



## Segundo Informe

**“Evaluación a los procesos de elaboración y ejecución de los  
Proyectos de Mejoramiento Educativo (PME) en el periodo  
2007-2008”**

---

Enero, 2009

## Índice

---

I. Antecedentes .....	4
II. Caracterización de los Proyectos de Mejoramiento Educativo.....	8
III. Resultados de la Encuesta de Percepción de los establecimientos educacionales que participaron en el Concurso PME 2007 y 2008.....	15
III.1 Aspectos Metodológicos.....	15
III.2 Análisis de los Resultados.....	21
IV. Principales resultados del estudio en profundidad.....	69
IV.1 Aspectos Metodológicos.....	69
IV.2 Análisis de los resultados.....	71
V. Análisis multivariado de información secundaria: factores determinantes para la adjudicación de un PME.....	90
V.1. Aspectos Metodológicos.....	90
V.2. Análisis de los resultados.....	93
VI. Conclusiones y Recomendaciones.....	95
Anexos.....	99
Anexo A: Módulos Instrumento de Medición-Proyectos de Mejoramiento Educativo (PME) .....	99
Anexo B: Características de los módulos considerados en las entrevistas semi-estructuradas.....	108
Anexo C: Pauta Entrevista - Liceos Destacados Concurso 2007 .....	110
Anexo D: Pauta Entrevista - Liceos Destacados Concurso 2008.....	113
Anexo E: Pauta Entrevistas-Liceos No Ganadores 2007-Ganadores 2008.....	116
Anexo F: Pauta Entrevistas-Liceos Desertores ambos años.....	120
Anexo G:Tabla de datos-Estudio cuantitativo .....	122

## Presentación

---

El presente informe contiene los resultados de la evaluación a los procesos de elaboración y ejecución de los Proyectos de Mejoramiento Educativo (PME) en el periodo 2007-2008.

Desde el año 2007 este las distintas etapas del Concurso Nacional de Proyectos de Mejoramiento Educativo, abierto a todos los Liceos subvencionados del país, adscritos al régimen de Jornada Escolar Completa, se registran en una plataforma electrónica. La elaboración y ejecución de estos proyectos brinda la oportunidad para que aquellos equipos docentes comprometidos con sus estudiantes, pongan en marcha propuestas innovadoras que surjan desde su propia realidad y puedan colaborar así al mejoramiento de su educación.

El objetivo principal de esta evaluación es entregar información que permita al Ministerio de Educación retroalimentar los procesos de inscripción, postulación, adjudicación y seguimiento de los PME o de cualquier otra instancia de planificación de mejoramiento educativo desde las unidades escolares. Para ello se ha procedido al análisis de los datos registrados en la Intranet del sitio Web del concurso y al levantamiento de información de carácter cuantitativo y cualitativo desde los establecimientos educacionales que participaron de esta iniciativa. Para efectos de análisis se tipifica a los participantes en tres grupos de acuerdo a los resultados del concurso: desertores, no ganadores y ganadores

El documento se organiza en cinco secciones. Los antecedentes dan cuenta de las etapas del concurso, así como los objetivos del estudio y la metodología utilizada. La segunda sección muestra los clasifica los proyectos ganadores en base al tipo de objetivo que pretenden alcanzar, sector de aprendizaje que aborda y tipo de estrategia. En la tercera sección se presenta la metodología y principales resultados de la aplicación de una encuesta online a los distintos tipos de establecimientos. La cuarta sección da cuenta de las entrevistas en profundidad a un grupo de liceos que poseen características particulares. La quinta sección presenta un análisis multivariado para indagar sobre los factores relacionados con ganar el concurso una vez que decide presentarlo. Finalmente, se presentan las principales conclusiones y recomendaciones que surgen del análisis de toda la información recopilada a lo largo del presente estudio.

## I. Antecedentes

---

Desde el año 1992 y hasta la fecha el Ministerio de Educación ha puesto a disposición de los establecimientos educacionales el programa de **Proyectos de Mejoramiento Educativo (PME)** con la finalidad de impulsar a los establecimientos a mejorar la calidad de la educación impartida a través de la apertura de espacios de participación, trabajo colaborativo, autonomía escolar y descentralización pedagógica derivadas o impulsadas por la autogestión de un proyecto. De este modo, los Proyectos PME han asumido la potencialidad de las propuestas que surgen desde el interior de los establecimientos, lo que los convierte en mecanismos eficaces y eficientes para lograr diversos efectos positivos en éstos (Ministerio de Hacienda, 2002) y les ha permitido impactar directamente en su cultura escolar.

En el año 1998, en el marco del convenio suscrito con el Ministerio de Educación, la Escuela de Educación de la Universidad Católica realizó un estudio en torno al impacto y resultados derivados de los Proyectos de Mejoramiento Educativo (PUC, 1998). Durante 1999, el estudio PREAL también hace referencia a las características de los PME. Sin embargo, con posterioridad no se han llevado a cabo investigaciones en torno a la percepción que los usuarios tienen del programa ni de su impacto en los establecimientos educacionales que los implementan.

Considerando la necesidad de contar con mayor información y la experiencia adquirida por el Centro de Microdatos en torno al proceso de postulación, evaluación y seguimiento de los Proyectos de Mejoramiento Educativo 2007 y 2008, el Ministerio de Educación nos encarga este estudio en relación al concurso PME. Este buscaba identificar las fortalezas y debilidades del proceso y proponer mejoras a su diseño para los años venideros.

Para ello, se definió como Objetivo General "*Levantar información relevante para el Ministerio de Educación que permita retroalimentar y mejorar los procesos de inscripción, postulación, adjudicación y seguimiento para el Concurso de Proyectos de Mejoramiento Educativo (PME)*" con los siguientes objetivos específicos:

- Conocer las características de los proyectos presentados por los Liceos ganadores de los concursos PME 2007 y 2008.
- Tipificar a los establecimientos participantes en los concursos PME para los años 2007–2008 a través de sus características de entrada (tamaño del establecimiento, focalización, ruralidad, dependencia administrativa, GSE de sus estudiantes, grado de participación en otros programas, historial de participación en concursos anteriores del Fondo de Proyecto de Mejoramiento Educativo, entre otras variables).
- Establecer cuáles son las razones por las que los integrantes de los establecimientos deciden postular al concurso PME.
- Comprender las razones por las que un conjunto de los establecimientos que se inscriben al proceso no elaboran una propuesta de mejoramiento.
- Conocer el modo en que se gestan e implementan los Proyectos de Mejoramiento Educativo (PME) al interior de los Liceos.

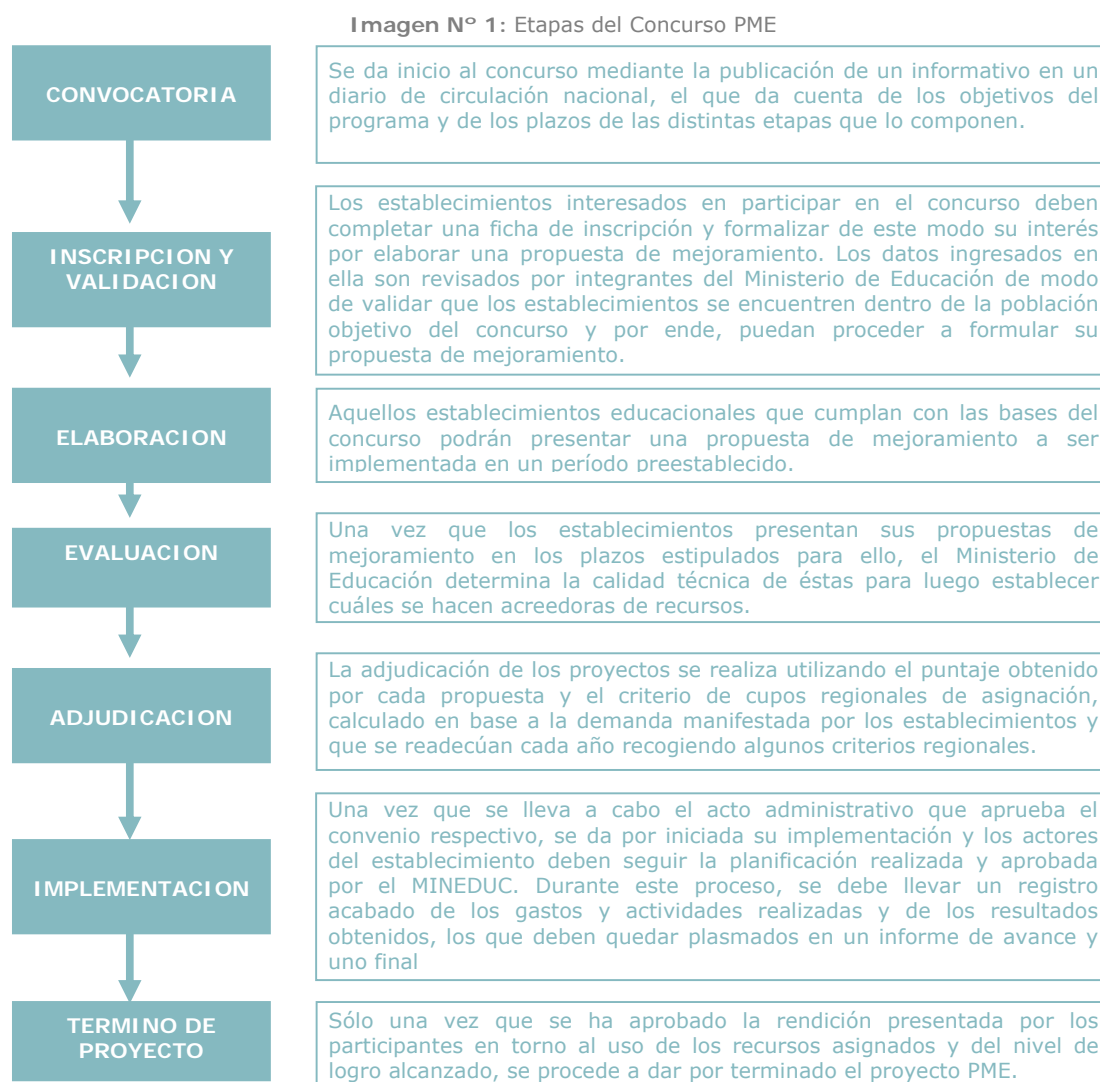
- Identificar los avances que se generan al interior de los Liceos a partir de la adjudicación e implementación de un Proyecto de Mejoramiento Educativo (PME).
- Conocer como perciben los participantes del concurso la iniciativa de los Proyectos de Mejoramiento Educativo (PME).
- Identificar las variables que inciden en la probabilidad de que un Liceo se adjudique los fondos del concurso PME.

Para obtener la información requerida en torno a los Proyectos de Mejoramiento Educativo (PME) que permitiera dar cuenta de los objetivos del estudio, se diseñaron cuatro estrategias complementarias que se describen en profundidad a lo largo de las siguientes secciones, a saber:

- Caracterización de los proyectos ganadores de los concursos PME 2007 y 2008 en base a las áreas del Modelo de Calidad, los sectores de aprendizaje en que se centran y las estrategias propuestas para alcanzar los objetivos propuestos. (Capítulo II)
- Diseño y aplicación de una encuesta que permitiera recojer información sobre las temáticas relevantes de consultar a los propios usuarios del programa. (Capítulo III)
- Construcción y aplicación de entrevistas en profundidad para aquellos establecimientos que presentan características particulares en relación a sus pares. (Capítulo IV)
- Análisis multivariado de información secundaria con la finalidad de identificar factores más importantes que inciden en la probabilidad de que un establecimiento se adjudique los fondos del concurso. (Capítulo V)

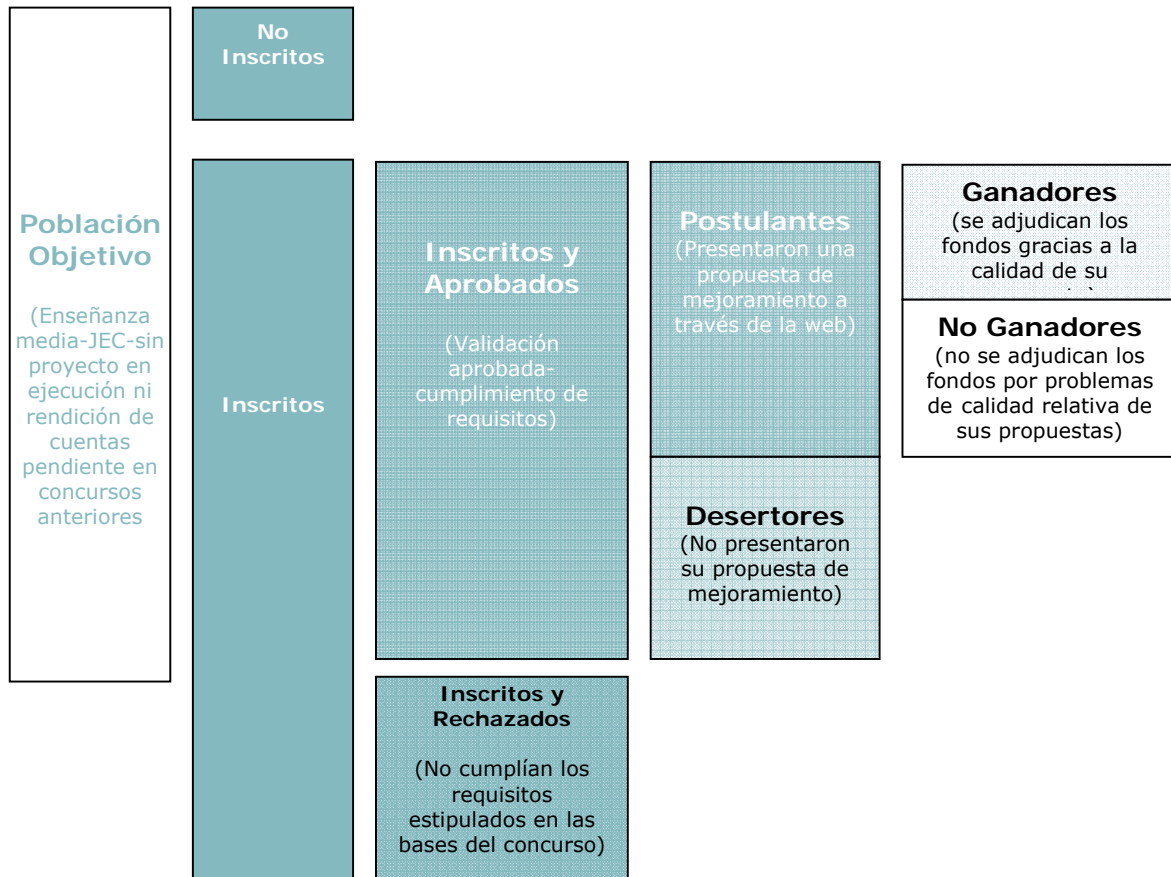
### Definiciones Generales

Tal como se aprecia en la Imagen N° 1 los Proyectos de Mejoramiento Educativo (PME) consideran la realización de una serie de etapas, las que se inician con la convocatoria al concurso y finalizan cuando aquellos establecimientos o agrupaciones que se han adjudicado proyectos dan por terminadas las actividades derivadas de éste en los plazos estipulados para ello.



Considerando que es decisión de cada establecimiento inscribirse y mantenerse en el concurso, es posible distinguir distintos ocho tipos de liceos en base a su nivel de avance en las diversas etapas que lo componen. Estas se presentan en la Imagen N° 2.

**Imagen N° 2:** Clasificación de los establecimientos según su nivel de avance en el concurso PME

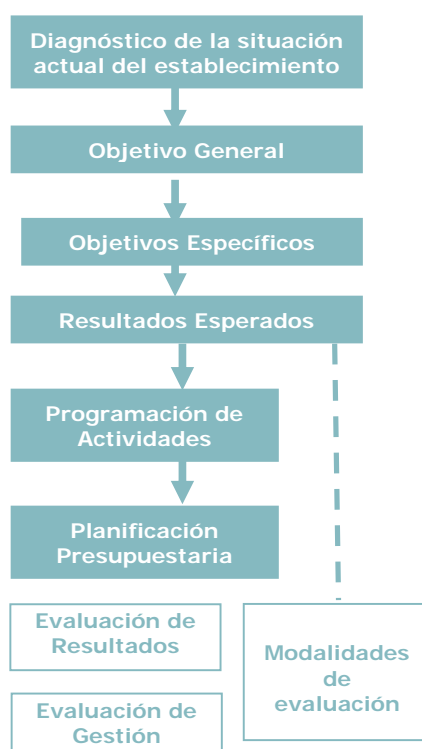


## II. Caracterización de los Proyectos de Mejoramiento Educativo

Para llevar a cabo la caracterización de los proyectos ganadores de los concursos PME 2007 y 2008 se analizó el objetivo del proyecto (distinguiendo Área de Gestión y Sector de Aprendizaje) y la estrategia para implementarlo.

Este proceso se realizó a partir de la lectura de los elementos claves de las propuestas. Es por ello que resulta necesario recordar los elementos que contienen los proyectos presentados los años 2007 y 2008, los que se presentan en la Imagen N° 3.

Imagen N° 3: Elementos que componen un PME-Años 2007 y 2008



Cada uno de estos elementos debe ser formulado por el equipo de docentes que ha decidido participar en esta iniciativa y son evaluados con posterioridad para establecer la calidad de la propuesta.

Como se puede observar, la mayoría de los elementos son comunes en ambos procesos (2007 y 2008). Sin embargo, difieren en que las propuestas elaboradas el año 2007 contaban con dos elementos que las actuales propuestas no tuvieron que abordar. Adicionalmente, la versión 2008 no consideró el *Resumen del Proyecto*, el que sintetiza la propuesta.



Para llevar a cabo el proceso de clasificación y caracterización de las 482 propuestas presentadas por los Liceos ganadores de los Concursos 2007 y 2008 (350 y 132 proyectos, respectivamente) se procedió a realizar una lectura de las secciones del proyecto que permiten obtener una visión general de los que se plantea lograr y la estrategia para ello.

En el caso de los proyectos correspondientes al proceso 2007, la caracterización se realizó luego de la lectura del resumen del proyecto, delimitación del problema, subsectores asociados y objetivos de la propuesta junto a sus resultados esperados, procediendo a la revisión de las actividades únicamente en caso de que la lectura de las secciones recién mencionadas no entregara claramente la información buscada. Esta lectura permitió establecer si la propuesta guardaba relación con el área de Gestión Curricular, Convivencia Escolar o ambas, al mismo tiempo que permitió esclarecer la temática o estrategia que se desarrollaría con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos.

En este punto es preciso señalar que a pesar de que a los Liceos participantes se les solicitaba identificar el(los) subsector(es) en torno a los cuales se trabajaría a través de esta propuesta, fue posible establecer que ello no siempre correspondían a lo descrito en las otras secciones del proyecto. Como ejemplo es posible mencionar algunos proyectos que seleccionaban el subsector Lenguaje y Comunicación ya que el trabajo se centraba en el desarrollo de la comprensión lectora y expresión oral y escrita, sin embargo en la sección "Resumen del proyecto" y en el elemento "Objetivo General" se declaraba que el trabajo se llevaría a cabo en forma transversal, es decir, desde todos los subsectores del currículum. La presencia de este tipo de casos, incentivó la lectura general del proyecto para asociar el o los subsectores en los cuales cada propuesta trabajaría, sin que ello necesariamente coincidiera con lo propuesto por el establecimiento.

En lo que respecta al año 2008, la revisión de las propuestas se centró en las secciones Diagnóstico de la situación actual del establecimiento y Objetivos del proyecto. Dado que en este caso los establecimientos no debían indicar el(los) subsector(es) en torno a los cuales se trabajaría, fue necesario revisar con mayor frecuencia las actividades planificadas, de modo de lograr desprender cual(es) de ellos estaría involucrado durante el desarrollo del PME.

### ***Área de Gestión***

Hasta el año 2007 los postulantes al concurso PME debían encasillar sus proyectos en áreas de aprendizaje o formación (lenguaje, matemáticas, ciencias sociales, tutoría entre pares, entre otras). Sólo a partir del año 2008 su foco cambió a la selección de una o dos de las áreas del modelo de Calidad de la Gestión Escolar: Gestión Curricular y Convivencia Escolar, permitiendo de este modo que los proyectos no sólo intervengan el currículum, sino que además sus objetivos transversales. Por ende, es posible encontrar propuestas que no se centran en aspectos curriculares, sino que proponen una serie de acciones tendientes a mejorar la convivencia escolar al interior de los Liceos, o fortalecer la capacidad de emprendimiento de los estudiantes para prepararlos para el futuro laboral, entre otros ejemplos.

Tal como se aprecia en la Tabla N° 1 casi la totalidad de los proyectos ganadores de los concursos PME 2007 y 2008 (91 y 94%, respectivamente) consideran la mejora,

superación o perfeccionamiento de su gestión curricular, ya sea en forma única (75%) o combinada con el área de convivencia escolar y apoyo a los estudiantes (17%). Es importante notar que sólo una pequeña proporción de liceos centra su PME en la mejora de la Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes (8%) en forma única, sin embargo se detecta un aumento en el porcentaje de establecimientos que han decidido abordar esta área aunque sea en forma conjunta al área de Gestión Curricular (32% el presente año en comparación al 11% de los proyectos del año 2007).

**Tabla N° 1:** Temática de los proyectos adjudicados en los concursos 2007 y 2008-Área de Gestión en la que se centran

Área del Modelo de Gestión de la Calidad de la Educación	Año Concurso PME				Total	%
	2007		2008			
	N	%	N	%		
Gestión Curricular	279	80%	82	62%	361	75%
Gestión Curricular y Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes	39	11%	42	32%	81	17%
Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes	32	9%	8	6%	40	8%
<b>Total</b>	<b>350</b>	<b>100%</b>	<b>132</b>	<b>100%</b>	<b>482</b>	<b>100%</b>

### **Sector de Aprendizaje**

Al analizar el sector de aprendizaje en que se centra la mejora de los proyectos ganadores los años 2007 y 2008, es posible notar que casi la mitad (48%) de los proyectos busca trabajar en la mejora o perfeccionamiento de un único subsector (Tabla N° 2), mientras que el 50% restante propone trabajar en forma conjunta dos o más subsectores. El 2% de proyectos en torno a los cuales no fue posible establecer el subsector asociado, corresponde a aquellos que serán trabajados netamente desde talleres propuestos en el contexto de la Jornada Escolar Completa, sin que se involucren los profesores ni se utilicen horas correspondientes a algunos de los subsectores del currículo oficial.

**Tabla N° 2:** Cantidad de sectores de aprendizaje tratado por proyecto

Cantidad de sectores objetivo	Cantidad de proyectos	%
Sólo un sector	230	48%
Dos sectores	64	13%
Tres sectores	30	6%
Cuatro sectores	15	3%
Cinco sectores	4	1%
Integración de todos los subsectores	129	27%
No se asocia a un subsector	10	2%
<b>Total</b>	<b>482</b>	<b>100%</b>

Al analizar más en detalle el o los subsectores a los que hacen referencia los proyectos (Tabla N° 3) es posible apreciar que el área que ha presentado un mayor porcentaje de proyectos durante los años 2007 y 2008 es Lenguaje (45%), ya sea en forma única (26%) o combinada con otros subsectores (19%). En segundo lugar se trabaja con la Integración o articulación de diversos subsectores del currículum, seguido de proyectos en el área de Ciencias (10%) o Matemáticas (8%). Se debe notar que un porcentaje menor de proyectos trabaja en forma única los subsectores de deportes, historia y ciencias sociales, artes, inglés o educación tecnológica.

