



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE POSTGRADO**

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MODELO DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD, EN  
LO PERTINENTE A LA GESTIÓN DE RECURSOS, DE LOS ESTABLECIMIENTOS  
EDUCACIONALES ADMINISTRADOS POR EL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN DE  
LA COMUNA DE RECOLETA**

**AFE PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN GESTIÓN EDUCACIONAL  
ARNOLDO MACKER ABURTO**

**Profesora Directora:**

**Verónica Gallegos A.**

**Santiago de Chile, año 2020**

## **AGRADECIMIENTOS**

*A mi familia por su comprensión y paciencia*

## **DEDICATORIA**

*A mi bella esposa y mis dulces hijas*

*A mis hermanas*

## ÍNDICE DE MATERIAS

<b>INTRODUCCIÓN</b>	9
<b>CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	12
1.1 El problema de los recursos y los resultados	12
1.2 Pregunta de Investigación	13
1.3 Objetivo General	14
1.4 Objetivos Específicos	14
1.5 Antecedentes del sistema de aseguramiento de la calidad de la gestión en Chile (SACGE)	15
1.5.1 Componentes del sistema de aseguramiento en Chile	15
1.5.1.1. Gestión de recursos	17
1.5.1.2. Gestión de personas	19
1.5.1.3. Gestión de recursos financieros	19
1.5.1.4. Gestión de recursos educativos	22
1.5.2 Liderazgo y recursos en el SACGE	24
1.5.2.1. Liderazgo del sostenedor en el SACGE	25
1.5.2.2. Liderazgo del director en el SACGE	26
1.6. Gestión de recursos en el servicio de educación en la comuna de Recoleta	27
1.6.1. Gestión de personas en el ámbito de educación en la comuna de Recoleta	27
1.6.2. Tipos de ingresos y subvenciones del sistema escolar	40
1.6.3. Planificación y gestión de recursos en la comuna de Recoleta	43
1.6.4. Otras variables comunales	45
1.6.4.1 Modelo de gestión de Recoleta	45
1.6.4.2. Las decisiones en las escuelas de la comuna de Recoleta y el rol del liderazgo	46

<b>CAPITULO II MARCO TEÓRICO</b>	49
2.1 Teoría general de sistemas	49
2.2 Calidad y sistema de aseguramiento	51
2.2.1 Aseguramiento de la calidad en educación	54
<b>CAPITULO III DISEÑO METODOLÓGICO</b>	57
3.1 Metodología	57
3.2 Universo y muestra	58
3.2.1 Diseño y características de la muestra para primera indagación	59
3.2.2 Diseño y características de la muestra para segunda indagación	60
3.3. Instrumentos de investigación	60
3.3.1. Operacionalización de las variables en estudio	60
3.3.2. Validación de los instrumentos	62
3.3.3. Estudio de confiabilidad de los instrumentos de investigación	62
<b>CAPITULO IV ANALISIS DE RESULTADOS</b>	65
RESULTADOS	65
<b>CONCLUSIONES</b>	78
1. Dimensiones del modelo de aseguramiento de la calidad de los recursos	78
2. Calidad como variable en Recoleta	81
	83
3. Espacios de aseguramiento en el sistema	

4. Modelo de aseguramiento de la calidad para los recursos en Recoleta	86
4.1 Dimensiones del modelo en el micro entorno	90
Bibliografía	93
<b>ANEXOS</b>	98

### ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1	Resumen de funciones generales básicas instituciones del SACGE	16
Cuadro 2	Estándares gestión de personas agrupados	19
Cuadro 3	Estándares de gestión de recursos financieros	20
Cuadro 4	Estándares de recursos educativos del SACGE	23
Cuadro 5	Estándares de liderazgo del sostenedor	25
Cuadro 6	Estándares de liderazgo del director	26
Cuadro 7	Carga horaria niveles de transición educación inicial	28
Cuadro 8	Carga horaria plan de estudio de primero a cuarto básico	29
Cuadro 9	Carga horaria plan de estudio de quinto a sexto básico	30
Cuadro 10	Carga horaria plan de estudio de séptimo a octavo básico	31
Cuadro 11	Carga horaria plan de estudio de primero a segundo medio	32
Cuadro 12	Carga horaria de tercero a cuarto medio	33
Cuadro 13	Número de cursos por establecimiento por nivel	35
Cuadro 14	Condiciones de calidad proyectadas en cada año	37
Cuadro 15	Condiciones de calidad en horas docentes y asistentes de la educación.	38
Cuadro 16	Condiciones Comunales de Calidad	39
Cuadro 17	Resumen en horas docentes y otros profesionales	40

Cuadro 18	Ingresos DAEM Recoleta 2019	43
Cuadro 19	Estándares de desempeño subdimensión planificación y gestión de resultados	44
Cuadro 20	Resumen de metodología empleada	58
Cuadro 21	Porcentaje genero muestra	59
Cuadro 22	Rango etario de la muestra	59
Cuadro 23	Resultado de confiabilidad variables de gestión de recursos	63
Cuadro 24	Medida de desviación estándar, confiabilidad	63
Cuadro 25	Resultado de confiabilidad variables de gestión de recursos	64
Cuadro 26	Medida de desviación estándar, confiabilidad	64
Cuadro 27	Resultados por pregunta y cantidad de docentes	66
Cuadro 28	Resultados por dimensión y pregunta en porcentajes	67
Cuadro 29	Porcentaje de afirmaciones totalmente de acuerdo instrumento I	69
Cuadro 30	Porcentaje de afirmaciones en tránsito instrumento I	71
Cuadro 31	Resultados por aseveración cantidad de docentes Instrumento II	73
Cuadro 32	Resultados por dimensión y aseveración en porcentajes	74
Cuadro 33	Menciones en tecnología informática	75
Cuadro 34	Menciones en tecnología audiovisual	76
Cuadro 35	Menciones en infraestructura	77
Cuadro 36	Menciones en documentos tangibles	77
Cuadro 37	Menciones en reproducción de documentos	77

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1	Gestión de recursos	18
Figura 2	Portal de transparencia financiera	21
Figura 3	Orden del proceso rendición del SACGE	22
Figura 4	Liderazgo y responsables según la norma	24
Figura 5	Liderazgo	25

Figura 6	Agentes CATI	46
Figura 7	Directorios colegiados	47
Figura 8	Líder y gestión	48
Figura 9	El sistema de gestión de calidad en Recoleta	82
Figura 10	El Sistema de gestión aseguramiento de la calidad en Recoleta	82
Figura 11	Desde la normativa de los recursos	83
Figura 12	Desde el uso de los recursos	84
Figura 13	Relación del SACGE y los subsistemas SAC	85
Figura 14	Dimensiones y construcción de variables complejas	87
Figura 14	Modelo de aseguramiento de la calidad de los recursos de Recoleta	89

## **RESUMEN**

El estudio de los factores que inciden en los resultados de aprendizaje es un campo robusto de investigación. Entre ellos, se encuentra la gestión escolar, cuyo efecto en el logro de los objetivos de los centros educativos ha sido ampliamente mostrado.

En este contexto, proponer iniciativas que tiendan a mejorar la gestión de las escuelas constituye un aporte a la educación, principalmente de aquellos sectores más carenciados y con desempeños menores.

El problema que afecta a las escuelas catalogadas como insuficientes, de acuerdo a la nomenclatura utilizada en el sistema actual es su cierre inminente, por ser evaluadas como tales, según los instrumentos aplicados por el Ministerio del ramo.

En este escenario, el siguiente trabajo tuvo como objetivo principal, diseñar de un modelo de aseguramiento de calidad de la gestión de recursos de los establecimientos educacionales administrados por el Departamento de Educación de la Municipalidad de Recoleta, en el contexto del Sistema de aseguramiento de la calidad de la gestión escolar (SACGE) definido por el Ministerio de Educación.

En este ámbito, la propuesta se enfocó en la incidencia que una adecuada gestión de los recursos tiene en los ámbitos pedagógico y de la convivencia, en un modelo de aseguramiento de la calidad, provocando un cambio efectivo de la condición de estos establecimientos y promover, desde una mirada distinta y humana, bases que permitan desarrollar la gestión desde un liderazgo mediador del profesor, a partir de un trabajo comunitario de su curso en el aula.



## INTRODUCCIÓN

La presente actividad de formación equivalente abordo el análisis crítico de la calidad, su concepto desde la complejidad y el actual Sistema de Aseguramiento, dirigida en particular al uso de los recursos y modelamiento del aseguramiento de la calidad.

Se propone un diseño que aborda el uso de los recursos en Recoleta desde lo actual y como se implementa.

El Sistema Educativo es altamente complejo en todo el mundo, debido a que su objetivo principal es la transformación del ser humano, hacia su desarrollo, el que es un ser único y está inmerso en una sociedad dinámica que se construye con ellos en diversidad, que inciden en el sistema educativo, se presenta el “Paradigma de la Complejidad” (Morin, 1991), en el que se da un marco de referencia a la validez de los preceptos clásicos, permitiendo comprender la realidad social desde esta mirada no lineal ni cartesiana.

El sistema de gestión educacional está en crisis desde hace mucho, en todo el mundo, expresado en muchos estudios y ensayos como Las Crisis de la Educación de Arendt (1954), debido a este dinamismo y de las variables intervinientes que se dejan sin medir, aunque las reconoce y las asume presentes en: la familia, la pobreza, el medio que rodea al estudiante, los cambios continuos de matrícula, procesos que se manifiestan en la unidad educativa y que se gestionan de distintas maneras y que son relevantes en el momento de pensar modelos de gestión que explica Sendon (2007).

Sendon (2007), resalta la importancia de la conjunción de diferentes procesos interrelacionados, que caracterizan la complejidad de los estilos de gestión y la imposibilidad de replicación mecánica a otras instituciones, cuyos procesos reflejan la gestión y desde una multiplicidad de aspectos irreplicables.

Si se analiza el comportamiento del sistema actual, en el cual influyen múltiples factores transversales que cruzan las acciones pedagógicas externas a la sala de clase, sería inútil

enfocar las mejoras desde una mirada lineal o un modelo pedagógico único, por tanto, se debe avanzar hacia un multimodelo y racionalizarlo desde una gestión pedagógica enfocada en múltiples direcciones.

El pensar entonces en la complejidad y la llamada calidad en educación y el aseguramiento de ella, que se ha instalado en el sistema educativo Chileno, el cual releva la evaluación del avance linealmente desde la aplicación de las pruebas estandarizadas como el SIMCE, la que determina el nivel de desempeño del estudiante y entregar información para las acciones que tome un establecimiento con el fin de mejorar esta condición si es adversa y mantener el camino si es correcta (MINEDUC, 2014) ha sido la metodología impuesta por el estado en este sistema.

Se sugiere en el sistema intrínsecamente un enfoque de control, que por este medio de acciones, trabajen el SIMCE a corto plazo en establecimientos con mala evaluación, entendiendo entonces que este sistema no está enfocado en el aseguramiento de la calidad sino un mecanismo que impone la instalación del currículum nacional como se deduce de las orientaciones entregadas por la Agencia de Calidad para estas pruebas (ACE, 2018).

Según el MINEDUC, el resultado es producto de una evaluación integral que busca promover la mejora continua de los establecimientos y articular el trabajo del Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC), el cual considera dos aspectos principales:

- a) Lo pedagógico que determina los niveles de aprendizaje medidos por medio del SIMCE, el cual es un 67% del valor de la categorización y por otro lado,
- b) la convivencia y la gestión que mide autoestima académica y motivación escolar, clima de convivencia escolar, participación y formación ciudadana, hábitos de vida saludable, asistencia escolar, retención escolar, equidad de género en aprendizajes, que corresponden al 33% de la evaluación (MINEDUC, 2011).

En el presente trabajo se diseñó un modelo para la gestión de los recursos que converse con la complejidad en educación y con el SAC del sistema escolar en Chile.

El modelo entregado posee variables que se desarrollan en los planos administrativos y de gestión, basados en la instalación propia de cada establecimiento de Recoleta, configurando una relación entre los objetivos de aprendizaje del curriculum prescrito y el uso de los recursos desde el macro sistema al micro sistemema.

En relación al contexto actual de pandemia mundial, para el desarrollo de esta AFE, se utilizó mecanismo de comunicación a distancia con la colaboración de la comunidad, a pesar de las dificultades se realizaron conversatorios y cuestionarios de indagación que dio como resultado el Modelo de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión de Recursos de Recoleta (MACGR).

## **CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

---

### **1.1 El problema de los recursos y los resultados**

En Recoleta se han producido una serie de transformaciones que impactan directamente a los estudiantes y al sistema de gestión. Estos cambios se verifican en el sistema 30/70 donde un docente que inicialmente era el profesor jefe de un curso, es transformado en profesor tutor, con 18 horas pedagógicas de clases lectivas y 41 horas pedagógicas no lectivas para que disponga efectivamente del tiempo necesario para desarrollar su rol de jefatura. A estos cambios se ha sumado el aumento de matrícula de 6.236 a 10.870 estudiantes (PADEM, 2020), junto con la tensión en el sistema de gestión de personas por un crecimiento que obliga a modificar los modelos con que se contaba.

En la comuna, se observa un mal resultado en las categorías de desempeño de 16 escuelas, 10 son mal evaluadas por el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE). Este sistema en Chile califica a la escuela o liceo en diversas categorías: insuficiente, medio bajo, medio alto, o alto.

De acuerdo con la ley N° 20.529, si el establecimiento es evaluado durante tres veces consecutivas como insuficiente es cerrado al cuarto año, lo que resulta entonces una situación grave para todos los establecimientos que se encuentren en esta categoría. La aplicación de cualquier estrategia de mejora en este contexto requiere entender el SACGE en que hoy se desenvuelve la gestión de los colegios y desde una perspectiva crítica proponer nuevas alternativas al Aseguramiento de la Calidad.

En el SACGE se aplica el control al mismo tiempo de los Recursos, estos son estratégicos en educación, un enfoque hacia los resultados pedagógicos es fundamental para el logro de la calidad y es parte de las dimensiones que hoy son poco claras y que son dirigidas linealmente hacia la rendición con el equilibrio entre el ingreso y gasto.

Existen estudios que hablan de los enfoques educativos, centrado en las desigualdades Coleman (1969); en factores de incidencia escolar Espinoza (1995) o en las variables de gestión, como se entiende entonces el uso de los recursos en gestión de aseguramiento considerando las variables propias de la comuna de Recoleta y sus iniciativas desde cada establecimiento considerando su propia complejidad.

Los resultados, que hoy obtienen los establecimientos de Recoleta no conversan con el uso de los recursos, al mismo tiempo, existe la amenaza permanente de cierre por resultados insatisfactorios, como tal, la relación que debe existir entre el uso de los recursos y los resultados de aprendizaje, como el apoyo al docente y su comunidad para la implementación de políticas que le permitan desarrollar sus proyectos educativos con el uso de recursos que los sustenten.

En Recoleta según estos resultados se tienen 7 establecimientos insuficientes (Anexo 1), que sumados a tres con resultados bajos, se tendrían 10 con mal desempeño, y un presupuesto de unos 23 mil millones anuales (Anexo 2), recursos que no alcanzan en su totalidad dejando una deuda flotante de \$443.979.185 y un déficit de \$754.343.077, lo que hace que este modelo de SAC sea un aporte a la comuna.

En torno a lo expuesto los resultados y el uso de los recursos deben promover la mejora lo que hace de esta AFE una oportunidad de desarrollo por medio del diseño del Modelo de Aseguramiento de la Calidad de Recursos en Educación para Recoleta.

Lo anterior implica hacer la siguiente pregunta para el diseño propuesto en esta investigación AFE

## **1.2 Pregunta de investigación**

¿Qué elementos y sus relaciones, debe considerar un modelo de aseguramiento de la calidad, en lo pertinente a la gestión de recursos, para contribuir al logro de los objetivos de aprendizaje de los establecimientos educacionales administrados por el Departamento de educación de la comuna de Recoleta?

### **1.3 Objetivo General**

Diseñar una propuesta de modelo de aseguramiento de calidad, en lo pertinente a la gestión de recursos de los establecimientos educacionales administrados por el Departamento de Educación de la comuna de Recoleta.

### **1.4 Objetivos Específicos**

1. Realizar un análisis crítico de los modelos implícitos de gestión de calidad aplicados en las escuelas dependientes de la municipalidad de Recoleta
2. Identificar las variables que forman parte del Proyecto Educativo de la comuna de Recoleta que responden a las categorías de desempeño establecidas en el SACGE.
3. Recopilar Modelos de aseguramiento de la Calidad de la gestión educativa vigentes a nivel internacional y nacional.
4. Recoger participativamente elementos que deberían estar presente en un modelo de aseguramiento de la calidad, en lo pertinente a la gestión de recursos, para los establecimientos de la comuna de Recoleta, desde la perspectiva de los actores de la comunidad educativa.

## **1.5 Antecedentes del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE).**

Los Sistema de Aseguramiento de la Calidad en Educación, se enfocan, por medio de distintos subsistemas, que contempla procesos, procedimientos y actividades que intervienen en la formación del estudiante en forma directa o en apoyos, que se expresan en el logro de metas y objetivos parciales o fínanles, esto desarrollado en un modelo de sistema de gestión que obedece a distintos modelos implementados por el estado o de quienes dirigen estos procesos en micro, meso o macro como parte de los estadios del sistema educativo.

En Chile el sistema de aseguramiento está determinado por ley, N.º 20.529, promulgada el 11 de agosto de 2011, ya mencionada anteriormente, que interviene todas las áreas de la gestión, entregando una evaluación denominada “Categorización de Desempeño”. Y nace durante la crisis llamada Revolución Pingüina del año 2011, en donde se cuestionó el sistema educativo y se generaron distintas instancias de discusión que culminaron en el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar, nuevamente cuestionado en 2019 en el marco del Estallido Social y la pandemia que azota en estos momentos al mundo, generando nuevas interacciones con distintas características.

### **1.5.1. Componentes del sistema de aseguramiento en Chile**

La Ley N° 20.529 de Aseguramiento de la Calidad crea el SACGE y delimita las instituciones que forman parte del Sistema. Reformula las funciones del Ministerio de Educación y del Consejo Nacional de Educación, y se crean dos nuevas instituciones de control educacional: La Agencia de Calidad de la Educación y la Superintendencia de Educación.

Sin entrar en mayor detalle cada institucion tiene su relación en este sistema como se observa en el siguiente cuadro:

**Cuadro 1. Resumen de funciones generales básicas instituciones del SACGE**

<b>Ministerio de educación</b>	<b>Agencia de la calidad de la educación</b>	<b>Superintendencia e educación</b>	<b>Consejo nacional de educación</b>
Dirige el sistema, y tiene entre sus objetivos se cuenta con proponer e implementar la política educacional, entre otras elabora bases curriculares. construir los estándares indicativos de desempeño, prestar apoyo técnico-pedagógico Promover el desarrollo profesional docente.	Evalúa y orienta el desempeño de los establecimientos educacionales y sus sostenedores, evaluar los logros de aprendizaje de las y los estudiantes e	Fiscaliza las condiciones para la calidad de la educación y el resguardo de los derechos de todos los actores de las comunidades educativas,	Revisa, sugiere, evalúa y aprueba las bases curriculares y otras herramientas gestión del sistema educacional.

Fuente: Elaboración propia.

El Aseguramiento de la calidad SACGE pone el énfasis en los productos explicitados en los estándares e indicadores de desempeño construidos por el Ministerio de Educación, en estos estándares se establecen las siguientes dimensiones.

- Liderazgo
- Gestión pedagógica
- Formación y convivencia
- Gestión de recursos.

El modelo SACGE tiene un marcado acento en el control y la garantía pública por sobre la calidad y el mejoramiento continuo, como se observa en la descripción de cada dimensión del SAC.



### **1.5.1.1 Gestión de recursos.**

“Gestión de recursos comprende las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a contar con el equipo de trabajo, los recursos financieros y materiales, y las redes externas necesarios para la adecuada implementación de los procesos educativos.” (Ministerio de Educación de Chile Decreto Supremo de Educación N° 73/2014)

Para la gestión de recursos en este sistema es fundamental el manejo de ellos y como este impacta en los procesos de aprendizaje junto con la dependencia del profesor a la escuela y como se provee a la labor educativa, en consecuencia, resulta esencial que el establecimiento gestione acciones que le permitan desarrollar su trabajo en condiciones adecuadas.

Entonces en este ámbito se debe asegurar la provisión de recursos, su gestión procedimental y optimización de ellos, en el marco del aseguramiento del control público.

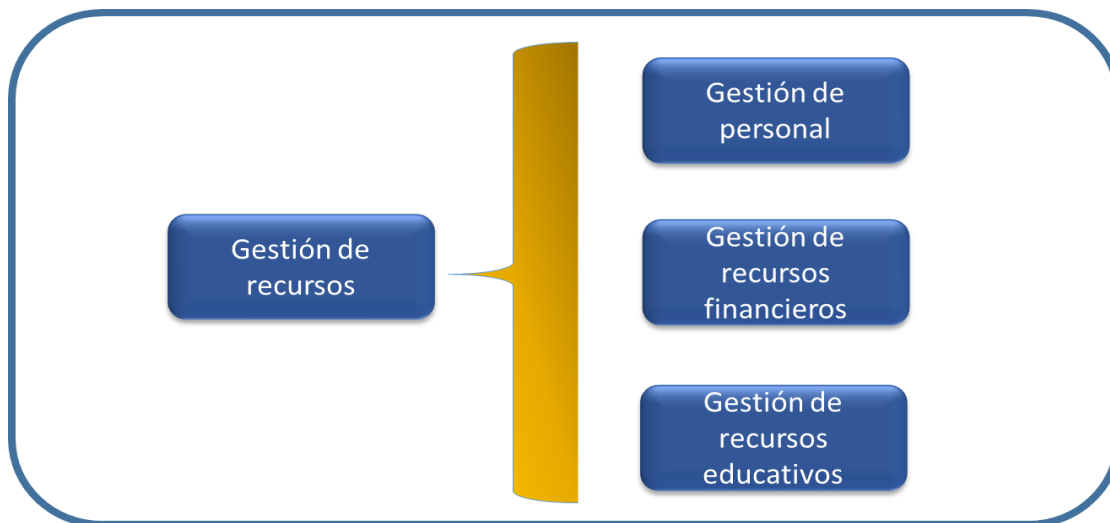
Para el SACGE es fundamental la infraestructura, en la que se considera el equipamiento y los materiales educativos, sustentada dentro de un sistema de financiamiento basado en la subvención por asistencia, por lo que, el establecimiento debe asegurar que los ingresos permitan sustentar los recursos suficientes y apropiados para desarrollar el proceso educativo en buenas condiciones, la que evidencia una contradicción directa entre lo que se busca como calidad en educación y lo que se puede hacer con los recursos que las escuelas más pobres pueden lograr.

