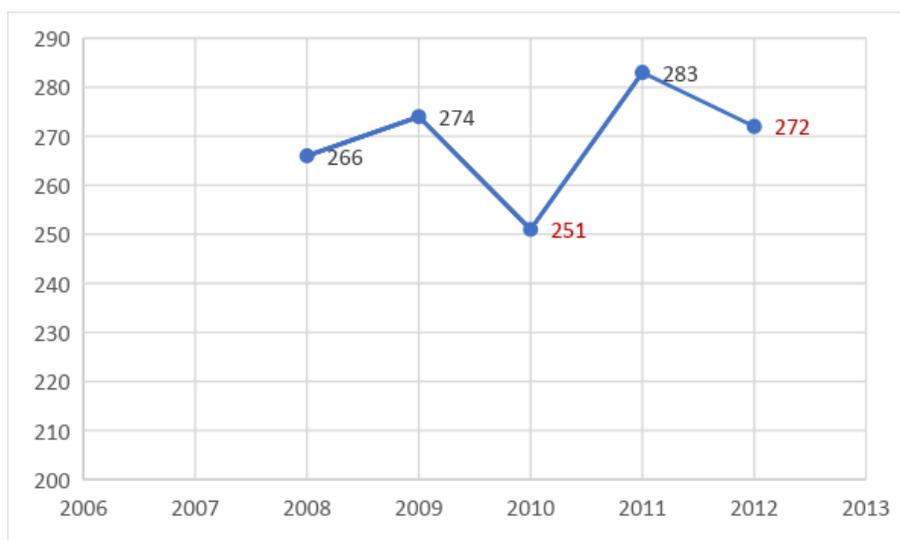
Tabla 8: Resultados SIMCE, Lenguaje.

Año	Puntaje	Difer.Ptos.	Signif.	Comentario
2008	278			Año base
2009	287	9	0	Puntaje similar al año anterior. dif. estadística no sig.
2010	273	14	-1	Puntaje disminuyo significat. en relación año anterior
2011	285	12	+1	Puntaje aumento significat. en relación año anterior
2012	276	9	0	Puntaje similar al año anterior dif. estadística no sig.

Fuente: Elaboración Propia. Base de Datos, SIMCE, Agencia de la Calidad

La Escuela M01, clasificada como autónoma y perteneciente al grupo socioeconómico medio, el año 2008 obtuvo un puntaje promedio de 278 puntos, que es un puntaje alto en comparación al resto de los establecimientos. El año 2010, baja significativamente su puntaje promedio a 273 puntos y posteriormente mantiene durante el periodo puntajes sobre el promedio nacional de los 250 puntos. El año 2011, aumenta significativamente su puntaje promedio a (285 pts.).

Gráfico 4: SIMCE Matemáticas, Escuela M01



Fuente: Elaboración Propia. Base de Datos, SIMCE, Agencia de la Calidad

Tabla 9: Resultados SIMCE Matemáticas

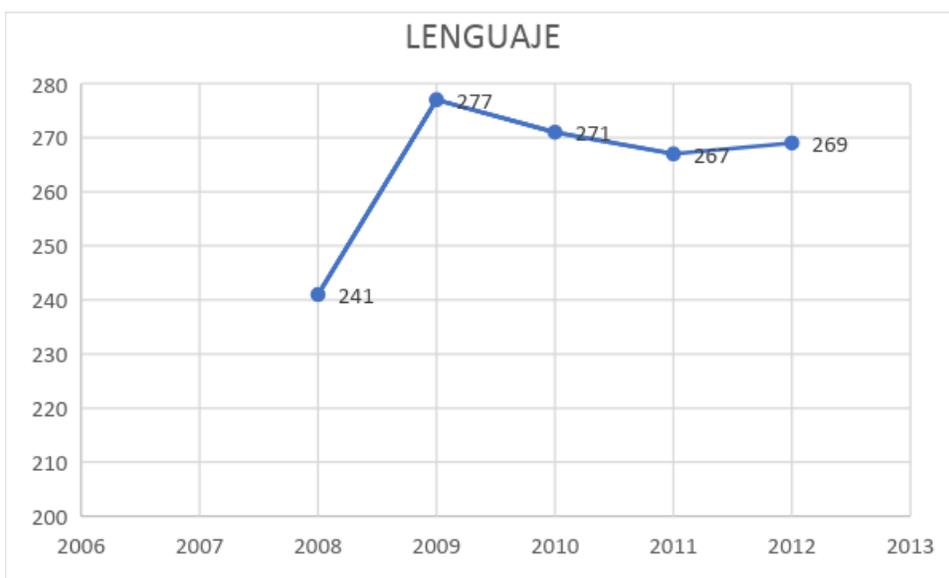
Año	Puntaje	Difer.Ptos.	Signif.	Comentario
2008	266			Año base
2009	274	8	0	Puntaje similar al año anterior dif. estadística no sig.
2010	251	-23	-1	Puntaje disminuyo significat. en relación año anterior
2011	283	32	1	Puntaje aumento significat. en relación año anterior
2012	272	-11	-1	Puntaje disminuyo significat. en relación año anterior

Fuente: Elaboración Propia. Base de Datos, SIMCE, Agencia de la Calidad

La Escuela M01, inició el periodo con un puntaje promedio de 266 puntos, para aumentar, a 274 puntos el año 2009. Posteriormente, a partir del año 2010 mantiene un comportamiento irregular de los puntajes con aumentos y disminuciones significativas. Durante todo el periodo la Escuela M01 obtuvo puntajes superiores a los 250 puntos de promedio nacional. Los resultados de lenguaje son inferiores a matemáticas.

b) Escuela Urbana I03:

Grafico N°5: Escuela I03



Fuente: Elaboración Propia. Base de Datos, SIMCE, Agencia de la Calidad

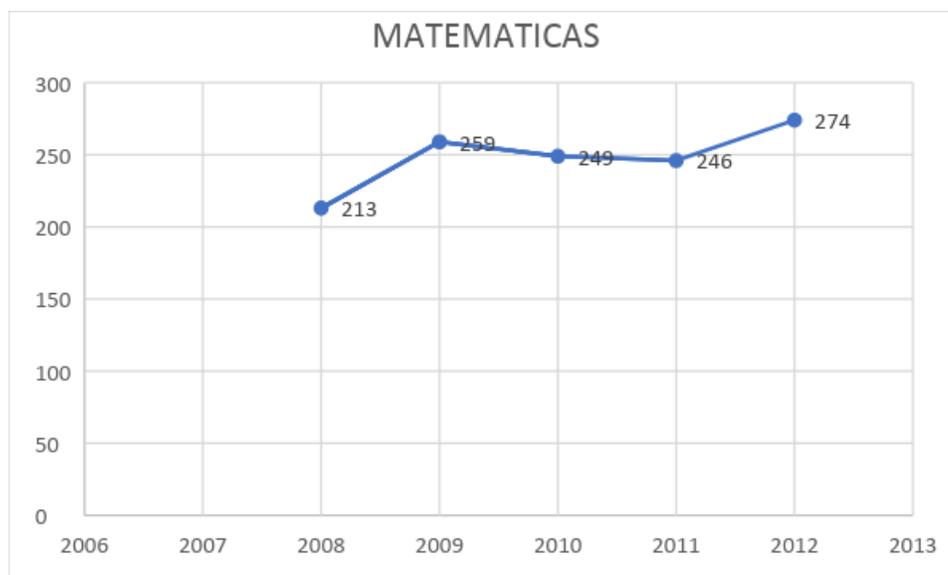
Tabla 10: Escuela I03, Lenguaje.

Año	Puntaje	Difer.Ptos.	Signif.	Comentario
2008	241			Año base
2009	277	36	+1	Puntaje aumento significat. en relación año anterior
2010	271	6	0	Puntaje similar al año anterior dif. estadística no sig.
2011	267	4	0	Puntaje similar al año anterior dif. estadística no sig.
2012	269	2	0	Puntaje similar al año anterior dif. estadística no sig.

Fuente: *Elaboración Propia. Base de Datos, SIMCE, Agencia de la Calidad*

La Escuela I03, perteneciente al grupo socioeconómico medio bajo y clasificada como autónoma el año 2009. El año 2008 obtuvo un puntaje bajo el promedio nacional de 241 puntos promedio, pero aumentó significativamente el año 2009 a 277 puntos, para posteriormente mantenerse en el rango de los 270 puntos, con diferencias estadísticas no significativas. Desde el año 2009, mantiene sus puntajes sobre los 250 puntos.

Gráfico 6: Escuela I03 Matemáticas



Fuente: *Elaboración Propia. Base de Datos, SIMCE, Agencia de la Calidad*

Tabla 11: Escuela I03, Matemáticas

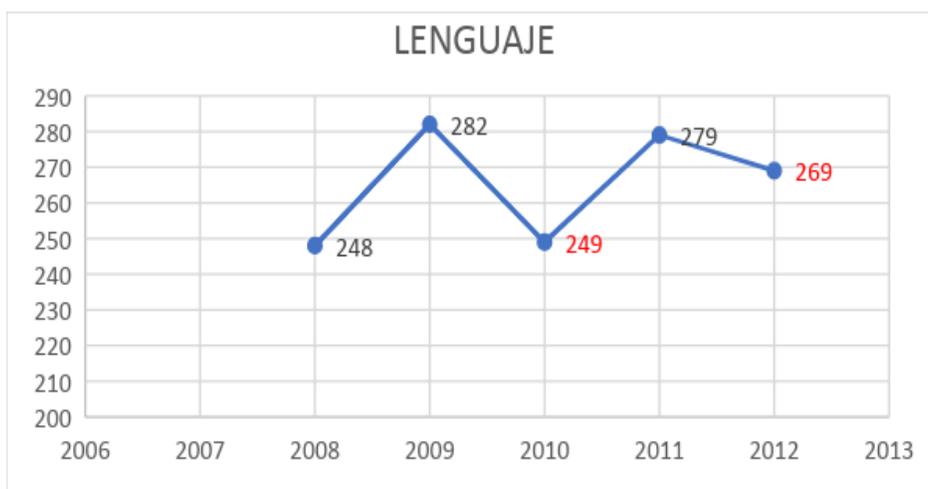
Año	Puntaje	Difer.Ptos.	Signif.	Comentario
2008	213			Año base
2009	259	46	+1	Puntaje aumento significat. en relación año anterior
2010	249	-10	0	Puntaje similar al año anterior dif. estadística no sig.
2011	246	-3	0	Puntaje similar al año anterior dif. estadística no sig.
2012	274	+28	+1	Puntaje aumento significat. en relación año anterior

Fuente: Elaboración Propia. Base de Datos, SIMCE, Agencia de la Calidad

La Escuela I03, el año 2008 tenía un puntaje promedio de 213 puntos, aumentó significativamente su puntaje, para llegar a los 259 puntos el año 2009. El año 2010, disminuye no significativamente a 249 puntos. El año 2011, se mantiene en los 246 puntos. El año 2012, con un aumento significativo, la escuela pudo superar los 250 puntos promedio del puntaje nacional para llegar a los 274 puntos. Considerando la evolución de los puntajes promedios podemos señalar que en el periodo en estudio la Escuela I03 tiene una tendencia moderada al alza.

c) Escuela C02:

Gráfico 7: Escuela C02, lenguaje



Fuente: Elaboración Propia. Base de Datos, SIMCE, Agencia de la Calidad

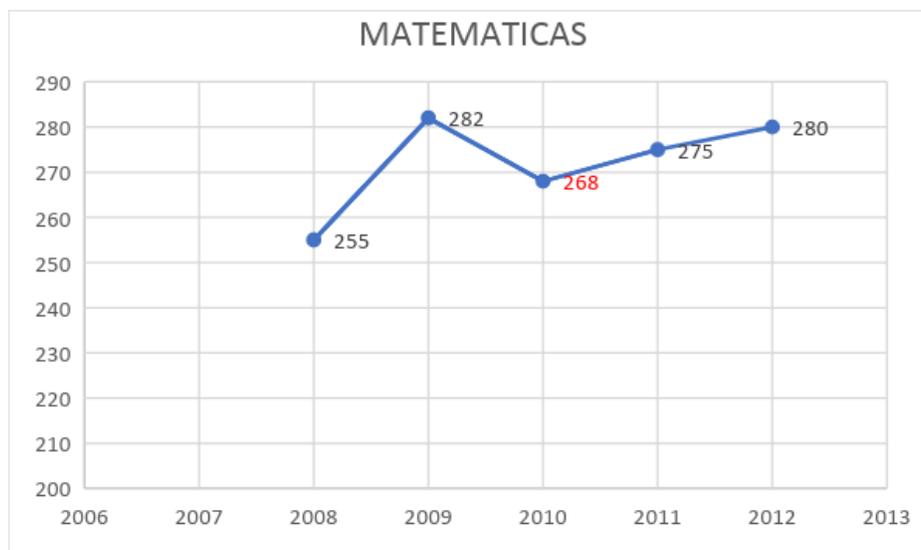
Tabla 12: Escuela C02, Lenguaje

Año	Puntaje	Difer.Ptos.	Signif.	Comentario
2008	248			Año base
2009	282	34	1	Puntaje aumento significat. en relación año anterior
2010	249	-33	-1	Puntaje disminuyo significat. en relación año anterior
2011	279	30	1	Puntaje aumento significat. en relación año anterior
2012	269	-10	0	Puntaje similar al año anterior dif. estadística no sig.

Fuente: Elaboración Propia. Base de Datos, SIMCE, Agencia de la Calidad

La Escuela C02, clasificada en el grupo socioeconómico bajo y emergente tenía un puntaje base de 248 puntos el año 2008. Obtuvo un aumento significativo de 34 puntos para llegar a un puntaje de 282 el año 2009 y seguidamente un descenso también significativo de 33 puntos (249 puntos), para mantener a partir del año 2011, un puntaje con tendencia al alza en el rango de los 270 puntos.

Gráfico 8: Escuela C02, Matemáticas.



Fuente: Elaboración Propia. Base de Datos, SIMCE, Agencia de la Calidad

Tabla 13: EscuelaC02, Matemáticas.

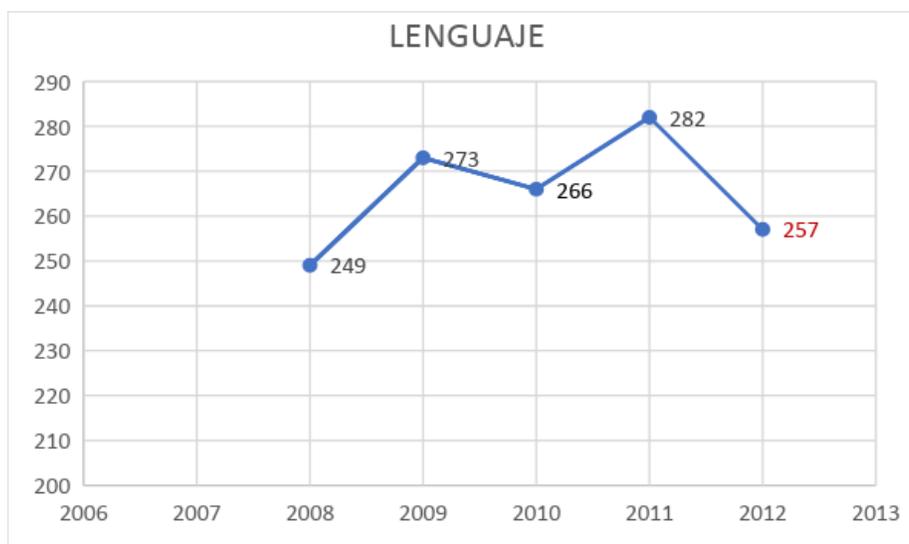
Año	Puntaje	Difer.Ptos.	Signif.	Comentario
2008	255			Año base
2009	282	27	1	Puntaje aumento significat. en relación año anterior
2010	268	-14	0	Puntaje similar al año anterior dif. estadística no sig.
2011	275	7	0	Puntaje similar al año anterior dif. estadística no sig.
2012	280	5	0	Puntaje similar al año anterior dif. estadística no sig.

Fuente: Elaboración Propia. Base de Datos, SIMCE, Agencia de la Calidad

La Escuela rural C02, inicio el periodo, el año 2008 con un puntaje de 255 puntos, y al año siguiente (2009) aumentó significativamente a 282 puntos, el año 2010 bajó no significativamente a 268 puntos, igual que el año 2011 bajó a 275 puntos. El año 2012 alcanzó los 280 puntos promedio, un puntaje considerado alto para su grupo. Durante todo el periodo se mantuvo con puntajes superiores al puntaje promedio nacional de los 250 puntos con una tendencia al alza.

d) Escuela: H04

Gráfico 9: Escuela H04 Lenguaje



Fuente: Elaboración Propia. Base de Datos, SIMCE, Agencia de la Calidad

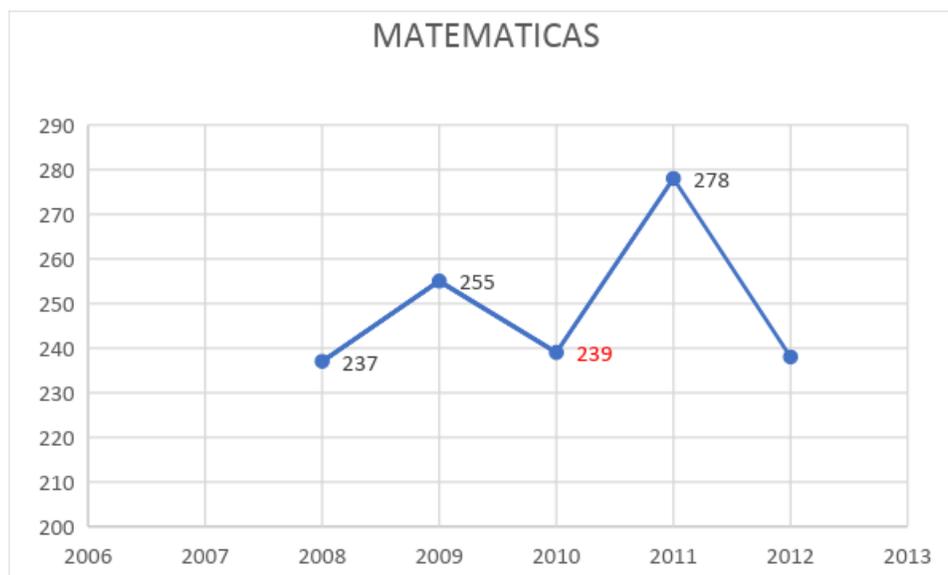
Tabla 14: Escuela H04 Lenguaje

<b>Año</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Difer.Ptos.</b>	<b>Signif.</b>	<b>Comentario</b>
2008	249			Año base
2009	273	24	1	Puntaje aumento significat. en relación año anterior
2010	266	-7	0	Puntaje similar al año anterior dif. estadística no sig.
2011	282	16	1	Puntaje aumento significat. en relación año anterior
2012	257	-25	-1	Puntaje disminuyo significat. en relación año anterior

*Fuente: Elaboración Propia. Base de Datos, SIMCE, Agencia de la Calidad*

La Escuela Urbana H04, perteneciente al grupo socio económico medio y clasificada como autónoma, el año 2008 obtuvo 249 puntos promedio, el año 2009 aumento a 273 puntos (dif. significativa de + 24 puntos), el año 2010 disminuyo a 266 puntos (dif. no significativa de 7 puntos), el año 2011 aumento a 282 puntos (dif. significativa de +16 puntos) y el año 2012 disminuyo a 257 puntos (dif. significativa de 25 puntos). Salvo el año 2008, mantuvo puntajes sobre los 250 puntos promedio, con una tendencia al alza que se vio interrumpida el año 2012 con una baja significativa de -25 puntos.

Gráfico 10: Escuela H04, Matemáticas



Fuente: Elaboración Propia. Base de Datos, SIMCE, Agencia de la Calidad

Tabla 15: Escuela H04, Matemáticas

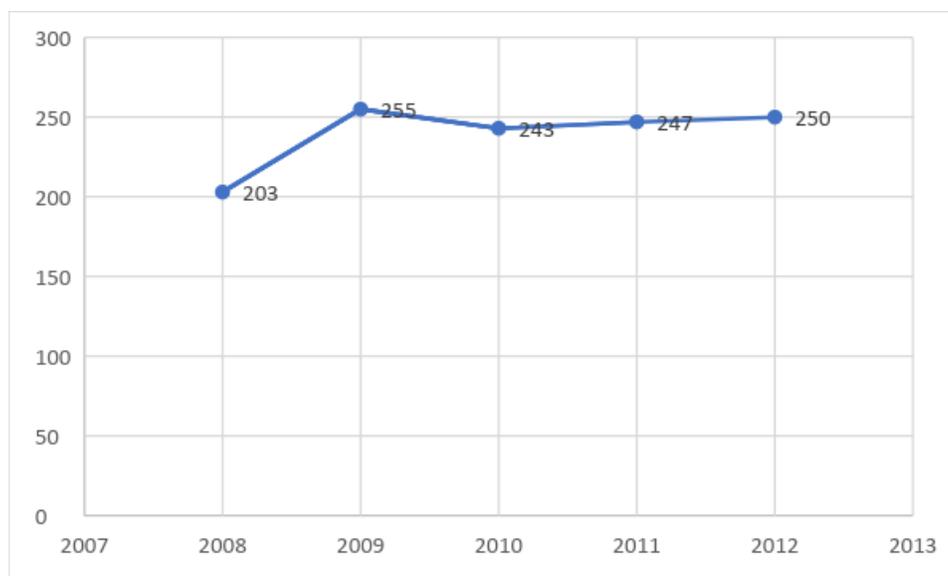
Año	Puntaje	Difer.Ptos.	Signif.	Comentario
2008	237			Año base
2009	255	18	+1	Puntaje aumento significa. en relación año anterior
2010	239	-16	-1	Puntaje disminuyo significat. en relación año anterior
2011	278	39	+1	Puntaje aumento significat. en relación año anterior
2012	238	-40	-1	Puntaje disminuyo significat. en relación año anterior

Fuente: Elaboración Propia. Base de Datos, SIMCE, Agencia de la Calidad

La Escuela H04, el año 2008 tenía un puntaje de 237 puntos, el año 2009 subió significativamente a 255 puntos, para disminuir significativamente el año 2010 a 239 puntos y posteriormente presenta puntajes irregulares terminando el periodo con 238 puntos el año 2012. En matemáticas se presenta más claramente la variabilidad del periodo, mayor que en lenguaje.

e) Escuela C05:

Gráfico 11: Escuela C05, Lenguaje



Fuente: Elaboración Propia. Base de Datos, SIMCE, Agencia de la Calidad

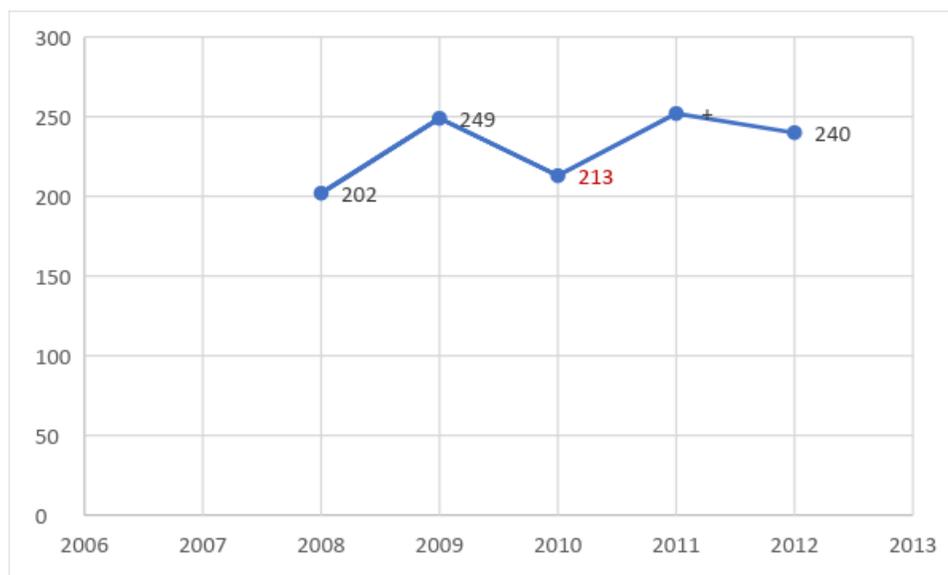
Tabla 16: Escuela C05 Lenguaje

Año	Puntaje	Difer.Ptos.	Signif.	Comentario
2008	203			Año base
2009	255	52	+1	Puntaje aumento significat. en relación año anterior
2010	243	12	0	Puntaje similar al año anterior dif. estadística no sig.
2011	247	4	0	Puntaje similar al año anterior dif. estadística no sig.
2012	250	3	0	Puntaje similar al año anterior dif. estadística no sig.

Fuente: Elaboración Propia. Base de Datos, SIMCE, Agencia de la Calidad

La Escuela urbana C05, grupo socio económico medio bajo, clasificada como emergente, el año 2008 obtuvo un puntaje de 203 puntos considerado como muy deficiente, el año 2009 aumentó significativamente a 255 puntos (subió 52 puntos) en relación al año anterior y posteriormente mantuvo sus puntajes promedio cercanos a los 250 puntos, sin variaciones significativas, con una leve tendencia al alza.