**Tabla N° 3:** Sectores de aprendizaje abarcados por los proyectos

Subsector	Dimensión			Total	%
	Gestión Curricular	Gestión Curricular y Convivencia Escolar	Convivencia Escolar		
Integración de todos los subsectores	69	33	27	129	27%
Lenguaje y Comunicación	103	20	2	125	26%
Lenguaje y Comunicación en conjunto con otro(s) subsector(es)	73	19	1	93	19%
Ciencias (biología, química, física)	46	2	0	48	10%
Matemática	34	3	0	37	8%
Otros	36	3	1	40	8%
No se asocia a un subsector		1	9	10	2%
<b>Total</b>	<b>361</b>	<b>81</b>	<b>40</b>	<b>482</b>	<b>100%</b>

Al comparar estos resultados con los obtenidos en estudios anteriores (PREAL, 1999<sup>1</sup>) es posible notar que la tendencia en el área de trabajo de los PME se ha mantenido: una importante proporción de proyectos desarrolla el área de Lenguaje, mientras en segundo lugar está el área de Integración de Asignaturas (Tabla N° 4).

**Tabla N° 4:** Distribución de los PME por área de aprendizaje entre 1996 y 1997-Enseñanza Media<sup>2</sup>

Sector de Aprendizaje	Porcentaje (%)
Lenguaje y Comunicación	28.8%
Integración de asignaturas	35.7%
Formación Matemática	5.6%
Formación Científica	7.9%
Formación afectiva, valórica y convivencia social	14.3%
Otros <sup>3</sup>	7.7%

### ***Estrategia definida para el alcance de las mejoras propuestas***

Con la finalidad de analizar si existen variaciones en las estrategias definidas en el alcance de los objetivos propuestos a través del tiempo se propuso agrupar los proyectos en familias de metodologías, las que fueron construidas luego de la revisión de una muestra de proyectos ganadores de los años 2007 y 2008. Estas familias metodológicas corresponden a:

- Implementación de salas didácticas o laboratorios para el desarrollo de actividades prácticas en el área de las ciencias, exhibición de videos, creación de una radio o sala de periódico escolar, entre otras.

<sup>1</sup> PREAL (1999), Escuelas que protagonizan el mejoramiento educacional, Abril - Año 1 / N°1

<sup>2</sup> Fuente: PREAL (1999)

<sup>3</sup> Comprensión de la sociedad y cultura, formación general para el trabajo, formación tecnológica, apreciación, interpretación y expresión artística.

- Incorporación de nuevas estrategias de trabajo en aula, es decir, actualización docente en torno a metodologías de trabajo que permitan que las clases sean más interactivas y motivadoras para los jóvenes. Es frecuente encontrar la incorporación de TIC para llevar a cabo este propósito. Se espera a través de la renovación metodológica, mejorar los aprendizajes de los estudiantes y por tanto, los resultados educativos.
- Elaboración e implementación de planes de acción para desarrollar en los alumnos habilidades para la vida como, resolución de conflictos, responsabilidad, puntualidad, respeto al medio ambiente, entre otros.
- Instalación de un sistema de monitoreo o acompañamiento al trabajo docente, lo que denota un fuerte trabajo por parte de la Unidad Técnico-Pedagógica (UTP) de los establecimientos. Se pretende a través de ello fortalecer la labor del cuerpo docente principalmente en torno a la forma en que prepara y realiza sus clases y a los instrumentos de evaluación que son utilizados para medir los aprendizajes.
- Generación de proyectos y el fortalecimiento de la autonomía y el emprendimiento que permita preparar a los estudiantes para su salida al mundo laboral. Dentro de esta temática se distingue propuestas que se centran en fortalecer la capacidad creativa de sus estudiantes, a quienes se les desafía a crear e implementar proyectos (inventos tecnológicos, microempresas, negocios, entre otros), para fortalecer el trabajo en equipo, la capacidad organizativa y el emprendimiento de los estudiantes.
- Fortalecimiento de los Grupos Profesionales de Trabajo e instancias relacionadas con la reflexión docente y el trabajo técnico pedagógico, como medio para evaluar el trabajo realizado y proponer acciones de mejora desde los propios docentes.
- Fortalecimiento de redes de apoyo con empresas, industrias, consultorios, universidades o institutos de educación superior, o con cualquier entidad capaz de colaborar en diferentes propuestas implementadas por los establecimientos. Esta estrategia se observa en establecimientos que cuentan con enseñanza técnico profesional cuyo interés se centra principalmente en generar instancias de inserción para la realización de prácticas laborales o representen una oportunidad de trabajo futura para los estudiantes.
- Capacitación docente, ya sea en torno a aspectos metodológicos propios de las respectivas disciplinas, estrategias de evaluación o a aspectos transversales como cultura juvenil, desarrollo adolescente, etc.

La Tabla N° 5 muestra que en la mayor parte de los proyectos revisados (84% de los casos) se utilizan entre una y dos estrategias de trabajo para alcanzar el desafío propuesto.

**Tabla N° 5: Cantidad de estrategias identificadas por proyecto**

Cantidad de estrategias	Cantidad de propuestas	%
Única estrategia	197	41%
Combinación de dos estrategias	207	43%
Combinación de tres estrategias	53	11%
Combinación de cuatro o más estrategias	25	5%
<b>Total</b>	<b>482</b>	<b>100%</b>

En la Tabla N°6 se aprecia la frecuencia de uso detectada para las diversas estrategias, independientes si éstas son empleadas en forma única o combinada con otras. A partir de ella es posible notar que la estrategia utilizada con mayor frecuencia por los establecimientos educacionales en el marco de PME, es la incorporación de nuevas metodologías de trabajo en aula, ya sea en forma única (35%) o acompañada de otras (60%), seguida de la implementación de salas didácticas o laboratorio.

**Tabla N° 6: Estrategias utilizadas en los proyectos**

Estrategia	Cantidad de proyectos	%
Incorporación de nuevas estrategias de trabajo en aula	453	94%
Implementación de sala – laboratorio	180	37%
Desarrollo de habilidades sociales, resolución de conflictos, responsabilidad	114	24%
Instalación de un sistema de monitoreo o acompañamiento al trabajo docente	23	5%
Actualización docente en temáticas específicas de las disciplinas (siempre en combinación con otras.)	24	5%
Capacitación docente en estrategias de evaluación (siempre en combinación con otras.)	25	5%
Fortalecimiento de los GPT para la reflexión pedagógica (siempre en combinación con otras.)	21	4%
Generación de proyectos y el fortalecimiento de la autonomía y el emprendimiento	3	1%
Fortalecimiento de redes de apoyo con empresas, consultorios, universidades o institutos, etc.(siempre en combinación con otras)	4	1%

En la estrategia de Incorporación de nuevas estrategias de trabajo en aula se agrupan aquellos proyectos que consideran la realización de clases más interactivas y motivadoras para los jóvenes, ya que una importante proporción de los casos incorpora el uso de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC). Asimismo, se observa la existencia de proyectos en que la incorporación de nuevas metodologías al aula va acompañada de la implementación de espacios de trabajo que permitan que ello sea posible. Como ejemplo es posible mencionar la creación y/o implementación de laboratorios de ciencias, invernaderos o huertos que permitan a los docentes realizar experiencias prácticas con sus estudiantes; la creación de una sala que funcione como centro de operaciones para la puesta en marcha de un canal de televisión de circuito cerrado al interior del establecimiento o de una radio interna; o la implementación de una "Sala de prensa" donde se trabajaría en la edición de un periódico o boletines escolares; entre otros.

En algunos casos, a los esfuerzos por incorporar nuevas estrategias de trabajo al aula para mejorar los aprendizajes se suman otras estrategias, las que en la mayoría de los casos corresponde a la creación de un plan de acción que permita abordar aspectos

relacionados con la formación afectiva y valórica de los estudiantes. En su gran mayoría las propuestas que integran estos ámbitos plantean un trabajo transversal, donde intervienen los docentes de todos los subsectores y se planifican una serie de talleres de trabajo en que no sólo participan los estudiantes sino también los docentes, padres y apoderados.

Se debe notar además, que un porcentaje reducido de proyectos considera la actualización o perfeccionamiento docente como estrategia para conseguir las mejoras deseadas.

El 4% de proyectos en que se pudo identificar como única estrategia la creación de un plan de acción relacionado con la formación afectiva y valórica, corresponde a aquellos en que se pudo detectar que el área del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar que se decidió abordar fue Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes, sin que en el proyecto intervengan aspectos académicos.

### III. Resultados de la Encuesta de Percepción de los establecimientos educacionales que participaron en el Concurso PME 2007 y 2008

Para obtener la información requerida sobre la percepción de los establecimientos educacionales respecto al concurso de Proyectos de Mejoramiento Educativo se aplicó una encuesta Web, cuyos aspectos metodológicos y resultados se presentan a continuación.

#### III.1 Aspectos Metodológicos

##### a) Diseño de Cuestionario

Debido al interés por conocer y comparar las percepciones de los participantes del Concurso PME según su nivel de avance en las distintas etapas del concurso se diseñaron tres tipos de cuestionarios para los postulantes: i) Cuestionario para desertores, ii) Cuestionario para ganadores y iii) Cuestionario para no ganadores. A la vez, todos estos cuestionarios fueron adaptados a dos versiones, según el año en que el establecimiento participó en el concurso.

Cabe mencionar que en los casos donde el establecimiento educacional postuló al concurso tanto en el año 2007 como 2008, se procedió a consultar por aquella experiencia de más largo alcance en éste. Por ejemplo, si un establecimiento se inscribió, postuló y no ganó el concurso 2007 y el año 2008 volvió a presentar una ficha de inscripción desertando del proceso su encuesta tendrá relación con su experiencia en el concurso del año 2007, ya que logró un mayor avance en el proceso.

La

Tabla Nº 7 da cuenta de los módulos de preguntas que componen cada uno de los cuestionarios, así como también la cantidad de preguntas asociadas.

**Tabla Nº 7:** Cantidad de preguntas y especificación de las temáticas por tipo de cuestionario

Temática	Cantidad de Preguntas		Tipo de Cuestionario		
	Máximo	Mínimo	Ganador	Desertor	No Ganador
Modulo A: Datos del entrevistado y del establecimiento	8	8	Si	Si	Si
Módulo B: Caracterización de los Espacios de autonomía y participación existentes en el Liceo	5	4	Si	Si	Si
Modulo C: Razones para inscribirse a PME	3	3	Si	Si	Si
Modulo D: Razones para inscribirse y no postular a PME	1	1	No	Si	No
Modulo E: Procedimientos para la Elaboración del Proyecto 2008	8	7	Si	No	Si
Modulo F: Implementación del Proyecto	3	3	Si	No	No
Módulo G: Percepción del Concurso	1	1	Si	Si	Si
Modulo H: Difusión del Proyecto a la comunidad Educativa	1	1	Si	No	No
<b>Total preguntas Encuestas</b>	<b>30</b>	<b>28</b>	<b>29 (27)</b>	<b>18 (17)</b>	<b>25 (23)</b>

La incorporación de los módulos de preguntas en los distintos tipos de cuestionario fue funcional al nivel de avance en el concurso asociado a cada tipo, razón por la cual la extensión de los instrumentos y el tiempo de aplicación de los mismos difirieron entre sí. Mientras que la encuesta para ganadores contó con un máximo de 29 preguntas y tuvo un tiempo estimado de duración de 30 minutos, el instrumento para los desertores estuvo conformado por 18 preguntas a ser respondidas en tiempo estimado de 20 minutos.

#### *b) Modalidad de Aplicación*

Las distintas versiones de cuestionario de la Encuesta Percepción de los establecimientos educacionales que participaron en el Concurso PME 2007-2008 fueron traspasados a formato electrónico con la finalidad de utilizar la modalidad de respuesta online. Dado que en este tipo de encuestas, el encuestado es quien responde el cuestionario de manera remota y autoaplicada, su utilización tiene la virtud de asegurar las respuestas de personas distribuidas a lo largo del territorio y de levantar información sobre un número significativo de casos en menor tiempo y a un menor costo en comparación con las de tipo presencial. Ambos rasgos resultaban vitales para la realización de esta encuesta.

En particular, se aplicó el tipo de encuesta online de “muestras basadas en listados” que se utiliza principalmente en poblaciones en las que el uso de Internet se encuentra ampliamente extendido y en las que es posible construir un marco muestral con el listado de los correos electrónicos de quienes la componen. A los sujetos incluidos en el listado, son a quienes se les invita a participar de la encuesta, pudiendo aceptar o no dicha invitación. En ese sentido, se trata de una técnica no probabilística, en cuanto aquellos que responden la encuesta conforman una muestra no aleatoria o autoseleccionada.

El traspaso del cuestionario a formato electrónico y el envío de correos con el link de acceso a la encuesta se realizó utilizando el software QUALTRICS, cuya licencia fue adquirida por el Centro de Microdatos para tales efectos. De esa manera, para responder a las preguntas del cuestionario los destinatarios debían ingresar a su correo electrónico, leer una carta de invitación a participar de la encuesta que contenía el hipervínculo a la bienvenida del cuestionario.



**Imagen N° 4: Correo electrónico con link de acceso al cuestionario Web**

La aplicación electrónica generada con el software QUALTRICS contaba con una serie de características destinadas a apoyar el trabajo de respuesta de los usuarios, los que se enumeran a continuación:

- Presentación de las preguntas una a una por pantalla para facilitar al usuario la comprensión del cuestionario y el avance al interior de este.
- Posibilidad de incorporar modificaciones a las preguntas ya respondidas, siempre y cuando se encontrara en el mismo módulo de respuesta
- Posibilidad de responder el cuestionario en forma parcial, de forma tal que los encuestados podían salir del cuestionario en cualquier momento, para luego continuar respondiéndolo desde la pregunta en que quedó en la última ocasión.
- Indicador del porcentaje de avance de la encuesta lo que facilitaba al encuestado dimensionar el tiempo que aún debe destinar a responder el cuestionario.
- Adaptación del cuestionario según las alternativas de respuesta seleccionadas, esto permitía generar saltos automáticos en la encuesta, sin que los usuarios visulizaran las preguntas que no correspondía.
- Validación de las respuestas que permite pasar a la pregunta siguiente solo después de responder la pregunta actual.

Imagen N° 5: Ejemplo de validación de una respuesta por afirmación

ENCUESTA PROYECTOS DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO (PME)

Qualtrics

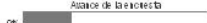
**No podrá continuar completando la encuesta hasta que corrija lo siguiente:**

- Error 1** Deben contestarse todas las opciones.

**Deben contestarse todas las opciones.**

A su parecer, ¿cuál es el nivel de participación que los docentes de su Liceo tienen en la toma de decisiones respecto a:

	Alto	Medio	Bajo	No participa
a) Asistencia y/o elección de capacitaciones o cursos de perfeccionamiento	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b) Forma de organizar y realizar el trabajo al interior de la sala de clases	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c) Forma de organizar y realizar el trabajo fuera de la sala de clases	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d) Metodologías de control de la disciplina de la sala de clases	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
e) Resolución de conflictos entre estudiantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
f) Control sobre la cantidad de tareas asignadas a los estudiantes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
g) Planificación de los contenidos curriculares	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
h) Elección de textos escolares y materiales didácticos para uso en el aula	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
i) Uso de los recursos tecnológicos disponibles en el establecimiento (data show, computadores, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
j) Desarrollo y/o actualización del Proyecto Educativo Institucional del Liceo y su correspondiente Plan Anual de Acción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Alcance de la encuesta  
0%  100%

<< Anterior >> Siguiente

*c) Población objetivo y proceso de recolección de información*

La población objetivo de la encuesta estuvo compuesta por todos los establecimientos que participaron del Concurso PME en los años 2007 y/o 2008. En total fueron 801 establecimientos cuya distribución por año de participación y resultado de postulación se aprecia en la Tabla N° 8.

**Tabla N° 8:** Tasa de respuesta a la encuesta según tipo de encuestado

Situación del Postulante	Año		Total	%
	2007	2008		
Desertores	85	86	171	21%
Ganador	350	131	481	60%
No Ganador	53	96	149	19%
<b>Total</b>	<b>488</b>	<b>313</b>	<b>801</b>	<b>100%</b>

El marco muestral de esta población fueron las bases de datos que identificaban a los Encargados PME o Directores de cada establecimiento. Estas bases se construyeron a partir de la información sistematizada a través de las fichas de inscripción de la página Web del concurso disponible en el periodo 2007-2008.

La aplicación de la encuesta tuvo lugar durante los meses de noviembre y diciembre de 2008. En dicho periodo, se implementó un centro de llamados con el objeto de realizar llamadas recordatorias a los establecimientos para que respondan la encuesta y en caso necesario apoyarlos a ingresar sus respuestas en el cuestionario online. Cabe mencionar que de acuerdo a la evidencia empírica en materia de encuestas Web, este recurso de persuasión de respuesta, junto con la longitud del cuestionario, es uno de los factores más significativos para aumentar la tasa de respuesta a lograr (Deutskens et. al., 2004).

#### *d) Tasas de Respuesta*

La Encuesta online de Percepción de los establecimientos educacionales que participaron del Concurso PME en el periodo 2007-2008 tuvo una tasa de respuesta que se ubica por encima de los estándares esperados para este tipo de aplicaciones. Del total de Encargados PME o Directores contactados, ya sea telefónicamente o a través de correo electrónico, 521 accedieron a contestar la encuesta, por lo que la tasa de respuesta alcanzada fue de un 65%. Esto puede atribuirse al interés de la población objetivo por comentar su experiencia y emitir opinión en torno a una iniciativa ministerial en la que se encuentran participando o a la que pretenden volver a postular en un futuro cercano.

El número de encuestas contestadas y las tasas de respuesta en relación a la población objetivo diferenciadas por situación del postulante y año de participación se exponen a continuación.

**Tabla N° 9:** Tasa de respuesta por situación del postulante y año

Situación del Postulante	2007		2008		Total	
	Encuestas Respondidas	Tasa de Respuesta	Encuestas Respondidas	Tasa de Respuesta	Encuestas Respondidas	Tasa de Respuesta
Desertores	39	46%	42	49%	81	47%
Ganador	246	70%	99	76%	345	72%
No Ganador	30	57%	65	68%	95	64%
<b>Total</b>	<b>315</b>	<b>65%</b>	<b>206</b>	<b>66%</b>	<b>521</b>	<b>65%</b>

Es importante notar que la tasa de respuestas obtenida para el caso de los establecimientos ganadores, tanto del año 2007 como del 2008 es igual o superior al 70%, en tanto que el grupo que presenta menores tasas de respuestas corresponde al de los establecimientos desertores, ya sea del concurso 2007 (46%) o 2008 (49%).

Al analizar las tasas de respuesta por región del establecimiento, se encuentra que las regiones con menor representatividad de sus respuestas son la V, X, XI y RM. En todas ellas el % de encuestas respondidas es menor al 60%, mientras que las regiones I, VI, VII y III alcanzan cifras superiores al 80% (Tabla N° 10).

**Tabla N° 10:** Tasa de respuesta a la encuesta según región<sup>4</sup>

Región	Cantidad de Liceos participantes Concurso PME 2007-2008	Cantidad de Encuestas respondidas	Tasa de respuesta
I: Tarapacá	17	15	88%
II: Antofagasta	27	17	63%
III: Atacama	16	13	81%
IV: Coquimbo	51	37	73%
V: Valparaíso	90	49	54%
RM: Metropolitana	147	79	54%
VI: Lib. Gral. B. O'Higgins	53	45	85%
VII: Maule	72	61	85%
VIII: Bio Bio	105	66	63%
IX: Araucanía	74	55	74%
X: Los Lagos	63	33	52%
XI: Aysen	11	6	55%
XII: Magallanes	18	11	61%
XIV: Los Ríos	41	22	54%
XV: Arica y Parinacota	16	12	75%
<b>Total</b>	<b>801</b>	<b>521</b>	<b>65%</b>

<sup>4</sup> Para efectos de presentación de los datos a nivel regional se utilizarán cuatro categorías o macrozonas.

- Macrozona 1: Regiones I a IV, XV
- Macrozona 2: Regiones V y RM
- Macrozona 3: Regiones VI a VIII
- Macrozona 4: Regiones IX a XII, XIV

### III.2 Análisis de los Resultados

#### a) Características de las respuestas obtenidas y datos de los entrevistados

La distribución de las respuestas por dependencia administrativa del establecimiento y grupo socioeconómico de los alumnos que atienden se muestra en la Tabla N° 11 y 12. Se puede observar que, al igual que en la población objetivo, las respuestas de la encuesta se concentra en el sector Municipal DAEM y particular subvencionado (54% y 37% de las respuestas respectivamente). Asimismo, son los grupos socioeconómicos Ay B los que congregan una mayor proporción de las encuestas respondidas.

**Tabla N° 11:** Distribución de la muestra según dependencia administrativa

Dependencia Administrativa	Cantidad de Liceos	%
Corporación de Administración Delegada	12	2%
Corporación Municipal	38	7%
Municipal DAEM	192	37%
Particular Subvencionado	279	54%
<b>Total</b>	<b>521</b>	<b>100%</b>

**Tabla N° 12:** Distribución de la muestra según GSE<sup>5</sup>

GSE	Cantidad de Liceos	%
A	195	37%
B	159	31%
C	98	19%
D	48	9%
E	2	0%
Sin información	19	4%
<b>Total</b>	<b>521</b>	<b>100%</b>

Por otra parte, al analizar la distribución de los establecimientos de la muestra por zona geográfica, se aprecia que la mayoría de ellos (86%) pertenecen a zonas urbanas, en tanto que el 54% de los establecimientos de la muestra se encuentra dentro de la categoría de focalizados por el Ministerio de Educación, estando la mayoría de ellos en la condición de preferentes.

**Tabla N° 13:** Distribución de la muestra según zona geográfica

Zona Geográfica (Ruralidad)	Cantidad de Liceos	%
Rural	71	14%
Urbano	450	86%
<b>Total</b>	<b>521</b>	<b>100%</b>

**Tabla N° 14:** Distribución de la muestra según focalización

Focalización	Cantidad de Liceos	%	
No focalizado	242	46%	
Focalizado	Preferentes	249	48%
	Prioritario	30	6%
<b>Total</b>	<b>521</b>	<b>100%</b>	

<sup>5</sup> El GSE de los establecimientos de la muestra fue obtenida de la Base SIMCE 2do medio del año 2006

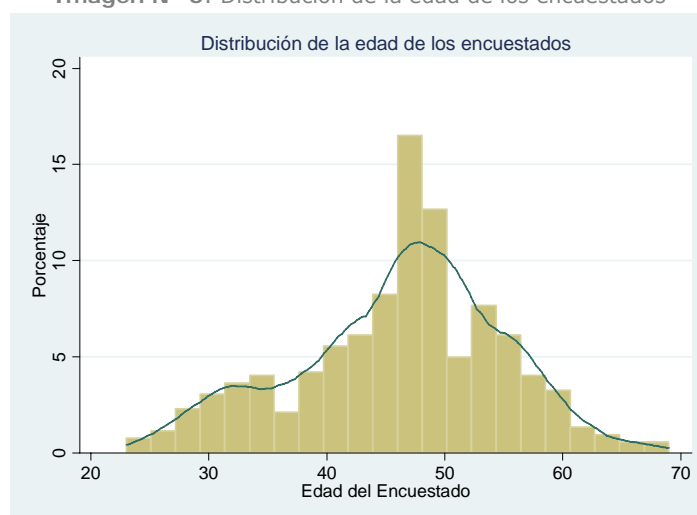
Por otra parte se encontró que más de la mitad de las personas que respondieron la encuesta en representación de su establecimiento, se desempeñan como Jefes de UTP o Producción (Tabla N° 15). La segunda mayoría corresponde a los directores de los establecimientos (19%), por lo que se obtiene que un 75% de los encuestados integran el equipo directivo y/o técnico pedagógico de éste. Cabe destacar que si bien esta iniciativa está dirigida a motivar a los docentes de aula, sólo un 14% de los encuestados o encargados PME del Liceo ocupaban dicho cargo.

