



**UNIVERSIDAD DE CHILE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS**  
**DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**LEVANTAMIENTO Y DISEÑO DE PROCESOS EN EL MARCO DE LA  
IMPLEMENTACIÓN DE LA LEY DE SUBVENCIÓN ESCOLAR  
PREFERENCIAL**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL**

**JOCELYN HORTENSIA GONZALEZ RAMIREZ**

**SANTIAGO DE CHILE**  
**MARZO 2011**



**UNIVERSIDAD DE CHILE**  
**FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS**  
**DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**LEVANTAMIENTO Y DISEÑO DE PROCESOS EN EL MARCO DE LA  
IMPLEMENTACIÓN DE LA LEY DE SUBVENCIÓN ESCOLAR  
PREFERENCIAL**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL**

**JOCELYN HORTENSIA GONZALEZ RAMIREZ**

**PROFESOR GUÍA:  
MARIO WAISSBLUTH SUBELMAN**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN  
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN  
MARCELO HENRIQUEZ DIAZ**

**SANTIAGO DE CHILE  
MARZO 2011**

RESUMEN DE LA MEMORIA  
PARA OPTAR AL TITULO DE  
INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL  
POR: JOCELYN GONZALEZ RAMIREZ  
FECHA: 20/04/11  
PROF. GUIA: SR. MARIO WAISSBLUTH

## **LEVANTAMIENTO Y DISEÑO DE PROCESOS EN EL MARCO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA LEY DE SUBVENCIÓN ESCOLAR PREFERENCIAL**

La ley de Subvención Escolar Preferencial, se creó para mejorar la educación de los establecimientos que atienden a los niños más vulnerables del país, sin embargo, la complejidad que ha tenido la implementación de esta política pública no ha permitido que este objetivo se cumpla completamente.

En este trabajo de título, se investigó el funcionamiento de la coordinación de la Subvención Preferencial desde el nivel central, para dar soluciones mediante herramientas de gestión de procesos, con lo cual, se cumplió con el objetivo general inicialmente planteado, el cual era: Realizar un levantamiento de procesos referentes a la implementación de la ley SEP, además de proponer indicadores de control y diseñar un proceso pendiente y crítico para la puesta en marcha de la ley.

Un importante resultado se obtuvo en el levantamiento de procesos, donde se calculó el grado de cumplimiento de la ley según los procesos que esta impone y requiere para su implementación operativa, se concluyó que el Ministerio ha implementado alrededor del 60% de estas actividades, y se determinaron dos tareas pendientes que se deben priorizar: la entrega de apoyo en la elaboración e implementación de los planes de mejoramiento, privilegiando las escuelas con necesidades especiales, y la necesidad de desarrollar un sistema de acreditación para las Asistencias Técnicas Externas.

Respecto a los resultados conseguidos en la medición de indicadores, se obtuvo que la subvención preferencial posee una alta cobertura a nivel nacional. Además, se concluyó que la gestión para implementar la SEP, se verá perjudicada cada cuatro años, ya que la mayor parte de los establecimientos renueva convenios en el mismo periodo, por lo cual se propusieron algunas medidas que nivelarán esta carga de trabajo, tales como: realizar convenios de 5 o 6 años, priorizar la reclasificación anticipada, incentivar el ingreso al régimen SEP en años convenientes y delegar a regiones la aprobación de Planes de Mejoramiento.

Entre las aplicaciones más directas de este trabajo, se deriva la opción de medir periódicamente el avance de su implementación, con el porcentaje de cumplimiento de los procesos SEP, y la posibilidad de comparar cuantitativamente los datos que se midieron con los que se obtengan en el futuro, ya que la coordinación se encuentra en una etapa de rediseño de varios procesos que han mostrado resultados deficientes.

Finalmente, se propone investigar algunas áreas que quedaron fuera de este estudio y que se consideran necesarias para el continuo mejoramiento de la implementación de la SEP, tal como: investigar sobre el real uso que han tenido los montos no justificados entregados por concepto de SEP, analizar la gestión ejecutada a nivel de SEREMI y DEPROV, y la relación sostenedor-director para coordinar y ejecutar los requerimientos de la SEP.

## AGRADECIMIENTOS

*Quiero agradecer a todos los que hicieron posible la realización de esta memoria, a mi profesor guía Mario Waissbluth por su tiempo y orientación en los momentos de dudas, también a los profesores Luis Zaviezo y Marcelo Henríquez, por sus comentarios y observaciones a este trabajo, el cual se elaboró bajo el soporte del Proyecto Anillos "Implementación e instrumentación de políticas públicas en su dimensión regional y local".*

*También, agradezco al Ministerio de Educación que me abrió sus puertas para elaborar este trabajo de título, destaco la ayuda brindada por Natalia Espinoza, Rodrigo Díaz, Sergio Aravena y Bárbara González, quienes tuvieron la disposición de facilitarme todos los datos que les pedí y también por el tiempo que me otorgaron en cada reunión, en las cuales aprendí mucho.*

*De igual manera, quiero agradecer a todos los que me acompañaron en esta etapa universitaria, especialmente a mis amigos: Nelson, Edu, Fabiola y Marcela, ellos hicieron de un terrible plan común, una linda experiencia que siempre recordaré.*

*A mi pololo Guillermo, por su amor incondicional en estos 7 años y por su comprensión en los períodos más complicados de la carrera, gracias Memo por hacerme tan feliz y por ser mi mejor amigo, te amo muchísimo.*

*Finalmente, quiero dar gracias a mi familia y a todos los que creyeron en mí, destaco el apoyo de mis abuelitas Alba y Silvia y de mis hermanos Jonathan y Macarena. De manera especial, quiero reconocer a quienes les debo todo lo soy, mis padres, José y Hortensia, porque desde pequeña me inculcaron que podía lograr todos mis sueños con la ayuda de Dios, ellos han sido un pilar fundamental en mi vida, por esto, les dedico esta memoria, que representa la culminación de esta importante etapa que viví en la universidad.*

## INDICE

	Página
1. Introducción	5
2. Ley de Subvención Escolar Preferencial	6
2.1 Resumen Ley de Subvención Escolar Preferencial	6
2.2 Plan de Mejoramiento	7
2.3 Montos Subvención	8
2.4 Clasificación de escuelas	8
2.5 Responsabilidades del Ministerio de Educación	10
3. Justificación del problema	11
3.1 Principales problemas de la SEP	11
3.2 Coordinación Nacional de la Subvención Escolar Preferencial	13
3.3 Envergadura del problema	13
4. Objetivos	14
4.1 Objetivo General	14
4.2 Objetivos Específicos	14
5. Marco Conceptual	14
5.1 Consecuencias de un bajo capital cultural en el hogar	15
5.2 Segregación en las Escuelas	16
5.3 Modelo de Escuelas Efectivas	16
6. Metodología	17
7. Alcances	20
8. Coordinación de la SEP	21
8.1 Objetivos	21
8.2 Organización	21
9. Levantamiento de procesos actuales	23
10. Indicadores	28
10.1 Resultados de la Medición	28
10.2 Indicadores no medibles aún	37
10.3 Análisis y Recomendaciones	39
11. Diagrama Macro-Procesos	41
11.1 Autónimo	42
11.2 Emergente	43
11.3 En Recuperación	44
12. Proceso diseñado: Evaluación de cumplimientos	45
12.1 Antecedentes	46
12.2 Proceso de Evaluación de compromisos	47
12.3 Firma de nuevos Convenios	55
12.4 Supuestos y Procesos por definir	56
12.5 Propuestas para diseños futuros	57
13. Conclusiones	57
14. Bibliografía	61
15. Anexos	62

## 1. INTRODUCCION

Antes de la Subvención Escolar Preferencial, las estrategias de apoyo a los alumnos más vulnerables del país se entregaban, mediante programas que se focalizaban en segmentos muy limitados de la población, algunos ejemplos fueron: Programa básica Rural, Proyecto Montegrande, P-900, etc. En este sentido, la Ley de Subvención Escolar Preferencial, se inscribió como el proyecto más importante para mejorar la calidad de la educación y disminuir la brecha en los resultados, ya que cualquier sostenedor puede acceder a este beneficio, además, por primera vez, se está relacionando una subvención a metas de resultados educativos, lo cual muestra un claro intento de otorgar efectividad a la entrega de recursos.

Sin embargo, el objetivo y las buenas intenciones de esta política pública, no han podido plasmarse al cien por ciento en la práctica, falta de información en los colegios, sobrecarga de trabajo por cambios en las exigencias desde el nivel central, una plataforma electrónica ineficaz, interpretaciones equívocas de la ley, han sido algunos de los problemas en los primeros años de la implementación de la ley. Posiblemente al comienzo se afrontó como un programa más y se subestimó la complejidad que tendría su puesta en marcha, pero lo cierto es, que la inicial confianza que tenían los actores de la comunidad escolar en los resultados que podrían tener a través de la SEP, ha bajado considerablemente.

Por su parte, la unidad coordinadora de la subvención preferencial, ha sufrido numerosas modificaciones en su gestión interna y varios cambios de jefaturas desde que se formó. Además, cuando todavía no se terminaba de asimilar e implementar completamente la SEP, el Gobierno anunció que duplicaría la subvención en un periodo de ocho años, y que se realizarían varias modificaciones a la ley aprobada en el 2008.

Dado este contexto, se estudió la coordinación de la Subvención Preferencial, desde un punto de vista de sus procesos, para obtener una visión general de las gestiones que realiza el nivel central para implementar la ley SEP, se contrastaron las exigencias de la ley versus lo que se realiza en la práctica. Luego, se definieron indicadores de desempeño para controlar a la organización, y finalmente se rediseñó el diagrama de macro-procesos para escoger y diseñar un proceso crítico en la implementación de la SEP.

En la primera parte del informe, capítulos 2 al 7, se profundiza en el problema a abordar, mostrando los antecedentes que justifican la realización de este trabajo de título, los objetivos y la metodología escogida para cumplirlos, además, se detalla el alcance de este estudio.

En los capítulo 8 y 9 se describe la coordinación SEP junto a los principales logros obtenidos, para luego exponer el levantamiento de los procesos que el Ministerio

realiza actualmente, en el cual, se obtuvo una medición cuantitativa del porcentaje de los tareas que se realizan según todos los requerimientos operativos que la ley exige. Luego, en el capítulo 10, se presentan una serie de indicadores, junto a los principales análisis de datos que se midieron.

En la última parte de este informe, capítulos 11 y 12, se muestra el diagrama de macroprocesos que se elaboró para organizar la gestión interna de la coordinación y se describe el proceso que se diseñó, el cual era crítico para la implementación de la SEP, Finalmente se exponen las principales conclusiones de esta memoria, con las aplicaciones y sugerencias a partir de sus resultados.

## 2. LEY DE SUBVENCIÓN ESCOLAR PREFERENCIAL

### 2.1 Resumen Ley de Subvención Escolar Preferencial

La SEP tiene como propósito principal, mejorar las oportunidades de aprendizaje de los alumnos más vulnerables del país, promoviendo una mejor educación en las escuelas que los atienden. El apoyo que da el Ministerio, comienza con la entrega de una subvención adicional a los sostenedores de las escuelas donde asisten aquellos niños y niñas, cuyos hogares tienen una situación socioeconómica precaria, razón por la cual se les define como prioritarios<sup>1</sup>.

El primer requisito para recibir la subvención preferencial, es firmar el Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa<sup>2</sup>, en el cual, el sostenedor se compromete a una serie de prerrogativas<sup>3</sup> que garanticen el cumplimiento de la ley, cómo el respetar ciertos beneficios de los alumnos prioritarios y la presentación de un Plan de Mejoramiento Educativo<sup>4</sup>, ya que todos los recursos percibidos por concepto de SEP, deben ser invertidos según este PM.

El Plan de Mejoramiento, es único para cada colegio, en él se establecen metas de resultados educativos y acciones específicas para alcanzarlas, las que deben referirse a cuatro áreas: gestión curricular, liderazgo escolar, convivencia escolar y gestión de recursos. Además, debe ser elaborado en conjunto a la comunidad escolar, para potenciar el sentido de responsabilidad de todos los actores que están involucrados en el proceso de aprendizaje.

---

<sup>1</sup> Los criterios para seleccionar a alumnos prioritarios, se detallan en Anexos A1.

<sup>2</sup> En adelante se utiliza el término “convenio” para referirse a este Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa.  
<sup>2</sup> En adelante se utiliza el término “convenio” para referirse a este Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa.

<sup>3</sup> En Anexos A2 están los compromisos a los sostenedores que se incluyen en el convenio.

<sup>4</sup> En Anexos A3 están los requisitos para elaborar el Plan de Mejoramiento.

Los colegios que requieran orientación y apoyo para confeccionar y ejecutar sus Planes de Mejoramiento, tienen a su disposición un registro oficial de Asistencias Técnico Educativas (ATE), compuesto por instituciones y personas naturales, que han sido facultadas por el Ministerio para entregar asesoría técnica. Estas pueden asociarse con los sostenedores para atender a todos los colegios que él tiene a cargo.

La autonomía para el uso de los recursos dependerá de los buenos resultados educativos que los establecimientos muestren, para esto, las escuelas se catalogan en tres clases: Autónomas, Emergentes o en Recuperación, calidad que es actualizada al menos cada 4 años, y que se obtiene principalmente de comparar el resultados del Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE) de un establecimiento, respecto al desempeño del grupo con similar nivel de vulnerabilidad.

## 2.2 Plan de Mejoramiento

El plan de Mejoramiento es la pieza clave de la implementación de la Ley SEP en los establecimientos, se espera que los aprendizajes de los alumnos mejoren, si el establecimiento ejecuta un plan que atienda las necesidades específicas de sus alumnos, y que además construya capacidades en las escuelas para que la mejora sea sostenible en el tiempo.

Por lo tanto, los establecimientos educacionales incorporados al régimen SEP, independiente de su clasificación, deben elaborar e implementar un Plan de Mejoramiento Educativo (PM) en un plazo de 4 años, mismo período de vigencia del Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa.

No obstante, dependiendo de su clasificación, los establecimientos tienen distintas exigencias respecto al PM, colegios autónomos deben tenerlo, pero no es obligatorio que el MINEDUC los apruebe, mientras que si una escuela emergente no aprueba su plan antes de un año de firmar el convenio, debe cambiar a la categoría en Recuperación. En cuanto a la implementación del PM, los establecimientos Emergentes corren el riesgo de reclasificarse en Recuperación si no aplican su PM, mientras que las escuelas autónomas no tienen definida sanción para este incumplimiento por el momento.

Para los establecimientos catalogados como En Recuperación, el Plan de Mejoramiento adquiere tanta importancia, que el propio Ministerio es el encargado de participar activamente en su elaboración, ya que se espera que al finalizar el convenio, alcancen estándares nacionales suficientes para estar en otra categoría.



La primera parte de la elaboración del plan, demanda que los establecimientos decidan los subsectores donde trabajarán y las metas de aprendizaje que fijarán para los próximos cuatro años, la segunda tarea exige una planificación anual, donde se definen acciones en los subsectores elegidos y en las cuatro áreas de la gestión institucional, además, en la planificación se definirá si se contratará una asistencia externa (ATE) y el sistema de monitoreo que la escuela utilizará para medir su avance.

### 2.3 Montos Subvención

La Subvención Escolar Preferencial corresponderá a un monto fijo, expresado en Unidades de Subvención Escolar (USE), que se pagará a los sostenedores de establecimientos educacionales subvencionados que suscriban y cumplan un Convenio de Igualdad de Oportunidades con el Ministerio de Educación. Esta Subvención se paga en base a los mismos procedimientos de la subvención regular.

Los recursos adicionales que recibe el sostenedor provienen de dos fuentes: una subvención adicional por cada alumno prioritario que se atiende en la escuela, la cual corresponde a 1,4 veces una USE, y una subvención adicional por concentración de alumnos prioritarios en el establecimiento escolar (% de alumnos prioritarios respecto al total matriculado).

### 2.4 Clasificación de escuelas

La clasificación anual se rige según los estándares nacionales que fueron sugeridos en la ley SEP y que posteriormente se ratificaron en el Decreto N° 293 del 25/09/2009 para los siguientes 5 años. Este algoritmo está en función de indicadores basados en el SIMCE, específicamente de estos resultados respecto al rendimiento del grupo con similares condiciones de vulnerabilidad, y también según indicadores complementarios.

La agrupación de establecimientos con similares condiciones de vulnerabilidad, dependen del nivel socioeconómico de los alumnos y de los recursos o aportes en dinero con que cuenta el establecimiento, existen cuatro grupos A, B, C, y DE, donde A es el grupo más vulnerable.

#### Estándares para Establecimientos Autónomos

Los establecimientos son clasificados Autónomos si cumplen las siguientes condiciones:

- Que su puntaje promedio como establecimiento, sea mayor que el puntaje promedio del establecimiento situado en la mediana de rendimientos de su grupo similar.

Tabla 2.1: Mediana del promedio<sup>5</sup> SIMCE

GRUPO	2007	2008	2009
<b>A</b>	226,3	228,0	232,5
<b>B</b>	232,0	234,3	239,0
<b>C</b>	250,3	251,7	256,7
<b>DE</b>	275,3	276,5	282,7

Fuente: MINEDUC, clasificación 2010

- Que el porcentaje de alumnos sobre 250 puntos del SIMCE, sea mayor que el porcentaje de alumnos sobre este puntaje, que posee el establecimiento situado en la mediana de rendimientos de su grupo similar.
- Que el porcentaje de alumnos sobre 300 puntos del SIMCE sea mayor que el porcentaje de alumnos sobre este puntaje que posee el establecimiento situado en la mediana de rendimientos de su grupo similar.

Tabla 2.2: Mediana porcentaje de alumnos sobre 250 y 300 puntos

Mediana	% sobre 250 puntos			% sobre 300 puntos		
	2007	2008	2009	2007	2008	2009
<b>A</b>	30%	32%	33%	6%	6%	7%
<b>B</b>	36%	37%	41%	8%	9%	10%
<b>C</b>	51%	52%	56%	15%	15%	18%
<b>DE</b>	72%	74%	77%	30%	31%	37%

Fuente: MINEDUC, clasificación 2010

Además, se consideran los siguientes indicadores complementarios:

- Tasas de retención y aprobación de alumnos.
- Integración de profesores, padres y apoderados en el proyecto educativo del establecimiento.
- Iniciativa, consistente en la capacidad del establecimiento para incorporar innovaciones educativas y comprometer el apoyo de agentes externos en su quehacer pedagógico.
- Mejoramiento de condiciones de trabajo y adecuado funcionamiento del establecimiento.
- Evaluación del cuerpo docente, en el caso del sector municipal.

<sup>5</sup> El valor corresponde al promedio simple entre las pruebas de Lenguaje, Matemáticas y Comprensión del medio.

## Estándares para Establecimientos En Recuperación

Los establecimientos serán clasificados en la categoría en Recuperación si cumplen las siguientes condiciones:

- Que su puntaje promedio sea inferior a 220 puntos, considerando todas las mediciones disponibles para el establecimiento
- La proporción de alumnos sobre los 250 puntos del SIMCE es inferior al 20% en alguna de las mediciones disponibles para el establecimiento.

Además, se considerarán los mismos indicadores complementarios empleados en la clasificación de los establecimientos autónomos. Se debe hacer el alcance de que esta categoría no se ha implementado aún, debido a las exigencias operacionales que demandarían estos establecimientos hacia el MINEDUC, que por ejemplo, no tiene el personal suficiente para conformar los equipos tripartitos que la ley exige.

Tanto para la clasificación de los establecimientos Autónomos y en Recuperación, deberán cumplirse condiciones de un número significativo de mediciones y sectores de aprendizaje, que no podrá ser inferior a dos en el caso de la cantidad de mediciones, ni un número de alumnos menor a 20, en la cantidad pruebas rendidas.

Los establecimientos educacionales que se incorporan al régimen de subvención preferencial y que no cumplen los requisitos para ser Autónomos o en Recuperación serán clasificados como Emergentes. Pero como aún no se ha formalizado la clasificación en Recuperación, todos los establecimientos que no han cumplido los estándares de Autónomos, han quedado en la categoría de Emergentes para efectos de los cumplimientos que la SEP exige.

### 2.5 Responsabilidades del Ministerio de Educación

El Ministerio de Educación tiene a su cargo la administración de la Subvención Escolar Preferencial y sus principales responsabilidades son:

- Fijar los criterios que determinan la clasificación de los establecimientos y de las y los estudiantes prioritarios.
- Clasificar a los establecimientos en las distintas categorías e informar a las escuelas. Esto incluye a los Consejos Escolares, a las madres, padres, apoderadas y apoderados, a la comunidad escolar y al público en general.
- Tomar conocimiento de los Convenios de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa suscritos y verificar su cumplimiento.

- Entregar orientaciones y apoyo para la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo, en particular a las escuelas uni, bi y tri docentes (UBT), pequeñas y en situación de aislamiento geográfico.
- Conformar los equipos tripartitos que deben apoyar a los establecimientos en Recuperación, para elaborar su Plan de Mejoramiento.
- Elaborar un registro público de las entidades de Asistencia Técnico Educativa (ATE) que cumplan con los requisitos para realizar asesoría a los establecimientos educacionales.
- Aprobar los Planes de Mejoramiento Educativo para escuelas Emergentes y en Recuperación y traspasar los recursos al sostenedor.
- Revisar y hacer recomendaciones para mejorar el Plan de Mejoramiento Educativo.
- Determinar los instrumentos y momentos en que se verificará el cumplimiento de los compromisos contraídos.
- Establecer estándares nacionales y criterios específicos para la calificación de resultados educativos. Éstos deben ser actualizados, a lo menos, cada cinco años.
- 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. Esto puede hacerlo en forma directa o por medio de instituciones o personas acreditadas en el Registro de Asistencia Técnica Educativa (ATE).
- Establecer la forma y periodicidad en que los sostenedores deben informar a la comunidad escolar respecto del cumplimiento de los compromisos adquiridos.
- Revisar la clasificación de escuelas al menos cada cuatro años.

### 3. JUSTIFICACION DEL PROBLEMA

#### 3.1 Principales problemas de la SEP

La Implementación de la ley SEP, desafió la estructura educativa que tenían los colegios, y la comunidad escolar se vio obligada a modificar varias de sus prácticas habituales para cumplir con los requerimientos iniciales que se les exigía, además, se aumentó la responsabilidad de cada actor involucrado en el proceso educativo. A lo anterior, se suma la compleja tarea, para el Ministerio de Educación, de llevar a cabo una política pública de tal magnitud. A continuación, los principales problemas en los colegios, durante los primeros años de la implementación de la SEP.

- Las escuelas no consideraron que las metas de aprendizajes que debían fijar en sus planes de mejoramiento, eran según criterios internos, y uniformemente las definieron de acuerdo a las metas que había sugerido el Ministerio de Educación, las cuales eran considerablemente más altas que las mínimas exigidas. Lo anterior sólo provocó desincentivo para tratar de alcanzar metas casi imposibles.
- Una gran problemática, tuvo que ver, con la calidad y manejo de la información proporcionada por el Ministerio de Educación y la Supervisión provincial. El problema de la metas, del punto anterior, es un ejemplo de un asunto relevante donde no se logró bajar adecuadamente la información.
- La ley SEP no considera suficientemente la existencia de diferentes realidades educativas, por ejemplo, escuelas uni-docentes o pequeñas no se avienen a los mecanismos dispuestos por la ley, ya que no poseen la división organizacional y funcional de cargos que la ley presupone<sup>6</sup>. Por otro lado, la manera en que se asignan los recursos (por alumno) para las escuelas rurales o pequeñas, no transforma a la SEP en una verdadera opción de mejoramiento.

Según un estudio realizado<sup>7</sup> para la División de Educación General (DEG), las escuelas han sentido que requieren mayor acompañamiento directo, a sus procesos de implementación, además de información precisa y clara, para que puedan guiar sus propios asuntos. Tres factores sustentan esta teoría de que quieren contar con más apoyo del Ministerio:

- La SEP ha sido vista, en varios establecimientos, como una sobrecarga de trabajo. Esto se ve acentuado por los problemas técnicos que ha habido en la implementación, en especial la necesidad de realizar los procedimientos en repetidas ocasiones, debido a cambios de formatos y a las dificultades para trabajar con la plataforma.
- Existió una clara inseguridad en la aplicación de la ley y un cierto temor a las consecuencias de cometer equivocaciones, ya sea, en la rendición de cuentas de los recursos, o en la definición de los planes de mejoramiento, donde no se sabía si eran adecuados a lo que el Ministerio estaba demandando.
- Hubo una sobre expectativa de lo que el Ministerio podía hacer para facilitar el proceso en las escuelas. La tendencia natural de los establecimientos, es esperar del Ministerio un conjunto de órdenes, para luego aplicarlas en sus escuelas.

---

<sup>6</sup> 130 municipios no tienen personal en el área técnico-pedagógica y 170 no tienen personal para hacer diagnóstico ni evaluación de sus escuelas.