Gráfico 12: Escuela C05, Matemáticas



Fuente: Elaboración Propia. Base de Datos, SIMCE, Agencia de la Calidad

Tabla 17: Escuela C05, Matemáticas

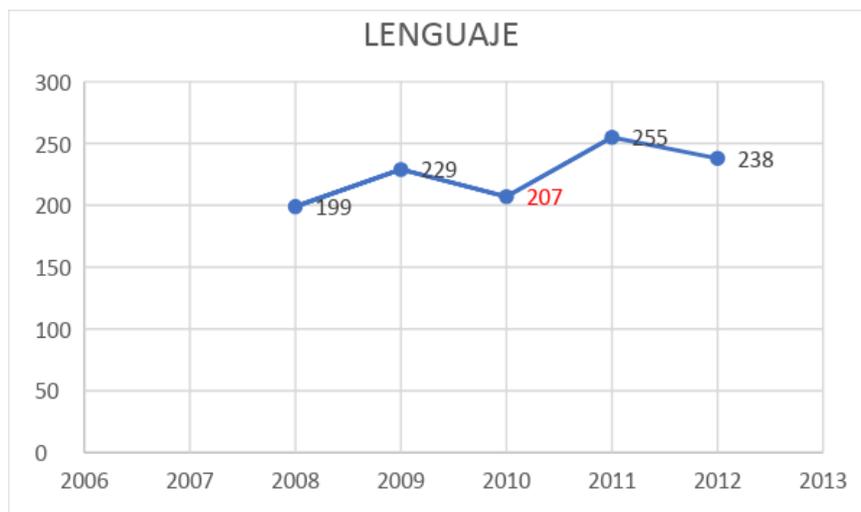
Año	Puntaje	Difer.Ptos.	Signif.	Comentario
2008	202			Año base
2009	251	49	+1	Puntaje aumento significat. en relación año anterior
2010	213	38	-1	Puntaje disminuyo significat. en relación año anterior
2011	252	39	+1	Puntaje aumento significat. en relación año anterior
2012	240	12	0	Puntaje similar al año anterior dif. estadística no sig.

Fuente: Elaboración Propia. Base de Datos, SIMCE, Agencia de la Calidad

En Matemáticas, la Escuela C05 ha tenido puntajes irregulares, inicio el periodo con 202 puntos, y aumentó significativamente a 251 puntos el año 2009 (+49 puntos), el año 2010 bajo a 213 puntos y posteriormente aumentó a 252 puntos (+39), para finalmente descender el año 2012 a 240 puntos. Esta Escuela en matemáticas presenta alta variabilidad en sus resultados.

f) Escuela: M06

Gráfico 13: Escuela M06, Lenguaje



Fuente: Elaboración Propia. Base de Datos, SIMCE, Agencia de la Calidad

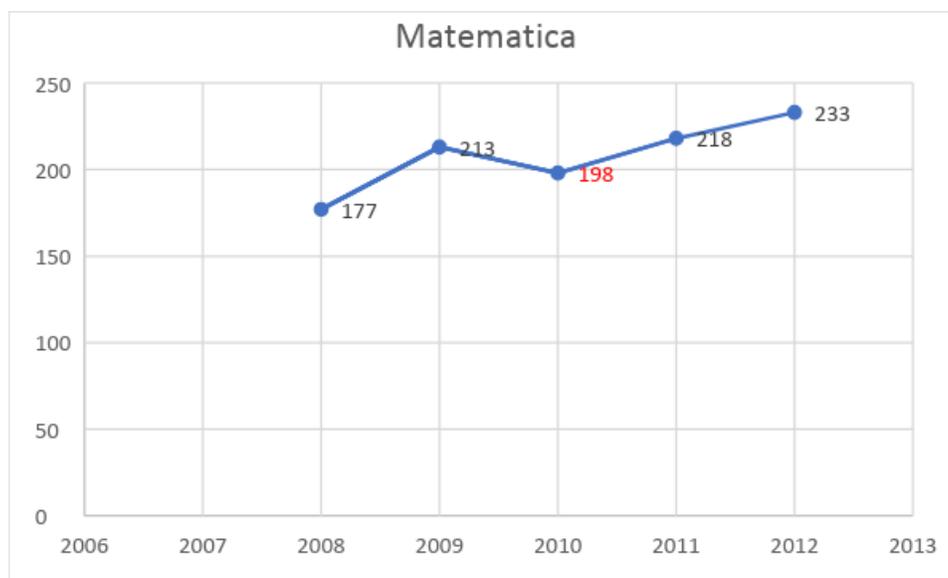
Tabla 18: Escuela M06, lenguaje.

Año	Puntaje	Difer.Ptos.	Signif.	Comentario
2008	199			Año base
2009	229	30	1	Puntaje aumento significat. en relación año anterior
2010	207	-22	-1	Puntaje disminuyo significat. en relación año anterior
2011	255	48	1	Puntaje aumento significat. en relación año anterior
2012	238	-17	0	Puntaje similar al año anterior dif. estadística no sig.

Fuente: Elaboración Propia. Base de Datos, SIMCE, Agencia de la Calidad

La Escuela urbana M06, grupo socioeconómico bajo y clasificada como emergente, ha tenido una evolución irregular en sus puntajes SIMCE matemáticas. El año 2008 obtuvo 199 puntos, un puntaje muy bajo para la media del grupo, el año 2009 aumentó significativamente a 229 puntos (30 pts.), el año 2010 bajó significativamente a 207 puntos y el año 2011 aumentó significativamente. Solo el año 2011 estuvo sobre el promedio nacional con 255 puntos. Presenta alta variabilidad en la evolución de sus puntajes.

Gráfico 14: Escuela M06, Matemáticas



Fuente: Elaboración Propia. Base de Datos, SIMCE, Agencia de la Calidad

Tabla 19: Escuela M06, Matemáticas

Año	Puntaje	Difer.Ptos	Signif.	Comentarios
2008	177			Año base
2009	213	36	1	Puntaje aumento significat. en relación año anterior
2010	198	-15	0	Puntaje disminuyo significat. en relación año anterior
2011	218	20	1	Puntaje aumento significat. en relación año anterior
2012	233	15	0	Puntaje similar al año anterior dif. estadística no sig.

Fuente: Elaboración Propia. Base de Datos, SIMCE, Agencia de la Calidad

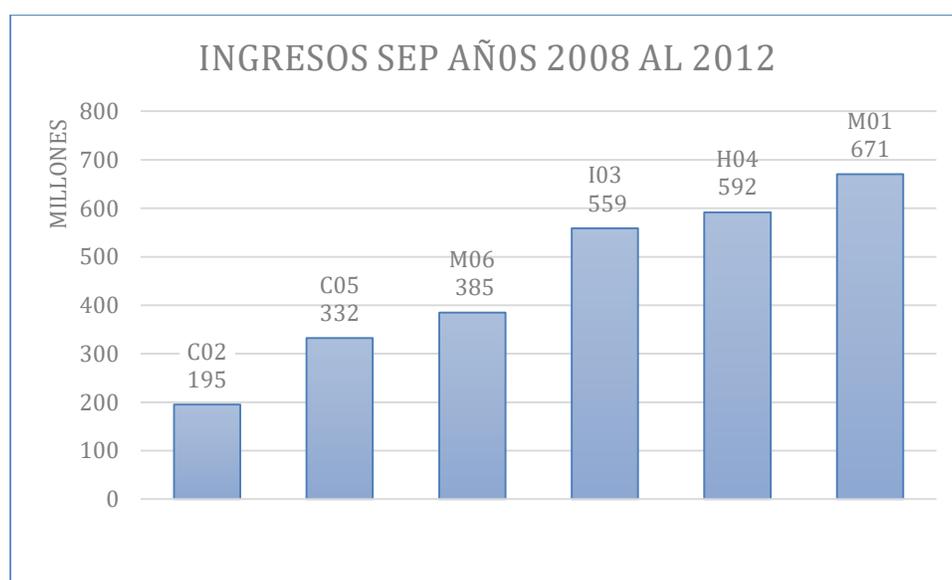
En Matemáticas, la Escuela M06 inicio el periodo en estudio con un puntaje muy bajo 177 puntos el año 2008, el año 2009 aumento significativamente a 213 (+36 pts.), el año 2010, bajo no significativamente a 198 puntos ( -15 pts.) para aumentar de forma relevante el año 2011 a 218 puntos. En todo el periodo la Escuela no superó los 250 puntos del promedio nacional. A partir del año 2011, se puede apreciar un alza moderada de los puntajes promedios, aunque bajo los 250 puntos.

#### 4.1.4. Resultados Ingresos y Gastos:

Se recopiló la información de los ingresos y gastos totales SEP de las seis escuelas para el periodo 2008-2012, a partir de esta información se construyeron instrumentos de organización y presentación de la información para posteriormente analizar cada uno de sus componentes.

a) Ingresos por concepto de la subvención escolar preferencial, totales anuales para cada una de las escuelas en estudio años 2008 al 2012.

Gráfico 15: Ingresos Escuelas



Fuente: Elaboración Propia.

La Escuela M01 recibió los mayores ingresos SEP, durante periodo, alcanzando la cifra de 671 millones de pesos acumulados. En orden decreciente los ingresos fueron los siguientes: La Escuela H04 (596 M\$); Escuela I03 (559 M\$); Escuela M06 (385 M\$); Escuela C05 (332 M\$) y la Escuela C02 recibió (195 M\$). Las seis escuelas tuvieron un ingreso acumulado de 2.734 M\$, durante un periodo de cinco años. Es importante destacar que los ingresos por concepto de subvención SEP se relacionan con la cantidad de alumnos prioritarios que concentra la escuela.

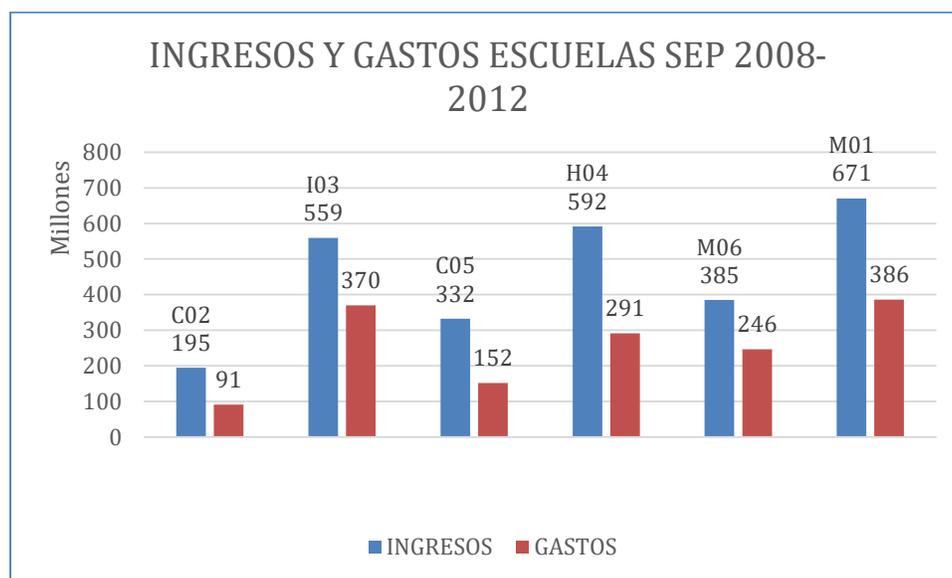
Gráfico 16: Gastos Escuelas



Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto a los gastos la Escuela M01, realizó el mayor gasto en el periodo (386 M\$). En orden decreciente los gastos fueron los siguientes: Escuela I03 (370 M\$), Escuela H04 (291 M\$), Escuela M06 (246 M\$), Escuela C05 (152 M\$) y C02 (91 M\$). Las seis escuelas realizaron un gasto acumulado de 1.536 M\$.

Gráfico 17: Ingresos y Gastos



Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la relación ingresos y gastos, la Escuela M01, tuvo un saldo acumulado del periodo de (285 M\$), la Escuela H04 (301 M\$), la Escuela I03 (189 M\$), Escuela M06 (139 M\$), Escuela C05 (180 M\$), C02 (104 M\$). Las seis escuelas tuvieron un saldo acumulado del periodo de 1.191 M\$, lo que demuestra el bajo nivel de gasto anual que generaba saldos o remanentes que se acumulaban y traspasaban de un año a otro (PADEM 2008-2012).

#### 4.1.5. Gastos

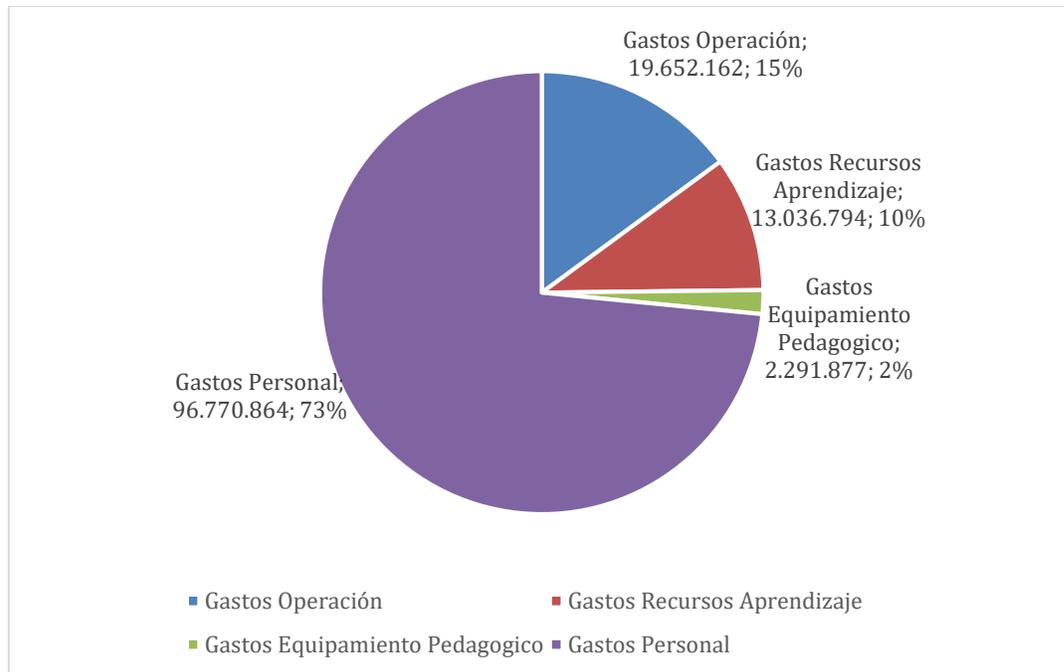
Los gastos de las escuelas, están directamente relacionados con las acciones definidas a partir de los diagnósticos y Planes de Mejoramiento Educativo (PME), formulados por los equipos directivos de los establecimientos educacionales, asesorados por el equipo técnico del sostenedor. Los planes de mejoramiento contemplan acciones que se enmarcan en las áreas de liderazgo escolar, convivencia escolar, gestión del curricular y recursos.

Para poder dar cumplimiento a las acciones del PME, los establecimientos educacionales, compran bienes y servicios a través del sostenedor, los cuales se traducen contablemente en gastos, para finalmente ser rendidos y sometidos a revisión por parte del Ministerio de Educación y posteriormente por la Superintendencia de Educación. Son estos gastos los que luego de ser procesados, serán correlacionados con los resultados del SIMCE.

A continuación, se presentan los gastos ordenados por categoría y año para su mejor comprensión y análisis.

**a) Escuela Urbana C05**

Gráfico 18: Escuela C05, Gastos Educación

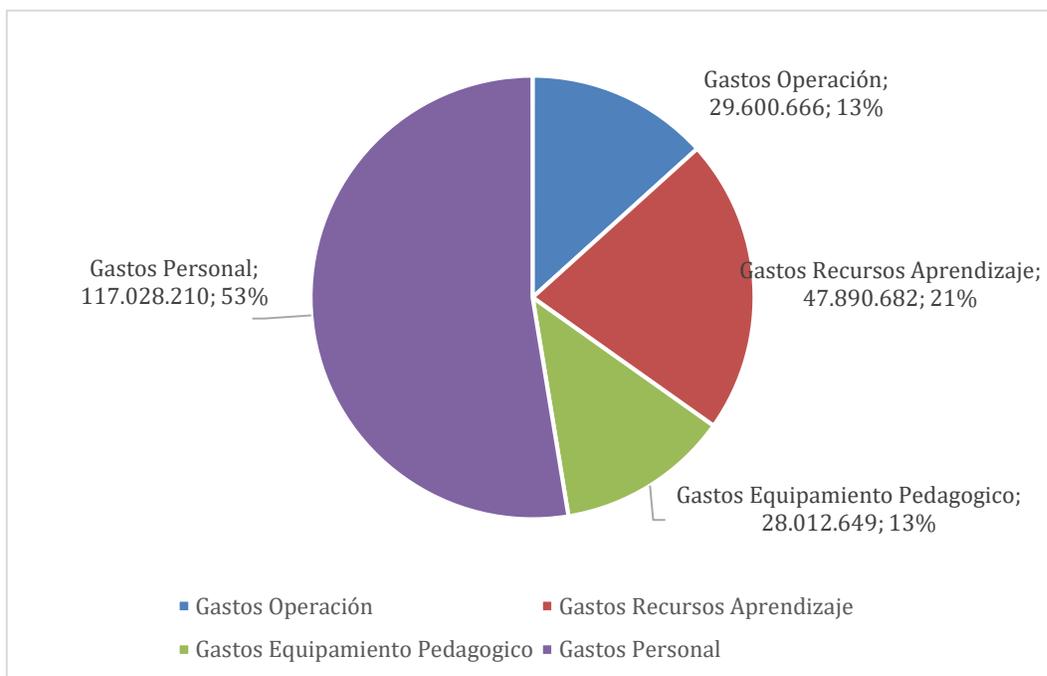


Fuente: Elaboración Propia.

Los mayores gastos del periodo, son los gastos en personal (73%), seguidos en menor medida por los gastos de operación (15%), recursos de aprendizaje (10%) y gastos en equipamiento pedagógico (2%). Analizando la evolución de los gastos de esta escuela, se evidencia el bajo nivel de gastos el primer año de implementación del proyecto, lo cual podría explicarse por la falta de información y orientación por parte de Ministerio como lo señalan varios directores. Los gastos en general fueron aumentando paulatinamente en la medida que mejoró la información y los equipos pudieron actuar con mayor seguridad.

**b) Escuela Urbana M06**

Gráfico 19: Escuela M06, Gastos

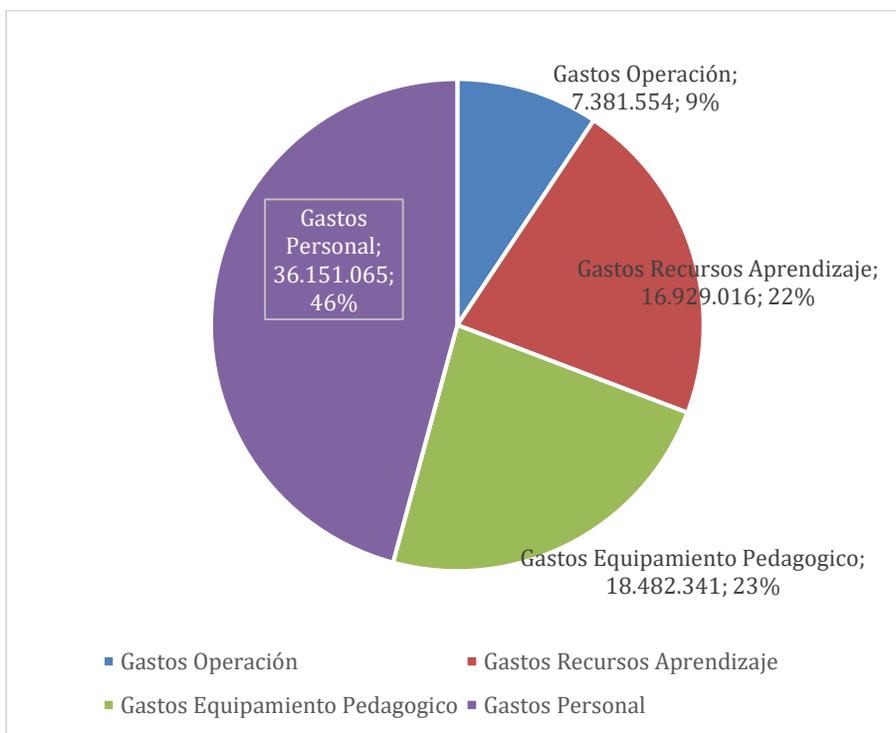


Fuente: Elaboración Propia.

La escuela M06, tiene resultados en el SIMCE menores a los 250 puntos en el periodo de estudio, utiliza más del 53% de los recursos en gastos de personal, un 21% en recursos de aprendizaje y un 13% en gastos de operación y equipamiento pedagógico. Como el resto de las centros educativos, el mayor gasto fue realizado en el ítem gastos en personal, particularmente la ampliación de docentes de la dotación y docentes nuevos.

**c) Escuela rural C02**

Gráfico 20: Escuela C02, Gastos



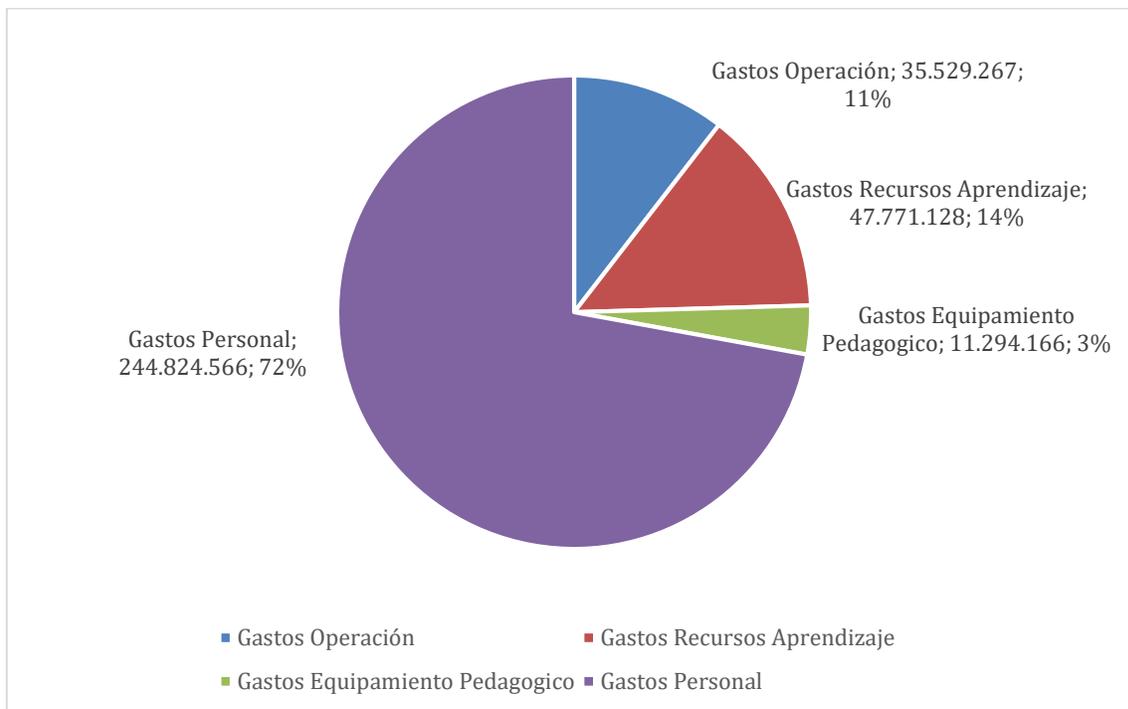
Fuente: Elaboración Propia.

La Escuela C02, que tiene rendimientos significativamente altos en las pruebas SIMCE, realiza gastos en personal que ascienden a un 46% del total y gastos en equipamiento pedagógico (23%), gastos en recursos de aprendizaje (22%) y gastos de operación (9%).

Los gastos en personal de esta escuela, son comparativamente más bajo que el resto de las escuelas en estudio, las cuales superan el 50% del gasto total en esta categoría.

**d) Escuela Urbana M01.**

Gráfico 21: Escuela M01, Gastos.

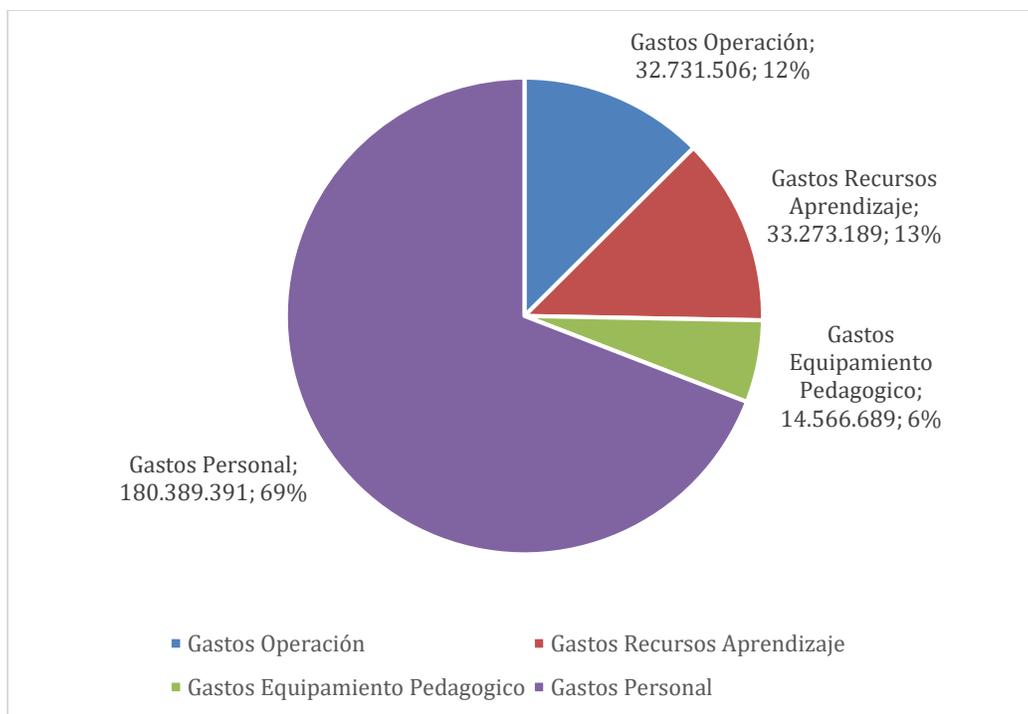


Fuente: Elaboración Propia.