**Tabla N° 15:** Cargo de los encuestados

Cargo en el establecimiento	Cantidad de Liceos	%
Jefe de UTP/Jefe de Producción	286	55%
Director(a)	101	19%
Docente	75	14%
Subdirector(a)	7	1%
Inspector General	5	1%
Orientador(a)	5	1%
Jefe de Especialidad o Departamento	4	1%
Coordinador Enlaces / Proyectos	7	1%
Especialista en Currículum y Evaluación	11	2%
Integrante Equipo Directivo o UTP	6	1%
Otro <sup>6</sup> .	12	2%
<b>Total</b>	<b>521</b>	<b>100%</b>

La distribución por género de los encuestados fue homogénea, 51% mujeres y 49% hombres, en tanto que el promedio de edad corresponde a 46 años, presentando un valor mínimo de 23 y un máximo de 69 años, tal como se observa en la Imagen N° 6.

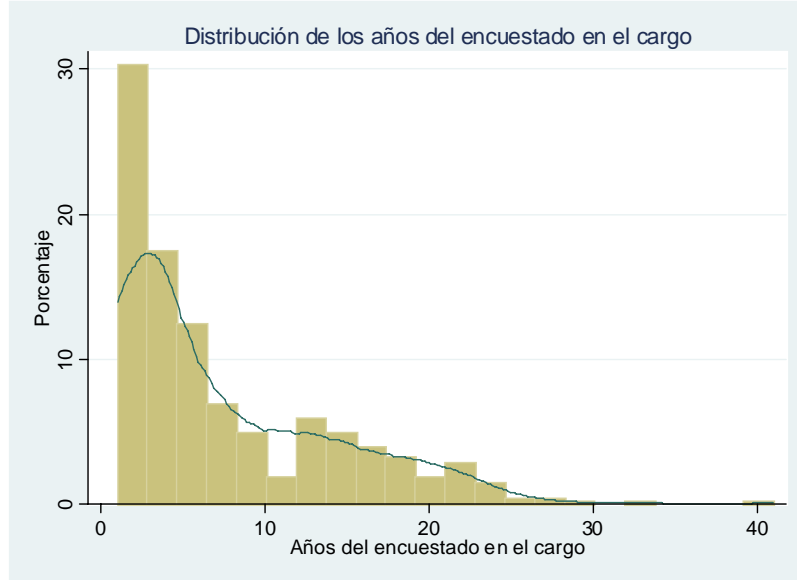
**Imagen N° 6:** Distribución de la edad de los encuestados



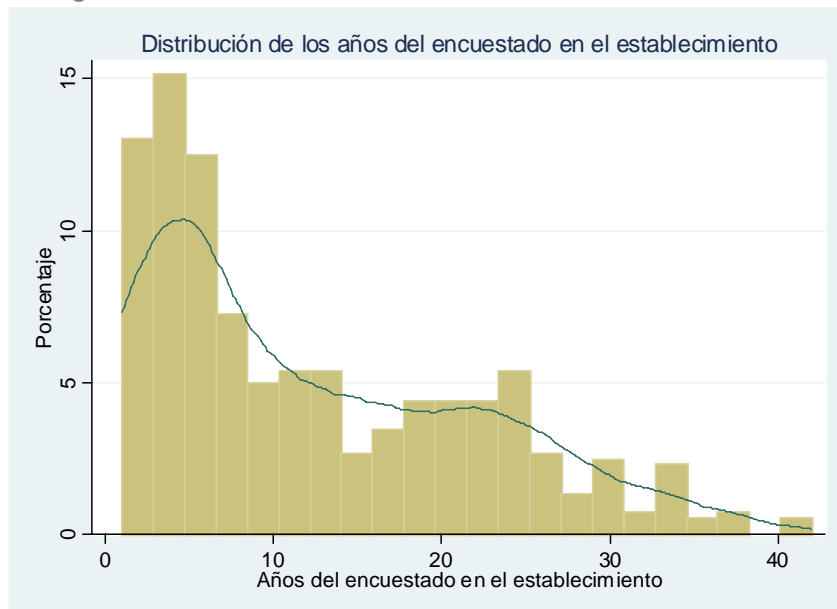
<sup>6</sup> En esta categoría se agrupa tanto al sostenedor, coordinador CRA, asistente social, psicopedagogo, entre otras.

Por otra parte, los encuestados llevaban, en promedio, 7 años en su cargo, encontrándose un mínimo de 1 año y un máximo de 41 en él, tal como se puede apreciar en la 7. En tanto, al analizar los años de permanencia en el establecimiento que los encuestados presentaban durante el período de participación en el concurso, se aprecia que el tiempo promedio aumenta a 12 años (Imagen N° 8).

**Imagen N° 7:** Distribución de los años del encuestado en el actual cargo



**Imagen N° 8:** Distribución de los años del encuestado en el establecimiento



b) *Caracterización de los Espacios de autonomía y participación existentes en el Liceo*

A continuación se da cuenta de las características de los establecimientos participantes del concurso PME en relación a su cultura escolar, independiente de su nivel de avance dentro del concurso.

- Participación en otras iniciativas, ya sea ministeriales o privadas

Con la finalidad de establecer si efectivamente dentro del establecimiento existe interés de participar de las iniciativas disponibles, ya sean privadas o públicas, que permiten obtener recursos adicionales para implementar mejoras dentro de éste, se consultó a los encuestados si se encontraban trabajando en alguna de estas iniciativas, y en el caso de que la respuesta fuera positiva, se procedió a indagar en el monto recibido.

Así, se encuentra que cerca de un tercio de los establecimientos encuestados declaró haber estado participando en al menos otra iniciativa durante el año en que desertó o postuló al concurso PME (Tabla Nº 16). Entre ellas se cuentan proyectos de Chilecalifica, Chiledeportes, CONAMA, CONACE, Enlaces, Subvención Escolar Preferencial, Proyectos de Iniciativas Juveniles,<sup>7</sup> empresas privadas como ENDESA, entre otros<sup>7</sup>

**Tabla Nº 16:** Participación de establecimientos en otras iniciativas ministeriales y/o privadas

Participación en otras iniciativas	Cantidad de liceos	%
Sí	166	32%
No	355	68%
<b>Total</b>	<b>521</b>	<b>100%</b>

Al analizar en forma desagregada las respuestas entregadas por los encuestados en base al año en que participaron del concurso PME, se observan diferencias significativas entre éstos. Tal como se aprecia en la Tabla Nº 17, existe una tendencia mayor entre los establecimientos concursantes del año 2008 a participar en PME, estando ya sea recibiendo aportes de otras instituciones o postulando a éstos.

**Tabla Nº 17:** Participación de establecimientos en otras iniciativas ministeriales y/o privadas según último año de participación

Año de participación	Participación en otras iniciativas		Cantidad de liceos	% Sí
	Sí	No		
2007	71	244	315	43%
2008	95	111	206	57%
<b>Total</b>	<b>166</b>	<b>355</b>	<b>521</b>	<b>100%</b>

Lo mismo ocurre al analizar la participación de los establecimientos en otras iniciativas según dependencia administrativa, ya que aquellos pertenecientes a corporaciones privadas de administración delegada presentan una mayor proporción de establecimientos que participan de manera activa la captación de recursos adicionales

<sup>7</sup> Debido a que la pregunta B.2 del cuestionario, que hace alusión al monto del aporte, podía ser respondida en forma abierta se presentaron algunas inconsistencias en sus respuestas, razón por la que dicha información no es desplegada en el presente módulo.



en comparación a los establecimientos de otras dependencias (Tabla N° 18), aunque dicha diferencia disminuye sustancialmente.

**Tabla N° 18:** Participación de establecimientos en otras iniciativas ministeriales y/o privadas según dependencia administrativa

Dependencia Administrativa	Participación en otras iniciativas		Cantidad de liceos	% Sí
	Sí	No		
Dependencia Municipal	74	156	230	32%
Particular Subvencionado	84	195	279	30%
<b>Total</b>	<b>158</b>	<b>351</b>	<b>509</b>	<b>31%</b>

Finalmente, es posible notar que los establecimientos que imparten clases sólo bajo la modalidad científico humanista (Tabla N° 19) declaran tener, durante el año de inscripción o postulación al PME, un menor nivel de participación en proyectos o actividades complementarias que les permitan obtener recursos adicionales.

**Tabla N° 19:** Participación de establecimientos en otras iniciativas ministeriales y/o privadas según tipo de enseñanza

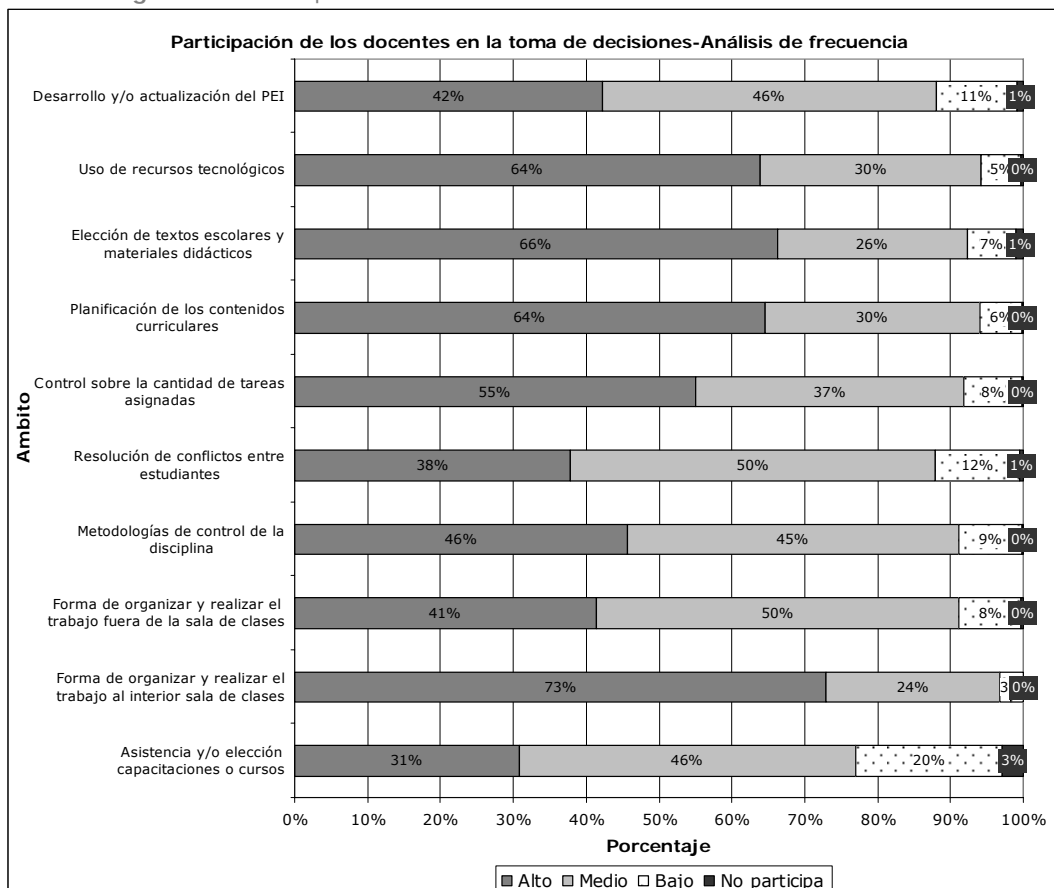
Tipo de Enseñanza	Participación en otras iniciativas		Cantidad de liceos	% Sí
	Sí	No		
Humanista Científico	62	177	239	26%
Técnico Profesional	53	89	142	37%
Polivalente	51	89	140	36%
<b>Total</b>	<b>166</b>	<b>355</b>	<b>521</b>	<b>32%</b>

- Participación de los docentes en la toma de decisiones

Al consultar a los encuestados por el nivel de participación disponible para los docentes en la toma de decisiones relacionadas directamente con su quehacer, la mayoría declara que ellos son altos o intermedios, ya sea en ámbitos derivados de la convivencia (como resolución de conflictos), de los recursos (tal como el uso de recursos tecnológicos) o de aspectos netamente curriculares (como por ejemplo, la planificación de contenidos).

Al analizar en detalle la frecuencia de respuesta a cada afirmación (Imagen N° 9) es posible apreciar que existen ámbitos en que los docentes perciben tener un mayor nivel de participación, los cuales se encuentran asociados a su trabajo al interior de la sala de clases: forma de organizar y realizar su labor al (73%) o en la elección de los textos escolares y materiales didácticos a utilizar (66%). Sin embargo es posible distinguir aspectos ante los cuáles existe menor conformidad en torno a los espacios de intervención existentes y disponibles, los que se relacionan principalmente a la asistencia y elección de capacitaciones, a la resolución de conflictos entre los estudiantes, a las decisiones en torno a la forma de organizar y realizar el trabajo fuera de la sala de clases y al desarrollo o actualización del PEI.

**Imagen N° 9:** Participación de los docentes en la toma de decisiones- Análisis de Frecuencia



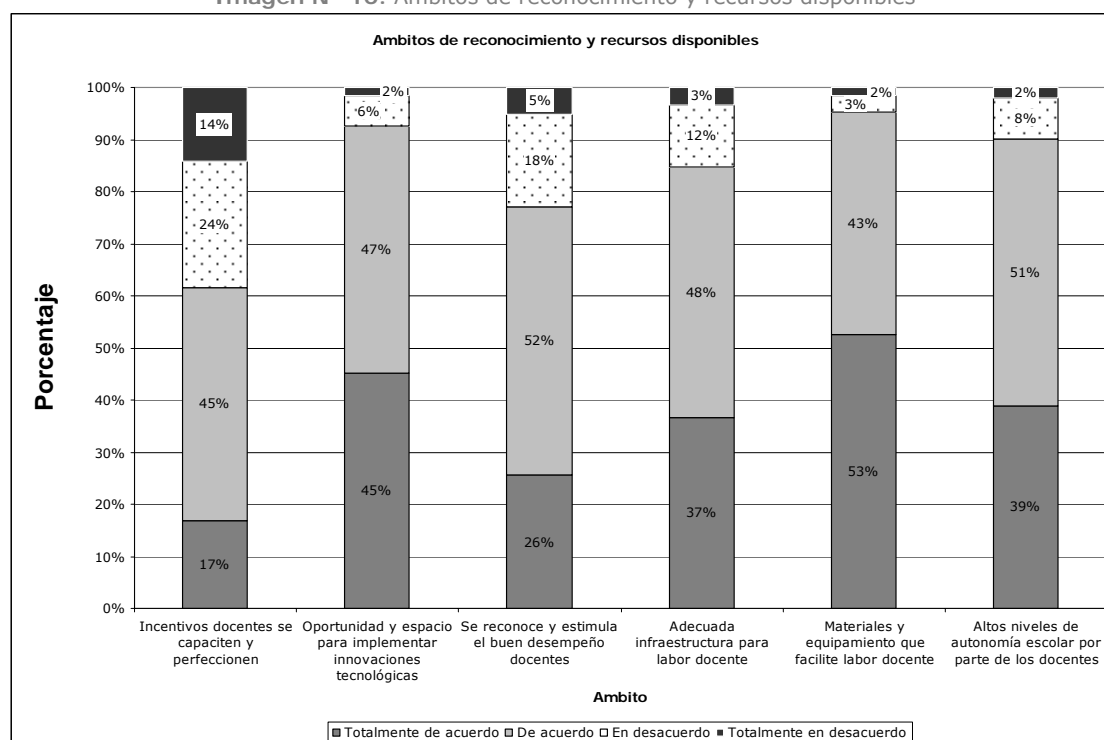
- Recursos disponibles y estrategias de reconocimiento

Al analizar la opinión de los encuestados en torno a su nivel de acuerdo en los distintos ámbitos de reconocimiento y apoyo a su labor (Tabla N° 20 e Imagen N° 10), es posible notar que casi la totalidad de ellos percibe que los recursos y equipamiento disponibles son adecuados para que los docentes realicen su trabajo. No ocurre lo mismo con la percepción en torno a las instancias de reconocimiento plasmadas en oportunidades de desarrollo o capacitación y en estimulaciones verbales ante la labor bien realizada, ya que ambas resultan ser las que obtienen la mayor tasa de desaprobación, llegando a un 38 y 22% respectivamente.

**Tabla N° 20:** Participación de los docentes en la toma de decisiones- Estadística descriptiva<sup>8</sup>

Ámbito de participación	Promedio	Mínimo	Máximo
Incentivos para que los docentes se capaciten y perfeccionen	2,6	1	4
Oportunidad y espacio para implementar innovaciones tecnológicas	3,4	1	4
Se reconoce y estimula el buen desempeño docentes	3,0	1	4
Adecuada infraestructura para labor docente	3,2	1	4
Materiales y equipamiento que facilite labor docente	3,5	1	4
Altos niveles de autonomía escolar por parte de los docentes	3,3	1	4

**Imagen N° 10:** Ámbitos de reconocimiento y recursos disponibles



- Manejo de herramientas Web

Considerando que la inscripción y postulación al concurso PME del año 2007 y 2008 se realizó utilizando una plataforma Web, se incluyó una pregunta dentro del cuestionario que busca indagar en torno al nivel de manejo del usuario en relación a herramientas tecnológicas. Como se observa en la Tabla N° , un 74% de los encuestados declara tener un nivel de manejo de herramientas Web alto (59%) o muy alto (15%), y sólo un 1% indica que su experticia en la materia es nula o baja. Sin embargo, en este punto es necesario tener dos cosas en consideración:

<sup>8</sup> Cabe señalar que la escala utilizada comprende valores discretos, teniendo como mínimo el valor 1 y como máximo el valor 4.

- Este cuestionario fue aplicado vía Web, por lo que probablemente existe un proceso de autoselección entre los propios encuestados, siendo quienes responden aquellos que presentan un mayor manejo de estas herramientas.
- Al momento de responder esta pregunta, el encuestado está autoevaluando sus propias habilidades y capacidades, por lo que es posible que exista una tendencia a reportar un análisis más positivo que sus capacidades efectivas.

**Tabla N° 21:** Nivel de manejo de herramientas web

Nivel de manejo de Internet y herramientas Web	Cantidad de encuestados	%
Muy alto	77	15%
Alto	306	59%
Regular	132	25%
Bajo	6	1%
No lo manejo	0	0%
<b>Total</b>	<b>521</b>	<b>100%</b>

### c) Convocatoria PME

A continuación se da cuenta de las respuestas de los postulantes, independientemente de su nivel de avance en el concurso, acerca del modo por el cual se enteraron de la existencia de los PME y de las razones que los llevaron a responder a la convocatoria realizada por el Ministerio de Educación.

- Canal de Difusión y conocimiento de la iniciativa

Al consultar a los entrevistados por los canales a través de los cuales se enteraron de la existencia del concurso PME, es posible notar que una importante proporción de ellos (71%) declara que el Ministerio de Educación les informó de la existencia de la iniciativa, ya sea a través de alguno de sus representantes (recepción de oficios o llamados telefónicos desde el nivel provincial, regional o central) o mediante la visualización de la noticia en su página Web (Tabla N° 22).

Es importante notar que solo un 2% de los encuestados declara haber visto, en primera instancia, la convocatoria en la prensa, lo que determina que la sola realización de este acto administrativo no es suficiente para difundir la iniciativa.

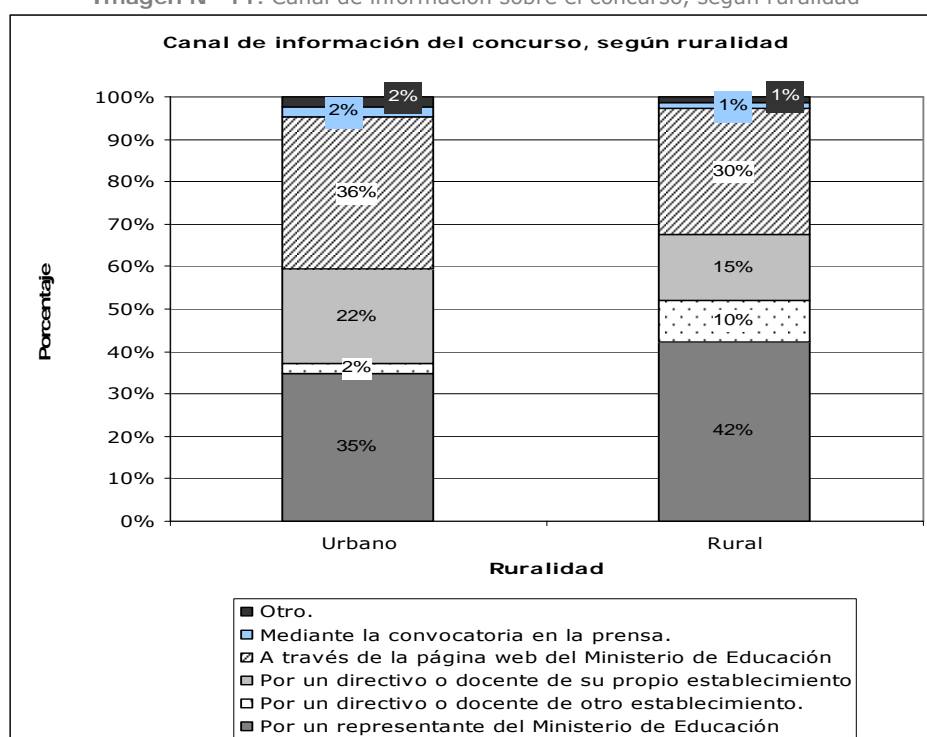
**Tabla N° 22:** Medio o canal de información a través de cuál se informan de la iniciativa

Medio o canal de información	Cantidad de encuestados	%
Por un representante del Ministerio de Educación	186	36%
A través de la página Web del Ministerio de Educación	182	35%
Por un directivo o docente de su propio establecimiento	112	21%
Por un directivo o docente de otro establecimiento.	18	3%
Otro <sup>9</sup>	13	2%
Mediante la convocatoria en la prensa.	11	2%
<b>Total</b>	<b>521</b>	<b>100%</b>

<sup>9</sup> En esta opción se agrupan respuestas tales como: Experiencia previa en el concurso (a pesar de que se consultaba por la primera vez en que se enteraron de éste), a través del sostenedor, en una capacitación SACGE, entre otras.

