

**Resumen Ejecutivo
Informe Final**

**Evaluación de los primeros años de
Implementación del Programa de
Subvención Escolar Preferencial, de la
Subsecretaría de Educación**

**Centro de Políticas Públicas
Pontificia Universidad Católica de Chile**

Ignacio Irarrázaval
Jefe de Proyecto

Ricardo Paredes
Asesor Metodología Cuantitativa

Marjorie Murray
Asesora Metodología Cualitativa

Gabriel Gutiérrez
Investigador

Francisca Bogolasky
Investigadora

Cristóbal Contreras
Investigador

Santiago, 13 de abril de 2012

Tabla de Contenidos

1	Ley SEP	4
2	Resultados a Medir	5
3	Metodología.....	7
4	Resultados.....	10
4.1	Resultados de Instalación	10
4.2	Resultados Intermedios	11
4.3	Evaluación de Procesos	15
4.4	Resultados Finales	21
4.5	Resultados No Planificados	23
5	Análisis Planes de Mejoramiento	23
6	Conclusiones y Recomendaciones	26
6.1	Conclusiones.....	26
6.2	Recomendaciones	31

Introducción

El siguiente documento presenta un resumen ejecutivo del proyecto “Evaluación los primeros años del Programa de Subvención Escolar Preferencial, de la Subsecretaría de Educación”, requerido por la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda (DIPRES), realizado por el Centro de Políticas Públicas de la Universidad Católica

De acuerdo con los Términos de Referencia (TDR), el estudio se contextualiza en la implementación –a partir de principios del año 2008- de la Ley de Subvención Preferencial. Según los requerimientos, se pretende evaluar el funcionamiento de este programa “en los establecimientos educacionales que han logrado al menos un año de ejecución de sus planes de mejoramiento” durante sus primeros años de implementación.

El estudio busca rescatar, con especial énfasis, las percepciones de los actores del proceso. Para esto, se analizó –mediante técnicas cuantitativas y cualitativas- una serie de resultados, tanto de instalación del programa, como intermedios y finales.

Objetivo General

- Analizar en profundidad, en especial desde la perspectiva de los actores, los resultados de la SEP y sus procesos asociados, en los establecimientos que participan de esta política.

Objetivos específicos

- Identificar y describir los resultados de instalación, intermedios, finales y no planificados, producto de la incorporación de los establecimientos en la SEP, así como las razones para el logro de estos resultados.
- Describir y explicar los procesos asociados a estos resultados de instalación, intermedios, finales y no planificados.
- Elaborar recomendaciones para el logro de los cambios deseados a través de la SEP.

En la primera sección, se describe brevemente la Ley SEP, de manera de contextualizar la metodología, resultados y conclusiones luego presentados. En una segunda sección, se presenta la metodología del estudio. Posteriormente, se presentan los principales resultados del estudio. Finalmente, se presentan conclusiones y recomendaciones a la política.

1 Ley SEP

La Ley N° 20.248 de la Subvención Escolar Preferencial (SEP), promulgada el 2 de febrero del 2008, se crea teniendo como fundamento la necesidad de mejorar la calidad y equidad de la educación subvencionada del país. La novedad de esta subvención es que entrega recursos no solo por la prestación de servicio educativo, tanto a establecimientos municipales como particulares subvencionados, sino también por el establecimiento de metas de logro en términos de puntaje SIMCE, suscritas en un convenio entre el Ministerio de Educación (MINEDUC) y el sostenedor.¹

El propósito fundamental de la Ley es contribuir a la equidad social, promover la igualdad de oportunidades y mejorar la calidad de la educación chilena. Específicamente, la SEP busca asignar más recursos por subvención a cada uno/a de los/as estudiantes más vulnerables de cada establecimiento educacional subvencionado, contra la ejecución de proyectos de mejora educativa. Ello, bajo el reconocimiento de que los costos de la educación aumentan en la medida que el grado de vulnerabilidad socioeconómica de los/as estudiantes se hace mayor. Adicionalmente, se entregan recursos a los establecimientos que tengan una concentración de estudiantes prioritarios superior al 15%.

Además, la SEP busca lograr el compromiso de la comunidad educativa del establecimiento con el mejoramiento de la educación. Para ello, se firma un Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa entre el MINEDUC y el sostenedor del establecimiento, que compromete a éste último en la consecución de mejoras en el aprendizaje y en el cumplimiento de ciertas condiciones. El Convenio describe los compromisos que adquiere el sostenedor/a para con los/as estudiantes, en especial con los/as más vulnerables, de tipo institucional y pedagógico, y los compromisos de brindar información a la familia y a las autoridades ministeriales. Además, tiene la responsabilidad final por el diseño, implementación y cumplimiento de un Plan de Mejoramiento Educativo (PM) a mediano plazo. Según ello, debe velar por el progreso de la calidad educativa de los establecimientos de su dependencia, y asegurar mayores y mejores condiciones educacionales para los/as estudiantes más vulnerables y el establecimiento en general.

Por su parte, el MINEDUC debe fijar los criterios de clasificación de las escuelas y de los/as alumnos/as como prioritarios/as, supervisar los Convenios suscritos con los sostenedores, entregar apoyo para la formulación de los PM, controlar el registro público de organismos de Asistencia Técnico-Educativa (ATE) que brindan asesoría a los establecimientos, aprobar los PM elaborados por las escuelas emergentes y en recuperación, revisar los mismos y hacer recomendaciones a las escuelas autónomas. Además, debe determinar los instrumentos y maneras de verificar el cumplimiento de los compromisos contraídos, establecer estándares nacionales y criterios específicos para la calificación de resultados educativos, supervisar el uso de los recursos, las acciones y el nivel de cumplimiento de las metas comprometidas, supervisar y asesorar pedagógicamente a las escuelas emergentes y en recuperación mediante su propia asesoría técnica o mediante otras entidades ATE. Por último, debe determinar la forma y periodicidad en que los sostenedores deben informar a la comunidad escolar respecto del cumplimiento de los compromisos adquiridos y revisar la clasificación de las escuelas cada cuatro años.

Para asegurar el cumplimiento de los compromisos adquiridos por parte del sostenedor, la Ley establece ciertas sanciones que permiten multar a los establecimientos quitándoles una porción de la subvención extra recibida, privar total o parcial, temporal o definitivamente de la SEP al establecimiento, revocar el reconocimiento oficial, y dictaminar la inhabilidad temporal o perpetua del sostenedor para mantener o participar de cualquier forma en la administración de establecimientos educacionales subvencionados.

¹ MINEDUC, Anexo 1 Resumen Ley de Subvención Escolar Preferencial, pág. 2. Extraído de http://www.planesdemejoramiento.cl/s_documentos_sep.asp

Cifras respecto a la SEP

Hasta mayo del presente año, se habían incorporado a la SEP, 7.511 establecimientos educacionales. El total de escuelas incorporadas representa al 84% del universo de establecimientos que cumple las condiciones de elegibilidad².

Dicha incorporación considera que más de 700 mil estudiantes prioritarios, entre NT1 y 7° básico³, han sido identificados según los criterios definidos por la SEP. La identificación, realizada por la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB), define que un estudiante será clasificado como prioritario si:

- Pertenece a Chile Solidario
- Se encuentra en el tercil más vulnerable según la Ficha de Protección Social (FPS).
- Pertenece al Tramo A del Fondo Nacional de Salud (FONASA).
- Su hogar tiene bajos ingresos familiares, baja escolaridad de la madre, ruralidad o pobreza comunal.

2 Resultados a Medir

Resultados de Instalación

Para los propósitos de este estudio, los resultados de instalación, específicamente, corresponden al cumplimiento de los compromisos adquiridos por el sostenedor mediante la firma del Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa, y a las Consecuencias del Proceso de Instalación.

a. En primer lugar, los resultados de instalación con respecto al cumplimiento de los compromisos adquiridos, corresponden a:

1. La eximición de los estudiantes prioritarios de cobros que condicionen su postulación, ingreso o permanencia en el establecimiento.
2. La aceptación de alumnos que postulen entre NT1 y 6° básico sin considerar rendimiento académico pasado o potencial.
3. La retención de estudiantes de estos niveles sin que su rendimiento afecte su permanencia en el establecimiento.
4. Informar a los postulantes acerca del proyecto educativo y su reglamento.
5. Entregar información a los padres y apoderados del establecimiento sobre convenio SEP.
6. Presentar, anualmente, a la comunidad un informe sobre los recursos SEP percibidos y rinde cuenta por su uso.
7. Acreditar el funcionamiento efectivo del Consejo Escolar. Éste corresponde a una instancia de participación inter-estamental conformada por, al menos, representantes del sostenedor, directivos, docentes, estudiantes y apoderados.

b. Los resultados de instalación en relación a las Consecuencias del Proceso de Instalación corresponden a aquellas consecuencias en la sala de clases, producto del cumplimiento de los compromisos del convenio. En este sentido, las consecuencias del proceso de instalación

² Fuente: Guía Ayuda MINEDUC / Subvención Escolar Preferencial, Mayo de 2011.

³ La incorporación de los octavos básicos se realizará a partir del año 2012

corresponden a las consecuencias en el aula de la aceptación de todos los estudiantes sin considerar su rendimiento y de la retención de los alumnos con bajo rendimiento.

c. Además, se estudiará la percepción sobre los efectos que tiene la SEP en el mejoramiento general del funcionamiento de la escuela en cuanto a aprendizajes y rendimientos

Resultados Intermedios

Corresponden a los cambios obtenidos –en un determinado espacio de tiempo- en el comportamiento o actitud de los beneficiarios, una vez que reciben los bienes y servicios provistos por el programa. De acuerdo a esta clasificación, los resultados intermedios que debiesen producirse a causa de la intervención de la Subvención Escolar Preferencial, se dan en cuatro ámbitos:

- a. Gestión curricular, que corresponde a un área de la gestión escolar referida al “fortalecimiento del proyecto educativo, al mejoramiento de las prácticas pedagógicas, apoyo a los alumnos con necesidades educativas especiales, mejoramiento de los sistemas de evaluación de los alumnos, modificación del tamaño de cursos o contar con profesores ayudantes, apoyos a alumnos rezagados en sus aprendizajes y desarrollo personal, giras y visitas a lugares funcionales al cumplimiento de los objetivos educativos”⁴, entre otras.
- b. Liderazgo escolar, definido como los cambios en la labor de los directores y equipos de gestión hacia un “foco en lo académico y en los aprendizajes esperados y la generación de una cultura escolar de altas expectativas en lo académico”⁵
- c. Convivencia escolar, definida como “la vida en común de los integrantes de la escuela en torno a esta organización (...). Se refiere, por un lado, a las conductas individuales y colectivas de los miembros de un centro educativo, y por otro lado, a la elaboración subjetiva individual y colectiva que los miembros hacen de esta experiencia”
- d. Gestión de recursos, que refiere al potenciamiento del “uso eficiente de los recursos humanos, tecnológicos y materiales que contribuyen a mejorar los procesos educativos”

Evaluación de Procesos

Busca dar cuenta de la descripción y evaluación de los procesos asociados a la implementación de la SEP, en particular de:

1. El desempeño de la asistencia técnica (ATE) del MINEDUC y externa, definida “como un servicio de apoyo o asesoría técnica externa, específica y transitoria, que debe responder a una necesidad detectada por la comunidad educativa, enmarcado en la lógica del mejoramiento continuo y sustentabilidad”⁶, que busca evaluar:
 - a. La percepción del establecimiento acerca de la necesidad de contar con asistencia técnica para cualquiera de las fases de implementación SEP;
 - b. La percepción acerca de la disponibilidad de asistencia técnica;
 - c. La percepción acerca de la calidad y pertinencia de la asistencia provista.
2. La manera en la cual han sido utilizados de los recursos recibidos por SEP, es decir:
 - a. Una caracterización y cuantificación de los tipos de gastos realizados;
 - b. Problemas relacionados con la utilización y rendición de los recursos recibidos por SEP.
3. Facilitadores y dificultades presentadas en la implementación de la SEP
 - a. Requisitos de la Ley SEP que fueron dificultosos de desarrollar/implementar

⁴ Ley N° 20.248, de Subvención Escolar Preferencial

⁵ MINEDUC, *Estado del Arte – Núcleo Comunidad Educativa* (borrador). Pág. 33

⁶ *Ibíd.* Pág. 32

b. Etapas de la Ley SEP que fueron sencillas de implementar

Resultados Finales

Como señala DIPRES, corresponden a los resultados obtenidos acorde a los propósitos o fines del programa. Su condición de final da cuenta de un mejoramiento significativo y, en algunos casos, perdurable o sustentable en el tiempo, en alguna de las condiciones o características de la población objetivo que se plantearon como esenciales en la definición del problema que dio origen al programa. Suelen expresarse como un beneficio de mediano y largo plazo obtenido por la población atendida.