La Escuela Urbana M01, tiene rendimientos significativamente altos en las pruebas SIMCE, durante el periodo en estudio. El mayor gasto de la escuela es en personal (73%) y en menor proporción en recursos de aprendizaje (14%), gastos de operación (11%) y gastos de equipamiento (3%).

**e) Escuela Urbana I03**

Gráfico 22: Escuela I03, Gastos

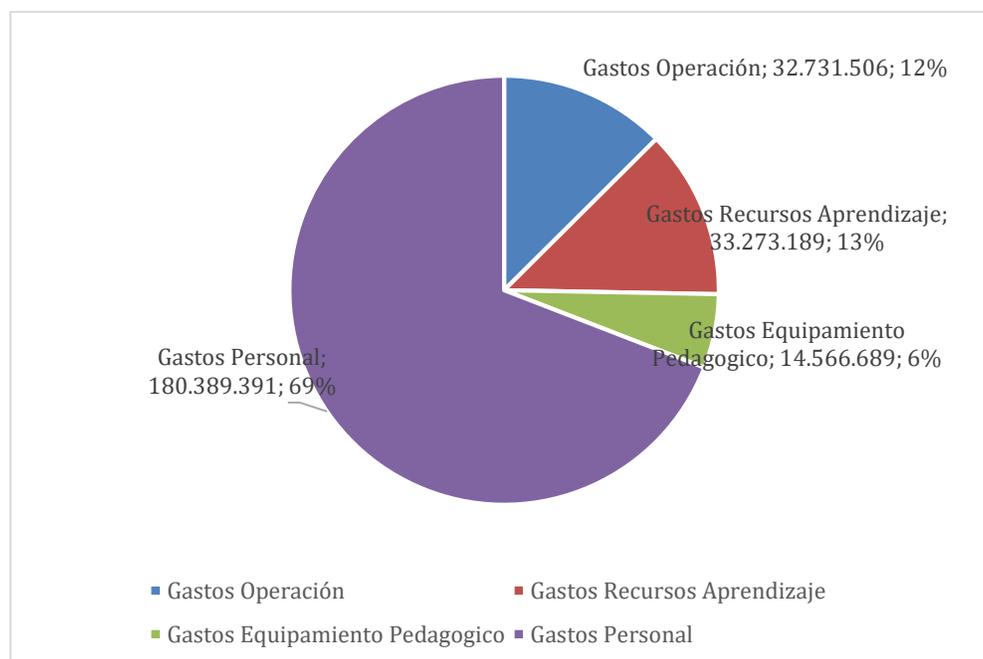


Fuente: Elaboración Propia.

La Escuela I03 ha gastado durante el periodo de cinco años, un 69% de los recursos en gastos en personal, un 13% en recursos de aprendizaje, un 12% en gastos de operación y un 6% en equipamiento pedagógico. Sus resultados en la prueba SIMCE están sobre los 250 puntos promedio, con una tendencia moderada al alza.

**f) Escuela Urbana H04**

Gráfico 23: Escuela H04, Gastos



Fuente: Elaboración Propia.

La Escuela H04 tiene un gasto de un 69% en personal, un 13% en recursos de aprendizaje, un 12% en gastos de operación y un 6% en equipamiento pedagógico. En general los promedios en lenguaje se ubican sobre los 250 puntos y en matemáticas tienen una evolución irregular con alzas y bajas significativas.

## 4.2. Triangulación de datos y síntesis de resultados

### 4.2.1. Correlaciones

#### a) Escuela C05

Tabla 20: Escuela C05 Correlaciones 2008-2012

Categoría de Gastos	Correlación	Correlación
	Lenguaje	Matemáticas
a. Gastos de Operación	0,66	0,68
b. Gastos en Recursos de Aprendizaje	0,34	-0,01
c. Gastos en Equipamiento de Apoyo Pedagógico	0,62	0,40
d. Gastos en Personal	0,62	0,54
f. Gastos en Asesoría Técnica y Capacitación	0,19	0,51

Fuente: *Elaboración Propia.*

a) Lenguaje: las correlaciones más significativas entre las variables de gastos y puntajes SIMCE están dadas por los Gastos de Operación (0.66), Gastos en Equipamiento Pedagógico (0,62) y Gastos en Personal (0,62) y las correlaciones más bajas están dadas por las categorías Gastos en Recursos de Aprendizaje (0,3) y Gastos en Asesorías Técnicas (0,19).

b) Matemáticas: Las correlaciones, más significativas entre las variables, en orden decreciente son los Gastos en Operación (0,68), Gastos en Personal (0,54), Gastos en Asesoría Técnica (0,51) y las correlaciones más bajas están representadas por Gastos en Recurso de Aprendizaje (-0,01) y Gastos en Equipamiento de Apoyo Pedagógico.

Una hipótesis sobre estos resultados, en los cuales las correlaciones más altas se encuentran en la categoría de Gastos de Operación, Equipamiento Pedagógico y Gastos en Personal, podría explicarse debido a que la escuela en este periodo se encuentra en una situación financiera muy compleja, tienen un alto déficit presupuestario lo que se traduce en la falta de recursos para inversión, alta vulnerabilidad social, además de resultados SIMCE muy bajos. Es así como las escuelas en los primeros años de la SEP invierten en la categoría de Gastos de Operación, lo que les permite comprar materiales para pruebas y ensayos, insumos computacionales y transporte entre otros, además del

aumento de contrataciones nuevas y ampliaciones horarias, adquisición de equipamiento como computadores, impresoras y otros bienes. Todas estas inversiones, en su conjunto tienen un mayor impacto en los aprendizajes.

En matemáticas, la asesoría técnica tuvo una correlación alta en los resultados, por lo cual podría concluirse que esta tuvo impactos positivos en los aprendizajes.

## b) Escuela Urbana M06

Tabla 21: Escuela M06 Correlación 2008-2012

Categoría de Gastos	Correlación	Correlación
	Lenguaje	Matemáticas
a. Gastos de Operación	0,77	0,52
b. Gastos en Recursos de Aprendizaje	0,46	0,19
c. Gastos en Equipamiento de Apoyo Pedagógico	0,11	0,44
d. Gastos en Personal	0,80	0,76
f. Gastos en Asesoría Técnica y Capacitación	0,72	0,26

Fuente: Elaboración Propia.

a) Lenguaje: las correlaciones más significativas entre las variables de gastos y puntajes SIMCE están dadas por los Gastos en Personal (0,80), Gastos de Operación (0,77), Gastos de Asesoría Técnica (0,72) y las correlaciones más bajas están dadas por las categorías Gastos en Recursos de Aprendizaje (0,43) y Gastos en Equipamiento de Apoyo Pedagógico (0,11).

b) Matemáticas: las correlaciones más significativas entre las variables de gastos y puntajes SIMCE están dadas por Gastos en Personal (0,76), Gastos de Operación (0,52), Gastos en Equipamiento de Apoyo Pedagógico (0,44) y las correlaciones más bajas están dadas por las categorías Gastos en Asesoría Técnica y Capacitación (0,26) y Gastos en Recursos de Aprendizaje (0,19).

La Escuela M06, es una escuela de similares características a la Escuela C05, grupo económico medio bajo, clasificada como emergente, los gastos de operación nuevamente aparecen con una alta correlación en lenguaje y matemática. En esta escuela se utilizó un

monto importante de los recursos en contratación de personal a honorarios, como monitores o profesores, lo que podría explicar la alta correlación con gastos en personal. También la asesoría pedagógica en lenguaje presenta una alta correlación.

### c) Escuela C02

Tabla 22: Escuela C02 Correlaciones 2008-2012

Categoría de Gastos	Correlación	Correlación
	Lenguaje	Matemáticas
a. Gastos de Operación	0,73	0,69
b. Gastos en Recursos de Aprendizaje	0,24	0,31
c. Gastos en Equipamiento de Apoyo Pedagógico	0,62	0,73
d. Gastos en Personal	0,49	0,42
f. Gastos en Asesoría Técnica y Capacitación	0,47	0,15

Fuente: *Elaboración Propia.*

a) Lenguaje: las correlaciones más significativas entre las variables de gastos y puntajes SIMCE están dadas por Gastos de Operación (0,73), Gastos en Equipamiento de Apoyo Pedagógico (0,62), Gastos en Personal (0,49), Gastos en Asesoría Técnica y Capacitación (0,47) y las correlaciones más bajas están dadas por las categorías Gastos en Recursos de Aprendizaje (0,24)

b) Matemáticas: las correlaciones más significativas entre las variables de gastos y puntajes SIMCE están dadas por Gastos en Equipamiento de Apoyo Pedagógico (0,73), Gastos de Operación (0,69), y las correlaciones más bajas están dadas por las categorías Gastos en Recursos de Aprendizaje (0,31) y Gastos en Asesoría Técnica y Capacitación (0,15).

Esta escuela rural, grupo socio económico bajo y clasificada como emergente con buenos resultados SIMCE, presenta altas correlaciones en gastos de operación y equipamiento pedagógico lo que podría explicarse por la deficitaria situación previa al año 2008, por lo cual la inversión en recursos básicos para el aprendizaje complementada con la inversión en recursos humanos impactó positivamente en los aprendizajes.

**d) Escuela Urbana M01**

*Tabla 23: Escuela M01, Correlaciones 2008-2012*

Categoría de Gastos	Correlación	Correlación
	Lenguaje	Matemáticas
a. Gastos de Operación	-0,05	0,48
b. Gastos en Recursos de Aprendizaje	-0,01	0,44
c. Gastos en Equipamiento de Apoyo Pedagógico	0,38	0,61
d. Gastos en Personal	0,33	0,52
f. Gastos en Asesoría Técnica y Capacitación	0,48	0,65

*Fuente: Elaboración Propia.*

a) Lenguaje: las correlaciones más significativas entre las variables de gastos y puntajes SIMCE están dadas por Gastos en Asesoría Técnica y Capacitación (0,48), Gastos en Equipamiento de Apoyo Pedagógico (0,38), Gastos en Personal (0,33) y las correlaciones más bajas están dadas por las categorías Gastos en Recursos de Aprendizaje (-0,01) y Gastos de Operación (-0,05).

b) Matemática: las correlaciones más significativas entre las variables de gastos y puntajes SIMCE están dadas por Gastos en Asesoría Técnica y Capacitación (0,65), Gastos en Equipamiento de Apoyo Pedagógico (0,61), Gastos en Personal (0,52), y las correlaciones más bajas están dadas por las categorías Gastos en Recursos de Aprendizaje (0,44) y Gastos de Operación (0,48).

Esta escuela urbana, grupo socio económico medio y clasificada como autónoma, mantuvo los puntajes promedios más altos en comparación con las escuelas del estudio, lo que también podría explicarse por el nivel socio cultural de sus alumnos. Llama la atención que el alto gasto en personal no se vea respaldado con la correlación de este ítem con los resultados SIMCE en lenguaje, aunque este mismo ítem es significativo en matemáticas. En lenguaje los gastos en asesoría técnica tienen la mayor correlación con los resultados SIMCE.

**e) Escuela Urbana I03.**

*Tabla 24: Escuela I03 correlaciones 2008-2012*

<b>Categoría de Gastos</b>	<b>Correlación Lenguaje</b>	<b>Correlación Matemáticas</b>
a. Gastos de Operación	0,20	0,39
b. Gastos en Recursos de Aprendizaje	0,31	0,42
c. Gastos en Equipamiento de Apoyo Pedagógico	0,89	0,82
d. Gastos en Personal	0,65	0,53
f. Gastos en Asesoría Técnica y Capacitación	0,08	-0,05

*Fuente: Elaboración Propia.*

a) Lenguaje: las correlaciones más significativas entre las variables de gastos y puntajes SIMCE están dadas por Gastos en Equipamiento de Apoyo Pedagógico (0,8), Gastos en Personal (0,65), y las correlaciones más bajas están dadas por las categorías Gastos en Asesoría Técnica y Capacitación (0,08), Gastos en Recursos de Aprendizaje (0,31) y Gastos de Operación (0,20).

b) Matemáticas: las correlaciones más significativas entre las variables de gastos y puntajes SIMCE están dadas por Gastos en Equipamiento de Apoyo Pedagógico (0,82), Gastos en Personal (0,53), Gastos en Recursos de Aprendizaje (0,42) y las correlaciones más bajas están dadas por las categorías Gastos de Operación (0,39), Gastos en Asesoría Técnica y Capacitación (-0,05)

Esta Escuela al igual que la I03, es urbana, sus alumnos pertenecen al grupo socio económico medio y fue clasificada como autónoma el año 2009. Los puntajes promedios en lenguaje y matemáticas están por sobre los 250 puntos promedio en el periodo.

Las correlaciones más altas están dadas por los gastos de equipamiento y gastos en personal. Una hipótesis probable, es que el aumento de gastos en equipamiento (equipos informáticos, computadores, notebook, equipos de impresión, equipos de amplificación, filmación, etc.), se complementó con el aumento de gastos en recursos humanos que fue aumentando significativamente durante el periodo. Particularmente, aumentaron las ampliaciones horarias de los docentes perteneciente a la dotación de la escuela y la

contratación de personal nuevo a honorarios. Este personal nuevo es quien implementa talleres de reforzamiento o nuevos talleres para fortalecer áreas específicas.

#### f) Escuela Urbana H04

Tabla 25: Escuela H04 Correlaciones 2008-2012

Categoría de Gastos	Correlación	Correlación
	Lenguaje	Matemáticas
a. Gastos de Operación	0,36	0,34
b. Gastos en Recursos de Aprendizaje	0,75	0,87*
c. Gastos en Equipamiento de Apoyo Pedagógico	0,71	0,89*
d. Gastos en Personal	0,70	0,58
f. Gastos en Asesoría Técnica y Capacitación	0,71	0,90*

Fuente: Elaboración Propia.

a) Lenguaje: las correlaciones más significativas entre las variables de gastos y puntajes SIMCE están dadas por Gastos en Equipamiento de Apoyo Pedagógico (0,71), Gastos en Asesoría Técnica y Capacitación (0,71), Gastos en Personal (0,70), Gastos en Recursos de Aprendizaje (0,75) y las correlaciones más bajas están dadas por la categoría Gastos de Operación (0,36).

b) Matemáticas: las correlaciones más significativas entre las variables de gastos y puntajes SIMCE están dadas por Gastos en Asesoría Técnica y Capacitación (0,90), Gastos en Equipamiento de Apoyo Pedagógico (0,89), Gastos en Recursos de Aprendizaje (0,87), Gastos en Personal (0,58) y las correlaciones más bajas están dadas por la categoría Gastos de Operación (0,34).

La escuela urbana H04, clasificada como autónoma el año 2009, tiene alumnos pertenecientes al grupo socio económico medio. Esta escuela tiene la particularidad que, salvo los gastos de operación, todas las restantes categorías de gastos tienen correlaciones altas con las pruebas SIMCE. Esto puede deberse a que la unidad educativa tiene un nivel más homogéneo de carencias o necesidades y que por este motivo casi todas las categorías de gastos tuvieron impacto en los aprendizajes.

#### 4.2.2. Síntesis de los resultados

Hemos organizado la presentación de la síntesis de los resultados en dos partes, la primera, se fundamenta en la necesidad metodológica de presentar los principales resultados estadísticos para posteriormente pasar a la interpretación de los datos.

a) El siguiente análisis estadístico se realiza para cada una de las categorías de gastos con el objetivo de ir describiendo las más significativas. Para cada categoría, se calculan las medidas de tendencia central, la media, mediana, moda, desviación típica, los rangos mínimos y máximo entre otros.

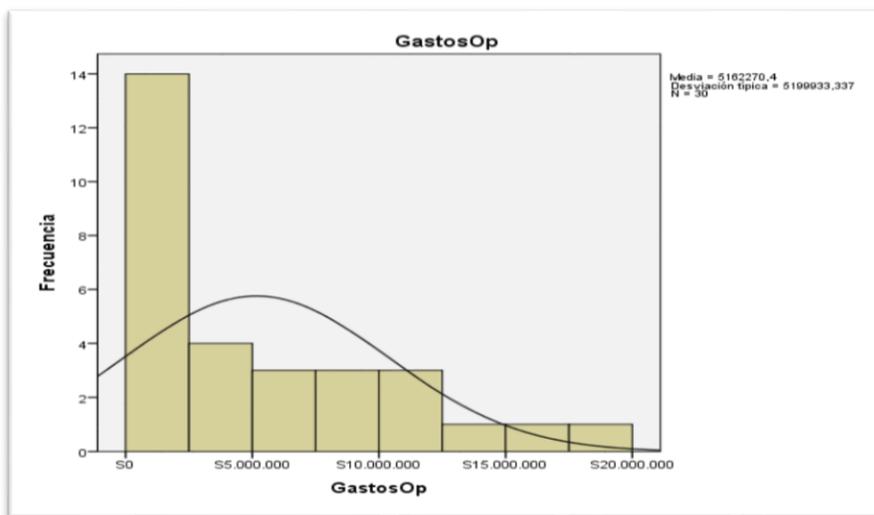
Tabla N°26

		GastosOp	GastosEqPed	GastosRecAp	GastosPers	Leng	Mate
N	Válidos	30	30	30	30	30	30
	Perdido	0	0	0	0	0	0
s							
	Media	5162270,40	3548793,47	6385478,70	27842910,07	256,80	246,30
	Mediana	2665677,00	2086526,00	4179220,50	25659391,50	261,50	250,00
	Moda	250777 <sup>a</sup>	0	0	57175 <sup>a</sup>	249 <sup>a</sup>	213
	Desv. típ.	5199933,337	4590706,531	7284216,887	24932255,974	23,881	27,961
	Rango	18108773	21032017	25018034	110098798	88	106
	Mínimo	250777	0	0	57175	199	177
	Máximo	18359550	21032017	25018034	110155973	287	283
Percentiles	10	357684,30	,00	,00	182142,40	209,20	203,10
	20	875910,00	,00	,00	1424747,80	241,40	214,00
	25	1120620,25	,00	296952,75	4709067,00	246,00	229,25
	30	1381288,70	41685,00	803727,90	10260281,20	248,30	237,30
	40	2249403,00	749599,80	2742128,00	18149526,40	252,00	242,40
	50	2665677,00	2086526,00	4179220,50	25659391,50	261,50	250,00
	60	4499290,80	3953331,00	4629437,20	36537912,00	269,00	255,00
	70	7144075,90	4456261,50	7512538,70	39214867,70	273,00	267,40
	75	8882366,50	5120291,50	8779839,75	42690895,00	276,25	272,50
	80	9985034,00	6568595,00	15439253,20	46235232,20	277,80	274,00
	90	14270419,60	9666188,70	18727602,10	55316219,00	282,00	279,80

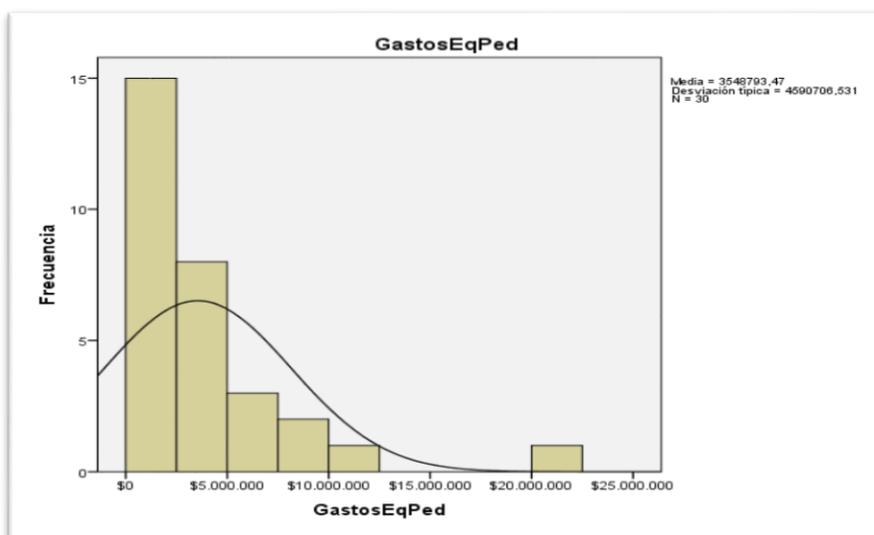
a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Las medias o promedios en orden decreciente serían, gastos en personal, gastos en recursos de aprendizaje, gastos de operación y gastos en equipamiento pedagógico.

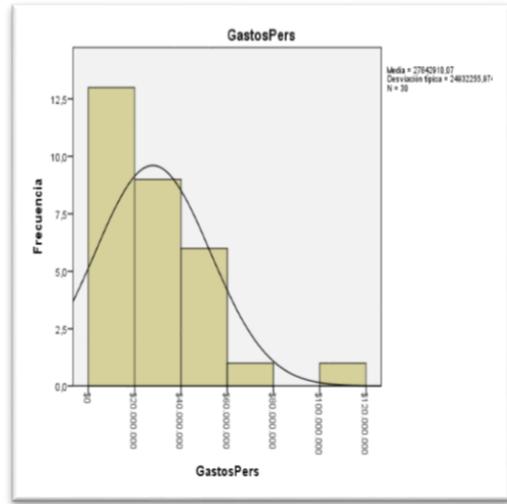
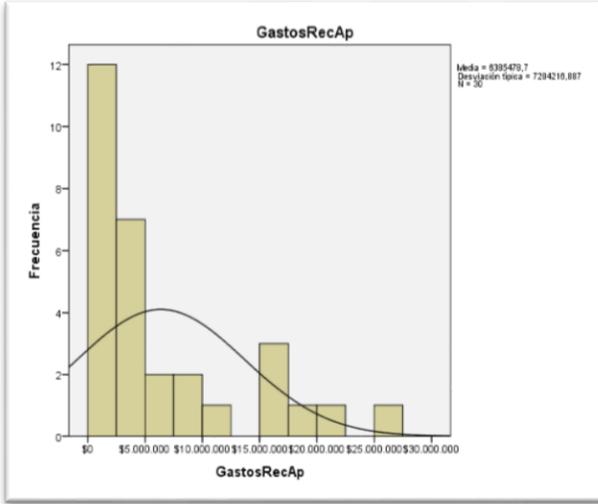
En las siguientes páginas se muestran los principales histogramas. Los largos de los intervalos se seleccionaron automáticamente. Para interpretar el gráfico, se dirá por ejemplo que, en cuanto a la primera barra, existen 14 valores que están entre 0 y 2,5 millones de pesos, luego 4 valores que están entre 2,5 millones y 5 millones de pesos y así sucesivamente.



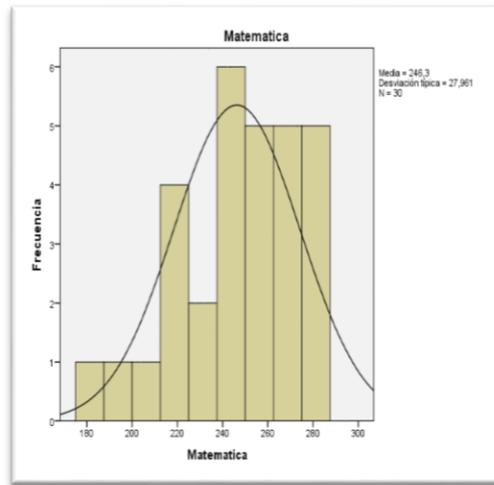
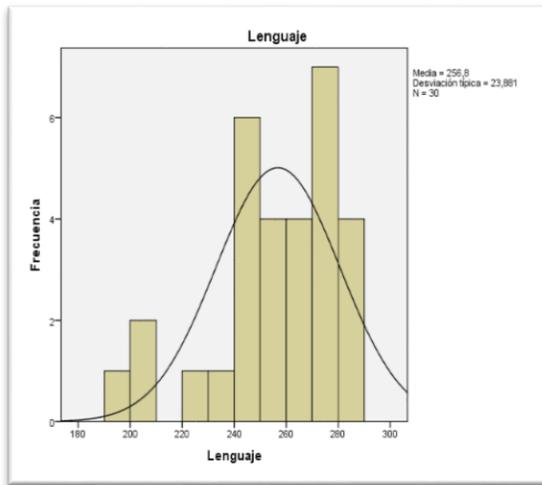
Fuente: Elaboración Propia.



Fuente: Elaboración Propia.



Fuente: Elaboración Propia.



Fuente: Elaboración Propia.

### 4.2.3. Estudio de Correlaciones

#### a) Correlaciones entre categorías de gastos

En un análisis general, se correlacionaron todas las categorías de gastos, a continuación, se presentan los resultados.

Tabla N° 27

		<b>GastosOp erac</b>	<b>Gastos RecAp</b>	<b>Gastos Person</b>	<b>Gastos EqPed</b>
Gastos Operación	Correlación de Pearson	1	,760**	,641**	,302
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,105
	N	30	30	30	30
Gastos Recursos Aprendizaje	Correlación de Pearson	,760**	1	,676**	,563**
	Sig. (bilateral)	,000		,000	,001
	N	30	30	30	30
Gastos Personal	Correlación de Pearson	,641**	,676**	1	,405*
	Sig. (bilateral)	,000	,000		,027
	N	30	30	30	30
Gastos Equipamiento Pedagógico	Correlación de Pearson	,302	,563**	,405*	1
	Sig. (bilateral)	,105	,001	,027	
	N	30	30	30	30

La prueba de hipótesis de las correlaciones realizada en SPSS, presentan las correlaciones más altas.

La tabla nos presenta los siguientes resultados ordenados en disposición decreciente: Las correlaciones con mayor significancia se producen entre las categorías de Gastos en Recursos de Aprendizaje; Gastos en Personal; Gastos de Operación y Gastos de Equipamiento Pedagógico.

## b) Correlaciones entre categoría de gastos SEP y resultados SIMCE

En las siguientes tablas se presentan las correlaciones entre las categorías de gastos y los resultados en Lenguaje y Matemática.