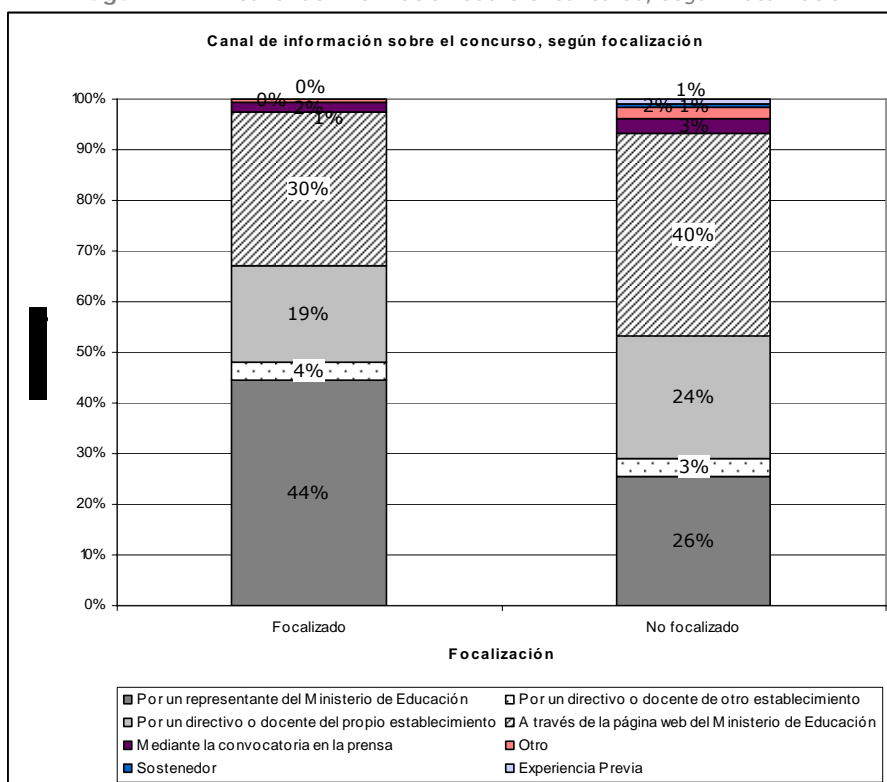
Si se observan los canales de información a través de los cuales los establecimientos se informaron del concurso según ruralidad (Imagen N° 11), es posible apreciar que en las zonas rurales la mayor proporción de los establecimientos se informaron a través de un representante del Ministerio de Educación (42%), mientras que en las zonas urbanas la proporción se equipara entre quienes lo hicieron directamente mediante un representante del Ministerio y quienes lo hicieron a través de la página Web (35 y 36% respectivamente). Esto puede deberse principalmente a la diferencia de acceso a Internet entre los establecimientos de zonas urbanas y rurales, lo cual podría ser el motivo por el que dicha herramienta presenta un mayor impacto relativo en las zonas urbanas.

Imagen N° 11: Canal de información sobre el concurso, según ruralidad



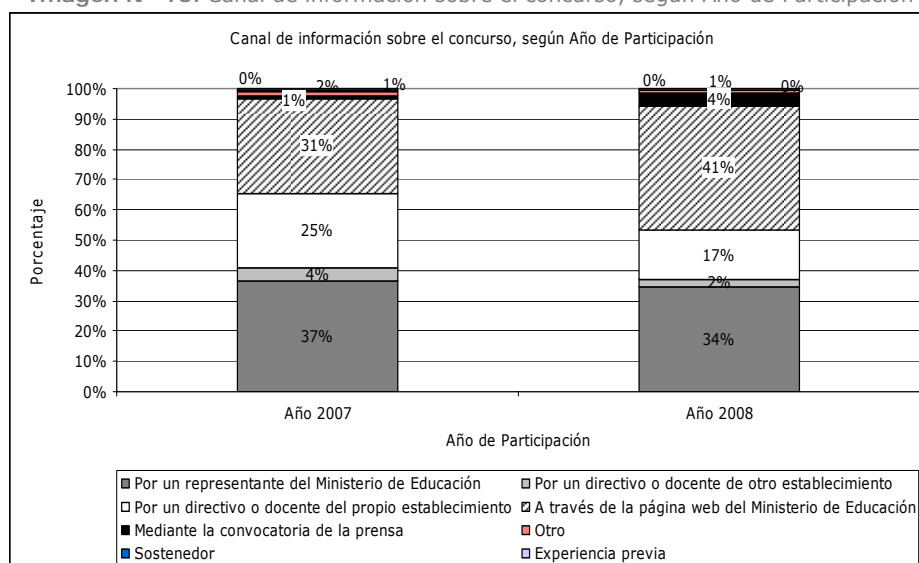
Por otra parte, cuando el análisis es realizado según la tipología de focalización (Imagen N° 12), es posible notar que una mayor proporción de establecimientos sujetos a focalización declara haberse enterado de la iniciativa a través de un representante de MINEDUC que aquellos no focalizados (44 y 26%, respectivamente), mientras que se observa una tendencia inversa en el uso de la página web como canal de información, en donde la proporción de establecimientos no focalizados que se informaron del concurso mediante la página web es mayor a la de los liceos que se encuentran bajo focalización (40 y 30%, respectivamente).

**Imagen N° 12:** Canal de información sobre el concurso, según Focalización



Al desagregar los resultados obtenidos según el año de participación (Imagen N° 13), las diferencias más relevantes se observan en el uso de la página Web del Ministerio como canal de información, aumentado de un 31% en el año 2007 a un 41% en el año 2008.

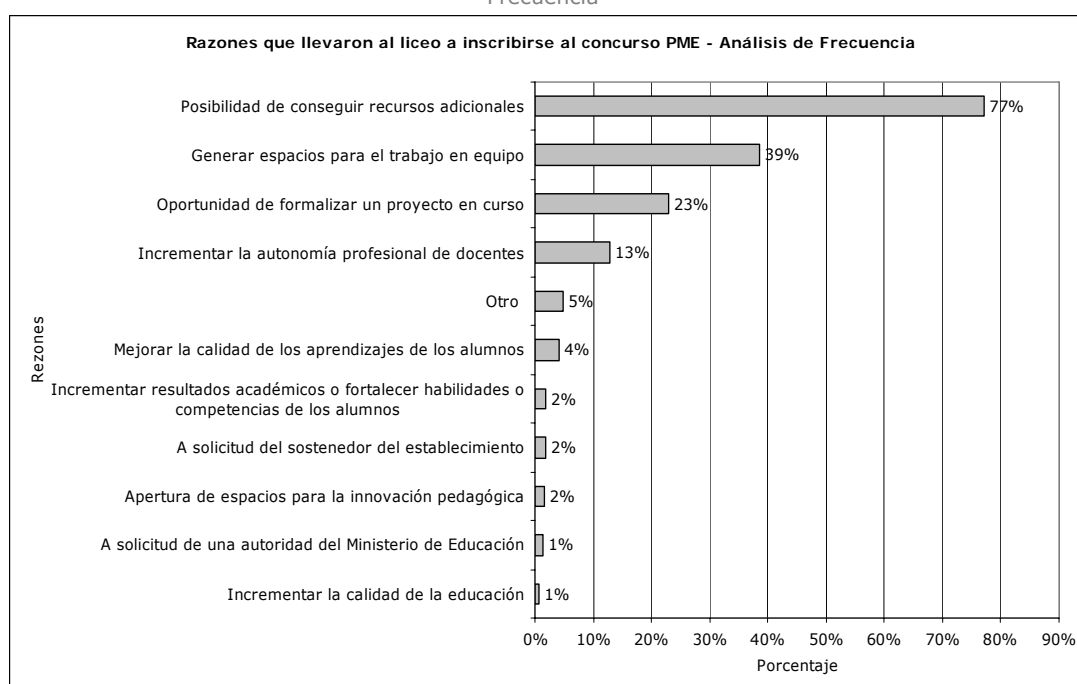
**Imagen N° 13:** Canal de información sobre el concurso, según Año de Participación



- Razones para responder a la convocatoria

Tal como se aprecia en la Imagen N° 14, un 77% de los encuestados declara que una de las razones por las cuáles se inscribieron al concurso resulta ser la posibilidad que esta iniciativa entrega de conseguir recursos adicionales para llevar a cabo mejoras dentro del establecimiento. La segunda alternativa marcada con más frecuencia resulta ser la percepción positiva del concurso en torno a la oportunidad que le entrega a los docentes de trabajar en forma colaborativa para alcanzar un objetivo común.

**Imagen N° 14:** Razones que llevaron al liceo a inscribirse el concurso PME – Análisis de Frecuencia<sup>10</sup>



- Actividades realizadas antes de completar la Ficha de Inscripción

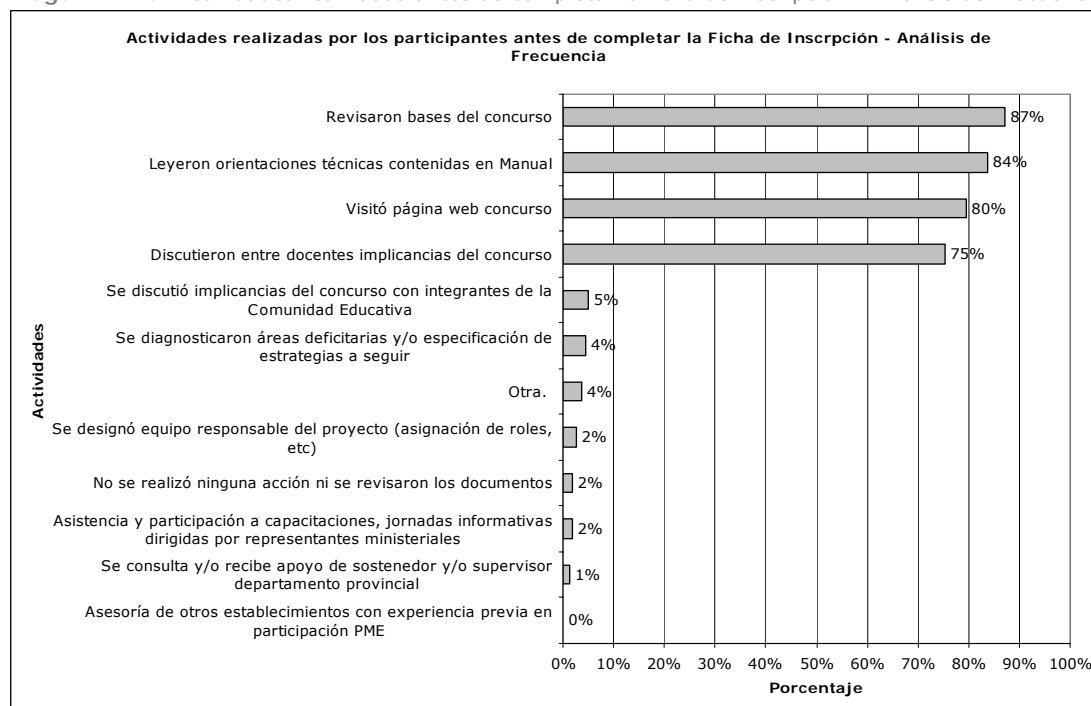
Dentro de las actividades realizadas por los establecimientos con anterioridad a completar la ficha de inscripción (Imagen N° 15), destaca el hecho de que un 87 % de ellos revisaron las bases del concurso, un 84 % leyó las indicaciones técnicas, un 80 % visitó la página Web y un 75% discutió entre sus docentes las implicancias del concurso. Sólo un 2% de los encuestados declara no haber realizado ninguna acción ni revisado los documentos disponibles en forma previa a completar la ficha de Inscripción.

De lo anterior, es posible concluir que una amplia proporción de los establecimientos se encontraba informado, con anterioridad a presentar su inscripción, a cerca de los

<sup>10</sup> Cabe señalar que la suma de los porcentajes asociados a la frecuencia de respuesta para cada una de las alternativas no suma 100%, dado que a los encuestados se les solicitaba que eligieran dos alternativas de las propuestas en el listado, teniendo también la opción de elegir sólo una.

requisitos, condiciones, operatividad y beneficios que el concurso presentaba; además de haber discutido sobre las implicancias que tendría participar en él.

**Imagen N° 15:** Actividades realizadas antes de completar la ficha de inscripción – Análisis de Frecuencia<sup>11</sup>



#### d) Razones para inscribirse y no postular a PME

El módulo D busco indagar en las razones o causas de la deserción de algunos establecimientos al concurso, por lo que sólo estaba dirigido al conjunto de establecimientos inscritos que no llegó a elaborar y enviar su propuesta de mejoramiento (134 establecimientos). Para obtener la información requerida, fue diseñada una única pregunta en la que podían ser marcadas entre una y dos opciones de respuesta. Tal como se aprecia en la, Imagen N° 16, más de la mitad de los encargados PME declara que su establecimiento desertó del concurso por falta de tiempo (59%), seguida de las opciones Otro (29%), dificultades para formular el proyecto en el formulario Web (19%) y recursos insuficientes para implementar el proyecto deseado (18%). Dentro de la categoría otro, seleccionada por cerca de un tercio de los encuestados, se agrupan razones como:

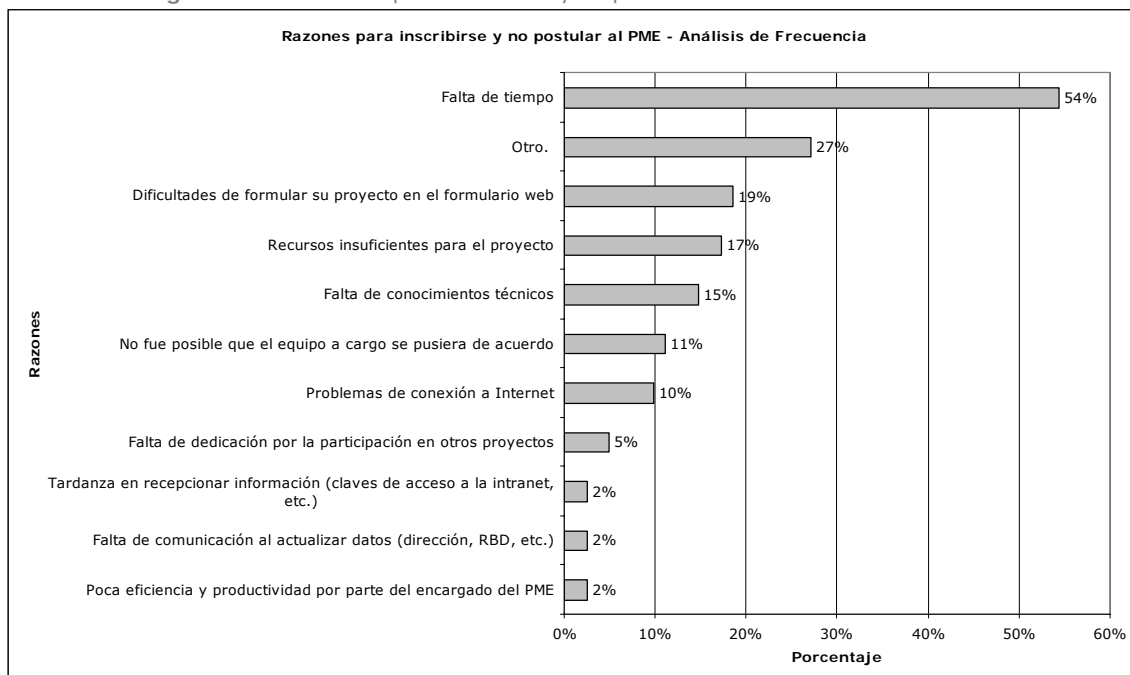
- Existencia de “Discriminación negativa hacia los establecimientos particulares subvencionados no vulnerables”
- “Se nos informó que por estar en la categoría de Liceo Prioritario no podíamos participar de ningún otro proyecto”.
- “Cambio de RBD en junio del 2008”

<sup>11</sup> Cabe señalar que en esta pregunta los encuestados podían marcar todas las alternativas de respuesta que considerasen necesarias por lo que su análisis considera la frecuencia con que fue seleccionada cada una de sus opciones en relación a la población total.



- “Muchos requisitos”
- “No nos inscribimos”
- “Problemas de conexión con la mesa de ayuda”
- “Falta de interés”

**Imagen N° 16:** Razones para inscribirse y no postular al PME – Análisis de Frecuencia



A continuación se presentan algunos comentarios entregados por los encuestados que permiten comprender de mejor manera y profundizar en las razones a las que aluden para no postular al concurso:

- “La preparación previa que implementó el MINEDUC a la postulación, resultó poco efectiva, pues a mi juicio había que dedicarse a tiempo completo durante un periodo largo, para lograr realizar una postulación eficiente”
- “Nuestro colegio desistió de participar en las versiones PME, debido a que en los años anteriores se objetaban los proyectos por ser de dependencia particular subvencionada, sin mayor vulnerabilidad.
- “Cuando decidimos postular a un PME el año 2007 aun no conocíamos en que consistía la Ley SEP. Después de informarnos de la Ley SEP, acordamos esperar los recursos de dicha Ley para evitar un recargo de actividades, y no dar cumplimiento a las metas propuestas”
- “La formulación del proyecto y la ejecución no se pudo llevar a cargo por la falta de tiempo y horario para poder trabajar en equipo con los demás integrantes, como son los docentes, además no sólo me encargaba de U.T.P. sino también realizaba clases en el aula, lo que con mayor dificultad podíamos juntarnos”

- “El Liceo no cuenta con Internet. Además no disponemos de recursos humanos en cantidad, ni en calidad para poder realizar actividades complementarias que demanda la ejecución de un PME”

e) *Procedimientos para la Elaboración del Proyecto*

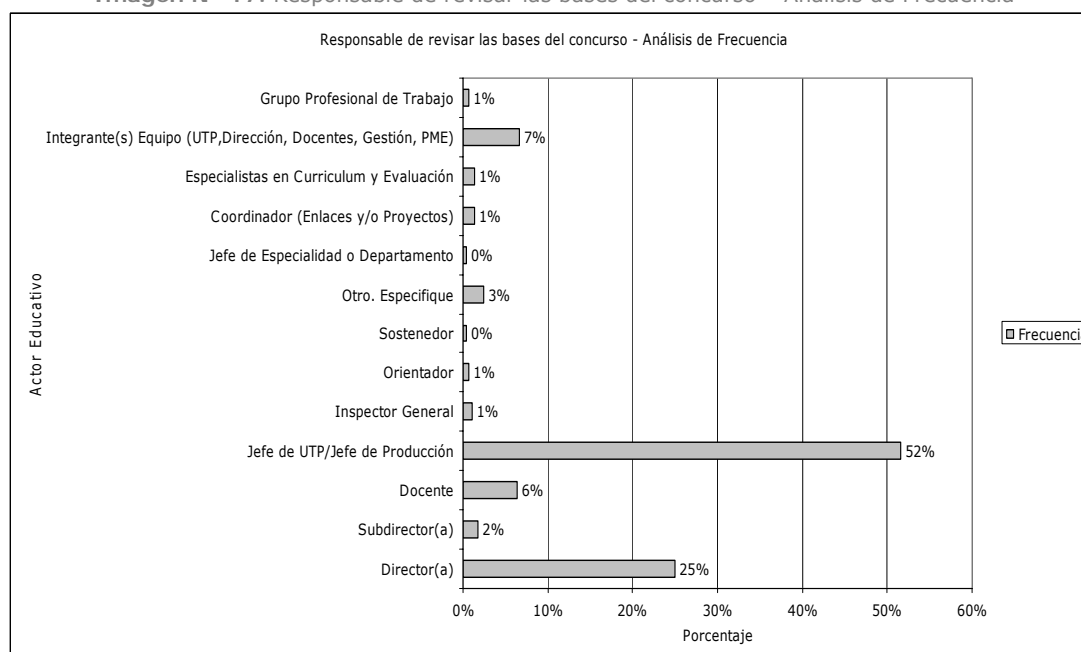
Este módulo fue diseñado con la finalidad de obtener información referente a la forma en que se gesta la elaboración de las propuestas de mejoramiento al interior de los establecimientos. Además de ello, se consulta en torno a las dificultades encontradas al trabajar en la elaboración de las propuestas y los elementos del proyecto que les fue más difícil formular. Esta información permitirá detectar aspectos que deban ser incluidos en el manual o cuya explicación deba ser profundizada, a juicio de quienes presentan los proyectos y que por ende, son usuarios del concurso.

Debido a la temática que aborda este módulo, su público objetivo son sólo aquellos liceos que llegaron a elaborar su propuesta de mejoramiento y que por ende, postularon efectivamente a la adjudicación de los recursos (ganadores y no ganadores para los años 2007 y 2008).

- Responsable de revisar las bases del concurso PME

Como se aprecia en la Imagen N° 17, el principal responsable en revisar las bases del concurso PME corresponde al jefe de UTP o jefe de producción del establecimiento (52%), seguido por los directores (25%). Este resultado es esperable, si se considera que este cuestionario se encuentra dirigido a los encargados PME de los establecimientos (quienes deberían ser los encargados de revisar las bases) y que un 55% de ellos corresponden a jefes UTP o de producción y un 19% a directores, como se puede apreciar en la letra a.3. del presente informe.

**Imagen N° 17:** Responsable de revisar las bases del concurso – Análisis de Frecuencia



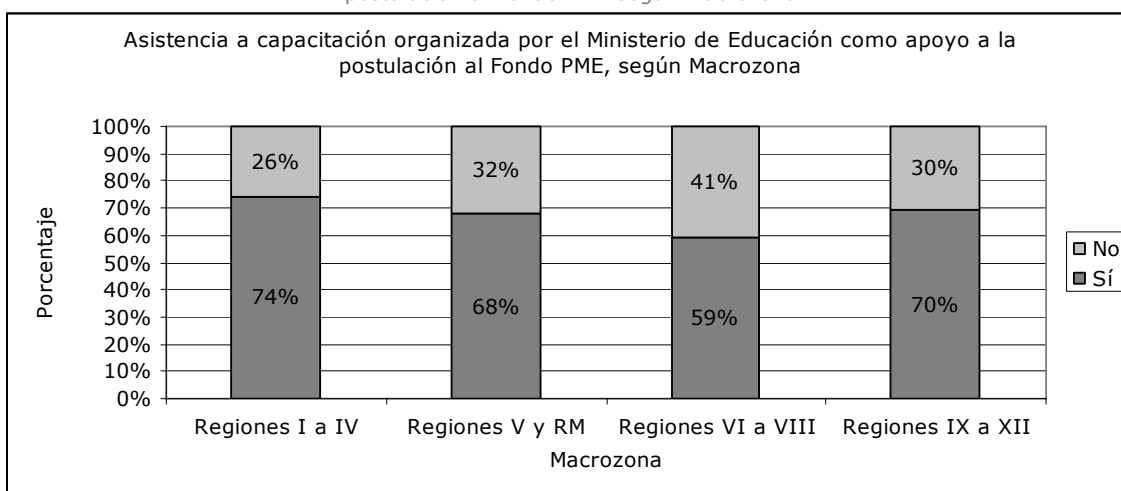
- Asistencia a capacitación organizada por el Ministerio de Educación como apoyo a la postulación al Fondo PME

En cuanto a la asistencia a capacitación por parte de los encuestados (Tabla N° 23), se aprecia que dos tercios de ellos participaron de dicho proceso. Al descomponer estas cifras a nivel de macrozona (Imagen N° 18), es posible observar que la macrozona compuesta por las regiones VI a VIII presenta un nivel de participación notoriamente inferior al obtenido en las tres macrozonas restantes.