Resultados No Planificados

Se refiere a resultados que no se contempló se pudiesen obtener producto de la implementación de la SEP

3 Metodología

El estudio se desarrolló mediante un tipo de metodología mixta: Cuantitativa y Cualitativa, a través de encuestas, entrevistas en profundidad, grupos focales, revisión de documentos y revisión bases de datos secundarias.

Universo: establecimientos educativos chilenos de administración municipal y particular-subvencionada de la Región Metropolitana y del Biobío. Se definió como elegibles a aquellos establecimientos que cumplían las siguientes características:

- Mantenían vigente (a mayo de 2011) el convenio de “Igualdad de oportunidades y Excelencia Educativa” suscrito con MINEDUC en el marco de la política.
- Contaban, a mayo de 2011, con un Plan de Mejoramiento “aprobado” (en el caso de los establecimientos educativos calificados como “Emergentes”).
- Habían presentado un Plan de Mejoramiento a MINEDUC (en el caso de los establecimientos educativos calificados como “Autónomos”).
- Contaban a Mayo de 2012 con, al menos, un año de ejecución efectiva de plan de mejora SEP⁷.
- Comenzaron la ejecución de recursos SEP para financiar las acciones consideradas en su Plan de Mejoramiento. Es decir, se excluyó a los establecimientos que sólo hubieran ejecutado recursos SEP para elaboración de diagnósticos institucionales.
- No habían redestinado parte de sus recursos SEP a la construcción o reparación de infraestructura por efecto del terremoto de Febrero de 2010.
- Estaban localizados en las regiones Metropolitana y del Biobío.

Unidades de observación: Sostenedores, directores, Jefes/as de UTP, Docentes, Padres y apoderados.

Marco Muestral: 1979 casos, desde base de datos provista por DIPRES.

⁷ Dado que la información disponible en MINEDUC presentaba inconsistencias entre los datos de fecha de firma de convenio, presentación de planes de mejoramiento y aprobación de planes de mejoramiento, se ha optó por incluir como parte de este estudio sólo aquellos establecimientos que, según los registros, firmaron convenios durante el año 2008. De esta forma, se garantiza que tengan al menos un año de implementación de la política.

Cuantitativo

Unidad de Observación:

- Directores/Jefes de UTP
- Docentes

Por otra parte, también se utilizó información extraída de unidades de observación de carácter secundario, tales como:

- Base de Datos de rendimiento, asistencia y matrícula
- Base de Datos de Rendiciones de recursos SEP
- Bases de Antecedentes de diagnósticos (Dominio de Comprensión Lectora)
- Bases de Datos de Resumen de Planes de Mejoramiento (Reportes de acciones por área y Reportes de Monitoreo)
- Bases de antecedentes generales sistema SEP (Clasificación establecimiento, fechas firmas convenios, etc.)

Tipo de Muestreo:

- Muestreo probabilístico de asignación proporcional de estratos, considerando las siguientes variables:
 - Clasificación SEP de la escuela
 - Ciclos de enseñanza
 - Concentración de estudiantes prioritarios
 - Región
 - Tipo de dependencia
- De acuerdo a las variables descritas, se originaron 40 estratos, en los cuales se distribuyeron los 1979 establecimientos que conforman el marco muestral.
- Procedimiento de selección de casos aleatorio sistemático.
- 5% de error, 95% de confianza (se asume varianza máxima).
- Total muestra cuantitativa: **322** establecimientos
- La muestra seleccionada es representativa del total de establecimientos que cumplen las características definidas para participar de este estudio en las regiones Metropolitana y del Biobío (pero no de cada uno de los estratos descritos).

Tabla N° 1
Distribución de porcentajes para establecimientos en la población objetivo

Clasificación SEP de Establecimiento												
Concentración Alumnos	Autónomo				Total Autónomo	Emergente				Total Emergente	Total General	
	Alta		Baja			Alta		Baja				
Niveles de Enseñanza	Alta	Baja	Alta	Baja		Alta	Baja	Alta	Baja			
BIO-BIO	0,4	3,1	1,1	4,1	8,7	1,2	33,3	1,1	8,5	44,1	52,8	
DAEM	0,1	2,7	0,3	2,9	6	0,8	29,6	0,4	6,6	37,3	43,4	
PS	0,3	0,4	0,8	1,3	2,7	0,5	3,7	0,8	1,9	6,8	9,4	
Región Metropolitana	0,1	0,7	2,2	5	7,9	1	10,3	5,9	22,1	39,3	47,2	
Corporación Municipal	0,1	0,5	0,3	2,2	3	0,4	4,6	1,8	7,6	14,5	17,4	
DAEM	0	0,2	0,2	1,3	1,6	0,4	3,3	0,8	5,4	9,9	11,5	
PS	0	0,1	1,8	1,5	3,3	0,2	2,3	3,4	9	14,9	18,2	
Total General	0,4	3,8	3,3	9,1	16,6	2,2	43,6	7	30,6	83,4	100	

Instrumentos

- Encuestas (644 encuestas): En cada establecimiento se encuestó al director y a un docente.
- Revisión de información secundaria (bases de datos, registros numéricos)

Cualitativo

Unidades de Observación

- Sostenedores
- Directores
- Jefes/as de UTP
- Docentes
- Padres y Apoderados

Tipo de Muestreo:

- Muestreo intencionado, pero orientado según estratos de muestreo cuantitativo:
 - 40 tipos de establecimientos posibles según combinación de variables.
 - De los 40, se hizo una selección de los tipos más representativos, considerando la diversidad, lo que da 8 tipos de establecimiento.
 - Para cada uno de estos tipos, y según evolución de puntaje SIMCE se escogió 1 establecimiento que ha aumentado su rendimiento y 1 que lo ha mantenido o disminuido. Esto entrega en total 16 establecimientos
 - Para estos 16 establecimientos, se realizó un análisis de diagnósticos, PM, otros indicadores. A partir de esto se seleccionaron 5 experiencias positivas y 5 regulares y/o negativas.
 - Así, en total la muestra cualitativa (para todos los instrumentos) fue de **10 establecimientos**, los que estuvieron sujetos a saturación teórica.
- Docentes y apoderados requieren selección específica dentro de cada establecimiento:
 - Docentes: entre 1° y 4° básico, profesores-jefes; entre 5° y 6° docentes de matemática, lenguaje, comprensión del medio natural y comprensión del medio social
 - Apoderados, serán seleccionados de los cursos de los profesores que participen del focus, y corresponderán a apoderados de estudiantes prioritarios y no prioritarios, según la concentración de estudiantes prioritarios del establecimiento.

Instrumentos

- Entrevistas semiestructuradas (20 entrevistas): En cada establecimiento se entrevistó al sostenedor y al director.
- Grupos focales (20 grupos focales): En cada establecimiento se realizó un grupo focal con docentes y otro con apoderados.
- Revisión de información secundaria (Diagnósticos y Planes de Mejoramiento)

El levantamiento de datos se llevó a cabo entre el 11 de agosto y el 6 de octubre, y en este proceso participaron 25 encuestadores y 7 moderadores.

4 Resultados

4.1 Resultados de Instalación

Compromisos	Cumplimiento	Conclusiones
Eximición de los estudiantes prioritarios de cobros	Si	Estudiantes prioritarios no pagan mensualidad o matrícula. En escuelas municipales, se les exime también de los cobros asociados a los Centro de Padres.
Aceptación de alumnos que postulen entre NT1 y 6° básico sin considerar rendimiento académico pasado o potencial	Si/No	En general, no se selecciona, debido a las exigencias SEP. En algunos casos se seguiría seleccionando, por rendimiento anterior, conducta.
Retención de estudiantes de estos niveles sin que su rendimiento afecte su permanencia en el establecimiento	Si (con cierta resistencia)	Pese a que se cumple, se genera cierta resistencia en la comunidad educativa. Se piensa que en el caso de estudiantes con mal comportamiento, debería estar permitida la expulsión. Además, se tiende a asociar a los estudiantes prioritarios con aquellos que tienen mal comportamiento
Informar a los postulantes acerca del proyecto educativo y su reglamento	Si (Reglamento) No (Proyecto Educativo)	En general, establecimientos informan de su reglamento de convivencia a la comunidad escolar. Menos conocido es el Proyecto Educativo, especialmente para apoderados
Entregar información a los padres y apoderados del establecimiento sobre convenio SEP y participación de la comunidad escolar en la elaboración del Plan de Mejoramiento	No (Convenio) Si (Participación en PM)	En general, padres y apoderados no están en conocimiento acerca de las implicancias del convenio SEP. Saben, principalmente, acerca de los recursos adicionales. Hay bastante participación de la comunidad (apoderados, director, sostenedor, docentes, estudiantes en menor medida) para la elaboración PM, se generan instancias especiales para ello.
Presentar, anualmente, a la comunidad un informe sobre los recursos SEP percibidos y rinde cuenta por su uso	Si	En general, director o sostenedor transmiten sobre los recursos recibidos por la SEP y el destino de ellos. Faltaría darle mayor detalle a la información provista y en otros casos hacerla entendible.
Acreditar el funcionamiento efectivo del Consejo Escolar	No	Consejo Escolar funciona previo a la implementación SEP, y no se han producido mayores cambios al respecto.

La mayoría de los establecimientos cumplen casi la totalidad de los compromisos adquiridos por el sostenedor al firmar el Convenio SEP. La instalación de dichos compromisos no ocasiona grandes dificultades a los establecimientos.

Esto, con excepción de la aceptación y retención de todos los estudiantes sin consideración de sus antecedentes académicos o conductuales. Estos se asocian a problemas de conducta o académicos y a la imposibilidad de expulsar a niños que ocasionan problemas de convivencia en la escuela o perjudican el rendimiento académico del curso. Estos dos puntos son relevantes, pues están en el foco de la política. Pese a que más adelante se verá que no se percibe una brecha importante de rendimientos y aprendizajes entre estudiantes prioritarios y no prioritarios, si se perciben diferencias en términos conductuales, y se asocia a los estudiantes prioritarios con problemas de convivencia y clima escolar. Estos son elementos a explorar, y que requieren de acciones específicas y focalizadas. También se verá que los establecimientos generan más acciones en otras áreas (lenguaje, por ejemplo). Estas son muy relevantes y no deben descuidarse, pero es necesario también poner el foco en otras áreas, que al no considerarse en profundidad, pueden estar pronunciando esta brecha.