<sup>7</sup> Gonzalo Muñoz, Planes de Mejoramiento SEP: Sistematización, análisis y aprendizajes de política, 2010

### 3.2 Coordinación Nacional de la Subvención Escolar Preferencial

Durante el primer año, la Coordinación de la SEP, hizo un gran esfuerzo por institucionalizarse y poner en funcionamiento parte de los requerimientos que la ley exigía. Para su segundo año, mejoró su gestión, con acciones tales como: delegar tareas a otras áreas del MINEDUC, contratar mayor cantidad de profesionales para evaluar los PM, realizar un proceso de difusión a nivel nacional, etc.

En el año 2010, junto al nuevo gobierno, la Coordinación enfrentó varios cambios de jefaturas, quienes en un principio tomaron la decisión de unir esta entidad con la Supervisión Nacional, para crear la Asistencia Técnico Pedagógica (ATP), en la cual se unificarían todos los programas del MINEDUC, además sería la entidad encargada de manejar la mayoría de los procesos asociados a la SEP tal como: Planes de mejoramientos, Convenio de igualdad de oportunidades, ATEs. Sin embargo, no existía una entidad coordinadora responsable de llevar el control sobre esta Subvención.

Posteriormente, la DEG se reestructuró dividiéndose en un equipo SEP y un equipo de Plan de apoyo, quienes gestionan un proyecto presidencial que consiste en apoyar a las 1000 escuelas con el menor puntaje SIMCE del país. Además, se formaron dos áreas que dan sustento a estos dos equipos: Contenidos, para dar soporte a requerimientos técnicos pedagógicos, y el área Operacional con profesionales que tienen conocimientos de gestión.

En esta reestructuración ATP volvió a ser parte de la coordinación SEP y la entidad encargada de dar asistencia a los colegios, tal como fue la supervisión, pero ahora enfatizando el rol de asesor más que el rol de fiscalizador.

En consecuencia, dar apoyo a la gestión en esta etapa de reestructuración es de gran ayuda en este proceso de definiciones que ha vivido el Ministerio de Educación.

### 3.3 Envergadura del problema

La Subvención Escolar Preferencial introdujo un trascendental cambio en la relación que ha existido entre el Estado y los establecimientos, donde los recursos eran entregados, sin importar en qué fueran utilizados y sin exigir resultados de aprendizaje a cambio. Por lo tanto, esta subvención pretende convertirse en el puente inicial que vele por que los recursos públicos gastados en educación, sean entregados a las escuelas con efectividad.

Por otro lado, se observa que los recursos que el gobierno ha invertido por conceptos de ley SEP son exorbitantes, como referencia, hasta el año 2009, el gasto fue del orden de los 450 millones de dólares, distribuidos entre los 7.133 colegios que habían firmado

el convenio. Además, el gobierno está evaluando la opción de aumentar la subvención y de realizar algunas modificaciones a la ley original.

Cabe mencionar, que de los 819.865 alumnos identificados como prioritarios en el año 2010, el 85.9% pertenece a colegios que reciben Subvención Preferencial, por lo tanto, una buena o una mala gestión, afecta a la mayor parte de los alumnos que justamente necesitan mayor apoyo en el establecimiento para lograr los resultados mínimos requeridos. Sin duda, el impacto que puede generar esta política pública es la principal razón por lo cual resulta indispensable la realización de esta memoria.

## 4. OBJETIVOS

### 4.1 Objetivo General

Realizar un levantamiento de procesos, referentes a la implementación de la Ley de Subvención Escolar Preferencial, proponer indicadores de control, y diseñar un proceso crítico para la puesta en marcha de la SEP.

### 4.2 Objetivos Específicos

- Realizar un levantamiento de procesos, y obtener el grado de implementación de la ley, respecto de la sistematización de los procesos que la SEP requiere.
- Definir indicadores para medir el desempeño de la organización y el cumplimiento de los objetivos que la SEP busca.
- Crear nuevo diagrama de los principales macro-procesos involucrados en la ejecución de la ley SEP, según la clasificación de los establecimientos atendidos.
- Diseñar un proceso operativo crítico para la implementación de la SEP.

## 5. MARCO CONCEPTUAL

Entre las razones más importantes que gatillaron la creación de la ley SEP, se encuentran: la necesidad de contrarrestar las secuelas negativas que un niño vulnerable posee debido al bajo capital cultural en su hogar, y la necesidad de disminuir los incentivos de segregación de los alumnos según las escuelas, lo anterior se pretende lograr mediante la inversión en los colegios que atienden a niños vulnerables, aplicando el concepto de la escuela efectiva. Las ideas recién mencionadas se profundizarán a continuación.

## 5.1 Consecuencias de un bajo capital cultural en el hogar

En muchos casos, las dificultades educativas son, en alguna medida, el resultado del bajo capital cultural que cada niño trae desde su hogar; si además, se agrega el hecho de que el sistema educativo está basado casi completamente en un proceso de comunicación, donde las familias, a veces no muy capaces, son las responsables de las adquisiciones del lenguaje del niño, es lógico pensar que los alumnos con menor capital cultural, requieren de mayor apoyo en las aulas.

Según la JUNAEB, el concepto de vulnerabilidad se define como “la condición dinámica que resulta de la interacción de múltiples factores de riesgos, que producen una desventaja comparativa entre sujetos, familias o comunidades”. Estudios recientes<sup>8</sup>, muestran que el nivel socio-cultural de la familia incide claramente sobre el logro escolar, cuanto mayor es el capital cultural familiar (mejor nivel educativo de los padres, mayor número de libros disponibles en casa, más recursos invertidos en educación), mayor es el incremento en el nivel de logro debido a ese factor. También se ha demostrado, que la disposición de material didáctico en las escuelas, es uno de los factores positivos, que elevan el nivel de logros en todas las materias evaluadas.

Un estudio realizado por el Departamento de Economía de la Universidad de Chile<sup>9</sup>, comparó el resultado de variables socioeconómicas entre alumnos prioritarios y no prioritarios, a partir del cuestionario aplicado a los padres de los estudiantes que rindieron el SIMCE de 4° básico del año 2005, algunos de los resultados más importantes fueron:

- Mientras los padres de alumnos no prioritarios tienen en promedio 11,85 años de estudios, los apoderados de los alumnos prioritarios tienen 9,38 años de escolaridad.
- Alumnos prioritarios presentan \$53.151 menos de ingreso per cápita del hogar que alumnos no prioritarios.
- El gasto mensual que la familia de un prioritario ocupa para su educación mensual es igual a \$12.885, frente a un gasto de \$21.593 realizado por familias de no prioritarios.
- Las expectativas de un padre de un alumno no prioritario, de que su hijo logre obtener una educación universitaria completa es del 46%, mientras que sólo el 1% de los padres de estudiantes prioritarios, cree que su hijo alcanzará este nivel educacional.

---

<sup>8</sup> “Estudio Internacional Comparativo en Lenguaje, Matemáticas y factores asociados, en Tercer y Cuarto Grado de Educación Básica” Resultados de México, 2008.

<sup>9</sup> Centro Micro Datos, Análisis basado en la exposición de una cohorte, 2010.



## 5.2 Segregación en las Escuelas

La inquietud por la desigual distribución entre los establecimientos de niños de diferente situación socio-económica, nace por al menos 3 razones (Valenzuela, 2006): la educación es un proceso interactivo entre profesores y alumnos y de los alumnos entre sí, la educación complementa la enseñanza del hogar introduciendo a los alumnos en distintas realidades, por lo tanto, la segregación de alumnos vulnerables los vuelve más vulnerables.

Además, al tener mayores costos al educar niños vulnerables, aumentan los incentivos para directores y sostenedores de seleccionar a niños provenientes de familias con mayor nivel socio económico, al mismo tiempo se aseguran de tener mejores resultados en pruebas como el SIMCE, y obtener mejores rankings a nivel local.

Luego, tener una subvención preferencial que se hace cargo del hecho de que para satisfacer las necesidades educativas de los alumnos y alumnas más pobres, se requieren recursos extraordinarios, puede contribuir a disminuir las prácticas selectivas, debido a los incentivos monetarios para aceptar alumnos prioritarios.

## 5.3 Modelo de Escuelas Efectivas

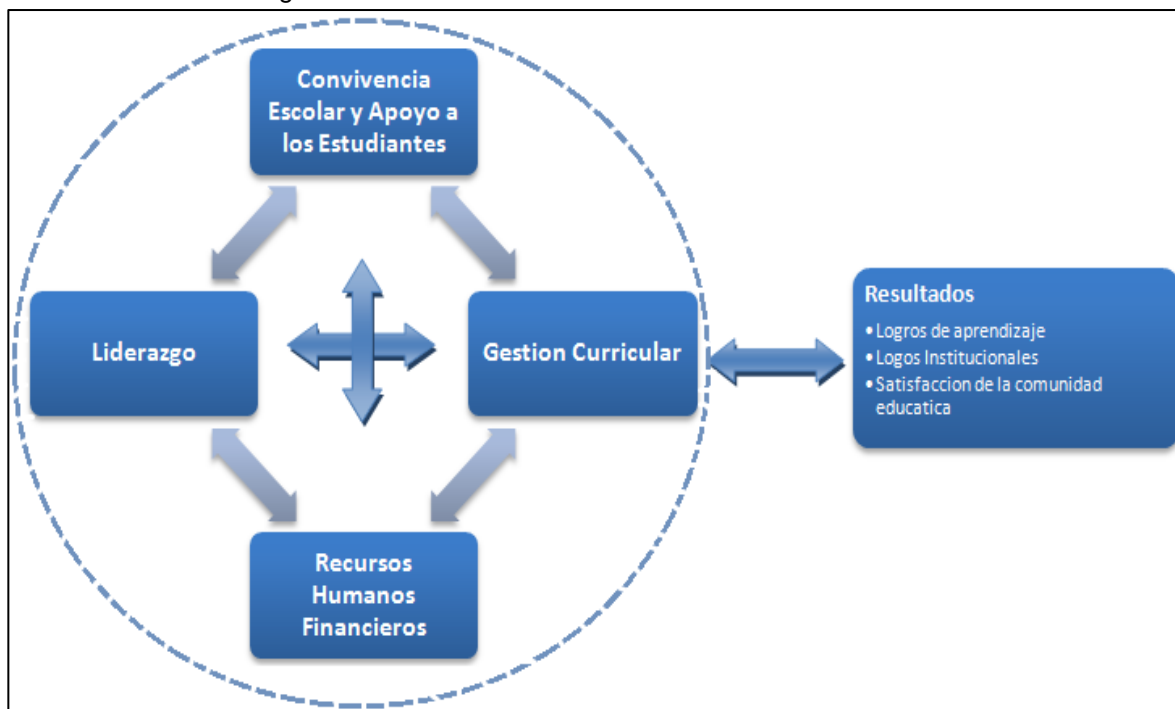
En los últimos años, el Ministerio de Educación ha impulsado el Modelo del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE), para promover el concepto de eficacia en el aprendizaje, la estructura del Plan de Mejoramiento, se ha diseñado siguiendo esta lógica, también conocida como el “Modelo de la Escuela Efectiva”. Una escuela efectiva, es aquella en que sus alumnos progresan más allá de lo previsto, considerando sus características socio-económicas de origen, es decir, agrega valor extra al aprendizaje de sus alumnos, en comparación con otras escuelas que atienden una población similar.

El objetivo es ayudar a los establecimientos, a realizar mejoras significativas en la educación entregada a sus alumnos y alumnas, potenciando el concepto de mejoramiento continuo, el que se basa en las siete rutinas de la Escuela Efectiva:

1. El trabajo en las salas debe considerar: aprovechamiento del tiempo disponible, clases bien preparadas y un ambiente organizado para el aprendizaje.
2. Planificación del año escolar y de cada clase.
3. Monitoreo permanente de aprendizajes.
4. Clima escolar armónico, seguro, ordenado y estimulante.
5. Director(a) enfocado en el aprendizaje de los alumnos.
6. Docentes competentes, comprometidos y que trabajen en equipo.
7. Familias comprometidas con el aprendizaje de sus hijos e hijas.

Lo anterior se simplifica, en tomar acciones en cuatro áreas específicas para lograr resultados: convivencia y apoyo a estudiantes, liderazgo, gestión curricular y gestión de recursos. El siguiente esquema, muestra el modelo del SACGE, según estas cuatro áreas:

Figura 5.1: Modelo de Calidad de la Gestión Escolar



Fuente: "Modelo de Calidad de la Gestión Escolar" MINEDUC.

## 6. METODOLOGÍA

La primera labor para realizar este trabajo de título, fue de recopilar y estudiar la Ley SEP y los documentos que describieran la estructura organizacional de su coordinación, tales como: Informes de Gestión, estudios de la implementación de la SEP, indicadores de desempeños, Focus Group a actores involucrados, etc.

A continuación se explicarán los métodos utilizados para lograr cada uno de los objetivos específicos propuestos, y las razones y/o ventajas de tal elección.

- Realizar un levantamiento de procesos, y obtener el grado de implementación de la ley, respecto de la sistematización de los procesos que la SEP requiere.

Para conocer los procesos que se están o no ejecutando en la coordinación central de la subvención preferencial, primeramente, se consiguió una visión general de los procedimientos según el diagrama que la coordinación SEP manejaba para dividir su

gestión interna, en base a lo anterior se estudió la ley y se identificó cada tarea que debiese realizarse en cada macro-proceso.




Luego, mediante el uso de entrevista a los actores involucrados, se conocieron las acciones que cada unidad realiza y se identificaron los procesos que no se están ejecutados, con lo anterior se cuantificó el grado de implementación de la SEP. Esta metodología, fue de mucha ayuda para comprender el funcionamiento interno de la organización y para obtener una visión general, desde distintos puntos de vista.

Las entrevistas como método de obtención de información ofrecen ventajas de flexibilidad, ya que permiten formular nuevamente las preguntas, al mismo tiempo, el entrevistador puede observar no solamente lo que dice el interrogado, sino también cómo lo dice. Sin embargo, requiere que quien la realice, tenga habilidad para ejecutar el diálogo.

- Crear nuevo diagrama de los principales macro-procesos involucrados en la implementación de la ley SEP, según la clasificación de los establecimientos atendidos.

El lenguaje utilizado para realizar un nuevo mapeo de los macro-proceso y mostrar su orden de ejecución, fue BPMN (*Business Process Modeling Notation*), pues contiene una notación fácil de comprender por cualquier persona en la organización, y es una herramienta bastante completa para representar todo tipo de secuenciamiento de actividades.

Los símbolos que se utilizaron en los diagramas de flujos fueron los siguientes:

-  Evento de inicio: Activa la ejecución de un proceso
-  Evento de término: última acción que ocurre dentro del proceso
-  Evento de mensaje: Se utiliza para modelar envíos de correos a otras áreas, lo que provoca un evento que no afectar el flujo principal, ejemplo, comenzar con pago de SEP.

### Compuertas:

Estos componentes permiten separar o unir flujos que han tomado 2 o más caminos alternativos, el símbolo correspondiente es un rombo o diamante. Existen compuertas de diversos tipos:



### Compuerta Exclusiva Basada en Datos

Al salir de ella, se presentan varias alternativas de las cuales sólo una puede ser tomada, esta elección dependerá de los datos, que se utilizaran para responder la pregunta que la compuerta para elegir el camino a seguir.



### Compuerta Inclusiva

Al inicio de una separación de flujo, esta compuerta permite tomar uno o varios caminos. Si en cambio, el símbolo se utiliza como elemento de convergencia de flujos, significará que espera a todas las ramas que hayan sido activadas, para continuar avanzando.



### Compuerta Paralela

Este tipo de compuertas no son requisito obligatorio para modelar un flujo paralelo, pero pueden ser útiles para esclarecer situaciones complejas, donde no quedarían claro los procesos paralelos.

- Definir indicadores para medir el desempeño de la organización y el cumplimiento de los objetivos que la SEP busca.

La definición de indicadores se creó bajo 3 perspectivas:

Del usuario del servicio: ¿Cómo satisface la organización las expectativas y necesidades de sus usuarios?

Administración interna: La identificación y el monitoreo de los procesos clave por medio de los cuales los servicios se proveen con buena calidad y efectividad

Mejoramiento continuo: Es el aseguramiento del aprendizaje continuo y la mejora de procesos en los sistemas y el personal, y, consecuentemente, la mejora del servicio.

Según la información disponible, se midieron los indicadores que fueron posibles de calcular, y se determinó el aporte de esta información, en la toma de decisiones y en la detección de procesos con problemas de gestión.

- Diseñar un proceso operativo crítico para la implementación de la SEP.

Para modelar el proceso, se utilizó la metodología de IDEF0, la cual se basa en diagramas jerárquicos, que introducen gradualmente niveles de detalle a través de nuevos esquemas, en las etapas finales, los esquemas representan los diferentes

pasos para realizar el proceso, mediante diagramas de flujo. La principal ventaja de este modelamiento gráfico, es su rápida comprensión, lo que facilita su análisis para futuras modificaciones o mejoras al proceso.

Los símbolos utilizados en los diagramas, son flechas, cajas y rombos. Las flechas que entran a una caja por su izquierda son los inputs, los cuales son transformados por la función que está en la caja, para producir los outputs o resultados, estos se muestran mediante flechas que salen por la parte derecha de la caja. Las flechas que entran en la caja por su parte superior, son los controles, que especifican las reglas que debe cumplir la función en la caja para producir outputs correctos. Los rombos representan una condición, en general tienen una pregunta y dependiendo de la respuesta, el flujo definirá el camino a seguir.

El primer esquema se denomina diagrama de último nivel, representa el proceso a modelar en una única caja con los correspondientes, input, output y controles, también se incorpora el objetivo del proceso a modelar. El segundo diagrama, representa a los macro-procesos, y es la primera descomposición del último nivel, los siguientes esquemas son los que agregarán el detalle a estos macro-procesos.

## 7. ALCANCES

Dentro del levantamiento de procesos y la propuesta de indicadores, se estudiaron sólo los procedimientos que están involucrados en la implementación de la SEP y no en todas las tareas que la unidad coordinadora realiza, además, no se analizaron en profundidad todos los macro procesos que existen, como es el caso de: Cálculo y pago de subvención y Determinación de alumno prioritario,

Tampoco se incluyeron directamente las modificaciones de la ley SEP, la cual está en proceso de aprobación en el Senado, sólo se hicieron referencias en el informe cuando estos cambios pudieran afectar los diseños que se propusieron.

El trabajo de título no contempló evaluar resultados de la implementación del diseño del proceso, tampoco contempló aplicar las ideas que se propongan y mejorarlas a partir de esto, ya que el tiempo no será suficiente.

## 8. COORDINACION DE LA SUBVENCION ESCOLAR PREFERENCIAL

### 8.1 Objetivos

El objetivo de la unidad que coordina la subvención preferencial es plasmar la ley de manera eficiente y lograr el cumplimiento de los objetivos que esta persigue, los cuales son:

“Mejorar la calidad de la educación de los establecimientos educacionales subvencionados que educan a los niños más vulnerables del país”

Objetivos específicos:

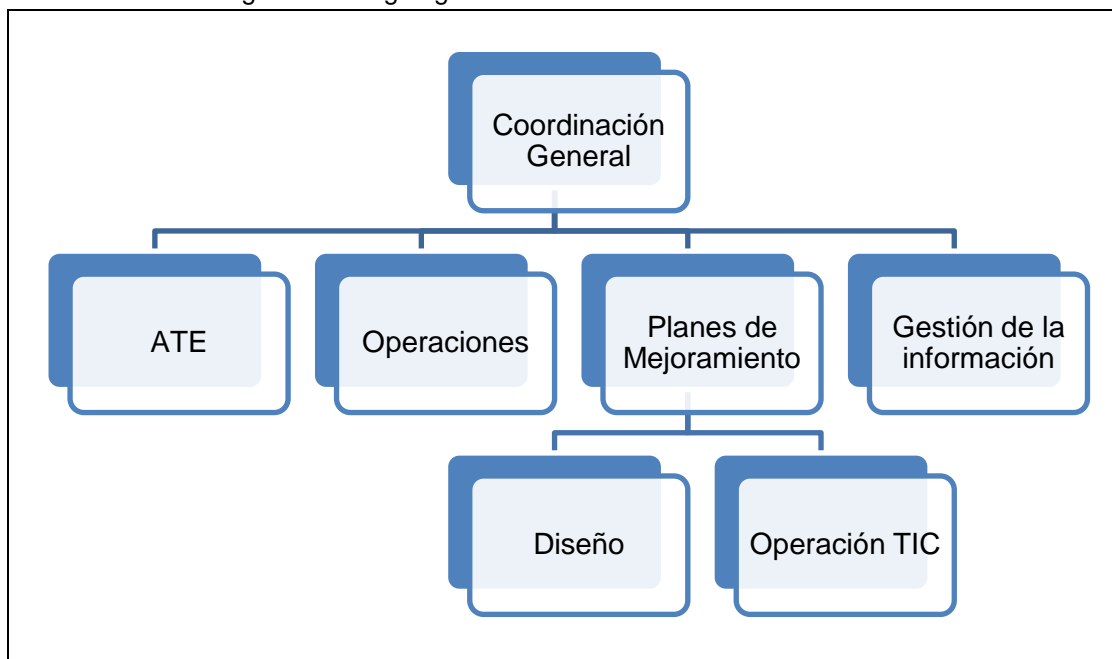
- Disminuir la brecha de aprendizajes entre alumnos(as) prioritarios(as) y no prioritarios(as); mejorando los aprendizajes con especial énfasis en los alumnos(as) prioritarios(as).
- Apoyar al establecimiento directa o indirectamente (a través de ATE) en el proceso de elaboración e implementación de planes de mejoramientos
- Entregar herramientas suficientes para que establecimientos subvencionados mejoren sus prácticas pedagógicas.

Si bien, los beneficiados finales son los alumnos, especialmente aquellos vulnerables, los clientes del Ministerio son: Sostenedores, Directores, jefes de UTP, Profesores y todos los actores involucrados en la implementación del Plan de Mejoramiento.

### 8.2 Organización

A continuación se describe el funcionamiento de la Coordinación SEP y los principales logros obtenidos hasta el 2009. En primer lugar, se presenta el organigrama que existía en el nivel central.

Figura 8.1: Organigrama de la Coordinación Nacional SEP



Fuente: Informe de gestión, Coordinación Nacional de SEP

Coordinación General: Organiza y planifica el equipo de la Coordinación nacional SEP, para responder a los requerimientos establecidos en la ley y a la demanda de los usuarios del sistema educativo. Designación de las grandes líneas de trabajo y seguimiento semanal del estado de los procesos en cada uno de los equipos siguientes.

Asistencia Técnica Educativas: Diseño y puesta en marcha de plataforma para apoyar procesos de verificación y validación de postulantes al registro ATE. Implementa estrategias de difusión de ATE a actores educacionales. También, deben monitorear los servicios que estas entregan y es la responsable de diseñar los procedimientos para implementar la certificación de ATEs.

Operaciones: Operacionalizar procesos referidos a la implementación de la SEP, específicamente lo relativo a convenios y plataforma de rendición de cuentas, además de gestión con otras áreas en la identificación de alumno prioritario, pago de subvención, para dar curso a etapas claves en los procesos operativos de planes de mejoramiento y Asistencia Técnica Educativa.

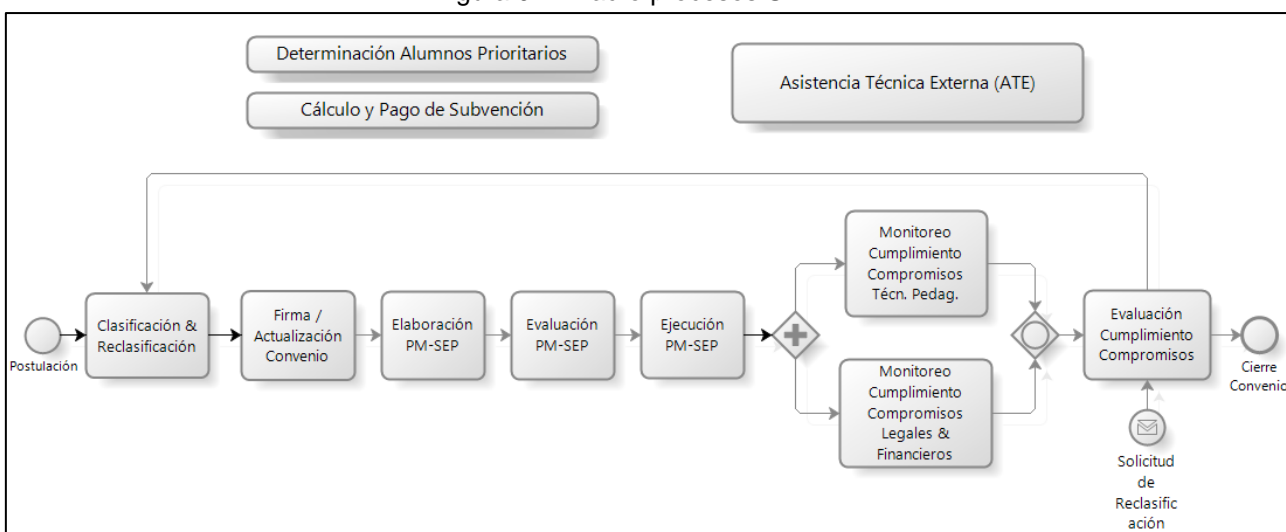
Planes de Mejoramientos: Diseñar e implementar procesos de diagnóstico, elaboración y evaluación de los Planes de Mejoramiento SEP a nivel Técnico pedagógico, y levantar requerimientos para los procesos que necesitan de una plataforma informática para ser ejecutados.