Tabla 28: Correlación categoría gastos con SIMCE Lenguaje

Categoría	C05	M06	C02	I03	H04	M01
a. Gastos de Operación	0,66	0,77	0,73	0,20	0,36	-0,05
b. Gastos en Recursos de Aprendizaje	0,34	0,46	0,24	0,31	0,75	-0,01
c. Gastos en Equipamiento de Apoyo Pedagóg	0,62	0,11	0,62	0,89	0,71	0,38
d. Gastos en Personal	0,62	0,80	0,49	0,65	0,70	0,33
e. Gastos en Asesoría Técnica y Capacitación	0,19	0,72	0,47	0,08	0,71	0,48

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 29: Correlación categoría gastos con SIMCE de Matemáticas

Categoría	C05	M06	C02	I03	H04	M01
a. Gastos de Operación	0,68	0,52	0,69	0,39	0,34	0,48
b. Gastos en Recursos de Aprendizaje	No	0,19	0,31	0,42	0,87	0,44
c. Gastos en Equipamiento de Apoyo Pedagóg	No	0,44	No	0,82	No	0,61
d. Gastos en Personal	0,54	0,76	0,42	0,53	0,58	0,52

Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto a los **Gastos de Operación** (material de oficina, insumos computacionales, colaciones y comidas, reproducción de documentos, arriendo de oficinas, instalaciones y mobiliario, entre otros.), las escuelas C05, M06 y C02 son las de mayor correlación con los resultados de Lenguaje SIMCE. Esto podría deberse a que estas tres escuelas presentan mayores carencias, tienen alumnos de nivel socio económico bajo y medio bajo, se ubican en contextos alta vulnerabilidad social, además fueron clasificadas como emergentes (PADEM 2008-2012) y por lo tanto utilizan los recursos SEP para cubrir gastos que no era posible financiar por la falta de recursos. En cuanto a las Escuela H04, Escuela M01 y Escuela I03 su correlación es baja y nula, ocurre lo contrario a las escuelas anteriores, su composición socio económica es Media Baja y sus resultados académicos antes del 2008 eran superiores, los déficits existen, pero son menores que en las escuelas mencionadas, se podría suponer que estas escuelas utilizan los recursos SEP para gastos más vinculados al proceso de aprendizaje (dos escuelas estaban clasificadas como autónomas).

En esta misma categoría, con respecto al SIMCE de Matemática, sólo la Escuela C02 y La Escuela C05 poseen las correlaciones más altas (pero con resultados distintos) pues en La Escuela C05 están relacionados con resultados bajos en el SIMCE, no ocurriendo lo mismo con la Escuela C02 cuyos resultados están sobre el promedio nacional.

En cuanto a Gastos en **Recursos de Aprendizaje** (implementación de biblioteca, libros y revistas, material didáctico, audiovisual, TIC (software, recursos audiovisuales, software educativo, etc.), la Escuela H04 tiene la mayor correlación con el SIMCE de Lenguaje, lo que contrasta con los resultados de las últimas cinco mediciones de la prueba estandarizada. Se podría conjeturar que estos gastos están más relacionados con el proceso de enseñanza-aprendizaje. No sucede así en el caso de la Escuela M01 donde la correlación es negativa y muy débil. En Matemática sucede exactamente lo mismo, la Escuela H04 está altamente correlacionada, pero el impacto es menor pues los resultados SIMCE son irregulares durante el período.

En cuanto a **Gastos en Equipamiento de Apoyo Pedagógico** (equipos de amplificación, multcopiadoras, cámaras fotográficas y/o filmadora, etc.), la Escuela I03 presenta una alta correlación (0,8), lo que permite conjeturar sobre el uso pedagógico que han tenido este equipamiento. Salvo la Escuela M06, las Escuelas C05, M06, H04 utilizaron la misma estrategia. En matemática sucede lo mismo con las Escuelas I03 y Escuela M01, es probable que el impacto generado haya ido incrementándose con el tiempo.

**En cuanto a Gastos de Personal** (ampliación de horas a personas contratadas, contratación de horas a personal nuevo, contratación de servicios a honorarios (no ATE), viáticos y pasajes.), la mayoría de las escuelas están altamente correlacionadas con esta categoría, un ejemplo de esto es lo que sucede en lenguaje en las Escuelas C05 (0,62), Escuela M06 (0,80), Escuela I03 (0,65) y Escuela H04 (0,70).

En matemáticas ocurre algo similar como se aprecia en el resumen. Analizando el detalle de gastos, estas escuelas han invertido en ampliación horaria de profesores de la dotación ("profesores antiguos") y contratación de personal nuevo.

En esta misma categoría de gastos en personal en el SIMCE de lenguaje, las Escuelas I03 y H04, que tienen una alta correlación, han tenido mejores resultados. En matemáticas, las Escuelas M01, I03 y en menor medida la Escuela C02 (con una correlación más baja) tienen mejores resultados SIMCE.

No obstante, estos gastos altamente correlacionados en personal, no parecen tener un gran impacto en otras escuelas, pues a pesar que la tendencia en el SIMCE de lenguaje y matemáticas aumenta, las Escuelas C05 y M06 han aumentado sus puntajes muy escasamente, estando bajo el rango de los 250 puntos promedio.

En cuanto a Gastos en **Asesoría Técnica y Capacitación** (Gastos Asesorías Técnicas y Capacitación: ATE: asesoría y servicios pedagógicos y técnicos de apoyo, asesoría administrativa y gestión; cursos, talleres o tutorías.), solo las Escuelas M06 y H04 están altamente correlacionados con los resultados de la medición SIMCE, pero con impactos distintos. Hipotéticamente, para la primera escuela el impacto ha sido muy bajo. Para la Escuela I03, el impacto puede haber sido un poco mayor ya que presenta mejores resultados SIMCE.

## 5.0. INTERPRETACIÓN Y CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

### 5.1. Discusión Teórica de los resultados

Los resultados de nuestra investigación evidencian una alta correlación entre algunas categorías de gastos y los resultados del SIMCE en lenguaje y matemáticas para Cuarto Año Básico, lo que concuerda en términos generales con las investigaciones sobre impacto de la SEP en el SIMCE (Centro de Estudios MINEDUC, 2012; Treviño 2009; Elacqua 2009; Román 2013). Las diferencias están dadas por la magnitud del impacto y los alcances del mismo.

Con la implementación de la SEP, aumenta la subvención y por lo tanto los ingresos de las escuelas con mayor número de alumnos prioritarios. En el caso de la muestra de seis escuelas de la investigación, estas tuvieron un ingreso acumulado de 2.734 M\$, durante un periodo de 5 años.

Estos recursos son utilizados en la implementación de los planes de mejoramiento educativo. Las escuelas del estudio realizaron un gasto acumulado de 1.536 M\$, de los cuales el mayor porcentaje está dado por gastos en personal, lo cual también coincide con los resultados del estudio del Centro de Estudios del MINEDUC (2012).

Un ejercicio comparativo<sup>3</sup> de los resultados de esta investigación con el estudio “uso de los recursos de la ley SEP”, de Marcela Román et al. (2013), específicamente en cuanto a las correlaciones entre gastos SEP y SIMCE para escuelas municipales, presentan diferencias en cuanto a la significación de las categorías de gastos más relevantes.

En nuestro estudio para los resultados SIMCE de lenguaje, las categorías de gastos con una correlación mayor o igual a 0,5 de significancia considerando el total de las escuelas, tuvieron mayor relevancia en las categorías de Gastos en Personal, Gastos en Equipamiento de Apoyo Pedagógico, Gastos de Operación, Gastos en Asesoría Técnica y Capacitación y Gastos en Recursos de Aprendizaje.

---

<sup>3</sup> No se pueden comparar resultados en sentido estricto por las diferencias metodológicas de ambos estudios. El detalle metodológico del estudio de Román (2013), no estuvo disponible.

En el SIMCE de matemáticas, considerando el mismo criterio anterior, las correlaciones en general fueron más débiles que en lenguaje, las categorías de gastos más relevantes +fueron, Gastos en Personal, Gastos en Equipamiento de Apoyo Pedagógico, Gastos de Operación y Gastos en Personal.

En el estudio de Román (2013), las categorías de gastos en escuelas urbanas y rurales, más relevante fueron **Recursos de Aprendizaje, Gastos de Operación y Gastos en Personal Nuevo.**

Más específicamente en este estudio, para lenguaje en escuelas rurales, los gastos en recursos de aprendizaje tuvieron un coeficiente de correlación de 0,064, para matemáticas la misma categoría 0,048 y servicios a honorarios no ATEs (0,066).

Por otra parte, siguiendo el estudio de Román, **para escuelas urbanas, en lenguaje las categorías más correlacionadas fueron Gastos de Operación (0,054), Gastos en Recursos de Aprendizaje (0,034), Gastos en Personal Nuevo (0,035)** y para matemáticas **Gastos de Operación (0,045) y Gastos en Recursos de Aprendizaje (0,032).**

Como se señaló con anterioridad, no es posible comparar estrictamente los resultados de ambos estudios debido a las diferencias metodológicas, pero a modo de hipótesis, las diferencias expuestas en cuanto a la significación estadísticas de las categorías podrían estar dadas por el tamaño de la muestra y por la disponibilidad de información. Los autores del estudio señalan que la evidencia encontrada es débil y que no es posible concluir que efectivamente la SEP este contribuyendo al aumento del puntaje SIMCE, aunque declaran que solo contaron con 2 años de datos 2009 y 2010, lo que, en sus palabras, dificulta encontrar efectos de importancia.

Los resultados SIMCE de las escuelas en estudio, nos muestran que en general los puntajes promedio de lenguaje y matemáticas, tienen una tendencia irregular al alza con periodos de alza y baja de puntajes, lo que coincide con la mayoría de los estudios del MINEDUC, pero no como una tendencia sostenida. Para algunas escuelas el aumento fue solo de algunos puntos promedios y bajo los 250 puntos del promedio nacional (Escuelas

C05, M06) y en otras escuelas, los aumentos son más significativos por sobre los 250 puntos promedio como las Escuelas M01, C02, I03 y H04.

## **5.2. Conclusiones**

### **5.2.1. Síntesis de la respuesta a la pregunta de investigación**

De acuerdo a los resultados de la Investigación se entregará una respuesta a la pregunta de investigación formulada en los inicios del estudio, a saber: ¿Existe relación entre los recursos de la Subvención Escolar Preferencial administrados por los Equipos Directivos de los Establecimientos Educativos y los resultados en el sistema de medición de la calidad educativa?

La respuesta es afirmativa, existe una correlación positiva entre algunas categorías de gastos SEP y los resultados SIMCE. Las magnitudes de estas correlaciones son variables y dependen de la escuela y la categoría de gasto en particular, en algunas escuelas las correlaciones son fuertes como se ha señalado, como por ejemplo, equipamiento pedagógico, gastos en personal, gastos en operación, en la mayoría de las Escuelas (M06, C05, H04, C02, I03) y en otras escuelas las correlaciones son positivas, pero más bajas (Escuela M01).

Un aspecto interesante del estudio, es que los directivos de dos de las escuelas urbanas más vulnerables (Escuelas C05, M06), de grupos socio económico bajo y medio bajo y clasificadas como emergentes con resultados más bajos en el SIMCE de lenguaje y matemática, optaron por invertir mayormente en Gastos en Personal, siendo que las categorías de gastos con una correlación más alta en los resultados del SIMCE, fueron Gastos de Operación, Gastos en Equipamiento Pedagógico y tercer lugar los Gastos en Personal. Una explicación de esta decisión es que la mayoría de las escuelas incrementaron fuertemente los Gastos en Personal en los primeros años de implementación de la SEP, aumentando horas de las dotaciones docente y posteriormente, contratando nuevos docentes.

Por otra parte, tres escuelas urbanas pertenecientes al grupo socioeconómico medio, clasificadas como autónomas y con mejores resultados en el SIMCE de lenguaje y matemáticas (Escuelas M01, I03, H04) al igual que las escuelas más vulnerables, optaron

por invertir mayormente en Gastos en Personal, pero las categorías de gastos más correlacionadas fueron los Gastos en Equipamiento Pedagógico y en segundo y tercer lugar los Gastos en Personal.

En el periodo en estudio, las escuelas más vulnerables y con resultados SIMCE más bajos, son las que reciben menos recursos (su matrícula es baja), por lo tanto, se genera la contradicción dada porque las escuelas con menor grado de vulnerabilidad y con mejores resultados SIMCE reciben mayores recursos que las escuelas con mayor vulnerabilidad, debido a que los recursos se entregan por cantidad de alumnos vulnerables o prioritarios.

Un caso particular lo constituye la Escuela Rural C02, grupo socioeconómico bajo, clasificada como emergente el año 2009, que aumenta significativamente sus puntajes en lenguaje y especialmente en matemáticas, igualando a las escuelas de mejor rendimiento y que invierte un 46% en gastos en personal, una cifra mucho menor que el resto de las escuelas y que correlaciona más significativamente con Gastos de Operación y Gastos en Equipamiento Pedagógico.

En cuanto a las categorías de gastos, un aspecto que tuvo muchas expectativas en los inicios de la SEP, fue la asesoría técnico pedagogía o ATES. En nuestro estudio en general los gastos en esta categoría son muy bajos, al igual que su correlación con los resultados del SIMCE. No obstante, en dos escuelas esta categoría obtuvo una correlación alta (M06 y H04) particularmente asociadas a lenguaje. En general la opinión de los directivos, es que los servicios prestados por la mayoría de las ATES no fueron de buena calidad y que no dejaron instaladas competencias. (Entrevista a Directivos, anexo N°2)

Las decisiones de inversión tomadas por los directivos y sus equipos técnicos de las escuelas con el apoyo del sostenedor, no siempre están vinculadas a las categorías de gastos que tienen un mayor impacto en los aprendizajes.

Según las opiniones de los directivos de algunas escuelas (Entrevista, ver anexo N°2), esta primera etapa de vida de la SEP, fue de incertidumbre y de falta de una orientación clara por parte del Ministerio de Educación en cuanto a la autorización de los bienes y servicios que se podían adquirir. Este hecho también se manifestó en el alto saldo que se fue acumulando durante años (ver ingresos y gastos, anexo N°3)

Estas evidencias, nos permiten fundamentar la presentación de una propuesta de asesoría externa de calidad que permita entregar a los directivos y docentes mayores competencias técnicas para realizar el diagnóstico y diseñar un Plan de Mejoramiento Educativo más fundamentado en las evidencias de impacto de las categorías de gastos en los resultados de aprendizaje de los alumnos.

### **5.2.2. Aportes de la Investigación**

El aporte de la investigación está dado por la contribución al conocimiento desde una experiencia regional y comunal, utilizando un enfoque cuantitativo descriptivo y correlacional y enfocado en el ámbito de los estudios sobre la Subvención Escolar Preferencial, particularmente la relación entre los gastos y los resultados SIMCE.

A nivel nacional y local, como se señaló en el marco teórico, no existen muchos estudios cuantitativos sobre el tema investigado, y por lo tanto este estudio es un pequeño aporte a una línea de investigación que busca profundizar el estudio de los impactos de esta política pública.

Los resultados obtenidos, pueden contrastarse con los de otras investigaciones buscando similitudes y diferencias entre las realidades nacionales y regionales. Particularmente, esta investigación obtiene resultados distintos a las líneas de investigación nacionales en donde hay diferencias en las categorías de gastos que impactan mayormente en los resultados del SIMCE.

Los resultados de la investigación nos entregan información relevante sobre aquellas categorías de gastos que tienen una mayor incidencia en el SIMCE y complementariamente nos entrega información sobre las decisiones tomadas por los directivos, frente a lo cual es posible proponer planes de mejora de los PME basado en las evidencias del estudio.

A pesar que la muestra de Establecimientos Educativos es pequeña, la cantidad de información es abundante, especialmente para las categorías de gastos de las escuelas y resultados SIMCE, por un periodo de 5 años (ver anexo N°3).

Otro aporte relevante es que se dispone de la base de datos completa de los gastos de las escuelas hasta el año 2017, pero que, por razones técnicas, era imposible abarcar el periodo completo, no obstante, es posible utilizar esta información para un estudio posterior.

### **5.2.3. Desafíos que surgen desde los resultados al campo del liderazgo y gestión educacional**

Los desafíos de la investigación se relacionan con diferentes ámbitos de la gestión de los equipos directivos de las escuelas y el sostenedor, entre estos podemos señalar:

La entrega de responsabilidades al equipo directivo de las escuelas y liceos en la elaboración de diagnóstico, formulación, implementación y evaluación del Plan de Mejoramiento Educativo.

El plan anual se implementa a través de acciones que se traducen en la compra de bienes y servicios. Un buen diagnóstico realizado por el Equipo Directivo, permitirá orientar las acciones hacia aquellas áreas del plan, que tengan mayor impacto en los aspectos deficitarios.

Para poder realizar con eficiencia esta tarea, el equipo directivo de las escuelas y el sostenedor deben tener las competencias necesarias vinculadas entre otras con la planificación estratégica bajo el enfoque de la mejora continua. Al respecto el Centro de Políticas Públicas (PUC, 2012), a nivel nacional ha encontrado algunas dificultades en la elaboración de los PME, lo que estaría dando cuenta que esta es un área deficitaria.

Los resultados de la investigación, entregan información valiosa para el análisis, que pueden orientar la toma de decisiones de los equipos directivos y el sostenedor en el ámbito de la gestión de los recursos del establecimiento educacional en la forma señala en el marco para la buena dirección.

Un último desafío es ampliar este estudio hacia un enfoque mixto, que permita conocer las opiniones de un mayor número de directores y equipo directivo sobre el proceso a través de entrevistas u otros instrumentos, lo que permitiría enriquecer las conclusiones.

## 6.0. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

A partir del resultado principal de la investigación se constata la existencia de una correlación positiva entre algunas categorías de gastos y los resultados SIMCE. Las magnitudes de estas correlaciones son variables, dependiendo de la escuela y las categorías de gasto en particular.

En este proceso de gestión de los gastos, los equipos directivos de las escuelas asesorados por el sostenedor, han optado por definir en sus planes de mejora actividades vinculadas a ciertas categorías de gastos, que solo en algunos casos tienen correlaciones significativamente altas con los resultados SIMCE y que en muchos casos no tienen una relación directa con el proceso pedagógico. Por este motivo se hace necesario perfeccionar estos planes para focalizar los gastos en aquellas categorías que podrían tener un impacto mayor en los aprendizajes de los alumnos y que eventualmente podrían impactar en los resultados de la prueba estandarizada.

Como ha sido señalado con anterioridad, el director y su equipo directivo tienen un rol clave en el proceso de formulación del Plan de mejoramiento educativo, el cual considera la realización de un diagnóstico para el cual se requiere un conocimiento cabal de la realidad del establecimiento educativo considerando sus fortalezas y debilidades. Además de la priorización de las necesidades debido a que los recursos son escasos.

Para poder realizar con eficiencia esta tarea, el equipo directivo de las escuelas y del sostenedor, deben tener las competencias necesarias vinculadas entre otras con la formulación técnica de planificación estratégica bajo el enfoque de la mejora continua. Al respecto el Centro de Políticas Públicas (PUC, 2012), a nivel nacional ha encontrado algunas dificultades en la elaboración de los PME, lo que estaría dando cuenta que esta es un área deficitaria.

El proyecto de intervención consiste en la implementación de una ASESORIA TECNICO PEDAGOGICA para el perfeccionamiento del PME del Establecimiento Educacional, esta asesoría tiene como modelo el ciclo de mejoramiento continuo, el cual se concibe como el proceso mediante el cual cada comunidad educativa analiza su realidad y contexto en los ámbitos institucional y pedagógico, traza objetivos estratégicos de mejoramiento a mediano

y/o largo plazo (cuatro años), y planifica e implementa acciones anuales que permitan lograr los objetivos estratégicos planteados y, al mismo tiempo, alcanzar lo declarado en su Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Dentro de este marco, el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es la herramienta central de planificación, implementación y evaluación del mejoramiento educativo en escuelas, colegios y liceos. En tanto sirve de guía para la evaluación institucional y pedagógica de cada establecimiento, permite definir y trazar objetivos estratégicos a cuatro años, ordenando y articulando las acciones e iniciativas anuales que permitirán alcanzar los objetivos trazados, a partir de su implementación, monitoreo, seguimiento y ajuste continuo. (Mineduc, 2012)

La asesoría pretende instalar competencias técnicas, que, a la luz de los resultados de la investigación y de la opinión de los equipos directivos (Entrevistas a Directivos), pueda mejorar los procesos de elaboración del PME y por tanto focalizar los recursos en aquellas acciones y áreas que tengan mayor impacto en los aprendizajes de los alumnos.

## **6.1. Nombre de la Propuesta**

Proyecto de intervención: “Perfeccionando Nuestro Plan de Mejoramiento Educativo SEP”

### **6.1.1. Objetivos de la Intervención**

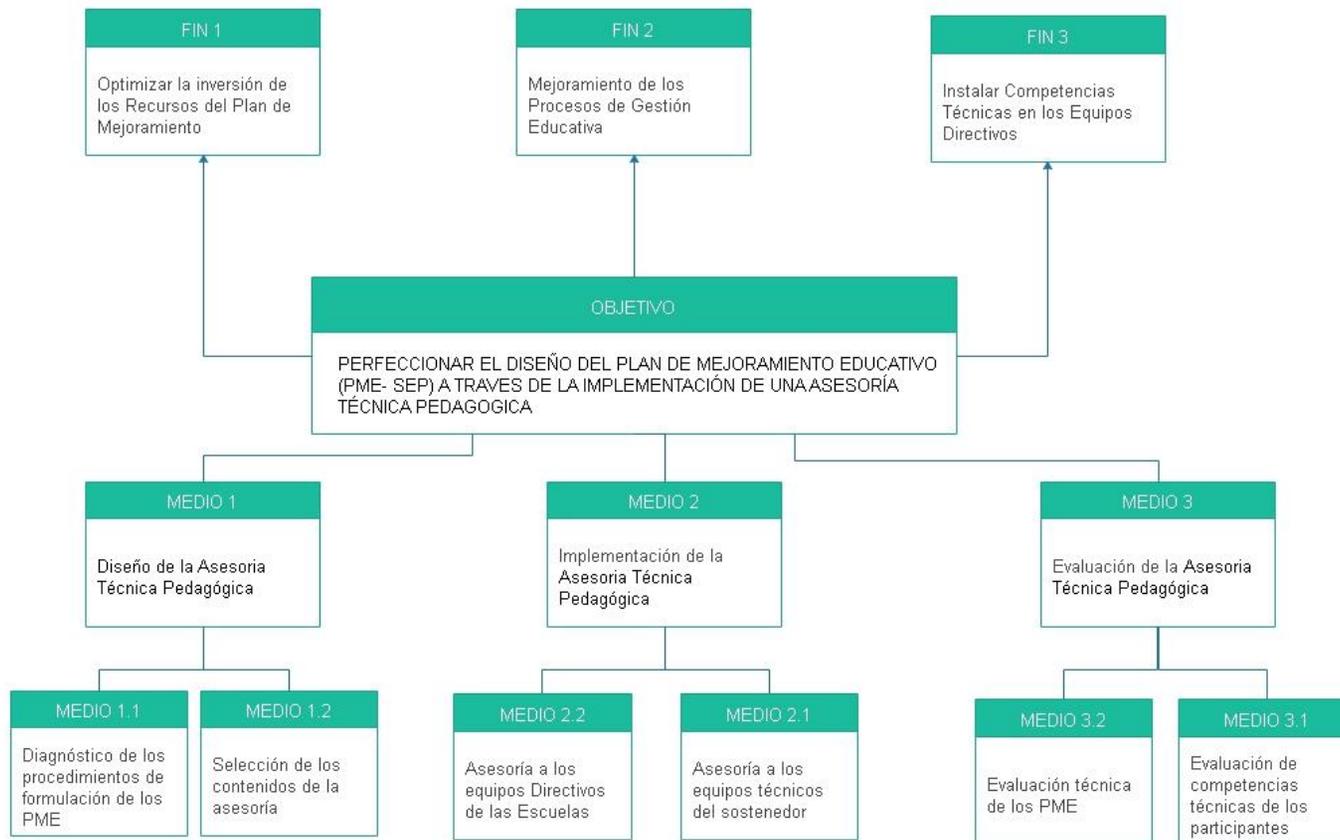
#### **6.1.2. Objetivo general:**

**PERFECCIONAR EL DISEÑO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO PME A TRAVES DE LA IMPLEMENTACION DE UNA ASESORÍA TÉCNICA PEDAGOGICA.**

#### **6.1.3. Objetivos específicos:**

1. Diagnosticar los procesos y procedimientos de diseño de los Planes de Mejoramiento Educativo SEP, utilizados por los equipos directivos.
2. Implementar un Plan de Asesoría Técnica Pedagógica dirigido al equipo directivo de los establecimientos educacionales.
3. Evaluar las competencias técnicas para el diseño, seguimiento y monitoreo, realizando una evaluación de los Planes de Mejoramiento Educativo.

### 6.1.4. Árbol de Objetivos



### 6.1.5. Fundamentación Teórica de la Propuesta

El proyecto de intervención se relaciona con el **Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar** en el ámbito denominado “**Desarrollando y Gestionando el Establecimiento Escolar**”, en este ámbito se espera que los directivos realicen una gestión eficiente para que la escuela sea efectiva. Se requiere que estos, organicen la institución en la lógica del mejoramiento educativo y en el marco de las normativas y políticas del Ministerio de Educación.

Los directivos, en coordinación con el sostenedor, aseguran la disponibilidad de las condiciones, tiempos, recursos materiales y financieros que requiere el establecimiento, tanto para los procesos de enseñanza aprendizaje, así como para el cumplimiento del proyecto educativo. Los directivos gestionan y distribuyen estos recursos y los espacios del establecimiento de manera de maximizar su uso en los procesos pedagógicos y el logro de las metas definidas en sus planes de mejoramiento (Marco para la Buena Dirección, 2005, p. 27.)