Cada escuela del país expresa de distintas formas las condiciones que necesitan para desarrollar su labor educativa, la forma que hoy poseen para ello es por medio del liderazgo del director de cada establecimiento y su capacidad de gestión.

Por lo anterior el SACGE instala en dimensiones distintas estas áreas y las relaciona al evaluar cada estándar como se presenta más adelante.

El SACGE subdivide la Gestión de Recursos en subdimensiones:

**Figura 1 Gestión de recursos**



Fuente: Elaboración propia.

En las subdimensiones se conjugan tres aspectos que la determinan en forma implícita; Proyecto educativo Institucional, necesidades pedagógicas y normativa vigente, dando origen a los estándares en cada una de ellas.

Los Estándares Indicativos buscan cooperar con buenas prácticas de gestión y orientan lineamientos para la autoevaluación de ella, y aporta a la elaboración del plan de mejoramiento, pero esta cooperación con estas indicaciones pasa a ser punitiva y se transforma en amenaza al tener malos resultados.

En el caso de la gestión de recursos, es posible tener un control basado en estos estándares y poder desarrollar el proyecto educativo en coherencia a políticas transformadoras.

### 1.5.1.2 Gestión de personas.

Esta subdimensión considera tres aspectos, las políticas, procedimientos, el clima laboral, dando origen a 9 indicadores llamados Estándares, los que son medidos en el SACGE.

Si agrupamos estos estándares tenemos la siguiente descripción:

**Cuadro 2. Estándares gestión de personas agrupados**

<b>Políticas</b>	<b>Procedimientos</b>	<b>Otros</b>
<b>ESTÁNDAR 10.1</b> El establecimiento define los cargos y funciones del personal, y la planta cumple con los requisitos estipulados para obtener y mantener el Reconocimiento Oficial. <b>ESTÁNDAR 10.3</b> El establecimiento implementa estrategias efectivas para atraer, seleccionar y retener personal competente <b>ESTÁNDAR 10.6</b> El establecimiento gestiona el desarrollo profesional y técnico del personal según las necesidades pedagógicas y administrativas.	<b>ESTÁNDAR 10.2</b> El establecimiento gestiona de manera efectiva la administración del personal. <b>ESTÁNDAR 10.4</b> El establecimiento cuenta con un sistema de evaluación y retroalimentación del desempeño del personal. <b>ESTÁNDAR 10.5</b> El establecimiento cuenta con personal competente según los resultados de la evaluación docente y gestiona el perfeccionamiento para que los profesores mejoren su desempeño. <b>ESTÁNDAR 10.8</b> El establecimiento cuenta con procedimientos justos de desvinculación.	<b>ESTÁNDAR 10.7</b> El establecimiento implementa medidas para reconocer el trabajo del personal e incentivar el buen desempeño. <b>ESTÁNDAR 10.9</b> El establecimiento cuenta con un clima laboral positivo

Fuente: Elaboración propia

### 1.5.1.3 Gestión de recursos financieros.

En esta distribución se observan políticas y procedimientos con el fin de realizar una administración ordenada y eficiente relacionando los ingresos con los gastos.

Los recursos provienen de las distintas subvenciones junto con otros que complementan el sostén financiero como programas, alianzas y redes de apoyo.

El objetivo es asegurar la sustentabilidad del Proyecto Educativo, como lo expresa la Agencia de Calidad, pero claramente entonces los recursos financieros determinan el Proyecto Educativo.

**Cuadro 3. Estándares de gestión de recursos financieros**

<b>Políticas</b>	<b>Procedimientos</b>	<b>Otros</b>
<p>ESTÁNDAR 11.4 El establecimiento vela por el cumplimiento de la normativa educacional vigente.</p> <p>ESTÁNDAR 11.5 El establecimiento gestiona su participación en los programas de apoyo y asistencia técnica disponibles y los selecciona de acuerdo con las necesidades institucionales.</p>	<p>ESTÁNDAR 11.1 El establecimiento gestiona la matrícula y la asistencia de los estudiantes.</p> <p>ESTÁNDAR 11.2 El establecimiento elabora un presupuesto en función de las necesidades detectadas en el proceso de planificación, controla los gastos y coopera en la sustentabilidad de la institución.</p> <p>ESTÁNDAR 11.3 El establecimiento lleva un registro ordenado de los ingresos y gastos y, cuando corresponde, rinde cuenta del uso de los recursos.</p>	<p>ESTÁNDAR 11.6 El establecimiento conoce y utiliza las redes existentes para potenciar el Proyecto Educativo Institucional.</p>

Fuente: Elaboración propia

Dentro del SACGE la Superintendencia de Educación también figura en los procesos de uso de los recursos, con un papel importante y estratégico, es el órgano fiscalizador que verifica el buen uso de los fondos entregados por el estado.

La rendición de cuentas es un proceso destinado a transparentar los usos de los recursos entregados por el estado, con la finalidad de que cada proyecto educativo se concrete. Para ello las rendiciones informan los gastos realizados y ejecutados a la superintendencia estableciendo monitoreando la diferencia entre los conceptos ingreso y gasto

En Portal de transparencia financiera (PTF), espacio en línea para realizar las rendiciones de acuerdo a las disposiciones legales entregadas por la Resolución N° 30 de la Contraloría General de la Republica (CGR), es el mecanismo para su ejecución.

**Figura 2. Portal de transparencia financiera**



Para la Rendición y ejecución de los gastos la Superintendencia de Educación se utilizan los procedimientos detallados en sus respectivos manuales:

1. Ord N°2323 Orientación Generales Sobre Rendición De Cuentas De Recursos Año 2020 Sostenedores Educativos.
2. Manual de Cuentas RC 2020 VF.
3. Rendición de Cuentas Recursos 2020 Instructivo de Control y Respaldo de Gastos.
4. Rendición de Cuentas Recursos 2020 Manual de Usuario de Sistema Capítulo I Rendición de Remuneraciones.
5. Rendición de Cuentas Recursos 2020 Manual de Usuario de Sistema Capítulo II Rendición de Ingresos FICOM.
6. Rendición de Cuentas Recursos 2020 Manual de Usuario de Sistema Capítulo III Rendición de Compras y otros gastos.

7. Rendición de Cuentas Recursos 2020 Manual de Usuario de Sistema Capítulo IV Rendición de Honorarios.
8. Rendición de Cuentas Recursos 2020 Manual de Usuario de Sistema Capítulo V Rendición de Otros Ingresos.
9. Rendición de Cuentas Recursos 2020 Manual de Usuario de Sistema Capítulo VI Administración Central.
10. Rendición de Cuentas Recursos 2020 Manual de Usuario de Sistema Capítulo VII Visualizador

Este proceso de rendición es ejecutado por el sostenedor y es aceptado por el director y luego ratificado por la Superintendencia de acuerdo a los manuales enunciados anteriormente en un proceso lineal según la siguiente figura:

**Figura 3. Orden del proceso rendición del SACGE**



Fuente: Elaboración propia

#### **1.5.1.4 Gestión de recursos educativos.**

En la Gestión de Recursos Educativos, aunque la medición informa procedimientos y prácticas, los estándares describen la existencia de determinados recursos de infraestructura o equipamiento pero en ningún caso el de prácticas. Se evidencia en esta medida estandarizada que la gestión de los recursos viene determinada por la normativa y queda aparentemente claro la desconexión con aspectos relevantes de la planificación de las clases, con la sola pregunta, ¿qué es lo imprescindible en una clase?, esto dependerá efectivamente de cada docente, el principio de incertidumbre en este aspecto se expresa con un chec list predeterminado donde variables complejas no se reflejan.

#### Cuadro 4. Estándares de recursos educativos del SACGE

“ESTÁNDAR 12.1

El establecimiento cuenta con la infraestructura y el equipamiento exigido por la normativa y estos se encuentran en condiciones que facilitan el aprendizaje de los estudiantes y el bienestar de la comunidad educativa.

ESTÁNDAR 12.2

El establecimiento cuenta con los recursos didácticos e insumos suficientes para potenciar el aprendizaje de los estudiantes y promueve su uso.

ESTÁNDAR 12.3

El establecimiento cuenta con una biblioteca escolar CRA para apoyar el aprendizaje de los estudiantes y fomentar el hábito lector.

ESTÁNDAR 12.4

El establecimiento cuenta con recursos TIC en funcionamiento para el uso educativo y administrativo.

ESTÁNDAR 12.5

El establecimiento cuenta con un inventario actualizado del equipamiento y material educativo para gestionar su mantención, adquisición y reposición.” (Estándares de Aprendizaje Agencia de la Calidad Escolar, 2015)

Fuente: Estándares de Desempeño Agencia de Aseguramiento de la Calidad Escolar 2016.

Entonces se detecta estándares que se ordenan en las siguientes dimensiones:

1. Políticas
2. Procedimientos
3. Otros

Las Políticas dan origen a los procedimientos, junto con ello se observan instancias y se construyen indicadores para poder clasificar o estratificar a los establecimientos

educaciones en insuficiente, medio bajo, medio, medio alto, como se expresó en capítulos anteriores, en este sentido se puede identificar variables que son propias de cada establecimiento que no necesariamente caen en esta estratificación.

Por lo tanto, se evidencian dos variables relacionadas que es necesario medir:

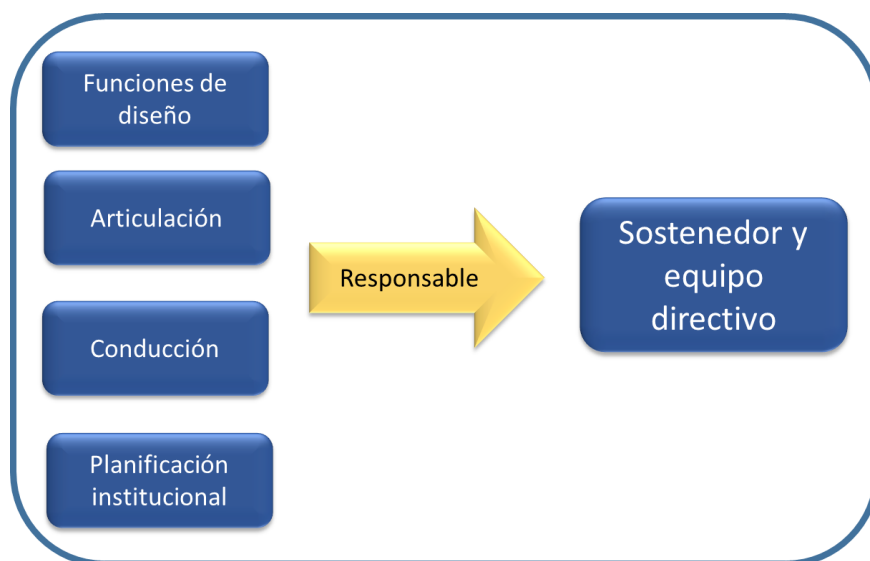
1. Política de Recursos
2. Gestión Procedimental.

Donde se agrupan todos los estándares prescritos por el estado en su ley de aseguramiento de la calidad por medio de la Agencia de Calidad Escolar.

### 1.5.2. Liderazgo y recursos en el SACGE

La dimensión Liderazgo en el SACGE se basa en cuatro aspectos:

**Figura 4. Liderazgo y responsables según la norma**

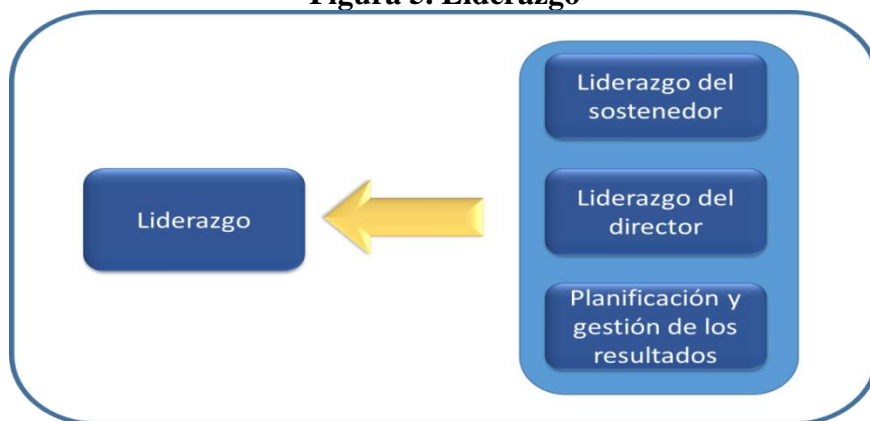


Fuente: Elaboración propia

Según el SACGE el liderazgo es la variable de más impacto después del aprendizaje en aula. En este sistema normativo se aprecia tres subdimensiones:



**Figura 5. Liderazgo**



Fuente: Elaboración propia

### 1.5.2.1. Liderazgo del sostenedor en el SACGE

Esta subdimensión define al sostenedor como el responsable, incluso de la viabilidad del establecimiento, en este sentido el sistema especifica que en término de los recursos para ser viable debe auto sustentarse, ya sea por la subvención estatal o por los apoyos que puedan obtenerse de privados.

En esta subdimensión se mencionan 6 estándares se agrupan en:

**Cuadro 5. Estándares de liderazgo del sostenedor**

Políticas	Procedimientos	Otros
<p><b>ESTÁNDAR 1.3</b> El sostenedor define las funciones de apoyo que asumirá centralizadamente y los recursos financieros que delegará al establecimiento, y cumple con sus compromisos.</p> <p><b>ESTÁNDAR 1.5</b> El sostenedor introduce los cambios estructurales necesarios para asegurar la viabilidad y buen funcionamiento del establecimiento.</p>	<p><b>ESTÁNDAR 1.1</b> El sostenedor se responsabiliza del logro de los Estándares de Aprendizaje y de los Otros Indicadores de Calidad, así como del cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional y de la normativa vigente.</p> <p><b>ESTÁNDAR 1.2</b> El sostenedor se responsabiliza por la elaboración del Proyecto Educativo Institucional, del plan de mejoramiento y del presupuesto anual.</p>	<p><b>ESTÁNDAR 1.4</b> El sostenedor comunica altas expectativas al director, establece sus atribuciones, define las metas que este debe cumplir y evalúa su desempeño.</p> <p><b>ESTÁNDAR 1.6</b> El sostenedor genera canales fluidos de comunicación con el director y con la comunidad educativa</p>

Fuente: Elaboración propia

### 1.5.2.2. Liderazgo del director en el SACGE

El director en esta subdimensión es el responsable de los resultados formativos y académicos de su establecimiento, y debe conducir el funcionamiento y dar cuenta al sostenedor de los resultados, pero en la práctica responde a distintas instituciones que lo fiscalizan:

1. Superintendencia de Educación.
2. Agencia de Aseguramiento de la calidad
3. Mineduc
4. Contraloría General de la República de Chile
5. Concejo Municipal
6. Transparencia
7. Sostenedor.

Agrupándolas en las variables anteriores en el siguiente cuadro:

**Cuadro 6. Estándares de liderazgo del director**

Políticas	Procedimientos	Otros
<p><b>ESTÁNDAR 2.1</b> El director asume como su principal responsabilidad el logro de los objetivos formativos y académicos del establecimiento.</p> <p><b>ESTÁNDAR 2.3</b> El director instaure una cultura de altas expectativas en la comunidad educativa.</p> <p><b>ESTÁNDAR 2.5</b> El director es proactivo y moviliza al establecimiento hacia la mejora continua.</p> <p><b>ESTÁNDAR 2.7</b> El director instaure un ambiente cultural y académicamente estimulante.</p>	<p><b>ESTÁNDAR 2.4</b> El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento.</p>	<p><b>ESTÁNDAR 2.2</b> El director logra que la comunidad educativa comparta la orientación, las prioridades y las metas educativas del</p> <p><b>ESTÁNDAR 2.6</b> El director instaure un ambiente laboral colaborativo y comprometido con la tarea educativa.</p>

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los estándares, la conducción establece políticas guiadas por el director, pero, no se evidencia la mejora en el uso de los recursos implícitamente.

## **1.6. Gestión de recursos en la comuna de Recoleta**

En Recoleta el aseguramiento de la calidad pasa por preservar el óptimo y oportuno manejo de la información, poniéndola a la disposición de todos nuestros equipos de trabajo, junto con velar por todos los procesos, mecanismos, programas o proyectos que se desarrollan dentro del establecimiento y evaluar a partir del proyecto educativo institucional de cada establecimiento en coordinación con la Unidad de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión y los Aprendizajes del DAEM (UACGA).

Entre las acciones asociadas es coordinar la gestión de los recursos tanto humanos como económicos y materiales mediante los lineamientos que entrega la dirección DAEM.

Y no existe un sistema que permita verificar y mejorar el uso de los recursos.

### **1.6.1 Gestión de personas en la comuna de Recoleta**

En Recoleta, como antecedente, la gestión de personas se expresa en las escuelas por medio de las horas pedagógicas que se utilizan para implementar el plan de estudio además se suman los programas que son parte de la política educativa del Proyecto Educativo Comunal y junto con ello el Proyecto Educativo Institucional de cada escuela o liceo, esta genera el cálculo de horas propias de cada establecimiento y con ello un plan de gasto en remuneraciones que en el caso comunal es el mayor uso de recursos financieros.

La cantidad de horas según plan de estudio del MINEDUC en Recoleta en educación inicial a educación básica o media y los respectivos programas comunales como es la asignatura Ocio Pedagogía (única en Chile) se expresan en los siguientes tipos de cargas:

- Carga horaria niveles de transición educación inicial
- Carga horaria plan de estudio de primero a cuarto básico
- Carga horaria plan de estudio de quinto a sexto básico
- Carga horaria plan de estudio de séptimo a octavo básico

- Carga horaria plan de estudio de primero a segundo medio
- Carga horaria de tercero a cuarto medio

Cada una con distintas complejidades de acuerdo a como enfrenta cada establecimientos su proyecto educativo.

De esta manera el plan de estudio determina el aspecto normativo de la carga docente como se observa en los siguientes cuadros:

**Cuadro 7. Carga horaria niveles de transición educación inicial**

<b>Niveles de transición</b>	<b>Horas cronológicas a contratar por curso semanales</b>	<b>Total horas contrato (distribución horas lectivas 60/40)</b>
<b>PRE KÍNDER</b>	44	44
<b>KÍNDER</b>	44	44
<b>TOTAL</b>	88	88

Fuente: Elaboración propia.

Este antecedente es importante entorno a la aplicación de las horas a desarrollar por los niveles de transición, existiendo contratos formales de 44 horas por educadora de párvulos e implementan una carga docente de 60% horas lectivas por 40% no lectivas

Dependiendo del número de cursos se calcula el total de horas por establecimiento en primera infancia.

El siguiente cuadro muestra las horas del primer ciclo básico pos asignatura de acuerdo al plan de estudio, considerando horas de ocio pedagogía como parte del plan de estudio.

**Cuadro 8. Carga horaria plan de estudio de primero a cuarto básico**

Asignatura	Horas asignadas anuales	Horas semanales	1° básico	2° básico	3° básico	4° básico
			total horas pedagógicas por cursos	total horas pedagógicas por cursos	total horas pedagógicas por cursos	total horas pedagógicas por cursos
Lenguaje Y Comunicación	304	8	8	8	8	8
Matemática	228	6	6	6	6	6
Historia. Geografía Y Ciencias Sociales	114	3	3	3	3	3
Ciencias Naturales	114	3	3	3	3	3
Artes Visuales	76	2	2	2	2	2
Música	76	2	2	2	2	2
Educación Física y Salud	152	4	4	4	4	4
Orientación (ocupa 1/2 hora de HLD)	38	1	1	1	1	1
Tecnología	38	1	1	1	1	1
Religión	76	2	2	2	2	2
Inglés (ocupa 2 horas libre disposición como ramo calificado va en acta de notas)	76	2	2	2	2	2
Taller de libre disposición Ocio Pedagogía	76	2	2	2	2	2
Taller de libre disposición (Escuela)	76	2	2	2	2	2
<b>Total Tiempo De Trabajo Semanal</b>	<b>1444</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>38</b>	<b>38</b>

Fuente. UACGA<sup>1</sup> DAEM Recoleta

<sup>1</sup> Unidad de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión y los Aprendizajes, creada en el 2013 en el Departamento de Administración de Educación Municipal de Recoleta.

Las horas por nivel corresponden a 38 horas pedagógicas de 45 minutos cada una, donde cada curso cumple como mínimo 38 pedagógicas de jornada de clases y según la Ley N° 20.903, un docente puede realizar un máximo de 35 horas pedagógicas lectivas en primer ciclo básico, siempre y cuando el establecimiento cumpla con un 80% de estudiantes prioritarios y cuando no se cumple esta condición, máximo de 38 horas pedagógicas lectivas.

Al mismo tiempo, según el curriculum prescrito, un establecimiento modifica su cantidad de hora de clases por asignatura aumentando en unas y disminuyendo en otras, como en caso de Historia y geografía que aumenta en el segundo ciclo básico, como se observa en el siguiente cuadro.

**Cuadro 9. Carga horaria plan de estudio de quinto a sexto básico**

Asignatura	horas asignadas anuales	horas semanales	5° básico	6° básico
			total horas pedagógicas por cursos	total horas pedagógicas por cursos
<b>Lenguaje Y Comunicación</b>	228	6	6	6
<b>Inglés</b>	114	3	3	3
<b>Matemática</b>	228	6	6	6
<b>Historia. Geografía Y Ciencias Sociales</b>	152	4	4	4
<b>Ciencias Naturales</b>	152	4	4	4
<b>Artes Visuales (se utiliza 1/2 de libre disposición para llegar a 2 horas)</b>	76	2	2	2
<b>Música (se utiliza 1/2 de libre disposición para llegar a 2 horas)</b>	76	2	2	2
<b>Educación Física y Salud</b>	76	2	2	2
<b>Orientación(se utiliza 1 hora de libre disposición llegar a 2 horas)</b>	76	2	2	2
<b>Tecnología</b>	38	1	1	1
<b>Religión</b>	76	2	2	2

<b>Talleres De Libre Disposición(Taller Ocio pedagogía)</b>	76	2	2	2
<b>Talleres De Libre Disposición (escuela)</b>	76	2	2	2
<b>Total Tiempo De Trabajo Semanal</b>	1444	38	38	38

Fuente: UACGA DAEM Recoleta

Los cambios que parecen sutiles en la cantidad horas, son importantes al incorporar asignaturas en otros niveles, cambiando las condiciones para la contratación de docentes especialistas, esto se observa en las asignaturas de inglés, ciencias naturales, matemática, entre otras, agudizando la diferencia en la enseñanza media.