Gestión de la información: gestionar la creación, organización y difusión del conocimiento e información generada por la coordinación SEP. Encargados de responder consultas, reclamos y denuncias, a través de la Mesa de Ayuda, y según esto elaborar propuestas de mejora al proceso de implementación de la SEP.

## 9. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS ACTUALES

Para describir las tareas asociadas a la SEP, que actualmente se realizan en el Ministerio de Educación, se utilizó la división de diez macro procesos, que la coordinación SEP ha utilizado para distribuir sus tareas internas:

Figura 9.1: Macro procesos SEP



Fuente: Coordinación Nacional de Subvención Preferencial

En cada macro proceso se definieron las tareas que se debieran realizar para cumplir todos los procedimientos que la ley exige, y se calculó el porcentaje de implementación de cada una de estas cajas. Finalmente se obtuvo el grado de cumplimiento de la SEP respecto de la sistematización de los procesos requeridos.

Para el cálculo del porcentaje final y parcial se realizaron las siguientes consideraciones:

- A cada tarea se le asignó un valor (1, 0,5 ó 0) dependiendo si se realiza completamente, a medias o no se ejecuta.
- Existen 3 niveles de criticidad para cada actividad, dependiendo de la importancia que la tarea tenga, ésta puede ser: alta, media y baja, donde cada una pondera distinto peso al porcentaje final, 0,5, 0,3 y 0,2.
- Existen actividades exigidas por la ley que aún no se aplican, estas no se consideran para el cálculo.



El conjunto de los datos anteriores en cada actividad, se detalla en la matriz adjunta en Anexo C2. A continuación, se describen las tareas que a grandes rasgos se realizan en cada uno de estos macro procesos, y también, el porcentaje de cumplimiento que se calculó para cada ítem.

### Gestión de convenios

Se coordina el proceso anual de postulación, incluyendo la firma de convenios entre los sostenedores y SEREMI, también, se mantiene una base de datos actualizada con información relevante como: Estado del plan, clasificación, estado rendición de cuentas, cantidad de alumnos prioritarios, pagos recibidos, cumplimiento de metas, etc., con el objetivo de entregar esta información a la comunidad escolar.

Otras tareas que se deben realizar en este ítem, son gestionar las solicitudes de cierre y actualizar los convenios de aquellos establecimientos que han cambiado de clasificación o que han sufrido alteraciones, como fusiones, divisiones, cierres, etc. estas situaciones se han respondido de forma satisfactoria pues han ocurrido muy pocas veces, pero falta definir un proceso formal para aplicarlo a un caso genérico.

- Este proceso cumple con el 95% de sus obligaciones.

### Clasificación y reclasificación de establecimientos

Los establecimientos suscritos a la subvención preferencial, se catalogan en una de las tres categorías existentes: Autónomos, Emergentes y En Recuperación, dependiendo de los buenos resultados en estándares nacionales y de los cumplimientos estipulados en el convenio. Actualmente, en este proceso se realiza la clasificación de colegios postulantes a la SEP, la posterior emisión de notificaciones a los respectivos sostenedores, y la resolución de las apelaciones que se reciben. En proceso, se encuentra la definición de reglas de reclasificación, el procedimiento y la periodicidad de la reclasificación.

Hasta el año 2010, no se ha utilizado la distinción en Recuperación, pese a que la ley estipula que desde el segundo año en la SEP un colegio puede quedar en esta condición. En consecuencia, el proceso de reclasificación se ha simplificado bastante, más aun, si se considera que no se han definido los mecanismos de clasificación para los colegios que cuentan con una cantidad de alumnos insuficiente para aplicar SIMCE, dejándolos por defecto como Emergentes.

- Este proceso alcanza un 42% de cumplimiento.

## Alumno prioritario y Pago subvención

Las acciones de este macro proceso, son realizadas por la unidad nacional de subvenciones, quienes determinan la cantidad anual de alumnos prioritarios por cada establecimiento adherido a la SEP, y luego calculan el monto mensual asignado, además, administran la plataforma de emisión de certificados de alumnos prioritarios, e informan esta nómina a cada establecimiento.

Entre las tareas pendientes, se encuentra la notificación a las familias de alumnos prioritarios, respecto a la adquisición o pérdida de esta calidad, y la fiscalización de la devolución de la subvención preferencial a colegios que: cierran, entran en receso, o dan de baja el convenio, casos que han ocurrido muy pocas veces.

- Esta tarea cumple con un 66% de los requerimientos de la ley

## Elaboración, aprobación y ejecución del Plan de Mejoramiento

La elaboración del Plan de Mejoramiento, es tarea de los establecimientos, sin embargo existen varias actividades que el Ministerio debe realizar para dar soporte a los colegios en esta importante misión. En este sentido, se ha definido la estructura que el plan debe seguir, la formulación de metas de efectividad a ser cumplidas por colegios Emergentes, y en la propuesta de metodologías genéricas de mejoramiento para el sostenedor.

Un tema pendiente que tiene alta criticidad, pues afecta a un elevado porcentaje de colegios, es dar apoyo y proponer planes de mejoramiento a establecimientos UBT, multigrado o en condiciones de aislamientos. Esta asistencia técnica permanente que el Ministerio debiera proporcionar, depende de la organización de cada departamento provincial, lamentablemente no existe información sistematizada de cómo se está llevando a cabo la asesoría respecto a la SEP. Tampoco han sido definidos las sanciones por no cumplimiento de algunos compromisos asociados al Plan, por ejemplo el castigo directo por el incumplimiento de metas de resultados educativos.

- La elaboración del PM tiene un 30% de cumplimiento

En cuanto a la aprobación del PM se ha definido el formato para los diagnósticos, y se realiza la emisión de la resolución luego de la aprobación del plan, sin embargo falta aprobar las acciones para los cuatro años que dura el plan, ya que únicamente se revisan las acciones para el primer año, además, no se valida la existencia de metas orientadas a alumnos prioritarios y las propuestas de mejoras al PM no son específicas para cada colegio, sólo se realizan sugerencias generales, sin conocer la realidad que vive el establecimiento.

- Lo anterior implica un 55% de cumplimiento en el proceso de aprobación.

Los establecimientos con necesidades especiales, tales como: en condiciones de aislamiento, UBT o multigrados, no tienen un trato especializado, la ley señala que debieran recibir apoyo permanente para ejecutar su PM. Sin embargo, esta tarea es asignada a los departamentos provinciales, de los cuales se conoce de fuentes informales, que algunos están realizando tareas de apoyo a grupos de escuelas rurales. En cuanto al soporte del resto de los establecimientos emergentes, no se tiene aún un canal formal para brindar este apoyo pedagógico permanente para ejecutar el PM.

- La tarea del Ministerio en la ejecución del PM, tiene un 25% de cumplimiento.

#### Monitoreo de cumplimiento de compromisos técnicos pedagógicos, legales y financieros

Los compromisos técnico pedagógicos se refieren a la implementación de las acciones comprometidas en el plan de mejoramiento, para cumplir las metas de resultados SIMCE que cada colegio se ha propuesto. Los instrumentos para realizar este monitoreo ya han sido definidos y en noviembre del año 2010 comenzaron las primeras visitas a las escuelas para conocer el grado de cumplimientos de estos compromisos.

- El monitoreo de compromisos técnico pedagógicos tiene un cumplimiento del 100% (desde enero del 2011).

Respecto al monitoreo de compromisos financieros, se realiza la rendición de cuentas en todas las escuelas, y este documento es completo para evaluar el gasto de la SEP, la gestión para recopilar los estados de resultados y las actualizaciones de declaración de financiamiento público, no aportan información adicional y no son exigidas a los establecimientos. El cumplimiento de la normativa legal de la SEP, en cuanto a los derechos de los alumnos, se realiza completamente desde hace pocos meses.

- El monitoreo de compromisos legales y financieros se realiza en un 86%.

#### Evaluación cumplimiento de compromisos del convenio

El convenio de igualdad de oportunidades y excelencia educativa, contiene todos los compromisos que un sostenedor acepta al haberse suscrito a la subvención preferencial, incluyendo elaboración y ejecución del plan de mejoramiento. El Ministerio aún no diseña completamente este proceso, de hecho, en el capítulo 12 de esta memoria se realiza una propuesta para efectuar parte de esta evaluación,

específicamente la referida a la renovación de convenios y a los requisitos o incumplimientos para la reclasificación.

Aún falta definir las sanciones que se aplicarán por el incumplimiento de las metas de efectividad y los compromisos legales, lo cual es tarea de la unidad de inspecciones. En cuanto a la evaluación misma, ésta no se ha efectuado aún, porque los primeros informes de este proceso terminaron de recopilarse a fines de enero del 2011. Por lo tanto, no se realizan actividades que requieren algunos *input* de la evaluación como: entrega de informe a cada director y sostenedor con el cumplimiento de los compromisos, o reclasificación a en Recuperación por no implementar el PM.

- Este proceso tiene un 9% de cumplimiento.

### Asistencia Técnico Educativa

Esta unidad mantiene un registro de ATEs validadas por el MINEDUC, para que los sostenedores que requieren contratar asesoría técnica externa en sus establecimientos, conozcan las ofertas existentes. Uno de los procesos críticos, es actualizar la base de datos, para lograrlo, se revisan los antecedentes de las entidades postulantes y se validan los datos entregados.

Otra tarea importante, es monitorear la labor realizada por las ATEs que han sido contratadas, lo cual se lleva a cabo mediante el análisis de las evaluaciones que los sostenedores responden, sin embargo esta labor se realiza de manera poco provechosa, ya que los resultados en un 98% tienen excelentes calificaciones, lo cual no da mayores antecedentes sobre la asesoría realizada o sobre las condiciones en que se realizó. La acreditación de las ATE, es una tarea muy importante que aún sigue pendiente.

- La gestión de ATEs cumple con un 80% de las exigencias operacionales impuestas por la ley.

Finalmente, se calculó el porcentaje total del cumplimiento en el nivel central de las tareas que la ley exige para cumplir con los requerimientos operativos de la SEP, cabe mencionar que estos valores en ningún momento incluyen la calidad o eficiencia de la ejecución de estas actividades, sólo permiten medir el grado de cumplimiento de la ley, el cual resultó ser de un 60% aproximadamente.

## 10. INDICADORES

En este capítulo, se exponen una serie de indicadores, que fueron definidos para:

- Medir el desempeño en el tiempo de las operaciones.
- Identificar fortalezas y debilidades en la implementación de la ley SEP.
- Evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos definidos.
- Tener información para la toma de decisiones.

En la primera parte se muestra la información correspondiente a los indicadores que pudieron medirse, luego, se proponen una serie de indicadores que debiesen ser evaluados a futuro.

### 10.1 Resultados de la Medición

#### Caracterización de Establecimientos en SEP

La cantidad de establecimientos bajo el régimen SEP hasta el año 2010 fue de 7228, de los cuales 6.659 se incorporó durante el periodo inicial del 2008. Respecto a la dependencia de estas escuelas, el 69% (4.978) es municipal, y el resto particular subvencionado.

La clasificación de los colegios según los estándares nacionales, indica que sólo un 12% de los establecimientos son Autónomos y el resto Emergentes, la razón del alto porcentaje de estas escuelas tiene dos explicaciones, la primera, el 55% de los establecimientos no tiene puntaje SIMCE y son emergentes por defecto, es decir sólo 33% es clasificado como emergente por su puntaje SIMCE, la segunda razón tiene que ver con que la categoría en Recuperación aún no está asignada.

#### Cobertura

La subvención preferencial pretende disminuir la brecha de aprendizaje entre los alumnos, para lograrlo es imprescindible contar con una alta cobertura a nivel nacional y con calidad en la implementación de los Planes de Mejoramiento. Si bien, aún es prematuro y complicado medir la calidad, si se puede estudiar la cobertura que la SEP ha alcanzado luego de tres años de su puesta en marcha, la cual es bastante alta, a pesar de que la subvención preferencial tiene ingreso voluntario.

En efecto, del total de 9077 Establecimientos subvencionados que tienen los requisitos para estar bajo el régimen SEP, es decir, impartir Educación Parvularia o Enseñanza Básica, el porcentaje que tiene un convenio vigente es de 79,6%<sup>10</sup>, llama la atención la

---

<sup>10</sup> Este valor se calcula hasta el 2010, si se consideran a las 311 escuelas que firmaron convenio para el 2011 el porcentaje aumenta a un 83,1%.

diferencia entre colegios municipales y particulares subvencionados donde la cobertura de esto últimos alcanza sólo en 56%, según Elacqua, en su estudio “La toma de decisiones de un sostenedor” (2009), para entrar al régimen SEP el sostenedor realiza un análisis costo-beneficio, donde una variable de beneficio importante es la cantidad de alumnos prioritarios, la cual en promedio es menor en los establecimientos particulares subvencionados.

Tabla 10.1: Cobertura de SEP

Dependencia	Establecimientos en SEP	Universo posible	Cobertura
Municipal	4978	5069	98,2%
Particular Subvencionado	2250	4008	56,1%
Total general	7228	9077	79,6%

Fuente: Elaboración propia

Desde un punto de vista de la cobertura de los 819.865 alumnos prioritarios identificados al año 2010, el 85,9% pertenece a colegios con convenio vigente, si a este indicador se le incorpora calidad, considerando sólo a los colegios que han cumplido con la entrega del PM o que son autónomos, se obtiene que el 83,1% del total de alumnos prioritarios, pertenecen los colegios que han cumplidos los requerimientos básicos de esta política pública.

### Recursos de la Subvención Preferencial

Durante el año 2008 y 2009, el gobierno entregó alrededor de 410 millones de dólares por concepto de SEP, resulta importante medir la proporción de este dinero que ha sido justificado en la rendición de cuentas, ya que es un tema pendiente para el Ministerio definir qué pasará con los saldos pendientes de las escuelas que no han utilizado la totalidad de la subvención.

El porcentaje del dinero rendido en el primer periodo 2008 fue de un 22,2%, mientras que en el 2009 alcanzó un 42,8% incluyendo el saldo del año anterior. Si se considera a los dos periodos, el porcentaje del dinero rendido total es de 45,8%, donde establecimientos autónomos superan a los emergentes con una rendición del 51% contra el 44% del dinero justificado por establecimientos Emergentes.

Tabla 10.2: Ingresos y Gastos año 2008-2009, millones de pesos.

	2008	2009	Total
Saldo año anterior	\$ 0	\$ 41.011	
Subvención Preferencial	\$ 52.902	\$ 172.156	\$ 225.058
Gasto justificados	\$ 11.760	\$ 91.237	\$ 102.996
% Gasto de Subvención	22,2%	42,8%	45,8%

Fuente: Elaboración Propia

Al analizar estos datos a nivel regional<sup>11</sup>, se destaca la región de Atacama con un porcentaje de recursos rendidos muy por debajo del resto del país, sus establecimientos han justificado sólo el 17,9% del dinero entregado por concepto de subvención preferencial. Entre las regiones que se han atrevido a utilizar la SEP, está Bio-Bio (57%), la Araucanía (48%) y Coquimbo (47,5%).

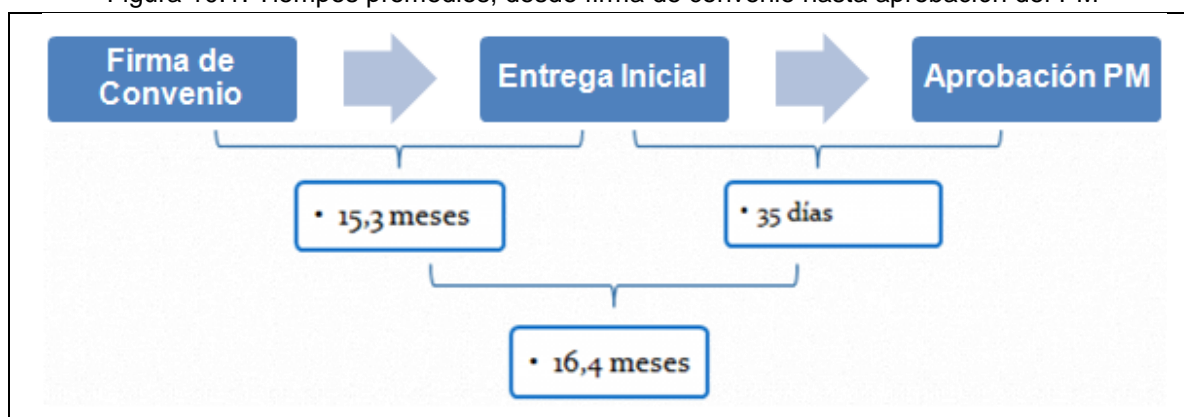
### Tiempos promedio

Según el artículo 23° de la Ley SEP, los establecimientos Emergentes que no tengan su Plan de mejoramiento aprobado al transcurrir un año de firmado el convenio, deberán reclasificarse a la categoría de En Recuperación. En consecuencia, resulta primordial establecer indicadores que midan los tiempos promedios de los procedimientos involucrados, desde la firma del convenio hasta la aprobación del PM.

El proceso para aprobar el plan de mejoramiento está siendo rediseñado, pero su funcionamiento en la actualidad comienza con la firma del convenio por parte del sostenedor, luego, el director debe elaborar e ingresar el plan en la página web [www.planesdemejoramiento](http://www.planesdemejoramiento.cl), la cual genera un archivo pdf que posteriormente se debe subir al sitio [www.comunidadescolar.cl](http://www.comunidadescolar.cl), donde queda disponible para ser analizado y aprobado por el Ministerio.

Bajo este sistema, se calculó el tiempo promedio desde que se firma el convenio, hasta la entrega del PM en formato pdf, y el tiempo desde esta entrega al Ministerio hasta la aprobación del Plan, datos resumidos en la siguiente figura:

Figura 10.1: Tiempos promedios, desde firma de convenio hasta aprobación del PM



Fuente: Elaboración Propia

Estos tiempos promedios se calcularon con todos los datos que estaban disponibles hasta enero del 2011, sin embargo los promedios han variado en el tiempo, a continuación el resultado según el año.

<sup>11</sup> Ver anexos D, para conocer el desglose en regiones.

En la tabla 10.3, se aprecia el tiempo promedio desde la firma de convenio hasta la entrega del PM, este dato mide el trabajo del colegio luego de entrar al régimen SEP, su primera tarea es realizar un diagnóstico y una evaluación de su situación inicial, para definir las metas de resultados educacionales que serán cumplidas en cuatro años más, una vez que conocen donde están y hacia donde deben llegar, los establecimientos elaboran su plan de mejoramiento junto con las acciones concretas a ser implementadas en el primer año.

Tabla 10.3: Tiempo desde firma del convenio hasta entrega PM

Año Convenio	Tiempo promedio desde firma de convenio hasta entrega inicial
2008	15,4 meses
2009	14 meses
2010	8,9* meses

Fuente: Elaboración Propia

Se observa que los establecimientos han tomado demasiado tiempo en entregar su PM, lo cual es entendible si se considera el hecho de que inicialmente existía poca información, incluso desde los supervisores que apoyan en todos los aspectos técnico pedagógicos a los establecimiento.

Si bien existe una clara disminución del tiempo de entrega, no es suficiente para cumplir con las exigencias de la ley. Además, el dato del año 2011, no es un indicador competo, ya que no corresponde a la totalidad de los establecimiento que firmaron convenio en el 2010, es sólo el promedio de los 35 que habían realizado la entrega hasta enero del 2011, es decir, faltan 150 establecimientos, lo cual cambiará el dato de los 9 meses por un valor mayor.

Los resultados del desempeño del Ministerio aprobando los PM, y el progreso anual en realizar esta tarea, se resume en la tabla 10.4, donde se observa que existe una clara disminución del tiempo promedio para aprobar planes, sin embargo, también existe una menor cantidad de planes, por lo que no se puede inferir a priori, que se ha optimizado este proceso.

Tabla 10.4: Tiempo desde la entrega inicial, hasta la aprobación

Año de entrega inicial	Cantidad de colegios	Tiempo promedio aprobación
2009	3296	38 días
2010	298	6 días

Fuente: Elaboración Propia



## Plan de Mejoramiento

El plan de mejoramiento es la principal herramienta para instalar en la cultura de los establecimientos el mejoramiento continuo, el primer paso para la implementación, es la elaboración, la cual se puede controlar con el porcentaje de establecimientos que tiene su PM aprobado. Del total de 6160 escuelas Emergentes<sup>12</sup> con convenio 2008 y 2009, el 96,8% tiene su plan aprobado, tal como se muestra en la tabla 10.5:

Tabla 10.5: Establecimientos Emergentes con PM aprobado

<b>Año convenio</b>	<b>Establecimientos Emergentes</b>	<b>% PM Aprobado</b>
2008	5804	98,4%
2009	356	70,5%
total	6160	96,8%

Fuente: Elaboración Propia

El 3,2% de establecimientos no tienen su plan aprobado, lo cual corresponde a 200 escuelas, que por no cumplir con este compromiso, debieran estar reclasificados como en Recuperación, sin embargo, esta categoría aún no se aplica. De todas formas, la proporción de establecimientos que ha elaborado el plan, es bastante alta.

En la aprobación del plan se evalúan las acciones programadas para el primer año de la implementación del PM, para los años siguientes los establecimientos deben subir a la plataforma web las acciones que se han planificado en cada unas de las cuatro áreas. Se calculó el porcentaje de establecimientos emergentes que en el año 2010 subieron estas acciones y se determinó que un 93,7% ha continuado planificando sus actividades según el plan presentado.

## SIMCE

Se comparó el puntaje SIMCE entre el año 2007 y el 2009, de las pruebas de Lenguaje, Matemáticas y Comprensión del medio, para contrastar el puntaje promedio entre los establecimientos sin SEP y los colegios que reciben subvención preferencial según su clasificación.

Los datos utilizados son de una muestra de 2500 establecimientos, cabe recordar el sesgo que existe en estos datos, pues obviamente no consideran los resultados de colegios sin SIMCE, que en general presentan una mayor vulnerabilidad.

---

<sup>12</sup> Las escuelas autónomas, no fueron incluidas en este cálculo, porque hasta ahora, no tienen la obligación de entregar el Plan de Mejoramiento, y si lo hacen este no es aprobado por el Ministerio.

Tabla 10.6: Promedios puntajes SIMCE 2007-2009 según tipo de establecimiento

Promedio SIMCE	Lenguaje		Matemática		Comprensión	
	2007	2009	2007	2009	2007	2009
Autónomo	249,3	254,3	237,7	242,5	241,9	246,4
Emergente	251,6	257,8	241,5	246,9	245,6	249,9
Sin SEP	244,6	251,4	233,7	239,9	238,6	243,7
Total	249,6	255,9	239,2	244,7	243,5	248

Fuente: Elaboración Propia

En general, se observa que colegios emergentes tienen mayores puntajes promedios que establecimientos sin SEP y autónomos. Si se analizan estos puntajes según los grupos creados para clasificar a los colegios a partir de las condiciones de vulnerabilidad, se observa que a nivel intra-grupos, los promedios se comportan de distinta forma. En la tabla 10.7 se han destacado los promedios más altos entre Autónomos, Emergentes y sin SEP, en cada prueba de cada año.

El grupo A, que es el más vulnerable, tiene puntajes promedios más altos en el 2007 en las escuelas autónomas, sin embargo esta situación se revierte en el año 2009, donde las escuelas emergentes superan a los establecimientos autónomos, quienes incluso bajan su promedio en este periodo. Las escuelas que no están bajo el régimen SEP en el grupo más vulnerable, tienen los promedios más bajos.

El segundo grupo (B) y el grupo con menor vulnerabilidad DE, tienen una conducta muy parecida, en el sentido en que sus escuelas clasificadas como Emergentes, son las que tienen los más altos promedios SIMCE en el año 2007 y 2009, y las escuelas sin convenio SEP son las que alcanzan los puntajes más bajos en todas las pruebas.

El grupo C, tiene un comportamiento particular, inicialmente los establecimientos emergentes tienen mayor puntaje que los autónomos, sin embargo, en el año 2009 las escuelas autónomas suben 8 puntos, y las emergentes sólo aumentan en 4 su puntaje promedio, lo que provoca que sus puntajes se equiparen.