En este proceso tienen un rol fundamental los equipos directivos de los establecimientos educacionales y el sostenedor. Estos, tienen la responsabilidad de realizar los diagnósticos, formular los planes de mejora y la implementación de los mismos. El sostenedor por otra parte apoya los procesos, realiza las adquisiciones y las rendiciones de gastos, además de otras acciones establecidas por la normativa vigente.

La firma del Convenio de Igualdad de Oportunidades, busca implementar procesos de mejora continua, los cuales están asociados a un modelo o enfoque educativo implementado en el sistema de aseguramiento de la calidad SACGE. Este último es un proceso que promueve el mejoramiento de las prácticas institucionales, desarrollando un circuito de mejoramiento continuo a través de un diagnóstico institucional en base al Modelo de Calidad, la Planificación y Ejecución de mejoras en los ámbitos relevantes evidenciados en el diagnóstico y la Cuenta Pública de avances y desafíos pendientes relacionados con el mejoramiento educativo del establecimiento transfiriendo responsabilidades a la escuela y al sostenedor (Treviño, 2009).

En la comuna en estudio esta estrategia dio como resultado, la creación de una unidad especializada en el acompañamiento técnico pedagógico a los equipos directivos de las escuelas para asesorarlos en la elaboración de los planes de mejoramiento o PME, además de la contratación de personal especializado en los procesos administrativos relacionados con la SEP (Plan de Desarrollo de la Educación Municipal, 2008).

La formulación de un plan de mejoramiento es un aspecto central de la ley, por lo que el legislador describe detalladamente las áreas y acciones en las cuales el sostenedor debe priorizar para alcanzar el mejoramiento educativo. Un ejemplo tomado de la ley señala las acciones en el área de la gestión del currículo, estas son:

Fortalecimiento del proyecto educativo; mejoramiento de las practicas pedagógicas; apoyo a los alumnos con necesidades educativas especiales; mejoramiento de los sistemas de evaluación de los alumnos, modificación del tamaño de los cursos o contar con profesores ayudantes; apoyo a los alumnos rezagados en sus aprendizajes y desarrollo personal; giras y visitas a lugares funcionales al cumplimiento de los objetivos educativos, entre otras (Ley 20.248, 2008, p.6).

No obstante, la ley establece los instrumentos, estos no siempre se aplican en la forma adecuada. El Centro de Políticas Públicas, PUC, (2012) y también el estudio de Muñoz, Marfan, y Pascual, (2010), en un proceso de revisión de los planes de mejoramiento, encontraron **inconsistencias entre el diagnóstico y las acciones propuestas**, problemas en la formulación de las metas y acciones, entre otros.

Los resultados de estos estudios, evidencian la necesidad de perfeccionar el Diseño del Plan de Mejoramiento Educativo (PME-SEP), por lo que se ha seleccionado la modalidad de solución a través de la implementación de una Asesoría Técnica Pedagógica (**Bellei, 2010**). Para asegurar el cumplimiento de los objetivos, metas y acciones de los PME en base al ciclo de mejoramiento continuo propuesto por el MINEDUC.

El Plan de Mejoramiento Educativo (PME) es la herramienta central del ciclo de mejora, en la medida en que ordena y articula las iniciativas que permitan consolidar procesos para avanzar en el desarrollo de las comunidades educativas y permite la concreción del PEI. (Mineduc 2005, orientaciones técnicas, para Sostenedores y Directivos).

El **ciclo de mejoramiento continuo** se concibe como el proceso mediante el cual cada comunidad educativa analiza su realidad, en los ámbitos institucionales, planifica e implementa acciones anuales que permitan avanzar con miras a alcanzar lo declarado en su Proyecto Educativo Institucional (PEI).

La asesoría técnica, debe instalar competencias y habilidades en los equipos directivos, para asegurar el cumplimiento de las metas y fines del sistema educativo, en este sentido Bellei (2010), después de analizar varias asesorías ATE, evalúa positivamente, aquellas que cuentan con un modelo de trabajo estructurado, un diseño organizativo bien definido, además que cuenten con profesionales calificados y con experiencia que puedan instalar capacidades. Finalmente, los usuarios valoran aquellas asesorías, que implementan sistemas de seguimiento y monitoreo, basados en indicadores claros y medibles.

#### **6.1.6. Descripción de la Estrategia**

La estrategia de intervención, tiene como objetivo perfeccionar la elaboración de los Planes de Mejoramiento Educativo (PME-SEP), a través de la implementación de una asesoría técnico pedagógica basada en el modelo de mejoramiento continuo. La asesoría está dirigida a los equipos directivos de las escuelas con el propósito de mejorar sus competencias técnicas y de esta forma hacer más eficiente la gestión de los recursos y la gestión educativa.

La asesoría se fundamenta en el modelo de **ciclo de mejoramiento continuo** (Fundación Chile-Mineduc, ver anexo N°6), el cual ha sido modificado y adaptado a los requerimientos del problema y objetivos de la presente propuesta de intervención.

Esta opción se justifica por la estrecha relación de este, con el modelo que posee las orientaciones técnicas para la formulación del Plan de Mejoramiento Educativo del MINEDUC, el cual se concibe como el proceso mediante el cual cada comunidad educativa analiza su realidad, problemáticas, aspiraciones y desafíos en los ámbitos institucionales y pedagógicos. Planifica objetivos y metas estratégicas a cuatro años e implementa objetivos y acciones anuales que permitan avanzar en el desarrollo de sus procesos y prácticas institucionales y pedagógicas, con miras a alcanzar lo declarado en su Proyecto Educativo Institucional (PEI).

### **Duración:**

Las asesorías, tendrán una duración total de diez meses. La primera sesión se realizará durante el mes de marzo del año número uno de la asesoría, una vez concluido el plan anual (PME) correspondiente. Los primeros tres meses estarán dedicados a la instalación e implementación y los restantes siete, al de monitoreo y seguimiento.

### **Metodología:**

La metodología de la asesoría, tiene como base el modelo de gestión de calidad (Mineduc, 2015), el cual busca, a través de la auto reflexión y análisis, incorporar elementos de la gestión estratégica en los procesos internos.

La asesoría se realizará a través de talleres teórico - prácticos, realizados por una institución acreditada de la región, la cual será contratada con fondos SEP.

La institución asesora, realizará un diagnóstico participativo del último Plan de Mejoramiento, a partir del cual se diseñará la asesoría, la cual incluirá los siguientes contenidos:

- a) Conceptos y Técnicas para la Autoevaluación Institucional.
- b) Conceptos y Técnicas para el Diseño de Planificación Estratégica.
- c) Métodos de Evaluación de Planes Estratégicos
- d) Monitoreo y Seguimiento

Al finalizar el proceso de asesoría, se realizará el seguimiento y monitoreo de las acciones anuales contempladas en el plan a objeto de evaluar su ejecución.

## Equipo Profesional de la asesoría

La asesoría es dirigida por un coordinador, el cual forma parte del staff permanente. El equipo de coordinación está integrado por profesionales certificados como asesores en Educación con experiencia de al menos tres años en asesorías de gestión educativa.

### 6.1.7. Cronograma de implementación curricular de la asesoría.

Objetivos	Contenidos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10
1. Diagnosticar los procesos de Diseño de los Planes de Mejoramiento Educativo SEP	- Conceptos y Técnicas para la Autoevaluación Institucional.	x									
2.- Fortalecer competencias técnicas para la formulación de planes estratégicos.	- Conceptos y Técnicas para el Diseño de los componentes de la Planificación Estratégica.	x	x	x							
3.- Evaluar los planes estratégicos (PME).	- Métodos de Evaluación de Planes Estratégicos			x	x						
4.- Establecer Sistema de Monitoreo y Seguimiento del Plan de Mejoramiento	- Monitoreo y Seguimiento					x	x	x	x	x	x

### 6.1.8. Planificación General de la Asesoría.

Objetivo General	Objetivo Especifico	Estrategia	Actividades	Recursos	Responsables
Perfeccionar la formulación del Plan de Mejoramiento Educativo a través de la implementación de una asesoría técnico pedagógica.	1. Diagnosticar los procesos de Diseño de los Planes de Mejoramiento Educativo SEP.	Asesoría Técnico Pedagógica.	- Realizar un proceso de Auto Diagnóstico Institucional.  - Talleres de análisis de los procesos y procedimientos de elaboración de diagnóstico PME.	- Recursos Físicos: salas de reuniones, carpetas, último PME, guías de trabajo.  Recursos Humanos: Asesores Técnicos, Equipos Directivos, Docentes.	- Institución asesora.  - Equipos Directivos, Docentes.
Perfeccionar la formulación del Plan de Mejoramiento Educativo a través de la implementación de una asesoría técnico pedagógica.	2.- Fortalecer competencias técnicas para la formulación de planes estratégicos.	Asesoría Técnica – Pedagógica	Realización de talleres para la formulación de un plan estratégico (PME).	- Recursos Físicos: salas de reuniones, carpetas, guías de trabajo.  Recursos Humanos: Asesores Técnicos, Equipos Directivos, Docentes.	-Institución asesora.  -Equipo Directivo de los Establecimientos Educativos

## Planificación General de la Asesoría.

<b>Objetivo General</b>	<b>Objetivo Específico</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Acciones</b>	<b>Recursos</b>	<b>Responsables</b>
Perfeccionar la formulación del Plan de Mejoramiento Educativo a través de la implementación de una asesoría técnico pedagógica.	3.- Evaluar los planes estratégicos (PME).	Asesoría Técnica - Pedagógica	- Evaluar componentes del plan Estratégico.  - Realización de Taller para la Evaluación de Planes Estratégicos.	- Recursos Físicos: salas de reuniones, plan estratégico, carpetas, guías de trabajo.  Recursos Humanos: Asesores Técnicos, Equipos Directivos, Docentes.	-Institución asesora.  -Equipo Directivo de los Establecimientos Educativos.
Perfeccionar la formulación del Plan de Mejoramiento Educativo a través de la implementación de una asesoría técnico pedagógica.	4.- Establecer Sistema de Monitoreo y Seguimiento del Plan de Mejoramiento	Asesoría Técnica - Pedagógica	- Diseñar el Sistema de Seguimiento y Monitoreo.  - Realización de taller para elaborar plan de seguimiento y Monitoreo.	- Recursos Físicos: salas de reuniones, carpetas, guías de trabajo.  Recursos Humanos: Asesores Técnicos, Equipos Directivos, Docentes.	-Institución asesora.  -Equipo Directivo de los Establecimientos Educativos.

### 6.1.9. Planificación Curricular de la Asesoría:

Objetivos	Contenidos	Actividades	Resultados Esperados	Recursos	Evaluación	Nº sesión /horas
1. Diagnosticar los procesos de diseño de los Planes de Mejoramiento Educativo SEP, utilizados por los equipos Directivos.	<p><b>Contenido conceptual:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conceptos y Técnicas para la Autoevaluación Institucional.</li> </ul> <p><b>Contenido Procedimental:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recoge información y la utiliza para elaborar diagnóstico.</li> </ul> <p><b>Contenido actitudinal:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Argumenta su trabajo ante sus pares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones de coordinación con Equipo Directivo.</li> <li>- Talleres de elaboración de diagnóstico de los procesos de elaboración del PME.</li> <li>- Taller de levantamiento de áreas críticas del Diagnóstico.</li> </ul>	Comprenden los conceptos y técnicas para realizar el diagnóstico Institucional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exposición del Asesor.</li> <li>- Video Educativo</li> <li>- Metaplan.</li> <li>- Guía de Trabajo.</li> </ul>	<p>Formativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comparten guía de trabajo y evalúan según rubrica.</li> </ul>	2 sesiones / 4 horas.

## Planificación Curricular de la Asesoría

Objetivos	Contenidos	actividades	Resultados Esperados	Recurso Didáctico	Evaluación	Nº sesiones /horas
2.- Fortalecer competencias técnicas para la formulación de planes estratégicos.	<p><b>Contenido Conceptual:</b></p> <p>- Conceptos y Técnicas para el Diseño de Planificación Estratégica.</p> <p><b>Contenido Procedimental:</b></p> <p>Construye Plan Estratégico.</p> <p><b>Contenido Actitudinal:</b></p> <p>Discute durante el proceso de construcción del Plan.</p>	<p>- Taller: Análisis del PEI.</p> <p>- Taller: Formulación de Objetivos Estratégicos.</p> <p>- Taller Formulación de Metas</p> <p>- Taller: Formulación de líneas de acción</p> <p>- Taller Formulación de áreas, acciones, metas, indicadores</p> <p>- Taller Asignación de recursos y costos.</p> <p>- Taller herramientas de control, supervisión, monitoreo.</p>	Aplican los conceptos y técnicas para la formulación de los componentes de la planificación estratégica.	<p>- Presentación Asesores.</p> <p>- Presentaciones prezzi</p> <p>- Guías de Trabajo</p> <p>- Videos.</p>	<p>Formativa: Comparten guía de trabajo y evalúan según rubrica.</p>	6 sesiones / 12 horas

### Planificación Curricular de la Asesoría

Objetivos	Contenidos	actividades	Resultado Esperados	Recurso Didáctico	Evaluación	Nº sesiones /horas
<b>3. Evaluar los planes estratégicos (PME).</b>	<p><b>Contenido Conceptual:</b> - Métodos de Evaluación de Planes Estratégicos.</p> <p><b>Contenido Procedimental:</b> Aplica los métodos para evaluar planes estratégicos.</p> <p><b>Contenido Actitudinal:</b>  Debaten durante el proceso de evaluación de los planes.</p>	Realización de Taller: Métodos de evaluación de planes estratégicos.	Evalúan planes estratégicos.	- Planes de Mejoramiento externos. - Guía de trabajo - Pauta de evaluación.	Formativa: los participantes intercambian guías de trabajo y evalúan según rubrica. - Exposiciones Grupales.	1 sesión/ 3 horas.

Objetivos	Contenidos	Actividades	Resultados Esperados	Recurso Didáctico	Evaluación	Nº sesiones /horas
<b>4.- Establecer Sistema de Monitoreo y Seguimiento del Plan de Mejoramiento</b>	<p>Contenido Conceptual: - Métodos de Seguimiento y Monitoreo de Planes Estratégicos.</p> <p>Contenido Procedimental: Aplica los métodos para diseñar sistema de monitoreo.</p> <p>Contenido Actitudinal:  Debaten durante el proceso de diseño del sistema.</p>	Realización de Taller:  Monitoreo y Seguimiento de planes estratégicos.	Los participantes construyen sistema de monitoreo y seguimiento.	- Guía de trabajo - Pauta de evaluación.	Formativa: los participantes intercambian guías de trabajo y evalúan según rubrica. - Exposiciones Grupales	1 sesión/ 3 horas

### 6.1.10. Plan de Evaluación de la Propuesta

El Plan de Evaluación, implementará una evaluación permanente, para asegurar el cumplimiento de los objetivos, metas y actividades planteados en la asesoría. En este proceso es muy importante evaluar que los docentes de los equipos directivos estén internalizando las competencias y habilidades para la formulación técnica de los planes de mejoramiento educativo, por lo cual se prioriza en los indicadores de logro este aspecto. Por otra parte, el plan de evaluación considera el monitoreo y seguimiento de las acciones del Plan de Mejoramiento Educativo.

<b>Objetivos</b>	<b>Actividades</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicadores de logro</b>	<b>Medios de Verificación</b>	<b>Instrumentos de evaluación</b>
<b>1. Diagnosticar los procesos de diseño de los Planes de Mejoramiento Educativo SEP.</b>	- Talleres de elaboración del diagnóstico Institucional.	Al término del taller el 100% de los Docentes participa en la elaboración del Diagnóstico Institucional.	Entre un 90% y un 100% de los docentes utiliza correctamente el modelo de elaboración del diagnóstico.	Guías de trabajo.	- Exposiciones Grupales.  - Guías de trabajo y aplicación de Rubricas.

## Plan de Evaluación de la Propuesta

Objetivos	actividades	Metas	Indicadores	Medios de verificación	Instrumentos de evaluación
2.- Fortalecer competencias técnicas para la formulación de planes estratégicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taller: análisis del PEI.</li> <li>- Taller: Formulación de Objetivos Estratégicos.</li> <li>- Taller: Formulación de líneas de acción.</li> <li>- Taller Formulación de áreas, acciones, metas, indicadores.</li> <li>- Taller Asignación de recursos y costos.</li> <li>- Taller herramientas de control, supervisión y monitoreo.</li> </ul>	Al término del taller un 100% de los docentes, participaran en la formulación del Plan Estratégico.	Entre un 90% y un 100% de los Docentes utiliza adecuadamente técnicas de formulación de componentes de la Planificación Estratégica.	Guías de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Guías de trabajo y aplicación de Rubricas.</li> <li>- Portafolio.</li> </ul>

## Plan de Evaluación de la Propuesta

<b>Objetivos</b>	<b>Actividades</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Instrumentos de evaluación</b>
3. Evaluar los planes estratégicos (PME).	- Taller: Métodos de Evaluación de planes estratégicos.	Al finalizar el taller un 100% de los participantes evalúa los planes estratégicos	Entre un 90% y un 100% de los docentes utiliza adecuadamente los métodos de evaluación.	Guías de trabajo	- Guías de trabajo y aplicación de Rubricas.

<b>Objetivos</b>	<b>Actividades</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medios de verificación</b>	<b>Instrumentos de evaluación</b>
4. Establecer Sistema de Monitoreo y Seguimiento del Plan de Mejoramiento.	- Taller: Evaluación del Sistema de Monitoreo y Seguimiento.	Al finalizar el taller un 100% de los participantes puede diseñar un sistema.	Entre un 90% y un 100% de los docentes utiliza adecuadamente los protocolos del sistema.	Guías de trabajo	- Guías de trabajo y aplicación de Rubricas.

El material didáctico de los talleres de la asesoría, se encuentra en anexo N° 6.

## 7.0. Validación de la Propuesta

La validación de la propuesta se realizó a través de la retroalimentación proporcionada por los directivos de tres establecimientos educacionales participantes en el estudio. Se pondrá a disposición de ellos un informe ejecutivo del estudio para recoger sus críticas y aportes con el objeto de mejorar a propuesta antes de implementarla (Cisterna, 2018).

Se consultó a los equipos directivos de las escuelas y liceos, sobre la pertinencia, calidad de la propuesta, los aportes para el establecimiento educacional y la factibilidad para su implementación.

Los instrumentos que recogen la opinión de los de los directivos se realizaron a través de la presentación ejecutiva de la propuesta y consecutivamente la realización de una encuesta basada en la escala de Likert, la cual después de procesar sus datos será tabulada y analizada.

### 7.1. Plan de Validación de la Propuesta

Acciones	Semana 1	Semana 2	Semana 3
- Coordinación con Directivos de Escuelas	X		
- Presentación de la propuesta y aplicación de encuesta		x	
- Análisis y presentación de resultados			X

### Características de la Encuesta:

La encuesta que se aplicara, tiene 4 preguntas y su respectiva descripción.

Pregunta 1	Criterio: Pertinencia	Descripción: ¿La propuesta es pertinente de acuerdo a su realidad?
Pregunta 2	Criterio Calidad	Descripción: ¿La propuesta está elaborada según criterios de calidad?
Pregunta 3	Criterio: Aporte	Descripción: ¿La propuesta constituye un aporte para mejorar la gestión del PME?
Pregunta 4	Criterio: Factibilidad	Descripción: ¿La Propuesta es factible de aplicar en su Establecimiento?

### 7.2. Resultados de la Encuesta.

#### TABULACION DE RESULTADOS ENCUESTA DE VALIDACION PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

TABULACION				
	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4
Encuestado 1	Muy de acuerdo.	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
encuestado 2	De acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
encuestado 3	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo
encuestado 4	Muy de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo
encuestado 5	Muy de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo
encuestado 6	Muy de acuerdo	Muy de acuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo

DATOS	Pregunta 1	pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4
Muy de acuerdo	5	3	5	4
De acuerdo	1	3	1	2
Indiferente	0	0	0	0
En desacuerdo	0	0	0	0
Muy en desacuerdo	0	0	0	0
Total	6	6	6	6

<b>PORCENTAJES</b>	<b>Pregunta 1</b>	<b>pregunta 2</b>	<b>Pregunta 3</b>	<b>Pregunta 4</b>
Muy de acuerdo %	83%	50%	83%	67%
De acuerdo %	17%	50%	17%	33%
Indiferente %	0%	0%	0%	0%
En desacuerdo %	0%	0%	0%	0%
Muy en desacuerdo %	0%	0%	0%	0%
Total	100%	100%	100%	100%

### 7.3. Análisis de los resultados

Un 83% de los encuestados se manifestó muy de acuerdo y un 17% de acuerdo en relación a la pertinencia de la propuesta de acuerdo a su realidad.

Un 50% de los encuestados señaló esta muy de acuerdo y de acuerdo en que la propuesta está elaborada según criterios de calidad.

Un 83% de los encuestados se manifestó muy de acuerdo y un 17% de acuerdo al considerar que la propuesta constituye un aporte para mejorar la gestión del PME.

Un 67% de los encuestados se manifestó muy de acuerdo y un 33% de acuerdo con la Factibilidad de aplicar la propuesta en su Establecimiento

Ninguno de los encuestados (0%) se pronunció por las alternativas de Indiferente, En desacuerdo o Muy en desacuerdo en relación a las preguntas formuladas.

Como lo señalan los resultados, la propuesta de mejoramiento tiene una alta aceptación por parte de los directivos de la muestra de establecimientos educacionales encuestados, por lo que hace factible su implementación.

## 8.0. Bibliografía

- Bisquerra, R. (2009). Metodología de la investigación educativa. Recuperado de: <https://es.scribd.com/document/267197228/Metodologia-de-La-Investigacion-Educativa-Bisquerra>.
- Castro Fancy, C.J. (2013). "Manual para el diseño de proyectos de gestión educacional". Chillán, Chile:UBB.
- Centro de estudios MINEDUC, (2012). Impacto de la Ley SEP en SIMCE: una mirada a 4 años de su implementación. Recuperado de: [www.mineduc.cl/usuarios/bmineduc/.../201208301544260.EVIDENCIASCEM8.pdf](http://www.mineduc.cl/usuarios/bmineduc/.../201208301544260.EVIDENCIASCEM8.pdf)
- Cisterna, F. (2009). Métodos de Investigación Cualitativa en Educación. Guía Teórico- Práctica. Departamento de Ciencias de la Educación. Chillán, Chile: Universidad del Bío-Bío.
- Donoso, S., & Benavides Moreno, N. (2017). Descentralización de la gestión de la Educación pública e institucionalidad local en Chile: el caso de los Directores Comunales de Educación. *Innovar*, 27(64), 115-128. doi: 10.15446/innovar.v27n64.62372.
- Donoso, S., Benavides, N. (2017). Descentralización de la gestión de la Educación pública e institucionalidad local en Chile: el caso de los Directores Comunales de Educación. Recuperado de <https://doi.org/10.15446/innovar.v27n64.62372>
- Elacqua, G, Mosqueira, U, Santos H, (2009). La toma de decisiones de un Sostenedor: Análisis a partir de la Ley SEP . Recuperado de: [http://www.facso.uChile.cl/psicologia/epe/\\_documentos/GT\\_cultura\\_escolar\\_politica\\_educativa/recursos%20bibliograficos/articulos%20sep/elacquaetal\(2009\)decisionessep.pdf](http://www.facso.uChile.cl/psicologia/epe/_documentos/GT_cultura_escolar_politica_educativa/recursos%20bibliograficos/articulos%20sep/elacquaetal(2009)decisionessep.pdf) ENLACE DOI: <https://doi.org/10.15446/innovar.v27n64.62372>.
- Estudio sobre la subvención escolar preferencial, Recuperado de : [BCN\\_Estudios sobre Ley SEP\\_Final\\_v5 \(1\).pdf](#)
- Friz Miguel, (2011), Concepciones de los estudiantes para profesor de Matemáticas sobre las competencias profesionales implicadas en la enseñanza de la Estadística. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1607-40412011000200008](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412011000200008)
- Friz Carrillo, Miguel, Panes Chavarría, Rodrigo, Salcedo Lagos, Pedro, & Sanhueza Hernández, Susan. (2018). El proceso de enseñanza y aprendizaje de las Matemáticas. Concepciones de los futuros profesores del sur de Chile. *Revista electrónica de investigación educativa*, 20(1), 59-68. Recuperado en 12 de julio de 2018, de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1607-40412018000100059&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412018000100059&lng=es&tlng=es).
- García-Huidobro, J. y Bellei, C.(2006). ¿Remedio para la inequidad? La subvención escolar preferencial Recuperado de: [www7.uc.cl/facteo/centromanuellarrain/htm/garciahuidobro\\_remedio.htm](http://www7.uc.cl/facteo/centromanuellarrain/htm/garciahuidobro_remedio.htm)

- González, A., González, M., & Galdames, S. (2015). El Sostenedor como agente de cambio: el rol de los coordinadores técnicos en el apoyo a establecimientos Municipales Chilenos. *Pensamiento Educativo. Revista de Investigación Educativa Latinoamericana*, 52(1), 47-64. Recuperado de: <http://pensamientoeducativo.uc.cl/index.php/pel/article/view/652>
- Hernández, R. (1991), metodología de la investigación quinta edición. [http://ww2.educarChile.cl/UserFiles/P0001/File/PxL2011\\_Files/PlanesSEP.pdf](http://ww2.educarChile.cl/UserFiles/P0001/File/PxL2011_Files/PlanesSEP.pdf)  
[https://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf](https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf)
- MacMillan, J., y Schumacher, S., (2005). *Investigación Educativa*. 5º Edición, Pearson Educación S.A, Madrid, 2005
- Marcel, M y Tokman, C ( 2005). ¿Cómo se Financia la Educación en Chile?. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/rbedu/v22n69/1413-2478-rbedu-22-69-0405.pdf>
- MINEDUC, (2015). *Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar*. Santiago de Chile: CPEIP.
- Mizala, A y Torche, F (2013). ¿Logra la Subvención Escolar Preferencial igualar los resultados educativos?. Recuperado de: <https://www.espaciopublico.cl/wp-content/uploads/2016/05/19.pdf>
- Muñoz, G., Marfan, J.y Pacual, J. (2010). *Planes de Mejoramiento SEP*. Recuperado de: Informe Técnico SIMCE (2014), Agencia de Calidad de la Educación División Estudios. Recuperado de: [archivos.agenciaeducacion.cl/InformeTecnicoSIMCE\\_2014.pdf](archivos.agenciaeducacion.cl/InformeTecnicoSIMCE_2014.pdf)
- Oliva, M. (2017). *Arquitectura de la Política Educativa Chilena (1990-2014): el currículum, lugar de la metáfora*. Recuperado de: [www.scielo.br/pdf/rbedu/v22n69/1413-2478-rbedu-22-69-0405.pdf](http://www.scielo.br/pdf/rbedu/v22n69/1413-2478-rbedu-22-69-0405.pdf)
- Perticara, Román, R y Selman, R. (2013), *Rendimiento escolar y uso de los recursos de la ley SEP*. Recuperado de: <http://fen.uahurtado.cl/wp-content/uploads/2010/07/l-2971.pdf>
- Raczynski, D y Salinas D, ( ) *Fortalecer la Educación Municipal. Evidencia empírica, reflexiones y líneas de propuesta*1. Documento de trabajo. Recuperado de: [http://www.uChile.cl/documentos/dagmar\\_75179\\_0.pdf](http://www.uChile.cl/documentos/dagmar_75179_0.pdf).
- Román, Perticara, M y Selman, J. (2013). *uso de los recursos de la ley SEP y su efecto en los resultados SIMCE*. Recuperado de: [sgdce.mineduc.cl/descargar.php?id\\_doc=201604111625310](http://sgdce.mineduc.cl/descargar.php?id_doc=201604111625310)
- Valenzuela ,J., Gómez, G. y Allende G. ( ) *“La Santa SEP”, El efecto de la Ley de subvención escolar preferencial en la reducción de la segregación socioeconómica del sistema escolar Chileno desde la mirada de los actores*. Recuperado de: [www.saece.com.ar/docs/congreso5/trab076.pdf](http://www.saece.com.ar/docs/congreso5/trab076.pdf)

Valenzuela, Villarroel y Villalobos. (2013) Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP): algunos resultados preliminares de su implementación. Recuperado de <http://www.pensamientoeducativo.uc.cl/index.php/pel/article/view/166/365>

**9.0. Anexos**

**ANEXO N°1: ENCUESTA DE VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA**

**Propuesta de Perfeccionamiento del Plan de Mejoramiento PME -SEP.**

**Nombre del Establecimiento Educativo:** \_\_\_\_\_

**Nombre del Encuestado:** \_\_\_\_\_

**Fecha** \_\_\_\_\_

**Estimado Directivo:**

Junto con saludarle, nos permitimos solicitar su colaboración para completar la siguiente encuesta basada en la escala de Likert, la cual se fundamenta en el informe ejecutivo del estudio entregado previamente y en la presentación de la propuesta de mejoramiento. Le agradeceríamos contestar la siguiente encuesta de valoración sobre la propuesta, su opinión objetiva es una herramienta muy valiosa para poder lograr nuestro objetivo de mejora. Gracias por su colaboración.