4.2 Resultados Intermedios

	SEP produce cambios.	Área Cambio	Cambios relevantes en...	Conclusiones
Gestión Curricular	Si	Organización Curricular	Calendarización Metas Concretas	Exigencias en Gestión Curricular como una de las tres características SEP más valoradas.
		Planificación Enseñanza	Tiempo Semanal Fijo para Planificar Recursos para Planificar	Imposición de metas en los puntajes SIMCE y posibilidad de destinar recursos para personal → mayor cantidad de horas a la planificación
		Acción Docente en Aula	Observación de Clases	Aumenta esta práctica, mayor dedicación de los directivos y docentes, lo que es positivamente evaluado.
		Evaluación de la Implementación Curricular	Procedimiento para monitorear y evaluar metas de mejoramiento.	Procedimientos bien evaluados por los actores luego de SEP. Se valora que esto se haga en equipo, y que las estrategias se redefinan mediante un trabajo en conjunto
Liderazgo Escolar	Si/No	Director con Foco Académico	Director promueve que la preocupación debe estar en los estudiantes y sus aprendizajes	Se evalúa bien previo y posterior a PM. Se ve como positivo, pero a la vez, significa carga laboral adicional, ya que los aspectos administrativos no se pueden descuidar. Importancia del director, más allá de la SEP.
		Cultura de Altas Expectativas	Definición de metas altas de retención, asistencia y puntualidad y resultados	Relevancia de obtener resultados: promoción de altas expectativas es necesaria con SEP. En ocasiones, las metas son demasiado altas, e injustificadas, como se ve en los PM. Centralidad del director en este proceso.
Convivencia Escolar	Si/No	Buen Clima Escolar	Estrategias para comprometer a docentes, estudiantes, apoderados. Normas de Convivencia	Políticas de incentivos para promover participación y compromiso. Se realizan actividades recreativas para comprometer a los padres. Clima escolar es preocupación y se asocia a alumnos prioritarios con esto. Mejora conocimiento sobre reglamento y normas, pero son elementos relativamente bien evaluados previo a PM.
		Apoderados Comprometidos	Asistencia a Reuniones Involucramiento Centro de Padres	Evolución de asistencia a reuniones es relativamente mala. Se habla de menor compromiso de apoderados, y no hay mayor aporte de SEP.
Gestión de Recursos	Si		Procedimientos adecuados de selección Conocimiento de docentes de contenidos y didácticas de aprendizaje Posesión de Competencias Digitales Básicas	Asignación de Recursos como una de las tres características SEP más valoradas. Se destaca la posibilidad de contratar más personal y se evalúa bien, post PM, procedimientos de selección. Posibilidad de acceder a implementos para las salas de clases y recreación. Sin embargo, se recalcan las debilidades en tecnologías de la información de docentes.

Gestión Curricular

Organización Curricular

Una de las características SEP que más señalan valorar los actores son las **Exigencias Respecto a la Gestión Curricular**. Al preguntar a los docentes y directores por las características SEP que han influido en las mejoras del establecimiento (mejoras en aprendizaje, en resultados de lenguaje, resultados de matemáticas, resultados en el futuro), siempre aparece esta alternativa como una de las más mencionadas. Cabe destacar que esta corresponde a una pregunta de respuesta múltiple, y por tanto, el total de respuestas es 300%. La mención a la alternativa de exigencias respecto a gestión curricular es siempre mayor a 50%, con la única excepción de la pregunta sobre que podría ayudar, en el futuro, a los aprendizajes de los estudiantes prioritarios.

Se destaca la adopción de prácticas específicas de trabajo en el ámbito del currículum. Así, en los establecimientos se da cuenta de cambios, sobre todo, en términos del plan de estudios. Esto queda claro en los resultados, pues al preguntar por la evaluación de *“La definición y comunicación de un calendario de actividades que permita cumplir con las horas de clase exigidas”*, la evaluación cambia notoriamente al preguntar por esta categoría previo y posterior al Plan de Mejoramiento. Lo mismo se da para *“La definición de metas concretas según resultados”*

Planificación de la Enseñanza

En términos generales, la autoimposición de metas en los puntajes SIMCE y la posibilidad de destinar recursos a la contratación de personal han significado que los establecimientos ahora dediquen mayor cantidad de horas de los jefes técnicos a la planificación o que hayan contratado profesionales dedicados exclusivamente a esta función.

“Bueno, se hacía una planificación anual y una planificación mensual; ahora se está implementando la planificación clase a clase, la diaria, donde el profesor sabe –supongamos- con antelación, en la semana, qué es lo que va hacer. Es como llegar a la planificación más específicamente. Es como llegar en sí a lo que yo voy hacer yo diariamente, y eso es algo positivo en cuanto a la gestión de los currículum.” (Entrevista Director, Establecimiento 5 Municipal, Región Metropolitana).

Además, esto queda claro pues mejora notoriamente la evaluación de la categoría *“La existencia de tiempo semanal para planificar clases”*. En este sentido, los establecimientos con baja concentración de estudiantes prioritarios evalúan mejor esta categoría, tanto antes como después de la implementación del PM. Lo mismo sucede con los establecimientos Particular Subvencionado, en comparación con los Municipales. Además, al evaluar la categoría respecto a la disponibilidad de recursos pedagógicos necesarios para cumplir las planificaciones, se observan importantes mejoras

Acción Docente en el Aula

En términos generales, muchos de los establecimientos considerados en el estudio destacan que han podido mejorar el ambiente en el cual desarrollan sus clases, de manera de producir cambios en los de los estudiantes, gracias a la introducción de nuevos recursos pedagógicos gracias a la utilización de los recursos transferidos por SEP, tales como data show, pantallas digitales, mayor cantidad y calidad de libros, entre otros.

Surge como relevante la práctica de observación de clases.

“...el director, antes de esta ley, en su vida había pasado por una sala, jamás había hecho una observación de clase. Ahora tiene que pasar...” (Entrevista Jefe UTP, Establecimiento 3 Particular Subvencionado, Región Metropolitana).

Esta categoría mejora su evaluación de manera importante al comparar la situación previa al PM y posterior a la implementación del PM. Sin embargo, en comparación a otras áreas, parecen haber menos establecimientos que incluyen este elemento en sus Planes de Mejoramiento.

Evaluación de la Implementación Curricular

En términos generales, la implementación de la SEP y las exigencias que impone para el logro de mejores resultados académicos han promovido la generación de mayores prácticas de evaluación de la implementación curricular.

Al evaluar la categoría *“La existencia de procedimientos para monitorear y evaluar las metas de mejoramiento respecto de aprendizajes en los subsectores”*, mejora notoriamente la evaluación. Sin embargo, los establecimientos con Alta Concentración de Prioritarios lo evalúan de peor manera que aquellos con Baja Concentración. Los establecimientos Autónomos, por su parte, lo evalúan de mejor manera que los Emergentes.

Liderazgo Escolar

Director con Foco en lo Académico

Uno de los elementos relevantes de la Ley SEP, es la importancia de centrar el proceso académico y de aprendizaje en lo académico, y la promoción, por parte del equipo directivo, de una cultura de altas expectativas en los establecimientos. Se señala que en muchos casos, este rasgo de la labor depende de la personalidad del director. De esta manera establecimientos que contaban con directores bien evaluados previo a la SEP, tenían relativamente cubierto este tema. Así, comparado a otras categorías, la evaluación de la categoría *“El/la directora/a promueve que la preocupación debe estar en los estudiantes y en su aprendizaje”*, previo al Plan de Mejoramiento es bastante alta.

Para muchos directores, sin embargo, esto representa una carga adicional, ya que existen muchos aspectos administrativos que no pueden descuidar.

Cultura de Altas Expectativas

Se señala también que la capacidad de un director para promover una cultura de altas expectativas no depende de la implementación de la Subvención Escolar Preferencial, sino de las características propias de la persona del director. En algunos casos se toma esta cultura de Altas Expectativas como una obligación, debido a la necesidad de obtener buenos resultados. En algunos casos se destaca que a través del trabajo que ha sido necesario de implementar a causa del nuevo escenario planteado por la SEP, no ha quedado otra opción que la promoción de altas expectativas de resultados.

Existe una evaluación relativamente buena, por parte de los docentes, de *“La definición de metas altas de retención, asistencia y puntualidad, previo a la implementación del PM”*.

Convivencia Escolar

Buen Clima Escolar

En las escuelas estudiadas, aquellas que logran fomentar la participación y el compromiso de la comunidad escolar, entendida principalmente como los estudiantes y apoderados, lo hacen a través del establecimiento de una política de incentivos. Consideran que mediante la generación de actividades estimulantes, premios a la participación y el compromiso, pueden subir la autoestima y

autovaloración de los estudiantes y comprometerlos a la participación en el establecimiento y en un aumento de sus expectativas a futuro.

La existencia de un reglamento conocido por la comunidad es relativamente bien evaluado previo al PM, pero tiene una evolución positiva posterior a la implementación del PM. Esto se refleja en las percepciones de los actores, ya que, en general, los establecimientos señalan que cuentan con un manual o reglamento de convivencia con reglas claras, y éste es considerado en la regulación de las conductas y relaciones entre estudiantes. Además, es conocido por los apoderados.

Sin embargo, se señala que la mantención de una adecuada convivencia entre estudiantes se hace difícil, debido, en parte, a que como ya no pueden seleccionar estudiantes, dejan a entrar a cualquiera sin considerar su conducta o rendimiento. En algunos casos, además, se asocia a los estudiantes prioritarios como aquellos con problemas conductuales.

Apoderados Comprometidos

En términos generales, se señala que el compromiso de los apoderados no ha mejorado con respecto a años anteriores. Así, la evaluación respecto a “*la asistencia de los apoderados a las reuniones planificadas*”, es bastante negativa, en comparación a otras categorías. Además, aparte de las instancias regulares de las reuniones de padres y apoderados, los docentes señalan que citan a los apoderados en instancias específicas. Sin embargo, no se observan cambios sustanciales en esta materia producto de la SEP.

Gestión de Recursos

La asignación extra de recursos es también una de las características SEP más valorada por los establecimientos. Destaca el hecho que gracias a la Subvención Escolar Preferencial, todas las escuelas han podido contratar mayor cantidad de personal, tanto docente como de otras profesiones que pueden brindar atención específica a estudiantes con dificultades específicas. Sin embargo, los directores señalan como una falencia generalizada de los docentes la falta de competencias en materia de tecnologías de la información y comunicación. La solución de esta falencia se hace actualmente más urgente debido a que los establecimientos han podido dotarse de una mayor cantidad de recursos tecnológicos.

“... [Primero, se necesita] una capacitación de todos los profesores en cuanto a tecnología. Tenemos pizarras interactivas que no sabemos manejar. Hay profesores que no saben usar el computador, lo que impide hacer clases interactivas. Dotaría a todas las salas de un data y un notebook, para que fueran interactivas.” (Entrevista Director, Establecimiento 2 Municipal, Región Metropolitana).