**Tabla N° 23:** Asistencia a capacitación organizada por el Ministerio de Educación como apoyo a la postulación al Fondo PME

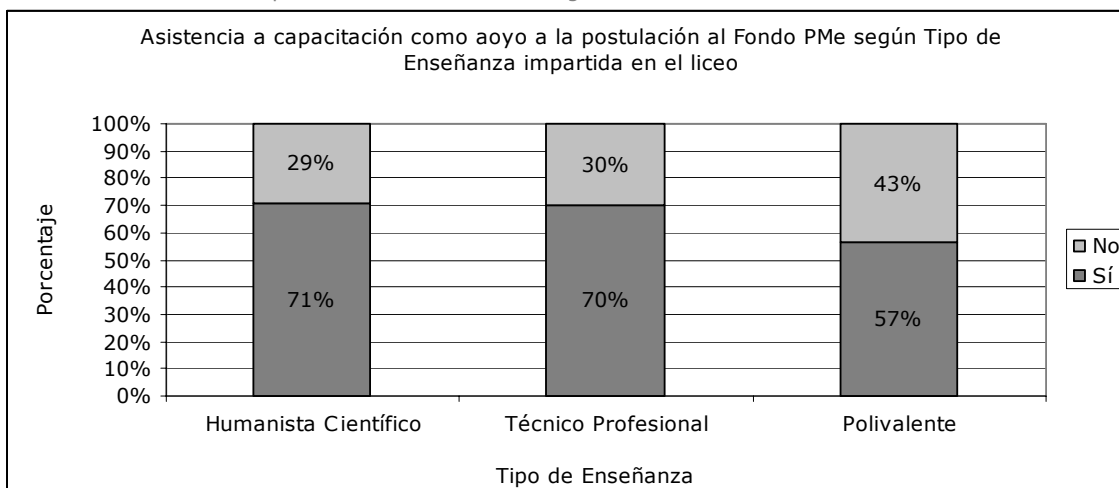
Análisis de Frecuencia	Cantidad de Liceos	%
Sí	293	67%
No	147	33%
<b>Total</b>	<b>440</b>	<b>100%</b>

**Imagen N° 18:** Asistencia a capacitación organizada por el Ministerio de Educación como apoyo a la postulación al Fondo PME según Macrozona



Al analizar la asistencia a capacitación de los entrevistados desagregada según el tipo de enseñanza impartida en el establecimiento (Imagen N° 19), se observa que tanto los establecimientos que imparten educación Científico Humanista como los Técnicos Profesionales presentan porcentajes de asistencia similares (71 y 70% respectivamente), los cuales son superiores a los exhibidos por los establecimientos polivalentes (57%).

**Imagen N° 19:** Asistencia a capacitación organizada por el Ministerio de Educación como apoyo a la postulación al Fondo PME según Modalidad de Enseñanza



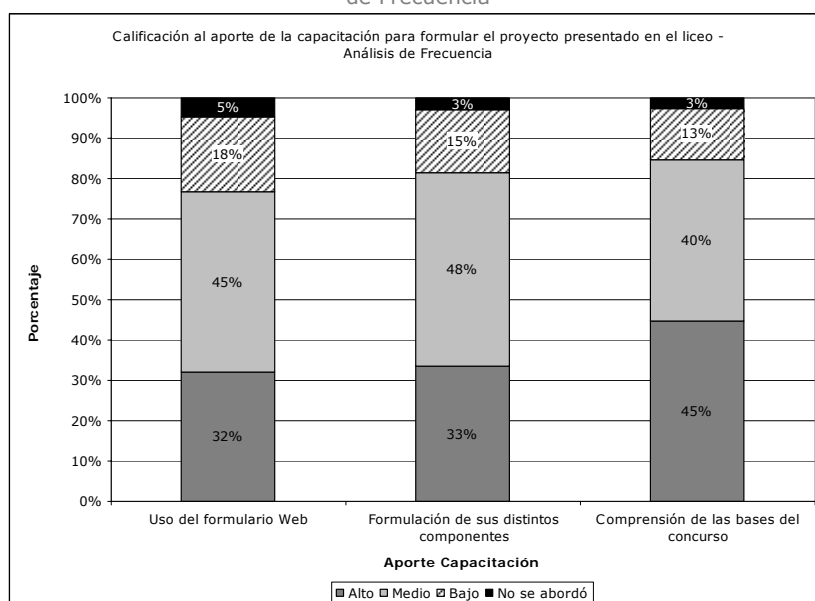
Por otra parte, en relación a la participación de los encuestados en el proceso de capacitación, no se observan diferencias relevantes o relaciones existentes al desagregar los resultados obtenidos según cantidad de matrícula de los establecimientos, cantidad de docentes existentes en cada uno de ellos y resultados SIMCE logrados.

- Calificación al aporte de la capacitación para formular el proyecto presentado en el establecimiento.

Los encuestados que participaron de las capacitaciones realizadas calificaron el aporte que éstas les reportaron según tres áreas asociadas a la formulación de Proyectos de Mejoramiento Educativo (Imagen N° 20): comprensión de las bases del concurso, uso del formulario web y formulación de los distintos componentes del proyecto.

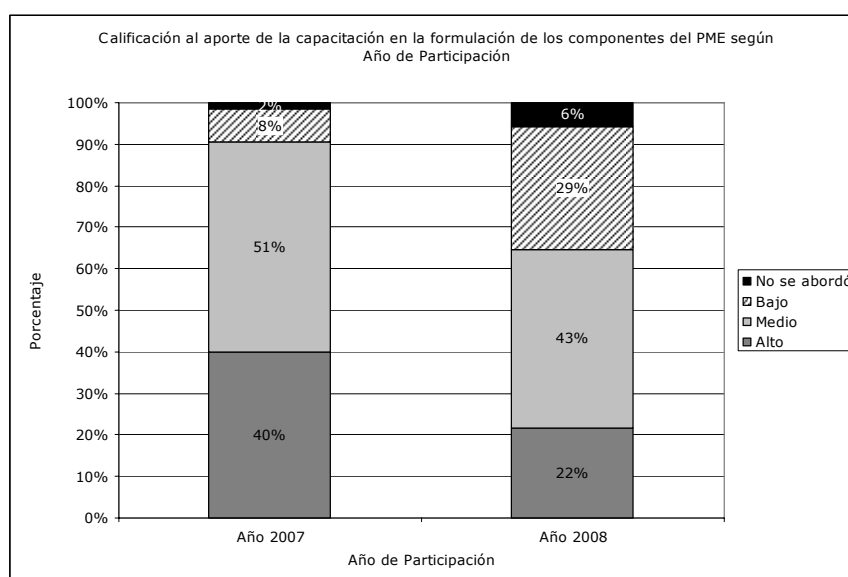
De los resultados obtenidos, se puede observar que la sección de las capacitaciones relacionadas a la comprensión de las bases del concurso es aquella que presenta mejores resultados en la evaluación, siendo considerada por el 45% de los capacitados de un alto aporte y por un 85% de ellos como de aporte medio o alto. Lo anterior puede encontrarse asociado con que las otras dos componentes de la capacitación (uso del formulario web y formulación de los distintos componentes del proyecto) tienen una mayor relación con el uso de herramientas web, lo cual puede dificultar la rápida familiarización de los capacitados con dichos procesos.

**Imagen N° 20:** Calificación de los participantes al aporte de la capacitación para formular el PME – Análisis de Frecuencia



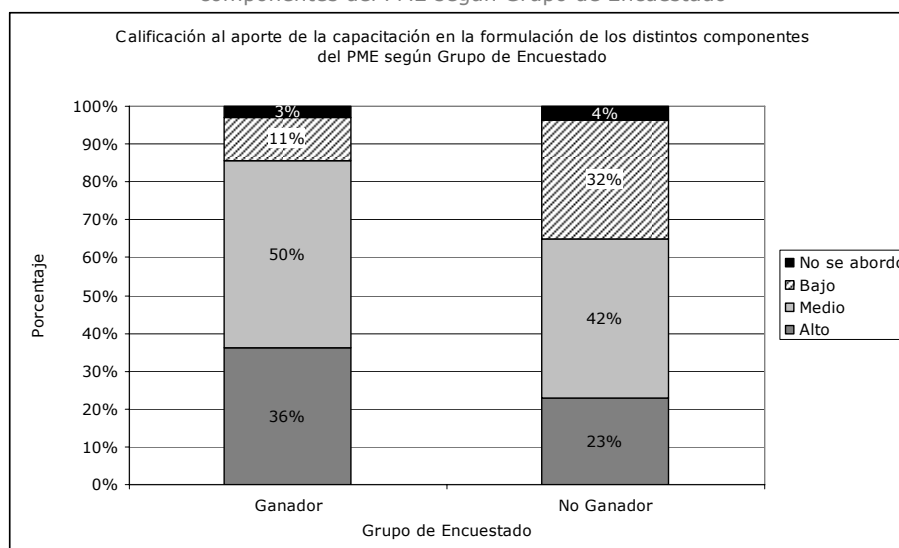
Al desagregar la evaluación realizada sobre la sección de la capacitación asociada a la formulación de los distintos componentes de los Proyectos de Mejoramiento Educativo según año de participación (Imagen N° 21), es posible apreciar que aquellos que fueron capacitados durante el año 2007 presentan una mayor nivel de conformidad con la instrucción recibida que los capacitados en el año 2008.

**Imagen N° 21:** Calificación de los encuestados al aporte de la capacitación en la formulación de los componentes del PME según Año de Participación



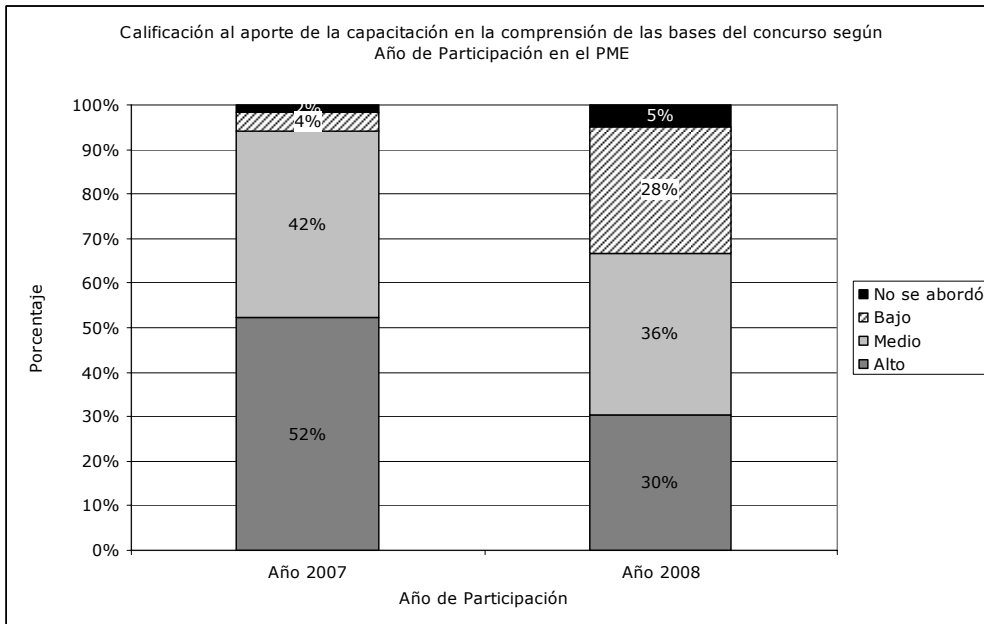
Por otra parte, al realizar la descomposición de los resultados de esta evaluación entre el grupo de ganadores y no ganadores del concurso de manera agregada para los años 2007 y 2008 (Imagen N° 22), se observa que el grupo de los encuestados cuyos establecimientos se adjudicaron proyectos evaluaron de mejor manera el módulo de la capacitación asociada a la formulación de los distintos componentes de los PME, lo cual podría tener relación con que estos capacitados podrían haber logrado una mayor comprensión de las temáticas revisadas en esta sección de la capacitación que aquellos que no se adjudicaron recursos (dado que ganaron el concurso) o que el mismo hecho de haberse adjudicado la ejecución del proyecto, independientemente de los conocimientos adquiridos en la capacitación, hayan sesgado de manera positiva su percepción sobre el aporte brindado por este módulo de la capacitación (y/o en su defecto, haber sesgado de manera negativa la percepción de los capacitados cuyos establecimientos no se adjudicaron recursos para la ejecución de sus proyectos presentados).

**Imagen N° 22:** Calificación de los encuestados al aporte de la capacitación en la formulación de los componentes del PME según Grupo de Encuestado

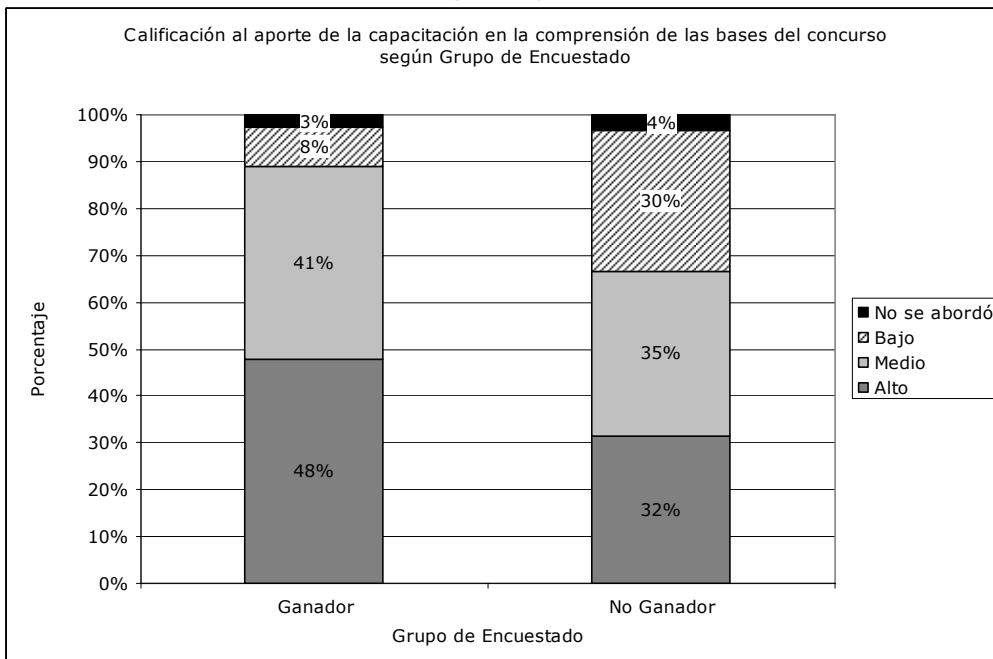


En cuanto a la evaluación realizada a la sección de la capacitación asociada a las bases del concurso, se observa la misma tendencia presentada en la evaluación al módulo de la formulación de los componentes del PME, en donde los encuestados de establecimientos participantes el año 2007 califican de mejor manera esta sección de la capacitación que los participantes el año 2008 (Imagen N° 23), mientras que los entrevistados cuyos establecimientos fueron ganadores del concurso evalúan mejor esta componente que aquellos que no ganaron el concurso (Imagen N° 24). Lo anterior podría ser causado por los mismos motivos señalados en la evaluación de la capacitación correspondiente al módulo de la formulación de los componentes del PME.

**Imagen N° 23:** Calificación de los encuestados al aporte de la capacitación en la comprensión de las bases del concurso según Año de Participación



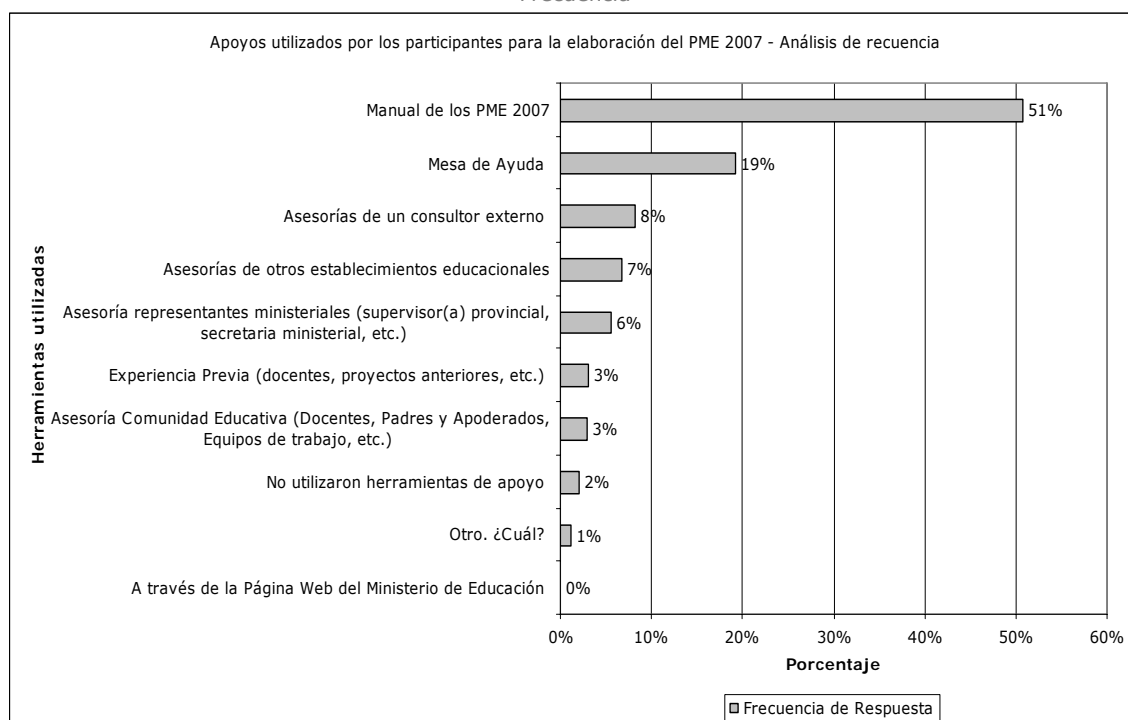
**Imagen N° 24:** Calificación de los encuestados al aporte de la capacitación en la comprensión de las bases del concurso según Grupo de Encuestado



- Material de Apoyo utilizado para la elaboración del PME

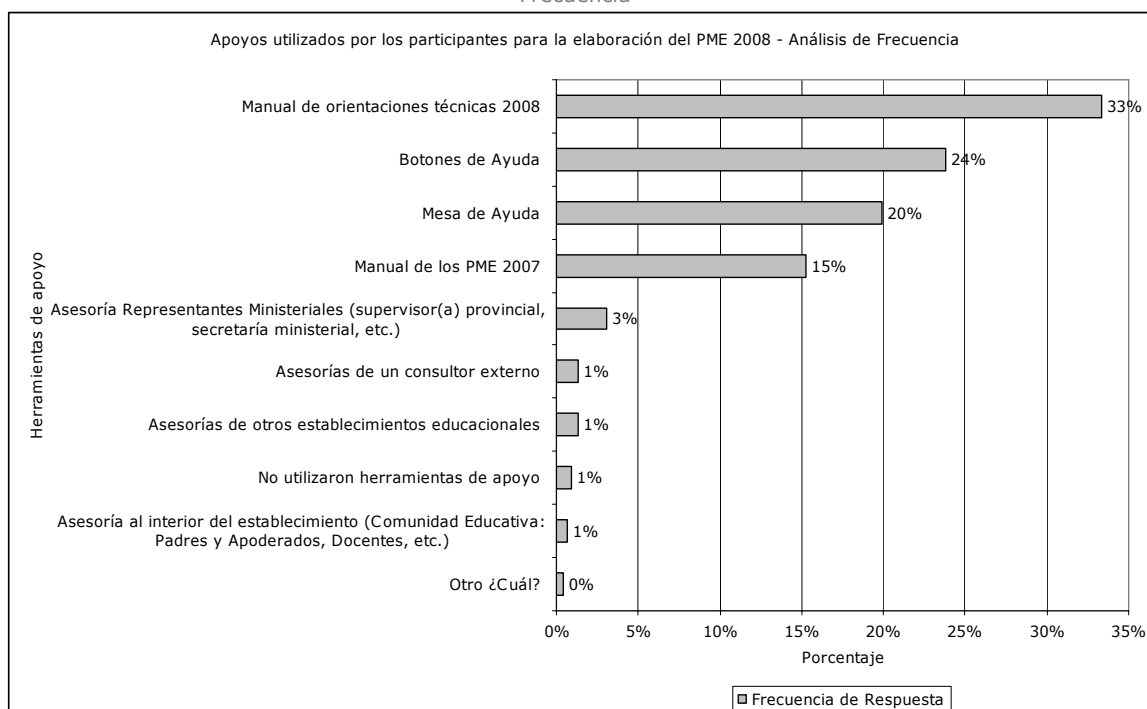
En cuanto al material de apoyo utilizado por los establecimientos que elaboraron Proyectos de Mejoramiento Educativo el año 2007 (Imagen N° 25), se observa que la principal herramienta usada corresponde al manual de aspectos técnicos (51%), seguido por La mesa de ayuda (19%). Sin embargo, en el proceso del año 2008 (Imagen N° 26), si bien el manual de aspectos técnicos se mantiene como el material de apoyo más utilizado por los establecimientos al momento de elaborar los proyectos (33%), comienza a tener una importante relevancia el uso de los botones de ayuda en este proceso (24%), estableciéndose como la segunda herramienta de apoyo más utilizada. Lo anterior puede deberse a que durante el año 2008, a través tanto de las capacitaciones como de los correos masivos enviados a los establecimientos, se incentivó fuertemente el uso de los botones de ayuda, explicando detalladamente su uso y alcances.

**Imagen N°25:** Apoyos utilizados por los participantes para la elaboración del PME 2007 – Análisis de Frecuencia





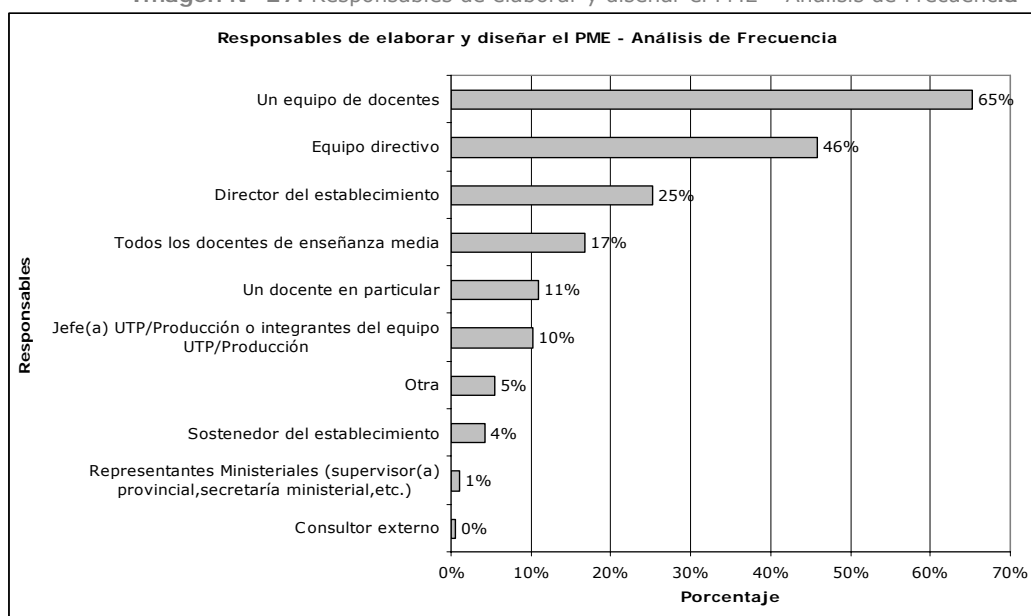
**Imagen N° 26:** Apoyos utilizados por los participantes para la elaboración del PME 2008 – Análisis de Frecuencia



- **Equipo elaborador del PME**

En la Imagen N° 27 se encuentra detallada la distribución de los responsables de elaborar y diseñar el PME entre los establecimientos encuestados. Se puede apreciar que, en su mayoría, quienes elaboran el PME son funcionarios pertenecientes al establecimiento (al menos en un 94% de los casos), dentro de los cuales destacan como elaboradores y diseñadores, en primer lugar, equipos docentes (65%), seguidos por equipos directivos (46%) y el director del establecimiento (25%). La distribución observada de los responsables de la elaboración del PME en los establecimientos puede tener relación tanto con la ingerencia que la implementación de éste puede desarrollar de manera transversal en el nivel de educación media, lo cual favorecería la constitución de un equipo de trabajo para esta labor, como con el objetivo de lograr mejoras educativas, haciendo pertinente la participación de docentes en el diseño y elaboración de estos proyectos.