Tabla 10.7: Puntajes SIMCE según grupo de vulnerabilidad

cantidad de colegios	SIMCE	Lenguaje		Matemáticas		Comprensión	
	Año	2007	2009	2007	2009	2007	2009
<b>grupo A</b>	Autónomo	241,0	238,2	225,7	219,5	229,6	226,1
	Emergente	237,2	245,4	223,5	230,7	228,4	234,0
	Sin SEP	229,0	237,7	213,3	221,0	219,2	226,4
	<b>Total</b>	<b>235,5</b>	<b>242,9</b>	<b>221,1</b>	<b>227,5</b>	<b>226,2</b>	<b>231,5</b>
522	Autónomo	240,0	247,9	227,4	234,5	231,5	237,9
	Emergente	242,2	248,6	230,5	236,5	235,6	239,5
	Sin SEP	234,2	242,1	222,2	230,0	227,6	234,1
	<b>Total</b>	<b>239,7</b>	<b>246,7</b>	<b>227,8</b>	<b>234,4</b>	<b>232,9</b>	<b>237,8</b>
<b>grupo B</b>	Autónomo	254,3	262,5	245,3	253,3	251,7	258,7
	Emergente	257,3	262,1	249,9	253,2	253,2	256,2
	Sin SEP	254,9	259,6	247,4	251,3	252,2	254,5
	<b>Total</b>	<b>256,5</b>	<b>261,6</b>	<b>248,9</b>	<b>252,9</b>	<b>252,8</b>	<b>256,0</b>
550	Autónomo	287,7	289,3	281,4	287,9	282,4	287,2
	Emergente	288,7	292,7	284,7	288,7	285,2	289,3
	Sin SEP	283,0	286,5	278,3	279,6	279,5	281,3
	<b>Total</b>	<b>287,1</b>	<b>290,8</b>	<b>282,7</b>	<b>286,2</b>	<b>283,5</b>	<b>287,1</b>
<b>grupo DE</b>	Autónomo	287,7	289,3	281,4	287,9	282,4	287,2
	Emergente	288,7	292,7	284,7	288,7	285,2	289,3
	Sin SEP	283,0	286,5	278,3	279,6	279,5	281,3
	<b>Total</b>	<b>287,1</b>	<b>290,8</b>	<b>282,7</b>	<b>286,2</b>	<b>283,5</b>	<b>287,1</b>
361	Autónomo	287,7	289,3	281,4	287,9	282,4	287,2
	Emergente	288,7	292,7	284,7	288,7	285,2	289,3
	Sin SEP	283,0	286,5	278,3	279,6	279,5	281,3
	<b>Total</b>	<b>287,1</b>	<b>290,8</b>	<b>282,7</b>	<b>286,2</b>	<b>283,5</b>	<b>287,1</b>

Fuente: Elaboración propia

Un importante resultado, se obtiene al comparar los promedios entre escuelas Autónomas y Emergentes, ya que antes de la SEP, en el SIMCE 2007, los establecimientos Emergentes superaron a los Autónomos, quienes supuestamente han adquirido su condición de mayor autonomía al tener mejores resultados, lo cual demuestra que los indicadores complementarios tienen una importancia no menor en la clasificación de establecimientos.

### Metas de efectividad asociadas al SIMCE

En la elaboración del Plan de Mejoramiento se deben establecer las metas de efectividad al rendimiento académico que se alcanzarán al finalizar el convenio. La ley señala, que las metas deben ser concordadas con el Ministerio, por esto se publicó un instructivo que ha orientado a los colegios en este tema<sup>13</sup>, sin embargo, uno de los primeros problemas que surgió en la implementación de la SEP, fue que las metas sugeridas se percibían como inalcanzables por la comunidad escolar, lo que provocó un desincentivo para esforzarse en cumplirlas.

Los colegios que entraron en el 2008 al régimen SEP, fijaron sus metas basándose en los puntajes SIMCE del año 2007. Tras dos mediciones, se compararon los promedios

<sup>13</sup> En Anexos A4 se encuentra un breve resumen de este instructivo de elaboración de metas.

del puntaje base (2007), con el puntaje a mitad del proceso (2009) y con las metas que tendrían que alcanzar en el año 2011.

Las siguientes dos tablas, corresponden a los datos de alrededor de 1400 establecimientos emergentes<sup>14</sup> que firmaron convenio en el año 2008 y que han entregado su Plan de Mejoramiento.

Tabla 10.8: Comparación puntajes SIMCE base y meta de colegios Emergentes

SIMCE	Lenguaje	Matemáticas	Cs. Naturales
Promedio de Puntaje base	242,1	226,5	235,0
Promedio de Puntaje 2009	248,8	233,0	239,5
Promedio de meta 4 años	274,5	263,7	269,4

Fuente: Elaboración propia

Se observa que entre el puntaje meta y el puntaje base del 2007, existe una distancia de más de 30 puntos, este dato es consistente con el mínimo exigido, que señala comprometerse a subir 18 puntos si una escuela tiene más de 20 alumnos que rindieron el SIMCE, y 26 puntos si tiene menos de 20 pero más de 5 alumnos. En cuanto al avance a mitad del proceso, que debiera ser de alrededor de 15 puntos, los establecimientos han subido sólo 7 en promedio.

También se comparó el SIMCE 2007 con el del 2009, y se obtuvo el porcentaje de colegios que han subido su puntaje promedio y los que lo han mantenido o bajado. En este ejercicio, también se calculó el porcentaje de avance con respecto a la meta, si un colegio se comprometió a subir 10 puntos, y a mitad del proceso ha subido 5, corresponde a un establecimiento con un avance del 50%, es decir, un colegio con altas probabilidades de cumplir el compromiso.

Tabla 10.9: Variación del SIMCE colegios Emergentes

SIMCE 07-09	Lenguaje	Matemáticas	Cs. Naturales
% colegios con variación simce ≤ 0	38%	41%	42%
% colegios con variación simce > 0	62%	59%	58%
% colegios con avance mayor a 50%	32%	29%	25%

Fuente: Elaboración Propia

Este intento de mejorar más de 30 puntos el promedio SIMCE, parece difícil de realizar si se comparan los resultados y su evolución en dos años, donde alrededor de un 40% de las escuelas ni siquiera fue capaz de mejorar sus resultados en un punto, y sólo el 30% tuvo un avance significativo para suponer que podrá cumplir con lo comprometido.

<sup>14</sup> Según el instructivo, escuelas con más de 20 alumnos deben proponerse metas en todas las pruebas, mientras que si tiene menos de 5 alumnos no establece metas asociadas al SIMCE, y si no está en ninguno de estos caso, elige dos subsectores para comprometerse a mejorar. Por esto, la cantidad de datos, no es igual en cada prueba.

### Asistencia Técnica Educativa

Uno de los objetivos de la coordinación SEP, es apoyar a los establecimientos indirectamente en la elaboración y ejecución de su Plan de Mejoramiento, en este sentido, se elaboraron y midieron algunos indicadores para tener una visión del mercado de las ATEs.

- Cantidad de entidades

En el registro ATE se reconocen a 594 oferentes, de los cuales 323 son personas jurídicas, 214 personas naturales y 57 instituciones de educación superior. En el registro también se encuentran las regiones o comunas en donde cada entidad entrega sus servicios, y el tipo de asistencias técnicas que ofrece, las cuales están asociadas a las siguientes áreas: Gestión Curricular, Liderazgo, Convivencia Escolar, Gestión de Recursos y servicios integrales.

- Servicios disponibles y contratados según área

Este indicador permite conocer las necesidades de las escuelas, mediante las áreas que se contratan con mayor frecuencia, también se podrían observar aquellas áreas con falta de oferentes.

Tabla 10.10: Servicios ATE según área

Áreas de Asistencia Técnica	Servicios disponibles	Servicios contratados	Escuelas que los han recibido
Gestión Curricular	1815	345	1550
Liderazgo	853	127	633
Convivencia Escolar	521	27	76
Gestión de Recursos	185	11	70
Servicios Integrales	75	8	22

Fuente: Página web de Asistencia Técnica Externa

Según estos resultados los servicios que más se contratan (67%) tienen que ver con la gestión curricular del colegio, estas asistencias son también las que más se ofrecen por parte del mercado ATE.

- % de colegios que han contratado algún servicio ATE.
- % de ATEs que han entregado sus servicios.

Estos porcentajes se calcularon para analizar cómo se comporta la oferta y la demanda y averiguar si ha existido insuficiencia de oferentes. Se obtuvo que a nivel nacional un 27,9% de establecimientos en SEP han contratado al menos una asistencia técnica externa, mientras que un 36,9% de ATEs han ofrecido sus servicios, con lo cual, no se encuentra evidencia de que exista escases en la oferta de ATE.

A nivel territorial se destacan las regiones de Magallanes y Antofagasta con las mayores proporciones de colegios que han contratado ATE, 75,8% y 51,4% respectivamente. Por el contrario, se encuentra la región de Atacama con un 2,1%, valor que es consecuente con un dato calculado anteriormente, donde se muestra que esta región ha rendido el menor porcentaje de los recursos recibidos por SEP, lo cual no ocurre con la región de Los Ríos, donde sólo el 5,9% de escuelas han contratado ATE, y el gasto rendido de la SEP, es comparable al valor nacional.

- Cantidad de ATEs / número de Establecimientos Emergentes

Este indicador se construye para medir la oferta de ATEs y conocer su variación en el tiempo, se consideró escuelas Emergentes por que hasta ahora, sólo estas recibirán sanciones si no realizan o ejecutan su PM. Se calculó el resultado a nivel nacional y para cada región, considerando que cada ATE tiene un lugar de residencia, pero que en el registro, estipula varias regiones a las que puede prestar sus servicios, lo cual no implica que pueden realizar todas estas asesorías simultáneamente.

En Chile, la proporción de ATEs por colegios Emergentes es de 0,57, si se considera más de una vez a las asistencias técnicas que entregan servicios en varias regiones. Al analizar este dato por región, se obtiene que Magallanes y Aysén tienen una proporción de 9 y 6,7 respectivamente, dado que son las regiones con menor cantidad de colegios emergentes de país.

Un importante resultado se da en las regiones de la Araucanía (0,17), los Lagos (0,22), Bio-Bio (0,26) y Metropolitana (0,34), que tienen la menor proporción de ATE por establecimiento emergente y una cantidad de escuelas Emergentes similar a 900, sin embargo, las condiciones no son tan parecidas, ya que la facilidad para entregar el servicio es distinta, en Santiago se concentra la mayor cantidad de ATEs residentes.

- Gasto promedio en ATE

Se observó que las regiones del Norte y la región Metropolitana, tienen el mayor gasto promedio al contratar a una Asistencia Técnica externa, si se comparan con el promedio a nivel nacional que alcanza la cifra de \$3.486.507.

Tabla 10.11: Regiones con mayores gastos promedios en ATE

Región	Gasto Promedio
15 - Región de Arica y Parinacota	\$ 6.393.095
01 - Región de Tarapacá	\$ 8.201.521
02 - Región de Antofagasta	\$ 5.341.125
13 - Región Metropolitana de Santiago	\$ 5.308.892

Fuente: Elaboración Propia

Se averiguó, en este mercado ATE, sobre la existencia de algún monopolio u oligopolio, para esto se realizó un ranking según el ingreso económico obtenido por las entidades del registro en el año 2008 y 2009, en la tabla D2.4 del anexo D2, se encuentran las 20 empresas con mayor participación de mercado, un resumen de este dato se muestra a continuación:

Tabla 10.12: características de ATEs con mayor participación de mercado

Cantidad de ATE	Dinero Rendido	Porcentaje del mercado	Cantidad de RBD atendidos
top 1	\$ 2.109.502.244	20,9%	1439
top 3	\$ 2.997.624.642	29,8%	1961
top 5	\$ 3.640.360.126	36,1%	2932
top 10	\$ 4.886.484.071	48,5%	4823
top 20	\$ 6.335.383.124	62,9%	6284

Fuente: Elaboración Propia

## 10.2 Indicadores no medibles aún

Los siguientes indicadores no se pueden medir actualmente, pero se consideraron necesarios para tener una visión general del funcionamiento de la SEP, y ver su variación en el tiempo.

- Tiempo promedio desde que entidad (persona jurídica, natural o Universidad) postula para ser ATE, hasta que es validada.

Permite evaluar, en algún sentido, la dificultad que tienen las entidades para entrar al registro ATE, ya que otras barreras de entrada como las restricciones legales, no pueden ser modificadas.

- Número (o %) de escuelas reclasificadas a en Recuperación, por no cumplir con el PM en el primer año.
- Número (o %) de escuelas reclasificadas a en Recuperación por no elaborar su PM antes de 1 año, luego de firmar el convenio.

Ayuda a tener un control sobre el cumplimiento más importante de la SEP en las escuelas Emergentes, que es la implementación del PM. También mide indirectamente el trabajo de los supervisores, quienes deben informar y apoyar a los establecimientos para que cumplan con todos los requerimientos.

- % de escuelas autónomas que cambian de categoría en el año 4.
- % establecimientos en recuperación que pasan a ser emergente (o autónoma) al cuarto año.
- % de escuelas reclasificadas como Autónoma.

Estos indicadores permiten analizar el desplazamiento de los establecimientos en las distintas clasificaciones, los valores que cuantifican colegios que suben de categoría, representan la efectividad que ha tenido la SEP, y los datos que muestren un menor rendimiento de los establecimientos, ayudan a encontrar patrones de mal rendimiento para que se focalice el apoyo que requieren los colegios.

- Número de escuelas que han perdido su reconocimiento oficial (R.O.)

A pesar de que aún no existen las escuelas clasificadas a en Recuperación, es importante medir la cantidad de Establecimientos que en el futuro pierdan el R.O., ya que esta posibilidad es una de las mayores atribuciones que introduce la SEP. Este dato se puede medir acumuladamente en el tiempo.

- % Escuelas plan ejecutados /escuela con plan aprobado (según clasificación).
- % Colegios que cumplieron compromisos legales del convenio (no pasan a Proceso Administrativo).

Estos indicadores sirven para tener un control sobre el cumplimiento de compromisos legales y según el avance del PM, el cual es considerado el eje central de esta política pública. Además para las escuelas Emergentes, no ejecutar el PM es causal de reclasificación, y para todos los establecimientos no cumplir los compromisos legales implicará que se sometan a un Proceso Administrativo.

- % Establecimientos monitoreados luego de transcurrido 1 año de la firma del convenio.
- Colegios monitoreados / cantidad de supervisores (por región).
- % de colegios monitoreados, del total de colegios en SEP (por región).

A fines del año 2010 se realizó el primer monitoreo orientado a evaluar el funcionamiento y la evaluación de compromisos según la Subvención Preferencial, este trabajo se realizará anualmente y la unidad de supervisión, encargada de este proceso, está ajustando este procedimiento de monitoreo. Por lo tanto, estos indicadores pueden ser una base para comenzar a medir el ajuste a todos los requerimientos que la SEP exige.

### 10.3 Análisis y Recomendaciones

#### Rendición de cuentas

Respecto a la rendición de cuentas y al bajo porcentaje de dinero utilizado, se propone crear incentivos para ocupar la subvención, actualmente el sostenedor sabe que el dinero que no rinde queda como saldo para el año siguiente, un opción sería imponer un porcentaje máximo de la subvención, que pueda quedar como saldo del siguiente



año, por ejemplo un 30%, es decir, si el colegio ocupa un 50% de la subvención, el saldo para el próximo año debería ser de sólo un 30%, y el 20% que no utilizó tendría que devolverlo.

### Plan de Mejoramiento

Actualmente, el proceso asociado al PM está siendo rediseñado, por lo que resulta importante comparar los datos del tiempo que el Ministerio demoró en evaluar y aprobar los planes de mejoramiento, y analizar cuantitativamente la mejora que se obtenga luego de la implementación del nuevo sistema, sobre todo, en el año 2012 en que se deberá evaluar una cantidad comparable de planes a lo que realizó en el 2008. La misma comparación se podrá realizar, respecto al tiempo que toman los establecimientos en presentar el plan, ya que ahora la comunidad escolar estará mejor informada.

El dato del tiempo que demoran los establecimientos en entregar el plan de mejoramiento sirve también, para tener un registro de las escuelas que suben sus planes en el último plazo, y así en los próximos procesos, se les puede recordar vía correo electrónico (el cual tiene muy bajo costo) sobre su ingreso del plan, junto con mencionarles las sanciones que pueden tener en caso de incumplir con el requisito.

### SIMCE

Al observar los promedios en el SIMCE de los distintos grupos vulnerables, se concluye que el sistema de clasificación no es el más adecuado, sobre todo en el grupo más vulnerable, donde los establecimientos autónomos necesitan un puntaje SIMCE promedio de 226, para clasificar y acceder a la subvención preferencial sin que exista control sobre el PM que implementan. De hecho en este grupo las escuelas Autónomas bajaron su puntaje y Emergentes superaron su rendimiento en dos años.

Los puntajes alcanzados por los Establecimientos Emergentes que demostraron una baja probabilidad de lograr sus metas propuestas, fue un dato concreto que sirvió de argumento, para proponer nuevas metas de cumplimiento académico en el nuevo sistema que se está diseñando.

Al observar que un 40% de los establecimientos emergente ha bajado su puntaje SIMCE, tras dos años de la incorporación a la SEP, se propone que el nivel central (ATP) elija algunos establecimientos según este indicador, para entregar apoyo técnico pedagógico extra en la implementación del PM, si bien en la página web, se ofrece la ayuda de los DEPROV, son los mismos establecimientos quienes deben pedirla, por lo tanto, se propone exigir que las regiones entreguen apoyo extra a una cierta cantidad de establecimientos que han disminuido su puntaje SIMCE.

## ATE

En relación a las Asistencias Técnicas, y a los resultados de los indicadores en las regiones, se plantea mejorar la oferta de ATE en las regiones del Bio-Bio, la Araucanía y los Lagos, ya que poseen una alta cantidad de colegios en SEP, comparable a Santiago, y tienen los menores índices de cantidad de servicios ATE por colegios emergentes, sobre todo en la Araucanía, donde la tercera parte de los colegios, han contratado una asistencia técnica y el gasto promedio en ellas supera en un 20% al gasto promedio nacional.

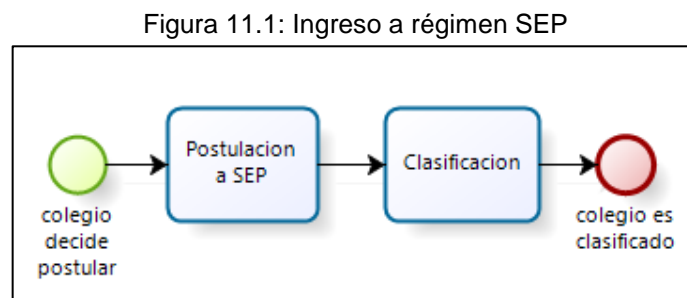
Respecto a los proveedores de servicios ATE, se mostró que existen empresas con alta concentración del mercado. Para averiguar si existen conductas monopólicas u oligopólicas asociadas al cobro de servicios, se podría comparar el gasto en ATE de estas grandes empresas, con el gasto de colegios con similares características y necesidades. Para encontrar estos conjuntos de establecimientos, se puede realizar un análisis de *cluster* con distintos datos de las escuelas que han contratado estos servicios, por ejemplo: cantidad de alumnos, área en que recibieron servicios, etc.

También, se debiera evaluar el desempeño de los establecimientos que sobrepasen el gasto en ATE, respecto a los colegios de su *clúster*, los cuales han solicitado servicios parecidos y tienen tamaños comparables, con el fin de establecer si se justifica que el dinero pagado por la asesoría sea tan alto comparado con el resto.

## 11. DIAGRAMAS DE MACRO-PROCESOS

Se actualizó el mapa de macro-procesos, dividiendo el diagrama según la clasificación del establecimiento, en estos nuevos esquemas se incluyeron detalles que no estaban considerados en el mapa anterior, como flujos que se repiten durante la vigencia de los convenios SEP, o actividades que se realizan en paralelo, lo cual facilita tener una visualización más detallada del flujo real de los procesos.

El primer diagrama, figura 11.1, es utilizado cuando un establecimiento ingresa al sistema SEP, comienza con la decisión de un sostenedor por entrar a este régimen y finaliza cuando el establecimiento tiene asignada una clasificación.

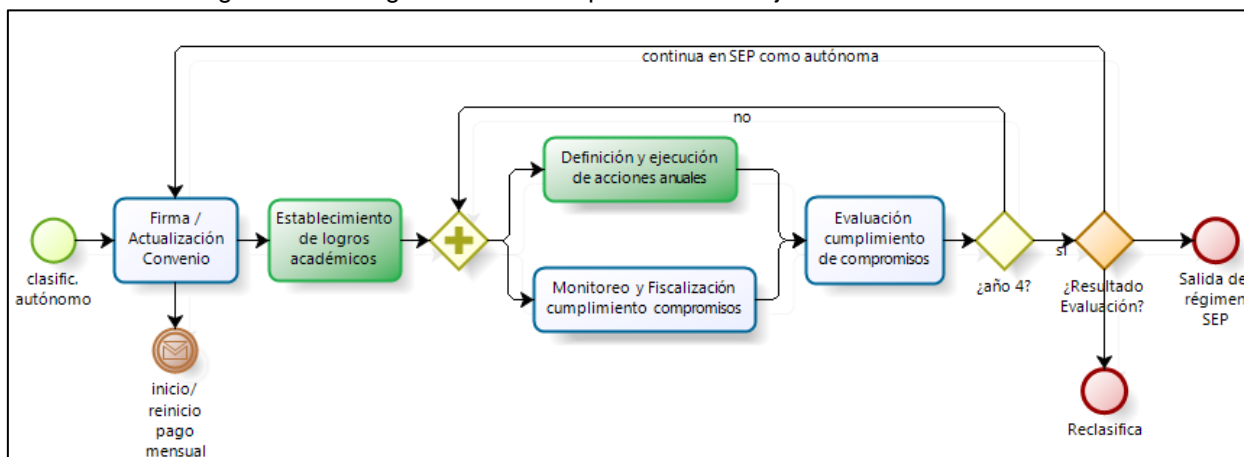


Fuente: Elaboración propia

Luego de que el colegio tiene asignada una categoría, entrará al diagrama de flujo que le corresponda, para colegios autónomos figura 11.2, Emergentes figura 11.3 y figura 11.4 para escuelas en Recuperación.

### 11.1 Autónomo

Figura 11.2: Diagrama de Macro-procesos del flujo de escuela Autónoma



Fuente: Elaboración propia

El diagrama comienza cuando un establecimiento es clasificado en esta categoría, el primer procedimiento es firmar el convenio de igualdad de oportunidades, con el cual se inicia el pago mensual. Luego, el colegio establece las metas de logros académicos a ser cumplidas en un periodo de 4 años.

Durante los siguientes 4 años, la comunidad escolar definirá sus acciones concretas en función de sus metas y las ejecutará cada año, por su parte, el Ministerio realizará una Fiscalización para corroborar si se han cumplido los compromisos legales y las obligaciones financieras, y un monitoreo orientado a apoyar las áreas técnico pedagógicas del colegio, vale recordar que establecimientos autónomos no tienen controles sobre el avance del plan de mejoramiento.

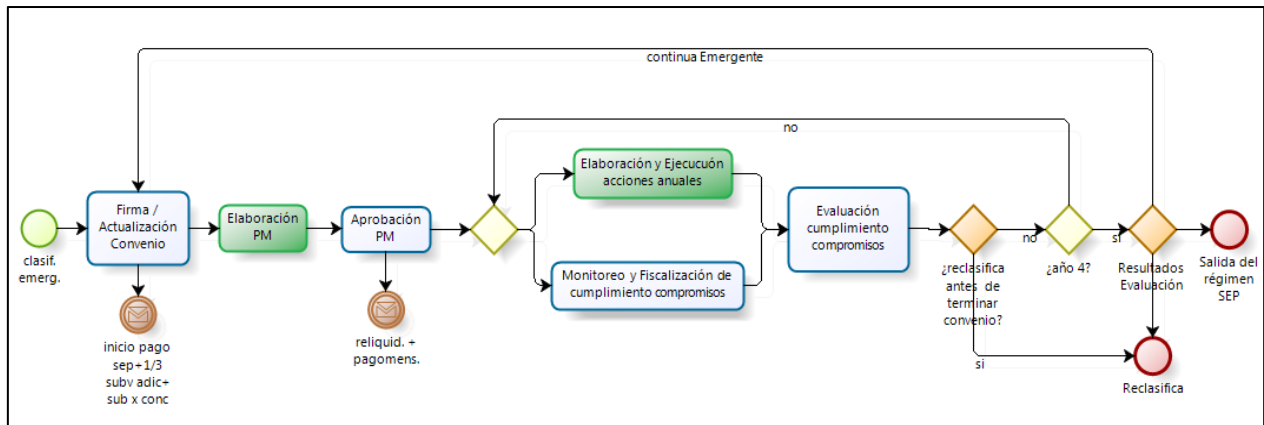
Cada año, luego del monitoreo y la fiscalización, se evaluará el cumplimiento de los compromisos que correspondan según el año desde la firma del convenio, el incumplimiento de algunas responsabilidades implicará que el establecimiento pase por un Proceso Administrativo (PA), donde la unidad de Inspecciones determinará la sanción a aplicar, este PA puede administrarse a todas las escuelas en SEP en cualquier año, y está incluido dentro de la casilla de Evaluación de Cumplimientos de Compromisos.

En el cuarto año, la evaluación determinará si el establecimiento continúa o no, bajo el régimen SEP y si cambia de clasificación, la resolución que se obtenga de esta evaluación se grafica en la compuerta “¿Resultado Evaluación?” donde cada colegio tomará sólo un camino, el cual puede ser:

- Salir del sistema SEP.
- Continuar como Autónomo y repetir este ciclo.
- Reclasificar, si sus logros académicos no han sido suficientes, y continuar en otro diagrama.

## 11.2 Emergente

Figura 11.3: Diagrama de Macro-procesos del flujo de escuela Emergente



Fuente: Elaboración propia

Luego de que el colegio se clasifique como Emergente y firme el convenio, tiene derecho a recibir una parte del pago de la SEP (80% aprox.), en seguida, el establecimiento debe elaborar su Plan de Mejoramiento Educativo, el cual debe ser aprobado por el Ministerio para comenzar a recibir la subvención completa.