4.3 Evaluación de Procesos

	Comentarios	Conclusiones
Asistencia Técnica		
ATE	40% de establecimientos requieren apoyo técnico del ATE. Establecimientos, en muchos casos, prefieren evitar el costo que significa contratar una ATE. Los que las han contratado, en su mayoría las evalúan de manera regular, señalando que no lograron instalar capacidades ni desarrollar productos de calidad. Se habla de aprendizaje conjunto, las ATE no tenían mucho conocimiento de la SEP al inicio del proceso.	Evaluación negativa, en general, de la Asistencia Técnica. Se habla de que tienen poco conocimiento de la ley SEP, poca capacidad para instalar capacidades en los establecimientos y poca adecuación a la realidad de éstos. En los últimos años se ha generado un aumento explosivo de ATEs. Está la necesidad de introducir más evaluación y monitoreo al sistema, regulación para las ATEs postulantes.
Mineduc	54% de establecimientos requieren apoyo MINEDUC. Este apoyo técnico se evalúa algo mejor que las ATE.	
Utilización de Recursos	Asignación de Recursos como una de las tres características SEP más valoradas por los establecimientos. Ha permitido paliar ciertos déficits y centrar las preocupaciones en lo académico y pedagógico. Sin embargo, establecimientos gastan mucho más, en proporción, en gastos de operación, al comparar con gastos de recursos de aprendizajes o de personal (sobre el cual existe limitación legal), que se entienden como los que más impactan sobre los aprendizajes y resultados. Los establecimientos en promedio, rinden 67% de los gastos.	Se señala la necesidad de flexibilizar los gastos, por ejemplo en términos del gasto de personal o gastos que estén fuera del PM. A la vez surge como relevante fiscalizar con mayor fuerza los recursos que reciben los sostenedores municipales o de redes de establecimientos. En ocasiones, los establecimientos reciben menos dinero que lo que les corresponde, pues los administra el sostenedor.
Facilitadores Implementación	- Recursos - Cambios Institucionales producidos con SEP	
Obstaculizadores Implementación	- Mayor carga laboral - Planes de Mejoramiento mal evaluados como instrumento, inflexibles.	

Asistencia Técnica

El tema de la Asistencia Técnica⁸ surge como muy relevante en la presente evaluación. Es un tema central, con el que se debe tener precaución y considerar en términos de mejoras a la política. Los establecimientos que adhieren a la Ley SEP, pueden acceder a asistencia técnica del Ministerio de Educación (gratuita) o de alguna Agencia Técnica de Educación. Los establecimientos deben utilizar recursos SEP para cubrir este gasto.

Dentro de este contexto, del total de la muestra encuestada, un 40% de los establecimientos encuestados señalan haber requerido ATE. Un 39% de los establecimientos autónomos habrían requerido ATE, mientras un 40% de los establecimientos emergentes habría requerido ATE. Por su parte, un 43% de los establecimientos Municipales habría requerido ATE, versus un 34% de los establecimientos Particulares Subvencionados.

Por su parte, un 53,8% de los establecimientos señala haber requerido apoyo técnico del Mineduc. Un 42% de los establecimientos autónomos habría solicitado este apoyo, mientras un 56% de los establecimientos emergentes habría requerido apoyo. Al diferenciar por dependencia municipal, se obtiene que el 50% de los establecimientos Municipales requirió apoyo técnico del Mineduc, versus un 63% de los establecimientos Particular Subvencionado.

En términos de la calidad, se evalúa la asistencia técnica del MINEDUC con nota 5,7 y a la asistencia técnica ATE con nota 5,4. La diferencia entre estas dos evaluaciones no es significativa. Si bien estas calificaciones son altas en la escala de 1 a 7, son menores que las notas promedio con las que los entrevistados calificaron otras características de la SEP (en Resultados Intermedios, se califica los diferentes aspectos de Gestión Curricular entre 5.7 y 6.4; Liderazgo Escolar entre 6.4 y 6.5; Convivencia Escolar entre 5.5 y 6.4, Recursos Pedagógicos entre 5.9 y 6.2).

Al diferenciar por tipo de establecimiento, se obtiene que los establecimientos Particulares Subvencionados evalúan comparativamente mejor la asistencia técnica, como se observa en las siguientes tablas.

Tabla N°2

Evaluación de la calidad de la asistencia técnica ATE y MINEDUC según clasificación del establecimiento

	Autónomos	Emergentes
ATE (n=72)	5,7	5,3
MINEDUC (n=152)	5,8	5,6
P>0,05		

Tabla N°3

Evaluación de la calidad de asistencia técnica ATE y MINEDUC según dependencia

	Municipal	PS
ATE (n=72)***	5,1	6,0
MINEDUC (n=152)	5,7	5,6
*** p<0,01		

⁸ Se hablará de las ATE para referir a la asistencia técnica de organismos privados. Se hablará de MINEDUC para referir a la asistencia técnica del Ministerio de Educación

Al evaluar por categoría, se obtiene lo siguiente⁹:

Tabla N°4

	ATE		Mineduc	
	Municipal	PS	Municipal	PS
	Nota Promedio	Nota Promedio	Nota Promedio	Nota Promedio
Ha permitido que los resultados logrados sean sustentables en el tiempo, no desapareciendo una vez que el equipo se retira del establecimiento.	4,82*	5,74	5,65	5,63
Ha motivado y comprometido a los actores, compartiendo y transfiriendo responsabilidades a todos los agentes educativos.	4,9***	6,2	5,66	5,73
Ha contado con un equipo competente y conocedor de políticas nacionales.	5,69*	5,43	5,74	5,31
p<.001=***; p<.01=**, p<.05=*				

Se observa entonces que las ATE no han sido capaces de desarrollar conocimientos y aprendizajes duraderos en el tiempo, no han logrado instalar capacidades en los establecimientos. Y los actores reconocen este hecho, como se obtiene a partir del análisis cualitativo:

“Al principio fue súper complejo porque yo sentía que la asistencia técnica no se manejaba en el tema. Creo que ellos se metieron en un tema, que era nuevo... Nadie conocía mucho de qué se trataba, cuál era el espíritu de la ley y lo que se pretendía. Había muchas dudas con definir los objetivos, definir las acciones y definir los indicadores. Uno sabe que la acción no es lo mismo que un indicador y el 2007 habían hasta problemas de ese punto de vista. Y habían ahí choques con esta asistencia técnica, y costó, costó hartó.” (Entrevista Director, Establecimiento 4 Particular Subvencionado, Región Metropolitana).

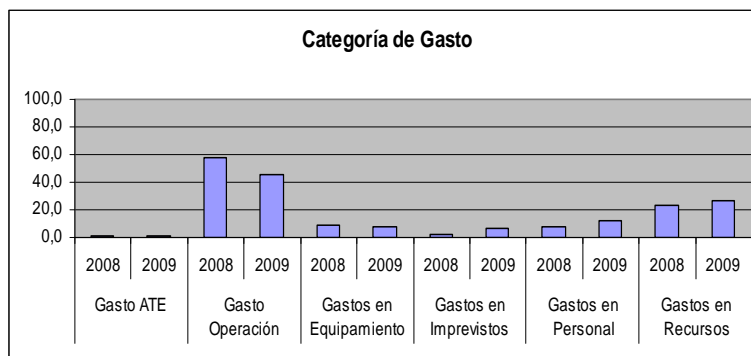
Utilización de Recursos

Como ya se ha mencionado reiteradas veces, la asignación extra de recursos es uno de los temas más valorados por los directores y docentes de los establecimientos. Sin embargo, existen algunos elementos de la utilización de recursos por parte de los establecimientos, que es necesario explorar. En primer lugar, de los establecimientos encuestados, se obtiene que en general se ha rendido un **67%** de los gastos. Al diferenciar por tipo de establecimiento, clasificación o dependencia, solo se obtienen diferencias relevantes y significativas al diferenciar según la dependencia del establecimiento. De esta manera, los establecimientos Municipales han rendido, en promedio, **66%** de los recursos entregados por SEP, mientras los Particulares Subvencionados han rendido, en promedio, un **70%**. Es relevante acá hacer la distinción entre tipos de establecimiento Municipal, es decir, entre aquellos municipios que cuentan con DAEM y aquellos que cuentan con

⁹ Se presentan acá solamente tres categorías, el resto se encuentra en el informe completo.

una Corporación Educacional. Así, los Establecimientos Municipales DAEM rinden, en promedio más que los Establecimientos Municipales de Corporación, siendo estas diferencias estadísticamente significativas al 95% de confianza.

En términos generales, para todos los establecimientos SEP, al observar la evolución de los gastos, por categoría, se observa que tanto para 2008 como para 2009, los gastos más frecuentes son en Gastos de Operación. Éstos, sin embargo, disminuyen en 2009, lo que hace sentido al pensar que los establecimientos, durante el primer año de adherencia a la SEP, incurrirán en aquellos gastos necesarios para solucionar problemas de materiales, infraestructura; gastos que debiesen disminuir a medida que pasa el tiempo. El resto de los gastos se mantiene bastante estable. Los gastos en personal aumentan, pero sin embargo existe una limitación respecto a este tipo de gastos por lo que no pueden sobrepasar un cierto límite (para esos años 15%).



Al explorar la frecuencia de las categorías de gasto según los distintos tipos de establecimiento para el año 2008, destaca el hecho de que los establecimientos con nivel de logro avanzado (en SIMCE Lenguaje) incurren en más Gastos de Personal, en comparación con los establecimientos de nivel de logro intermedio e inicial. También presentan mayor frecuencia de gasto en Equipamiento de Apoyo Pedagógico y en Recursos de Aprendizaje. A la vez, gastan menos en Gastos de Operación. Para el 2009 se da una tendencia similar. Los de nivel avanzado siguen gastando con más frecuencia en Gastos de Personal y en Recursos de Aprendizaje y con menos frecuencia en Gastos de Operación. Sin embargo, se igualan la cantidad de gastos en Equipamiento de Apoyo Pedagógico. Esto hace sentido, puesto que es conocido que los temas que más pueden impactar los aprendizajes son los docentes y elementos propiamente pedagógicos.

Al comparar según la dependencia del establecimiento, destaca que los establecimientos PS, al igual que el caso anterior, tienen más gastos de recursos de aprendizaje y equipamiento pedagógico, aunque menos gastos de personal, en comparación con los establecimientos Municipales. Para el 2009, los PS siguen teniendo más gastos de Recursos de Aprendizaje que los Municipales. Sin embargo, éstos últimos tienen este año más gastos en Recursos de Aprendizaje y menos Gastos de Operación que los PS.

En resumen, las categorías de gasto parecen variar para los diferentes tipos de establecimiento. En primer lugar, los establecimientos de nivel avanzado (SIMCE) presentan mayor frecuencia de gasto en aquellos gastos que se identifican más con el aprendizaje, lo que se identifica como un elemento relevante, puesto que puede reflejar el tipo de gasto que es necesario incentivar. Por otra parte, algo similar sucede con los establecimientos de alta concentración de estudiantes prioritarios, lo que puede indicar que los establecimientos de alta concentración han priorizado otro tipo de gastos en primera instancia, como gastos en recursos de aprendizaje, que pueden aportar en mejorar los aprendizajes de los estudiantes prioritarios. Finalmente, respecto de la dependencia, no es posible extraer conclusiones claras. Sin embargo, los PS gastan con mayor frecuencia en recursos

de aprendizaje, lo que nuevamente puede estar afectando la calidad de los aprendizajes de los estudiantes en estos establecimientos, en mayor medida que en los municipales.

En términos generales, la asistencia técnica, especialmente de las ATE, es un sistema que no es bien evaluado por los establecimientos. No han logrado instalar capacidades en los establecimientos, desarrollando programas sustentables y transfiriendo conocimientos.