**Cuadro 10. Carga horaria plan de estudio de séptimo a octavo básico**

Asignatura	Horas asignadas anuales	Horas semanales	7° básico	8° básico
			Total horas pedagógicas por cursos	Total horas pedagógicas por cursos
Lenguaje Y Comunicación	228	6	6	6
Idioma Extranjero Inglés	114	3	3	3
Matemática	228	6	6	6
Ciencias Naturales	152	4	4	4
Historia. Geografía Y Ciencias Sociales	152	4	4	4
Educación Tecnología	38	1	1	1
Educación Artística	114	3	3	3
Educación Física	76	2	2	2
Orientación	38	1	1	1
Religión	76	2	2	2
Talleres De Libre Disposición(Taller Ocio pedagogía)	76	2	2	2
Talleres De Libre Disposición(Escuela)	76	2	2	2
Talleres De Libre Disposición(Escuela)	76	2	2	2
<b>Total Tiempo De Trabajo Semanal</b>	1444	38	38	38

Fuente. UACGA DAEM Recoleta

Los siguientes cuadros representan las horas por curso para la planta docente de enseñanza media:

La principal característica en los cuadros siguientes, radica en la jornada, donde existe un aumento de 4 horas pedagógicas, donde matemática y ciencias naturales predominan en su cantidad y diferencia aumentando la con ello a 42 horas semanales de clases por curso.

**Cuadro 11. Carga horaria plan de estudio de primero a segundo medio**

Asignatura	Horas asignadas anuales	Horas semanales	1° medio	2° medio	Total horas pedagógicas de 1° a 2° medio
			Total horas pedagógicas cursos	Total horas pedagógicas cursos	
Lenguaje y Comunicación	228	6	6	6	6
Idioma Extranjero Inglés	152	4	4	4	4
Matemática	266	7	7	7	7
Historia. Geografía y Ciencias Sociales	152	4	4	4	4
Biología	76	2	2	2	2
Física	76	2	2	2	2
Química	76	2	2	2	2
Educación Tecnológica	76	2	2	2	2
Artes Visuales o Artes Musicales	76	2	2	2	2
Educación Física	76	2	2	2	2
Orientación	38	1	1	1	1
Religión	76	2	2	2	2
Talleres de Libre Disposición (Taller de Ocio pedagógica)	76	2	2	2	2
Talleres de Libre Disposición(escuela)	76	2	2	2	2
Talleres de Libre Disposición(escuela)	76	2	2	2	2
<b>Total Tiempo de Trabajo Semanal</b>	<b>1596</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>42</b>

Fuente: UACGA DAEM Recoleta



En este caso las horas por nivel corresponden a 42 horas pedagógicas de 45 minutos cada una.

En el último tramo de la enseñanza media se modifica el curriculum a 114 horas pedagógicas en matemática, con una clara disminución, surgen las horas de las asignaturas conocidas como electivas, con ello una demanda de docentes especialistas para completar o satisfacer la oferta educativa de acuerdo al curriculum prescrito.

**Cuadro 12. Carga horaria de tercero a cuarto medio**

Asignatura	Horas asignadas anuales	Horas semanales	3° medio	4° medio	Total horas pedagógicas de 3° a 4° medio
			Total horas pedagógicas cursos	Total horas pedagógicas cursos	
Lenguaje y Comunicación	228	3	3	3	3
Idioma Extranjero Inglés	114	3	3	3	3
Matemática	114	3	3	3	3
Historia. Geografía y Ciencias Sociales	152	4	4	4	4
Filosofía y Psicología	114	3	3	3	3
Eligen 2 de 3 (Biología, Física, Química)	76	2	2	2	2
	76	2	2	2	2
Elegir 1 de 2 (Artes Visuales o Artes Musicales)	76	2	2	2	2
Educación Física	76	2	2	2	2
Consejo de Curso	38	1	1	1	1
Religión	76	2	2	2	2
Horas semanales Formación Diferenciada	228	3	3	3	3
Horas semanales Formación Diferenciada		3	3	3	3
Horas semanales Formación Diferenciada		3	3	3	3
Talleres De Libre Disposición (Taller de Ocio pedagogía)	76	2	2	2	2
Tiempo libre de disposición	76	2	2	2	2
Tiempo libre de disposición	76	2	2	2	2
<b>Total Tiempo De Trabajo Semanal</b>	<b>1596</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>42</b>

Fuente. UACGA DAEM Recoleta

Todos los cursos de primero a cuarto medio cuentan con 42 horas pedagógicas y las horas del plan de estudio integran asignaturas únicas en el sistema escolar chileno en Recoleta como ocio pedagogía.

Un antecedente importante para conocer el número de horas pertinentes para la implementación del plan prescrito por el estado es la cantidad de cursos por nivel, dando así el cálculo exacto de horas del plan de estudio que se utilizaran, y con ello fijar el número de contrataciones por establecimiento entorno al plan de estudio correspondiente.

El número de cursos es fundamental para el cálculo de las horas totales del plan de estudio, siendo este gasto el más alto de todo el presupuesto como se observa en el anexo presupuestario.

Es claro entonces, determinar el número de horas necesarias para satisfacer la totalidad del plan de estudio de acuerdo a la normativa vigente, pero al mismo tiempo existen aspectos particulares para cada establecimiento que permiten modificar al tipo de especialista que se necesita para enfrentar el proyecto educativo comunal e institucional de cada establecimiento, y por ende, el primer cálculo es determinar esta cantidad.

El total de cursos es un número indicativo, pero es necesario conocer para el cálculo definitivo, los distintos tipos de cargas horarias que requieren los niveles agrupados en los cuadros anteriores para determinar las horas docente y con ello los contratos que se requieren para satisfacer el proyecto comunal.

Los cursos se administran desde la Plataforma del Sistema de Gestión Escolar (SIGE) del Mineduc, es en esta plataforma es donde están los cursos certificados por este organismo, donde ingresan a los estudiantes en sus respectivos niveles.

El siguiente cuadro, muestra la cantidad de cursos que están bajo la administración del municipio de Recoleta, ordenados por, colegio y nivel.

**Cuadro 13. Número de cursos por establecimiento por nivel**

Establecimientos	Pre		Básica								media				BÁSICA	MEDIA	TOTALES
	Kínder	Kínder	1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°	1°	2°	3°	4°	ADULTOS	ADULTOS	
República del Paraguay	2	2	3	3	4	3	4	3	3	3	0	0	0	0	0	0	30
Capitán Daniel Rebolledo	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	21
España	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	18
Marta Colvin	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	9
Anne Eleonor Roosevelt	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	10
Marcela Paz	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	10
Puerto Rico	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	10
Escritores de Chile	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	0	0	0	0	0	0	16
Víctor Cucuini	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	10
Hermana María Goretti	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	9
Rafael Valentín Valdivieso	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0	18
Santa Teresa de Ávila	0	0	1	1	1	1	1	1	1	3	0	0	0	13	0	0	23
Paula Jaraquemada	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	5	5	4	0	0	19
Valentín Letelier	0	0	2	2	2	2	2	2	2	0	3	3	3	3	0	0	26
Héroe Arturo Pérez Canto	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	0	0	21
José Miguel Carrera	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	2	3	3	0	6	18
Juanita Fernández Solar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	6	7	6	0	0	25
Jorge Alessandri Rodríguez	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	24	28
Juan Verdaguer Planas	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	11
<b>Totales</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>21</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>23</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>21</b>	<b>30</b>	<b>4</b>	<b>30</b>	<b>332</b>

Fuente: Elaboración propia basada en lo inscrito en la Plataforma del Sistema de Gestión Escolar (SIGE)

En resumen la estructura de cursos de la comuna de Recoleta es de 27 cursos de primera infancia separados en 12 cursos del primer nivel de transición (pre kínder), 15 del segundo nivel de transición, esto obliga pensando en 60/40 de distribución de horas lectivas a una cantidad de contratación mínima de 1.026 horas para satisfacer el plan de estudio de este nivel pedagógico.

En primer ciclo básico se tienen 89 cursos con 38 horas lectivas lo que implica sin considerar las especialidades un total de 3.382 horas como mínimo.

Se observa también que existen 46 cursos para el segundo ciclo básico y 47 entre séptimo y octavo, con un total de horas mínimas de 1.748 y 1.786 respectivamente que sumado a lo anterior se tienen un total de 6.916 horas mínimas a contratar para poder cumplir con el plan de estudio de enseñanza básica para la comuna de Recoleta.

En enseñanza media se cuenta con 89 cursos, de primero a cuarto medio, con 42 horas según el plan de estudio, con un total de 3.738 hr lectivas.

En educación de adultos se tienen 34 cursos con un plan curricular diferenciado de dos años en uno con 28 horas lectivas por curso, teniendo un total de 952 horas mínimas para su desarrollo.

Es necesario aclarar que la cantidad de cursos varía de acuerdo a la matrícula, lo que explica las diferencias de gasto en remuneraciones que se muestran en capítulo posterior, como consecuencia de aumentos de ella.

Junto a lo anterior, el total de horas es de 12.632 para cubrir la necesidad del plan de estudio, a ello se deben sumar lo expresado por la Ley N° 20.903 más las horas de todos los programas ministeriales y propios de la comuna, que el Mineduc ha llamado condiciones de calidad en sus orientaciones para la confección del PADEM 2017.

El cuadro siguiente enumera los programas e iniciativas llamadas condiciones de calidad propiciadas por políticas públicas desde el Mineduc.

Cuadro 14. Condiciones de calidad proyectadas en cada año					
RBD	CONDICIONES DE CALIDAD PROYECTADAS EN CADA AÑO	AÑO 2020			
		Nº DOCENTES	HRS DOCENTES	Nº ASISTENTES	HRS ASISTENTES
10252-0	Equipo psicosocial en la escuela	2	88		
10252-0	Asistentes de Aula en las salas hasta 2do básico	0	0	7	308
10252-0	Encargado de convivencia escolar en la escuela con jornada completa	1	44		
10262-8	Equipo psicosocial en la escuela	2	88		
10262-8	Asistentes de Aula en las salas hasta 2do básico	0	0	8	352
10262-8	Encargado de convivencia escolar en la escuela con jornada completa	1	44		
08546-4	Equipo psicosocial en la escuela	2	88		
08546-4	Asistentes de Aula en las salas hasta 2do básico	0	0	13	572
08546-4	Encargado de convivencia escolar en la escuela con jornada completa	1	44		
10257-1	Equipo psicosocial en la escuela	2	88		
10257-1	Asistentes de Aula en las salas hasta 2do básico	0	0	7	308
10257-1	Encargado de convivencia escolar en la escuela con jornada completa	1	44		
10267-9	Equipo psicosocial en la escuela	2	88		
10267-9	Asistentes de Aula en las salas hasta 2do básico	0	0	4	176
10267-9	Encargado de convivencia escolar en la escuela con jornada completa	1	44		
10268-7	Equipo psicosocial en la escuela	2	88		
10268-7	Asistentes de Aula en las salas hasta 2do básico	0	0	4	176
10268-7	Encargado de convivencia escolar en la escuela con jornada completa	1	44		
10270-9	Equipo psicosocial en la escuela	2	88		
10270-9	Asistentes de Aula en las salas hasta 2do básico	0	0	7	308
10270-9	Encargado de convivencia escolar en la escuela con jornada completa	1	44		
10291-1	Equipo psicosocial en la escuela	2	88		
10291-1	Asistentes de Aula en las salas hasta 2do básico	0	0	4	176
10291-1	Encargado de convivencia escolar en la escuela con jornada completa	1	44		
10300-4	Equipo psicosocial en la escuela	2	88		
10300-4	Asistentes de Aula en las salas hasta 2do básico	0	0	4	176
10300-4	Encargado de convivencia escolar en la escuela con jornada completa	1	44		
10302-0	Equipo psicosocial en la escuela	2	88		
10302-0	Asistentes de Aula en las salas hasta 2do básico	0	0	4	176
10302-0	Encargado de convivencia escolar en la escuela con jornada completa	1	44		
10306-3	Equipo psicosocial en la escuela	2	88		
10306-3	Asistentes de Aula en las salas hasta 2do básico	0	0	4	176
10306-3	Encargado de convivencia escolar en la escuela con jornada completa	1	44		
10307-1	Equipo psicosocial en la escuela	2	88		
10307-1	Asistentes de Aula en las salas hasta 2do básico	0	0	4	176
10307-1	Encargado de convivencia escolar en la escuela con jornada completa	1	44		
20440-4	Equipo psicosocial en la escuela	2	88		
20440-4	Asistentes de Aula en las salas hasta 2do básico	0	0	4	176
20440-4	Encargado de convivencia escolar en la escuela con jornada completa	1	44		
10309-8	Equipo psicosocial en la escuela	2	88		
10309-8	Asistentes de Aula en las salas hasta 2do básico	0	0	0	0
10309-8	Encargado de convivencia escolar en la escuela con jornada completa	1	44		
10254-7	Equipo psicosocial en la escuela	2	88		
10254-7	Asistentes de Aula en las salas hasta 2do básico	0	0	0	0
10254-7	Encargado de convivencia escolar en la escuela con jornada completa	1	44		
08510-3	Equipo psicosocial en la escuela	2	88		
08510-3	Asistentes de Aula en las salas hasta 2do básico	0	0	0	0
08510-3	Encargado de convivencia escolar en la escuela con jornada completa	1	44		
08494-8	Equipo psicosocial en la escuela	2	88		
08494-8	Asistentes de Aula en las salas hasta 2do básico	0	0	0	0
08494-8	Encargado de convivencia escolar en la escuela con jornada completa	1	44		
10255-5	Equipo psicosocial en la escuela	2	88		
10255-5	Asistentes de Aula en las salas hasta 2do básico	0	0	0	0
10255-5	Encargado de convivencia escolar en la escuela con jornada completa	1	44		
08553-7	Equipo psicosocial en la escuela	2	88		
08553-7	Asistentes de Aula en las salas hasta 2do básico	0	0	0	0
08553-7	Encargado de convivencia escolar en la escuela con jornada completa	1	44		

Fuente: UACGA DAEM Recoleta

El cuadro anterior representa las condiciones que establece el MINEDUC en las políticas de estado en las escuelas por RBD comparada con años anteriores que afectan las contrataciones para el cálculo de gasto y presupuesto de los ingresos, es necesario aclarar que dichas condiciones están supeditadas a la complejidad del sistema educativo reflejado en contextos particulares de cada escuela, dicho esto, los indicadores son referenciales.

**Cuadro 15. Condiciones de calidad en horas docentes y asistentes de la educación.**

Condiciones de calidad	AÑO 2020			
	Nº docentes	Hrs. docentes	Nº asistentes	Hrs. asistentes
Equipo psicosocial en la escuela	38	1.672	0	0
Asistentes de Aula en las salas hasta 2do básico	0	0	74	3.256
Encargado de convivencia escolar en la escuela con jornada completa	19	836	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>2.508</b>	<b>74</b>	<b>3.256</b>

Fuente: UACGA DAEM Recoleta.

Existen en Recoleta una serie de políticas implementadas que alteran las cargas docentes llamadas Iniciativas Comunales de Calidad, además incorporan acciones de infraestructura y de inversión que afectan el uso de los recursos de distintas maneras, cada una de estas políticas es un estudio por si solas y en el cuadro siguiente se resumen para posteriores análisis y se mencionan como antecedente.

## CUADRO 16. Condiciones comunales de calidad

Centro de apoyo tutorial integral
Profesores tutores(70%hr no lectivas 30%hr lectivas)
Profesores 50/50 (50% horas lectivas 50% no lectivas)
Profesores edex (cultura/deporte/ tecnología- edex)
Programa escuela abierta
Centro comunitario de desarrollo psicomotor
Programa modulo dental
Tutores pares (profesores a 2 años de jubilación 100% horas no lectivas)
Codocencia (1 profesor adicional cada 2 cursos con 30 alumnos o mas)
Programa de incentivo docente
Programa de incentivo asistentes de la educación
Mesas psicosocioeducativas
Programa pace
Robótica
Congreso estudiantil
Programa de debate
Programa de vida saludable
Aulas de bienestar
Programa de formación ciudadana
Plan de mantenimiento continuo
Encargados de convivencia escolar
Ocio pedagogía
Tablet en educación inicial y 2do básico
Notebook 7mo básico
Plan estratégico infraestructura escolar
Talleres de verano entretenido (escuela abierta)
Bibliotecas de aula
Mi taller digital
Programa de innovación de la enseñanza de la ciencia
Directores elegidos por alta dirección publica
Editorial escolar comunal

El siguiente cuadro representa en cantidades el número de establecimientos que implementa acciones entorno a nuestras políticas comunales:

**Cuadro 17. Resumen en horas docentes y otros profesionales (para la promoción y consolidación de los programas comunales desde el año 2017 al 2020).**

<b>Dotación docente</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Total docentes	817	741	817	817
Total horas docentes	32.836	29.800	32.836	32.830
Total docentes aula	630	630	630	630
Total horas docentes aula	24.957	24.500	24.957	24.957
Total docentes utp	6	19	6	19
Total horas docentes utp	250	836	250	836
Total docentes directores	19	19	19	19
Total horas docentes directores	836	836	836	836
Total docentes inspectores generales	27	28	27	28
Total horas docentes inspectores generales	1.188	1.232	1.188	1.232
Total docentes orientadores	20	20	20	20
Total horas docentes orientadores	880	866	880	866
Total docentes subdirectores	2	1	2	1
Total horas docentes subdirectores	88	44	88	44
Total docentes encargados	0	0	0	0
Total horas docentes encargados	0	0	0	0
Total docentes otros	113	87	113	144
Total horas docentes otros	4.637	3.648	4.637	3.648

Fuente: Unidad ACGA, datos referenciales

Lo anterior refleja que el aseguramiento instalado en el actual sistema complejo, donde existen variables que intervienen y que quedan fuera de cualquier medición, se basa en el control y dominación con el fin de mantener el sistema sin variaciones, profundizando este aspecto tenemos el SACGE.



## 1.6.2 Tipos de ingresos y subvenciones del sistema escolar

Los ingresos del sostenedor de acuerdo a la ley de subvenciones y distintos programas son:

1. **Subvención general:** consiste en la entrega de recursos desde el Mineduc en base a la asistencia mensual de los últimos tres meses de cada alumno, Esta subvención se calcula utilizando una unidad de medida llama USE (Unidad de Subvención Educacional) por cada estudiante calculada por factores que se expresan en un monto a cancelar al sostenedor. Este valor se reajusta en diciembre de cada año y depende del nivel escolar de cada alumno y su distinto tipo de jornada.

2. **Subvención escolar preferencial:** Otra Subvención es la llamada comúnmente SEP (Subvención Escolar Preferencial), Esta subvención entrega recursos por cada alumno prioritario y preferente, a los sostenedores de previa firma de Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa; para la implementación de un Plan de Mejoramiento educativo(PME), los gastos se relacionan con estos planes.

Los Alumnos Prioritarios son aquellos que poseen condiciones socioeconómicas en sus hogares que dificultan su proceso educativo, esta condición la determina el MINEDUC según la Ley N° 20.248, a partir del Informe Social de Hogares realizado por los municipios y postulados al Ministerio de Desarrollo Social.

3. **Subvención programa de integración escolar:** Los alumnos Preferentes son aquellos que pertenecen al 80% más vulnerable del total nacional medido por la encuesta social de hogares o el instrumento vigente según la ley.

La subvención a los estudiantes que pertenecen al Programa de Integración Escolar Programa Integración Escolar (PIE). Este programa busca el mejoramiento de la calidad de la educación y trabaja y se financia a partir de los estudiantes con necesidades educativas especiales (NEE) permanentes y transitorias.

Este Programa se rige por la Resolución N° 170 del MINEDUC la que funda y rige el programa.

EL PIE entrega recursos para los niveles de Transición, Pre Kínder y Kínder, Educación Básica y Media, como también en la Educación de adultos.

Los tipos de estudiantes con NEE transitorios pueden ser postulados 5 por curso y permanentes 2, autorizados por la SEREMI de Educación.

Con la subvención PIE se puede contratar profesionales especializados de apoyo, coordinar trabajos colaborativos de evaluación como también compra de materiales y perfeccionamiento para los docentes.

4. **Subvención de anual de apoyo al mantenimiento:** Es una Subvención complementaria a otros recursos, pero de uso exclusivo al financiamiento de gastos de mantenimiento de los Establecimientos, la reparación y reposición para la conservación física de la infraestructura del local como también equipamiento y mobiliario y otros similares

El 100% de este recurso es cancelado en enero, depende de la cantidad de alumnos y cursos en funcionamiento de cada escuela.

5. **Subvención educacional pro-retención:** es cancelada por estudiante con un monto de \$90.000 y \$215.000 adicionales (aproximadamente), por los estudiantes que pertenezcan al Programa Chile Solidario (de acuerdo con los resultados obtenidos en su Calificación Socioeconómica, determinados por el Ministerio de Desarrollo Social), que cumplan estar matriculados y retenidos entre séptimo básico y cuarto medio.

6. **Subvención de refuerzo educativo:** pagada por el reforzamiento y apoyo a estudiantes de rendimiento deficiente, considerando su vulnerabilidad social durante el segundo semestre de cada año.

7. **Fondo de apoyo a la educación pública:** Subvención pagada a partir de la cantidad de estudiantes por establecimientos, pagada en dos pagos en un año en base a un convenio que contempla iniciativas propuestas por el sostenedor y aceptadas por el MINEDUC y la Dirección de Educación Pública (DEP).

En Recoleta los ingresos por cada uno de los tipos de subvención suman 22.473 Millones de pesos.