**Imagen N° 27: Responsables de elaborar y diseñar el PME – Análisis de Frecuencia**



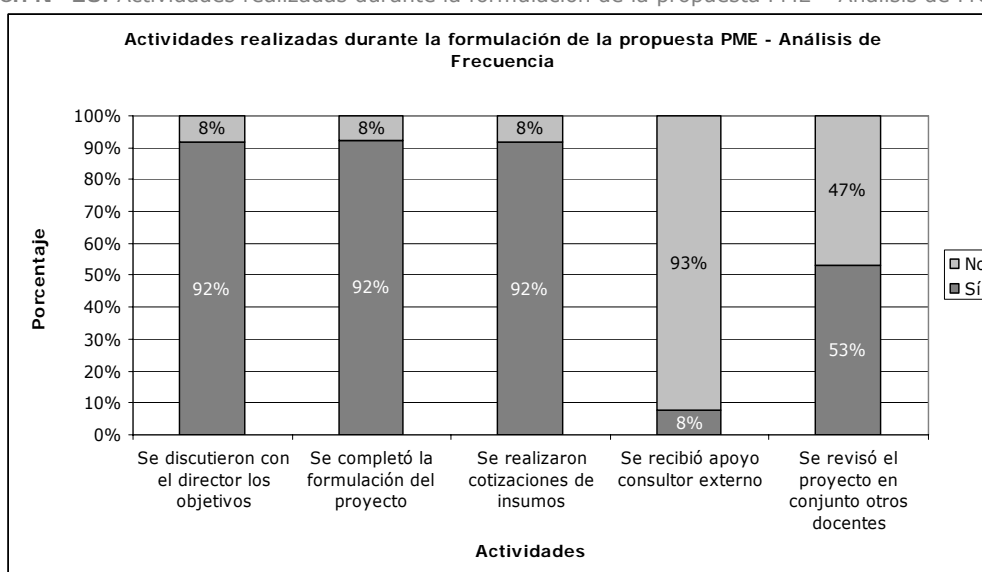
- Procedimientos de formulación de la propuesta PME

En relación a la formulación de la propuesta PME por parte de los establecimientos, se le consultó a los encuestados en cuanto a la inclusión de algunas actividades específicas durante el proceso de formulación de los proyectos. Estas actividades son:

- Discusión con el Director de los principales objetivos del proyecto antes del inicio de la formulación.
- Término de la formulación del proyecto antes de iniciar su registro en el formulario web.
- Realización de los insumos a financiarse con los fondos PME
- Apoyo de un consultor externo
- Revisión conjunta del proyecto con otros docentes que no participaron de la formulación de éste.

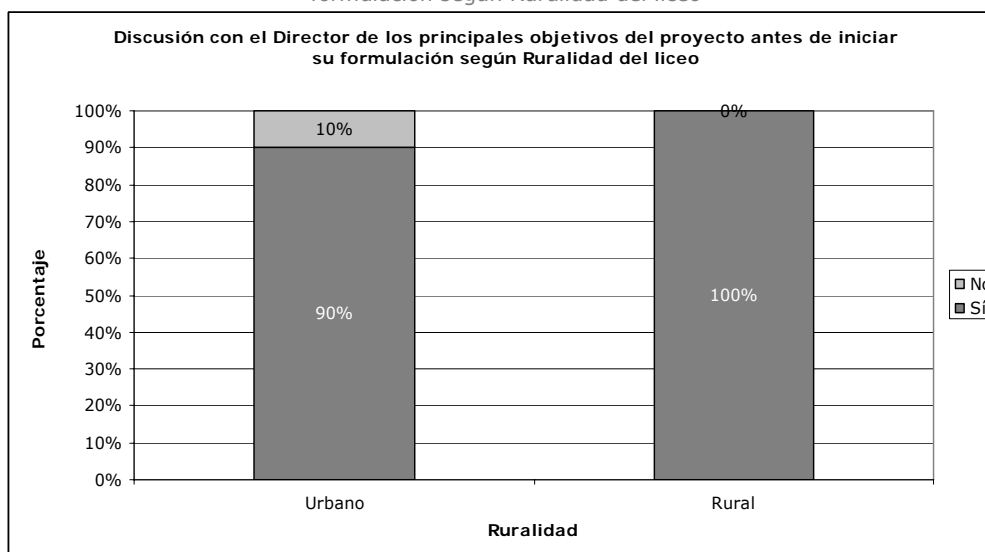
En la Imagen N° 28 se pueden observar los resultados de la encuesta para cada una de estas acciones. De estos resultados, es posible concluir que en una gran proporción de los establecimientos (92%) existió una activa participación de los directores en la definición de los objetivos, se completó la formulación de la propuesta con anterioridad del inicio de su registro en la web y se cotizaron los insumos a financiar por el proyecto propuesto; mientras que en una menor fracción de estos establecimientos se revisó la propuesta realizada en conjunto con docentes que no hubieran participado de su formulación (53%). Cabe señalar que una baja proporción de establecimientos recurrieron al apoyo de consultorías externas para elaborar la propuesta PME (8%).

**Imagen N° 28:** Actividades realizadas durante la formulación de la propuesta PME – Análisis de Frecuencia



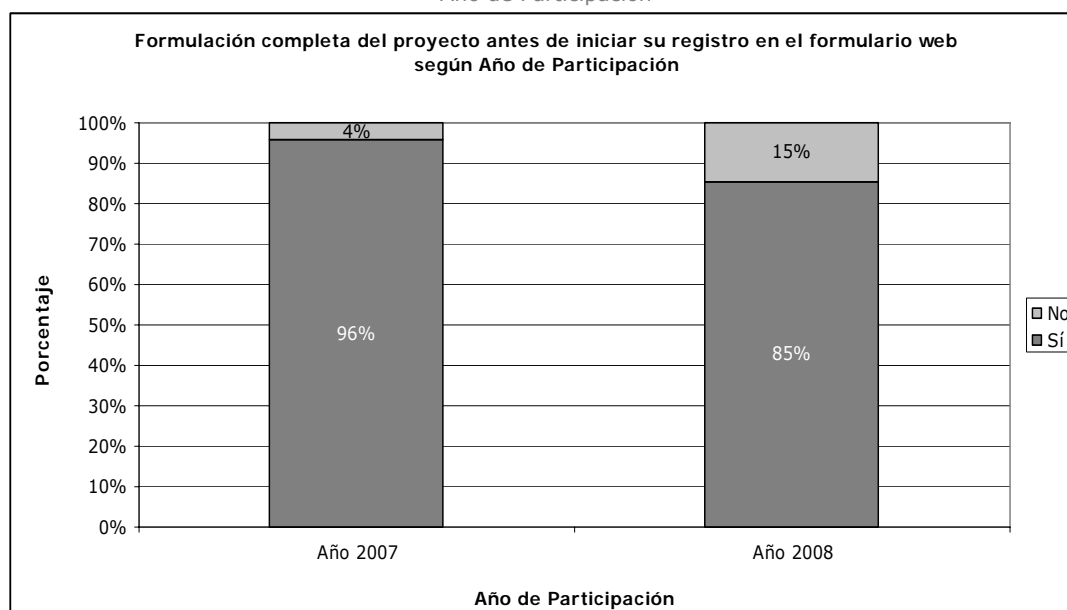
Al descomponer los resultados obtenidos relacionados con la participación de los directores en la definición de los principales objetivos de la propuesta de PME, se observa que en el 90% de los establecimientos urbanos el director participa en dicho proceso, mientras que en las zonas rurales esto ocurre en el 100% de los establecimientos (Imagen N° 29). Lo anterior puede tener origen en que estos establecimientos, en promedio, presentan un menor tamaño que los urbanos, motivo por el cual los directores tienen una mayor ingerencia en los procesos existentes al interior de ellos.

**Imagen N° 29:** Discusión con el Director de los principales objetivos del proyecto antes de iniciar su formulación según Ruralidad del liceo



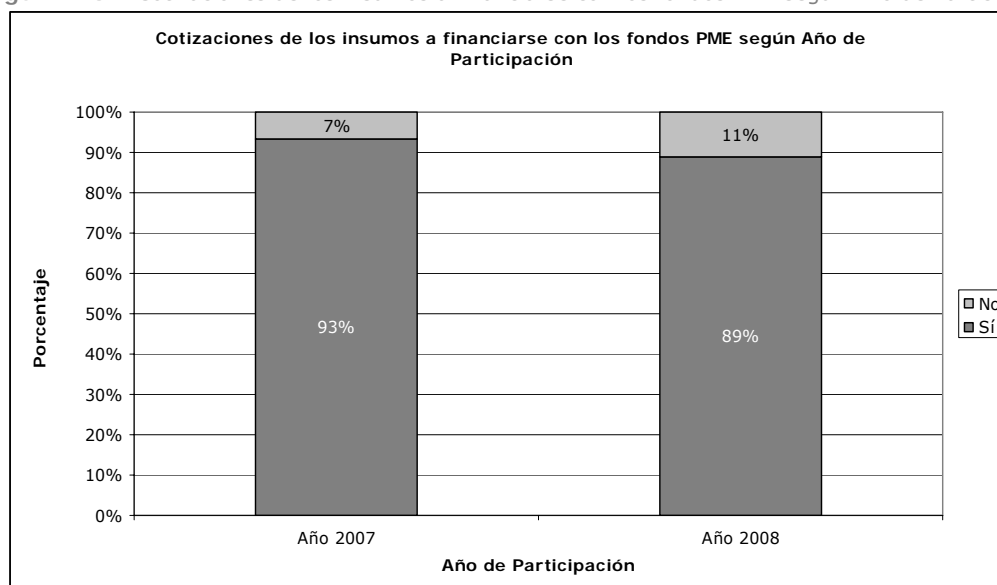
Cuando se desagregan los resultados derivados de la encuesta relacionados con la formulación completa del proyecto por parte de los establecimientos, con anterioridad a su registro en el formulario web, se puede apreciar que los establecimientos que participaron el año 2007 realizaron en una mayor proporción esta acción que los establecimientos que participaron en PME el año 2008 (Imagen N° 30).

**Imagen N° 30:** Formulación completa del proyecto antes de iniciar su registro en el formulario web según Año de Participación

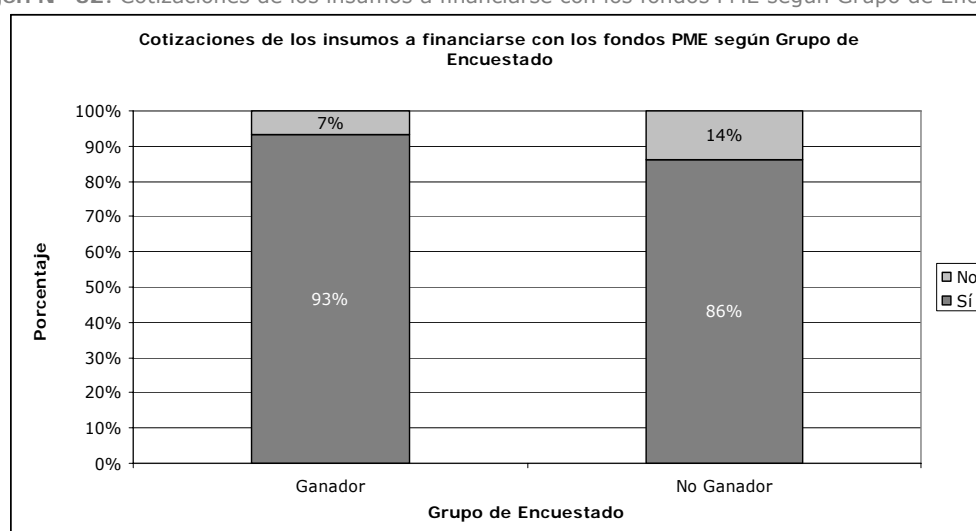


En relación a la cotización de los insumos a ser financiados por las propuestas presentadas, al desagregar los resultados obtenidos según el tipo de encuestado, se aprecia que una leve mayor proporción de los establecimientos que presentaron propuestas el año 2007 realizó este proceso, en relación a quienes presentaron sus propuestas el año 2008, como lo describe la Imagen N° 31 (93% y 89% respectivamente). Dicha brecha se amplía al realizar la descomposición de los resultados entre los establecimientos de propuestas ganadoras con aquellos cuyas propuestas no lograron adjudicarse fondos (Imagen N° 32), presentando porcentajes de 93% y 86% respectivamente.

**Imagen N° 31:** Cotizaciones de los insumos a financiarse con los fondos PME según Año de Participación

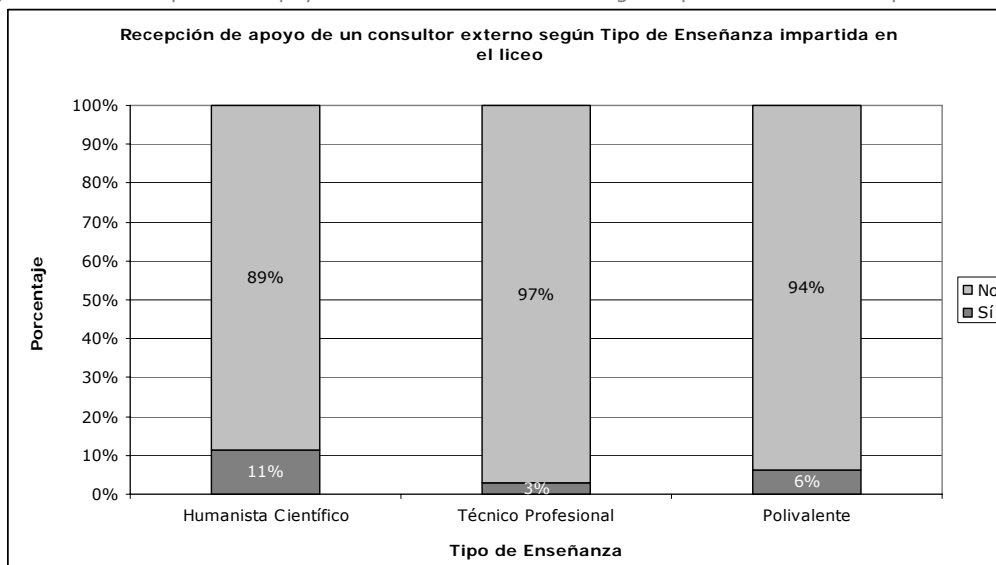


**Imagen N° 32:** Cotizaciones de los insumos a financiarse con los fondos PME según Grupo de Encuestado



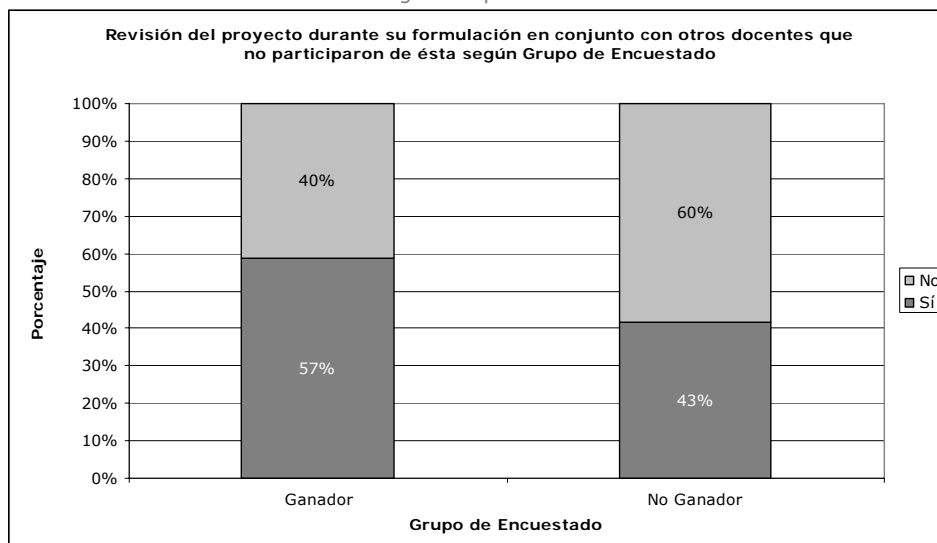
Si bien, como ya se señaló en el comienzo de este punto, una baja proporción de establecimientos recibió apoyo de algún consultor externo en la elaboración de la propuesta, existen diferencias al realizar el análisis según el tipo de enseñanza impartida (Imagen N° 33), en donde se puede observar que los establecimientos científico humanista son aquellos que exhiben una mayor proporción de apoyo por parte de consultores externos (11%), mientras que los de enseñanza técnico profesional son quienes lo hacen en menor proporción (3%).

Imagen N° 33: Recepción de apoyo de un consultor externo según Tipo de Enseñanza impartida en el liceo



Al analizar la participación de docentes ajenos a la formulación de la propuesta en el proceso de revisión del proyecto a través de los distintos grupos socioeconómicos, es posible observar una tendencia de disminución de la participación de dichos docentes a media que aumenta el nivel del grupo. Por otra parte, al analizar la participación de docentes ajenos a la formulación de la propuesta en el proceso de revisión del proyecto según adjudicación (Imagen N° 34), se aprecia que una mayor proporción de los establecimientos ganadores revisaron sus propuestas con docentes externos a la formulación de éstas, en comparación con aquellos que no se adjudicaron fondos. Esta situación pondría haber tenido influencia en los resultados obtenidos en el concurso.

Imagen N° 34: Revisión del proyecto durante su formulación en conjunto con docentes que no participaron de ésta según Grupo de Encuestado

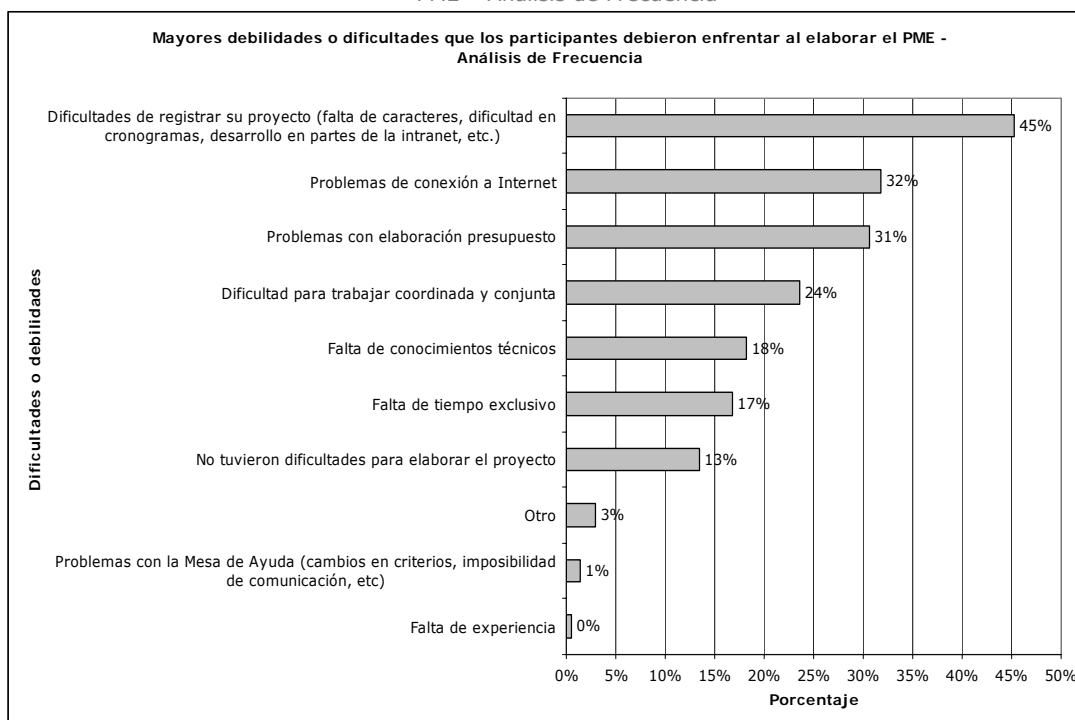


- Dificultades enfrentadas para elaborar el PME

En la Imagen N° 35 se observan las respuestas de los entrevistados en función de las principales dificultades enfrentadas al momento de la elaboración del PME. Es posible apreciar que las dos mayores dificultades, más que estar asociadas con el diseño o formulación de los proyectos, tienen relación con la herramienta de aplicación (dificultades en el registro del proyecto y problemas con la conexión). Dichas dificultades pueden tener su origen en el déficit de conocimiento de instrumentos web por parte de los encargados de los establecimientos, en el diseño de la intranet utilizada y/o en deficiencias tecnológicas (accesos deficientes de conexión a internet). Es necesario tener en cuenta todos los aspectos anteriormente señalados al momento de buscar soluciones a las dificultades presentadas.

Cabe señalar que otra dificultad que se observó frecuentemente tiene relación con problemas en la construcción de presupuestos, lo cual puede sugerir la realización de capacitaciones de mayor intensidad, a los encargados de los establecimientos, en estas materias.

**Imagen N° 35:** Mayores debilidades o dificultades que los participantes debieron enfrentar al elaborar el PME – Análisis de Frecuencia<sup>12</sup>



- Elementos del proyecto y las dificultades en su formulación

Al consultarle a los encuestados por las secciones del formulario en las que les costó más trabajar, es posible notar que en ambos años las opciones seleccionadas con mayor frecuencia son el presupuesto y sus estrategias de evaluación, ya sea de su gestión como de resultados (Tabla N° 24 y Tabla N° 25). Si bien la sección de evaluación de

<sup>12</sup> Cabe destacar que las alternativas expuestas en el cuestionario no eran excluyentes, motivo por el cual la suma de los porcentajes de frecuencia individuales no corresponde a 100%.

resultados es considerada la más difícil de formular por una importante proporción de los entrevistados, es posible notar que dicha sección fue seleccionada con mayor frecuencia el año 2008 en comparación al 2007, lo que se debe posiblemente a que durante ese período fueron incorporados nuevos elementos a dicho apartado dentro del formulario.