A la vez, las ATE son un sistema muy centralizado (Bellei, Valenzuela, 2009), que ha crecido rápidamente, y que no tiene mecanismos de evaluación claros entre los establecimientos. Es necesario aumentar regulaciones, promover la evaluación y asegurar un servicio de calidad. En muchos establecimientos se están desarrollando acciones y estrategias nuevas. Como se observaba en los resultados intermedios, aumenta la observación de clases, la evaluación y monitoreo, la planificación y definición de metas, entre otros. Sin embargo, no hay seguridad de que se estén aplicando bien. Los directivos y docentes no necesariamente tienen experiencia en estas nuevas prácticas, y es necesario que las sepan aplicar bien, para que sean efectivas. Así, el rol de la asistencia técnica es relevante, pues, desarrollado correctamente, podría producir importantes efectos en los establecimientos, dejando instaladas capacidades necesarias para mejorar la calidad de la enseñanza.

Por otra parte, la utilización de recursos muestra una gran diferencia entre los gastos de operación (bienes y servicios) y otro tipo de gastos, ya sea de personal, de recursos pedagógicos y en las mismas Ates. Podría pensarse que este tipo de gasto impacta más en la enseñanza, produciendo mejores resultados, y de alguna manera se observa esto, ya que los establecimientos con mejor nivel de logro gastan menos en operación que los demás, y más en recursos pedagógicos.

Facilitadores SEP

Existen diferentes elementos y procesos de la implementación de la Ley SEP que han terminado actuando como facilitadores u obstaculizadores de este proceso de implementación. En este sentido, como principal facilitador, los actores de la comunidad educativa señalan la **Asignación Extra de Recursos**. Más de un **40%** de los docentes y directores lo menciona al consultarse por las características SEP que aportan al mejoramiento de aprendizajes, siendo una de las tres características SEP más recurrentes.

En otro ámbito, se destaca que la implementación de la SEP produce impactos institucionales positivos, ya que ha permitido incorporar nuevas prácticas que contribuyen al mejoramiento organizacional.

Obstaculizadores SEP

El principal efecto institucional producido por las nuevas exigencias que conlleva la SEP, sobre todo en materia de planificación curricular e institucional, se relaciona con un mayor estrés laboral, debido a que los docentes y directivos se sienten presionados por la consecución obligatoria de los resultados que se han autoimpuesto. Esto, en muchos casos, impide que se logren los objetivos planteados.

Los Planes de Mejoramiento parecen ser otro elemento mal evaluado por los actores. En este sentido, al preguntar por las características SEP que han influido en la mejora de aprendizajes y resultados, los Planes de Mejoramiento son siempre uno de las tres características SEP con menor frecuencia de respuesta. Se recalca la inflexibilidad que introducen en su elaboración y una vez elaborados los Planes de Mejoramiento. Se realizó un análisis en detalle de planes de mejoramiento

de establecimientos de un mismo sostenedor, que se presenta más adelante, en la sección 5 de este resumen ejecutivo.

En tercer lugar, surge el tema de la utilización de recursos. Los recursos deben gastarse en ámbitos restringidos a lo formulado en los planes de mejoramiento. Esto surge como una cuestión importante ya que, por ejemplo, hay varios establecimientos que han adquirido nuevos implementos y materiales de alto valor que no pueden ser resguardados correctamente ya que no hay dinero para destinar, por ejemplo, a seguridad. También hay limitaciones para contratación de personal y limitantes en el sentido de que si se detecta una necesidad con posterioridad a la elaboración del diagnóstico o el Plan de Mejoramiento, no puede destinar recursos a su solución, debiendo esperar un año para su inclusión formal.

Finalmente, y como muy relevante está el tema de que muchas veces no es posible hacer uso de todos los recursos presupuestados ya que las corporaciones municipales destinan los fondos a solventar otro tipo de necesidades municipales. Es decir, expresamente indican que harán uso de los fondos para solucionar otras necesidades.

4.4 Resultados Finales

	%	Comentarios	Conclusiones
Metas de Efectividad	89% docentes y 90% de directores, señalan que aprendizajes han mejorado. De ellos, 93% de los docentes (94% de directores), considera que la SEP ha influido en estas mejoras.	Tres principales características SEP contribuyen a mejoras: Asignación Extra de recursos, Exigencias en Gestión Curricular y Firma del Convenio	
Subsectores			
Simce Lenguaje	61% de docentes, (62% directores) considera que puntajes SIMCE lenguaje ha aumentado. 91% de docentes (y 92% directores) reconoce influencia SEP.	Actores coinciden en que SEP ha aportado. Declaran más mejoras en Lenguaje que en Matemáticas, lo que efectivamente ocurre a nivel de sistema.	Aún no transcurren los 4 años establecidos para obtener mejoras en aprendizajes y rendimientos. No es posible establecer con claridad si ha habido efectivamente avances en éstos. Sin embargo, establecimientos declaran mejoras y esfuerzos. Al estudiar evoluciones SIMCE de colegios SEP y No SEP, no se observan grandes diferencias.
Simce Matemática	47% de docentes (48% directores) señala que puntajes SIMCE matemática han subido. 92% reconoce influencia SEP.		
Lectura	89% de docentes, y 87% de directores señala que aprendizajes de lectura en primero y segundo básico han subido. Un 93% de docentes (y 94% de directores) reconoce influencia SEP.		Aún no se tienen datos ex post, y por tanto es imposible concluir al respecto. Se perciben esfuerzos de los establecimientos en este sentido. Mayoría de actores reconoce acciones específicas en términos de capacidad y velocidad lectora.
Brecha entre estudiantes prioritarios y no prioritarios	76% de los docentes (73% directores) no reconoce diferencias de rendimiento entre estudiantes prioritarios y no prioritarios. En algunos casos (minoritarios) se distingue brecha, pero relacionada con temas socioeconómicos o de conducta, no de rendimiento.		Es posible que el concepto de brecha que la Ley SEP considera no esté conceptualizado en los establecimientos educacionales, debido a que el sistema educacional chileno ya es suficientemente segregado, y por lo tanto, las diferencias entre estudiantes prioritarios y no prioritarios, en contextos de vulnerabilidad, son bastante sutiles.

Metas de Efectividad

En términos generales, la SEP es bien valorada en los establecimientos, por los diferentes actores de la comunidad educativa. En este sentido, gran parte de las mejoras las atribuyen, en parte, a la implementación SEP. Así, un **45%** de docentes (y 46% de directores), considera que los aprendizajes “han mejorado mucho” (en los últimos 4 años), mientras **44%** que “han mejorado algo”. No se observan diferencias significativas al cruzar por clasificación del establecimiento, dependencia o concentración de estudiantes prioritarios.

De los que consideran que los aprendizajes han mejorado mucho o algo, un 93% de los docentes (94% de directores), considera que la SEP ha influido en estas mejoras. Nuevamente, no hay mayores distinciones entre distintos tipos de establecimiento.

Más específicamente, hay determinadas características de la SEP que influyen en estas mejoras. Hay tres características que se mencionan con más frecuencia, y que además, se repiten constantemente en las diferentes preguntas: Asignación extra de Recursos, Establecimiento del Convenio y Exigencias impuestas en Gestión Curricular.

Con respecto al SIMCE, es importante destacar que debido a que aún no transcurren los 4 años establecidos como plazo para obtener mejoras en los aprendizajes y rendimientos de los estudiantes, no es posible establecer con claridad si ha habido efectivamente avances en éstos. Además, es un tiempo corto para establecer efectos sobre los resultados SIMCE.

Sin embargo, en términos generales, se observa que los distintos actores tienden a coincidir en que, gracias a la SEP, ha habido mejoras tanto en los aprendizajes como en los puntajes SIMCE.

En este sentido, un **47%** de docentes, y **48%** de directores señala que en su establecimiento los puntajes de SIMCE matemática han subido (y un **92%** que la SEP ha ayudado en esto), mientras un 61% de docentes, y 62% de directores consideran que los puntajes de SIMCE lenguaje han aumentado, teniendo para un 91% de los docentes (y 92% de directores) influencia la SEP. La diferencia entre las percepciones respecto a lenguaje y matemática es clara, y es coherente con los aumentos que se han venido dando a nivel de sistema ya que Lenguaje ha aumentado en promedio más que Matemáticas.

Por otra parte, como características de la SEP que han influido en estas mejoras, tenemos, en primer lugar, para el caso de matemáticas, que las categorías más influyentes, tanto para directores como para docentes, son las mismas que colaboran al mejoramiento de los aprendizajes en general: Asignación extra de Recursos (directores: 62,2% y docentes: 58%), Establecimiento del Convenio (directores:65% y docentes:70%) y Exigencias impuestas en Gestión Curricular (directores:58% y docentes:68%)

Estos resultados del análisis cuantitativo se ven reforzados por el levantamiento cualitativo, como se observa en la siguiente cita:

“...yo creo que el aumento que nosotros tuvimos en el SIMCE, en lenguaje, (...) en parte es porque tuvimos ese ingreso adicional que nos permitió contratar más horas docentes, nos permite contratar una asistente social para hacer trabajos con las familias, ir al domicilio del niño. Nos permite pagar academias de lenguaje, hacer actividades como las olimpiadas de matemáticas, etc.” (Entrevista Director, Establecimiento 4 Municipal, Región Metropolitana).

Brecha entre Estudiantes Prioritarios y No Prioritarios

La Ley SEP se instala con el supuesto de que existen diferencias de rendimiento entre estudiantes prioritarios y no prioritarios. Es por esto que se entregan más recursos por estudiante prioritario, de manera de igualar el proceso de aprendizaje, disminuyendo posibles brechas. Sin embargo, en los establecimientos parece existir poca conciencia de esta supuesta “brecha” o

diferencias de rendimiento entre estudiantes prioritarios y no prioritarios. De esta manera, un **76%** de los docentes considera que no existen diferencias de rendimiento entre estudiantes prioritarios y no prioritarios, mientras que un **73%** de los directores señala lo mismo. Esto, con respecto a la situación actual del establecimiento.

Lo mismo se obtiene a partir de las entrevistas y grupos focales. La existencia de una brecha entre estudiantes prioritarios y no prioritarios no es un hecho que se dé invariablemente en cada establecimiento. Tanto entre prioritarios como no prioritarios hay estudiantes de mejor o peor nivel académico.

Sin embargo, pese a que los actores en general parecen no percibir una brecha de resultados entre estudiantes prioritarios y no prioritarios, el 96,8% de los docentes señala saber quienes son sus estudiantes prioritarios. Es posible que esto se deba a temas administrativos, y a la relevancia y centralidad que tienen estos estudiantes en sus establecimientos. Aún así, el 54% de los docentes señala que no establece estrategias diferentes de enseñanza entre estudiantes prioritarios y no prioritarios.

4.5 Resultados No Planificados

Estrategia de los sostenedores para conseguir mayor matrícula de estudiantes prioritarios

Del análisis de las entrevistas realizadas a sostenedores y directores, se desprende que ni los establecimientos municipales (Corporaciones, DAEM) ni los establecimientos particulares subvencionados generan iniciativas especiales para atraer matrículas de estudiantes prioritarios. Sin embargo, sobre todo en el ámbito municipal, las corporaciones o departamentos de educación sí realizan campañas promoviendo sus establecimientos, pero de manera general, es decir, no específicamente orientado a niños prioritarios.

Cambios en la actitud o percepción de la comunidad respecto de estudiantes prioritarios

Los entrevistados destacan que no detectan diferencias sustanciales en cuanto al rendimiento de estudiantes prioritarios y no prioritarios. Es interesante observar que no se hace la distinción debido a que los establecimientos educacionales estudiados muestran una homogeneidad importante de vulnerabilidad entre sus estudiantes. Es decir, las diferencias entre un estudiante prioritario y no prioritario no son tan notorias.