Debe marcar con una "X" solo una opción para cada ítem.

ITEM	Descripción del Indicador	1.- Muy de acuerdo	2.- De Acuerdo	3.- Indiferente	4.- En desacuerdo	5.- Muy en desacuerdo
Pregunta 1. Pertinencia	La propuesta es pertinente de acuerdo a su realidad.					
Pregunta 2. Calidad	La propuesta está elaborada según criterios de calidad.					
Pregunta 3. Aporte	La propuesta constituye un aporte para mejorar la gestión del PME.					
Pregunta 4. Factibilidad	La Propuesta es factible de aplicar en su Establecimiento.					

-----  
**Nombre y Firma**

## ANEXO Nº 2: ENTREVISTA ABIERTA A DIRECTIVOS DE ESCUELAS

Nombre del Establecimiento Educacional: \_\_\_\_\_

Nombre del Encuestado: \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

### Estimado Directivo:

Junto con saludarle, nos permitimos solicitar su colaboración para participar en una entrevista anónima grabada. Sus respuestas son muy valiosas para poder lograr nuestro objetivo de mejora. Gracias por su colaboración.

### Preguntas:

	Preguntas:
Pregunta 1.	¿Cómo fue el inicio de la SEP, podría señalar algunos aspectos positivos y negativos?
Pregunta 2.	Como se realizaba el PME, como se tomaban las decisiones de inversión o gastos ?
Pregunta 3.	Que impactos tuvo la SEP en las los resultados del SIMCE?
Pregunta 4.	Como evalúa la SEP en términos de su aporte al mejoramiento de la Educación ?
Pregunta 5.	¿Tiene alguna otra opinión que quiera compartir?

### Resumen de respuestas:

	Preguntas:	Resumen de Respuestas
Pregunta 1.	¿Cómo fue el inicio de la SEP, podría señalar algunos aspectos positivos y negativos?	- había mucha falta de información - nadie sabía muy bien cómo funcionaba. - no nos decían claramente que podíamos comprar
Pregunta 2.	Como se realizaba el PME, como se tomaban las decisiones de inversión o gastos ?	- el PME lo realiza la utp con los profesores con poyo del DAEM - se hace un diagnóstico de las necesidades de la Escuela - hay que tener en cuenta que las acciones del PME son para mejorar el SIMCE

Pregunta 3.	Que impactos tuvo la SEP en las los resultados del SIMCE?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- en los primeros años el impacto no fue mucho.</li> <li>- después de 1 o 2 años se vio que los puntajes mejoraban.</li> <li>- con la contratación de horas para profesores, mejoro los resultados.</li> </ul>
Pregunta 4.	Como evalúa la SEP en términos de su aporte al mejoramiento de la Educación ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la evaluación es buena, antes no teníamos recursos ni para cambiar los vidrios quebrados.</li> <li>- muy buena, con esos recursos se compró computadores, impresoras para hacer pruebas, ensayos</li> </ul>
Pregunta 5.	¿Tiene alguna otra opinión que quiera compartir?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todavía falta mucho para que mejore la SEP, hay mucha burocracia.</li> <li>- Falta mayor flexibilidad para gastar los recursos.</li> <li>- hay áreas en que no podemos comprar y son áreas importantes.</li> </ul>

**ANEXO Nº 3: RENDICIÓN DE GASTOS DE ESCUELAS.**

**a) Escuela C05. Gastos Escuela (2008-2012)**

Año	Descripción	Monto
2008	a. Gastos de Operación	270.431
2009	a. Gastos de Operación	3.389.464
2010	a. Gastos de Operación	2.139.597
2011	a. Gastos de Operación	5.152.062
2012	a. Gastos de Operación	8.700.608
2008	b. Gastos en Recursos de Aprendizaje	0
2009	b. Gastos en Recursos de Aprendizaje	395.937
2010	b. Gastos en Recursos de Aprendizaje	4.563.370
2011	b. Gastos en Recursos de Aprendizaje	0
2012	b. Gastos en Recursos de Aprendizaje	8.077.487
2008	c. Gastos en Equipamiento de Apoyo Pedagógico	0
2009	c. Gastos en Equipamiento de Apoyo Pedagógico	1.243.550
2010	c. Gastos en Equipamiento de Apoyo Pedagógico	477.798
2011	c. Gastos en Equipamiento de Apoyo Pedagógico	0
2012	c. Gastos en Equipamiento de Apoyo Pedagógico	570.529
2008	d. Gastos en Personal	124.560
2009	d. Gastos en Personal	12.846.586
2010	d. Gastos en Personal	26.537.731
2011	d. Gastos en Personal	39.229.475
2012	d. Gastos en Personal	18.032.512
2008	f. Gastos en Asesoría Técnica y Capacitación	0
2009	f. Gastos en Asesoría Técnica y Capacitación	0
2010	f. Gastos en Asesoría Técnica y Capacitación	0
2011	f. Gastos en Asesoría Técnica y Capacitación	1.489.362
2012	f. Gastos en Asesoría Técnica y Capacitación	0

Fuente: *Elaboración Propia. Datos Superintendencia de*

**b) Escuela M06 Gastos (2008-2012)**

Año	Desc	Monto
2008	a. Gastos de Operación	350.067
2009	a. Gastos de Operación	2.414.112
2010	a. Gastos de Operación	6.278.395
2011	a. Gastos de Operación	14.504.209
2012	a. Gastos de Operación	6.053.883
2008	b. Gastos en Recursos de Aprendizaje	0
2009	b. Gastos en Recursos de Aprendizaje	2.405.458
2010	b. Gastos en Recursos de Aprendizaje	17.230.128
2011	b. Gastos en Recursos de Aprendizaje	25.018.034
2012	b. Gastos en Recursos de Aprendizaje	3.237.062
2008	c. Gastos en Equipamiento de Apoyo Pedagógico	0
2009	c. Gastos en Equipamiento de Apoyo Pedagógico	5.868.247
2010	c. Gastos en Equipamiento de Apoyo Pedagógico	10.672.446
2011	c. Gastos en Equipamiento de Apoyo Pedagógico	4.543.218
2012	c. Gastos en Equipamiento de Apoyo Pedagógico	6.928.738
2008	d. Gastos en Personal	306.532
2009	d. Gastos en Personal	10.994.024
2010	d. Gastos en Personal	25.008.259
2011	d. Gastos en Personal	44.116.081
2008	f. Gastos en Asesoría Técnica y Capacitación	0
2009	f. Gastos en Asesoría Técnica y Capacitación	0
2010	f. Gastos en Asesoría Técnica y Capacitación	0
2011	f. Gastos en Asesoría Técnica y Capacitación	1.702.128
2012	f. Gastos en Asesoría Técnica y Capacitación	0

c) Escuela: C02 Gastos (2008-2012)

Año	Desc	Monto
2008	a. Gastos de Operación	426.240
2009	a. Gastos de Operación	1.373.183
2010	a. Gastos de Operación	250.777
2011	a. Gastos de Operación	2.541.926
2012	a. Gastos de Operación	2.789.428
2008	b. Gastos en Recursos de Aprendizaje	0
2009	b. Gastos en Recursos de Aprendizaje	511.935
2010	b. Gastos en Recursos de Aprendizaje	4.673.482
2011	b. Gastos en Recursos de Aprendizaje	7.536.374
2012	b. Gastos en Recursos de Aprendizaje	4.207.225
2008	c. Gastos en Equipamiento de Apoyo Pedagógico	0
2009	c. Gastos en Equipamiento de Apoyo Pedagógico	3.822.753
2010	c. Gastos en Equipamiento de Apoyo Pedagógico	0
2011	c. Gastos en Equipamiento de Apoyo Pedagógico	4.870.973
2012	c. Gastos en Equipamiento de Apoyo Pedagógico	9.788.615
2008	d. Gastos en Personal	57.175
2009	d. Gastos en Personal	2.316.399
2010	d. Gastos en Personal	5.506.623
2011	d. Gastos en Personal	18.325.048
2012	d. Gastos en Personal	9.945.820
2008	f. Gastos en Asesoría Técnica y Capacitación	0
2009	f. Gastos en Asesoría Técnica y Capacitación	0
2010	f. Gastos en Asesoría Técnica y Capacitación	0
2011	f. Gastos en Asesoría Técnica y Capacitación	1.276.596
2012	f. Gastos en Asesoría Técnica y Capacitación	0

Fuente: *Elaboración Propia. Datos Superintendencia de Educación.*

d) Escuela M01. Gastos (2008-2012)

Año	Desc	Monto
2008	a. Gastos de Operación	1.400.202
2009	a. Gastos de Operación	3.520.134
2010	a. Gastos de Operación	2.124.999
2011	a. Gastos de Operación	10.124.382
2012	a. Gastos de Operación	18.359.550
2008	b. Gastos en Recursos de Aprendizaje	0
2009	b. Gastos en Recursos de Aprendizaje	4.151.216
2010	b. Gastos en Recursos de Aprendizaje	7.456.923
2011	b. Gastos en Recursos de Aprendizaje	17.273.860
2012	b. Gastos en Recursos de Aprendizaje	18.889.129
2008	c. Gastos en Equipamiento de Apoyo Pedagógico	0
2009	c. Gastos en Equipamiento de Apoyo Pedagógico	138.950
2010	c. Gastos en Equipamiento de Apoyo Pedagógico	1.018.206
2011	c. Gastos en Equipamiento de Apoyo Pedagógico	8.564.352
2012	c. Gastos en Equipamiento de Apoyo Pedagógico	1.572.658
2008	d. Gastos en Personal	195.007
2009	d. Gastos en Personal	36.439.809
2010	d. Gastos en Personal	46.765.020
2011	d. Gastos en Personal	110.155.973
2012	d. Gastos en Personal	51.268.757
2008	f. Gastos en Asesoría Técnica y Capacitación	0
2009	f. Gastos en Asesoría Técnica y Capacitación	0
2010	f. Gastos en Asesoría Técnica y Capacitación	0
2011	f. Gastos en Asesoría Técnica y Capacitación	3.617.021
2012	f. Gastos en Asesoría Técnica y Capacitación	0

Fuente: *Elaboración Propia. Datos Superintendencia de Educación.*

e) Escuela I03. Gastos (2008-2012)

Año	Desc	Monto
2008	a. Gastos de Operación	971.542
2009	a. Gastos de Operación	852.002
2010	a. Gastos de Operación	2.431.563
2011	a. Gastos de Operación	16.310.084
2012	a. Gastos de Operación	12.166.315
2008	b. Gastos en Recursos de Aprendizaje	0
2009	b. Gastos en Recursos de Aprendizaje	1.484.578
2010	b. Gastos en Recursos de Aprendizaje	4.324.371
2011	b. Gastos en Recursos de Aprendizaje	16.577.342
2012	b. Gastos en Recursos de Aprendizaje	10.886.898
2008	c. Gastos en Equipamiento de Apoyo Pedagógico	0
2009	c. Gastos en Equipamiento de Apoyo Pedagógico	4.096.741
2010	c. Gastos en Equipamiento de Apoyo Pedagógico	2.600.394
2011	c. Gastos en Equipamiento de Apoyo Pedagógico	4.253.363
2012	c. Gastos en Equipamiento de Apoyo Pedagógico	3.616.191
2008	d. Gastos en Personal	180.713
2009	d. Gastos en Personal	26.310.524
2010	d. Gastos en Personal	49.351.497
2011	d. Gastos en Personal	65.365.873
2012	d. Gastos en Personal	39.180.784
2008	f. Gastos en Asesoría Técnica y Capacitación	0
2009	f. Gastos en Asesoría Técnica y Capacitación	0
2010	f. Gastos en Asesoría Técnica y Capacitación	0
2011	f. Gastos en Asesoría Técnica y Capacitación	11.191.489
2012	f. Gastos en Asesoría Técnica y Capacitación	0

Fuente: *Elaboración Propia. Datos Superintendencia de Educación*

f) Escuela H04. Gastos (2008-2012)

Año	Desc	Monto
2008	a. Gastos de Operación	482.717
2009	a. Gastos de Operación	9.427.642
2010	a. Gastos de Operación	1.170.313
2011	a. Gastos de Operación	7.515.082
2012	a. Gastos de Operación	11.377.203
2008	b. Gastos en Recursos de Aprendizaje	0
2009	b. Gastos en Recursos de Aprendizaje	2.412.172
2010	b. Gastos en Recursos de Aprendizaje	3.833.276
2011	b. Gastos en Recursos de Aprendizaje	21.220.331
2012	b. Gastos en Recursos de Aprendizaje	5.197.773
2008	c. Gastos en Equipamiento de Apoyo Pedagógico	0
2009	c. Gastos en Equipamiento de Apoyo Pedagógico	4.040.383
2010	c. Gastos en Equipamiento de Apoyo Pedagógico	0
2011	c. Gastos en Equipamiento de Apoyo Pedagógico	21.032.017
2012	c. Gastos en Equipamiento de Apoyo Pedagógico	6.743.682
2008	d. Gastos en Personal	1.201.835
2009	d. Gastos en Personal	23.995.277
2010	d. Gastos en Personal	36.944.324
2011	d. Gastos en Personal	55.765.937
2012	d. Gastos en Personal	42.215.833
2008	f. Gastos en Asesoría Técnica y Capacitación	0
2009	f. Gastos en Asesoría Técnica y Capacitación	0
2010	f. Gastos en Asesoría Técnica y Capacitación	0
2011	f. Gastos en Asesoría Técnica y Capacitación	2.978.723
2012	f. Gastos en Asesoría Técnica y Capacitación	0

Fuente: Elaboración Propia. Datos Superintendencia de Educación.

#### ANEXO Nº 4: INFORMACIÓN DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN EN LENGUAJE Y MATEMÁTICAS (2008-2012).

En las siguientes tablas, se presentan los resultados SIMCE Cuarto Básico, de las seis escuelas en estudio para el periodo 2008-2012. Los resultados están expresados en la nomenclatura formal del SIMCE, descrita en la tabla Nº 7 de Códigos.

Tabla 8: SIMCE 2008

Escuelas	ALU	R	G	ALUM LEN	ALUM MAT	PROM LEN	PROM MAT	DIF LEN	SIG LEN	DIF MAT	SIG MAT
Escuela C02	14	R	A	14	14	248	255	-4	0	-9	0
Escuela C05	20	U	B	19	19	203	202	-42	-1	-22	-1
Escuela H04	73	U	C	72	72	249	237	-10	0	-14	-1
Escuela M06	32	U	A	30	31	199	177	-44	-1	-45	-1
Escuela I03	38	U	B	38	38	241	213	-21	-1	-45	-1
Escuela M01	106	U	C	106	105	278	266	11	1	9	0

Fuente: Base de Datos SIMCE, Agencia de la Calidad

Tabla 9 SIMCE 2009

Escuelas	ALU	R	G	ALUM_ LEN	ALUM_ MAT	PROM _LEN	PROM_ MAT	DIF_ L EN	SIG_ LEN	DIF_ MAT	SIG_ MAT
Escuela C02	13	R	A	12	13	282	282	34	1	27	1
Escuela C05	29	U	A	29	29	255	251	52	1	49	1
Escuela H04	39	U	C	39	38	273	255	24	1	18	1
Escuela M06	30	U	A	29	28	229	213	30	1	36	1
Escuela I03	42	U	B	41	40	277	259	36	1	46	1
Escuela M01	101	U	C	100	93	287	274	9	0	8	0

Fuente: Base de Datos SIMCE, Agencia de la Calidad.

Tabla 10 SIMCE 2012

SIMCE 2012	ALU	R	G	ALUM LEN	ALUM MAT	PROM LEN	PROM MAT	DIF LEN	SIG LEN	DIF MAT	SIG MAT
Escuela C02	13	MD	R	A	13	13	269	280	-10	0	5
Escuela C05	19	MD	U	B	19	18	250	240	3	0	-12
Escuela H04	46	MD	U	C	43	46	257	238	-25	-1	-40
Escuela M06	19	MD	U	A	19	19	238	233	-17	0	15
Escuela I03	42	MD	U	B	41	40	269	274	2	0	28
Escuela M01	70	MD	U	C	67	70	276	272	-9	0	-11

Fuente: Base de Datos, SIMCE, Agencia de la Calidad.

Tabla 11 SIMCE 2010

SIMCE 2010	ALU	R	G	ALUM LEN	ALUM MAT	PROM LEN	PROM MAT	DIF LEN	SIG LEN	DIF MAT	SIG MAT
Escuela C02	15	R	A	15	15	249	268	-33	-1	-14	0
Escuela C05	29	U	A	29	29	243	213	-12	0	-38	-1
Escuela H04	60	U	C	58	58	266	239	-7	0	-16	-1
Escuela M06	23	U	A	23	23	207	198	-22	-1	-15	0
Escuela I03	55	U	B	54	55	271	249	-6	0	-10	0
Escuela M01	104	U	C	101	104	273	251	-14	-1	-23	-1

Fuente: Base de Datos, SIMCE, Agencia de la Calidad.

Tabla 12 SIMCE 2011

SIMCE 2011	ALUM	R	G	ALUM_ LEN	ALUM_ MAT	PROM _LEN	PROM _MAT	DIF LEN	SIG_ LEN	DIF_ MAT	SIGM AT
Escuela C02	10	R	A	10	10	279	275	30	1	7	0
Escuela C05	24	U	A	24	24	247	252	4	0	39	1
Escuela H04	64	U	C	63	64	282	278	16	1	39	1
Escuela M06	20	U	A	20	20	255	218	48	1	20	1
Escuela I03	59	U	B	59	59	267	246	-4	0	-3	0
Escuela M01	106	U	C	104	106	285	283	12	1	32	1

Fuente: Base de Datos, SIMCE, Agencia de la Calidad.

## ANEXO Nº 5: RENDICION DE GASTOS DETALLADA

### Anexo 1: Rendición de Cuentas, Escuela C05

Subvención Escolar Preferencial años 2008 - 2009 - 2010 - 2011 - 2012	
Año Rendición: 2008	
Ingresos \$	18.112.705
1. Saldo Periodo Anterior	0
2. Total Subvención Escolar Preferencial (Monto SEP + Aporte Adicional + Concentración)	18.064.431
3. Reliquidación (Monto SEP + Aporte Adicional + Concentración)	48.274
4. Otros Aportes No Declarados y Destinados al PM-SEP por el Sostenedor	0
5. Reliquidación Fuera del Sistema o Pagos Manuales (Monto SEP + Aporte Adicional + Concentración)	0
Gastos \$	394.991
a. Gastos de Operación	270.431
Arriendo de Equipos Informáticos	0
Arriendo de Maquinarias y Equipos	0
Arriendo de Oficinas y/o Dependencias	0
Arriendo de Transporte Escolar	0
Arriendo y/o Adquisición de Mobiliario	0
Colaciones y Comidas	75.070
Combustible y Peajes	0
Insumos Computacionales [Mouse, Teclado, Pendrive, Tóner]	0
Materiales de Oficina	193.328
Otros Gastos de Operación [Considerados en PM-SEP]	0
Reproducción de Documentos	2.033
b. Gastos en Recursos de Aprendizaje	0
Bibliotecas, Libros y Revistas	0
Eventos Educativos y Culturales	0
Implementos de Laboratorio	0

Implementos Deportivos	0
Instrumentos Musicales y Artísticos	0
Internet	0
Material Didáctico	0
Material Educativo	0
Otros Gastos en Recursos de Aprendizaje [Considerados en PM-SEP]	0
Recursos Audiovisuales y Software Educativo	0
Talleres	0
c. Gastos en Equipamiento de Apoyo Pedagógico	0
Equipos de Amplificación y Sonido	0
Equipos de Fotografía y Filmación	0
Equipos Informáticos, Computadores, Notebook, Notebook, Tablet	0
Equipos Multicopiadores, Impresión y Scanner	0
Equipos Reproductores de Imagen, Televisores, DVD y Data Show	0
Gastos en Indumentaria Escolar	0
Otros Gastos en Equipamiento de Apoyo Pedagógico [Considerados en PM-SEP]	0
Pizarras Interactivas	0
d. Gastos en Personal	124.560
Ampliación Horaria [Personal Contratado]	0
Contratación de Horas [Personal Nuevo]	124.560
Contratación de Servicios a Honorarios	0
Incentivo al Desempeño	0
Otros Gastos en Personal [Considerados en PM-SEP]	0
Perfeccionamiento Docente	0
Viáticos y Pasajes	0
e. Gastos en Imprevistos	0
Caja Chica	0
Horas Extraordinarias	0
Otros Gastos en Imprevistos [Considerados en PM-SEP]	0
f. Gastos en Asesoría Técnica y Capacitación	0
Gastos en Asesoría Técnica y Capacitación	0
g. Ley N°20.550	0
Ley N° 20.550	0
h. Proyectos Ley 20.452	0
Construcción de Infraestructura	0

Equipamiento	0
Mobiliario	0
Reparación de Infraestructura	0
i. Recursos a Centralizar	0
Rendiciones Rechazadas	0
Saldo Final del Periodo \$17.717.714	
Año Rendición: 2009	
Ingresos \$	63.391.250
1. Saldo Periodo Anterior	17.717.714
2. Total Subvención Escolar Preferencial (Monto SEP + Aporte Adicional + Concentración)	28.019.917
3. Reliquidación (Monto SEP + Aporte Adicional + Concentración)	17.653.619
4. Otros Aportes No Declarados y Destinados al PM-SEP por el Sostenedor	0
5. Reliquidación Fuera del Sistema o Pagos Manuales (Monto SEP + Aporte Adicional + Concentración)	0
Gastos \$	21.478.545
a. Gastos de Operación	3.389.464
Arriendo de Equipos Informáticos	0
Arriendo de Maquinarias y Equipos	0
Arriendo de Oficinas y/o Dependencias	0
Arriendo de Transporte Escolar	0
Arriendo y/o Adquisición de Mobiliario	0
Colaciones y Comidas	0
Combustible y Peajes	0
Insumos Computacionales [Mouse, Teclado, Pendrive, Tóner]	1.827.519
Materiales de Oficina	579.162
Otros Gastos de Operación [Considerados en PM-SEP]	982.783
Reproducción de Documentos	0
b. Gastos en Recursos de Aprendizaje	395.937
Bibliotecas, Libros y Revistas	0