**Cuadro 18. Ingresos DAEM Recoleta 2019**

<b>2019</b>	<b>Ingresos (en pesos)</b>
<b>Subvención regular</b>	14.986.601.229
<b>Pie</b>	2.830.659.533
<b>Sep</b>	2.588.598.920
<b>Faep</b>	1.467.569.562
<b>Otra</b>	600.529.951
<b>TOTAL</b>	<b>22.473.959.195</b>

Fuente: Elaboración Propia

Y como se observa la subvención regular es ingreso más importante. Por lo que cada establecimiento depende de la asistencia de sus alumnos y alumnas.

### **1.6.3 Planificación y gestión de resultados**

La subdimensión describe procedimientos y prácticas esenciales para el liderazgo, en concreto son los procedimientos y mecanismo con que cuenta el establecimiento, dirigidos por los equipos directivos y el establecimiento.

Los mecanismos mencionados son el Proyecto Educativo, Plan de Mejoramiento y herramientas de sistematización para el monitoreo de la gestión entorno a estos mecanismos rectores.

**Cuadro 19. Estándares de desempeño subdimensión planificación y gestión de resultados**

**ESTÁNDAR 3.1**

El establecimiento cuenta con un Proyecto Educativo Institucional actualizado que define claramente los lineamientos de la institución e implementa una estrategia efectiva para difundirlo.

**ESTÁNDAR 3.2**

El establecimiento lleva a cabo un proceso sistemático de autoevaluación que sirve de base para elaborar el plan de mejoramiento.

**ESTÁNDAR 3.3**

El establecimiento cuenta con un plan de mejoramiento que define metas concretas, prioridades, responsables, plazos y presupuestos.

**ESTÁNDAR 3.4**

El establecimiento cuenta con un sistema efectivo para monitorear el cumplimiento del plan de mejoramiento.

**ESTÁNDAR 3.5**

El establecimiento recopila y sistematiza continuamente los datos sobre las características, los resultados educativos, los indicadores de procesos relevantes y la satisfacción de apoderados del establecimiento.

**ESTÁNDAR 3.6**

El sostenedor y el equipo directivo comprenden, analizan y utilizan los datos recopilados para tomar decisiones educativas y monitorear la gestión.

Fuente: Estándares de Desempeño Agencia de Aseguramiento de la Calidad Escolar 2016.

En este sentido los Mecanismos o Procedimientos, se agrupan en la subdimensión de Gestión Procedimental como variable común.

## **1.6.4 Otras variables comunales**

Para Recoleta es necesario conocer el proyecto educativo que mueve las políticas transformadoras que involucran la Gestión de Recursos.

### **1.6.4.1. Modelo de gestión de Recoleta**

El Modelo de Gestión de Recoleta instala la convivencia como centro de la misma, con considerandos de alta complejidad:

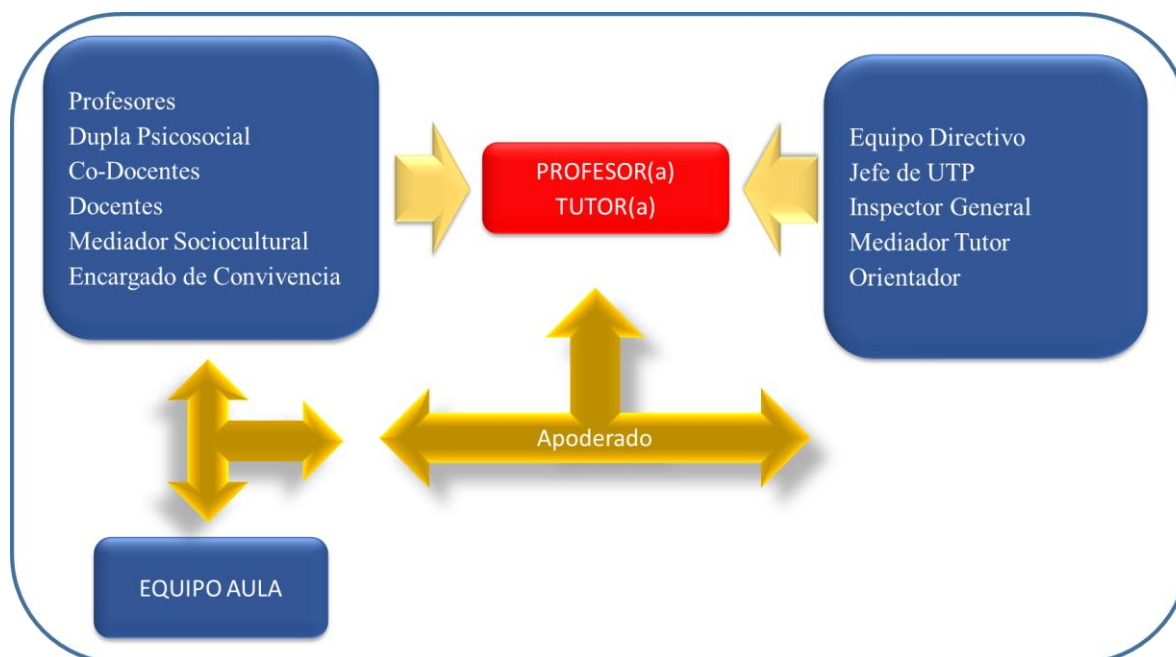
1. la educación, desde las escuelas, no es solo un sustantivo, no la constituyen solo cosas, sino que se define en sus relaciones y van configurando el desarrollo de las comunidades escolares.
2. La comunidad educativa desde la comprensión como construcción social intersubjetiva.

Uno de sus elementos principales de la gestión es el Centro de Apoyo Tutorial Integral (CATI), donde, el foco es la persona del estudiante por la vía del tutor o tutora (Anexo 3), quien lidera el desarrollo de cada uno de sus tutorandos.

En este modelo surgen una serie de profesionales que integran equipos de trabajo liderado a la vez por el profesor tutor integrados por, la dupla psicosocial y profesionales del Programa de Integración Educativa de Recoleta (PIER) y cualquier otro profesional que requiera, como apoyo, el o los estudiantes, tales como fonoaudiólogo, psiquiatra los que se identifican en esta gestión como Agentes CATI.

El Tutor coordina, orienta y lidera a los equipos de aula, para ello posee el 70% de las horas de su contrato de 44 horas como no lectivas para contar con el tiempo necesario para dirigir a los equipos de aulas.

**Figura 6. Agentes CATI**



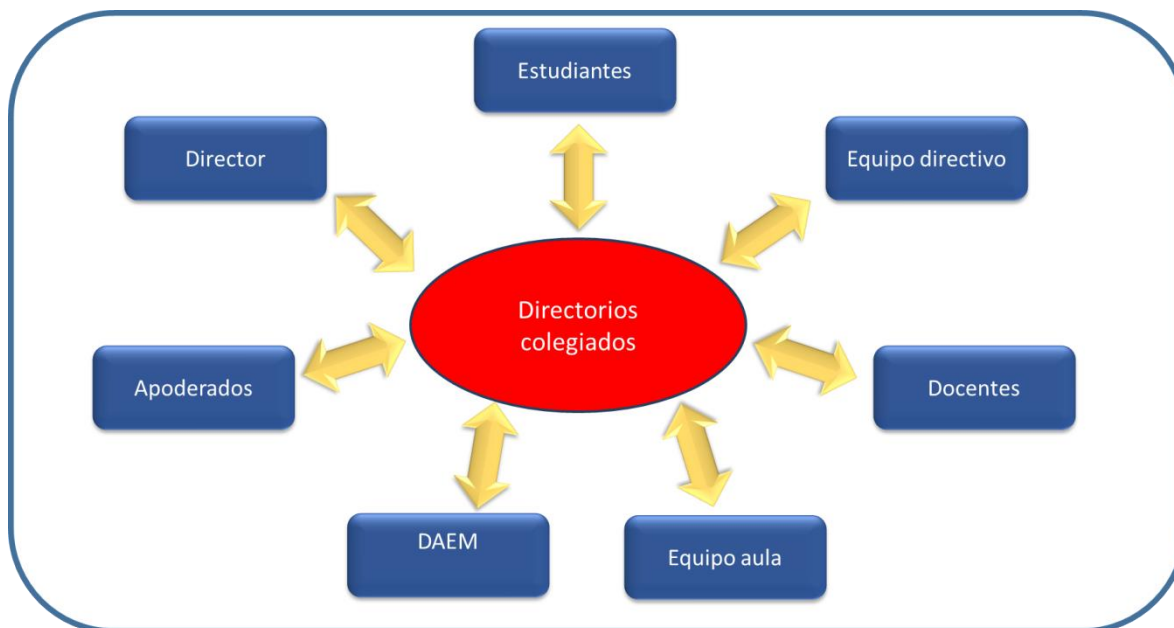
Fuente: Proyecto Educativo Comunal de Recoleta 2020.

#### **1.6.4.2. Las decisiones en las escuelas de la comuna de Recoleta y el liderazgo**

Al interior de las escuelas de Recoleta existen también instancias de gobierno comunitario llamado Directorio Colegiado, que democráticamente toman las decisiones que la comunidad ha definido y definirá como propias. Los Directorios Colegiados está constituidos por representantes de los estudiantes, de los asistentes de la educación, de los

docentes, de los docentes directivos, los padres y apoderados y el propio DAEM o sostenedor.

**Figura 7. Directorios Colegiados**



Fuente: Elaboración propia

El Modelo de Gestión visualiza como una unidad educativa situada, que dinamiza los procesos y participación de los distintos actores que intervienen en la acción educativa, que converge en ella en instancias democráticas incorporando en las decisiones a toda la comunidad.

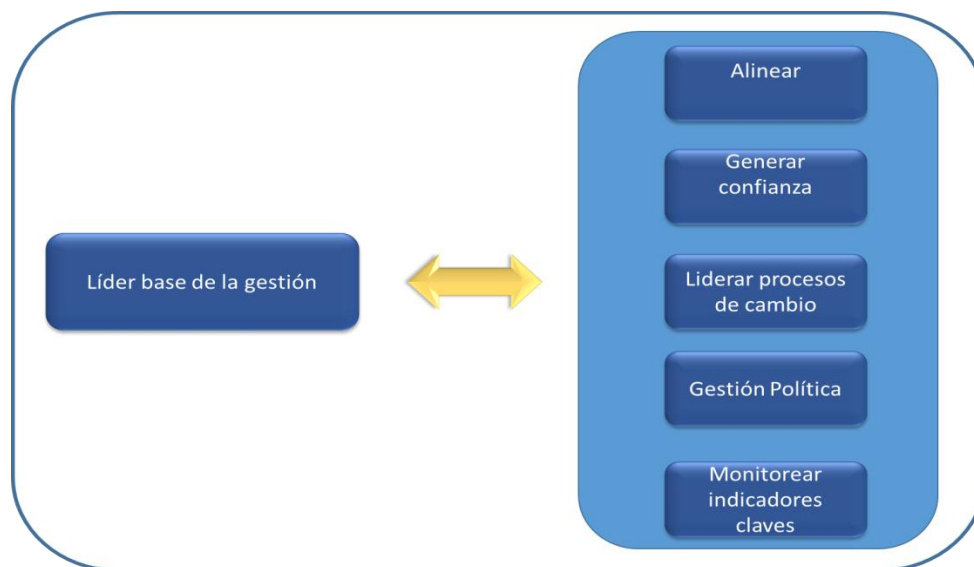
Resurge entonces una variable recurrente, “liderazgo” como un factor conductor, presente en la dirección y conducción colectiva en este modelo de gestión como un elemento fundamental.

El tutor en el aula es el líder que debe conducir, orientar y facilitar la acción de la gestión colectiva de los distintos actores e intervienen en las variables Políticas de Recursos y Gestión Procedimental.

Luego solo se conectan los estándares con el aseguramiento de la calidad con el sostenedor y con la dimensión Gestión de los Recursos en el ámbito de la aplicación de las políticas.

La gestión de los recursos es una de las áreas de los elementos estratégicos de la gestión, según López y Gallegoz es la tarea del líder a linear los elementos que componen la gestión. Los autores proponen en su modelo al líder como base de la gestión instalando en el 5 dimensiones:

**Figura 8. Líder y Gestión**



Fuente: Elaboración propia

En el modelo de aseguramiento que se pretende diseñar, efectivamente el líder conjuga de acuerdo a estos autores las dimensiones de calidad de los recursos, Gestión Procedimental y Gestión Política que concuerda con las 5 dimensiones que este modelo de gestión general plantea. Identificando con ello una tercera variable "Liderazgo".



## **CAPITULO II MARCO TEÓRICO**

---

El siguiente capítulo presenta el concepto de modelos a partir de los conceptos de sistema, calidad y aseguramiento, desde distintos autores que han avanzado en este camino.

Primero se define sistema desde de modo introductorio y luego se profundiza en el concepto de calidad y aseguramiento.

Los sistemas en el campo de educación desde la sociología científica, se expresa con la definición de sistemas sociales con Durkheim (1889), con Marx (1864) por medio de la interpretación de los sistemas económicos junto al estructuralismo lingüístico de Saussure (1916), entre otros autores que han aportado a la explicación de fenómenos sociales y económicos.

Hoy los sistema se refieren a la actuación de campos que se interrelacionan como explica Pozo (1974) entre distintas ciencias para desarrollar el conocimiento que aplicaremos a educación.

### **2.1 Teoría General de Sistemas**

En la Teoría General de Sistemas, desde aquí TGS, que se atribuye al biólogo Ludwig von Bertalanffy (1901-1972), que la propone como la forma de integrar las ciencias naturales y sociales. Posteriormente con Luhmann intenta ser una teoría general de la sociedad, dando cuenta de ella como un todo formado de una serie de subsistemas que se comunican entre sí.

Asume Luhmann (1990) la complejidad por medio de las múltiples relaciones y posibilidades de vínculos biunívocas y lineales por existir diferencias sociales en la sociedad.

El concepto de sistema acuñado por Bertalanffy utilizado por Luhmann como, “conjunto de elementos que mantienen determinadas relaciones entre sí y que se encuentran separados de un entorno determinado” (Bertalanffy, 1972).

Luhmann(1990) profundiza el concepto asumiendo que el sistema contiene en sí mismo la diferencia con su entorno, sumando los temimos de autorreferencia y autopoiesis.

A partir de los autores como Maturana y Várela (1985), entre otros, definen autopoiesis, como la característica de los sistemas de producir y reproducirse desde lo social por medio de la comunicación, y cada sistema tiene sus características particulares para auto elaborar desde el mismo su estructura y los componentes que lo conforman.

La complejidad de los sistemas, radica en la presencia de elementos que no se comunican entre sí o que a medida que avanza en esta condición dejan de relacionarse con los demás como explica González (2009), obligando a seleccionar elementos para poder racionalizar la complejidad dejando fuera de estudio los que por decisión son menos relevantes, sumado a ello los elementos desconocidos que por falta de información no permiten la correcta descripción de entorno.

De acuerdo a esto “un sistema es un conjunto de variables o partes organizadas que interactúan relacionadas entre sí formando un todo complejo” (Arnold, 1989). Se agrupa en partes funcionales entradas, procesos y salidas, en el caso de los recursos son en el plano de un sistema parte de las entradas que le permiten suministrar sus necesidades operativas.

Carrasco cita a Cullen “Un sistema dinámico consiste en un conjunto de variables dependientes del tiempo, llamadas variables de estado, junto con una regla que permite determinar (sin ambigüedad) el estado del sistema (‘este podría ser un estado pasado, presente o futuro) en términos de un estado prescrito en algún tiempo” (Cullen 2006, 26).

La escuela es considerada un subsistema dinámico en permanente evolución, y en continuo ajuste o crisis.

Los sistemas más relevantes son aquellos que tienen que ver con el análisis espacial y los flujos internos y externos a ellos, Baecker (1999), los sistemas son redes de diferencias cuyos límites se corresponden con comunicaciones, entonces se puede distinguir el entorno de comunicación entre el sistema macro y el micro.

Luhmann (1990), en TGS se presenta como “una forma sistemática y científica de aproximación y representación de la realidad como conjunto de elementos que interactúan y que se afectan mutuamente” y que en el caso de educación poseen al interior de los muchos elementos que llamados subsistemas que poseen un fin común.

La relación entre los elementos, subsistemas al interior del sistema permiten su dinamismo, subsistencia crecimiento o su fin.

## **2.2 Calidad y sistema de aseguramiento en educación**

La Real Academia Española define el concepto de calidad como la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su misma especie. De acuerdo con esta definición, esta tiene dos elementos: (i) con que comparar y (ii) características a considerar para comparar.

Desde la óptica empresarial, se define calidad como: “El conjunto de especificaciones y características de un producto o servicio referidas a su capacidad de satisfacer las necesidades que se conocen o presuponen” (ISO 9004-2) y “El conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer unas necesidades manifiestas o implícitas” (UNE 66.901).

Algunos autores como definen calidad desde sus miradas parciales dentro de los procesos de manufactura, servicios o productivos como Deming (1988) afirma que es el grado predecible de uniformidad y fiabilidad a un bajo coste. Este grado debe ajustarse a las necesidades del mercado.

Según Deming (1988) la calidad no es otra cosa más que “una serie de cuestionamiento hacia una mejora continua”, también Feigenbaum (2005), afirma que el decir "calidad" no significa "mejor" sino el mejor servicio y precio para el cliente, Ishikawa (2007) la define como "El Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el ser útil y siempre satisfactorio para el consumidor".

Desde otro aspecto Crosby (2012) dice que es “hacerlo bien a la primera vez. Hacer que la gente haga mejor todas las cosas importantes que de cualquier forma tiene que hacer. Promover un constante y consciente deseo de hacer el trabajo bien a la primera vez.

Calidad según Shigeo Shingo (1960) que basa su filosofía en observar, analizar y crear soluciones a los problemas de la producción, ya que para él la productividad y la calidad provienen del perfeccionamiento de la operación básica del negocio. ... Por lo cual su filosofía de “cero inventarios en proceso”. Taguchi (1988) define la calidad en términos de la pérdida generada por el producto a la sociedad. Esta pérdida puede ser estimada desde el momento en que un producto es despachado hasta el final de su vida útil.

La calidad se define según la Norma ISO 9000: 2000 como el grado con el que un conjunto de características inherentes cumple los requisitos. Grado significa que se puede usar calidad con adjetivos como mala, buena y excelente. Inherente se define como que existe en algo, en especial como una característica permanente. Las características pueden ser cuantitativas o cualitativas.

Un requisito es una necesidad o expectativa que se especifica; en general está implícita en la organización, sus clientes y otras partes interesadas, o bien es obligatoria.

Todas las muchas definiciones impulsan una serie de concepciones del concepto de calidad con que tienen como fin de relacionar el dinamismo de un producto desde la mirada del cliente satisfecho, pero al mismo tiempo la necesidad de que la conducción de la gestión en búsqueda de la calidad se relacione con la participación de quien produce ya sea un servicio o un objeto manufacturado.

De acuerdo con estos enfoques, la calidad es dinámica y la mejora sería la forma de que esta progrese o evolucione. En educación el concepto de la mejora de la calidad es una discusión permanente, hablar una educación de calidad es siempre un tema importante, pero cruza la ambigüedad de la orientación política y social respecto a los conceptos nacidos desde la empresa mencionados por los autores anteriores que instalan el proceso realizado en el producto final.

Instituciones como UNICEF promueve por ejemplo “El modelo de Escuelas adaptadas a la niñez” para dirigir un concepto de calidad en la educación, dentro de esto expresa 5 elementos claves que intervienen en la calidad de educación. 1) lo que el estudiante trae consigo, 2) el entorno, 3) los contenidos, 4) los procesos y 5) los resultados.

La educación es un “sistema complejo”, es decir, es la síntesis de múltiples determinaciones de subsistemas en los cuales existe una alta probabilidad de que muchas variables intervinientes queden fuera de este concepto.

Por lo tanto, debemos entender que el concepto de calidad en educación, es utilizado en un sistema complejo, entendiendo por sistema en forma muy sintéticamente, conjunto de elementos que interactúan, se afectan mutuamente y van detrás de un fin común. Entonces en la complejidad se establece un principio de incertidumbre en relación a los elementos que no están a la vista pero forman parte del sistema.

Luhmann, en su teoría de sistemas, propone la interacción como sistema, compuesto la comunicación.

La complejidad se impone de entrada como imposibilidad de simplificar; ella surge allí donde la unidad compleja produce sus emergencias, allí donde se pierden las distinciones y claridades en las identidades y causalidades, allí donde los desórdenes y las incertidumbres perturban los fenómenos, allí donde el sujeto-observador sorprende su propio rostro en el objeto de

observación, allí donde las antinomias hacen divagar el curso del razonamiento

Edgar Morín, *La Méthode*, publicada a partir de 1977 (p. 377)

Entonces definir calidad de la educación, establece un espacio en el que transita en la incertidumbre que no conocemos y que además está en un continuo dinamismo dependiendo de variables determinadas e indeterminadas.

La política y el poder, como parte de la calidad en educación, buscando consistencia entre el poder político vigente y el sistema educativo instalado, es lo que define la calidad desde una mirada gubernamental.

Entonces esta relación, el desequilibrio de esta relación se rompe ante las crisis sociales que impulsan al sujeto historia a realizar cambios, esto al afectar el poder, influye en la percepción de la calidad, y por lo tanto se expresa la complejidad en la transformación social provocando una nueva mirada de calidad la que se ajusta a la demanda social (educación gratuita y de calidad).

Cuando se usa el término calidad, en el Proyecto educativo de la comuna de Recoleta, no imagina un excelente producto o servicio, que cumple o rebasa las expectativas. Sino un concepto que indica el desarrollo de un proceso transformador, centrado en el ser humano en este sistema educativo divergente y complejo.

### **2.2.1 Aseguramiento de la calidad en educación**

Para algunos autores desde los años 80 el concepto de calidad es ambiguo, Casassus plantea “hay calidad de la educación cuando se reconoce que hay calidad en la educación; y se reconoce que hay calidad en la educación cuando hay calidad en los aprendizajes”. (Casassus, 1999).

Casassus (1999), explicita, “Este es un pensamiento tautológico”, explicando de esta manera la complejidad como ambigüedad. No entrar en la complejidad del concepto, es en el fondo asumir que no es medible, debido al dinamismo que presenta una sociedad siempre en construcción y que además presenta diferencias ideológicas y políticas, y lógicamente de dominio.