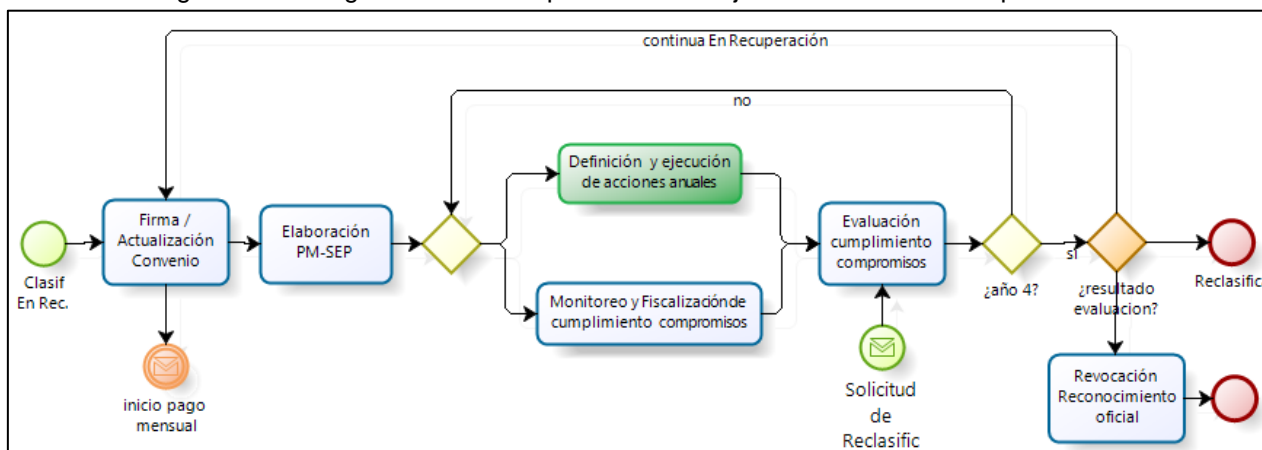
En seguida, se modelan los cuatro años, donde el colegio elabora y ejecuta sus acciones anuales, y el Ministerio realiza el monitoreo y la fiscalización para conocer el grado de cumplimiento de los compromisos y entregar esta información como input en el proceso de evaluación que se realiza cada año.

Antes de que finalice el ciclo de cuatro años el colegio podría reclasificarse, tal como la ley lo estipula: el PM debe ser aprobado por el Ministerio, y en el caso de que se cumpla un año de firmado el convenio, y el colegio no cuente con el plan o que al tenerlo, no lo aplique, se reclasificará a en Recuperación, otra alternativa para reclasificar sería que cumpla estándares de autónomo, en todos los casos, el resultado de la evaluación de cumplimiento de compromisos, entregará la nueva clasificación que debe adoptar el establecimiento.

En el cuarto año, dependiendo de los compromisos cumplidos y del resto de los datos que determinan la clasificación de un establecimiento, puede suceder que el establecimiento: cambie de categoría y continúe su ciclo en otro diagrama, que salga del régimen SEP, o que mantenga la categoría de Emergente, y el sostenedor firme un nuevo convenio para volver a repetir el proceso completo. Tal como en los otros diagramas, las sanciones que se apliquen, serán modeladas dentro del proceso llamado Evaluación de compromisos.

### 11.3 En Recuperación

Figura 11.4: Diagrama de Macro-procesos del flujo de escuela En Recuperación



Fuente: Elaboración propia

El primer procedimiento, luego de clasificar a esta categoría, es firmar el convenio, el cual es requisito para que se inicie el pago mensual de la subvención. Luego, se debe elaborar el PM e incluir las metas a cumplir en un periodo de 4 años y las acciones del primer año. Según la ley actual, esta tarea será realizada por un equipo tripartito designado por el ministerio, por lo tanto, este plan no tendría que ser aprobado.

En seguida, se modela el ciclo que se repetirá por 4 años, el colegio define y ejecuta sus acciones (en el año 1, las acciones se crearán junto con el plan de mejoramiento), además, cada año el Ministerio, mediante el monitoreo y la fiscalización, levantará la información acerca de los compromisos que se cumplieron, para posteriormente evaluar a cada escuela y sancionar si corresponde.

En el cuarto año, el recuadro de Evaluación de cumplimientos indicará si el establecimiento alcanzó los estándares de la categoría de emergente, ya que el propósito de la ley es que al terminar el ciclo de 4 años, el colegio debe pasar a otra categoría, de lo contrario, en este proceso, se evaluará si se le revoca el reconocimiento oficial o si continúa en el régimen y firma un nuevo convenio como en Recuperación.

A partir del segundo año en el segundo semestre, los colegios en Recuperación pueden pedir cambio de categoría, esta solicitud se acogerá, dependiendo del informe que se tenga de la última evaluación realizada.

En todos los diagramas el fin del pago mensual ocurre, al finalizar el año en que la evaluación haya determinado que el colegio sale del régimen SEP o pierde su reconocimiento oficial.

- Al observar estos diagramas y luego de haber obtenido datos sobre la cantidad de establecimientos en SEP, donde se observa que gran parte de ellos comenzará un nuevo ciclo de 4 años en el 2012, se deduce que cada 4 años la capacidad de personal en el Ministerio se verá colapsada en tareas como: aprobación de planes de mejoramiento, gestión para realizar firma de convenios, apoyo en elaboración de planes, reclasificación que mayormente se realiza al finalizar el convenio, etc.
- En este sentido se propone aplicar medidas para dispersar la cantidad de colegios que comparten el año de comienzo del Convenio, implementar convenios con vigencias de 5 o 6 años en establecimientos Emergentes que no cumplen requisitos para ser clasificados en otra categoría; Priorizar los procesos de clasificación antes de finalizar el convenio, por ejemplo en caso de incumplimiento del PM, reclasificar inmediatamente a en Recuperación; incentivar ingreso al sistema SEP en años convenientes y renovar el convenio cada vez que el colegio adopte una nueva categoría según lo defina el proceso de Evaluación. También se propone delegar la aprobación de Planes a regiones, ya que es una tarea que complica al nivel central.

## 12. DISEÑO DEL PROCESO: EVALUACION DE CUMPLIMIENTOS DEL COMPROMISO

Debido al poco tiempo que esta política pública ha tenido para implementarse, existen varios procesos que están en etapa de definición y de rediseño en la coordinación SEP. Además, en noviembre del 2010 se realizó el primer monitoreo, para conocer si las escuelas han implementado su plan de mejoramiento y si se han cumplido todos los compromisos y requerimientos que aceptaron al firmar el convenio para ingresar al sistema SEP.

Dado lo anterior, se escogió diseñar el proceso de evaluación de cumplimiento de compromisos, para esto, se sistematizó la información mínima que debía estar en el input, y se definieron los resultado que derivarían de esta evaluación, los cuales fueron la clasificación del colegio, la continuidad en el régimen SEP y las sanciones que se aplicarían en caso de incumplimiento. Éste último output quedó sin definir, ya que esta tarea la debe realizar un tribunal, luego de que la unidad de subvenciones releve al establecimiento hasta estas instancias.

En los siguientes subcapítulos se definen los input y output, luego se esquematiza el algoritmo que se debe aplicar a los input para obtener parte de los output de este proceso, lo cual corresponde a una propuesta que será evaluada por las autoridades, quienes delimitarán si este proceso se realizará tal como se especifica más adelante o si se efectuarán modificaciones a este diseño, ya que se debieron realizar algunos supuestos que la ley no especifica.

## 12.1 Antecedentes

Las escuelas que ingresan al sistema SEP se comprometen a lograr una educación de calidad y mayores grados de equidad a través del cumplimiento de ciertos requisitos y compromisos adquiridos con la firma del Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa.

A través del monitoreo y de la fiscalización anual que se realiza a los colegios, se conocen si los compromisos han sido cumplidos, o al menos si se tiene la evidencia para comprobarlo. La lista que se chequea en estas visitas, se basa en la Ley de Subvención Escolar Preferencial:

Artículo 6° requisitos y obligaciones para impetrar el beneficio de la subvención:

- Eximir de cobros a alumnos Prioritarios.
- No discriminar al seleccionar alumnos.
- Hacer público el proyecto educativo del colegio, durante el proceso de admisión, apoderados deben aceptarlo por escrito.
- Que el rendimiento escolar no sea obstáculo para renovar matrícula. Alumnos de hasta sexto básico tienen derecho a repetir curso.
- Destinar SEP a la implementación del PM.

Artículo 7° compromisos esenciales que el sostenedor adquiere al firmar el convenio que lo incorpora al régimen SEP:

- Presentar al Ministerio y a la comunidad escolar, un informe respecto del uso de recursos SEP, incluir rendición de cuentas.
- Acreditar funcionamiento de: consejo escolar, consejo de profesores y centro de padres.
- Cumplir con horas curriculares no lectivas y destinar horas docentes a funciones técnico pedagógicas.
- Señalar en el convenio el monto de recursos percibidos por sostenedores vía financiamiento público.
- Informar a padres y apoderados sobre existencia del convenio, en especial énfasis en metas de rendimiento establecidas.
- Cautelar que docentes presenten planificación anual de contenidos curriculares, los primeros 15 días del año escolar.
- Contar con actividades artísticas y/o culturales y deportivas.

En el artículo 7° también se nombran compromisos referidos al Plan de Mejoramiento, los cuales se profundizan en el artículo 8°, estos compromisos se exigen según el año y la clasificación que tenga cada establecimiento:

- Elaborar un PM antes de un año, con metas de efectividad y acciones en las áreas de gestión curricular, Liderazgo, convivencia escolar y gestión de recursos.
- Implementar PM presentado.
- Cumplir metas de efectividad, al finalizar el convenio.

Todos los años, el Ministerio de Educación debe evaluar el cumplimiento de los compromisos recién detallados, para cada establecimiento. Este proceso determinará su clasificación y/o continuidad en el régimen SEP, además de las sanciones que se aplicarán al sostenedor según sea el incumplimiento. En este diseño, se explicará el procedimiento para realizar parte de esta evaluación, específicamente la referida a reclasificación y renovación de convenios.

## 12.2 Proceso de Evaluación de compromisos

La coordinación SEP, se encargará de pedir en el formato más conveniente, las bases de datos con la información detallada en los input, para posteriormente reunirla en una planilla y agrupar los establecimientos en 6 conjuntos, dependiendo de la evaluación que le corresponda a cada uno, según el proceso “definir evaluación” que se explica más adelante.

En cada uno de los 6 grupos, se aplicará el algoritmo correspondiente que se define en los diagramas, y se comunicará a mantención de convenios para que actualice la clasificación y el estado del convenio de cada establecimiento. Este procedimiento debe terminar antes del inicio del año escolar siguiente.

En el proceso de recolección de datos, también se agrupará la información<sup>15</sup> de los establecimientos que incumplan compromisos y deban pasar por un proceso administrativo, la cual se enviará a la Unidad de Subvenciones, quienes son los responsables de relevar los casos a un tribunal que definirá la correspondiente sanción.

### Input

Las unidades ministeriales encargadas de levantar la información del cumplimiento de compromisos, entregarán los datos de manera sistematizada, para elaborar una Planilla o una Ficha que resuma los cumplimientos o incumplimientos de los compromisos de cada establecimiento. Las unidades responsables y la información mínima que deben proporcionar es:

---

<sup>15</sup> Según el formato de la ficha adjunta en anexos.



- Coordinación SEP proporciona la siguiente información:
  - Clasificación año siguiente: corresponde a una planilla con la clasificación que el establecimiento tendría según sus datos del SIMCE y los estándares nacionales, no es la clasificación definitiva, ya que esta se definirá durante el proceso, un colegio puede mantener la clasificación anterior, adoptar la de esta planilla o cambiarla según incumplimientos de algunos compromisos.
  - Estado del PM: Cada establecimiento, tiene uno de estos estados según la entrega del Plan: Aprobado, No Entregado, En Evaluación<sup>16</sup>, Entregado.
  - Metas de efectividad: metas propuestas y resultados alcanzados según SIMCE, si corresponde evaluarlos.
- Unidad de inspecciones entrega resultados de la Fiscalización<sup>17</sup>.
- ATP entrega resultados del Monitoreo<sup>17</sup>.

En la siguiente tabla, se muestra cada compromiso que la Unidad de Inspecciones y la Supervisión (ATP), levantará y entregará a la coordinación SEP:

Tabla 12.1: Compromisos levantados en la Fiscalización y Monitoreo

Fiscalización	Monitoreo
Eximir de cobros a alumnos Prioritarios.	Destinar SEP a la implementación del PM Implementar PM presentado.
Presentar al Ministerio y a la comunidad escolar, un informe respecto del uso de recursos SEP, incluir rendición de cuentas.	Hacer público el proyecto educativo del colegio, durante el proceso de admisión, apoderados deben aceptarlo por escrito. Que el rendimiento escolar no sea obstáculo para renovar matrícula. Alumnos de hasta sexto básico tienen derecho a repetir curso.
Acreditar funcionamiento de: consejo escolar, consejo de profesores y centro de padres.	Cumplir con horas curriculares no lectivas Destinar horas docentes a funciones técnico pedagógicas. Contar con actividades artísticas y/o culturales y deportivas.
Señalar en el convenio el monto de recursos percibidos por sostenedores vía financiamiento público	Informar a padres y apoderados sobre existencia del convenio, en especial énfasis en metas de rendimiento establecidas. Cautelar que docentes presenten planificación anual de contenidos curriculares, los primeros 15 días del año escolar.

Fuente: Elaboración Propia

### Output

Luego de evaluar todos los compromisos y los resultados alcanzados por los establecimientos, se tendrán los siguientes resultados:

<sup>16</sup> Existen otras categorías: Entregado formato incorrecto y Devuelto, pero para efecto de esta evaluación se considerarán como No Entregado.

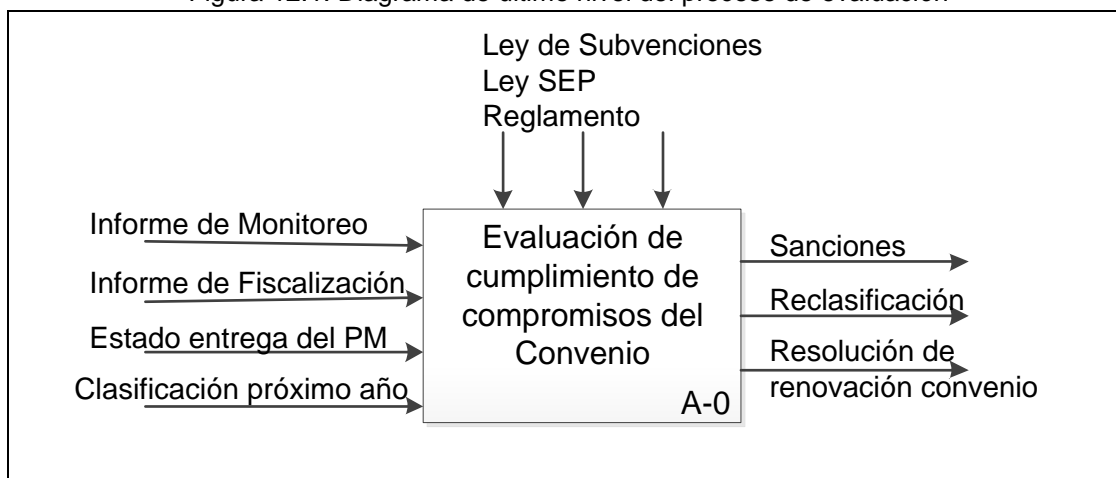
<sup>17</sup> Estos resultados o bases de datos, irán acompañados de un informe que explique y resuma la información.

- Resolución de renovación de convenio: se refiere a la continuidad de los establecimientos en el régimen SEP.
- Reclasificación definitiva de cada establecimiento.
- Sanciones, las que pueden ser:
  - Multas.
  - Suspensión de Subvención (total, parcial).
  - Revocación de Reconocimiento Oficial.
  - Inhabilidad temporal o perpetua de sostenedor para cumplir esta labor.
  - Otras

## Diagramas

Una vez que se han especificado los input y output, se elabora el diagrama de último nivel del proceso de evaluación de cumplimientos.

Figura 12.1: Diagrama de último nivel del proceso de evaluación

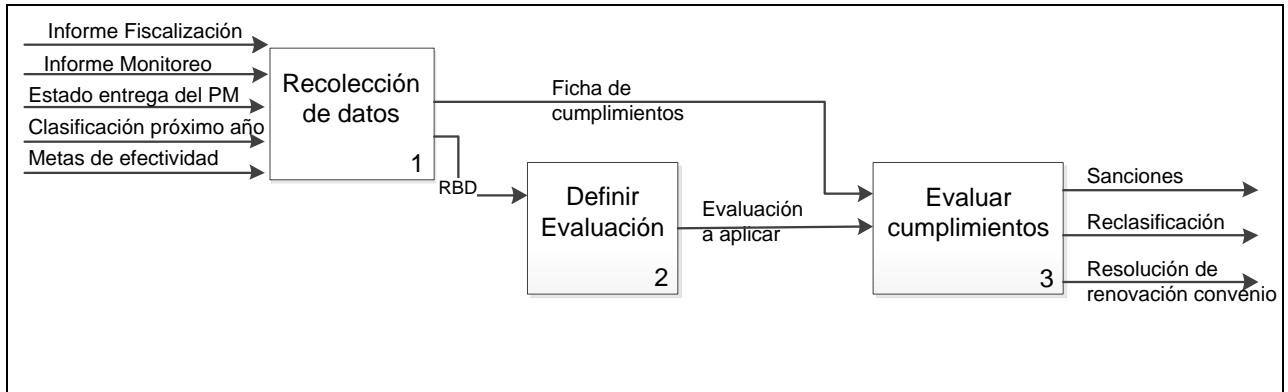


## Objetivo

En este proceso, se evaluarán los cumplimientos de compromisos de cada establecimiento adscrito al régimen SEP, los resultados definirán la continuidad en la subvención preferencial, además de la reclasificación del colegio y la determinación de sanciones por incumplimientos de compromisos.

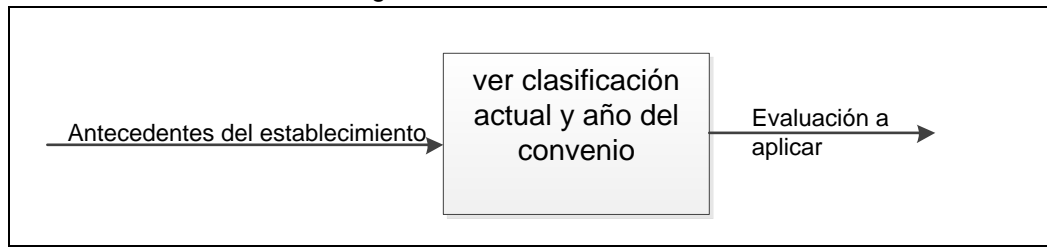
El diagrama general recién expuesto, se descompone en el siguiente esquema de macro-procesos:

Figura 12.2: Diagrama de macro-procesos



La primera actividad denominada Recolección de datos, agrupa toda la información para confeccionar una ficha que se utilizará para la evaluación. La segunda actividad Definir Evaluación, se explica en la Figura 3.

Figura 12.3: Definir Evaluación



Existen seis algoritmos distintos para evaluar un colegio, y en este proceso se determina cuál se utilizará, la evaluación depende de la clasificación, donde hay 3 opciones, y de los años que lleva el establecimiento en el convenio, puede estar en los 3 primeros años, o en el año en que finaliza el convenio, por lo tanto, este proceso tiene 6 posibles output, los que se muestran en la siguiente tabla:

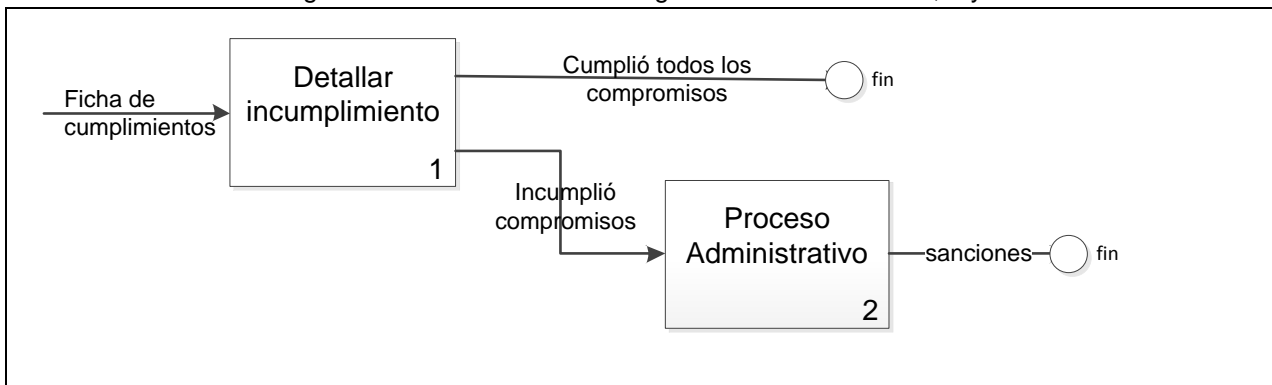
.Tabla 12.2: output proceso definir evaluación

Clasificación	Año desde que firma convenio	
<b>Autónoma</b>	1, 2, 3	4
<b>Emergente</b>	1, 2, 3	4
<b>En Recuperación</b>	1, 2, 3	4

Fuente: Elaboración propia

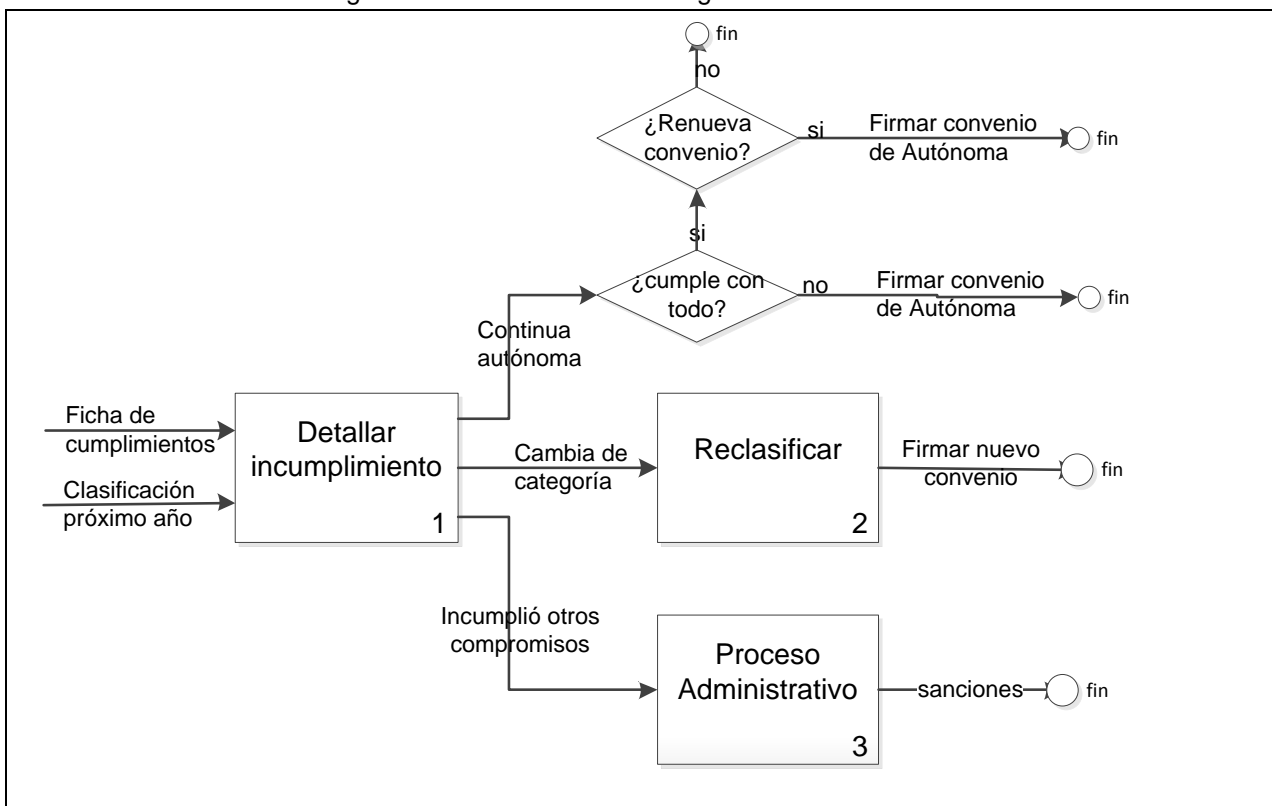
Las siguientes 6 figuras, corresponden a los diagramas de las evaluaciones para cada uno de los output resultantes del proceso anterior:

Figura 12.4: Evaluación de colegios Autónomos años 1, 2 y 3



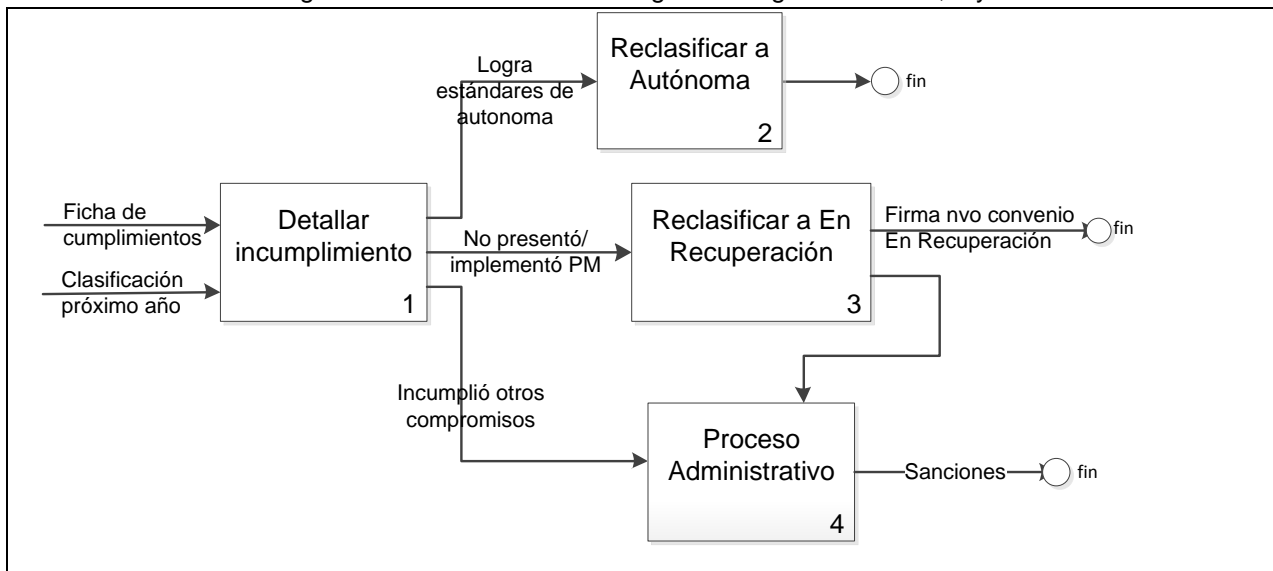
Los establecimientos autónomos en el año 1, 2, o 3, no cambiarán su clasificación, sólo tendrán sanciones en el caso de que incumplan compromisos legales y deban pasar por un Proceso Administrativo, lo que de todas formas, no afecta la continuidad del actual convenio.