**Tabla N° 24:** Dificultades de los usuarios en la formulación de propuestas-Postulantes 2007

Elemento del proyecto	Cantidad de encuestados	%
Diagnóstico del proyecto	38	15%
Fundamentación selección áreas de formación	58	23%
Objetivo General	21	8%
Objetivos Específicos	29	12%
Resultados Esperados	52	21%
Actividades	45	18%
Presupuesto	134	54%
Evaluación de la gestión	135	54%
Evaluación de resultados	115	46%
No tuvo problemas para elaborar ninguno de los elementos del PME	49	20%

**Tabla N° 25:** Dificultades de los usuarios en la formulación de propuestas-Postulantes 2008

Elemento del proyecto	Cantidad de encuestados	%
Mejores prácticas	13	8%
Prácticas por mejorar	23	15%
Oportunidades de mejora	39	25%
Objetivo General	6	4%
Objetivos Específicos	11	7%
Resultados Esperados	43	28%
Actividades	34	22%
Presupuesto	88	56%
Evaluación de la gestión	69	44%
Evaluación de resultados	88	56%
No tuvo problemas para elaborar ninguno de los elementos del PME	18	12%

#### *f) Implementación del Proyecto*

A continuación se da cuenta para los ganadores del concurso 2007 y 2008, tanto de las dificultades que deben enfrentar y establecer en la ejecución del proyecto como del nivel de apoyo que reciben de parte del resto de los actores educativos durante el proceso de implementación. Además de ello, se indaga en torno a las mejoras percibidas al interior del establecimiento a raíz de la ejecución del proyecto, con la finalidad de medir en forma indirecta su impacto en la cultura escolar.

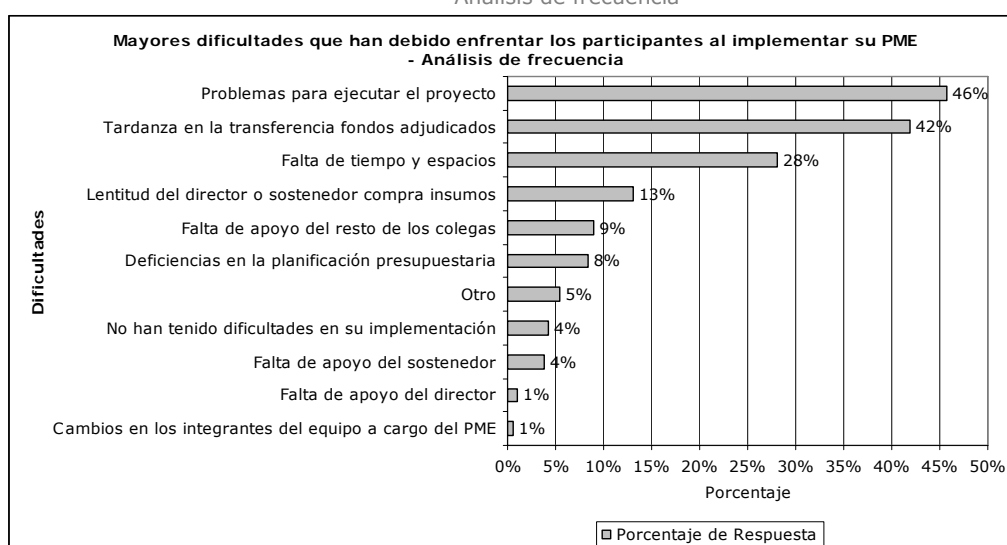
Cabe señalar que los establecimientos ganadores del concurso 2008, al momento de responder esta sección, llevarán 3 meses o menos implementando el proyecto, mientras que los ganadores del concurso 2007 llevarán por lo menos un año, motivo por el cual es posible que las respuestas de estos individuos (ganadores 2007) se fundamenten más en la experiencia que en lo esperado, a diferencia de los ganadores el año 2008, en donde se espera la situación contraria.



- Mayores dificultades que se han enfrentado al implementar el PME

Al interior de las dificultades enfrentadas por los establecimientos en la implementación del PME (Imagen N° 36), destacan la dificultad para ejecutar el proyecto en los plazos establecidos (46%), la tardanza en la transferencia de los fondos adjudicados (42%) y la falta de tiempo y espacios al interior del establecimiento para trabajar con el equipo encargado de la implementación. Es importante considerar que las dos principales dificultades observadas tienen una estrecha relación entre sí, motivo por el cual deben abordarse de manera conjunta al momento de buscar soluciones a ellas.

**Imagen N° 36:** Mayores dificultades que han debido enfrentar los participantes al implementar su PME – Análisis de frecuencia<sup>13</sup>

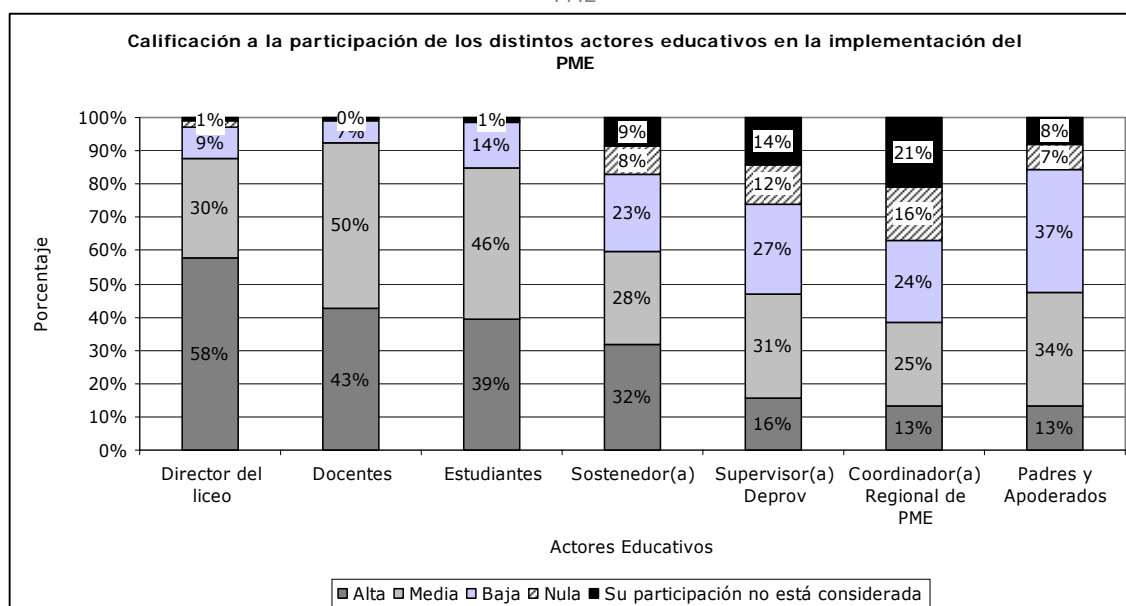


- Calificación a la participación de los distintos actores educativos en la implementación del PME

Como se puede observar en la Imagen N° 37, los actores educativos mejor evaluados por los encuestados son los directores de los establecimientos, seguidos por los docentes, mientras que los peores evaluados corresponden a los coordinadores regionales de PME. Sin embargo, la momento de explicar estos resultados es necesario tener en consideración la existencia potencial de incentivos enfrentados por el entrevistado, asociados a evaluar de buena manera el desempeño de los directores, con la intención de evitar posibles represalias en su contra como resultado de una evaluación deficientemente, incorporando distorsiones en los resultados obtenidos (lo anterior además no considera que el 19% de los entrevistados corresponden a directores de establecimientos, como ya se explicitó anteriormente en este informe).

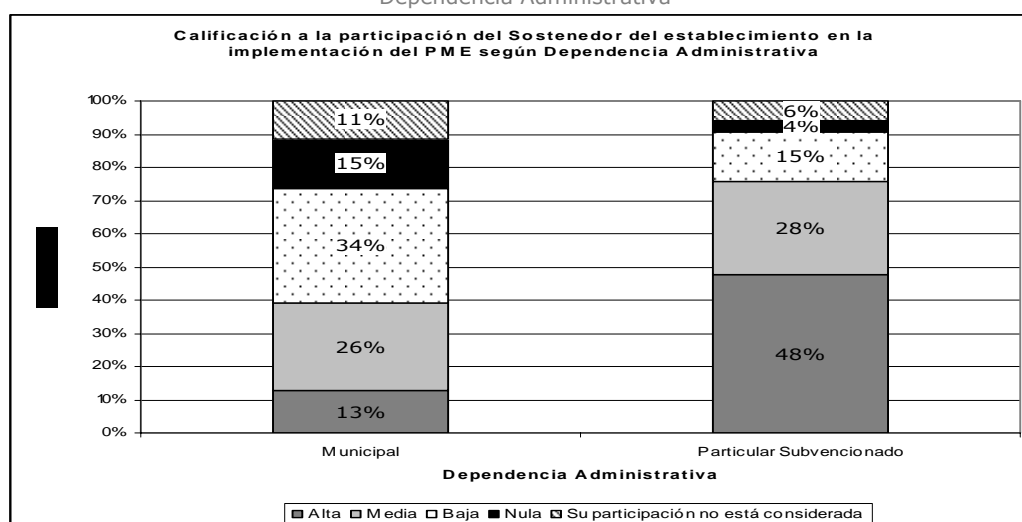
<sup>13</sup> Las alternativas presentadas no son excluyentes, motivo por el cual no es necesario que la sumatoria de las frecuencias individuales sea 100%.

**Imagen N° 37:** Calificación a la participación de los distintos actores educativos en la implementación del PME



Al descomponer los resultados de la evaluación de la participación de los sostenedores en la implementación del PME en función de la dependencia administrativa (Imagen N° 38), es posible apreciar que los sostenedores de establecimientos particulares subvencionados son los que presentan mejores resultados en estas evaluaciones. Lo anterior podría tener relación, además de que efectivamente estos sostenedores hayan participado activamente de este proceso, con una posible inquietud por parte de los encuestados a que los sostenedores pudiesen reaccionar frente a evaluaciones negativas, situación que presenta mayor potencialidad bajo administraciones privadas.

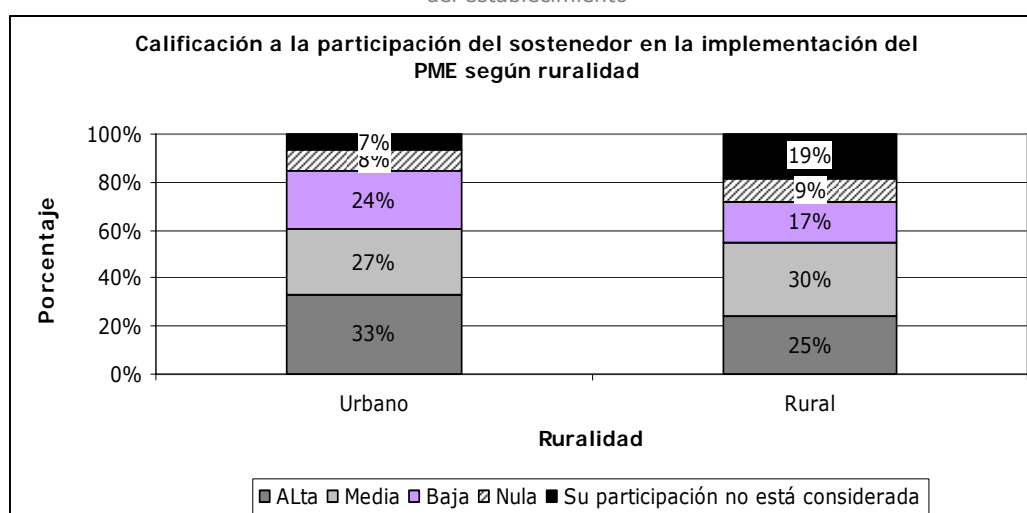
**Imagen N° 38:** Calificación a la participación del Sostenedor del liceo en la implementación del PME según Dependencia Administrativa



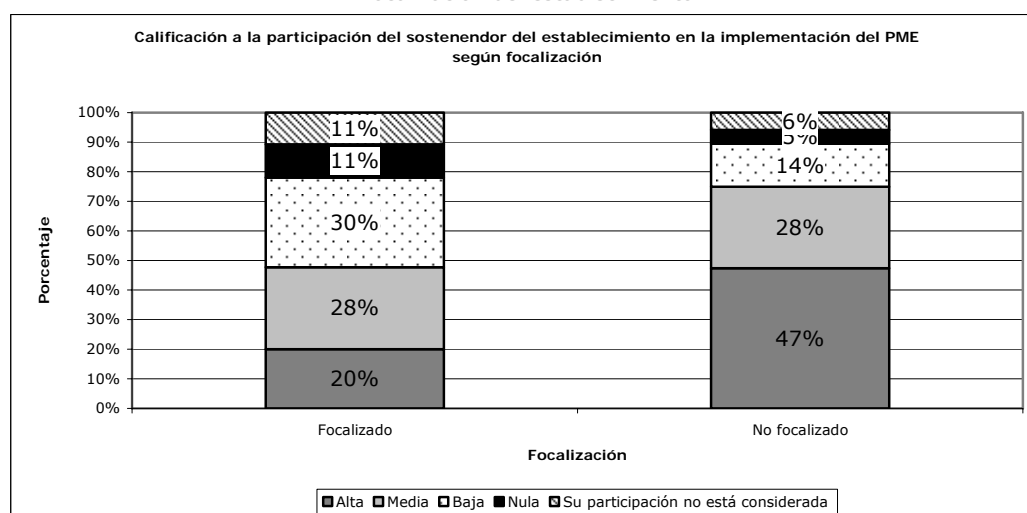
Luego de realizar la desagregación de los resultados en función de la condición de ruralidad de los establecimientos (Imagen N° 39), se observa que los encuestados pertenecientes a establecimientos urbanos evalúan de mejor manera a los sostenedores que aquellos que son funcionarios de establecimientos que se encuentran en zonas rurales, lo cual podría estar asociado a condiciones de accesibilidad y comunicación presentada por los establecimientos.

En cuanto al análisis de los resultados en relación al proceso de focalización realizado por MINEDUC (Imagen N° 40), es posible apreciar que la evaluación de los sostenedores es menos favorable a medida que el entrevistado pertenece a establecimientos que son beneficiarios de una focalización más intensiva, lo que podría dar señales de la necesidad de trabajar, dentro del proceso de focalización, la mayor vinculación de los sostenedores con sus establecimientos.

**Imagen N° 39:** Calificación a la participación del sostenedor en la implementación del PME según ruralidad del establecimiento

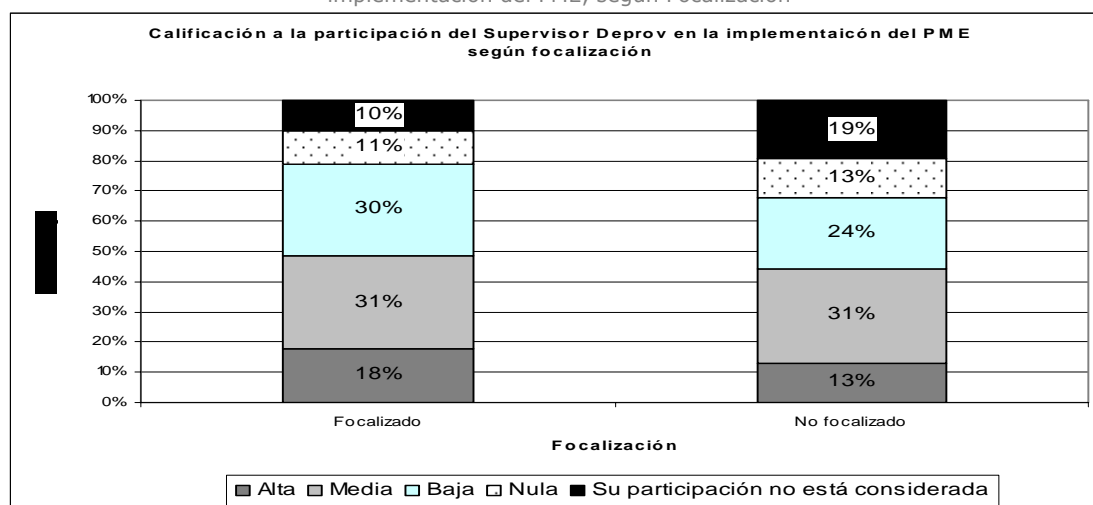


**Imagen N° 40:** Calificación a la participación del Sostenedor en la implementación del PME según Focalización del establecimiento



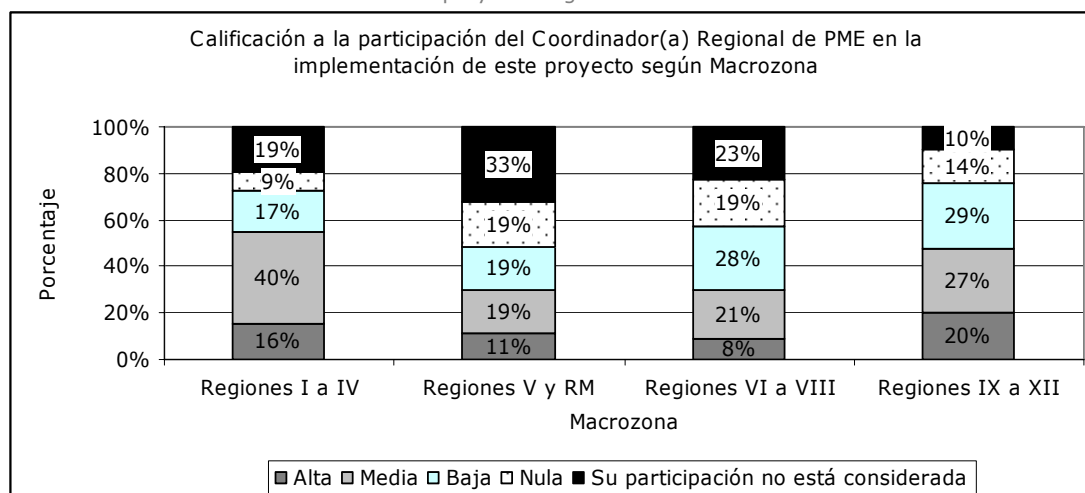
Por otra parte, de los resultados asociados a la participación del Supervisor Deprov en la implementación del PME, al descomponerlos en función de la tipología de focalización realizada por MINEDUC (Imagen N° 41), se observa que los resultados de las evaluaciones son más favorables en aquellos establecimientos que se encuentran sujetos a focalización, de lo que podría concluir que, bajo este aspecto, existe un trabajo más guiado por parte del Ministerio con estos establecimientos.

**Imagen N° 41:** Calificación de los encuestados a la participación del Supervisor(a) Deprov en la implementación del PME, según Focalización



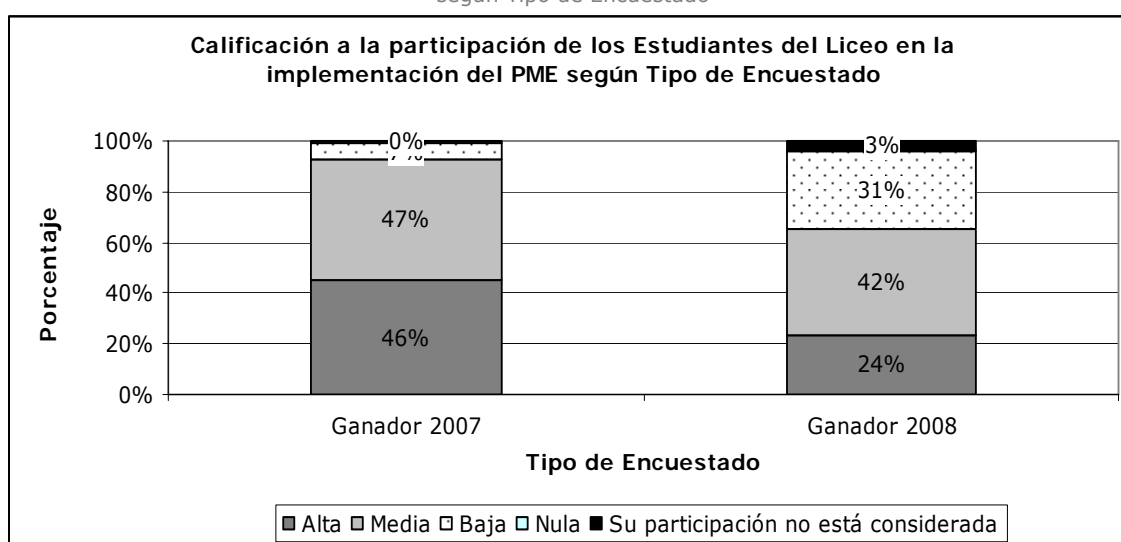
En relación a la evaluación obtenida por los Coordinadores Regionales de PME (Imagen N° 42), se aprecia que los resultados son mejores en las macrozonas extremas del país, mientras que éstos disminuyen en las macrozonas centrales.

**Imagen N° 42:** Calificación a la participación del Coordinador(a) Regional de PME en la implementación de este proyecto según Macrozona



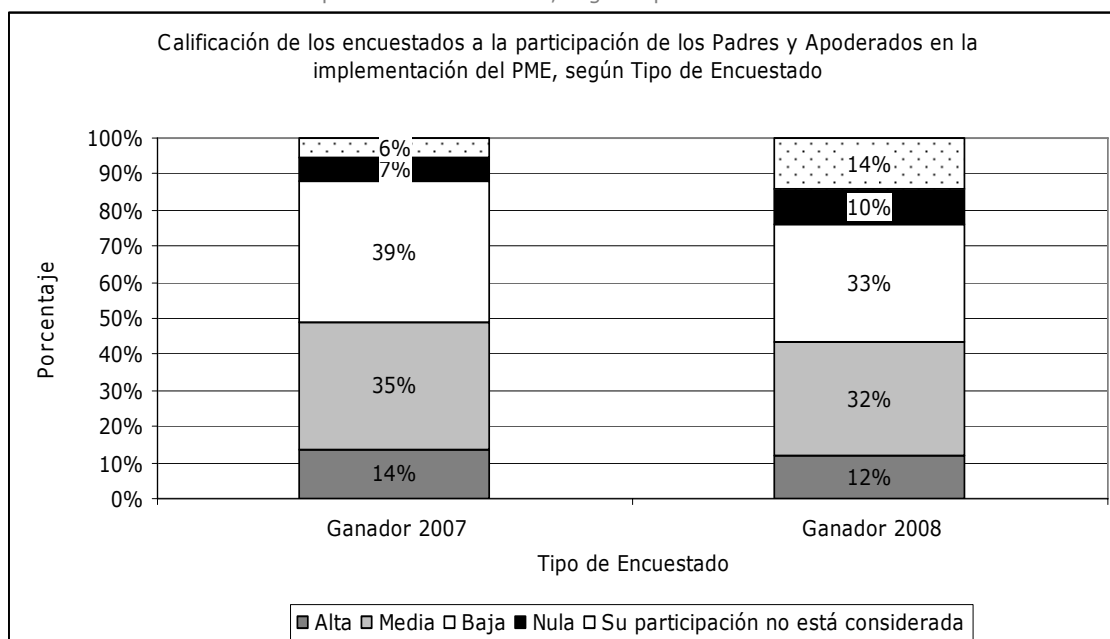
Al observar los resultados de las evaluaciones realizadas a la participación de los alumnos en la implementación del PME, en función del tipo de encuestado (Imagen N° 43), es posible apreciar que la proporción de entrevistados pertenecientes a establecimientos ganadores el año 2007 que evalúan de manera positiva el desempeño de los estudiantes es mayor que la presentada por los encuestados de establecimientos ganadores el año 2008. Lo anterior puede tener relación, como ya se señaló anteriormente, con el hecho de que los establecimientos ganadores el año 2007 llevan al menos un año de ejecución de los proyectos, lo que proporciona una mayor cantidad de potenciales espacios de participación para los alumnos en comparación con los establecimientos ganadores el año 2008, que a lo sumo sólo llevan 3 meses de ejecución de sus proyectos.