En el aseguramiento de calidad es necesario lograr medir, entendiendo, que medir es comparar, lo subjetivo que es la acción de medir y determinar los constructos sociales que llevan a cambios simples o profundos como epocales y objetiva en el caso de un usuario dependiendo de su entorno e intereses o al dominio y la construcción social. Cuando estas dos condiciones convergen tendríamos en esencia un concepto dinámico.

En este ámbito, existen diversos modelos en ejecución en distintas áreas educativas, tales como EFQM (1999) adaptado a la educación y sus variaciones, SACGE (2011), el Ciclo de Deming (1989).

La Propuesta de modelo de Gestión Escolar de López y Gallegos MGELG (2019), entre otros, los que resultan de la evolución del concepto de gestión de calidad ya mencionados y liderazgo dirigidos al sistema de educación.

El propósito del Aseguramiento de la Calidad es fortalecer, desarrollar, apoyar, prácticas docentes, la auto regulación generando mecanismos, que permitan a los equipos directivos y docentes definir acciones conducentes a la mejora continua, como también el cumplimiento de la normativa vigente.

El aseguramiento de la calidad obliga a la escuela a realizar un levantamiento de los procesos clave que definen su quehacer, y en contextos normales hacer un análisis de sus resultados para realizar los ajustes estratégicos que permitan avanzar hacia la mejora (SACE, 2011).

En términos generales implementa una gestión sustentada en la planificación, desarrollo, evaluación y retroalimentación, conocido como el ciclo Deming (1989), adaptado a educación enfocada principalmente en dos áreas, en el control y garantizar los recursos públicos y no en la mejora enfocada al desarrollo humano.

Muchos sistemas contemplan retroalimentación, determinar lo que se medirá, es clave para ello, y las consecuencias de lo medido permite tomar decisiones que corrigen el proceso o lo refuerzan, de aquí se establecen estándares o indicadores que permiten comparar el rendimiento.

En un sistema podemos de aseguramiento tenemos elementos que se conjugan en distintos modelos:

1. Determinar las Variables
2. Determinar los estándares o indicadores
3. Medir el rendimiento
4. Comparar el rendimiento con los estándares
5. Decisiones

Esto indica que los modelos de aseguramiento son modelos de control.



## CAPITULO III DISEÑO METODOLÓGICO

---

### 3.1 Metodología

Esta propuesta realiza un análisis crítico de los modelos implícitos de gestión de calidad aplicados en las escuelas dependientes de la Municipalidad de Recoleta en capítulos anteriores. A partir de estos, se estableció los criterios que componen los modelos, como su valuación e instancias que ocupan. Identificó las variables que intervinieron en el Proyecto Educativo de la comuna de Recoleta y sus vínculos con las categorías de desempeño del SACGE.

En relación a este análisis crítico, el foco en la forma en que se implementan los vínculos pedagógicos que propician un modelo centrado en el desarrollo humano y sus fundamentos teóricos fueron realizados en los capítulos anteriores, desde una mirada social e integral, según los estándares de desarrollo promovidos por el SACGE, evaluando si este es capaz de medir la calidad y no solo se limita a ser un mecanismo de control y no de promoción del desarrollo humano, como lo postula.

Se utilizará el multimétodo como estrategia metodológica, con el fin de triangular y complementar la recolección de información y datos, para enriquecer la propuesta.

Se desarrolló, mediante metodología cuantitativa, dos indagación sobre los modelos implícitos de gestión de calidad implementados en los establecimientos educacionales de la comuna el cual se muestra en el capítulo siguiente, a través, de la aplicación de dos cuestionarios, con escala Likert, en los 19 establecimientos de la comuna, a todos los profesores de Recoleta y equipos directivos.

En una segunda etapa, se recopilaron mediante metodología mixta, utilizando cuestionario, recopilando información de recursos para las clases a cada docente en aula de la comuna, como parte del modelo de aseguramiento de la calidad, en lo referente a la gestión de

recursos, según la perspectiva de los tutores, equipos directivos y los equipos aula de cada establecimiento básico de la comuna, bajo administración DAEM.

**Cuadro 20. Resumen de metodología empleada**

<b>Etapa</b>	<b>Método</b>	<b>Universo</b>
Marco Teórico	Por medio de consultas bibliográficas se recopilaron modelos aplicados en educación y su sustento teórico	
Indagación	Aplicación de cuestionarios, con escala Likert.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 19 establecimientos educacionales dependientes del DAEM</li> <li>• 100% de los profesores tutores de la comuna.</li> <li>• Equipos directivos.</li> </ul>
Determinación de las Variables de Gestión Escolar	Cuestionario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 100% de los profesores tutores de la comuna.</li> <li>• Equipos directivos.</li> <li>• Equipos de aula</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### **3.2 Universo y muestra.**

En relación al primer instrumento utilizado (Anexo 1) fue validado por juicio por tres jueces expertos en gestión educacional, de los cuales las observaciones en las dimensiones fueron corregidas y validadas por ellos.

### 3.2.1 Diseño y características de la muestra para primera indagación

Este primer instrumento fue de características censales, realizada al 100% de docentes en aula y equipos directivos con un total de 663 docentes del total de las escuelas de básica a media de un total de 19 establecimientos.

Las características de la muestra corresponden a:

En este cuadro se muestran los porcentajes de género, con predominio de mujeres con casi 67,0 % de los encuestados.

**Cuadro 21. Porcentaje género muestra**

Genero	Cantidad	% encuestados
Hombre	211	31,8
Mujer	444	67,0
Otro	1	0,2
No responde	7	1,0

FUENTE: Elaboración Propia

Un dato importante que del total de los encuestados, el 82,8% corresponde a docentes de aula y 17,2% a equipos directivos.

Los rangos etarios de los docentes son:

**Cuadro 22. Rango etario de la muestra**

Rango de edad	Porcentaje de la muestra
Menor o igual 29 años	10,0
Entre 30 a 39 años	40,3
Entre 40 a 49 años	23,1
Entre 50 a 59 años	17,0
Más de 60 años	9,7

FUENTE: Elaboración Propia

### **3.2.2. Diseño y características de la muestra para segunda indagación**

En relación al instrumento utilizado al igual que el anterior fue validado por juicio por tres jueces expertos en gestión educacional, de los cuales las observaciones en las dimensiones fueron corregidas y validadas por ellos.

La encuesta busca comparar las dimensiones del Instrumento I con la mirada de los docentes que ejercen sus funciones en las aulas complementando aspectos de planificación y desarrollo de acuerdo a lo indicado en el sistema de aseguramiento de la calidad normativo y de Recoleta.

Se encuestó al 100% de profesores en aula, de primero básico a cuarto medio y los equipos directivos con un total de 617 encuestados.

### **3.3 Instrumentos de investigación.**

Por medio de un instrumento tipo aseveraciones donde se responde en escala de valoración se realizó a todos los docentes

#### **3.3.1 Operacionalización de las variables en estudio.**

La encuesta conto con 4 dimensiones:

1. Liderazgo escolar.
2. Conocimiento del concepto de calidad.
3. Gestión procedimental.
4. Políticas educativas.

A partir de los constructos basados en los capítulos anteriores aplicados en 22 aseveraciones de este instrumento.

Fue aplicada vía online por medio de formulario con características cerradas para no permitir el acceso a personas alejadas del espacio muestral correspondiente solo a docentes dependientes del departamento de administración de educación de Recoleta.

Las preguntas eran con una valoración en escala Likert:

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. Medianamente de acuerdo
4. En desacuerdo
5. Totalmente en Desacuerdo

Se recogió la información y fue sometida a medición de confiabilidad por medio del Programa IBM SPSS Statistics calculando el índice Alfa de Cronbach.

A partir de estas cuatro dimensiones se establece un modelo estructural en el cual se propone un aseguramiento de la calidad que conjuga factores normativos como es el actual Sistema de control llamado SACGE y los aspectos complejos de la escuela en el uso y gestión de los recursos.

Los cuestionarios utilizados recogen elementos que deberían estar presentes en un modelo de aseguramiento de la calidad, en lo pertinente a la gestión de recursos, desde la perspectiva de los actores de la comunidad educativa.

Este cuestionario está elaborado en base a:

1. El grado de conocimiento de la existencia de modelos de aseguramiento de calidad desde las perspectivas de los docentes y directivo docente.
2. El grado de conocimiento de conceptos asociados a la calidad como son, planificación, desarrollo, retroalimentación y evaluación en el marco de la gestión de recursos.
3. El grado de elementos que maneja el docente en el aseguramiento de la gestión de recursos de su área de desempeño. (Anexo 2).

El segundo instrumento conto con 2 partes, una de valoración en escala Likert:

1. Totalmente de acuerdo
2. De acuerdo
3. Medianamente de acuerdo
4. En desacuerdo
5. Totalmente en desacuerdo

El instrumento en su primera parte, agrupa las siguientes dimensiones según instrumento anterior. La segunda parte de respuesta abierta en la que se indicó los elementos necesarios mínimos para realizar sus clases, que por medio del programa Atlas.Ti se analizó la cantidad de repeticiones de palabras asociadas a elementos que consideran los docentes importantes para realizar sus clases.

Los resultados corresponden a dimensiones o factores que intervienen en la gestión de recursos a partir de los modelos de aseguramiento de la calidad descritos anterior mente y que cobran relevancia, como son la de liderazgo escolar, el conocimiento del concepto de calidad desde la mirada local, la gestión procedimental y políticas educativas.

### **3.3.2. Validación de los instrumentos**

Se utilizó la información de varios modelos para desarrollar y relacionar las variables propuestas donde como resultado una relación con lo respondido y las dimensiones del modelo a proponer.

#### **3.3.2.1. Estudio de confiabilidad de los instrumentos.**

##### **Instrumento I**

Al observar los coeficientes de confiabilidad de las dimensiones seleccionadas de los modelo SACGE, EFQM y MGEGL, para la gestión de los recursos, liderazgo, gestión procedimental. Calidad y políticas de uso de recursos, logran consistencia interna promedio de 0,860.

**Cuadro 23. Resultado de confiabilidad variable de gestión de recursos**

Dimensión	Alfa de Cronbach	N de elementos
Liderazgo	0,920	7
Gestión procedimental	0,902	7
Calidad	0,776	4
Políticas de recursos	0,842	4
Promedio variables	0,860	22

FUENTE: Elaboración Propia

**Cuadro 24. Medida de desviación estándar, confiabilidad (alfa de cronbach's) coeficiente de correlación de las dimensiones medidas**

DIMENSIONES		1	2	3	4
1	Liderazgo	1	0,784	0,644	0,629
2	Gestión procedimental	0,784	1	0,684	0,669
3	Conocimiento del aseguramiento de la calidad	0,644	0,684	1	0,761
4	Políticas Educativas	0,629	0,669	0,761	1
	M	3,241	3,244	2,998	3,052
	DS	0,708	0,667	0,794	0,766
	Alfa de Cronbach's	0,920	0,902	0,776	0,842

FUENTE: Elaboración Propia

Estas medidas indican que existen correlaciones significativas entre las dimensiones construidas para el diseño del modelo de aseguramiento, encontrándose en el rango por sobre 0.50 lo que implica una gran correlación (Cohen, 1992).

## Instrumento II

Al observar los coeficientes de confiabilidad de las dimensiones para el diseño de modelo aplicado la gestión de los recursos, liderazgo, gestión procedimental. Calidad y políticas de uso de recursos, logran consistencia interna promedio de 0,860.

**Cuadro 25. Resultado de confiabilidad variables de gestión de recursos**

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N° de elementos
0,898	0,899	8

FUENTE: Elaboración Propia

**Cuadro 26. Medida de desviación estándar, confiabilidad (alfa de cronbach 's) y coeficiente de correlación de las dimensiones medidas**

Dimensiones		1	2	3	4
1	Liderazgo	1	0,692	0,720	0,728
2	Gestión procedimental	0,692	1	0,666	0,669
3	Conocimiento del aseguramiento de la calidad	0,720	0,666	1	0,726
4	Políticas educativas	0,629	0,669	0,726	1

FUENTE: Elaboración Propia

Estas medidas ratifican la existencia de correlaciones significativas entre las dimensiones al igual que el instrumento inicial, encontrándose en el rango por sobre 0.50 lo que implica una gran correlación (Cohen, 1992).



## CAPITULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS

---

### RESULTADOS

Los resultados que se presentan a continuación corresponden a los instrumentos de indagación en los que se obtienen diferencias, al evaluar al sostenedor en que aparecen las debilidades de los procedimientos y las políticas desde el nivel central municipal como se muestra en los cuadros siguientes.

El cuadro 27 presenta los resultados por aseveración en cantidad de docentes que afirman estar totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, medianamente en acuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo, donde:

- La aseveración “Yo conozco el concepto de calidad en educación” Logra la más alta valoración con 425 preferencias en totalmente de acuerdo.
- La aseveración “Conozco los recursos con que cuenta el municipio destinados a los establecimientos educacionales municipales”, es la que presenta valoración más baja con 30 preferencias de los docentes totalmente en desacuerdo.

En las aseveración anterior resulta también la más baja en totalmente de acuerdo con un resultado de 153 preferencias.

En esta comparación de creencias más arraigadas, se puede inferir la baja vinculación de equipo directivo con el docente y ellos con el sostenedor al no tener la información necesaria para poder tener una valoración mayor, donde la cultura organizacional se observa separada de los recursos.

**Cuadro 27. Resultados de afirmaciones de las y los docentes instrumento I**

N°	Aseveración	Cantidad de docentes que afirman				
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Mediana mente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	En mi escuela se aplica en forma correcta un Sistemas de Aseguramiento de la Calidad en Educación.	1	12	93	239	318
2	Conozco los modelos de aseguramiento de la calidad en educación aplicados en mi establecimiento.	4	21	90	267	281
3	La Dirección de mi establecimiento aplica formalmente las dimensiones de gestión del sistema SACGE.	2	15	85	269	292
4	Yo aplico las políticas de aseguramiento de la calidad del establecimiento en relación a mi quehacer pedagógico.	0	6	45	275	337
5	Yo conozco el concepto de calidad en educación.	2	2	29	205	425
6	En mi establecimiento utilizamos la planificación para gestionar el uso de los recursos.	2	8	69	187	397
7	Tengo conocimiento de la Planificación Municipal en el uso de los recursos para mi establecimiento.	13	53	133	243	221
8	Conozco los recursos con que cuenta el establecimiento.	12	16	84	211	340
9	Conozco los recursos con que cuenta el municipio destinados a los establecimientos educacionales municipales.	30	65	162	253	153
10	He tomado conocimiento de las políticas de gestión de recursos en educación que tiene la municipalidad.	19	48	142	274	180
11	En mi establecimiento se han definido políticas propias para maximizar los recursos.	6	23	84	229	321
12	En mi establecimiento se discute el uso de los recursos en los Consejos de Profesores.	14	33	123	219	274
13	En mi establecimiento se realizan rendiciones de cuentas periódicas relacionadas al uso de los recursos.	15	35	130	228	255
14	En mi establecimiento existen actas u otros instrumentos de seguimiento del uso de los recursos.	6	24	99	229	305
15	Tengo conocimiento de los procedimientos que se utilizan en mi establecimiento para retroalimentar el uso de los recursos.	12	50	130	246	225

16	En mi establecimiento, a partir de las cuentas periódicas que realiza el equipo directivo, se toman decisiones de mejora.	6	23	84	232	318
17	En mi establecimiento los Planes de Mejora se definen a partir de la evaluación que se realiza.	3	22	61	244	333
18	En mi establecimiento el uso de los recursos está de acuerdo con los objetivos de aprendizaje que se han planteado.	7	18	68	259	311
19	En mi establecimiento existe una correlación de los indicadores de desempeño del sistema SACGE y el uso de los recursos.	4	21	122	297	219
20	Las políticas en educación del municipio respecto al uso de los recursos tienen relación con mi quehacer pedagógico.	2	21	88	275	277
21	En mi colegio los recursos se utilizan para el logro de los aprendizajes.	2	11	52	216	382
22	Conozco los procedimientos para el uso de recursos de mi establecimiento.	6	20	105	240	292

FUENTE: Elaboración Propia

El análisis de los extremos, las afirmaciones, partiendo desde la valoración “totalmente en desacuerdo” ordenados en porcentajes de mayor a menor resulta evidente, que las y los docentes que afirman estar totalmente en desacuerdo en su mayoría no conocen los elementos del sistema relacionado con los recursos provenientes del sostenedor junto a los informados por los equipos directivos.

#### **Cuadro 28. Porcentaje de afirmaciones totalmente en desacuerdo instrumento I**

N°	Aseveración	Porcentaje de docentes que afirman estar totalmente en desacuerdo
9	Conozco los recursos con que cuenta el municipio destinados a los establecimientos educacionales municipales.	4,5%
10	He tomado conocimiento de las políticas de gestión de recursos en educación que tiene la municipalidad.	2,9%
13	En mi establecimiento se realizan rendiciones de cuentas periódicas relacionadas al uso de los recursos.	2,3%
12	En mi establecimiento se discute el uso de los recursos en los Consejos de Profesores.	2,1%

7	Tengo conocimiento de la Planificación Municipal en el uso de los recursos para mi establecimiento.	2,0%
8	Conozco los recursos con que cuenta el establecimiento.	1,8%
15	Tengo conocimiento de los procedimientos que se utilizan en mi establecimiento para retroalimentar el uso de los recursos.	1,8%
18	En mi establecimiento el uso de los recursos está de acuerdo con los objetivos de aprendizaje que se han planteado.	1,1%
11	En mi establecimiento se han definido políticas propias para maximizar los recursos.	0,9%
14	En mi establecimiento existen actas u otros instrumentos de seguimiento del uso de los recursos.	0,9%
16	En mi establecimiento, a partir de las cuentas periódicas que realiza el equipo directivo, se toman decisiones de mejora.	0,9%
22	Conozco los procedimientos para el uso de recursos de mi establecimiento.	0,9%
2	Conozco los modelos de aseguramiento de la calidad en educación aplicados en mi establecimiento.	0,6%
19	En mi establecimiento existe una correlación de los indicadores de desempeño del sistema SACGE y el uso de los recursos.	0,6%
17	En mi establecimiento los Planes de Mejora se definen a partir de la evaluación que se realiza.	0,5%
3	La Dirección de mi establecimiento aplica formalmente las dimensiones de gestión del sistema SACGE.	0,3%
5	Yo conozco el concepto de calidad en educación.	0,3%
6	En mi establecimiento utilizamos la planificación para gestionar el uso de los recursos.	0,3%
20	Las políticas en educación del municipio respecto al uso de los recursos tienen relación con mi quehacer pedagógico.	0,3%
21	En mi colegio los recursos se utilizan para el logro de los aprendizajes.	0,3%
1	En mi escuela se aplica en forma correcta un Sistema de Aseguramiento de la Calidad en Educación.	0,2%
4	Yo aplico las políticas de aseguramiento de la calidad del establecimiento en relación a mi quehacer pedagógico.	0,0%

FUENTE: Elaboración Propia

Al ordenar las aseveraciones por porcentaje de las y los docentes que afirman estar totalmente de acuerdo de mayor a menor, el resultado más alto es el reconocimiento del conocer el concepto de calidad en educación con un 64% de las afirmaciones.

La aseveración “Conozco los recursos con que cuenta el municipio destinados a los establecimientos educacionales municipales.” Es la más baja con el 23% de las afirmaciones

La aseveración “He tomado conocimiento de las políticas de gestión de recursos en educación que tiene la municipalidad.” Es la segunda más baja con un 27% de las afirmaciones, y está relacionada a la vinculación entre el municipio y el establecimiento y sus políticas de gestión.

Lo anterior reafirma la posibilidad de mejora en estas áreas de vinculación en un modelo de gestión de los recursos.

**Cuadro 29. Porcentaje de afirmación totalmente de acuerdo instrumento I**

N°	Aseveración	Porcentaje de docentes que afirman estar totalmente de acuerdo
5	Yo conozco el concepto de calidad en educación.	64%
6	En mi establecimiento utilizamos la planificación para gestionar el uso de los recursos.	60%
21	En mi colegio los recursos se utilizan para el logro de los aprendizajes.	58%
8	Conozco los recursos con que cuenta el establecimiento.	51%
4	Yo aplico las políticas de aseguramiento de la calidad del establecimiento en relación ha mi quehacer pedagógico.	51%
17	En mi establecimiento los Planes de Mejora se definen a partir de la evaluación que se realiza.	50%
11	En mi establecimiento se han definido políticas propias para maximizar los recursos.	48%
1	En mi escuela se aplica en forma correcta un Sistemas de Aseguramiento de la Calidad en Educación.	48%
16	En mi establecimiento, a partir de las cuentas periódicas que realiza el equipo directivo, se toman decisiones de mejora.	48%
18	En mi establecimiento el uso de los recursos está de acuerdo con los objetivos de aprendizaje que se han planteado.	47%

14	En mi establecimiento existen actas u otros instrumentos de seguimiento del uso de los recursos.	46%
3	La Dirección de mi establecimiento aplica formalmente las dimensiones de gestión del sistema SACGE.	44%
22	Conozco los procedimientos para el uso de recursos de mi establecimiento.	44%
2	Conozco los modelos de aseguramiento de la calidad en educación aplicados en mi establecimiento.	42%
20	Las políticas en educación del municipio respecto al uso de los recursos tienen relación con mi quehacer pedagógico.	42%
12	En mi establecimiento se discute el uso de los recursos en los Consejos de Profesores.	41%
13	En mi establecimiento se realizan rendiciones de cuentas periódicas relacionadas al uso de los recursos.	38%
15	Tengo conocimiento de los procedimientos que se utilizan en mi establecimiento para retroalimentar el uso de los recursos.	34%
7	Tengo conocimiento de la Planificación Municipal en el uso de los recursos para mi establecimiento.	33%
19	En mi establecimiento existe una correlación de los indicadores de desempeño del sistema SACGE y el uso de los recursos.	33%
10	He tomado conocimiento de las políticas de gestión de recursos en educación que tiene la municipalidad.	27%
9	Conozco los recursos con que cuenta el municipio destinados a los establecimientos educacionales municipales.	23%

FUENTE: Elaboración Propia

Sumando los porcentajes de las afirmaciones, 2 en desacuerdo, 3 medianamente de acuerdo y 4 de acuerdo, separadas de las más extremas (totalmente de acuerdo y totalmente en desacuerdo) se observa que:

- Las aseveraciones 17, 4, 8, 21, 6, 5, ordenadas de mayor a menor porcentaje, obtienen menos de 50% de las afirmaciones de los docentes, lo que puede implicar una cultura de creencias organizacionales que pueden ser modificadas relacionadas con el liderazgo del sostenedor y equipos directivos.
- Las demás 16 aseveraciones, superan el 50% de las afirmaciones las que corresponden a situaciones en tránsito.