5 Análisis Planes de Mejoramiento

La elaboración de los Planes de Mejoramiento es mencionado como uno de los aspectos que ha influido en menor medida en la mejora de los aprendizajes y resultados del establecimiento. Asimismo, en la revisión de los planes de mejoramientos elaborados por los establecimientos escolares considerados en el análisis de casos de este estudio se detectó la existencia de formularios incompletos y otros con problemas de coherencia interna. Sin embargo, dado que sólo se incluyó 10 establecimientos en el estudio de casos, era difícil obtener alguna conclusión acerca del uso de esta herramienta cuando un mismo sostenedor actuaba como responsable de más de un establecimiento. Este análisis buscaba analizar dos aspectos principales. Por una parte, observar si existían diferencias importantes en la calidad de los planes formulados por escuelas que actúan bajo la administración de un mismo sostenedor y, por otra parte, verificar con un mayor número de planes cuáles eran las principales limitaciones que presentaban los instrumentos en cuestión (y que parecían fundamentar su baja valoración en las comunidades escolares).

De esta forma, se definió que se analizaría los planes de mejoramiento de todos los establecimientos administrados por dos sostenedores municipales. Así, se seleccionó dos comunas: Lo Espejo (14 escuelas), que cuenta con una Dirección de Educación; y Puente Alto (20 escuelas), que depende de una Corporación Municipal. En su mayoría se trata de escuelas emergentes (a excepción de una en Lo Espejo y una en Puente Alto) y con alta concentración de alumnos prioritarios.

Análisis Instrumento

Cada escuela debe presentar un Plan de Mejoramiento completo para recibir los recursos que corresponderían a su establecimiento según los criterios que establece la ley SEP. En el caso de las escuelas emergentes, el Plan debe ser aprobado por el Ministerio, mientras que las escuelas autónomas sólo deben tener el Plan presentado para acceder a los recursos.

Si bien el instrumento ayuda de forma importante a focalizar la atención de los directores/as de los establecimientos en los principales hitos que impactan en los resultados académicos y la calidad de la educación impartida, contiene algunas fallas iniciales, que solucionándose, podrían facilitar y potenciar los beneficios del ejercicio de diagnóstico y planificación. Estas limitaciones refieren principalmente a los siguientes aspectos:

- Falta de guías claras para completar el instrumento
- Correspondencia entre el diagnóstico y las acciones
- Desconocimiento respecto de las condiciones de los alumnos prioritarios

Análisis de Planes por los establecimientos

Los planes de mejoramiento presentados por las escuelas de Puente Alto y Lo Espejo presentan algunas características y problemas comunes. A continuación se presentan los principales hallazgos respecto del contenido de dichos planes

Diagnósticos comunes

El análisis de los planes de mejoramiento muestra que los diagnósticos de los establecimientos de cada comuna tienden a ser muy similares. Los puntajes SIMCE, la velocidad lectora promedio de los alumnos, y los elementos faltantes en la gestión institucional. Para todas las categorías se observan falencias muy similares que se van repitiendo en los distintos establecimientos. Es posible que las problemáticas se repitan entre establecimientos de características similares. Asimismo, es probable que los establecimientos de una misma comuna compartan sus diagnósticos y planes de mejoramiento para simplificar la redacción de los mismos, considerando, además, la falta de guías claras en el mismo instrumento entregado por el Ministerio.

Metas Injustificadas

Las metas de efectividad presentadas por los establecimientos en general no son acompañadas por una justificación, aún cuando se proponen aumentar entre 10 y 60 puntos de SIMCE en 4 años. A lo sumo, algunos establecimientos plantean que la meta fijada no es la sugerida por el MINEDUC porque esta última sería demasiado alta de acuerdo a los resultados históricos del establecimiento. En consecuencia, cabe preguntarse por la necesidad de mantener este campo en la ficha de elaboración del plan, pues claramente los establecimientos no lo llenan y el Ministerio no lo exige para entregar los recursos SEP.

Acciones focalizadas en un tipo específico de problemas

El diagnóstico por escuela aborda todos los ítems presentados en la ficha del MINEDUC, es decir, para cada una de las categorías existe información diagnóstica en todas las escuelas analizadas. Sin embargo, las acciones de mejoramiento no abordan todos los problemas sino que

priorizan ciertas áreas en particular, como lenguaje, en detrimento de matemáticas pero especialmente en problemáticas de liderazgo. Es posible observar esto en la tabla a continuación:

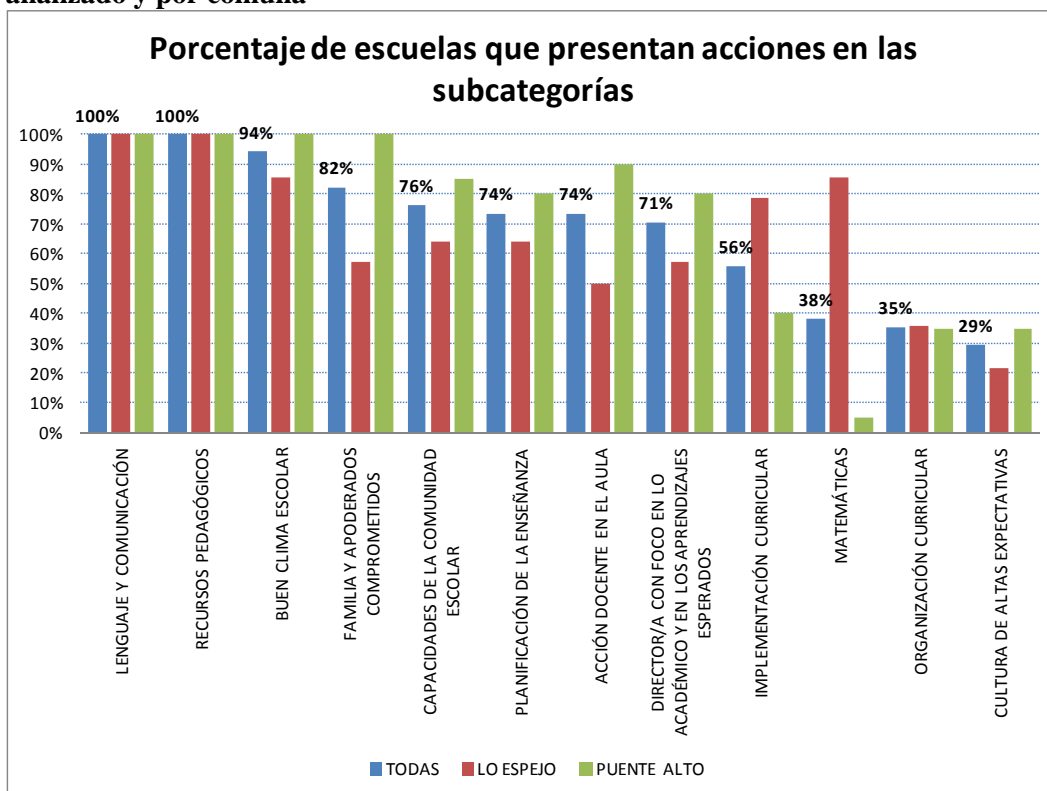
Porcentaje de escuelas que presentan acciones en las distintas categorías:

CATEGORÍAS	TODAS	LO ESPEJO	PUENTE ALTO
Lenguaje y Comunicación	100%	100%	100%
Gestión Curricular	100%	100%	100%
Convivencia Escolar	100%	100%	100%
Recursos	100%	100%	100%
Liderazgo	79%	64%	90%
Matemática	38%	86%	5%

Como se ilustra en el Gráfico N° 5, no sólo las distintas subcategorías presentan diferencias en cuanto a la cantidad de escuelas que las abordan, sino que se observan diferencias significativas entre las dos comunas analizadas.

Gráfico 5

Porcentaje de escuelas que presentan acciones en las subcategorías de análisis, en total analizado y por comuna



Acciones no siempre coinciden con diagnóstico

Las acciones no necesariamente están clasificadas en la categoría correcta; pero esto se asocia más bien a un problema de diseño y capacitación en el llenado de la ficha que a un problema

propio del establecimiento. Sin embargo, se observan casos minoritarios en que las acciones no guardan relación alguna con los problemas planteados, aunque se encuentren clasificados correctamente. Esto es especialmente notorio en el caso de acciones que realizan empresas externas. Estas acciones son las mismas para los distintos establecimientos dependientes de un mismo sostenedor, aun cuando no todos estos establecimientos hayan declarado tener un problema en esa área.

Conclusiones

Siguiendo la reflexión anterior, una última observación respecto de los planes de mejoramiento tiene que ver con la transversalidad de los diagnósticos y las propuestas de acciones de cada uno de los sostenedores analizados. Si bien no hay evidencia directa (como sería una entrevista al sostenedor), es lógico suponer que el sostenedor está interviniendo directamente en la formulación tanto del diagnóstico como de las acciones de mejoramiento. Existen diagnósticos en algunas escuelas que son una réplica exacta, palabra por palabra, del diagnóstico de otra escuela de la misma comuna. Lo mismo sucede con algunas de las acciones propuestas, especialmente las que ejecutan empresas externas o el mismo sostenedor.

Es imposible extender un juicio de valor sobre esta materia hasta no conocer el impacto de las acciones transversales, pero sí es importante llamar la atención sobre la focalización de los recursos en problemas prioritarios de los establecimientos. Hay ocasiones en que las escuelas no presentan problemas relacionados al servicio o capacitación ofrecido por las ATE, sin embargo se aplican a ellas, consumiendo tiempo de los docentes que podría dedicarse a problemas o falencias que sí son importantes para dicha escuela.

6 Conclusiones y Recomendaciones

6.1 Conclusiones

Conclusiones respecto de los Resultados de Instalación

Antecedentes Cualitativos

Como se observa a lo largo del análisis de los resultados de instalación, todos los establecimientos cumplen casi la totalidad de los compromisos adquiridos por el sostenedor al firmar el Convenio SEP. Lo anterior significa, desde la perspectiva de los resultados de instalación de un programa –según la clasificación de la DIPRES–, que se logra el objetivo de beneficiar a la población objetivo de esta Ley, es decir, los estudiantes más vulnerables del sistema escolar. Es importante destacar que no existieron menciones, por parte de ninguno de los actores de las comunidades escolares, respecto de incumplimientos a normativas básicas asociadas a la política, tales como eximición de cobros a alumnos prioritarios, no selección de alumnos de acuerdo a antecedentes socioeconómicos o información a padres, entre otras.

La instalación de dichos compromisos, en la mirada de los actores entrevistados, no ocasiona grandes dificultades a los establecimientos. Si bien no se reportaron incumplimientos a la normativa los entrevistados mencionaron como una dificultad asociada a la Subvención Escolar Preferencial el compromiso de aceptación de todos los estudiantes sin consideración de sus antecedentes académicos o conductuales ya que se percibe entre los entrevistados que muchos de estos niños aceptados presentan problemas de conducta o académicos que perjudican a los cursos a los cuales se integran. Por otra parte, la retención de todos los estudiantes sin tomar en cuenta su rendimiento académico o conducta, se asocia a la imposibilidad de expulsar a niños que ocasionan problemas de convivencia en la escuela o perjudican el rendimiento académico del curso. Estos dos puntos son relevantes, pues están en el foco de la política.

Es importante destacar que la “dificultad” que detectan las comunidades escolares al enfrentarse a alumnos que consideran con mayores dificultades disciplinarias no ha impedido que la política continúe su curso, siendo masivamente adoptada por los establecimientos. Así, se puede considerar que el atractivo del programa es suficiente como para lograr que los establecimientos participen de la política, aún a pesar de los miembros de la comunidad tengan una percepción negativa de los alumnos prioritarios (vulnerables).