Figura 12.5: Evaluación de colegios Autónomos año 4



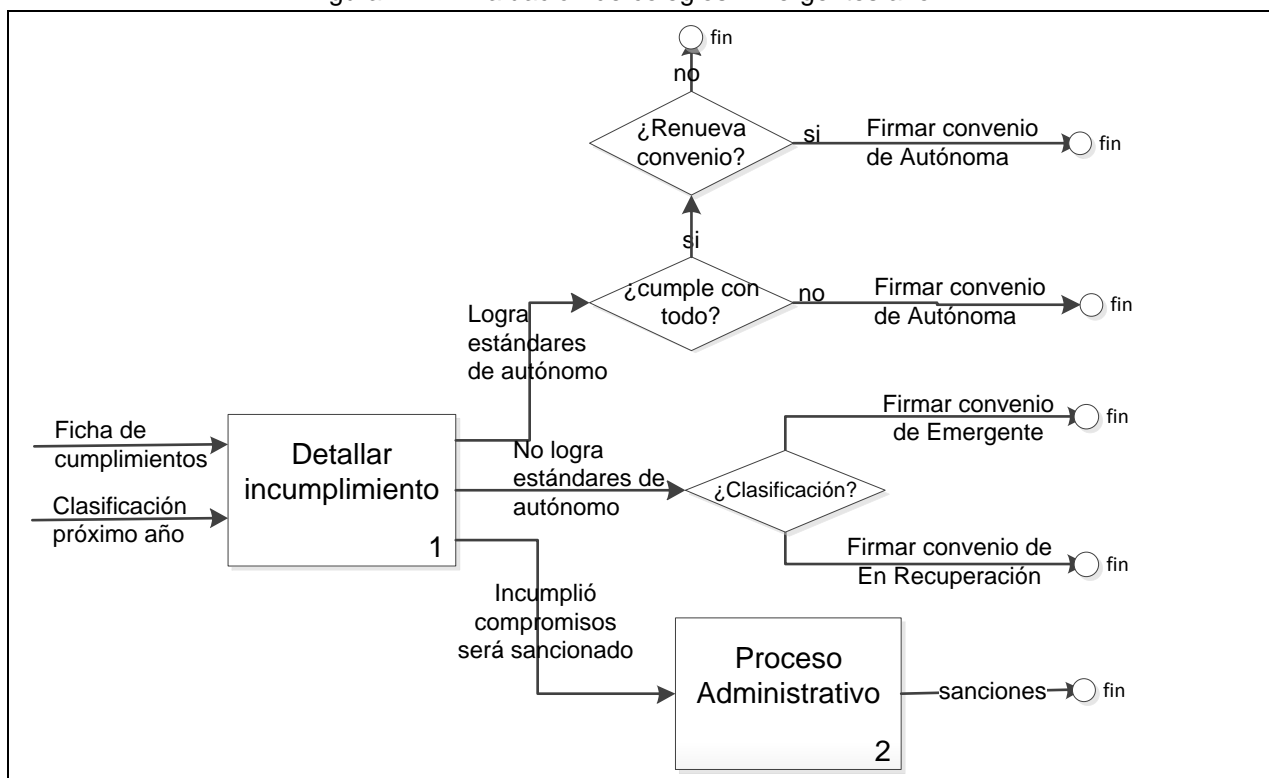
Al finalizar el cuarto año, el sostenedor, de un colegio que en la clasificación del próximo año mantiene estándares de autónomo, puede decidir si continua bajo el régimen SEP, solamente si ha cumplido con todos los compromisos estipulado. Por el contrario, si baja de categoría o si incumple algún otro compromiso legal, está obligado firmar un nuevo convenio.

Figura 12.6: Evaluación de colegios Emergentes años 1, 2 y 3



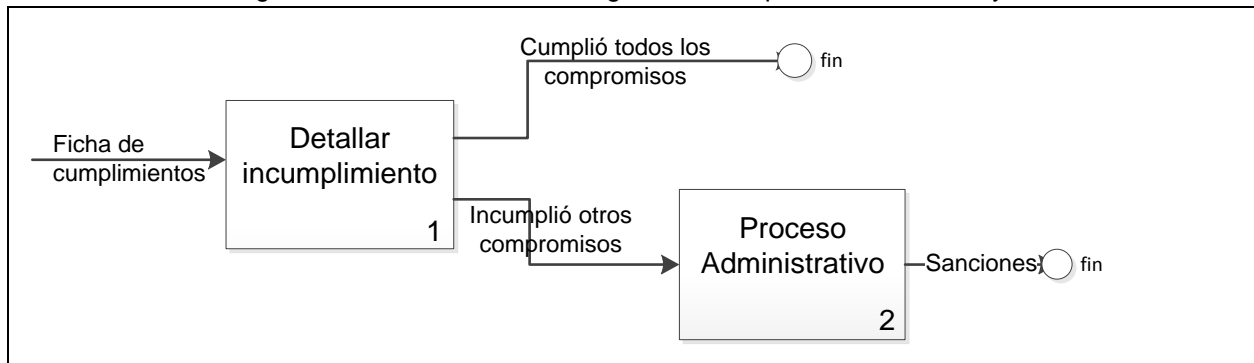
Los establecimientos Emergentes se reclasificarán a la categoría de En Recuperación, si luego de un año firmado el convenio, no cuentan con un Plan de Mejoramiento, o si al tener su PM aprobado, no lo ejecutan, en estos casos deben firmar un nuevo convenio en la nueva categoría. También el sostenedor podrían envía una solicitud de reclasificación, si ha logrado los estándares de autónomos y ha cumplido con todos los compromisos, en tal caso mantiene el convenio vigente hasta terminar el ciclo.

Figura 12.7: Evaluación de colegios Emergentes año 4



Para los colegios Emergentes en el cuarto año, se debe revisar la clasificación que han obtenido para el año siguiente, si han subido a la categoría de autónomos, firmarán un nuevo convenio si el colegio ha incumplido algún compromiso<sup>18</sup> o si el sostenedor desea continuar en SEP<sup>19</sup>. En cambio, si la clasificación indica que son Emergentes o En Recuperación, tendrán que firmar obligatoriamente un nuevo convenio por 4 años más. La reclasificación y firma de convenios, es independiente de efectuar un Proceso Administrativo, lo cual ocurre al incumplir compromisos que ameriten aplicar algún tipo de sanción.

Figura 12.8: Evaluación de colegios En Recuperación años 1, 2 y 3



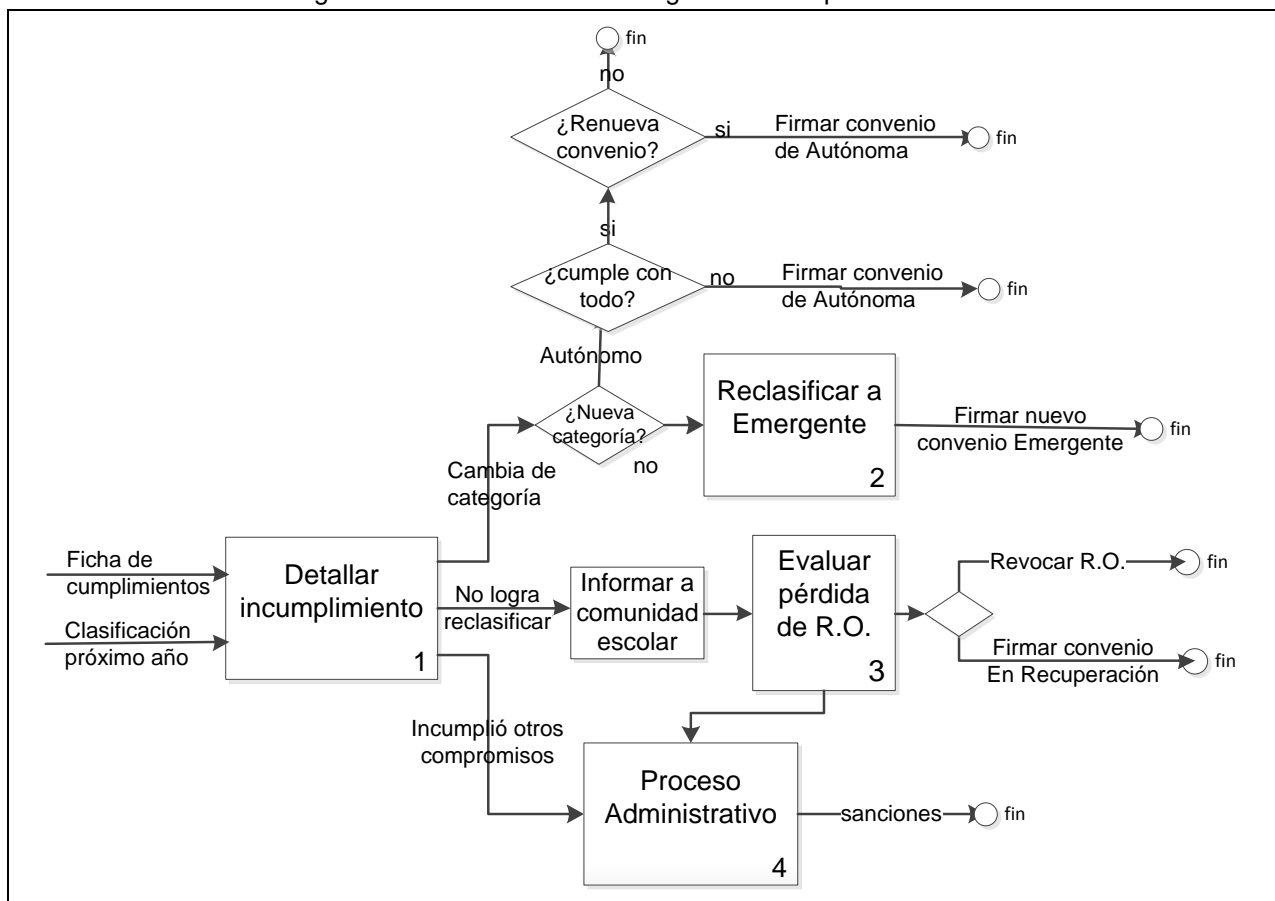
Las escuelas en la categoría En Recuperación, no cambian de clasificación antes del cuarto año, a menos que soliciten que se evalúe su caso, lo cual no es una actividad del proceso de evaluación que se realiza todos los años, por lo tanto, en los primeros 3 años sólo puede ocurrir que al incumplir los compromisos legales, deban pasar por el proceso administrativo, ya que el colegio no es el único responsable de elaborar el PM<sup>20</sup>.

<sup>18</sup> Es una propuesta que: si un colegio logra estándares de autónomo pero en el convenio anterior incumplió algún compromiso, deberá continuar en el régimen SEP.

<sup>19</sup> Si el colegio cumple estándares de autónomo y cumplió con todos sus compromisos en el anterior convenio, tiene la opción de firmar un nuevo convenio.

<sup>20</sup> Para este tipo de escuelas el Plan de Mejoramiento es elaborado por un equipo tripartito. En la modificación de la ley, que aún no ha sido aprobada, estos colegios tienen la autonomía de elaborar su propio PM, si la ley se aprueba este diagrama tendría algunos cambios respecto a compromisos del PM.

Figura 12.9: Evaluación de colegios En Recuperación año 4



Si el colegio cambia de categoría y logra estándares de emergentes, debe firmar un nuevo convenio por cuatro años, si alcanza la categoría de autónomo, se procede como en los casos anteriores. Si por el contrario, el establecimiento En Recuperación no logra los estándares nacionales correspondientes a la categoría de Emergentes en un plazo de 4 años, se debe informar a todos los miembros de la comunidad escolar que el establecimiento no ha alcanzado los resultados académicos esperados y se ofrecerá a las familias la posibilidad de buscar otro centro educativo. Para determinar si se revocará el Reconocimiento Oficial del colegio, se realizará una evaluación especial y en caso de aprobar el cierre del establecimiento, se dará la opción de que el sostenedor presente un recurso de apelación, lo anterior se debe modelar en el proceso “evaluar pérdida R.O.” cuando corresponda.

### Roles

Los input de este proceso son proporcionados por:

- Unidad de inspecciones entrega datos de Fiscalización.
- ATP entrega datos de Monitoreo.

- Coordinación SEP proporciona:
  - Planilla de clasificación del año siguiente.
  - Estado de la entrega del PM.
  - Metas de efectividad.

Además, los responsables de ejecutar cada uno de los procesos que se detallaron en los diagramas, se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 12.3: Responsables de procesos

Proceso	Encargado de ejecutarlo
Recolección de Datos	Coordinación SEP
Definir Evaluación	Coordinación SEP
Detallar incumplimientos	Coordinación SEP
Proceso Administrativo	Unidad de Subvenciones <sup>21</sup>
Reclasificar	Coordinación SEP
Informar a comunidad escolar que colegio no cumplió estándares.	Supervisión Ministerial
Evaluar pérdida de R.O.	Por definir

### 12.3 Firma de nuevos Convenios

Según lo expuesto en los diagramas de evaluaciones, se resumen las situaciones en que se firmarán nuevos Convenios, lo cual puede ocurrir cuando termina el ciclo de cuatro años o luego de una reclasificación anticipada.

Para los colegios que en el año 4 resulten en las categorías de En Recuperación y Emergentes, este trámite será obligatorio, dado que el espíritu de la ley es que establecimientos con alumnos prioritarios y resultados educativos insuficientes, puedan continuar implementando este proyecto educativo.

En cambio, en el caso de que el establecimiento sea clasificado (o reclasificado) como autónomo y se obtenga evidencia que ha cumplido con todos los compromisos adquiridos, el sostenedor tendrá la opción de renovar o no, un nuevo convenio, se propone, que esta decisión no exista, si, a pesar de que el colegio logre estándares nacionales de autónomo, se compruebe que ha incumplido algún otro compromiso adquirido, en tal caso debería firmar obligatoriamente, un nuevo convenio por 4 años.

---

<sup>21</sup> Según, la norma del título IV de la ley de Subvenciones, las sanciones se aplican previo proceso administrativo de subvenciones, la entidad a cargo de relevar al tribunal que definirá las sanciones, será la Unidad de Inspecciones. En este diseño no se definió el algoritmo para especificar las distintas sanciones que se aplicarán.



También existe la posibilidad de firmar un nuevo convenio antes de cumplir los 4 años, esto sucede cuando el colegio se reclasifica a En Recuperación, según lo señalado en el artículo 10 del reglamento:

- ✓ Escuelas Emergentes que no cuentan con un Plan de Mejoramiento luego de un año firmado el convenio o que teniendo el plan aprobado no lo apliquen, quedan en la categoría de En Recuperación.

## 12.4 Supuestos y Procesos por definir

El procedimiento recién descrito, fue elaborado según la ley SEP, sin embargo, existen algunos supuestos que se tomaron, ya que la ley no es clara en toda la implementación de la subvención preferencial:

- Hasta ahora, se presume que la unidad de subvenciones será la responsable de aplicar todas las sanciones según el “proceso administrativo” que aún no ha sido definido, sin embargo, podría ocurrir que en esta definición, otra unidad también sea responsable de aplicar la sanción.
- Según el diseño, todos los establecimientos que al finalizar el convenio se clasifiquen como Emergentes, deben continuar bajo el régimen SEP, sin embargo, existen casos en que el colegio siempre va a estar en esta categoría, y no se da la opción de que el sostenedor no quiera continuar con esta subvención. Lo anterior, se ha considerado en un procedimiento que el Ministerio está diseñando para evaluar estos casos, y que por ahora no está relacionado con la evaluación de cumplimientos.
- Se supuso que los colegios autónomos que hayan incumplido algún compromiso, tendrán que continuar bajo el régimen SEP, no obstante, podría definirse que esto ocurra por el no cumplimiento de sólo algunos compromisos específicos, por ejemplo, los que se clasifiquen como graves.
- Se debe determinar el porcentaje de cumplimiento mínimo para los compromisos que no son tan binarios al considerarse como cumplido, o no cumplido. Esto debiera definirlo la unidad encargada de levantar y entregar la información, ya que los datos deben ser proporcionados con sólo 2 opciones (cumplido, no cumplido) y no con un término medio, que signifique que el compromiso se ha cumplido a medias. Lo anterior se aplica por ejemplo, en la obligación de cumplir un PM que tiene varias acciones, si el establecimiento ha implementado un 80% de estas acciones, podría considerarse que cumplió con este compromiso, pero en este caso, la supervisión es la que definirá ese porcentaje.

## 12.5 Propuestas para diseños faltantes

En el futuro diseño del “Proceso Administrativo”, se propone sistematizar la información y definir las sanciones a todos los posibles casos que puedan ocurrir, de modo de no tener la necesidad de revisar caso a caso, y poder sancionar a la mayoría de los establecimientos de acuerdo a un algoritmo predeterminado.

Se proponen algunos puntos a tomar en cuenta durante la evaluación que determinará si un colegio En Recuperación debe perder su reconocimiento oficial, por no haber alcanzado los estándares de emergente al cuarto año.

Si el establecimiento cumplió con todos compromisos del convenio y sólo le faltó reclasificar, debiera seguir funcionando si:

- Alcanzó las metas propias que había fijado con el Ministerio.
- Alcanzó las metas de emergentes, según el puntaje que se pedía cuando el colegio fue clasificado a En Recuperación.

Lo anterior, debido a que los estándares nacionales, se fijan según un criterio que cambia en el tiempo, y sería poco lógico exigir de un colegio, un puntaje SIMCE que será definido en cuatro años más y después de que el establecimiento realice la prueba.

Otro hecho a considerar al definir el cierre de un colegio, es la no existencia de otro centro de estudios para los alumnos que queden sin colegio, además, si es un establecimiento municipal y la única opción es un colegio particular subvencionado, el alumnos perdería el acceso a educación gratuita. Finalmente, se debe tomar en cuenta la cantidad de veces que el colegio ha estado en esta categoría, ya que si en 8 o 12 años no ha conseguido resultados mínimos, sería difícil hacerlo en cuatro años.

## 13. CONCLUSIONES

Se concluye que los objetivos que se plantearon fueron cumplidos en su totalidad, fue posible cuantificar el grado de implementación de la SEP, además, se pudo definir un sistema de indicadores y obtener información a partir de la medición de algunos antecedentes. Finalmente se dio apoyo a la gestión de la coordinación SEP, mediante la creación de un nuevo diagrama de macro-procesos que posee una visualización más evidente del flujo real, y se diseñó un proceso que era crítico en la implementación de la ley.

Los tres resultados más importantes, de este trabajo son:

- El Ministerio de Educación ha realizado un 60% de las tareas que son exigidas por la ley SEP.
- La subvención preferencial tiene una altísima cobertura a nivel nacional
- Cada 4 años, la coordinación enfrentará una alta carga de trabajo debido a que la mayoría de los establecimientos comparten el mismo ciclo de vigencia del convenio.

Otras conclusiones obtenidas fueron:

Dentro del 40% de las actividades que el Ministerio no ha implementado, existen dos grandes procesos que deben tener prioridad para ejecutarse lo antes posible, porque generan mayor impacto en las escuelas. El primero se refiere a entregar orientaciones y apoyo especializado en la elaboración e implementación del plan de mejoramiento, principalmente a establecimientos UBT, multigrado o en condiciones de aislamiento. Lo segundo es desarrollar estándares de calidad claros y medibles, para que las instituciones y personas inscritas en el registro ATE acrediten su oferta de servicios.

Con respecto a los resultados obtenidos según la clasificación del establecimiento, es necesario considerar la opción de redefinir los estándares nacionales para la clasificación, al menos dos argumentos avalan esta conjetura, establecimientos del grupo más vulnerable caen en la categoría de autónomos con apenas 226 puntos en el SIMCE, estos resultados no son suficientes para asegurar que el colegio tiene la capacidad para mejorar la calidad de la educación entregada, sin el apoyo y las exigencias que tienen colegios con otras clasificaciones. El otro argumento está relacionado al estándar que deberá cumplir un colegio en Recuperación para no correr el riesgo de perder su reconocimiento oficial, el cual no puede ser previsto hasta que se conozcan los resultados, lo cual dificulta el diseño de un plan de acción al no conocer la meta que se quiere alcanzar. En consecuencia, se concluye que el sistema de clasificación debiera reevaluarse y considerar el rendimiento pasado, en cuanto al aumento o disminución del SIMCE, y un estándar debe ser menos variable y un poco más exigente para los grupos más vulnerables.

Sin ser este un estudio del análisis organizacional de la coordinación de la SEP, se observó que un hecho crítico que ha influido en la implementación de esta política pública, han sido los cambios de jefaturas, lo cual no facilitó la realización de una planificación estratégica a tiempo, si bien los objetivos de la ley SEP, siempre han estado claros, los puntos de vista para cumplirlos han dependido de la nueva autoridad o de los cambios que han surgido desde los altos mandos.

## **Aplicación de resultados**

- La medición de los tiempos de entrega del plan y del tiempo utilizado en aprobarlo, podrá ser un insumo de futuras comparaciones cuantitativas a los resultados que se alcancen luego de que se implemente el rediseño del proceso asociado al PM que está siendo definido.
- La planilla que se utilizó para calcular el porcentaje del cumplimiento de los procesos exigidos por la ley, servirá para monitorear periódicamente el avance de la implementación de la SEP de temas operativos.

## **Sugerencias a partir de los resultados**

- Se propone actualizar una nueva planilla y sistematizar la información con los procesos que deben ser optimizados y tener de la misma manera un panel que controle la eficiencia y la calidad de las tareas que se están realizando.
- En relación al apoyo en la implementación del plan de mejoramiento, que no está siendo ejecutado por el Ministerio, se sugiere instaurar un sistema formal para entregar asesorías, una opción para realizarla es a partir de los resultados educativos de los establecimientos que están a mitad de vigencia del convenio. Imponer una política centralizada que ordene a los departamentos provinciales retroalimentarse de las buenas prácticas que estén realizando aquellos colegios que han mejorando sus resultados educativos y que entreguen un reporte sobre el apoyo adicional que den a los colegios que han empeorado sus resultados.
- En cuanto a la carga de trabajo que la coordinación del nivel central enfrentará cada 4 años, se propone implementar medidas en el mediano plazo, para nivelar la cantidad de establecimientos que comparten el ciclo de renovar el convenio en el 2012. Algunas propuestas son, realizar convenios con vigencias de 5 o 6 años para escuelas que no cambian de clasificación, priorizar los procesos de reclasificación antes de finalizar el convenio e incentivar el ingreso a la SEP sólo en los años que convengan.
- En este sentido, se propone delegar a regiones la tarea de aprobar los Planes de Mejoramientos, ya que esta actividad genera bastante congestión en el trabajo del nivel central, además facilitaría la entrega de propuestas de mejoras hacia los establecimientos con necesidades especiales.