Las afirmaciones en tránsito corresponden mayoritariamente a políticas, conocimiento de calidad, procedimientos y liderazgo.

**Cuadro 30. Porcentajes de afirmaciones en tránsito instrumento I**

Nº	Aseveración	Porcentajes sumados en casos 2-3-4 de valoración
9	Conozco los recursos con que cuenta el municipio destinados a los establecimientos educacionales municipales.	72%
10	He tomado conocimiento de las políticas de gestión de recursos en educación que tiene la municipalidad.	70%
19	En mi establecimiento existe una correlación de los indicadores de desempeño del sistema SACGE y el uso de los recursos.	66%
7	Tengo conocimiento de la Planificación Municipal en el uso de los recursos para mi establecimiento.	65%
15	Tengo conocimiento de los procedimientos que se utilizan en mi establecimiento para retroalimentar el uso de los recursos.	64%
13	En mi establecimiento se realizan rendiciones de cuentas periódicas relacionadas al uso de los recursos.	59%
20	Las políticas en educación del municipio respecto al uso de los recursos tienen relación con mi quehacer pedagógico.	58%
2	Conozco los modelos de aseguramiento de la calidad en educación aplicados en mi establecimiento.	57%
12	En mi establecimiento se discute el uso de los recursos en los Consejos de Profesores.	57%
3	La Dirección de mi establecimiento aplica formalmente las dimensiones de gestión del sistema SACGE.	56%
22	Conozco los procedimientos para el uso de recursos de mi establecimiento.	55%
14	En mi establecimiento existen actas u otros instrumentos de seguimiento del uso de los recursos.	53%
18	En mi establecimiento el uso de los recursos está de acuerdo con los objetivos de aprendizaje que se han planteado.	52%
1	En mi escuela se aplica en forma correcta un Sistema de Aseguramiento de la Calidad en Educación.	52%
16	En mi establecimiento, a partir de las cuentas periódicas que realiza el equipo directivo, se toman decisiones de mejora.	51%
11	En mi establecimiento se han definido políticas propias para maximizar los recursos.	51%
17	En mi establecimiento los Planes de Mejora se definen a partir de la evaluación que se realiza.	49%

4	Yo aplico las políticas de aseguramiento de la calidad del establecimiento en relación a mi quehacer pedagógico.	49%
8	Conozco los recursos con que cuenta el establecimiento.	47%
21	En mi colegio los recursos se utilizan para el logro de los aprendizajes.	42%
6	En mi establecimiento utilizamos la planificación para gestionar el uso de los recursos.	40%
5	Yo conozco el concepto de calidad en educación.	36%

FUENTE: Elaboración Propia

El siguiente cuadro muestra los resultados por afirmación de las y los docentes en el instrumento II, donde las aseveraciones siguientes son los extremos de las preferencias de los docentes:

- La siguiente aseveración: “Tengo conocimiento de los recursos que se necesitan para desarrollo de las asignaturas de mi establecimiento”, es la que obtiene la cantidad más alta de las afirmaciones con 301 preferencias, totalmente de acuerdo de los docentes.
- La aseveraciones “En el establecimiento educacional donde trabajo los docentes se seleccionan de acuerdo a los objetivos estratégicos que se tienen” y “En mi establecimiento los recursos para el año escolar se proyectan de acuerdo a la planificación de las clases” son las que poseen la menor valoración de totalmente de acuerdo con 175 afirmaciones respectivamente.

Lo anterior es coherente con los resultados del instrumento I, se observa que existe una falta de comunicación entre los equipos directivo y los docentes de aula junto al sostenedor.



**Cuadro 31. Resultados por aseveración cantidad de docentes Instrumento II**

N°	Aseveración	Cantidad de docentes que afirman				
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1	Conozco todos los procedimientos existentes para la utilización de los recursos en mi Unidad Educativa.	249	261	97	8	2
2	Tengo conocimiento de los recursos que se necesitan para desarrollo de las asignaturas de mi establecimiento.	301	259	55	0	0
3	En el establecimiento educacional donde trabajo los docentes se seleccionan de acuerdo a los objetivos estratégicos que se tienen.	175	270	135	30	7
4	En mi establecimiento los recursos para el año escolar se proyectan de acuerdo a la planificación de las clases.	175	270	140	25	7
5	Conozco la cantidad de horas docentes necesarias para ejecutar el Proyecto Educativo institucional de mi establecimiento.	237	243	94	35	8
6	Conozco los recursos con que cuenta mi establecimiento.	233	245	109	20	10
7	Tengo conocimiento de la forma en que se toman las decisiones respecto al uso de los recursos en mi establecimiento.	194	241	143	31	8
8	Conozco los procedimientos de evaluación del uso de los recursos asociados a cada clase en el establecimiento donde trabajo.	180	172	119	37	9

FUENTE: Elaboración Propia

En el cuadro siguiente, se observa la más baja valoración en porcentaje de totalmente de acuerdo en la dimensión liderazgo escolar con un 30,35 promedio y la más alta en conocimiento de calidad con un 43,3 % de las afirmaciones.

Ratificando la relación de comunicación a mejorar de liderazgo escolar en los niveles de sostenedor y dirección.

**Cuadro 32. Resultados por dimensión y aseveración en porcentajes**

<b>Dimensión</b>	<b>Aseveración</b>	<b>% totalmente de acuerdo</b>	<b>% de acuerdo</b>	<b>% medianamente de acuerdo</b>	<b>% en desacuerdo</b>	<b>% totalmente en desacuerdo</b>
1. Liderazgo Escolar.	7. Tengo conocimiento de la forma en que se toman las decisiones respecto al uso de los recursos en mi establecimiento.	31,4	39,1	23,2	5,0	1,3
	8. Conozco los procedimientos de evaluación del uso de los recursos asociados a cada clase en el establecimiento donde trabajo.	29,2	44,1	19,3	6,0	1,5
2. Conocimiento de Calidad.	2. Tengo conocimiento de los recursos que se necesitan para desarrollo de las asignaturas de mi establecimiento.	48,8	42	8,9	0,0	0,0
	6. Conozco los recursos con que cuenta mi establecimiento.	37,8	39,7	17,7	3,2	1,6
3. Gestión Procedimental.	1. Conozco todos los procedimientos existentes para la utilización de los recursos en mi Unidad Educativa.	40,4	42,3	15,7	1,3	0,3
	4. En mi establecimiento los recursos para el año escolar se proyectan de acuerdo a la planificación de las clases.	28,4	43,8	21,9	4,9	1,1
4. Políticas Educativas.	3. En el establecimiento educacional donde trabajo los docentes se seleccionan de acuerdo a los objetivos estratégicos que se tienen.	28,4	43,8	22,7	4,1	1,1
	5. Conozco la cantidad de horas docentes necesarias para ejecutar el Proyecto Educativo institucional de mi establecimiento.	38,4	39,4	15,2	5,7	1,3

FUENTE: Elaboración Propia

Los resultados utilizando el programa Atlas. Ti, muestra el número de menciones realizadas por los docentes agrupados en familias relacionadas con:

1. Tecnología Informática
2. Tecnología Audiovisual
3. Infraestructura
4. Documentos Tangibles
5. Reproducción De Documentos

1. **Tecnología informática:** En relación a la familia de menciones en Tecnología Informática el cuadro siguiente nos muestra:

**Cuadro 33. Menciones en tecnología informática**

Palabra mencionada	Número de menciones
Internet	200
Computador	133
Proyector	103
Computadores	60
Notebook	45
Proyectores	25
Pc	22
Tablet	13
Total de menciones	601

FUENTE: Elaboración Propia

Que los docentes le dan gran relevancia a los recursos informáticos computador y proyectores junto con internet, considerándolos imprescindibles para sus clases por sobre otros recursos.

2. **Tecnología audiovisual:** En relación a la tecnología audiovisual muestra en el siguiente recuadro:

**Cuadro 34. Menciones en tecnología audiovisual**

Palabra mencionada	Número de menciones
Parlantes	54
Audio	43
Equipo	34
Audiovisual	19
Instrumentos	18
Tv	16
Audiovisuales	14
Radio	10
Sonido	10
Televisor	9
Videos	9
Medios	8
Total de menciones	244

FUENTE: Elaboración Propia

Los recursos audiovisuales como televisores y equipos de sonido, forman un aspecto relevante para el desarrollo de sus clases que junto a aspecto anterior se identifica la tecnología informática junto a la audiovisual los elementos que más necesitan hoy los docentes de Recoleta para la implementación de sus clases.

**3. Infraestructura:** En tercer lugar de priorización esta la infraestructura, donde las pizarras son mencionadas 93 veces dando relevancia a su uso y mejora, entendiendo que en cada sala hay pizarras pero al parecer no cumplen con las necesidades de un número importante de docentes, otro aspecto importante es laboratorios y el mobiliario como parte de las necesidades de recursos de los docentes

**Cuadro 35. Menciones en infraestructura**

Palabra mencionada	Número de menciones
Laboratorio	33
Mobiliario	20
Sillas	10
Mesas	8
Pizarrón	8
Pizarra	75
Pizarras	9
Total de menciones	163

FUENTE: Elaboración Propia

**4. Documentos tangibles:** Los documentos tangibles como textos, libros y otros pasan a ser de una importancia menor ubicándose en cuarto nivel de menciones como se muestra en la tabla siguiente.

**Cuadro 36. Menciones en documentos tangibles**

PALABRA MENCIONADA	NÚMERO DE MENCIONES
TEXTOS	65
LIBROS	43
MAPAS	9
TOTAL DE MENCIONES	117

FUENTE: Elaboración Propia

**5. Reproducción de Documentos:** la reproducción a pasado ser parte de la cotidianidad de la escuela, implica que ya no es parte de la necesidad de recursos pues todas las escuelas cuentan con ello.

**Cuadro 37. Menciones en reproducción de documentos**

Palabra mencionada	Número de menciones
Fotocopias	21
Fotocopiadora	19
Total de menciones	40

FUENTE: Elaboración Propia

## CONCLUSIONES

Las conclusiones de la presente actividad de formación equivalente entregan el diseño de modelo de aseguramiento de calidad, en lo pertinente a la gestión de recursos, de los establecimientos educacionales administrados por el departamento de educación de la comuna de Recoleta, basado en un análisis crítico de los modelos implícitos de gestión de calidad que responden a las categorías de desempeño establecidas en el SACGE aplicados en las escuelas dependientes del municipio, identificando las variables que forman parte del Proyecto Educativo Comunal (PEC).

Los resultados de la investigación permitieron identificar los elementos del modelo construido junto al análisis de la gestión de la comuna y lo pertinente al uso de recursos, desde la perspectiva de los actores de la comunidad educativa.

Esta conclusión se estructura en cuatro factores principales, primero las dimensiones del modelo, donde se identifican desde la complejidad. En segundo lugar se define calidad desde su dinamismo en Recoleta, junto con identificar desde la teoría general de sistemas los espacios de acción del micro-entorno y macro-entorno donde se desarrolla el modelo propuesto y finalmente se presenta el Modelo de Aseguramiento de la Calidad para los Recursos en Recoleta (MACRR) junto a sus estándares para el micro-entorno.

### **1. Dimensiones del modelo propuesto de aseguramiento de la calidad de los recursos**

Existe un sinnúmero de variables emergentes en cada escuela, que son propias de cada una de ellas, lo que forma parte de la complejidad, característica de las organizaciones educativas que se debe considerar en todo diseño de aseguramiento de la calidad de estas. En este sentido, es preciso entender el rol relevante que juega el liderazgo en el reconocimiento y definición de estas variables complejas, a fin de incluirlas como parte del modelo, de manera de garantizar su abordaje, dada su influencia en el proceso de enseñanza, proceso

que está íntimamente ligado al cambio y a la transformación de las organizaciones educativas.

En este contexto, emerge la gestión escolar como proceso vital para producir los cambios que requieren estas organizaciones para alcanzar sus objetivos, tal como lo expresan López y Gallegos.

La gestión escolar se concibe como la expresión de la voluntad consciente de los actores de la comunidad educativa, para realizar acciones tendientes a producir cambios sustanciales en los aprendizajes de los estudiantes y en las dimensiones de socialización e integración social que favorece la educación. Por lo tanto, la gestión educacional se piensa como una labor de complejidad creciente, que requiere de profesionales especializados con capacidad de impulsar y liderar organizaciones en un contexto sociocultural e institucionalmente complejo y demandante

*(López y Gallegos, 2019:13)*

La gestión se desarrolla como una labor de complejidad creciente, entendiéndose como un proceso dinámico que va a la par con el progreso creciente del estudiante, por lo que los recursos y su adecuada gestión deben ser parte del apoyo que debe vincular estas acciones, de manera que toda gestión escolar debe implementar un sistema de aseguramiento de la gestión de recursos para que ello sea posible de verificar.

Esta postura va en sentido contrario a la idea dominante que no busca el desarrollo del estudiante sino que su inserción en el sistema productivo, por tanto el enfoque de un sistema de aseguramiento de la gestión de los recursos va ligado a las grandes transformaciones que requiera el estudiante como parte de su progreso pedagógico inserto en la comunidad.

Si se aborda la gestión escolar poniendo al centro los aprendizajes, esta resulta ser un concepto más complejo que se diferencia de la mera administración, y que Es

definida “como la capacidad para movilizar los recursos pedagógicos, profesionales, financieros, materiales y sociales para el logro de resultados de aprendizaje”

(Marcel y Raczynski, 2010:39)

El sistema actual busca la escolarización como un aspecto fundamental para la formación de los estudiantes, la gestión escolar debe considerar la inserción en comunidad acompañada del aprender luego existe una diferencia entre aprender y la escolarización, de manera que la gestión escolar sale de este plano y pasa a ser un instrumento de control, que no da cuenta del aprender diferenciándose en este sentido de la mera administración de recursos.

El ser de la educación es el desarrollo humano y la gestión educacional debe asumir el aseguramiento en la complejidad de los procesos que por ende buscan la transformación inserta en una comunidad que aspira una mejor humanidad.

Dado que la realidad es una construcción social (Berger y Luckmann, 1968), el buen uso de los recursos educativos, se sustenta en el paradigma de responder a indicadores de evaluación, no centrados en el proceso de enseñanza-aprendizaje, es decir, no se evalúa si su uso realmente tiene un impacto hacia el aprendizaje y el desarrollo de los estudiantes.

Un cambio de paradigma sobre cómo abordar esta temática, implica orientar la gestión en un nuevo enfoque permitiendo que la comunidad construya dispositivos de aseguramiento, que conversen con los aspectos normativos y aquellos que provienen de las políticas locales y comunales: *“La gestión escolar implica la auto-organización de la escuela como una forma de favorecer una autonomía y una identidad que le permita decidir sus quehaceres y llevar a cabo los ajustes pertinentes para enfrentar distintas realidades”*.

(Elizondo, 200:111)



En este plano el diseño confeccionado da cuenta de esta complejidad asumiendo 5 dimensiones principales según resultados expuestos:

1. Liderazgo Escolar
2. Conocimiento del Concepto de Calidad (modelo requiere definir calidad desde la comunidad).
3. Gestión Procedimental
4. Políticas Educativas
5. Autonomía

Las que se desarrollan en tres espacios de acción, que no pueden estar desvinculados que le permitan avanzar a un modelo que se adapte a los requerimientos de la comunidad.

## **2. Calidad como variable en Recoleta**

La Calidad es el factor que indica la realización de un proceso transformador, basado en el desarrollo humano en el sistema complejo de educación (definición propia).

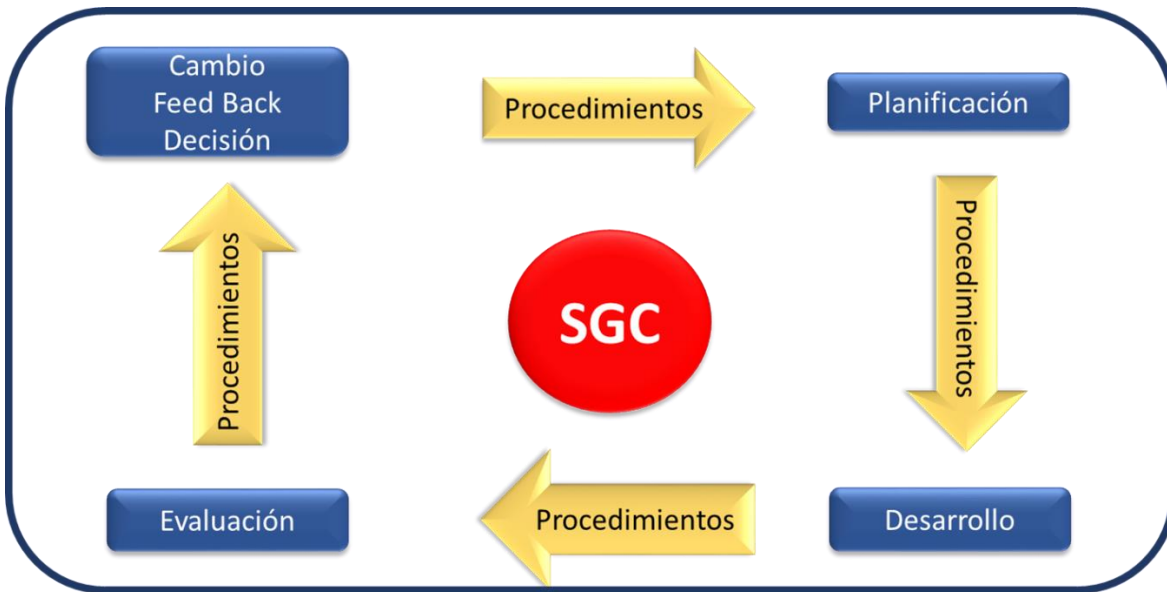
En este contexto, en Recoleta la calidad se expresa en un proceso transformador, entonces está íntimamente ligada a la escuela y como es visualizada en el Proyecto Educativo de la comuna.

También se expresa como un espacio de construcción de desarrollo humano en vinculación con su entorno y comunidad.

En este sentido busca desarrollar planes y programas de intervención que incorporen la inclusión y participación como factor principal, diversidad y diferencia, presente en nuestras comunidades educativas y reconocer que el rol de la escuela es la transformación del sujeto y su entorno mediante una intervención sistémica, amplia, flexible y comprensiva.

La siguiente figura esquematiza el Sistema de Gestión de Calidad de la comuna de Recoleta representado en una adaptación del Ciclo Deming expuesto en capítulos anteriores.

**Figura 9. El sistema de gestión de calidad en Recoleta**

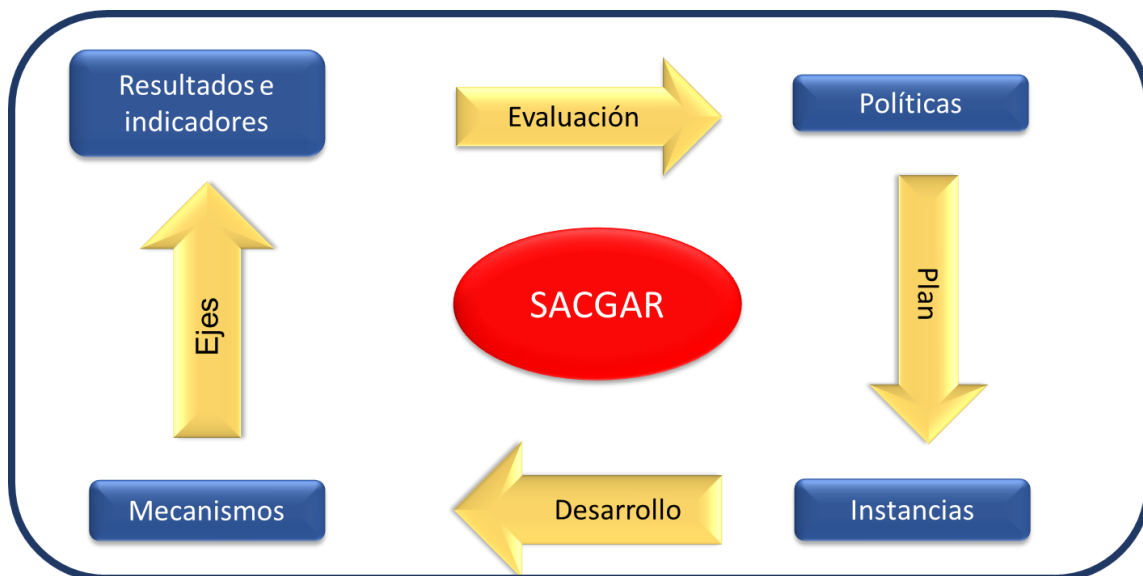


Fuente: Proyecto Educativo de Recoleta 2013.