Conclusiones respecto de Gestión Curricular

Antecedentes Cuantitativos

Como se ha visto en el análisis de los resultados en el ámbito curricular, los encuestados y entrevistados señalan que la SEP ha influido notablemente en la manera en la cual se organizan y planifican tanto los aspectos de planificación de la enseñanza como en la realización de las clases. Así, se destaca que la SEP ha contribuido a la introducción de mejores prácticas de organización curricular tales como la calendarización o la definición de metas concretas de resultados y que todas ellas han mejorado con posterioridad a su inclusión en el Plan de Mejoramiento.

Es necesario destacar que tanto directores como profesores tienden a estimar que la política tiene un potencial transformador importante para sus escuelas en términos de resultados de aprendizajes. La manifestación más concreta de esta positiva evaluación es que los entrevistados atribuyen a los recientes mejoramientos en resultados SIMCE a esta política y proyectan nuevos incrementos de puntajes para los siguientes años, vinculándola de forma directa a los cambios asociados a los componentes descritos de gestión curricular.

Antecedentes Cualitativos

Se destacan cambios positivos en la capacidad de planificar la enseñanza, ya que, por ejemplo, se comienza a planificar en mayor medida clase a clase, mejora la disposición de tiempo destinado a la planificación por parte de los docentes, y sobre todo, mejora la cantidad y calidad de recursos con los que se cuenta para poder cumplir con los planes propuestos. Esto es mencionado como uno de los aspectos más influidos por la SEP, ya que los jefes de UTP cuentan con mayor cantidad de horas –gracias a su pago a través de la SEP- o bien se ha contratado personal especializado, y por tanto, se puede realizar un trabajo con mayor apoyo por parte del equipo directivo.

También se señalan mejoras obtenidas, producto de la SEP, en la generación de un ambiente propicio para el aprendizaje. Esto, ya que la mayor disposición de recursos tecnológicos, por ejemplo, permite generar clases más estimulantes y dinámicas para los estudiantes. Además, se realiza mayormente la observación de clases y acompañamiento a la labor docente por parte del equipo directivo.

Al igual como mejoran las capacidades de organización y planificación curricular, también se observan avances respecto de las capacidades de realizar monitoreo y evaluar el cumplimiento de las metas autoimpuestas en los PM. Esto se relaciona también con la mayor disposición de tiempo por parte de los docentes y equipos directivos para realizar trabajo fuera del aula.

Conclusiones respecto del Liderazgo Escolar

Antecedentes Cuantitativos

Los docentes declaran que existe una evolución positiva respecto al foco académico de los directores. Sin embargo, esto era relativamente positivo previo a SEP, por lo que no se puede atribuir esta evolución a la implementación SEP. Algo similar se da con respecto a la cultura de altas expectativas existente en los establecimientos. Nuevamente, existe una evaluación relativamente buena, por parte de los docentes, de la definición de metas altas de retención, asistencia y puntualidad, previo a la implementación SEP. Sin embargo, esto evoluciona de manera positiva luego de SEP.

Antecedentes Cualitativos

El ámbito del Liderazgo Escolar es un área donde los efectos de la SEP no son sencillos de establecer en su magnitud. Esto, debido a que dependen de las características del liderazgo ejercido por el director o directora. Así, por ejemplo, hay algunos casos de directores que son criticados por sus sostenedores por centrarse excesivamente en lo administrativo y burocrático y destacan ello como parte de la personalidad de éste. No obstante, según la información recogida, sí se producen transformaciones en la gestión, sobre todo en las formas de trabajo del equipo directivo. Esto, debido a que ya que los establecimientos comienzan a tener resueltas sus necesidades más básicas, pueden destinar tiempo y recursos a lo académico. Esto también se ve influido por la necesidad de conseguir resultados, lo que exige realizar un mayor trabajo en términos de planificación curricular como en cuanto a brindar un mayor apoyo a la labor docente por parte de la dirección. En el fondo, el director debe asegurar todas las condiciones para que el foco del trabajo esté en los aprendizajes.

En términos de cuánto cambia la tendencia de los directores a promover una cultura de altas expectativas, puede señalarse que este aspecto depende, más aún, de las capacidades personales del director. Esto, ya que es distinto orientarse hacia la consecución de resultados ambiciosos exclusivamente debido a que así la SEP lo exige, a ser convocado por un director capaz de movilizar a su comunidad escolar, unirla en torno a un objetivo y lograr realizar un trabajo colaborativo en función de los resultados. No obstante, sí se destacan cambios producto de la SEP en este ámbito, ya que, por ejemplo, tanto docentes como estudiantes y apoderados, al ver que se solucionan las falencias más críticas respecto de los recursos disponibles, tienden a mejorar sus expectativas, se motivan más y se comprometen con la consecución de resultados.

Conclusiones Convivencia Escolar

Antecedentes Cuantitativos

Los cambios respecto al clima escolar y el compromiso de los apoderados son percibidos por los distintos actores. Se reconocen diferentes estrategias para mejorar el clima escolar, para promover el compromiso de docentes y de estudiantes con la escuela. Lo mismo sucede con la participación, pues se señala que esta mejoraría luego de la implementación SEP. Sin embargo, la existencia de normas de convivencia parece no ser igualmente influenciadas con la SEP, pues son bien evaluadas incluso antes de la ley.

Por su parte, pese a que la evolución del compromiso de los padres no es como en otros casos, igualmente se observan mejorías. Esto refuerza lo encontrado en el levantamiento cualitativo. Pese a que la convivencia sigue teniendo episodios y características negativas, esto se debe a factores externos, y la ley SEP parece estar colaborando a la mejora.

Antecedentes Cualitativos

Del análisis de la información tanto cuantitativa como cualitativa levantada, se desprenden fundamentalmente, dos resultados. El primero, se relaciona con un empeoramiento generalizado del clima escolar debido a –según señalan los entrevistados– que la familia que hoy está detrás del estudiante no contribuye de manera suficiente en la educación de sus hijos, exhibe apoderados menos comprometidos con las actividades del establecimiento y, por ende, genera a niños y niñas con un peor comportamiento, con menor respeto por la autoridad y con menos motivación por la obtención de logros académicos. Esto, pese a que no dependería necesariamente de la implementación SEP, se relaciona en algún sentido, puesto que los actores identifican a los estudiantes prioritarios como causantes de algunos problemas de conducta. El segundo resultado relevante se relaciona estrechamente con este fenómeno, pero va en sentido contrario, ya que la Subvención Escolar Preferencial, a través de los recursos que provee, permite generar iniciativas para mejorar el clima escolar. Esto, mediante el establecimiento de una política de incentivos para los estudiantes al establecer premios por comportamiento y rendimiento académico, tales como reconocimientos públicos, generación de talleres que funcionan como premio, paseos, entre otros. Según lo señalado, esto lograría que los estudiantes pudieran identificarse más con su escuela y

comprometerse mayormente con las actividades institucionales y su propio aprendizaje. Además, los docentes indican que también se han generado estrategias para disminuir la rotación y el ausentismo por parte del establecimiento

Conclusiones respecto de Gestión Recursos

Antecedentes Cuantitativos

El área en el cual se producen los mayores y más notorios cambios evaluados positivamente, gracias a la SEP, es el de gestión de recursos. A través de los resultados obtenidos se visualizan transformaciones importantes en la disposición de recursos humanos, ya sea mediante la posibilidad de contratación de horas extras para quienes ya trabajan en los establecimientos o bien a través de la contratación directa de nuevos profesionales o técnicos.

También, se indica que mejoran las competencias de los docentes tanto en términos de su trabajo pedagógico como en el manejo de tecnologías de información. Si bien la percepción al respecto es que luego de implementado el PM este ámbito mejora, la subida de la evaluación no es tan alta como en otras áreas.

La posibilidad de adquisición de recursos tanto pedagógicos como para otras actividades deportivas y recreativas, ha producido, desde la perspectiva de los actores entrevistados, importantes cambios en los establecimientos. Entre otras virtudes, los entrevistados atribuyen variados impacto al aumento de recursos, entre los que se contaría, la generación de un ambiente propicio para la enseñanza, el mejoramiento de los aprendizajes, y promoción del compromiso y motivación por parte de los estudiantes, entre otros.

A pesar de la alta valoración que expresan los actores respecto de los nuevos recursos recibidos en el marco de implementación de la política, es necesario recalcar que la mayor parte de los gastos ejecutados corresponde a gastos de operación, lo que se traduce principalmente en materiales (Data-Show, Computadores, biblioteca, materiales deportivos y recreativos). En este sentido, los primeros años de desarrollo de la política podrían tener una evolución de gasto que no representara lo que sucede actualmente, cuando la política comienza a consolidarse en varios establecimientos. En este escenario es posible que los gastos más recientes comiencen a referir cada vez menos gastos de operación y se destinen a otro tipo de labores.

Antecedentes Cualitativos

La contratación de más personal permite no solo mejorar la realización de clases y la capacidad de generar una adecuada gestión del currículum mediante apoyo técnico pedagógico a los docentes sino también la posibilidad de atención especializada a diversas necesidades de estudiantes. Así, en algunos establecimientos se contrata a psicólogos, e incluso médicos que permiten que las personas accedan de manera más expedita a una atención en salud en comparación con las demoras que por lo general deben enfrentar en los consultorios u hospitales. Mediante los grupos focales realizados se pudo constatar que no ha habido grandes cambios respecto de la posibilidad de contar con perfeccionamiento como parte de una política que se instale gracias a la SEP.

Es importante mencionar también que, así como los actores entrevistados valoran de manera importante la asignación de recursos adicionales, varios de ellos también expresan su incomodidad con ciertas limitaciones en la gestión de estos recursos, especialmente referidas a gasto en infraestructura y contratación de recursos humanos.

Conclusiones Evaluación del Proceso de ATE

Antecedentes Cuantitativos

Las percepciones declaradas por los actores de las comunidades escolares, evidencian que la asistencia técnica, especialmente de las ATE, es un sistema que no es bien evaluado por los establecimientos. En este sentido, es especialmente relevante el hecho de que no han logrado instalar capacidades en los establecimientos, desarrollando programas sustentables y transfiriendo

conocimientos. Los actores perciben este hecho y lo identifican como una de las mayores falencias de estos organismos, siendo este aspecto el de más débil valoración entre todos los elementos centrales de la política incluidos en el estudio.

Al revisar los Diagnósticos y Planes de Mejoramiento de algunos establecimientos que utilizaron asesoría técnica, resulta evidente que los planes analizados tienen un nivel insuficiente de coherencia interna y calidad. En este sentido, cabe cuestionarse cuál es el aporte que este tipo de asesoría está brindando, pues la asesoría técnica se centra en tres principales ámbitos: elaboración del Diagnóstico, elaboración del Plan de Mejoramiento y ejecución del Plan de Mejoramiento.

Las ATE, por otra parte, se encuentran fuertemente concentradas en algunas regiones del país, especialmente la Región Metropolitana. Pese a que la mayoría de los proveedores declara estar dispuesto a viajar a otras regiones, es muy probable que esto se traduzca en mayores costos para los sostenedores y establecimientos de esas zonas (Bellei, Osses y Valenzuela, 2010).

Además, se presume que las ATE tienen un sistema de regulación bastante débil. La oferta de ATEs ha aumentado de manera importante desde los inicios de la Ley SEP. Así, a fines de 2008, existían 190 proveedores ATE, y un año más tarde, la cifra se había duplicado. Mensualmente, existen entre 130 y 190 oferentes en proceso de postulación (Bellei, Osses y Valenzuela, 2010). Actualmente, existen 764 oferentes validados (Registro ATE).