Eventos Educativos y Culturales	0
Implementos de Laboratorio	0
Implementos Deportivos	0
Instrumentos Musicales y Artísticos	0
Internet	0
Material Didáctico	395.937
Material Educativo	0
Otros Gastos en Recursos de Aprendizaje [Considerados en PM-SEP]	0
Recursos Audiovisuales y Software Educativo	0
Talleres	0
c. Gastos en Equipamiento de Apoyo Pedagógico	1.243.550
Equipos de Amplificación y Sonido	0
Equipos de Fotografía y Filmación	0
Equipos Informáticos, Computadores, Notebook, Notebook, Tablet	0
Equipos Multicopiadores, Impresión y Scanner	1.243.550
Equipos Reproductores de Imagen, Televisores, DVD y Data Show	0
Gastos en Indumentaria Escolar	0
Otros Gastos en Equipamiento de Apoyo Pedagógico [Considerados en PM-SEP]	0
Pizarras Interactivas	0
d. Gastos en Personal	12.846.586
Ampliación Horaria [Personal Contratado]	2.729.484
Contratación de Horas [Personal Nuevo]	10.117.102
Contratación de Servicios a Honorarios	0
Incentivo al Desempeño	0
Otros Gastos en Personal [Considerados en PM-SEP]	0
Perfeccionamiento Docente	0
Viáticos y Pasajes	0
e. Gastos en Imprevistos	433.447
Caja Chica	279.270
Horas Extraordinarias	154.177
Otros Gastos en Imprevistos [Considerados en PM-SEP]	0
f. Gastos en Asesoría Técnica y Capacitación	0
Gastos en Asesoría Técnica y Capacitación	0
g. Ley N°20.550	0
Ley N° 20.550	0

h. Proyectos Ley 20.452	0
Construcción de Infraestructura	0
Equipamiento	0
Mobiliario	0
Reparación de Infraestructura	0
i. Recursos a Centralizar	3.169.561
Rendiciones Rechazadas	0
Saldo Final del Periodo \$41.912.705	
Año Rendición: 2010	
Ingresos \$	79.022.654
1. Saldo Periodo Anterior	41.912.705
2. Total Subvención Escolar Preferencial (Monto SEP + Aporte Adicional + Concentración)	37.563.894
3. Reliquidación (Monto SEP + Aporte Adicional + Concentración)	-453.945
4. Otros Aportes No Declarados y Destinados al PM-SEP por el Sostenedor	0
5. Reliquidación Fuera del Sistema o Pagos Manuales (Monto SEP + Aporte Adicional + Concentración)	0
Gastos	38.011.561
a. Gastos de Operación	2.139.597
Arriendo de Equipos Informáticos	0
Arriendo de Maquinarias y Equipos	0
Arriendo de Oficinas y/o Dependencias	0
Arriendo de Transporte Escolar	660.000
Arriendo y/o Adquisición de Mobiliario	0
Colaciones y Comidas	0
Combustible y Peajes	0
Insumos Computacionales [Mouse, Teclado, Pendrive, Tóner]	55.750
Materiales de Oficina	99.250
Otros Gastos de Operación [Considerados en PM-SEP]	325.204

Reproducción de Documentos	999.393
<b><u>b. Gastos en Recursos de Aprendizaje</u></b>	<b>4.563.370</b>
Bibliotecas, Libros y Revistas	0
Eventos Educativos y Culturales	0
Implementos de Laboratorio	0
Implementos Deportivos	2.110.375
Instrumentos Musicales y Artísticos	0
Internet	0
Material Didáctico	2.297.724
Material Educativo	0
Otros Gastos en Recursos de Aprendizaje [Considerados en PM-SEP]	155.271
Recursos Audiovisuales y Software Educativo	0
Talleres	0
<b>c. Gastos en Equipamiento de Apoyo Pedagógico</b>	<b>477.798</b>
Equipos de Amplificación y Sonido	0
Equipos de Fotografía y Filmación	0
Equipos Informáticos, Computadores, Notebook, Notebook, Tablet	355.798
Equipos Multicopiadores, Impresión y Scanner	122.000
Equipos Reproductores de Imagen, Televisores, DVD y Data Show	0
Gastos en Indumentaria Escolar	0
Otros Gastos en Equipamiento de Apoyo Pedagógico [Considerados en PM-SEP]	0
Pizarras Interactivas	0
<b>d. Gastos en Personal</b>	<b>26.537.731</b>
Ampliación Horaria [Personal Contratado]	14.532.633
Contratación de Horas [Personal Nuevo]	0
Contratación de Servicios a Honorarios	12.005.098
Incentivo al Desempeño	0
Otros Gastos en Personal [Considerados en PM-SEP]	0
Perfeccionamiento Docente	0
Viáticos y Pasajes	0
<b>e. Gastos en Imprevistos</b>	<b>300.000</b>
Caja Chica	300.000
Horas Extraordinarias	0
Otros Gastos en Imprevistos [Considerados en PM-SEP]	0
<b>f. Gastos en Asesoría Técnica y Capacitación</b>	<b>0</b>

Gastos en Asesoría Técnica y Capacitación	0
g. Ley N°20.550	0
Ley N° 20.550	0
h. Proyectos Ley 20.452	0
Construcción de Infraestructura	0
Equipamiento	0
Mobiliario	0
Reparación de Infraestructura	0
i. Recursos a Centralizar	3.993.065
Rendiciones Rechazadas	606.915
Saldo Final del Periodo \$41.618.008	
Año Rendición: 2011	
Ingresos \$	85.876.936
1. Saldo Periodo Anterior	41.618.008
2. Total Subvención Escolar Preferencial (Monto SEP + Aporte Adicional + Concentración)	43.824.248
3. Reliquidación (Monto SEP + Aporte Adicional + Concentración)	434.680
4. Otros Aportes No Declarados y Destinados al PM-SEP por el Sostenedor	0
5. Reliquidación Fuera del Sistema o Pagos Manuales (Monto SEP + Aporte Adicional + Concentración)	0
Gastos \$	50.996.791
a. Gastos de Operación	5.152.062
Arriendo de Equipos Informáticos	0
Arriendo de Maquinarias y Equipos	0
Arriendo de Oficinas y/o Dependencias	0
Arriendo de Transporte Escolar	950.000
Arriendo y/o Adquisición de Mobiliario	378.499
Colaciones y Comidas	551.082
Combustible y Peajes	0
Insumos Computacionales [Mouse, Teclado, Pendrive, Tóner]	2.600.131

Materiales de Oficina	462.910
Otros Gastos de Operación [Considerados en PM-SEP]	209.440
Reproducción de Documentos	0
<b>b. Gastos en Recursos de Aprendizaje</b>	0
Bibliotecas, Libros y Revistas	0
Eventos Educativos y Culturales	0
Implementos de Laboratorio	0
Implementos Deportivos	0
Instrumentos Musicales y Artísticos	0
Internet	0
Material Didáctico	0
Material Educativo	0
Otros Gastos en Recursos de Aprendizaje [Considerados en PM-SEP]	0
Recursos Audiovisuales y Software Educativo	0
Talleres	0
<b>c. Gastos en Equipamiento de Apoyo Pedagógico</b>	0
Equipos de Amplificación y Sonido	0
Equipos de Fotografía y Filmación	0
Equipos Informáticos, Computadores, Notebook, Notebook, Tablet	0
Equipos Multicopiadores, Impresión y Scanner	0
Equipos Reproductores de Imagen, Televisores, DVD y Data Show	0
Gastos en Indumentaria Escolar	0
Otros Gastos en Equipamiento de Apoyo Pedagógico [Considerados en PM-SEP]	0
Pizarras Interactivas	0
<b>d. Gastos en Personal</b>	39.229.475
Ampliación Horaria [Personal Contratado]	3.205.292
Contratación de Horas [Personal Nuevo]	0
Contratación de Servicios a Honorarios	36.024.183
Incentivo al Desempeño	0
Otros Gastos en Personal [Considerados en PM-SEP]	0
Perfeccionamiento Docente	0
Viáticos y Pasajes	0
<b>e. Gastos en Imprevistos</b>	700
Caja Chica	700
Horas Extraordinarias	0

Otros Gastos en Imprevistos [Considerados en PM-SEP]	0
f. Gastos en Asesoría Técnica y Capacitación	1.489.362
Gastos en Asesoría Técnica y Capacitación	1.489.362
g. Ley N°20.550	0
Ley N° 20.550	0
h. Proyectos Ley 20.452	0
Construcción de Infraestructura	0
Equipamiento	0
Mobiliario	0
Reparación de Infraestructura	0
i. Recursos a Centralizar	4.425.892
Rendiciones Rechazadas	0
Saldo Final del Periodo \$34.880.145	
Año Rendición: 2012	
Ingresos \$	86.026.389
1. Saldo Periodo Anterior	34.880.145
2. Total Subvención Escolar Preferencial (Monto SEP + Aporte Adicional + Concentración)	51.016.509
3. Reliquidación (Monto SEP + Aporte Adicional + Concentración)	129.735
4. Otros Aportes No Declarados y Destinados al PM-SEP por el Sostenedor	0
5. Reliquidación Fuera del Sistema o Pagos Manuales (Monto SEP + Aporte Adicional + Concentración)	0
Gastos \$	40.879.840
<b><u>a. Gastos de Operación</u></b>	8.700.608
Arriendo de Equipos Informáticos	0
Arriendo de Maquinarias y Equipos	0
Arriendo de Oficinas y/o Dependencias	0
Arriendo de Transporte Escolar	4.027.000

Arriendo y/o Adquisición de Mobiliario	284.560
Colaciones y Comidas	0
Combustible y Peajes	0
Insumos Computacionales [Mouse, Teclado, Pendrive, Tóner]	2.462.274
Materiales de Oficina	875.905
Otros Gastos de Operación [Considerados en PM-SEP]	1.050.869
Reproducción de Documentos	0
<b><u>b. Gastos en Recursos de Aprendizaje</u></b>	<b>8.077.487</b>
Bibliotecas, Libros y Revistas	50
Eventos Educativos y Culturales	0
Implementos de Laboratorio	0
Implementos Deportivos	0
Instrumentos Musicales y Artísticos	0
Internet	0
Material Didáctico	983.395
Material Educativo	1.347.976
<b><u>Otros Gastos en Recursos de Aprendizaje [Considerados en PM-SEP]</u></b>	<b>5.386.716</b>
Recursos Audiovisuales y Software Educativo	0
Talleres	309.400
<b>c. Gastos en Equipamiento de Apoyo Pedagógico</b>	<b>570.529</b>
Equipos de Amplificación y Sonido	0
Equipos de Fotografía y Filmación	0
Equipos Informáticos, Computadores, Notebook, Notebook, Tablet	0
Equipos Multicopiadores, Impresión y Scanner	0
Equipos Reproductores de Imagen, Televisores, DVD y Data Show	0
Gastos en Indumentaria Escolar	570.529
Otros Gastos en Equipamiento de Apoyo Pedagógico [Considerados en PM-SEP]	0
Pizarras Interactivas	0
<b><u>d. Gastos en Personal</u></b>	<b>18.032.512</b>
Ampliación Horaria [Personal Contratado]	2.422.800
Contratación de Horas [Personal Nuevo]	15.609.712
Contratación de Servicios a Honorarios	0
Incentivo al Desempeño	0
Otros Gastos en Personal [Considerados en PM-SEP]	0
Perfeccionamiento Docente	0

Viáticos y Pasajes	0
e. Gastos en Imprevistos	384.080
Caja Chica	384.080
Horas Extraordinarias	0
Otros Gastos en Imprevistos [Considerados en PM-SEP]	0
f. Gastos en Asesoría Técnica y Capacitación	0
Gastos en Asesoría Técnica y Capacitación	0
g. Ley N°20.550	0
Ley N° 20.550	0
h. Proyectos Ley 20.452	0
Construcción de Infraestructura	0
Equipamiento	0
Mobiliario	0
Reparación de Infraestructura	0
i. Recursos a Centralizar	5.114.624
Rendiciones Rechazadas	0
Saldo Final del Periodo \$45.146.549	

## **ANEXO Nº 6: MATERIAL DIDACTICO ASESORIA**

### **Orientaciones para elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo**

#### **Ministerio de Educación (2017)**

#### **FASE ESTRATÉGICA**

Análisis del PEI, Autoevaluación Institucional

#### **Planificación Estratégica**

Corresponde a la primera fase del ciclo de mejoramiento continuo y en permanente revisión. Cuando se requiere hacer alguna modificación a su planificación anual, ella se releva como una instancia participativa en la que todos los actores de la comunidad educativa definen, en conjunto, lo que quieren abordar para mejorar a corto (en un año) y a mediano plazo (en cuatro años).

El objetivo de esta fase es, a partir del análisis colectivo de los aspectos centrales de la gestión técnico-pedagógica y teniendo presente que esta fase se proyecta a mediano plazo, que la comunidad educativa defina y priorice de manera conjunta los aspectos que abordaran para avanzar en la mejora de la formación y de los aprendizajes de los y las estudiantes.

Los componentes de esta fase son:

- (1) Análisis del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y Autoevaluación Institucional,
- (2) Planificación Estratégica.

A continuación, se describen los sentidos y propósitos de cada etapa y la forma en que cada una debiera ser implementada.

Las comunidades educativas que inicien el cuarto año del ciclo de mejoramiento podrán realizar ajustes a su Fase Estratégica si lo estiman necesario, considerando el resultado de los procesos del periodo anual anterior que fueron analizados en la etapa de Evaluación Anual.

## 1. ANÁLISIS DEL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL (PEI) Y AUTOEVALUACIÓN INSTITUCIONAL

### 1.1. Análisis del PEI

Esta etapa permite organizar una propuesta de mejoramiento que recoja todas las aristas de la gestión educativa, para esto, se requiere una revisión respecto de aquello que se ha declarado como el horizonte formativo del establecimiento. En este sentido, el PEI es el instrumento movilizador del quehacer educativo de cada Escuela/Liceo y define de manera explícita su identidad, esto es su misión, visión y sellos educativos.

Para el análisis del PEI la invitación es a que las comunidades educativas, en las distintas instancias en las que se reúnen, analicen y reflexionen sobre como a través de este instrumento se potencia el logro de los aprendizajes de todas y todos sus estudiantes.

Para esto, a continuación, preguntas para orientar la reflexión:

- ¿A qué necesidades formativas de la comunidad educativa responde la definición de los Sellos Institucionales?
- ¿Cuáles son los principios formativos y valores que definen sus sellos?
- ¿Qué aspectos de la formación personal y social, y del conocimiento y la cultura expresan estos principios y valores?

## 1.2. Autoevaluación Institucional

La Autoevaluación Institucional implica que la comunidad educativa realice un análisis y reflexión sobre el estado actual de gestión educativa y pedagógica y de sus resultados. Proceso que incluye la identificación de las fortalezas y oportunidades de mejoramiento de los procesos institucionales y pedagógicos, todos estos directamente relacionados con la enseñanza y los aprendizajes de los estudiantes y en base al desarrollo de la trayectoria educativa y formativa y al análisis de la información relevante para el diseño de una propuesta de mejoramiento.

Los pasos de esta etapa son:

### 1.2.1. Autoevaluación de la gestión educativa

En esta etapa, es necesario determinar qué información se necesita recopilar, para determinar las fortalezas y los aspectos a mejorar en torno a la concreción de la implementación del currículum sobre la base de la contextualización de este, el que la comunidad educativa ha definido en su Proyecto Educativo Institucional.

Para realizar la Autoevaluación Institucional se propone utilizar las siguientes fuentes de información:

- Las descripciones de las dimensiones y subdimensiones de los estándares indicativos de desempeño de los Establecimientos Educativos diseñados por el Ministerio de Educación. Para efectos de las orientaciones para el mejoramiento continuo y considerando que los tiempos de reflexión sobre la mejora son acotados, este documento orienta a realizar un análisis de las descripciones genéricas.
  - Los resultados de la etapa de evaluación del último PME implementado (PME 2017).
  - Los resultados institucionales (cuantitativos y cualitativos) por ejemplo: resultados evaluativos de estudiantes y docentes; informes que recogen la opinión y visión de estudiantes, docentes y comunidad educativa sobre la Escuela que se quiere y proyecta (Yo Opino, Voces Docentes).
  - El informe técnico entregado en el contexto del proceso de verificación de la implementación del PME orientado desde la Coordinación Nacional SEP, que permite estimar el nivel de impacto de las acciones realizadas en el logro de los objetivos

anuales del año anterior y proyectar nuevos procesos para el periodo anual que se inicia.

- El Marco de la Buena Enseñanza, referente público que profundiza en la gestión pedagógica y las responsabilidades docentes con estudiantes, colegas, equipos directivos y demás miembros de la comunidad educativa. Dicho marco da los lineamientos por los cuales los docentes son evaluados y, considerando otros factores, asimilados a los tramos de la carrera profesional docente.

## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA A CUATRO AÑOS

El propósito de esta etapa es definir los objetivos, metas y estrategias y, a partir de ello, identificar los procesos institucionales y pedagógicos que estarán en el centro del quehacer formativo en los próximos cuatro años, y que orientarán el diseño de los sucesivos períodos anuales.

Una planificación diseñada de manera participativa implica una propuesta de mejoramiento que representa y aborda las necesidades de cada uno de los estamentos de la comunidad educativa. Por eso, es importante trabajar este proceso técnico-pedagógico en las instancias de Consejo de Profesores y Consejo Escolar.

Para formular la planificación a mediano plazo es necesario abordar los siguientes componentes:

### 2.1. Objetivos Estratégicos

Se construyen sobre la base de las necesidades, problemáticas y desafíos identificados en la etapa anterior para la mejora de los procesos institucionales y pedagógicos del establecimiento.

#### LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

- Expresan las aspiraciones de la comunidad educativa, a cuatro años, en función de su Proyecto Educativo Institucional (PEI) y de sus desafíos institucionales y pedagógicos actuales.
- Se elaboran para las dimensiones del modelo de mejoramiento de la calidad de la gestión escolar.

- Se formulan en términos de procesos institucionales y pedagógicos a trabajar por parte de la comunidad educativa y se expresan cualitativamente.
- Considerar los enfoques y sentidos de los planes establecidos por normativa.

Criterios para el diseño de los Objetivos Estratégicos:

- Vinculación con los Sellos Educativos, principios formativos y competencias descritos en el PEI que la comunidad educativa desea potenciar, y con los desafíos identificados en la etapa de Autoevaluación Institucional.<sup>21</sup>
- Relación con las dimensiones y el área de resultados contenida en el PME, en función de las conclusiones que surgieron del análisis de cada una de ellas.
- Capacidad de orientar el sentido del periodo anual.
- Deben ser ampliamente conocidos por la comunidad educativa.

## 2.2. Metas Estratégicas

Definir metas a mediano plazo implica establecer un indicador cuantitativo que permita evaluar los niveles de logro alcanzados al final del ciclo para cada Objetivo Estratégico, determinando así los resultados obtenidos y desafíos para un próximo ciclo.

LAS METAS:

- Expresan los resultados que se quieren alcanzar a cuatro años para cada uno de los Objetivos Estratégicos definidos y se relacionan con las dimensiones del modelo de calidad de la gestión escolar.
- Se formulan en términos de logros o resultados a alcanzar, y se expresan cuantitativamente.

Criterios para el diseño de las Metas Estratégicas:

- Vinculación con cada Objetivo Estratégico en términos de su contenido.
- Potencial de medición transparente y objetiva del nivel de logro del Objetivo Estratégico al final del ciclo de cuatro años.

- Entregar información cuantitativa (al final del ciclo) respecto del logro de cada Objetivo Estratégico.

Objetivos y Metas Estratégicas a cuatro años propuestas por el establecimiento educacional en las distintas dimensiones.

DIMENSIONES	OBJETIVO ESTRATÉGICO	META ESTRATÉGICA
	(máximo 500 caracteres)	(máximo 500 caracteres)
Gestión Pedagógica	(agregar objetivo si se estima necesario) (máximo 500 caracteres)	(máximo 500 caracteres)
	(máximo 500 caracteres)	(máximo 500 caracteres)
Liderazgo	(agregar objetivo si se estima necesario) (máximo 500 caracteres)	(máximo 500 caracteres)
	(máximo 500 caracteres)	(máximo 500 caracteres)
Convivencia Escolar	(agregar objetivo si se estima necesario) (máximo 500 caracteres)	(máximo 500 caracteres)
	(máximo 500 caracteres)	(máximo 500 caracteres)
Gestión de Recursos	(agregar objetivo si se estima necesario) (máximo 500 caracteres)	(máximo 500 caracteres)
	(máximo 500 caracteres)	(máximo 500 caracteres)
Área de Resultados	(agregar objetivo si se estima necesario) (máximo 500 caracteres)	(máximo 500 caracteres)

### 2.3. Estrategias

Un tercer paso es la definición de estrategias, las que se definen como líneas de acción genéricas para un periodo anual, permitiendo acercarse de manera progresiva, al logro de los objetivos y metas. Las estrategias otorgan sentido al periodo anual en la medida que el diseño e implementación de éstas, mediante las acciones anuales, permitirán cumplir cada uno de los objetivos trazados para las dimensiones.

La definición de estrategias permite además, vincular la Fase Estratégica con los períodos anuales. Este proceso pone en perspectiva y prioriza la propuesta de mejoramiento institucional, dado que permite a la comunidad educativa identificar los esfuerzos que se requieren para cada año.

#### ESTRATEGIAS:

- Definen las líneas de acción a abordar a partir de cada uno de los objetivos estratégicos por cada dimensión y, por consecuencia, lograrán el cumplimiento de las metas establecidas a mediano plazo.
- Se centran en aspectos cualitativos y se definen máximo dos por objetivo estratégico.
- Se definen para los cuatro años del ciclo; sin embargo, al inicio de cada periodo anual y producto de la evaluación del PME del año anterior, pueden ajustarse las estrategias del año en curso.

.Para la definición de estrategias, es relevante que las comunidades educativas en conjunto con el sostenedor(a) analicen y consensuen las tareas que se implementarán, dado que esto implica compromisos y condiciones que se deben asegurar desde el inicio del ciclo de mejoramiento continuo (revisar el apartado de las condiciones generales en el anexo). Contar con el consenso entre la comunidad educativa y el sostenedor(a) implica contar con una estrategia de carácter institucional.

#### Criterios para la formulación de estrategias:

- Coherencia: con los elementos del objetivo estratégico y asociación con los planes que están presentes en la gestión técnico-pedagógica.

- Proporcionalidad: el desarrollo de las estrategias debe estar distribuido de manera equilibrada en el ciclo de mejora.
- Factibilidad: la posibilidad concreta de implementarlas durante el ciclo. Para esto es necesario que la comunidad educativa conozca cuáles son sus capacidades y condiciones.

Las comunidades educativas que están en su cuarto periodo anual podrán ajustar las estrategias diseñadas en el periodo 2015. Lo relevante es que este ajuste se realice sobre la información que arroja la etapa de Evaluación del PME 2017 y el análisis del Proyecto Educativo Institucional que se haya realizado.

Cuadro de organización estratégica del ciclo de mejoramiento continuo:

DIMENSIONES	OTROS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN QUE SE VINCULAN CON EL OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO	ESTRATEGIA 1er. PERIODO	ESTRATEGIA 2o PERIODO	ESTRATEGIA 3er. PERIODO	ESTRATEGIA 4o PERIODO
Gestión Pedagógica	Plan de Gestión de la Convivencia  Plan de Sexualidad, Afectividad y Género  Plan Integral de Seguridad Escolar  Plan de Formación Ciudadana  Plan de Apoyo a la Inclusión  Plan de Desarrollo Profesional Docente	(máximo 500 caracteres)	máximo 500 caracteres)	máximo 500 caracteres)	máximo 500 caracteres)	máximo 500 caracteres)

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA A CUATRO AÑOS

El propósito de esta etapa es definir los objetivos, metas y estrategias y, a partir de ello, identificar los procesos institucionales y pedagógicos que estarán en el centro del quehacer formativo en los próximos cuatro años, y que orientarán el diseño de los sucesivos períodos anuales.

Una planificación diseñada de manera participativa implica una propuesta de mejoramiento que representa y aborda las necesidades de cada uno de los estamentos de la comunidad educativa. Por eso, es importante trabajar este proceso técnico-pedagógico.

Para formular la planificación a mediano plazo es necesario abordar los siguientes componentes:

## 2.1. Objetivos Estratégicos

Se construyen sobre la base de las necesidades, problemáticas y desafíos identificados en la etapa anterior para la mejora de los procesos institucionales y pedagógicos del establecimiento.

### LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

- Expresan las aspiraciones de la comunidad educativa, a cuatro años, en función de su Proyecto Educativo Institucional (PEI) y de sus desafíos institucionales y pedagógicos actuales.
- Se elaboran para las dimensiones del modelo de mejoramiento de la calidad de la gestión escolar.
- Se formulan en términos de procesos institucionales y pedagógicos a trabajar por parte de la comunidad educativa y se expresan cualitativamente.
- Consideran los enfoques y sentidos de los planes establecidos por normativa.

### Criterios para el diseño de los Objetivos Estratégicos:

Vinculación con los Sellos Educativos, principios formativos y competencias descritos en el PEI que la comunidad educativa desea potenciar, y con los desafíos identificados en la etapa de Autoevaluación Institucional.

- Relación con las dimensiones y el área de resultados contenida en el PME, en función de las conclusiones que surgieron del análisis de cada una de ellas.
- Capacidad de orientar el sentido del periodo anual.
- Deben ser ampliamente conocidos por la comunidad educativa.

## 2.2. Metas Estratégicas

Definir metas a mediano plazo implica establecer un indicador cuantitativo que permita evaluar los niveles de logro alcanzados al final del ciclo para cada Objetivo Estratégico, determinando así los resultados obtenidos y desafíos para un próximo ciclo.

#### LAS METAS:

- Expresan los resultados que se quieren alcanzar a cuatro años para cada uno de los Objetivos Estratégicos definidos y se relacionan con las dimensiones del modelo de calidad de la gestión escolar.
- Se formulan en términos de logros o resultados a alcanzar, y se expresan cuantitativamente.

#### Criterios para el diseño de las Metas Estratégicas:

- Vinculación con cada Objetivo Estratégico en términos de su contenido.
- Potencial de medición transparente y objetiva del nivel de logro del Objetivo Estratégico al final del ciclo de cuatro años.
- Entregar información cuantitativa, al final del ciclo, respecto del logro de cada Objetivo Estratégico.

Objetivos y Metas Estratégicas a cuatro años propuestas por el establecimiento educacional en las distintas dimensiones.