## **Propuestas de investigación**

- Investigar la relación sostenedor-director para coordinar temas SEP.
- Indagar en el real uso que ha tenido el 55% de la subvención preferencial que no ha sido justificada.
- Realizar un estudio para conocer la gestión en materia de SEP a nivel regional y de provincias.

## 14. BIBLIOGRAFIA Y FUENTES DE INFORMACION

BELLEI, Asistencia Técnico Educativas, certificación en educación, y mejoramiento escolar, Proyecto FONDEF, 2009, Universidad de Chile.

CHILE, Ministerio de Educación. 2008. Ley N° 20.284 Subvención Escolar Preferencial, febrero de 2008.

CONTRERAS Soto, R.: Análisis crítico de la cultura. Educación: capital cultural y diferenciación, en Contribuciones a las Ciencias Sociales, 2008.

ELAQUA Gregory, MOSQUEIRA, Ursula, SANTOS, Humberto, La toma de decisiones de un sostenedor: Análisis a partir de la Ley SEP.

GONZALEZ Pablo, MIZALA Alejandra, ROMAGUERA Pilar, Recursos diferenciados a la educación subvencionada en Chile, 2002, Universidad de Chile.

LAGOS René, 2010, Diseño y aplicación de un modelo para la estimación de la dotación mínima de supervisores del Ministerio de Educación. Memoria de Ingeniero Civil Industrial, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.

LARRAÑAGA, Osvaldo, PEIRANO, Claudia, Impacto Distributivo de la Subvención preferencial, 2006, Dpto. Economía, Universidad de Chile.

MINEDUC. 2007. Modelo de Calidad de Gestión Escolar. Chile.

MOLINA, Sergio, Logros de la década de los noventa y desafíos futuros, 2000.

OPECH, Ley SEP: Notas para la discusión, documento de trabajo, 2006.

TREVIÑO, Ernesto, ORDENES, Miguel, TREVIÑO, Karina, ¿Cómo los Planes de Mejoramiento pueden ayudar a mejorar los aprendizajes?, 2009, Santiago, Universidad de Chile.

VALENZUELA B, Juan Pablo. Evolución de la Segregación Socioeconómica de los Estudiantes Chilenos y su Relación con el Financiamiento Compartido, Universidad de Chile, 2008, Programa de Investigación en Educación.

## Anexo A: LEY SEP

### A1 Selección de Alumno Prioritario

Hasta el año 2009 la JUNAEB ha identificado 834.016 estudiantes prioritarios desde pre-kinder hasta 6º básico, en los 7.348 establecimientos educacionales suscritos a la Subvención Escolar Preferencial.

La calidad de alumno(a) prioritario(a) está determinada si cumple algunos de los siguientes criterios:

- Pertenecer al Sistema de Protección Social Chile Solidario.
- Estar dentro del tercio más vulnerable según Ficha de Protección Social.
- Ser beneficiarios del tramo A del Fondo Nacional de Salud.
- Finalmente, como indicadores complementarios a los criterios señalados con anterioridad, se considerarán los ingresos familiares del hogar, la escolaridad de la madre y, en su defecto, la del padre o apoderado(a) con quienes viva el(la) estudiante, la condición de ruralidad de su hogar y el grado de pobreza de la comuna donde resida el(la) referido(a) alumno(a).

### A2 Obligaciones del Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa

- Eximir a las alumnas y alumnos prioritarios de cobro obligatorio alguno.
- Aceptar a los estudiantes que postulan entre el primer nivel de transición y Sexto básico, sin considerar rendimiento escolar pasado o potencial.
- En los procesos de admisión no será requisito la presentación de antecedentes socioeconómicos de la familia o del postulante.
- Informar respecto del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y su reglamento interno, a los postulantes y sus madres, padres y apoderados. Ellos deberán aceptar por escrito el PEI
- Retener a las y los alumnos, sin que el rendimiento escolar sea obstáculo para renovación de su matrícula
- Asegurar el derecho de las y los alumnos a repetir de curso en un mismo establecimiento, a lo menos en una oportunidad por cada nivel de enseñanza
- Destinar los recursos de la Subvención Escolar Preferencia a la implementación de las medidas comprendidas en el Plan de Mejoramiento Educativo, con énfasis en las y los alumnos prioritarios, e impulsar una asistencia técnico-pedagógica especial para mejorar el rendimiento escolar de los alumnos de bajo rendimiento.
- Presentar anualmente al Ministerio de Educación y a la comunidad escolar un informe relativo al uso de los recursos percibidos por Subvención Escolar Preferencial y los demás aportes contemplados en la Ley.
- Acreditar el funcionamiento del Consejo Escolar, el Consejo de Profesores y el Centro general de Padres y Apoderados Acreditar la existencia de horas

docentes destinadas a cumplir la función técnico pedagógica y el cumplimiento efectivo de las horas curriculares no lectivas.

- Presentar y cumplir un Plan de Mejoramiento Educativo elaborado con la comunidad escolar, con acciones en todos los niveles de enseñanza que imparte y en las áreas de gestión establecidas en la Ley.
- Establecer y cumplir metas de resultados académicos de las y los alumnos, en especial de los prioritarios, concordadas con el Ministerio de Educación. en función de los resultados obtenidos en el SIMCE.
- Señalar en el Convenio y actualizar anualmente el monto de las subvenciones y recursos que se perciben por vía del financiamiento público. Los sostenedores municipales deberán señalar además su aporte promedio en los tres años anteriores a la suscripción del Convenio.
- Informar a las madres, padres y apoderados sobre la existencia del Convenio y las metas de rendimiento académico.
- Cautelar que las y los docentes de aula presenten al director o directora, dentro de los quince días del año escolar, una planificación educativa anual de los contenidos curriculares.
- Contar con una malla curricular que incluya actividades artísticas y/o culturales y deportivas que contribuyan a la formación integral de las y los alumnos.

### A3 Requisitos para elaborar el Plan de Mejoramiento

<b>Diagnóstico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece una base para la fijación de metas y acciones               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Análisis de resultados SIMCE 2007 y anteriores</li> <li>○ Mediciones de velocidad y comprensión lectora</li> <li>○ Evaluación aspectos de gestión institucional</li> <li>○ Evaluaciones iniciales en otros subsectores de aprendizaje que el colegio quiera incorporar</li> </ul> </li> <li>• Determina subsectores de aprendizaje a trabajar en el PME</li> </ul>
<b>Definiciones a un año</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fijación de metas:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mejoramiento de las metas de aprendizaje para distintos subsectores (velocidad y comprensión lectora)</li> <li>○ Otros subsectores de aprendizaje (Lenguaje y Comunicación, Matemática o Ciencias)</li> </ul> </li> <li>• Determina acciones (orientadas a todos los alumnos, especialmente a los prioritarios y los que tengan bajo rendimiento):               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Medir avances de aprendizaje (metas anuales, instrumentos de evaluación, modalidad de información de resultados)</li> <li>○ Estrategias pedagógicas para mejorar resultados</li> <li>○ Planificación de clases y aprendizaje en subsectores</li> <li>○ Gestión docente en el aula</li> <li>○ Reforzamiento pedagógico (a alumnos con bajo rendimiento, apoyo a alumnos con talentos especiales).</li> <li>○ Acercamiento y compromiso de padres con el aprendizaje</li> </ul> </li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>○Mejoramiento de gestión institucional (gestión curricular, liderazgo, convivencia escolar, gestión de recursos)</li> <li>●Determina responsables, tiempo y recursos para todas las acciones propuestas (debe señalarse si son recursos propios, de otros programas, aportes de gobiernos regionales, etc. o derivados de la Ley SEP)</li> </ul>
<b>Definiciones a 4 años</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Debe incluir aspectos señalados en la programación anual</li> <li>●Determinar subsectores de aprendizaje que se incorporarán progresivamente durante los 4 años</li> <li>●Mineduc recomienda incluir: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Metas SIMCE (mejorar SIMCE 2007 en los 2 subsectores más deficitarios en mediciones de 4° y 8° básico)</li> <li>○ Mejorar en relación al propio desempeño, acercarse al promedio nacional si está por debajo de él o mostrar avance sostenido si está por encima de él (ver Tabla de Puntajes SIMCE sugeridos)</li> </ul> </li> </ul>
<b>Sistema de seguimiento y monitoreo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Debe hacer seguimiento a las metas establecidas en la programación anual.</li> <li>●Diseñar indicadores de resultado y proceso</li> <li>●Se transforma en mecanismo de información para la comunidad escolar y el MINEDUC.</li> </ul>

#### A4 Instructivo Metas de Efectividad

Todas las escuelas pueden lograr mejores aprendizajes con sus alumnos y alumnas. Para ello hay múltiples caminos y estrategias posibles, sin embargo, cualquiera sea la estrategia que se defina, es indispensable que cada institución escolar establezca, en primer lugar, “dónde espera llegar” o cuál es el resultado que espera alcanzar. La definición de metas permite hacer esa proyección y que la comunidad educativa se mueva en esa dirección.

De acuerdo a su realidad (niveles existentes y número de alumnos por nivel), tendrán que proponerse metas considerando dos indicadores:

a) Puntajes promedio obtenidos en el SIMCE en cada uno de los Subsectores considerados en 4° y 8° Básico.

Ej. “Mejorar en X puntos el resultado promedio de Lenguaje entre las mediciones del año 2007 y 2011”.

b) Niveles de logro para cada Subsector de aprendizaje en 4° Básico.

Ej. “Disminuir a X % los niños y niñas que se encuentran en el nivel inicial en Lectura en la medición del año 2011”.

La cantidad de metas que deberá definir la escuela depende de cuántos niveles y cuantos alumnos rindieron SIMCE el año 2007, tal como se especifica a continuación:

- Si la escuela cuenta con más de 20 alumnos que rindieron SIMCE en la medición de 4° y/o 8° del 2007.
  - La escuela debe seleccionar dos subsectores entre los más débiles en cada nivel (4° y 8°) y proponerse metas de mejoramiento en sus promedios. En caso de tener promedios similares debe priorizar Lenguaje y Matemáticas.
  - La escuela debe proponerse metas de cambio en los Niveles de Logro de Lenguaje, Matemáticas y Comprensión del Medio Natural para 4to básico
  
- Si la escuela Cuenta con menos de 20, pero más de 5 alumnos que rindieron SIMCE en la medición de 4° y/o 8° del 2007.
  - Debe seleccionar dos subsectores entre los más débiles en cada nivel (4° y 8°) y proponerse metas de mejoramiento en sus promedios. En caso de tener promedios similares debe priorizar Lenguaje y matemáticas.
  
- Si la escuela Cuenta con menos de 5 alumnos que rindieron SIMCE en la medición de 4° y/o 8° del 2007
  - no establece metas de mejoramiento asociadas al SIMCE

### **Metas de aumento en puntaje SIMCE**

Sin perjuicio que es atribución de la escuela la definición del puntaje específico que se compromete a alcanzar con el plan de mejoramiento y que propondrá al Ministerio de Educación, a continuación se entregan orientaciones sobre metas alcanzables y exigentes que su escuela podría adoptar para los dos subsectores de aprendizaje que eligió en conformidad al punto anterior.

Cuadro de metas sugeridas:

Nivel	Puntajes SIMCE 2007	Meta
1	Menos de 220 puntos.	Aumentar un 22% con un mínimo de 220 puntos.
2	De 220 a 250 puntos.	Aumentar un 14% con un mínimo de 250 puntos.
3	Más de 250 a 280 puntos.	Aumentar un 12% con un mínimo de 280 puntos.
4	Más de 280 a 300 puntos.	Aumentar un 7% con un mínimo de 300 puntos.
5	Más de 300 puntos.	Aumentar el puntaje.

Cabe hacer presente que el nivel 1 dice relación con el punto de corte que se estableció en la Ley de Subvención Escolar para la clasificación de “Escuela en Recuperación”. Los niveles 3 y 4 se ubican en rangos fundamentales para tener posibilidades de ingresar o mantenerse en la clasificación “Escuela Autónoma”. El nivel 5 corresponde al cumplimiento del currículum.

Si por razones justificadas la escuela define proponer al Ministerio de Educación metas inferiores a las señaladas de acuerdo a lo anterior, las metas que proponga no debieran implicar un aumento menor a lo siguiente:

- Escuelas con 20 o más alumnos (as) que rindieron SIMCE
  - 18 puntos
- Escuelas con menos de 20 pero más de 5 alumnos (as) que rindieron SIMCE.
  - 26 puntos<sup>22</sup>

### **Metas de cambio en los niveles de logro**

En este caso la escuela debe proponerse, en todos los subsectores en los que estos niveles de logro están disponibles (Lenguaje, Matemáticas y Comprensión del Medio Natural de 4to básico), mejorar el porcentaje de niños que se encuentra en el nivel avanzado y reducir el porcentaje de niños que se ubica en el nivel inicial. Deberán considerarse metas relacionadas con el mejoramiento de todos los subsectores.

---

<sup>22</sup> Los 18 puntos no son estadísticamente significativos en escuelas con un menor número de alumnos (as) y por eso que en aquellos establecimientos con menos de 20 alumnos que rinde SIMCE el puntaje es 26.

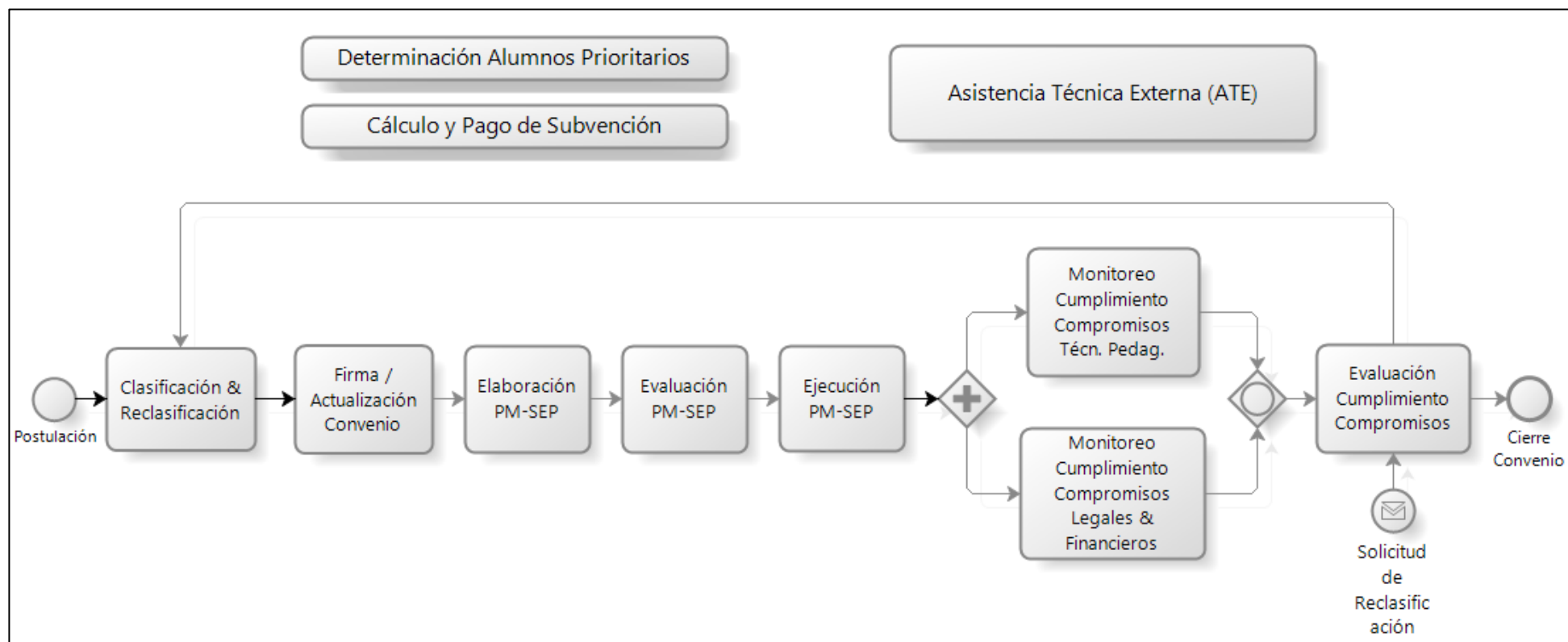
## Anexo B: Cuadro de Indicadores

Proceso	Indicador	valor	Dimensión
ATE	% ATEs que han ofrecido servicios	36,9%	
	% de dinero invertido en ATE según servicio ofrecido en cada área del PM	-	
	% de dinero invertido por establecimientos asesorados por top 10, del total de \$ invertido en ATE	48,50%	calidad
	% de dinero invertido por establecimientos asesorados por top 5, del total de \$ invertido en ATE	36,10%	calidad
	% de establecimientos en SEP que contrataron ATE (por región)	-	
	Numero de ATE's que ofrecen servicios en región i/ establecimientos en SEP en esa región	-	eficacia
	Tiempo máximo transcurrido desde que ATE solicita ampliar su oferta de servicio, hasta que esto se concreta	15 días	calidad
	Tiempo promedio desde que persona jurídica postula para ser ATE, hasta que es validada	no aún	calidad
	Tiempo promedio desde que persona natural postula para ser ATE, hasta que es validada	no aún	calidad
	Tiempo promedio desde que Universidad postula para ser ATE, hasta que es validada	no aún	calidad
	Top 5 (o top 10) de ATE con mayor cantidad de colegios asesorados	-	calidad
Autónoma	% de escuelas autónomas que cambian de categoría en el año 4	no aún	eficacia
	Cantidad de escuelas reclasificadas a Autónoma	no aún	calidad
Emergentes	% escuelas (convenio 2008) que subieron acciones en el año	93,71%	eficacia
	% escuelas monitoreadas despues de 1 año firmado convenio	no aún	calidad
	% escuelas plan ejecutados /escuela con plan aprobado	no aún	calidad
	% Establecimientos con Plan aprobados	93,70%	
	comparación SIMCE base, actual y meta	-	eficacia
	Número (o %) de escuelas que no cumplieron con el PM en el primer año tras firmar el convenio (reclasificadas a En Recuperación)	no aún	calidad
	Número (o %) de escuelas que no elaboraron su PM antes de 1 año, luego de firmar el convenio (reclasificadas a En Recuperación)	no aún	calidad
	Tiempo promedio desde que colegio firma convenio hasta que se aprueba su PM (del total que entregó plan)	-	eficiencia
Tiempo promedio desde que colegio presenta plan hasta que se aprueba su PM (del total que entregó plan)	-	eficiencia	
En Recuperación	% Establecimientos con convenio firmado del total de escuelas En Recuperación que cumplen requisitos para estar en SEP	no aún	eficacia
	% establecimientos en recuperación que pasan a ser emergente (o autónoma) al cuarto año.	no aún	calidad
	Número de escuelas que han perdido su reconocimiento oficial	no aún	calidad
	Tiempo promedio desde que se define equipo tripartito hasta que se elabora PM (sujeto a aprobación de ley)	no aún	calidad

	\$ Entregado a establecimientos en SEP por año	-	eficacia
	% alumnos prioritarios (AP) que pertenecen a escuelas en SEP	85,9%	
	% colegios que cumplieron compromisos legales del convenio	no aún	eficacia
	% de AP que pertenecen a escuelas autónomas o a EE con PM aprobado/total AP en SEP	96,77%	eficacia
Generales	% dinero objetado del total de recursos rendidos	12,9%	eficacia
	% dinero rechazado de recursos rendidos	3,4%	eficacia
	% dinero rendido del total entregado 2008 y 2009	45,8%	eficacia
	% Establecimientos en SEP del total que cumplen requisitos para entrar a SEP	83,06%	eficacia
	SIMCE promedio según clasificación	-	calidad
Gestión	% Presupuesto utilizado del asignado por la unidad (ATP), año 2010	96,30%	economía
Monitoreo	Colegios monitoreados /cantidad de supervisores (por región)	no aún	eficiencia
	Dinero entregado a colegios monitoreados/ total de dinero entregado	no aún	eficiencia
	Número de colegios en SEP / cantidad de supervisores (por región)	-	eficacia
	Numero de colegios monitoreados (por región)	no aún	
	Numero de colegios monitoreados/numero de colegios en SEP (por región)	no aún	eficacia
Postulación convenio	% de establecimientos que firmaron convenio del total que postularon	no aún	eficacia
	Cantidad de postulaciones en el año 2011	311	
	Colegios con convenio SEP vigente	7228	
	% de informes entregados al sostenedor o director, de la evaluación de cumplimientos del convenio.	0%	eficacia
	Establecimientos con convenio vigente año 2009/ establecimientos con convenio vigente año 2008	103,11%	eficacia
	Establecimientos con convenio vigente año 2010/ establecimientos con convenio vigente año 2009	106,02%	eficacia
	Tiempo promedio desde que sostenedor postula, hasta que firma convenio con SEREMI	5 meses	calidad

## Anexo C: Levantamiento de Procesos

### Anexo C1: Diagrama de macro procesos



## C2: Porcentaje de cumplimiento de la ley SEP

Para el cálculo de los porcentajes:

- En columna ¿Se Realiza?, “si” tendrá valor 1, “m” 0,5, “no” 0, N.A. significa que es una actividad que la SEP requiere, pero que no aplica aún, es decir no se considera para el cálculo final.
- La columna criticidad define la ponderación del valor anterior 0,5 (alta) 0,3 (media) y 0,2 (baja)
- El porcentaje final calculado al considerar cada actividad, da un 59,1%. Si se promedia el valor de cada macro-proceso, el resultado sería 60,5%.

PROCESOS	PRINCIPALES ACTIVIDADES	Criticidad	¿Se Realiza?	59,1%
CLASIFICACIÓN Y RECLASIFICACIÓN DE ESTABLECIMIENTOS	Definir reglas de reclasificación.	media	m	46%
	Clasificar a establecimientos postulantes a SEP.	alta	si	
	Definir mecanismos de clasificación para establecimientos sin SIMCE (Cantidad de alumnos insuficiente).	alta	no	
	Definir procedimientos, instrumentos, periodicidad de reclasificación.	media	m	
	Emisión de resoluciones de clasificación y notificación de esta clasificación a los sostenedores.	media	si	
	Resolver apelaciones de clasificación entregada a establecimientos postulantes.	baja	m	
	Gestionar reclasificación de Emergentes a En Recuperación, por no ingresar plan o por no cumplirlo.	baja	no	
	Clasificar a todos los establecimientos con necesidad de media especial (estén o no en SEP)	media	no	
Gestionar solicitudes de reclasificación ingresadas por establecimientos Emergentes o En Recuperación.	baja	m		
ELABORACION PM-SEP	Definir estructura del Plan de mejoramiento	media	si	39%
	Proponer PM-SEP a establecimientos UBT, multigrado o en condiciones de aislamiento.	alta	no	
	Entregar orientaciones y apoyo en la elaboración del PM-SEP para establecimientos Emergentes y En Recuperación.	alta	no	
	Proponer metodologías de mejoramiento educativo a los sostenedores	media	m	
	Definir metas de efectividad a lograr por establecimientos Emergentes.	media	si	

APROBACIÓN PM-SEP	Definir el formato para los diagnósticos de establecimientos Emergentes	media	si	<b>55%</b>
	Validar existencia de metas de efectividad orientadas a los alumnos prioritarios	media	no	
	Aprobar acciones presentadas por establecimientos Emergentes	alta	m	
	Emisión de resoluciones de planes aprobados.	alta	si	
	Proponer mejoras a los PM-SEP entregados por los sostenedores para establecimientos Emergentes	alta	m	
EJECUCION PM-SEP	Apoyar en la ejecución del PM-SEP a establecimientos UBT, multigrado o en condiciones de aislamiento.	alta	m	<b>25%</b>
	Entregar apoyo pedagógico permanente a Establecimientos Emergentes o En Recuperación.	alta	no	
EVALUACIÓN CUMPLIMIENTO COMPROMISOS DEL CONVENIO	Definir sanciones.	media	m	<b>9%</b>
	Evaluar el cumplimiento de los compromisos del convenio.	alta	no	
	Sancionar o reclasificar en función del compromiso del convenio	media	no	
	Solicitar suspensión de pagos por no ejecución de acciones comprometidas en PM-SEP.	baja	no	
	Coordinar procedimiento de revocación de reconocimiento oficial a establecimientos En Recuperación que no cumplan sus metas a cuatro años.	baja	N.A.	
	Gestionar apelaciones de revocación de reconocimiento oficial a establecimientos que no cumplan metas propuestas	baja	N.A.	
	Entregar a sostenedor y director del establecimiento un informe de evaluación de cumplimiento de compromisos del convenio.	media	no	
GESTION DE CONVENIOS	Elaborar informe anual para Comisión de Presupuestos respecto a establecimientos en régimen SEP con más de 15% de alumnos prioritarios.	baja	si	<b>95%</b>
	Coordinar proceso anual de postulación.	alta	si	
	Firma de convenios SEP entre SEREMI y sostenedores.	alta	si	
	Renovación de convenios SEP a partir del año 2012. (estos se renuevan cada 4 años)	alta	N.A.	
	Actualizar convenios de establecimientos que cambian su clasificación.	baja	N.A.	
	Actualizar convenios en función de cambios en los establecimientos (fusiones, divisiones, cierres o recesos)	baja	m	
	Consolidar información relevante de cada establecimiento SEP	alta	si	
MONITOREO COMPROMISOS CONVENIO (LEGALES Y FINANCIEROS)	Monitorear cumplimiento de normativa SEP (No técnico pedagógica)	alta	<b>si</b>	<b>86%</b>
	Gestionar ingreso de rendiciones de cuenta.	alta	si	
	Gestionar ingreso de estados de resultados.	baja	m	
	Gestionar ingreso de actualización de declaración de financiamiento público	baja	m	



MONITOREO COMPROMISOS CONVENIO (TÉCNICO- PEDAGÓGICOS)	Definir instrumentos para monitorear cumplimiento de metas pedagógicas	media	N.A.	<b>100%</b>
	Monitorear cumplimiento de metas técnico pedagógicas	media	N.A.	
	Definir instrumentos para monitorear acciones comprometidas PM-SEP	media	si	
	Monitorear cumplimiento acciones comprometidas en PM-SEP.	alta	si	
ALUMNOS PRIORITARIOS Y PAGO DE SUBVENCIÓN	Calcular monto de subvención mensual	alta	si	<b>66%</b>
	Determinar universo anual de alumnos prioritarios	alta	si	
	Resolver apelaciones respecto a calidad de alumnos prioritarios	media	m	
	Informar cantidad y nómina de alumnos prioritarios por establecimiento	media	si	
	Notificar anualmente a familias respecto a adquisición de calidad de alumno prioritario(carta)	media	no	
	Emitir resolución y notificar a familias respecto a pérdida de calidad de alumno prioritario(carta)	media	no	
ATE	Verificación de antecedentes legales de postulantes ATE y validación para estar en el registro	alta	si	<b>83%</b>
	Administración de plataforma web para que sostenedores busquen, inscriban y evalúen servicios ATE	alta	si	
	Analizar evaluaciones que sostenedores realizan sobre ATE contratada	media	si	
	Acreditación (calidad) de servicios ATE	media	no	
	Gestionar auditoría de registro ATE (cada 3 años) y actualizar registro	media	N.A.	
	Actualización de datos de ATE que amplían su oferta de servicios	baja	si	

## Anexo D: INDICADORES

### D1: Ingresos y Gastos SEP

Tabla D1.1: Ingresos y Gastos según clasificación de establecimientos

[MM pesos]	Autónomo	Emergente	Total
<b>SEP 2008</b>	\$ 16.381	\$ 36.521	\$ 52.902
<b>Gasto 2008</b>	\$ 3.558	\$ 8.202	\$ 11.760
<b>% Gasto 2008</b>	21,7%	22,5%	22,2%
<b>Saldo 2008</b>	\$ 12.775	\$ 28.236	\$ 41.011
<b>SEP 2009</b>	\$ 47.124	\$ 125.032	\$ 172.156
<b>gasto 2009</b>	\$ 28.702	\$ 62.534	\$ 91.237
<b>% Gasto 2009</b>	47,9%	40,8%	42,8%
<b>SEP 08-09</b>	\$ 63.505	\$ 161.553	\$ 225.058
<b>Gasto 08-09</b>	\$ 32.260	\$ 70.736	\$ 102.996
<b>% Gasto total</b>	<b>50,8%</b>	<b>43,8%</b>	<b>45,8%</b>

Fuente Elaboración Propia

Tabla D 1.2: Subvención y Gasto por región, cifras en miles de pesos.