Por lo tanto, generar un estándar de calidad en este sistema complejo dinámico, se considera como variable en el modelo propuesto

Actualmente, en Recoleta el sistema de aseguramiento se resume en la siguiente gráfica:

**Figura 10. El Sistema de gestión aseguramiento de la calidad en Recoleta**



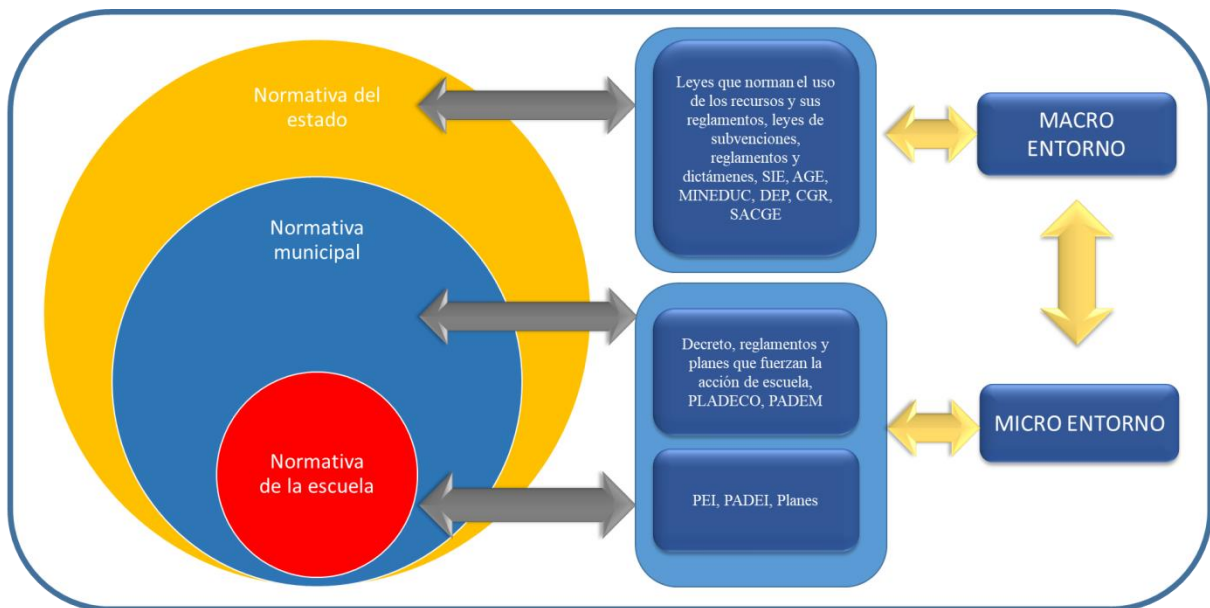
Fuente: Proyecto Educativo de Recoleta 2013

Sistema de Aseguramiento de la Calidad que contempla la planificación, su desarrollo y ejecución y la evaluación y retroalimentación (feed back) como principios centrales de ella, pues se instala una mirada sistémica de la gestión educacional, en concomitancia con la operacionalización en políticas, instancias, mecanismos e indicadores o resultados, con una clara concordancia con el ciclo Deming ya mencionado.

### 3. Espacios del Aseguramiento en el Sistema

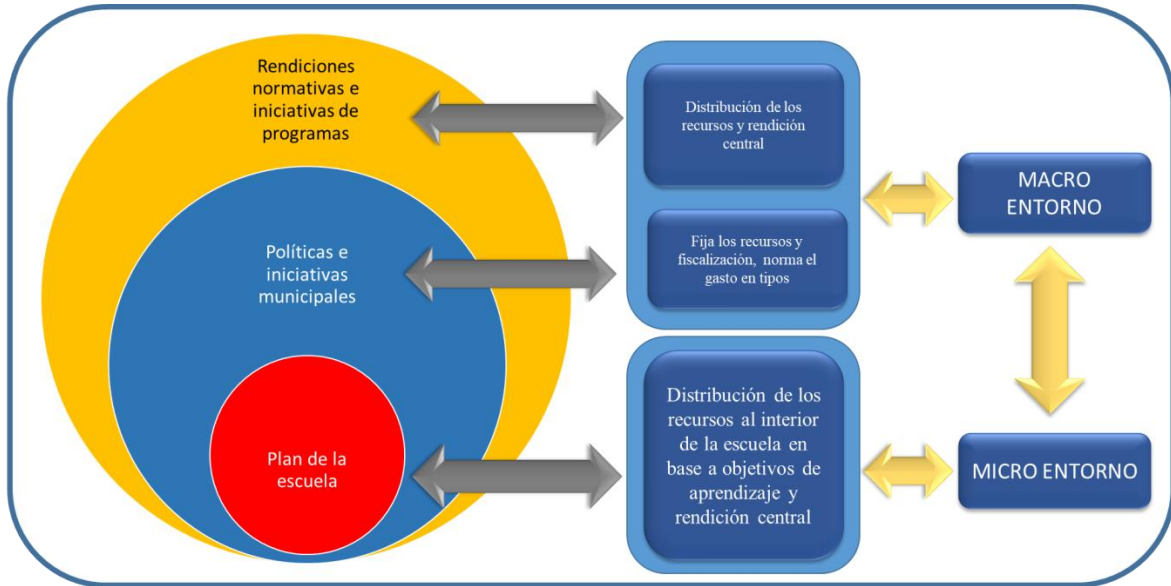
De acuerdo a los capítulos anteriores un sistema complejo interactúa con vínculos no lineales entre el macro entorno y el micro entorno, esta relación ocurre entre las dimensiones que son partes visibles de él, pero al mismo tiempo ocurre entre las variables que pertenecen en este caso a cada escuela, en forma particular no evidentes, estas están en su autonomía, en una relación propia de este vínculo.

**Figura 11. Vínculo macro y micro entorno desde la normativa de los recursos**



Fuente: Elaboración propia

**Figura 12. Vinculo macro y micro entorno desde el uso de los recursos**

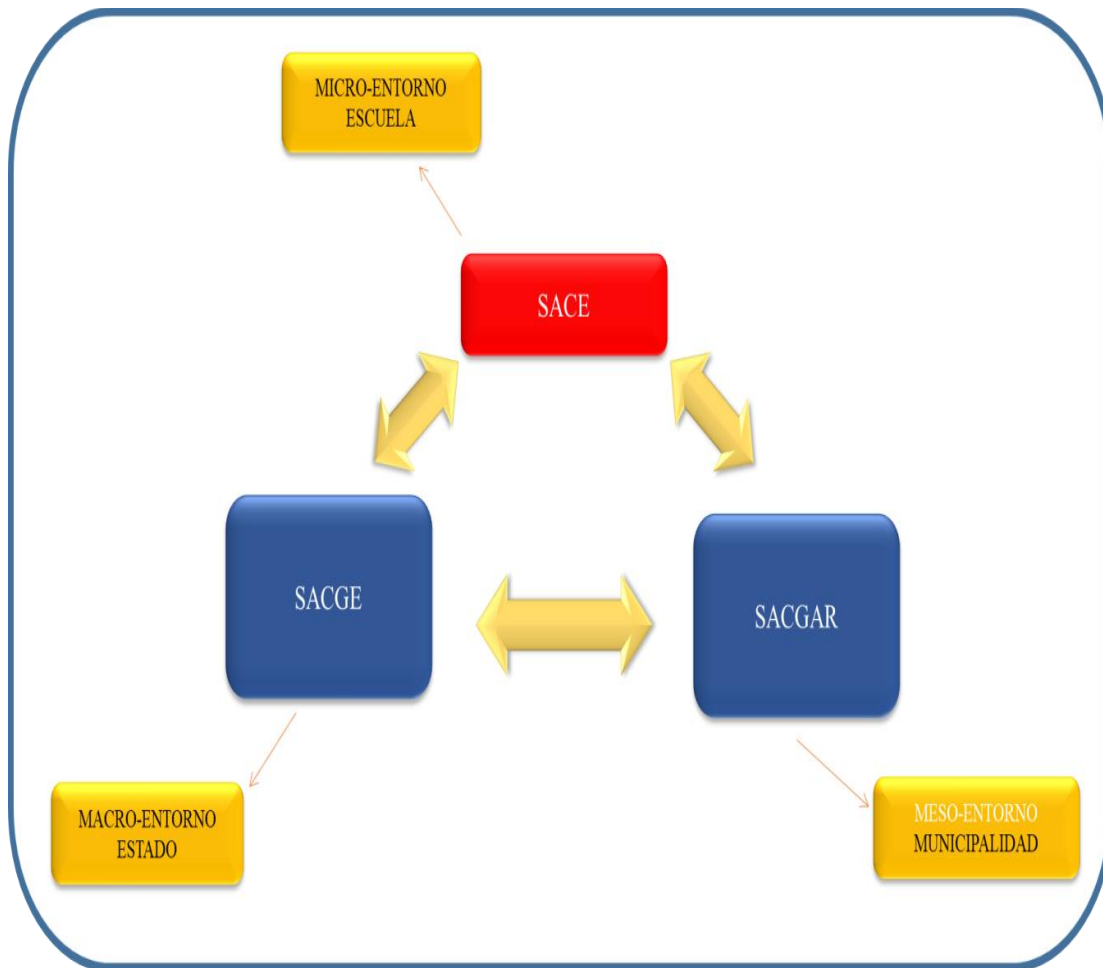


Fuente: Elaboración propia

Claramente hay una gran cantidad de requerimientos de diferentes procedencias que asume la escuela en su micro entorno, respondiendo al macro desde los resultados pedagógicos y rendiciones donde en el macro entorno es necesariamente vinculado entre variables propias de la escuela.

En relación a lo anterior existe una triple vinculación Entre el sistema de aseguramiento del estado, y los subsistemas del municipio y la escuela.

**Figura 13. Relación del SACGE y los subsistemas SAC**



Fuente: Elaboración propia

SACE: Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Escuela (no existente).

SACGAR: Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión y los Aprendizajes de Recoleta.

En base a las condiciones descritas el diseño del modelo y las interacciones de las condiciones existentes.

#### **4. Modelo de Aseguramiento de la Calidad para los Recursos en Recoleta (MACRR)**

Este modelo para el uso de los recursos considera el aporte de la gestión de calidad desde dos áreas principales, la gestión de los aprendizajes y el liderazgo desde el uso de los recursos y su gestión en la escuela.

Para el uso de los recursos el modelo plantea 5 dimensiones principales 1. Liderazgo Escolar. 2. Conocimiento del Concepto de Calidad. 3. Gestión Procedimental. 4. Políticas Educativas. 5. Autonomía. Que se vinculan en un macro meso sistema.

Desde esta mirada el modelo pretende responder a una construcción continua en la que interactúan dos espacios, el Macro sistema que representa las políticas y procedimientos del estado a partir de la normativa de aseguramiento de la calidad junto a las políticas e iniciativas municipales y el micro sistema donde se encuentra el establecimiento educacional y la aplicación de las clases.

En estas dimensiones y espacios se construye la acción docente que llega al estudiante, el principal protagonista como centro de toda gestión educativa, es por ello que el uso de los recursos debe girar en torno a estos objetivos de aprendizaje que el estado debe procurar a implementar con igualdad a todas las escuelas por medio de la planificación estratégica y las políticas que se construyen para esta implementación,

Los recursos deben entonces girar en torno a la búsqueda de la formación de los y las estudiantes, y es así que la gestión de la calidad debe relacionar los objetivos y los resultados al nivel de la calidad de los usos de los recursos.

El punto de partida del uso de los recursos en la escuela está enfocada en la gestión del liderazgo, siendo una punto clave donde se gestionan los procedimientos que provienen del macro sistema y también construyen los propios, los que son parte del MACGR y que desde ahí se traducen en mecanismos.

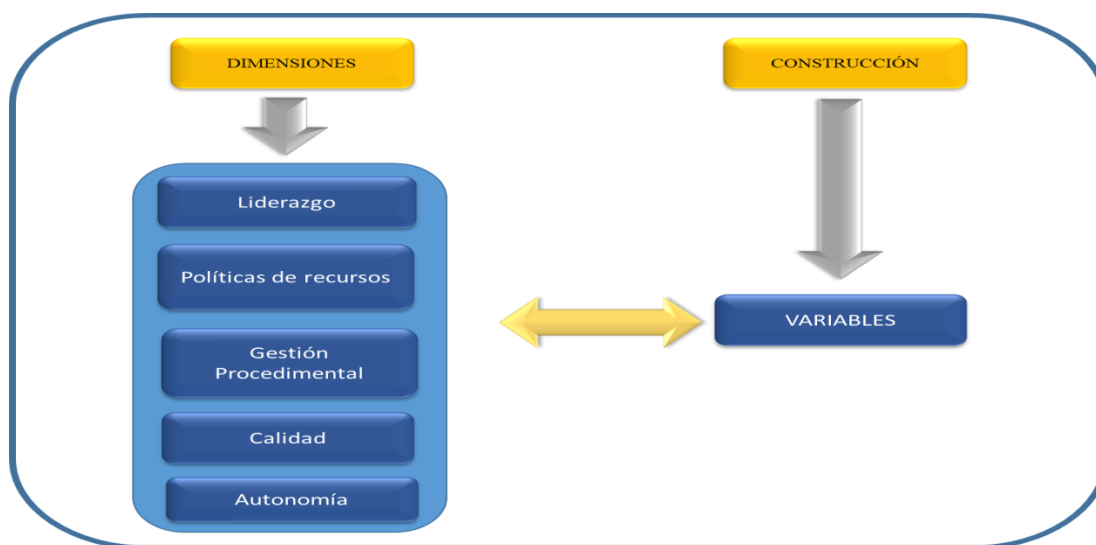
La autónoma es parte de la complejidad, en esta dimensión existen esas variables impredecibles y propias de un tipo de liderazgo, que en muchos aspectos se traducen en decisiones o en acciones que caracterizan a un establecimiento y son parte de la condición de calidad que lo caracteriza o lo define.

Todo modelo debe interactuar con el medio que lo contiene, en el caso de educación y su forma de financiamiento pone en tensión permanente al sistema, los resultados que se buscan y se miden no son consistentes con el financiamiento, esto obliga que la interacción sea en desequilibrio, pues las carencias marcan la intención de una gestión que debe ser medida por un macro sistema de control como es el SACGE.

Dentro de este modelo las personas son los actores principales, presentes en las instancias, las que son definidas por el Sistema de Aseguramiento de Recoleta como los espacios de decisión, sumados a un liderazgo que debe tomar en cuenta este espacio, evaluar al mismo tiempo el uso de los recursos planificados.

Indicando la medición de confiabilidad que existe en ellos una gran correlación de las dimensiones seleccionadas entre los docentes y equipos directivos.

**Figura 14. Dimensiones y construcción de variables complejas**



Fuente: Elaboración propia

En consecuencia ratifica las dimensiones que conformarán el diseño del modelo pero en un sentido complejo aun no aborda esta característica fundamental en los procesos educativos.

No podemos separar el aseguramiento de los recursos su génesis en educación, como se combinan y convergen.

En la lógica de proceso producto, no corresponde pensar en una linealidad en el aseguramiento en el caso de sistemas educativos tanto a nivel micro-meso-macro, luego pensar en un sistema lineal causal es dejar fuera las múltiples dimensiones que ocurren en la escuela que en las dimensiones propuestas deben ser consideradas en una construcción y diseño de aseguramiento complejo.



**Figura 15. Modelo de aseguramiento de la calidad de los recursos de Recoleta (MACRR)**



FUENTE: Elaboración propia

## **4.1 Dimensiones del modelo propuesto en el micro entorno**

Los recursos deben estar relacionados con los aprendizajes que se buscan lograr, para ello, un modelo de aseguramiento debe conversar y ser armónico en este enfoque, hoy el sistema de aseguramiento se basa simplemente en el gasto desarrollado entorno a la normativa y no entorno a los objetivos de aprendizaje, no determina si los recursos han tenido un impacto en el estudiante, si son o no normativamente usados en contradicción con si son ética y estéticamente utilizados para que los estudiantes aprendan.

Las dimensiones, serán parte del constructo de buen uso de los recursos en un modelo de aseguramiento de la calidad enfocado en procesos complejos que buscan el aprendizaje significativo de los estudiantes, siendo clave la definición de las variables siguientes a utilizar.

### **4.1.1. Liderazgo**

1. El director y su equipo facilitan el uso de los recursos permitiendo al docente liderar su distribución.
2. El director realiza instancias de evaluación del desarrollo del uso de los recursos.
3. El establecimiento planifica la carga horaria entorno a su Proyecto Educativo y los presupuestos que integre el gasto remuneración.
4. La comunidad participa de instancias de información y decisión entorno al ingreso y al gasto del establecimiento.
5. Existen instancias de análisis, monitoreo y decisión del uso de los recursos en el establecimiento.
6. El equipo técnico pedagógico coordina el uso de los recursos asociados a objetivos de aprendizaje.
7. Los docentes y equipos directivos administran, controlan y resguardan el uso de los recursos.

#### **4.1.2. Políticas de recursos**

1. El establecimiento gestiona redes de apoyo de los recursos que necesita para el desarrollo a sus estudiantes.
2. El docente conoce los recursos con que el establecimiento gestiona el apoyo a los estudiantes.
3. La comunidad escolar es informada de los ingresos y gastos del establecimiento.
4. El docente conoce las políticas de usos de los recursos del Departamento de Educación.
5. El establecimiento cuenta con políticas de usos de los recursos construidos por toda la comunidad.
6. Las decisiones de inversión se analizan e implementan a la luz del principio básico que se enfocan en el desarrollo del estudiante .
7. El equipo directivo resguarda los recursos proyectando las necesidades futuras en la ejecución del plan institucional para el desarrollo de los estudiantes.

#### **4.1.3. Gestión procedimental**

1. El docente planifica sus clases determinando recursos con que debe contar.
2. El docente utiliza procedimientos que le permitan dirigir los recursos para el desarrollo de sus clases.
3. El colegio cuenta con procedimientos que le permitan determinar el los recursos que necesita el docente para el desarrollo de sus estudiantes.
4. El establecimiento conoce los requerimientos mínimos en cuanto a los recursos para el desarrollo de sus estudiantes.
5. El establecimiento posee un balance mensual de ingresos y gastos.
6. El docente y equipo directivo cuenta con los instrumentos de gestión que garanticen un adecuado uso de los recursos.

#### **4.1.4. Calidad**

1. El director informa de los recursos con que cuenta a la comunidad escolar.
2. El director respeta el SACGE en el uso de los recursos.
3. El director utiliza los procedimientos municipales para asegurar el uso de los recursos.
4. El docente evalúa sus clases y su implementación retroalimentado por los estudiantes.
5. El establecimiento conoce el presupuesto municipal para el uso de sus recursos.
6. El departamento de educación rinde el uso de los recursos de acuerdo a las políticas nacionales, comunales y del establecimiento

#### **4.1.5. Autonomía**

1. El establecimiento conoce los recursos que necesita para el desarrollo de sus estudiantes.
2. El establecimiento planifica el avance pedagógico de sus estudiantes contemplando los recursos que utilizara.
3. El docente cuenta con libertad para el diseño de sus clases relacionando los recursos que necesita.
4. El docente cuenta con autonomía para el diseño de sus clases y los recursos que necesita.
5. Existen instancias de construcción y análisis de las necesidades de los establecimientos.
6. El docente posee un portafolio del uso de los recursos para el desarrollo de sus estudiantes.
7. El establecimiento identifica sus propias variables en recursos y las implementa

## BIBLIOGRAFÍA

- Agencia de la Calidad de Educación de Chile, (2014). *“Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores”*. Chile: MINEDUC.
- Arnold C., M. (1989), "Teoría de Sistemas, Nuevos Paradigmas: Enfoque de Niklas Luhmann". *Revista Paraguaya de Sociología*. Año 26. Nº75. Mayo-Agosto. Páginas 51-72.
- Arnold C., M., & Rodríguez M., D. (1999). *Sociedad y teoría de sistemas: Elementos para la comprensión de la teoría de Niklas Luhman*. Editorial Universitaria. <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/122275>
- Althusser, Louis. (1976). *“El Aparato Ideológico del Estado Escolar como Aparato Dominante”*, en Sociología de la Educación. Alain Grais, Editor. Narcea, S.A. de Ediciones. Madrid, España..
- Arzola, A. C., Brunner J. J., Recart, M. y Vizcarra, R. (2000). “Gestión escolar. Un estado del arte de la literatura”. Red Paideia: *Revista de Educación*, 15-43.
- Quimantú. Assaél, J.; Cornejo, R.; Albornoz, N.; Etcheberrigaray, G.; Hidalgo, F.; Liguero, S.; Palacios, D. (2015) “La crisis del modelo educativo mercantil chileno: un complejo escenario”, *Currículo sem Fronteiras*, no Vol.15, n.2, Chile.
- Baudelot, Charles y Establet, Roger (1989). *“El Aparato Escolar y la Reproducción”*, en Sociología de la Educación, Mariano Enguita, Editor. España. Editorial Ariel, , pp. 97-104.
- Bernstein, Basil (1989). *“Una Crítica de la ‘Educación Compensatoria’*, en Sociología de la Educación, Mariano Enguita, Editor. España. Editorial Ariel, , pp.458-467
- Berger P, y Luckmann T. (1986): *“La Construcción Social de la Realidad”*. Ed. Amorrortu. Buenos Aires, Argentina.
- Bravo, R. M. y Verdugo R. S. (2007). “Gestión escolar y éxito académico en condiciones de pobreza”. REICE: *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y*

*Cambio en Educación*, 121-144. Recuperado de <http://redalyc.org/pdf/551/55100107.pdf>

Bobbio, N. (1986). *“El Futuro de la Democracia”*. Editorial Giulio Einaudi Editore, s.p.a Turín, Fondo de Cultura Económica S. A. de C. V. México.

Brunner, J. J. (2009). *“Educación Superior en Chile: Instituciones, mercados y políticas gubernamentales (1967-2007)”*. Ediciones UDP. Santiago Chile.

CEPAL (1996), *“Importancia Relativa de algunos Factores del Rendimiento Educativo: Consulta a Expertos” En: Córdoba C. “Familia y Aprendizaje”* Documento de Trabajo Proyecto Enseñar para Aprender, CIDE.

Centro de Estudios MINEDUC (2013). *“Serie de evidencias: Chile en el panorama internacional OECD”*. Santiago: MINEDUC.

Concha, T. (2020). Filósofa Olga Grau y la conexión entre el estallido social y la pandemia: “Pensar lo impensable es un desafío imprescindible”. *El Mostrado*. [Coordinadora Nacional de Estudiantes Secundarios \(2012\). \*“Compendio De Demandas y Propuestas Estudiantiles”\*. Movilízate Chile. CONES, 2011. <http://www.movilizatechile.cl/2012/08/compendio-de-demandas-y-propuestasestudiantiles-coneschile/>](https://www.elmostrador.cl/cultura/2020/03/31/filosofo-olga-grau-y-la-conexion-entre-el-estallido-social-y-la-pandemia-pensar-lo-impensable-es-un-desafio-imprescindible/Congreso Nacional de Chile. (2012). Historia de la Ley N° 20.630. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.</a></p></div><div data-bbox=)

De la Sotta, R. (2020). Gastón Soublette: “La gente está cansada de oír diagnósticos puramente económicos y políticos”. *La Tercera*. <https://www.latercera.com/latercera-domingo/noticia/gaston-soublette-la-gente-esta-cansada-de-oir-diagnosticos-puramente-economicos-y-politicos/ZZ5LKGE5DFDADENEWFHQA75EXI/>

Durkheim, Emile (1989), *“La Educación, su Naturaleza y su papel”*, en Sociología de la Educación, Mariano Enguita, Editor. España. Editorial Ariel, pp. 43-49.