DIMENSIONES	OBJETIVO ESTRATÉGICO	META ESTRATÉGICA
	(máximo 500 caracteres)	(máximo 500 caracteres)
Gestión Pedagógica	(agregar objetivo si se estima necesario) (máximo 500 caracteres)	(máximo 500 caracteres)
	(máximo 500 caracteres)	(máximo 500 caracteres)
Liderazgo	(agregar objetivo si se estima necesario) (máximo 500 caracteres)	(máximo 500 caracteres)
	(máximo 500 caracteres)	(máximo 500 caracteres)
Convivencia Escolar	(agregar objetivo si se estima necesario) (máximo 500 caracteres)	(máximo 500 caracteres)
	(máximo 500 caracteres)	(máximo 500 caracteres)
Gestión de Recursos	(agregar objetivo si se estima necesario) (máximo 500 caracteres)	(máximo 500 caracteres)
	(máximo 500 caracteres)	(máximo 500 caracteres)
Área de Resultados	(agregar objetivo si se estima necesario) (máximo 500 caracteres)	(máximo 500 caracteres)

### 2.3. Estrategias

Un tercer paso es la definición de estrategias, las que se especifican como líneas de acción genéricas para un periodo anual, permitiendo acercarse de manera progresiva, al logro de los objetivos y metas. Las estrategias otorgan sentido al periodo anual en la medida que el diseño e implementación de éstas, mediante las acciones anuales, permitirán cumplir cada uno de los objetivos trazados para las dimensiones.

La definición de estrategias permite, además, vincular la fase estratégica con los períodos anuales. Este proceso pone en perspectiva y prioriza la propuesta de mejoramiento institucional, dado que permite a la comunidad educativa identificar los esfuerzos que se requieren para cada año.

#### ESTRATEGIAS:

- Definen las líneas de acción a abordar a partir de cada uno de los objetivos estratégicos por cada dimensión y, por consecuencia, lograrán el cumplimiento de las metas establecidas a mediano plazo.
- Se centran en aspectos cualitativos y se definen máximo dos por objetivo estratégico.
- Se definen para los cuatro años del ciclo; sin embargo, al inicio de cada periodo anual y producto de la evaluación del PME del año anterior, pueden ajustarse las estrategias del año en curso. Para la definición de estrategias, es relevante que las comunidades educativas en conjunto con el sostenedor(a) analicen y consensuen las tareas que se implementarán, dado que esto implica compromisos y condiciones que se deben asegurar desde el inicio del ciclo de mejoramiento continuo (revisar el apartado de las condiciones generales en el anexo). Contar con el consenso entre la comunidad educativa y el Sostenedor(a) implica contar con una estrategia de carácter institucional.

#### Criterios para la formulación de estrategias:

- Coherencia: con los elementos del objetivo estratégico y asociación con los planes que están presentes en la gestión técnico-pedagógica.
- Proporcionalidad: el desarrollo de las estrategias debe estar distribuido de manera equilibrada en el ciclo de mejora.

- Factibilidad: la posibilidad concreta de implementarlas durante el ciclo, para esto, es necesario que la comunidad educativa conozca cuáles son sus capacidades y condiciones.

Las comunidades educativas que están en su cuarto periodo anual, podrán ajustar las estrategias diseñadas en el periodo 2015. Lo relevante es que este ajuste se realice sobre la información que arroja la etapa de Evaluación del PME 2017 y el análisis del Proyecto Educativo Institucional que se haya realizado.

Cuadro de organización estratégica del ciclo de mejoramiento continuo:

DIMENSIONES	OTROS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN QUE SE VINCULAN CON EL OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO	ESTRATEGIA 1er. PERIODO	ESTRATEGIA 2o PERIODO	ESTRATEGIA 3er. PERIODO	ESTRATEGIA 4o PERIODO
Gestión Pedagógica	Plan de Gestión de la Convivencia  Plan de Sexualidad, Afectividad y Género  Plan Integral de Seguridad Escolar  Plan de Formación Ciudadana  Plan de Apoyo a la Inclusión  Plan de Desarrollo Profesional Docente  Ninguno	(máximo 500 caracteres)	máximo 500 caracteres)	máximo 500 caracteres)	máximo 500 caracteres)	máximo 500 caracteres)

## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA A CUATRO AÑOS

El propósito de esta etapa es definir los objetivos, metas y estrategias y, a partir de ello, identificar los procesos institucionales y pedagógicos que estarán en el centro del que hacer formativo en los próximos cuatro años, y que orientarán el diseño de los sucesivos períodos anuales.

Una planificación diseñada de manera participativa implica una propuesta de mejoramiento que representa y aborda las necesidades de cada uno de los estamentos de la comunidad educativa. Por eso, es importante trabajar este proceso técnico-pedagógico en las instancias de Consejo de Profesores y Consejo Escolar.

### 2.1. Objetivos Estratégicos

Se construyen sobre la base de las necesidades, problemáticas y desafíos identificados en la etapa anterior para la mejora de los procesos institucionales y pedagógicos del establecimiento.

#### LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

- Expresan las aspiraciones de la comunidad educativa, a cuatro años, en función de su Proyecto Educativo Institucional (PEI) y de sus desafíos institucionales y pedagógicos actuales.
- Se elaboran para las dimensiones del modelo de mejoramiento de la calidad de la gestión escolar.
- Se formulan en términos de procesos institucionales y pedagógicos a trabajar por parte de la comunidad educativa y se expresan cualitativamente.
- Considerar los enfoques y sentidos de los planes establecidos por normativa.

#### Criterios para el diseño de los Objetivos Estratégicos:

.Vinculación con los Sellos Educativos, principios formativos y competencias descritos en el PEI que la comunidad educativa desea potenciar, y con los desafíos identificados en la etapa de Autoevaluación Institucional.

- Relación con las dimensiones y el área de resultados contenida en el PME, en función de las conclusiones que surgieron del análisis de cada una de ellas.
- Capacidad de orientar el sentido del periodo anual.
- Deben ser ampliamente conocidos por la comunidad educativa.

## 2.2. Metas Estratégicas

Definir metas a mediano plazo implica establecer un indicador cuantitativo que permita evaluar los niveles de logro alcanzados al final del ciclo para cada Objetivo Estratégico, determinando así los resultados obtenidos y desafíos para un próximo ciclo.

### LAS METAS:

- Expresan los resultados que se quieren alcanzar a cuatro años para cada uno de los Objetivos Estratégicos definidos y se relacionan con las dimensiones del modelo de calidad de la gestión escolar.
- Se formulan en términos de logros o resultados a alcanzar, y se expresan cuantitativamente.

### Criterios para el diseño de las Metas Estratégicas:

- Vinculación con cada Objetivo Estratégico en términos de su contenido.
- Potencial de medición transparente y objetiva del nivel de logro del Objetivo Estratégico al final del ciclo de cuatro años.
- Entregar información cuantitativa, al final del ciclo, respecto del logro de cada Objetivo Estratégico.

Objetivos y Metas Estratégicas a cuatro años propuestas por el establecimiento educacional en las distintas dimensiones.

DIMENSIONES	OBJETIVO ESTRATÉGICO	META ESTRATÉGICA
	(máximo 500 caracteres)	(máximo 500 caracteres)
Gestión Pedagógica	(agregar objetivo si se estima necesario) (máximo 500 caracteres)	(máximo 500 caracteres)
	(máximo 500 caracteres)	(máximo 500 caracteres)
Liderazgo	(agregar objetivo si se estima necesario) (máximo 500 caracteres)	(máximo 500 caracteres)
	(máximo 500 caracteres)	(máximo 500 caracteres)
Convivencia Escolar	(agregar objetivo si se estima necesario) (máximo 500 caracteres)	(máximo 500 caracteres)
	(máximo 500 caracteres)	(máximo 500 caracteres)
Gestión de Recursos	(agregar objetivo si se estima necesario) (máximo 500 caracteres)	(máximo 500 caracteres)
	(máximo 500 caracteres)	(máximo 500 caracteres)
Área de Resultados	(agregar objetivo si se estima necesario) (máximo 500 caracteres)	(máximo 500 caracteres)

### 2.3. Estrategias

Un tercer paso es la definición de estrategias, las que se definen como líneas de acción genéricas para en un periodo anual permitiendo acercarse, de manera progresiva, al logro de los objetivos y metas. Las estrategias otorgan sentido al periodo anual en la medida que el diseño e implementación de éstas. Mediante las acciones anuales, permitirán cumplir cada uno de los objetivos trazados para las dimensiones.

La definición de estrategias permite, además, vincular la Fase Estratégica con los períodos anuales. Este proceso pone en perspectiva y prioriza la propuesta de mejoramiento institucional, dado que permite a la comunidad educativa identificar los esfuerzos que se requieren para cada año.

#### ESTRATEGIAS:

- Definen las líneas de acción a abordar a partir de cada uno de los objetivos estratégicos por cada dimensión y, por consecuencia, lograrán el cumplimiento de las metas establecidas a mediano plazo.
- Se centran en aspectos cualitativos y se definen máximo dos por objetivo estratégico.
- Se definen para los cuatro años del ciclo; sin embargo, al inicio de cada periodo anual y producto de la evaluación del PME del año anterior, pueden ajustarse las estrategias del año en curso.

Para la definición de estrategias, es relevante que las comunidades educativas en conjunto con el sostenedor(a) analicen y consensuen las tareas que se implementarán, dado que esto implica compromisos y condiciones que se deben asegurar desde el inicio del ciclo de mejoramiento continuo (revisar el apartado de las condiciones generales en el anexo). Contar con el consenso entre la comunidad educativa y el sostenedor(a) implica contar con una estrategia de carácter institucional.

#### Criterios para la formulación de estrategias:

- Coherencia: con los elementos del objetivo estratégico y asociación con los planes que están presentes en la gestión técnico-pedagógica.
- Proporcionalidad: el desarrollo de las estrategias debe estar distribuido de manera equilibrada en el ciclo de mejora.
- Factibilidad: la posibilidad concreta de implementarlas durante el ciclo, para esto, es necesario que la comunidad educativa conozca cuáles son sus capacidades y condiciones.

Las comunidades educativas que están en su cuarto periodo anual podrán ajustar las estrategias diseñadas en el periodo 2015. Lo relevante es que este ajuste se realice sobre la información que arroja la etapa de Evaluación del PME 2017 y el análisis del Proyecto Educativo Institucional que se haya realizado.

Cuadro de organización estratégica del ciclo de mejoramiento continuo:

DIMENSIONES	OTROS INSTRUMENTOS DE GESTIÓN QUE SE VINCULAN CON EL OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO	ESTRATEGIA 1er. PERIODO	ESTRATEGIA 2o PERIODO	ESTRATEGIA 3er. PERIODO	ESTRATEGIA 4o PERIODO
Gestión Pedagógica	Plan de Gestión de la Convivencia  Plan de Sexualidad, Afectividad y Género  Plan Integral de Seguridad Escolar  Plan de Formación Ciudadana  Plan de Apoyo a la Inclusión  Plan de Desarrollo Profesional Docente  Ninguno	(máximo 500 caracteres)	máximo 500 caracteres)	máximo 500 caracteres)	máximo 500 caracteres)	máximo 500 caracteres)

## IMPLEMENTACIÓN, MONITOREO Y SEGUIMIENTO

Junto con la ejecución de las acciones, la etapa de Implementación contempla procesos de monitoreo y seguimiento que permiten estimar, durante la ejecución del PME, el impacto de las acciones planificadas y realizar ajustes que permitan el logro de la propuesta de mejoramiento.

La implementación adecuada de las acciones implica su ejecución según lo planificado, además de estimar, en perspectiva, si estas contribuyen al mejoramiento de los procesos educativos. Para esto se requieren procesos de monitoreo y seguimiento que permitan realizar, oportunamente, las adecuaciones necesarias.

El sistema de monitoreo y seguimiento permitirá:

- Visibilizar los problemas de gestión, recursos y de capacidad técnica que afectan la ejecución de las acciones.
- Establecer brechas entre aquello que se ha planificado y lo que se está implementando.
- Analizar la coherencia y factibilidad de las acciones para tomar decisiones.
- Analizar el grado de compromiso de todos los integrantes de la comunidad educativa con los procesos de mejoramiento.

### 2.1. Monitoreo a las acciones

El monitoreo es un proceso sistemático que se realiza en momentos definidos previamente y que se orienta a establecer el nivel de ejecución de las acciones e identificar las causas que lo explican. Tiene como propósito recoger información relevante que permita mejorar y asegurar el desarrollo de las acciones, teniendo como referentes los objetivos y las metas estratégicas definidas a mediano plazo.

Esta etapa se realiza a partir de la revisión de componentes como fechas de inicio y término, disposición oportuna de los recursos con y sin financiamiento, y de variables organizativas tales como información, implementos, dependencias, etc. Además de los componentes anteriores, se sugiere observar aquellos aspectos relativos a la gestión de recursos humanos como el rol de los y las responsables de las acciones, el desempeño y el impacto en la mejora de la Asistencia

Técnica Externa (si la hubiera) y la participación de los diferentes actores de la comunidad educativa.

La información que surge de este proceso permite tomar decisiones que implican continuar, modificar o dejar de implementar las acciones planificadas<sup>26</sup>, así como también definir nuevas acciones que permitan complementar la programación anual.

Los establecimientos educacionales dispondrán de dos tablas. Una para establecer el nivel de implementación de las acciones y otra para tipificar las razones u obstáculos que explican su ejecución de acuerdo con lo planificado.

Para efectos del registro de información en la plataforma, cuando una acción se deja de implementar, se debe seleccionar la opción “deshabilitar acción”, esto solo puede realizarse una vez declarado el último nivel de ejecución de dicha acción y la justificación que lo explica.

#### Matriz 1: Niveles de implementación de las acciones.

Nivel de implementación de la acción	Criterio
No implementada (0%)	Corresponde a una acción que no presenta ningún grado de avance (requiere justificación).
Implementación inicial (1% - 24%)	Su ejecución es inicial, pero sigue un curso adecuado en relación a fechas programadas, o no ha podido avanzar en su implementación por diferentes razones (requiere justificación).
Implementación parcial (25% a 49%)	Su ejecución es parcial, pero sigue un curso adecuado en relación a fechas programadas, o no ha podido avanzar en su implementación por diferentes razones (requiere justificación).
Implementación intermedia (50% a 74%)	Su ejecución es parcial, pero sigue un curso adecuado en relación a fechas programadas.
Implementación avanzada (75% a 99%)	La acción se encuentra en un estado avanzado de implementación de acuerdo a fechas programadas.
Implementada (100%)	Fue completamente ejecutada y están presentes todos los medios de verificación señalados por el establecimiento.

## Matriz 2: Justificaciones del nivel de implementación:

### Código Justificación

- 1 El nivel de ejecución está dentro del curso adecuado en relación con las fechas programadas.
- 2 El establecimiento consideró que la acción no estaba contribuyendo al objetivo e interrumpió su implementación.
- 3 Ciertas condiciones relacionadas con el tiempo, los recursos humanos y/o materiales o la infraestructura no permitieron la adecuada implementación de la acción.
- 4 Los recursos comprometidos para la implementación de la acción llegaron a destiempo.
- 5 La asignación de los recursos fue interrumpida.
- 6 Dificultades en la planificación del establecimiento impidieron que la acción se desarrollara conforme a lo planificado.
- 7 No se encontró asesoría técnica pertinente.
- 8 El Sostenedor(a) o Director y el equipo de gestión determinaron no continuar con la prestación de servicios de la asesoría técnica externa.
- 9 La asesoría técnica externa interrumpe sus servicios.
- 10 El responsable de la ejecución de la acción no pudo implementarla por razones de tiempo u organización.
- 11 Otros.

Registro de información respecto del nivel de ejecución de las acciones

DIMENSIÓN	Gestión Pedagógica
OBJETIVO ESTRATÉGICO	(Máximo 500 caracteres. Copie la misma información antes ingresada)
ESTRATEGIA	(Máximo 500 caracteres. Copie la misma información antes ingresada)  Marque aquí las mismas opciones que había seleccionado antes
SUBDIMENSIONES	Gestión Curricular Enseñanza y aprendizaje en el aula Apoyo al desarrollo de los estudiantes
Indicador de seguimiento 1	Obligatorio (máximo 100 caracteres. Copie los mismos indicadores que escribió en el cuadro anterior)
Indicador de seguimiento 2	Obligatorio (máximo 100 caracteres. Copie los mismos indicadores que escribió en el cuadro anterior)

Dimensión: Gestión Pedagógica

Acción 1	Nombre de la acción (máximo 100 caracteres)			
	Descripción de la acción (máximo 400 caracteres)			
Nivel de ejecución	(máximo 100 caracteres)			
Justificación	(máximo 300 caracteres)			
Fechas	Inicio	Enero a diciembre (máximo 100 caracteres)	Término	Enero a diciembre (máximo 100 caracteres)

Programas	SEP	Actividad física
	PIE	PACE
	Enlaces	Inglés abre puertas Puentes educativos
	CRA	Aulas del Bien Estar Integrando la ruralidad
	EIB	Mi taller digital
	Rural	Otro:
	Fomento lector Reforzamiento educativo	
	Educación artística	

Responsable	Cargo (máximo 100 caracteres)
-------------	-------------------------------

## 2.2. Seguimiento

El seguimiento es un proceso que permite identificar, analizar y evaluar las condiciones que obstaculizan y/o favorecen la implementación de la propuesta de mejoramiento. Se realiza en momentos definidos por la institución, de acuerdo al avance en la implementación de las acciones.

El proceso de seguimiento se nutre de la información obtenida en el monitoreo, dado que implica vincular el nivel de implementación de las acciones con el grado de avance de las estrategias.

Un adecuado seguimiento requiere de sistematicidad y se realiza en distintos momentos del año, durante la ejecución de las acciones. Se sugiere que un primer momento se desarrolle al término del primer semestre y otro a mediados del segundo semestre, lo que permite realizar las últimas modificaciones antes de la etapa de evaluación anual.

## 2.3. Seguimiento a las estrategias anuales.

El seguimiento a la estrategia es el resultado del proceso de monitoreo, utilizando la información obtenida a partir de la implementación de acciones y de la aplicación del indicador de seguimiento. Esto permite, al final del periodo anual, estimar el grado de cumplimiento de la programación anual, además de identificar qué aspectos del Objetivo Estratégico se están cumpliendo y cuáles se deben reforzar en la propuesta anual siguiente.

Realizar un análisis del cumplimiento de los indicadores, durante la implementación de las acciones, entrega información objetiva para que la institución analice el estado de avance y determine los pasos necesarios y factibles de abordar para ajustar y mejorar las acciones que se están implementando.

La información que surge del seguimiento permitirá establecer si mediante la implementación del conjunto de acciones se favorece la incorporación de prácticas educativas y de gestión que favorecen el logro de los aprendizajes.

El porcentaje de avance que se declare, producto de la aplicación del indicador de seguimiento, permitirá estimar cuánto se ha avanzado en la estrategia de mejoramiento. Si el indicador es cuantitativo, se podrá obtener un promedio de avance en la estrategia. En este sentido, el nivel de avance de la estrategia se obtiene de dos fuentes de información, la primera es el nivel de

avance de las acciones (promedio) diseñadas para dicha estrategia y la segunda fuente es el resultado de la aplicación del indicador de seguimiento.

### 3.0. ETAPA DE EVALUACIÓN

Esta etapa implica realizar una revisión crítica (de aspectos cualitativos y cuantitativos) al final de cada periodo, en la que el equipo directivo y técnico lidera un trabajo colectivo de análisis sobre el impacto de las acciones implementadas y su contribución a las estrategias y, por ende, a la propuesta a mediano plazo.

En este sentido, la información y conclusiones que surgen de la etapa anual de evaluación posibilitarán la toma de decisiones en torno a las adecuaciones y reformulaciones necesarias para el año

Para realizar esta etapa es importante considerar:

- Aquellos factores externos a la gestión educativa, pero que impactaron en la implementación de la programación anual y, por tanto, en el desarrollo normal del año.
- Aquellos factores propios de la gestión educativa que dificultaron o fortalecieron los procesos educativos durante el año.
- La participación de distintos actores de la comunidad educativa, por sobre todo de los docentes, en los espacios que se destinen a evaluar los procesos del año 2018.

Si los resultados de esta etapa arrojan la necesidad de ajustar alguno de los componentes de la fase estratégica, las comunidades educativas pueden realizarlo, resguardando la coherencia entre cada una de las etapas y fases.

#### 3.1. Análisis del cumplimiento e impacto de las acciones.

Para efectuar este proceso se cuentan con al menos dos fuentes de información, el primero de ellos es la información obtenida en el proceso de verificación a la implementación de los PME (proceso que se efectúa con los establecimientos que están adscritos a la SEP) y el resultado del proceso de monitoreo y seguimiento. En este sentido requiere dos tipos de análisis. uno centrado

en aspectos cuantitativos y otro centrado en aspectos cualitativos en el que es relevante atender las causas que explican el nivel de ejecución.

- Nivel de ejecución y causas que facilitaron o dificultaron la implementación de las acciones.

Dado que el grado final de ejecución de una acción puede estar relacionado con muchos factores (Equipo Directivo, la entrega oportuna de recursos, los tiempos reales con los que se contó durante el año, etc.), es necesario reflexionar sobre las causas que facilitaron o dificultaron la implementación de lo programado. Contar con esta información permite tomar decisiones respecto de como focalizar de mejor manera los esfuerzos para el periodo que se iniciará el 2019.

Finalmente este proceso de reflexión debe contar con una evidencia que puede ser un acta de reunión del consejo escolar o de profesores, que demostrará que el proceso de evaluación del PME fue participativo. Este documento será solicitado en plataforma PME en la sección correspondiente.

### 3.2. Evaluación del cumplimiento de las estrategias

Un segundo paso en la etapa de evaluación es la revisión del grado de cumplimiento de las estrategias anuales. Para esto, es importante que se realice la última aplicación del indicador de seguimiento, lo que permitirá tener información cuantitativa del avance de las estrategias. Además, este análisis debe contemplar aspectos cualitativos que ayudarán a estimar las causas que explican el desarrollo del ciclo de mejoramiento continuo.

En el análisis de esta etapa es relevante que la comunidad educativa participe, ya que eso reforzaría el compromiso con los procesos de mejoramiento. Lo esencial no es buscar responsables, sino analizar qué actor de la comunidad requerirá más apoyo, así como también qué aspecto de la gestión es relevante reforzar y volver a abordar en el próximo periodo anual.

Para este análisis, proponemos ejemplos de criterios que pueden aportar a la reflexión tanto en un plano cuantitativo como cualitativo:

Aspectos cuantitativos:

- Última aplicación del indicador de seguimiento.
- El contraste de los resultados de aprendizaje al inicio del año y al término de este.

Aspectos cualitativos:

- Análisis de las capacidades de los equipos para llevar a cabo la propuesta de mejoramiento.
- Reflexión de las causas que facilitaron o dificultaron la implementación de las acciones y estrategias.
- Análisis de la participación de los integrantes de la comunidad educativa en la implementación de las acciones.

Por otro lado, es relevante que los equipos directivos, con el compromiso del sostenedor(a), se fortalezcan para:

- Organizar el proceso de evaluación del PME para que sea participativo y se realice con los tiempos pertinentes.
- Orientar y analizar las brechas de aprendizajes considerando el currículum vigente.
- La socialización de los resultados de esta última etapa con los diferentes actores de la comunidad educativa.
- La definición de los desafíos que se abordaran para seguir avanzando en el logro de los Objetivos Estratégicos.

### 3.3. Grado de acercamiento al logro del Objetivo Estratégico.

Para abordar este paso se requiere realizar los pasos anteriores, dado que es esa información la que permitirá a la comunidad educativa realizar un ejercicio reflexivo y dialogante, en el que estimarán la coherencia entre lo que se aborda en la Fase Estratégica y lo que se implementó en los períodos anuales.

Este paso de la evaluación, además de aportar una mirada global respecto del mejoramiento de la calidad de la educación, permite establecer una mirada proyectiva para el próximo periodo anual, en el que se espera que la comunidad educativa vuelva a poner en el centro el PEI y los desafíos que requiere abordar con una propuesta de mejoramiento coherente, factible e integral.

Para este paso, es necesario que la comunidad educativa cuente con:

- La información de los pasos anteriores de la etapa de Evaluación.
- Los Sellos Educativos.
- Los Objetivos y Metas Estratégicas.
- El cuadro de organización estratégica.

En esta etapa, para resguardar que cada periodo anual sea coherente y aporte al logro del Objetivo Estratégico, es necesario que la comunidad educativa, defina qué procesos técnico-pedagógicos deben ser abordados en el año que sigue.

#### 3.4. Evaluación proyectiva

Este componente de la etapa de evaluación requiere que el equipo directivo, en conjunto con las y los docentes, analicen los cambios que se producen en la comunidad antes de iniciar un nuevo año lectivo.

La relevancia de este componente es que permite conjugar toda la información de la etapa de evaluación, considerando logros y desafíos que se deben abordar y fortalecer el año que se inicia, junto con aquellos cambios que podrían impactar en la gestión educativa.

La realidad de las comunidades educativas es dinámica, sin embargo, se debe evitar que los cambios que puedan surgir, detengan la gestión educativa y la implementación de las acciones.

En este sentido, se propone que este último paso de la etapa de evaluación anual se realice previo a al inicio del periodo anual siguiente, de modo que se puedan considerar cambios tales como: cambios en el equipo directivo, cambio de sostenedor(a), creación de alguna unidad o cargo nuevo, cambios en el entorno del establecimiento, etc.

Evaluación proyectiva:

Preguntas	Respuestas
1. ¿Qué aspectos de la gestión requieren cambios en las estrategias y en el diseño de acciones?	<i>(máximo 500 caracteres)</i>
2. ¿Qué cambios presenta la comunidad educativa al inicio del año escolar? (por ejemplo cambio de Director, de Sostenedor, ajuste al PEI u otros) y ¿Cómo esos cambios impactan en lo que se había planificado para el 2019?	<i>(máximo 500 caracteres)</i>