Conclusiones respecto de los Resultados Finales

Antecedentes Cuantitativos

Tal como lo señala la Dirección de Presupuesto (DIPRES) en su clasificación de los distintos tipos de resultados, los resultados identificados como finales dan cuenta de si se consigue el propósito o fin del programa, en este caso, de la SEP. Los resultados finales de la Ley de Subvención Escolar Preferencial buscan, por tanto, que se mejoren los aprendizajes y rendimientos de la población objetivo, los estudiantes prioritarios y que se acorte la brecha de aprendizaje entre éstos y los estudiantes no prioritarios. En este plano, con lo declarado por los actores, puede concluirse que la SEP finalmente logra que los aprendizajes de los estudiantes prioritarios de las escuelas de menores recursos mejoren. Sin embargo, aún no se cumplen los 4 años que se definieron en las metas de resultados, y por lo mismo, el período de tiempo es muy corto para obtener resultados concluyentes en este sentido. Pese a esto, se observa optimismo y expectativas respecto a la SEP, y al menos en ese sentido, los establecimientos parecen estar trabajando en pos de resultados.

Conclusiones Plan de Mejoramiento

Antecedentes Cuantitativos

Los planes de mejoramiento son centrales en la política, puesto que los recursos SEP debieran gastarse exclusivamente en las materias que en éste las escuelas consignan. Sin embargo, se considera que presentan importantes limitaciones. Sólo una de sus áreas es valorada por los entrevistados (Gestión Curricular). Los aspectos asociados a convivencia escolar, gestión de recursos y liderazgo directivo presentan una valoración bastante menor.

Más allá de las críticas formuladas por los actores durante este levantamiento, la revisión de los planes de mejoramiento que elaboraron los establecimientos muestra que estos contienen diversos problemas: incoherencias entre diagnóstico y acciones propuestas; metas y acciones mal formuladas, falta de información específica respecto de alumnos prioritarios, entre otros.

Por otra parte, en la revisión de los Planes de Mejoramiento se observa que la mayoría de las acciones se concentran en determinadas áreas, principalmente Lenguaje. Esto hace sentido pues está dentro de los focos de la política. Sin embargo, hay ciertas áreas que reciben un porcentaje bajísimo de acciones (como matemáticas, organización curricular y cultura de altas expectativas¹⁰). Esto es

¹⁰ Ver gráfico, página 110.

preocupante, pues son áreas relevantes en términos de aprendizaje, y deben ser consideradas con mayor fuerza.

Antecedentes Cualitativos

Desde la perspectiva de los actores, la principal limitación de este instrumento es que obliga a los establecimientos a seguir una estructura rígida de trabajo, en que deben diagnosticar todas las áreas. Asimismo, es un formulario extenso que difícilmente las comunidades escolares pueden trabajar participativamente o dar a conocer a los apoderados (de forma que resulte entendible).

6.2 Recomendaciones

Recomendaciones respecto de los Resultados de Instalación

Dadas los objetivos del estudio, éste no profundiza en las dinámicas de transformación que una política como la subvención escolar preferencial puede estar propiciando en la composición social y académica del alumnado de los establecimientos escolares subvencionados. Dado que las comunidades reconocen ciertas externalidades negativas en la inclusión de un mayor número de alumnos vulnerables, convendría indagar acerca de eventuales modificaciones a nivel de sistema, incluyendo también a aquellos establecimientos que no se han incorporado a la política.

Recomendaciones respecto de Gestión Curricular

Pese a los avances que los integrantes de las comunidades escolares mencionan, es necesario explorar cuál es la calidad de estas nuevas acciones. ¿Están los equipos técnicos y directivos preparados para asumir estas nuevas responsabilidades? ¿Tienen las capacidades necesarias para llevar a cabo estos cambios de manera efectiva? Así, es fundamental promover y asegurar una política de formación continua en los establecimientos, de manera de tener certeza que los cambios se están produciendo de la manera esperada.

Recomendaciones respecto del Liderazgo Escolar

La formación de un equipo directivo con liderazgo y de docentes preparados y con capacidades, se hace muy necesaria para los establecimientos. En gran medida, depende de estas características personales y del equipo que muchas de las políticas y acciones se implementen de manera efectiva y en los plazos requeridos.

Recomendaciones Convivencia Escolar

La consideración de la convivencia como área a la cual pueden destinarse más recursos SEP está bien orientada ya que se han visto mejoras en los establecimientos a pesar de las fuerzas contrarías que se producen en el entorno social. No obstante, parece no ser suficiente el esfuerzo exclusivo de los establecimientos ni los recursos SEP ya que estas iniciativas se ven enfrentadas a problemas sociales tales como la profunda segregación y desigualdad que existe entre las familias de los estudiantes más vulnerables del país. Además, como se ve en el análisis de los Planes de Mejoramiento, los establecimientos parecen no estar implementando suficientes acciones en algunas áreas, en comparación con otras como lenguaje. Esto es un punto que debe ser considerado para asegurar cambios en los establecimientos, que impactan los aprendizajes y convivencia escolar.

Recomendaciones respecto de Gestión Recursos

Se cree que las limitaciones en términos de gasto debiesen ser revisadas, con respecto al gasto de personal, por ejemplo. Son este tipo de recursos los que se cree impactarían más directamente la enseñanza y los aprendizajes, y por tanto, se podría pensar que con un margen mayor, los establecimientos podrían aprovechar de mejor manera, y de acuerdo a sus necesidades,

los recursos otorgados por la SEP. Asimismo, una mayor flexibilización en el uso de los recursos destinados a contratación de personal podría permitir a las escuelas reforzar sus equipos humanos dedicados a tareas de gestión curricular, organización curricular, planificación de la enseñanza y evaluación de la implementación curricular. Esto, se hace necesario en la medida en que los actores declaran que las actividades asociadas a los procesos SEP (Diagnóstico, Planes de Mejoramiento, administración de recursos) han significado una mayor demanda de tiempo de trabajo en un escenario de baja cantidad de horas no lectivas disponibles.

Finalmente, dada la estructura de gasto que presentan los establecimientos durante los primeros años de implementación de la política, convendría estudiar con mayor detalle cuales de los gastos actuales corresponden a ítemes que se esperaría que fueran financiados con la subvención regular y cuales con una subvención como la que la política promueve.

Recomendaciones Evaluación de Procesos

Si bien recientemente se han generado avances en la definición de una mayor exigencia para el marco de trabajo de las ATE, es necesario que se avance a que la información que contenga el registro sea verificable y no sólo corresponda a la declaración que realicen las propias instituciones.

Además, de las normativas que se ha comenzado a desarrollar para el registro de personas e instituciones que prestan asesoría técnica, resulta necesario clarificar y distinguir cuáles son las alternativas de asesoría técnica que ofrecerá MINEDUC y que circunstancias corresponde tal labor. Aún cuando los actores encuestados en el presente estudio evaluaron de mejor manera la asesoría prestada por MINEDUC que la entregada por ATE, existen indicadores que conviene observar, entre ellos la lentitud en la respuesta que entrega el Ministerio (llegando incluso a 56 semanas de demora en la respuesta)

Como parte de la política, en muchos establecimientos se están desarrollando acciones y estrategias nuevas y de alguna manera “desconocidas” anteriormente. En este sentido, como se observaba en los resultados intermedios, aumenta la observación de clases, la evaluación y monitoreo, la planificación y definición de metas, entre otros. Sin embargo, no hay seguridad de que se estén aplicando bien. Los directivos y docentes no necesariamente tienen experiencia en estas nuevas prácticas, y es necesario que las sepan aplicar bien, para que sean efectivas. Así, el rol de la asistencia técnica es relevante, pues, desarrollado correctamente, podría producir importantes efectos en los establecimientos, generando nuevas dinámicas y dejando instaladas capacidades necesarias para mejorar la calidad de la enseñanza.

Recomendaciones respecto de los Resultados Finales

Tal como se ha señalado previamente, al no ser tan notoria para los docentes y directores la brecha de aprendizaje y rendimientos entre estudiantes prioritarios y no prioritarios, no puede darse cuenta todavía de si efectivamente el programa cumple su propósito. La evidencia obtenida indica que el mejoramiento de los rendimientos y aprendizajes se produce a nivel de escuela y que, por tanto, los rendimientos de todos los estudiantes tienden a mejorar. Esto se da incluso en aquellos establecimientos que no mejoran sus puntajes SIMCE, ya que de igual manera notan mejoras en los aprendizajes, sobre todo, de lectura. Sin embargo, es relevante observar lo que sucede a nivel de sistema, en los establecimientos que no han adherido a la SEP. En este sentido, en términos de SIMCE, la tendencia es similar entre los establecimientos SEP y No SEP.

Recomendaciones Plan de Mejoramiento

Pese a los evidentes problemas en la formulación de los planes de mejoramiento, la tasa de reprobación de estos (para establecimientos emergentes) por parte de MINEDUC ha sido muy baja. En este sentido, la labor de MINEDUC respecto de la revisión y evaluación de planes pareciera no haber funcionado de manera adecuada. Durante el proceso de desarrollo de este estudio, se decidió modificar el marco legal, estableciéndose que, en adelante, los planes deberían ser presentados

conjuntamente a la Agencia de Calidad y al Ministerio de Educación. Para superar las limitaciones presentadas en los primeros años de implementación de la SEP en este aspecto se sugieren dos acciones. Por una parte, se debe revisar el instrumento simplificando su estructura, facilitando una mayor interconexión entre el diagnóstico y las acciones con las que se pretende enfrentar las carencias detectadas. Por otra parte, resulta necesario que la institución que se haga cargo de la revisión de los planes cuente con el mandato específico respectivo y con las capacidades para procesar la gran cantidad de información contenida en estos instrumentos.

Cabe preguntarse cuál es el real aporte que están haciendo los Planes de Mejoramiento en términos de la implementación de la Ley SEP. Es claro que el instrumento tiene debilidades básicas, que impiden una realización efectiva y adecuada de las acciones que los establecimientos se han propuesto. Muchos establecimientos valoran lo que significa la definición del diagnóstico y plan de mejoramiento, pues señalan que son un punto de partida para identificar debilidades y sirven como “hoja de ruta”. Sin embargo, al preguntar por las características SEP que han incidido en mejoras de aprendizajes y resultados, los Planes de Mejoramiento en la mayoría de los casos, está entre las tres características menos mencionadas. Entendiendo que este puede ser un ejercicio necesario para los establecimientos, que sin realizar un diagnóstico las dificultades para plantear un itinerario de mejoramiento podría resultar aún más complejo, se cree que debería modificarse el instrumento, y perfeccionar los mecanismos de revisión.

Por otra parte, si bien las recientes modificaciones legales permiten que en la elaboración del Plan de Mejoramiento se priorice alguna de las áreas que contiene (Gestión, Currículum, Liderazgo Escolar, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos), se estima pertinente avanzar hacia que las escuelas puedan elaborar los planes con mayor libertad, enfatizando aquellos aspectos que resulten relevantes a partir de su particular diagnóstico y no sobre categorías previamente definidas. Se considera que la baja valoración de esta herramienta puede relacionarse con que el formato utilizado exige ingresar una gran cantidad de información y formular tareas para aspectos muy diversos, por lo que termina siendo poco representativo de las necesidades más sentidas por los establecimientos.

Finalmente, es necesario destacar que la nueva flexibilidad introducida en los planes de mejoramiento, en la medida en que se pueden modificar y/o ajustar las acciones que éste se contienen resulta coherente dadas las críticas de rigidez que los actores atribuyen a los planes.