Elizondo, A. (2001). *“La nueva escuela. Dirección II, liderazgo y gestión escolar”* (t. I). México: Paidós.

- Flammey, G., Gubbins, V. y Morales, F. (1999). Control de Eficacia y Calidad Educativa : “*Los centros de padres y apoderados: Nuevos Actores en el Control de la Gestión Escolar*”. CIDE. Documento de Trabajo N° 4.
- Fleet, N. (2019). “*Protesta social y crisis del poder neoliberal en Chile 2011-2019*”. [Publicaciones científicas]. ResearchGate. [https://www.researchgate.net/publication/336935345\\_PROTESTA\\_SOCIAL\\_Y\\_CRISIS\\_DEL\\_PODER\\_NEOLIBERAL\\_EN\\_CHILE\\_2011-2019](https://www.researchgate.net/publication/336935345_PROTESTA_SOCIAL_Y_CRISIS_DEL_PODER_NEOLIBERAL_EN_CHILE_2011-2019)
- Garcés, M. (2019). “*Estallido social en el Chile neoliberal II: Represión, agenda social y la presión social que no cesa*”. ECO Ong. <https://www.ongeco.cl/estallido-social-en-el-chile-neoliberal-ii-represion-agenda-social-y-la-presion-social-que-no-cesa/>.
- Gómez, A. (2020). Humberto Maturana, “Lo importante es entender que llegó el momento de mirarnos y escucharnos”. *La Tercera* PM. <https://www.latercera.com/la-tercera-pm/noticia/humberto-maturana-premio-nacional-de-ciencias-lo-importante-es-entender-que-llego-el-momento-de-mirarnos-y-escucharnos/OBEWZDUMPVGNHCSJQJZGDI4HC4/>
- Gramsci, Antonio. “La organización de la escuela y de la cultura”, en *Los intelectuales y la organización de la cultura*. México, Juan Pablos, Editor, 1975.
- Grez, S. (2019). Rebelión popular y proceso constituyente en Chile. *En Chile despertó. Lecturas desde la Historia del estallido social de octubre*. Facultad de Filosofía y Humanidades Universidad de Chile, pp. 13-20). VID-Universidad de Chile. <http://www.filosofia.uchile.cl/publicaciones/160577/chile-desperto-lecturas-desde-la-historia-del-estallido-social>
- Herrero, V. (2020). Ricardo Ffrench-Davis: “Las platas de las AFP hay que ponerlas progresivamente en desarrollo productivo para salir de esta crisis”. *Interferencia*. <https://interferencia.cl/articulos/ricardo-ffrench-davis-las-platas-de-las-afp-hay-que-ponerlas-progresivamente-en-desarrollo>

- Lagos, M. (2010). “*Demanda Social y Evaluación del Sistema Educacional Chileno*”. En S. Martinic, & G. Elacqua, *¿Fin de Ciclo? Cambios en la gobernanza del sistema educativo* (págs. 284-308). Santiago: UNESCO.
- López, A. y Gallegos, V. (2019). “*Gestión de Organizaciones Educativas, Una mirada desde el Liderazgo Distribuido*”. Ril Editores.
- Luhmann, N. (1990). “*Sociedad y Sistema: La ambición de la teoría*”. Ed. Paidós Ibérica.
- Ministerio de Educación del Estado de Chile (2012), “*Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar. Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores*”, MINEDUC.
- Montbrun, A. (2005). “*Teoría de redes y complejidad: Hacia una nueva síntesis en ciencia política*”. La Plata Universidad de Cuyo,  
[http://www.albertomontbrun.com.ar/archivos/complejidad\\_y\\_teor%C3%ADa\\_de\\_redes.\\_hacia\\_una\\_nueva\\_sintesis.pdf](http://www.albertomontbrun.com.ar/archivos/complejidad_y_teor%C3%ADa_de_redes._hacia_una_nueva_sintesis.pdf)
- Morin, E. (1999). “*Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*”. Ed. UNESCO.
- OPECH (2007): *Un acuerdo que genera desacuerdos. Comentario crítico al “acuerdo educativo”* anunciado por los partidos políticos con representación parlamentaria.  
[http://www.opech.cl/comunicaciones/comunicado09\\_2007\\_11\\_22.pdf](http://www.opech.cl/comunicaciones/comunicado09_2007_11_22.pdf).
- Ramonet, I. (2020). Ante lo desconocido... La pandemia y el sistema-mundo. *Le Monde diplomatique*, Número 216. <https://www.lemondediplomatique.cl/ante-lo-desconocido-la-pandemia-y-el-sistema-mundo-por-ignacio-ramonet.html>
- Salazar, G. (2019). El reventón social en Chile: Una mirada histórica – *CIPER Chile*.  
<https://ciperchile.cl/2019/10/27/el-reventon-social-en-chile-una-mirada-historica/>
- Sendón, A. (2007). “La crisis de la escuela media y la gestión escolar: Transformaciones sociales y estrategias institucionales en escuelas pobres”. *REICE. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Volumen 5, N° 3*. <http://ub.edu/obipd/La-crisis-de-la-escuela-media-y-la-gesti%C3%B3n-escolar-Transformaciones-sociales-y-estrategias-institucionales-en-escuelas-pobres/>.



Squella, A. (2001). Agustín Squella y el cambio de la sociedad después del virus: “Estará siempre retrasado por gobernantes fanfarrones que están al mando de muchos gobiernos importantes”. *El Mostrador*.  
<https://www.elmostrador.cl/noticias/pais/2020/03/27/agustin-squella-y-el-cambio-de-la-sociedad-despues-del-virus-estara-siempre-retrasado-por-gobernantes-fanfarrones-que-estan-al-mando-de-muchos-gobiernos-importantes/>

G. Taguchi (1988). *Introduction to quality engineering: Designing Quality Into Products and Processes*. Asian Productivity Organization. Tokyo, Japan. ISBN: 9283310845.

Touraine, A. (1997). *¿Podremos Vivir Juntos? Iguales y Diferentes*. Ed. Fondo de Cultura Económico, México.

## ANEXOS

### Anexo 1.

#### INSTRUMENTO DE INDAGACIÓN I

PREGUNTA POR ÁREA Y DIMENSIÓN		
Aseveración	ÁREA	DIMENSIÓN
1. En mi escuela se aplica en forma correcta un Sistema de Aseguramiento de la Calidad en Educación.	I Grado existencia de Modelos de Aseguramiento de Calidad de los Recursos.	LIDERAZGO
2. Conozco los modelos de aseguramiento de la calidad en educación aplicados en mi establecimiento.		GESTIÓN PROCEDIMENTAL
3. La Dirección de mi establecimiento aplica formalmente las dimensiones de gestión del sistema SACGE.		LIDERAZGO
4. Yo aplico las políticas de aseguramiento de la calidad del establecimiento en relación ha mi quehacer pedagógico.		GESTIÓN PROCEDIMENTAL
5. Yo conozco el concepto de calidad en educación.		CONOCIMIENTO
6. En mi establecimiento utilizamos la planificación para gestionar el uso de los recursos.		GESTIÓN PROCEDIMENTAL
7. Tengo conocimiento de la Planificación Municipal en el uso de los recursos para mi establecimiento.	II Grado de conocimiento de conceptos asociados a la calidad, planificación, desarrollo, retroalimentación y evaluación en el marco de la gestión de recursos	PROCEDIMIENTOS
8. Conozco los recursos con que cuenta el establecimiento.		CONOCIMIENTO
9. Conozco los recursos con que cuenta el municipio destinados a los establecimientos educacionales municipales.		CONOCIMIENTO
10. He tomado conocimiento de las políticas de gestión de recursos en educación que tiene la municipalidad.		POLÍTICAS EDUCATIVAS
11. En mi establecimiento se han definido políticas propias para maximizar los recursos.		POLÍTICAS EDUCATIVAS
12. En mi establecimiento se discute el uso de los recursos en los Consejos de Profesores.		LIDERAZGO
13. En mi establecimiento se realizan rendiciones de cuentas periódicas relacionadas al		LIDERAZGO

uso de los recursos.		
14. En mi establecimiento existen actas u otros instrumentos de seguimiento del uso de los recursos.		GESTIÓN PROCEDIMENTAL
15. Tengo conocimiento de los procedimientos que se utilizan en mi establecimiento para retroalimentar el uso de los recursos.		GESTIÓN PROCEDIMENTAL
16. En mi establecimiento, a partir de las cuentas periódicas que realiza el equipo directivo, se toman decisiones de mejora.		LIDERAZGO
17. En mi establecimiento los Planes de Mejora se definen a partir de la evaluación que se realiza.		LIDERAZGO
18. En mi establecimiento el uso de los recursos está de acuerdo con los objetivos de aprendizaje que se han planteado.		GESTIÓN PROCEDIMENTAL
19. En mi establecimiento existe una correlación de los indicadores de desempeño del sistema SACGE y el uso de los recursos.		CONOCIMIENTO
20. Las políticas en educación del municipio respecto al uso de los recursos tienen relación con mi quehacer pedagógico.		POLÍTICAS EDUCATIVAS
21. En mi colegio los recursos se utilizan para el logro de los aprendizajes.	III Grado de elementos que maneja el docente y los directivos en el aseguramiento de la gestión de recursos de su área de desempeño.	LIDERAZGO
22. Conozco los procedimientos para el uso de recursos de mi establecimiento.		GESTIÓN PROCEDIMENTAL

FUENTE: Elaboración Propia

DIMENSIÓN Y PREGUNTA	
DIMENSIÓN	Aseveración
LIDERAZGO ESCOLAR	1. En mi escuela se aplica en forma correcta un Sistemas de Aseguramiento de la Calidad en Educación.
	3. La Dirección de mi establecimiento aplica formalmente las dimensiones de gestión del sistema SACGE.
	12. En mi establecimiento se discute el uso de los recursos en los Consejos de Profesores.
	13. En mi establecimiento se realizan rendiciones de cuentas periódicas relacionadas al uso de los recursos.
	16. En mi establecimiento, a partir de las cuentas periódicas que realiza el equipo directivo, se toman decisiones de mejora.
	17. En mi establecimiento los Planes de Mejora se definen a partir de la evaluación que se realiza.
	21. En mi colegio los recursos se utilizan para el logro de los aprendizajes.
GESTIÓN PROCEDIMENTAL	2. Conozco los modelos de aseguramiento de la calidad en educación aplicados en mi establecimiento.
	4. Yo aplico las políticas de aseguramiento de la calidad del establecimiento en relación ha mi quehacer pedagógico.
	6. En mi establecimiento utilizamos la planificación para gestionar el uso de los recursos.
	14. En mi establecimiento existen actas u otros instrumentos de seguimiento del uso de los recursos.

	15. Tengo conocimiento de los procedimientos que se utilizan en mi establecimiento para retroalimentar el uso de los recursos.
	18. En mi establecimiento el uso de los recursos está de acuerdo con los objetivos de aprendizaje que se han planteado.
	22. Conozco los procedimientos para el uso de recursos de mi establecimiento.
CONOCIMIENTO DEL CONCEPTO DE CALIDAD	5. Yo conozco el concepto de calidad en educación.
	8. Conozco los recursos con que cuenta el establecimiento.
	9. Conozco los recursos con que cuenta el municipio destinados a los establecimientos educacionales municipales.
	19. En mi establecimiento existe una correlación de los indicadores de desempeño del sistema SACGE y el uso de los recursos.
POLÍTICAS EDUCATIVAS	7. Tengo conocimiento de la Planificación Municipal en el uso de los recursos para mi establecimiento.
	10. He tomado conocimiento de las políticas de gestión de recursos en educación que tiene la municipalidad.
	11. En mi establecimiento se han definido políticas propias para maximizar los recursos.
	20. Las políticas en educación del municipio respecto al uso de los recursos tienen relación con mi quehacer pedagógico.

## INSTRUMENTO DE INDAGACIÓN II

DIMENSIONES INSTRUMENTO II	
DIMENSIÓN	ASEVERACIONES
1. Liderazgo Escolar.	7. Tengo conocimiento de la forma en que se toman las decisiones respecto al uso de los recursos en mi establecimiento.
	8. Conozco los procedimientos de evaluación del uso de los recursos asociados a cada clase en el establecimiento donde trabajo.
2. Conocimiento de Calidad.	2. Tengo conocimiento de los recursos que se necesitan para desarrollo de las asignaturas de mi establecimiento.
	6. Conozco los recursos con que cuenta mi establecimiento.
3. Gestión Procedimental.	1. Conozco todos los procedimientos existentes para la utilización de los recursos en mi Unidad Educativa.
	4. En mi establecimiento los recursos para el año escolar se proyectan de acuerdo a la planificación de las clases.
4 Políticas Educativas.	3. En el establecimiento educacional donde trabajo los docentes se seleccionan de acuerdo a los objetivos estratégicos que se tienen.
	5. Conozco la cantidad de horas docentes necesarias para ejecutar el Proyecto Educativo institucional de mi establecimiento.

Anexo 3.

## INGRESOS

Datos a ser modificados en presupuesto Municipal, dependiendo de su disponibilidad 2021 a un en análisis.

Subt	Item	Asig	SubAsig	Denominación	Ppto. 2021 M\$	2021%
				<b>Deudores Presupuestarios</b>	<b>22.963.000</b>	<b>100,00%</b>
<b>05</b>				<b>C X C Transferencias Corrientes</b>	<b>23.907.915</b>	<b>104,11%</b>
	<b>03</b>			<b>De Otras Entidades Públicas</b>	<b>23.907.915</b>	<b>104,11%</b>
		<b>003</b>		<b>De la Subsecretaría de Educación</b>	<b>20.568.326</b>	<b>89,57%</b>
			<b>001</b>	Subvención de Escolaridad	12.789.307	55,70%
			<b>002</b>	Otros Aportes	7.779.019	33,88%
		<b>004</b>		<b>De la Junta Nacional de Jardines Infantiles</b>	<b>476.544</b>	<b>2,08%</b>
			<b>001</b>	Convenios Educación Prebásica	476.544	2,08%
	<b>099</b>			<b>De otras Entidades Públicas</b>	<b>613.045</b>	<b>2,67%</b>
			<b>001</b>	Aguinaldos y Bonos	613.045	2,67%
	<b>101</b>			<b>De Servicios Incorporados a su Gestión</b>	<b>2.250.000</b>	<b>9,80%</b>
			<b>001</b>	Aporte Municipal	2.250.000	9,80%
<b>08</b>				<b>C.X C Otros Ingresos Corrientes</b>	<b>955.125</b>	<b>4,16%</b>
	<b>01</b>			<b>Recuperaciones y Reembolsos por Licencias Médicas</b>	<b>812.890</b>	<b>3,54%</b>
		<b>001</b>		Reemb.Art.14 Ley 19345 y ley 19117 Art. Único	812.890	3,54%
			<b>001</b>	Reemb.Art.14 Ley 19345 y ley 19117 Art. Único	812.890	3,54%
	<b>99</b>			<b>Otros</b>	<b>142.235</b>	<b>0,62%</b>
		<b>001</b>		Devolución Reintegros No Provenientes de Impuestos	76.962	0,34%
			<b>001</b>	Devoluciones y Reintegros	76.962	0,34%
	<b>999</b>			<b>Otros</b>	<b>65.273</b>	<b>0,28%</b>
			<b>001</b>	Otros	65.273	0,28%
<b>12</b>				<b>C X C Recuperaciones de Préstamos</b>	<b>602.775</b>	<b>2,62%</b>
	<b>10</b>			<b>Ingresos por Percibir</b>	<b>602.775</b>	<b>2,62%</b>
		<b>001</b>		Art. 12 Ley 18.196 Recuperación Licencias Isapres	602.775	2,62%
<b>15</b>				<b>SALDO INICIAL DE CAJA</b>	<b>-2.502.815</b>	<b>-10,90%</b>

Fuente: Departamento de Finanzas DAEM

## GASTOS

Subt	Item	Asig	Sub Asig	Denominación	Ppto. 2021 M\$	2012%
				<b>Acreeedores Presupuestarios</b>	<b>22.963.000</b>	<b>100,00%</b>
<b>21</b>				<b>Gastos en Personal</b>	<b>19.712.048</b>	<b>85,84%</b>
	01			Personal de Planta	7.349.913	32,01%
	02			Personal a Contrata	5.907.592	25,73%
	03			Otras Remuneraciones	6.454.543	28,11 %
<b>22</b>				<b>Bienes y Servicios de Consumo</b>	<b>1.740.655</b>	<b>7,58%</b>
	01			Alimentos y Bebidas	58.851	0,26%
	02			Textiles, Vestuario y Calzado	20.927	0,09%
	03			Combustibles y Lubricantes	12.793	0,06%
	04			Materiales de Uso o Consumo	412.703	1,80%
	05			Servicios Básicos	448.187	1,95%
	06			Mantenimiento y Reparaciones	248.618	1,08%
	07			Publicidad y Difusión	58.298	0,25%
	08			Servicios Generales	144.310	0,63%
	09			Arriendos	90.827	0,40%
	10			Servicios Financieros y de Seguros	33.990	0,15%
	11			Servicios Técnicos y Profesionales	175.100	0,76%
	12			Otros Gastos en Bienes y Servicios de Consumo	36.050	0,16%
<b>23</b>				<b>Prestaciones de Seguridad Social</b>	<b>805.460</b>	<b>3,51%</b>
	01			Prestaciones Previsionales	805.460	3,51%
<b>26</b>				<b>Otros Gastos Corrientes</b>	<b>27.810</b>	<b>0,12%</b>
	01			Devoluciones	25.750	0,11%
	02			Compensación por daños a Terceros y/o a la propiedad	2.060	0,01%
<b>29</b>				<b>Adquisición de Activos No Financieros</b>	<b>217.669</b>	<b>0,95%</b>
	03			Vehículos	15.450	0,07%
	04			Mobiliario y Otros	45.232	0,20%
	05			Máquinas y Equipos	30.296	0,13%
	06			Equipos Informáticos	80.340	0,35%
	07			Programas Informáticos	46.350	0,20%
<b>34</b>				<b>Servicio de la Deuda</b>	<b>459.358</b>	<b>2,00%</b>
	07			Deuda Flotante	459.358	2,00%

Fuente: Departamento de Finanzas DAEM



Anexo 4.

EVOLUCIÓN DE GASTO DE REMUNERACIONES EN PESOS POR AÑO Y MES

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO
2017	1.428.557.754	1.251.578.022	1.190.178.264	1.239.232.351	1.257.370.860	1.291.779.084	1.445.672.009
2018	1.580.038.521	1.411.809.454	1.456.230.448	1.488.804.395	1.535.123.139	1.531.185.330	1.543.496.476
2019	1.814.816.397	1.641.472.859	1.661.278.213	1.719.024.776	1.720.230.047	1.811.699.678	1.746.173.972
2020	1.944.053.573	1.834.383.928	1.730.587.774	1.789.224.884	1.767.419.673	1.774.010.936	

AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
1.023.815.219	1.485.529.810	1.384.174.078	1.438.421.326	1.681.372.195
1.530.131.306	1.646.614.710	1.614.195.888	1.640.058.931	1.944.530.630
1.802.831.080	1.831.639.315	1.728.324.343	1.792.961.517	2.097.984.661

INFORME PRESUPUESTARIO DE INGRESOS Y GASTOS 2019

DAEM MUNICIPALIDAD DE RECOLETA

2019	SUBVENCIÓN REGULAR	PIE	SEP	FAEP	JUNJI VTF	OTRA
<b>SALDO INICIAL DE CAJA</b>	0	0	0	0	0	0
<b>INGRESOS</b>	<b>14.986.601.229</b>	<b>2.830.659.533</b>	<b>2.588.598.920</b>	<b>1.467.569.562</b>	<b>651.892.468</b>	<b>600.529.951</b>
DE LA SUBSECRETARIA DE DESARROLLO REGIONAL Y ADMINISTRATIVO	584.075.728	0	0	0	0	
DE LA SUBSECRETARIA DE EDUCACION	11.748.629.719	1.727.045.525	2.431.816.351	1.467.569.562	0	600.529.951
DE LA JUNTA NACIONAL DE JARDINES INFANTILES	0	0	0	0	462.664.224	0
DE OTRAS ENTIDADES PUBLICAS (APORTE NUNICIPAL 2019)	1.317.975.179	1.103.614.008	156.782.569	0	189.228.244	
RECUPERACIONES Y REEMBOLSOS POR LICENCIAS MEDICAS	1.335.920.603	0	0	0	0	
<b>GASTOS</b>	<b>15.754.890.241</b>	<b>2.830.659.533</b>	<b>2.588.598.920</b>	<b>1.283.815.966</b>	<b>651.892.468</b>	<b>770.337.612</b>
GASTOS EN REMUNERACIONES	14.556.611.891	2.822.722.218	2.445.190.520	920.897.169	644.654.246	729.897.682
BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	867.378.388	2.384.066	45.186.882	166.423.385	5.486.905	40.439.930
ADQUISICION DE ACTIVOS FINANCIEROS	158.532.306	89.215	4.948.526	59.053.447	226.175	
SERVICIO DE LA DEUDA (DEUDA PAGADA DE AÑOS ANTERIORES)	172.367.656	5.464.034	93.272.992	137.441.965	1.525.142	
<b>RESULTADO</b>	<b>-768.289.012</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>183.753.596</b>	<b>0</b>	<b>-169.807.661</b>

DECLARACION DE DEUDA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019

DAEM MUNICIPALIDAD DE RECOLETA

TOTAL DEUDA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019

445.979.185

<b>DEUDA PROVENIENTE AL AÑO 2019</b>						<b>383.057.874</b>
DEUDA PREVISIONAL	0					
DEUDA REMUNERACIONES	3.329.793					
DEUDA PROVEEDORES	272.724.153					
DEUDA INTERNA	107.003.928					

OTRAS DEUDAS	0					
<b>DEUDA PROVENIENTE AÑO 2018</b>						<b>62.921.311</b>
	0					
DEUDA PREVISIONAL	0					
DEUDA REMUNERACIONES	0					
DEUDA PROVEEDORES	62.921.311					
DEUDA INTERNA	0					
OTRAS DEUDAS	0					

ADRIÁN MEDINA GÓMEZ

JEFE DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN

MUNICIPALIDAD DE RECOLETA

HMG/MBA/AMA/abg/vab/gvf