REGION	Subv. 2008	Subv. 2009	Gasto 2008	Gasto 2009
01 - Región de Tarapacá	\$ 695.535	\$ 2.352.529	\$ 171.420	\$ 1.028.572
02 - Región de Antofagasta	\$ 1.174.042	\$ 4.039.384	\$ 177.857	\$ 1.607.911
03 - Región de Atacama	\$ 1.228.123	\$ 3.683.460	\$ 103.500	\$ 773.471
04 - Región de Coquimbo	\$ 2.583.036	\$ 8.492.421	\$ 384.174	\$ 4.876.179
05 - Región de Valparaíso	\$ 5.092.937	\$ 16.948.479	\$ 1.438.186	\$ 8.831.726
06 - Región del Libertador Gral. B. O'Higgins	\$ 3.243.979	\$ 10.328.256	\$ 438.650	\$ 3.773.222
07 - Región del Maule	\$ 4.972.717	\$ 14.062.802	\$ 1.135.303	\$ 6.879.466
08 - Región del Bío Bío	\$ 10.620.587	\$ 28.553.494	\$ 2.079.065	\$ 20.281.579
09 - Región de la Araucanía	\$ 5.187.420	\$ 14.259.869	\$ 1.114.520	\$ 8.227.976
10 - Región de los Lagos	\$ 3.965.138	\$ 12.020.553	\$ 702.675	\$ 6.355.488
11 - Región de Aysén del Gral. Carlos Ibáñez	\$ 404.534	\$ 1.564.392	\$ 63.770	\$ 726.804
12 - Región de Magallanes y la Antártica	\$ 289.115	\$ 843.390	\$ 6.279	\$ 396.403
13 - Región Metropolitana	\$ 10.582.621	\$ 46.528.267	\$ 3.439.463	\$ 23.291.109
14 - Región de Los Ríos	\$ 2.053.144	\$ 5.602.218	\$ 396.965	\$ 2.809.185
15 - Región de Arica y Parinacota	\$ 808.943	\$ 2.876.407	\$ 107.964	\$ 1.377.534
<b>Totales</b>	<b>\$ 52.901.870</b>	<b>\$ 172.155.923</b>	<b>\$ 11.759.790</b>	<b>\$ 91.236.626</b>

Fuente Elaboración Propia

Tabla D 1.2: % de la Subvención utilizada, según región

REGION	% Gasto 2008	% Gasto 2009	% Gasto total
01 - Región de Tarapacá	24,6%	35,8%	39,4%
02 - Región de Antofagasta	15,1%	31,9%	34,3%
03 - Región de Atacama	8,4%	16,1%	17,9%
04 - Región de Coquimbo	14,9%	45,6%	47,5%
05 - Región de Valparaíso	28,2%	42,9%	46,6%
06 - Región del Libertador Gral. Bernardo O'Higgins	13,5%	28,7%	31,0%
07 - Región del Maule	22,8%	38,4%	42,1%
08 - Región del Bío Bío	19,6%	54,7%	57,1%
09 - Región de la Araucanía	21,5%	44,9%	48,0%
10 - Región de los Lagos	17,7%	41,7%	44,2%
11 - Región de Aysén del Gral. Carlos Ibáñez	15,8%	38,1%	40,2%
12 - Región de Magallanes y la Antártica Chilena	2,2%	35,2%	35,6%
13 - Región Metropolitana de Santiago	32,5%	43,4%	46,8%
14 - Región de Los Ríos	19,3%	38,7%	41,9%
15 - Región de Arica y Parinacota	13,3%	38,5%	40,3%
<b>Totales</b>	<b>22,2%</b>	<b>42,8%</b>	<b>45,8%</b>

## D2: Mercado ATE

Tabla D2.1: Oferta ATE

Región	Total Oferentes con servicios en región	Colegios Emergentes	Ofertas de Servicios/ Colegios Emergentes
01 - Región de Tarapacá	188	98	1,92
02 - Región de Antofagasta	175	107	1,64
03 - Región de Atacama	203	95	2,14
04 - Región de Coquimbo	162	464	0,35
05 - Región de Valparaíso	248	558	0,44
06 - Región del Libertador Gral. Bdo O'Higgins	259	367	0,71
07 - Región del Maule	235	581	0,40
08 - Región del Bío Bío	235	915	0,26
09 - Región de la Araucanía	151	876	0,17
10 - Región de los Lagos	178	819	0,22
11 - Región de Aysén del Gral. Carlos Ibáñez	327	49	6,67
12 - Región de Magallanes y la Antártica	297	33	9,00
13 - Región Metropolitana de Santiago	317	921	0,34
14 - Región de Los Ríos	297	384	0,77
15 - Región de Arica y Parinacota	359	83	4,33
<b>Total general</b>	<b>3631</b>	<b>6350</b>	<b>0,57</b>

Tabla D2.2: Demanda ATE

Región	Total de colegios en SEP	Cantidad de Colegios que contrataron ATE	Proporción colegios que contrataron ATE
01 - Región de Tarapacá	98	10	10,2%
02 - Región de Antofagasta	107	55	51,4%
03 - Región de Atacama	96	2	2,1%
04 - Región de Coquimbo	464	176	37,9%
05 - Región de Valparaíso	559	232	41,5%
06 - Región del Libertador Gral. B. O'Higgins	369	94	25,5%
07 - Región del Maule	582	131	22,5%
08 - Región del Bío Bío	923	185	20,0%
09 - Región de la Araucanía	879	293	33,3%
10 - Región de los Lagos	830	231	27,8%
11 - Región de Aysén del Gral. Carlos Ibáñez	49	6	12,2%
12 - Región de Magallanes y la Antártica	33	25	75,8%
13 - Región Metropolitana de Santiago	929	304	32,7%
14 - Región de Los Ríos	389	23	5,9%
15 - Región de Arica y Parinacota	83	14	16,9%
<b>Total general</b>	<b>6390</b>	<b>1781</b>	<b>27,9%</b>

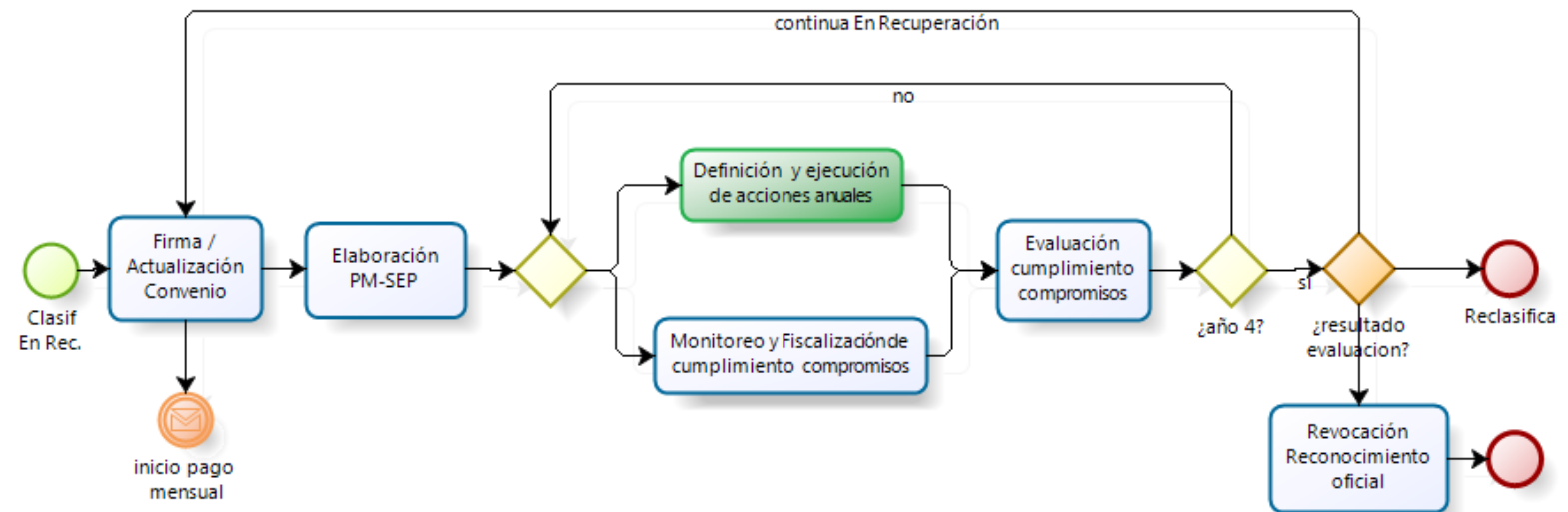
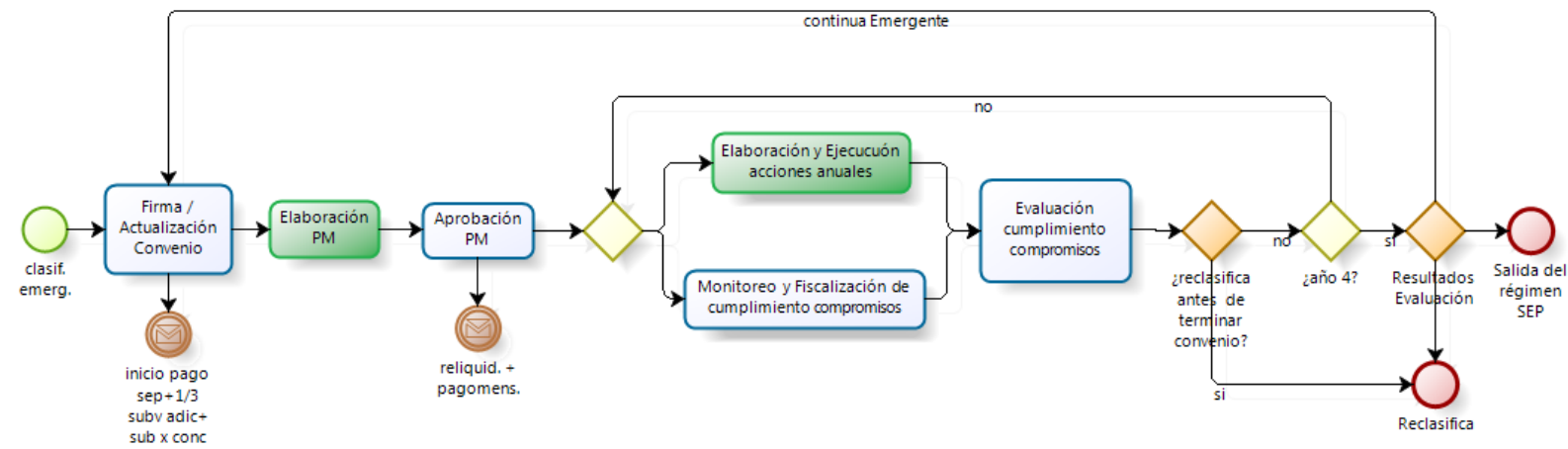
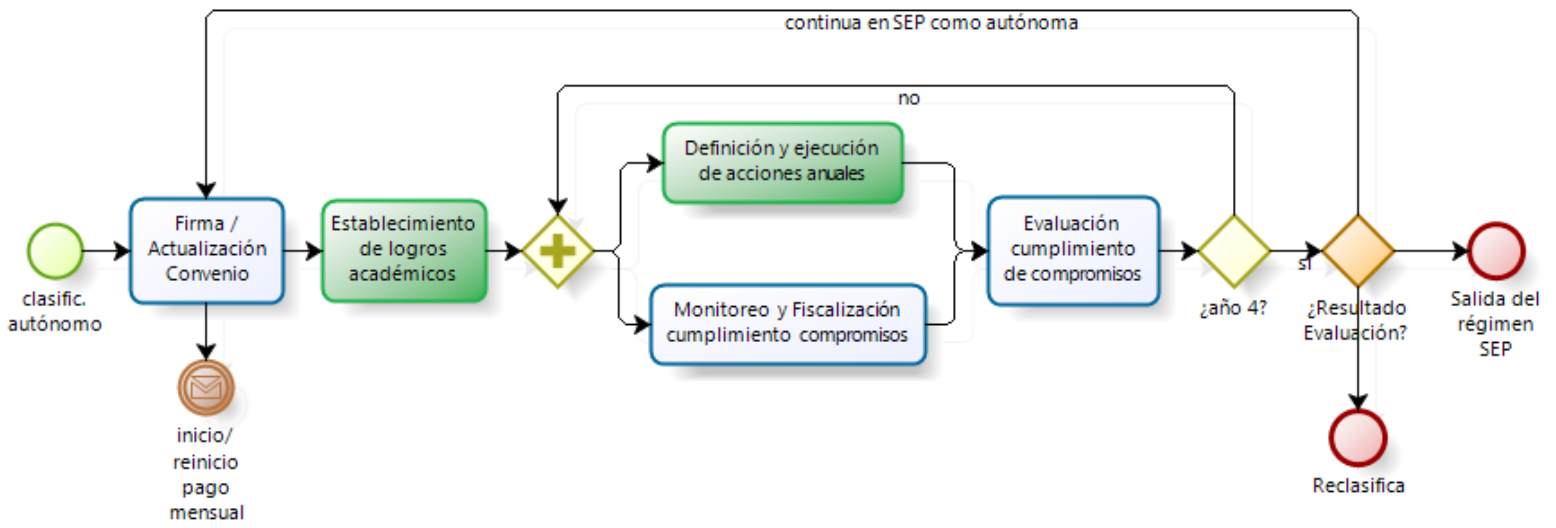
Tabla D2.3: Recursos ocupados en ATE

Región	Recursos SEP pagados en servicios ATE	Proporción de recursos SEP ocupados en ATE	Gasto en ATE promedio
01 - Región de Tarapacá	\$ 82.015.211	1,98%	\$ 8.201.521
02 - Región de Antofagasta	\$ 293.761.887	4,10%	\$ 5.341.125
03 - Región de Atacama	\$ 7.750.000	0,11%	\$ 3.875.000
04 - Región de Coquimbo	\$ 844.805.135	6,97%	\$ 4.800.029
05 - Región de Valparaíso	\$ 621.733.500	2,30%	\$ 2.679.886
06 - Región del Libertador Gral. B. O'Higgins	\$ 175.340.463	1,25%	\$ 1.865.324
07 - Región del Maule	\$ 221.585.905	1,22%	\$ 1.691.495
08 - Región del Bío Bío	\$ 369.194.947	1,04%	\$ 1.995.648
09 - Región de la Araucanía	\$ 1.223.964.743	6,03%	\$ 4.177.354
10 - Región de los Lagos	\$ 532.002.849	3,12%	\$ 2.303.043
11 - Región de Aysén Gral. Carlos Ibáñez	\$ 16.043.784	0,77%	\$ 2.673.964
12 - Región de Magallanes y la Antártica	\$ 63.794.999	4,32%	\$ 2.551.800
13 - Región Metropolitana de Santiago	\$ 1.613.903.215	2,36%	\$ 5.308.892
14 - Región de Los Ríos	\$ 54.069.500	0,75%	\$ 2.350.848
15 - Región de Arica y Parinacota	\$ 89.503.329	2,18%	\$ 6.393.095
<b>Total general</b>	<b>\$ 6.209.469.467</b>	<b>2,53%</b>	<b>\$ 3.486.507</b>

Tabla D2.4: Principales oferentes ATE, según ingreso 2008-2009

Ranking	Recursos rendidos	colegios	Nombre
1	\$ 2.109.502.244	1439	Arquimed
2	\$ 528.955.194	222	Sip.Red de colegios
3	\$ 359.167.204	300	Redess o Chileduc
4	\$ 355.901.303	574	Fundación Araucaníaprende
5	\$ 286.834.181	397	ZigZag Capacitación Limitada
6	\$ 280.865.289	870	Consorcio educativo andino
7	\$ 262.160.502	435	Fudea
8	\$ 246.431.151	172	Centro Universitario de Los Ángeles
9	\$ 239.690.004	315	76.000.036
10	\$ 216.976.999	99	Fundación Chile
11	\$ 199.608.619	189	Santillana
12	\$ 180.637.169	229	Universidad Católica de Temuco
13	\$ 159.389.728	226	71.635.600
14	\$ 157.839.999	157	Ricardo Vargas Navarro
15	\$ 135.800.002	95	Universidad de Concepción
16	\$ 129.968.699	71	Fundación SEPEC
17	\$ 126.656.343	159	Servicios de capacitación Master 7
18	\$ 123.844.676	202	Villaeduca
19	\$ 120.121.068	78	R. Leiva Y Cía Limitada
20	\$ 115.004.822	55	Consulting Regional Group Ltda

# Anexo E: NUEVOS MACRO PROCESOS



## Anexo D: FICHA DE EVALUACIÓN

### **FICHA DE EVALUACIÓN DE REQUISITOS, OBLIGACIONES Y COMPROMISOS ESENCIALES DEL CONVENIO DE IGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y EXCELENCIA EDUCATIVA, LEY 20.248 SEP**

<i>RBD</i>	<i>Clasificación</i>
<i>Nombre Establecimiento</i>	<i>Año de Ingreso SEP</i>
<i>Nombre Sostenedor</i>	<i>Montos Recibidos</i>
<i>Región</i>	<i>Estado del Plan</i>
<i>Dirección Provincial</i>	<i>Fecha de Aprobación</i>
<i>Comuna</i>	

<b>Requisitos, obligaciones y Compromisos esenciales</b>	<b>Registro</b>	<b>Estado</b>	<b>Caracterización de Incumplimiento</b>	<b>Observaciones</b>
<i>Eximir a los alumnos prioritarios de los cobros establecidos en el Título II de la Ley de Subvenciones, referido a financiamiento compartido. Estos alumnos no podrán ser objeto de cobro obligatorio alguno que condicione la postulación, ingreso o permanencia del alumno en ese establecimiento</i>	Informe Inspección	Cumplido  No Cumplido	Grave	
<i>Aceptar a los alumnos que postulen entre el primer nivel de transición y sexto básico, de acuerdo a procesos de admisión que en ningún caso podrán considerar el rendimiento escolar pasado o potencial del postulante. Asimismo, en dichos procesos no será requisito la presentación de antecedentes socio-económicos de la familia del postulante.</i>	Informe Monitoreo	Cumplido  No Cumplido	Grave	
<i>Informar a los postulantes y a los padres y apoderados sobre el proyecto educativo y su reglamento interno. Los padres y apoderados de los alumnos postulantes que opten por un establecimiento educacional, deberán aceptar por escrito el proyecto educativo de éste.</i>	Informe Monitoreo	Cumplido  No Cumplido	Menos Grave	

<i>Retener en el establecimiento a los alumnos, entre primer nivel de transición y sexto básico, sin que el rendimiento escolar sea obstáculo para la renovación de su matrícula. Los alumnos tendrán derecho a repetir de curso en un mismo establecimiento a lo menos en una oportunidad en cada nivel de enseñanza, sin que por esa causal les sea cancelada o no renovada su matrícula.</i>	Informe Monitoreo	Cumplido  No Cumplido	Grave	
<i>Destinar la subvención y los aportes que contempla esta ley a la implementación de las medidas comprendidas en el Plan de Mejoramiento Educativo, con especial énfasis en los alumnos prioritarios, e impulsar una asistencia técnico-pedagógica especial para mejorar el rendimiento escolar de los alumnos con bajo rendimiento académico.</i>	Informe Monitoreo	Cumplido  No Cumplido	Grave	
<i>Presentar anualmente al Ministerio de Educación y a la comunidad escolar un informe relativo al uso de los recursos percibidos por concepto de subvención escolar preferencial y de los demás aportes contemplados en esta ley. Dicho informe deberá contemplar la rendición de cuentas respecto de todos los recursos recibidos por concepto de esta ley.</i>	Informe Inspección	Cumplido  No Cumplido	Grave	
<i>Acreditar el funcionamiento del Consejo Escolar, Consejo de Profesores y Centro General de Padres y Apoderados, el que no requerirá gozar de personalidad jurídica.</i>	Informe Inspección	Cumplido  No Cumplido	Menos Grave	
<i>Acreditar la existencia de horas docentes destinadas a cumplir la función técnico-pedagógica en el establecimiento y asegurar el cumplimiento efectivo de las horas curriculares no lectivas.</i>	Informe Monitoreo	Cumplido  No Cumplido	Menos Grave	
<i>Presentar al Ministerio de Educación y cumplir un Plan de Mejoramiento Educativo elaborado con la comunidad del establecimiento educacional, con acciones desde el primer nivel de transición en la educación parvularia hasta octavo básico en las áreas de gestión del currículum, liderazgo escolar, convivencia escolar y gestión de recursos en la escuela.</i>	Plataforma PME  Informe Monitoreo	Cumplido  No Cumplido	Grave	
<i>Establecer y cumplir las metas de efectividad del rendimiento académico de sus alumnos, y en</i>	Por definir	No estipulada	No estipulada	



<i>especial de los prioritarios, concordadas con el Ministerio de Educación, en función de los resultados que se obtengan por aplicación del sistema de evaluación nacional.</i>				
<i>Señalar en el convenio el monto de las subvenciones o recursos que por la vía del financiamiento público reciben los sostenedores para los establecimientos educacionales, debiendo actualizar anualmente esta información.</i>	Informe Inspección	Cumplido  No Cumplido	Menos Grave	
<i>Informar a los padres y apoderados del alumnado del establecimiento sobre la existencia de este convenio, con especial énfasis en las metas fijadas en materia de rendimiento académico</i>	Informe Monitoreo	Cumplido  No Cumplido	Menos Grave	
<i>Cautelar que los docentes de aula presenten al director del establecimiento, dentro de los primeros quince días del año escolar, una planificación educativa anual de los contenidos curriculares.</i>	Informe Monitoreo	Cumplido  No Cumplido	Menos Grave	
<i>Contar en su malla curricular con actividades artísticas y/o culturales y deportivas que contribuyan a la formación integral de los alumnos.</i>	Informe Monitoreo	Cumplido  No Cumplido	Menos Grave	

Observaciones Generales:

-----

-----

-----

-----

-----

**ANEXOS:** Documentación respaldo:

- 1.- Informe de Monitoreo
- 2.- Informe de Inspección
- 3.- Otros