**Imagen N° 43:** Calificación a la participación de los Estudiantes del Liceo en la implementación del PME según Tipo de Encuestado



En lo referente a la evaluación realizada a los padres y apoderados, se observa que al desagregar los resultados según el tipo de establecimiento al que forma parte el encuestado (Imagen N° 44), los padres y apoderados pertenecientes a los establecimientos ganadores del concurso el año 2007 son mejor evaluados que aquellos que son parte de los colegios ganadores el año 2008. Tal como se explicó anteriormente en el caso de la evaluación realizada a los alumnos, es probable que estos resultados se encuentren condicionados al hecho que los proyectos de los establecimientos ganadores el año 2007 llevan al menos 1 año de ejecución, mientras que los proyectos de los ganadores el año 2008 sólo llevan, como máximo, tres meses de implementación, motivo por el cual estos apoderados han tenido menos espacios potenciales de participación.

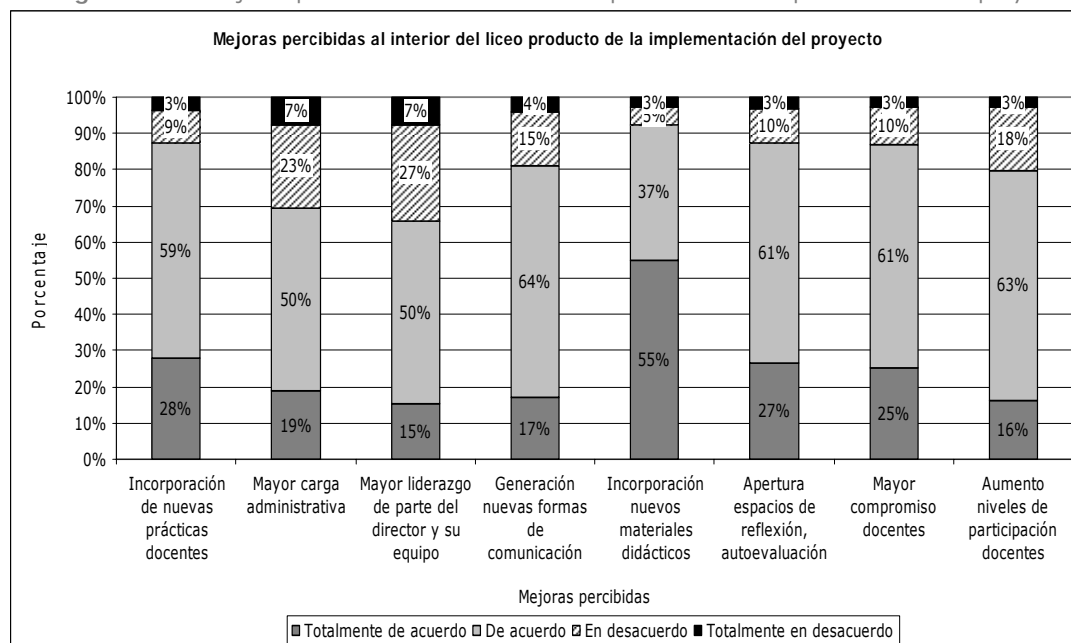
**Imagen N° 44:** Calificación de los encuestados a la participación de los Padres y Apoderados en la implementación del PME, según Tipo de Encuestado



- Mejoras percibidas al interior del establecimiento producto de la implementación del proyecto.

A continuación se detalla el resultado de las principales mejoras detectadas por los encuestados al interior del establecimiento como consecuencia de la implementación del PME. Dentro de ellas, destaca en primer lugar la incorporación de nuevos materiales didácticos y recursos tecnológicos, seguido de la incorporación de nuevas prácticas docentes al interior de la sala de clases, la apertura de espacios de reflexión, autoevaluación y toma de decisiones dentro del establecimiento y el mayor compromiso de los docentes en la mejora de los resultados de aprendizaje. Es importante destacar que tres de estas cuatro principales mejoras detectadas tienen directa relación con el proceso de aprendizaje de los estudiantes, lo que indicaría que el resultado de la implementación de los PME está cumpliendo con los objetivos trazados para este instrumento.

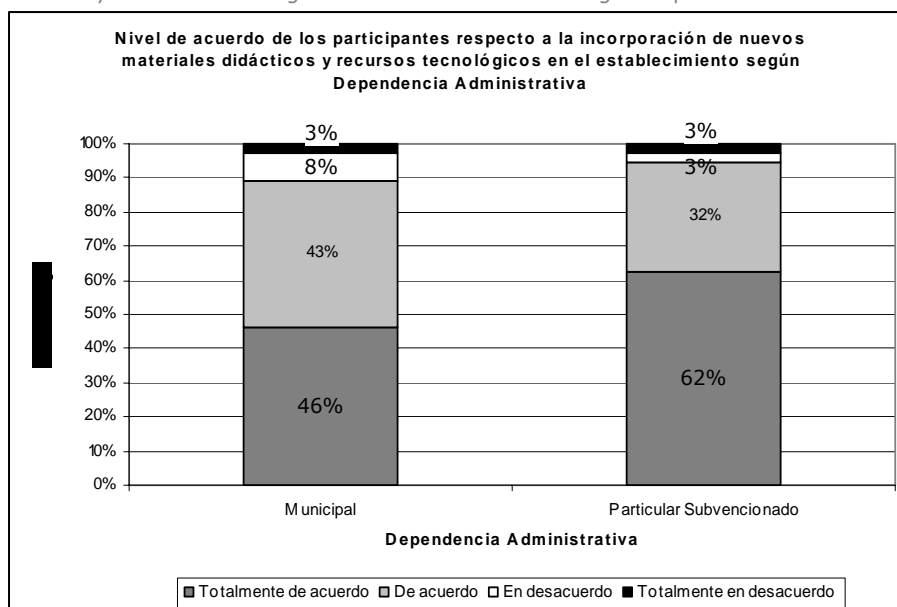
**Imagen N° 45:** Mejoras percibidas al interior del liceo producto de la implementación del proyecto



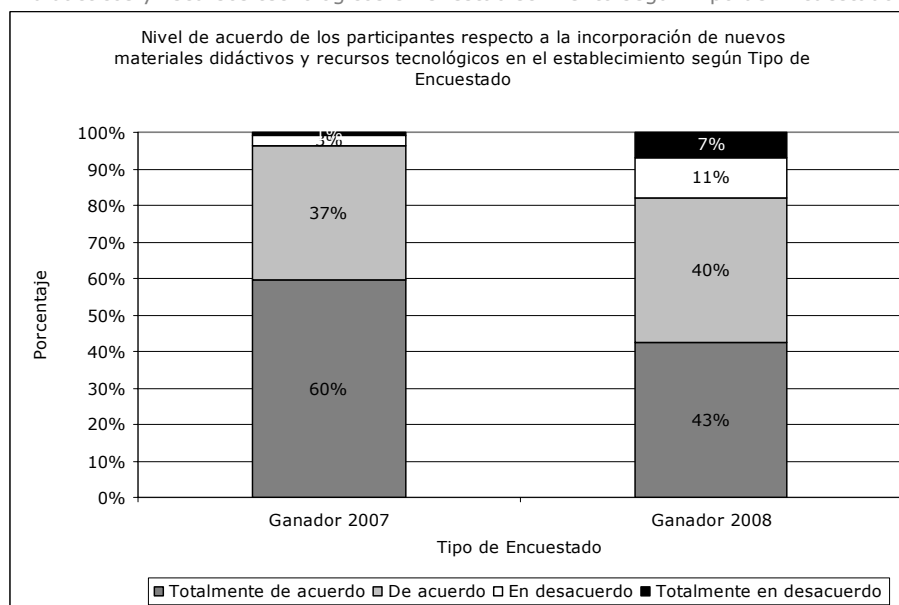
Al analizar los resultados obtenidos sobre la incorporación de nuevos materiales didácticos y tecnológicos en el establecimiento a raíz de la implementación del PME, se aprecia que los encuestados pertenecientes a establecimientos particulares subvencionados perciben que la ejecución de los proyectos impactó con mayor intensidad en la incorporación de dichos materiales en sus establecimientos que los entrevistados sujetos a otros tipos de dependencia administrativa (Imagen N° 46).

Por otra parte, al observar estos mismos resultados, pero esta vez según el tipo de encuestado, se puede apreciar que los entrevistados pertenecientes a los establecimientos ganadores el año 2007 exhiben un mayor acuerdo en relación a que la implementación de estos proyectos influyó de manera positiva sobre la incorporación de materiales didácticos y tecnológicos al interior del establecimiento que los encuestados de los establecimientos ganadores el año 2008 (Imagen N° 47). Lo anterior podría deberse a que los establecimientos se preocuparon, en promedio, de implementar con mayor intensidad este tipo de mejoras durante el año 2007, para focalizarse posteriormente en otros aspectos asociados al mejoramiento educativo.

**Imagen N° 46:** Nivel de acuerdo de los participantes respecto a la incorporación de nuevos materiales didácticos y recursos tecnológicos en el establecimiento según Dependencia Administrativa



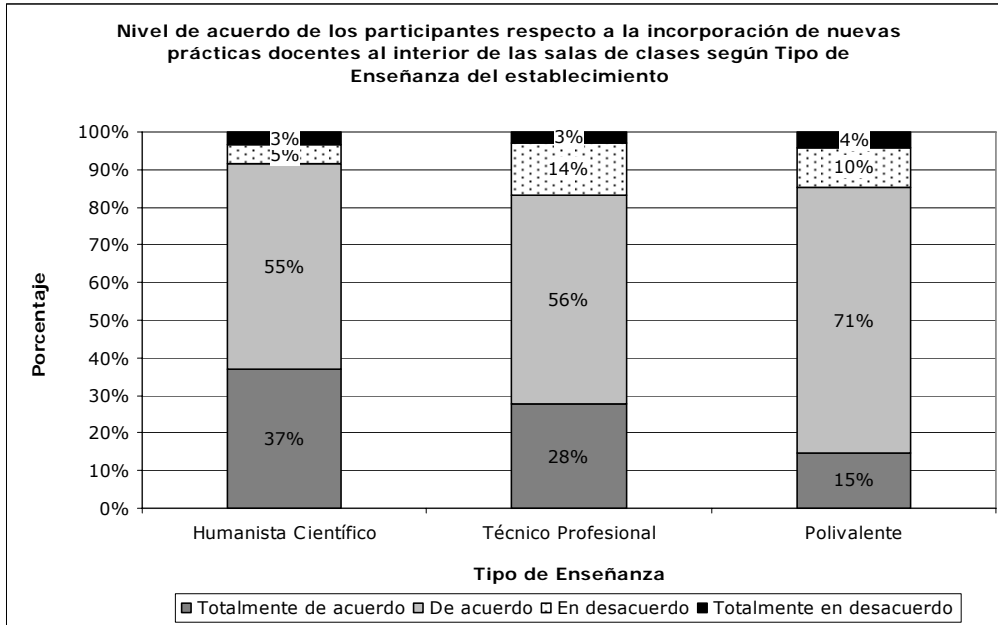
**Imagen N° 47:** Nivel de acuerdo de los participantes respecto a la incorporación de nuevos materiales didácticos y recursos tecnológicos en el establecimiento según Tipo de Encuestado



En relación a la incorporación de nuevas prácticas docentes producto del desarrollo del PME, es posible apreciar en la Imagen N° 48 que los encuestados de establecimientos de enseñanza Humanista Científico perciben un mayor desarrollo de dichas prácticas al interior de sus establecimientos que el resto de los entrevistados.

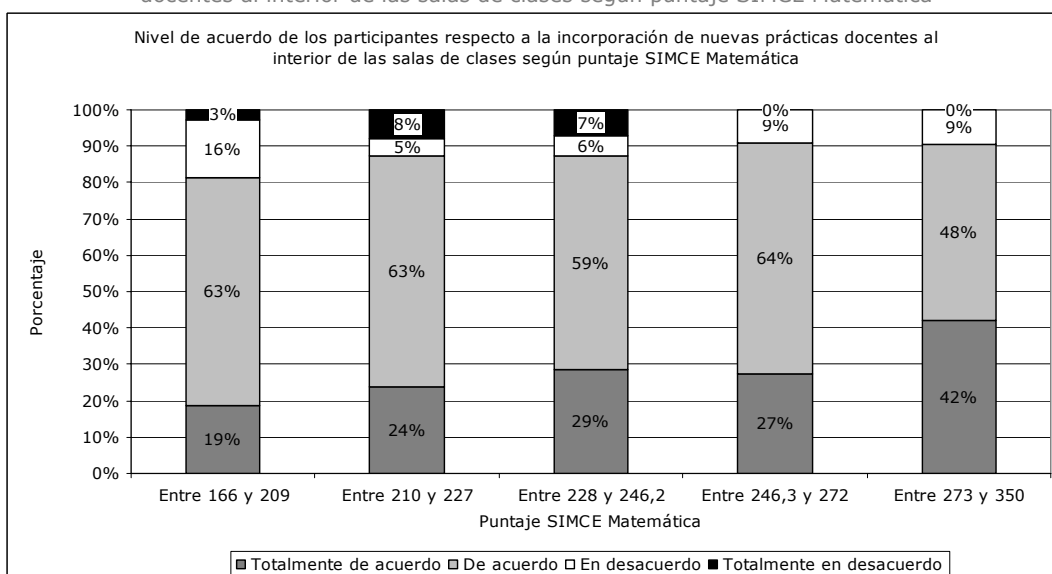


Imagen N° 48: Nivel de acuerdo de los participantes respecto a la incorporación de nuevas prácticas docentes al interior de las salas de clases según Tipo de Enseñanza del establecimiento



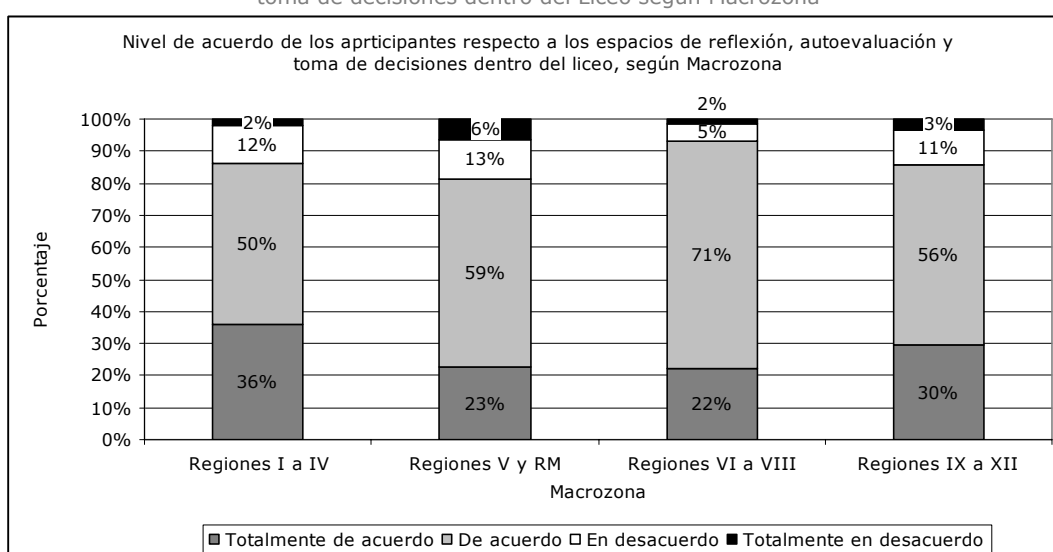
Además, se observa que dicha percepción aumenta a medida que lo hace el puntaje SIMCE en matemáticas obtenido por los establecimientos Imagen N° 49, de lo cual se podría inferir que los establecimientos que han tenido un mejor rendimiento académico han mostrado un mayor interés en innovar en las prácticas docentes, con el objetivo de mejorar el aprendizaje de sus estudiantes.

Imagen N° 49: Nivel de acuerdo de los participantes respecto a la incorporación de nuevas prácticas docentes al interior de las salas de clases según puntaje SIMCE Matemática

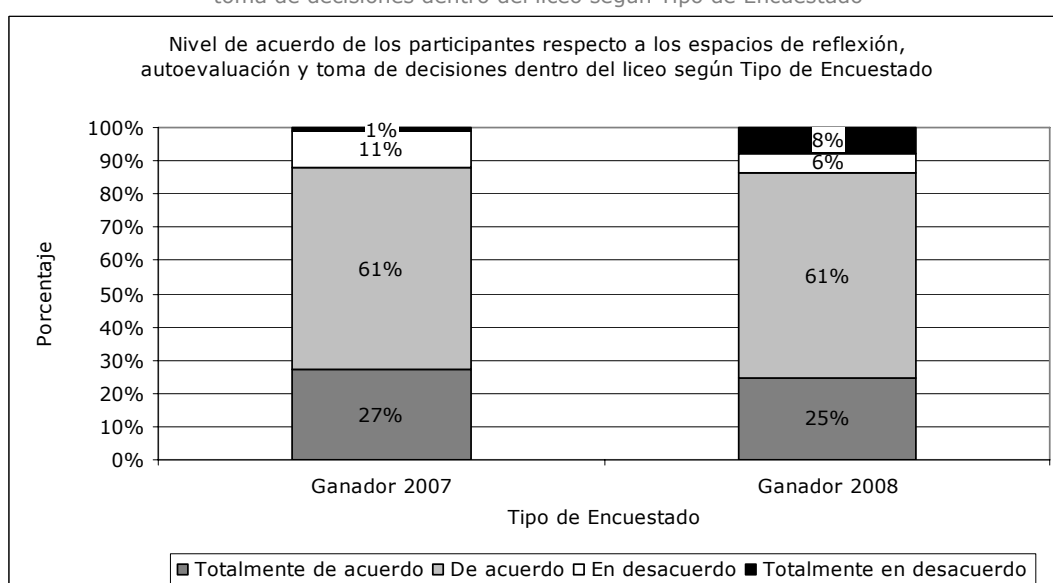


Al descomponer los resultados referentes a la apertura de espacios de reflexión según macrozona, se observa que los encuestados pertenecientes a las macrozonas extremas perciben un mayor impacto positivo de la implementación de PME sobre la expansión de estos espacios que los entrevistados pertenecientes a las macrozonas centrales del país (Imagen N° 50). Al observar estos mismos resultados, pero esta vez según el tipo de encuestado (Imagen N° 51), es posible apreciar que no existen diferencias sustanciales entre ellos, siendo levemente mejores las percepciones de los entrevistados pertenecientes a los establecimientos ganadores el año 2007.

**Imagen N° 50:** Nivel de acuerdo de los participantes respecto a los espacios de reflexión, autoevaluación y toma de decisiones dentro del Liceo según Macrozona

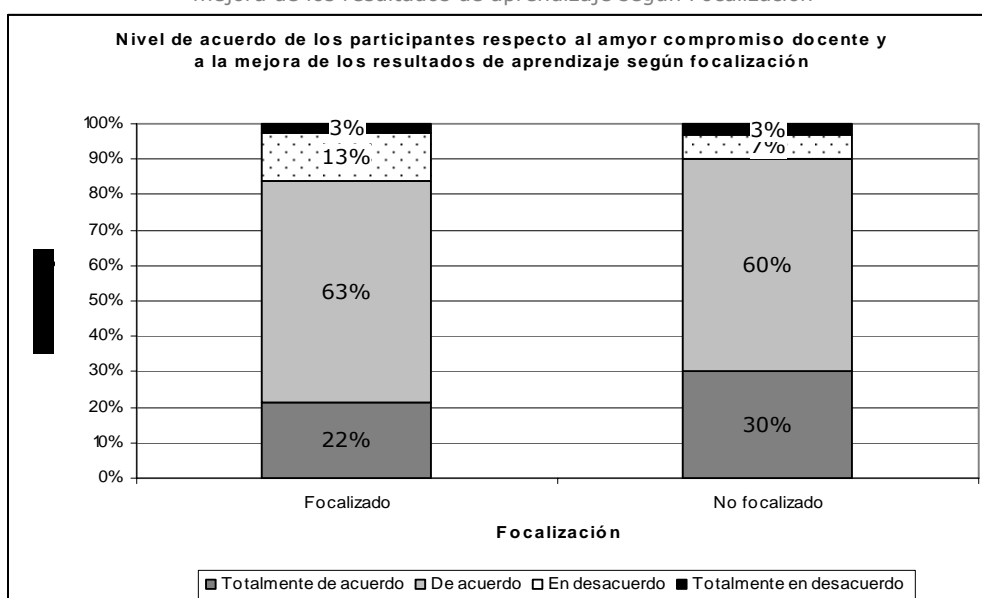


**Imagen N° 51:** Nivel de acuerdo de los participantes respecto a los espacios de reflexión, autoevaluación y toma de decisiones dentro del liceo según Tipo de Encuestado

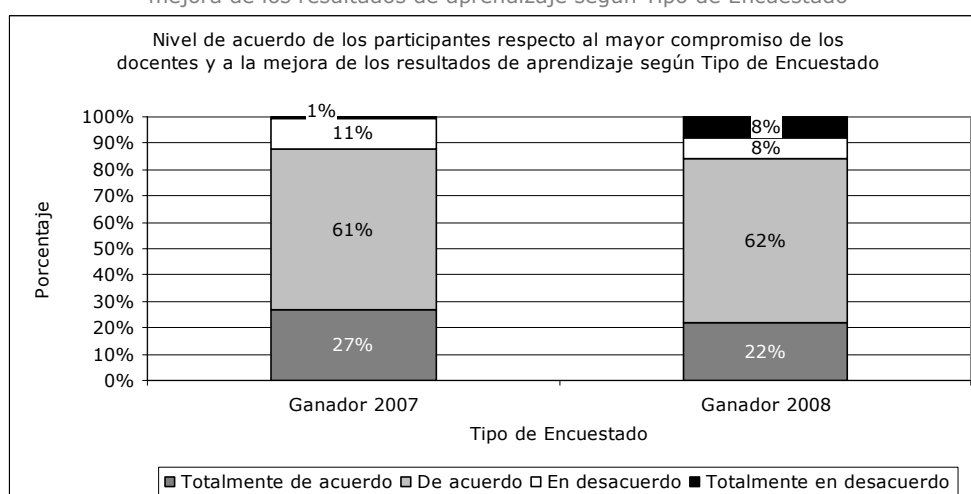


En cuanto al compromiso de los docentes con la mejora de los resultados de aprendizaje asociado a la implementación del PME, se observa que una mayor proporción de los entrevistados pertenecientes a los establecimientos que no se encuentran sujetos a la focalización están completamente de acuerdo con que la ejecución del proyecto a incidido favorablemente en el compromiso mostrado por los docentes con el aprendizaje de los estudiantes, en relación al resto de los encuestados (Imagen N° 52). Al apreciar estos mismos resultados según tipo de entrevistado (Imagen N° 53), se observa que las percepciones de los ganadores del año 2007 en cuanto a dicho compromiso son algo más favorables que aquellos que ganaron el año 2008, lo que podría sugerir, como alternativa futura, fomentar aún más la participación de los docentes en el diseño e implementación de estos proyectos.

**Imagen N° 52:** Nivel de acuerdo de los participantes respecto al mayor compromiso de los docentes y a la mejora de los resultados de aprendizaje según Focalización

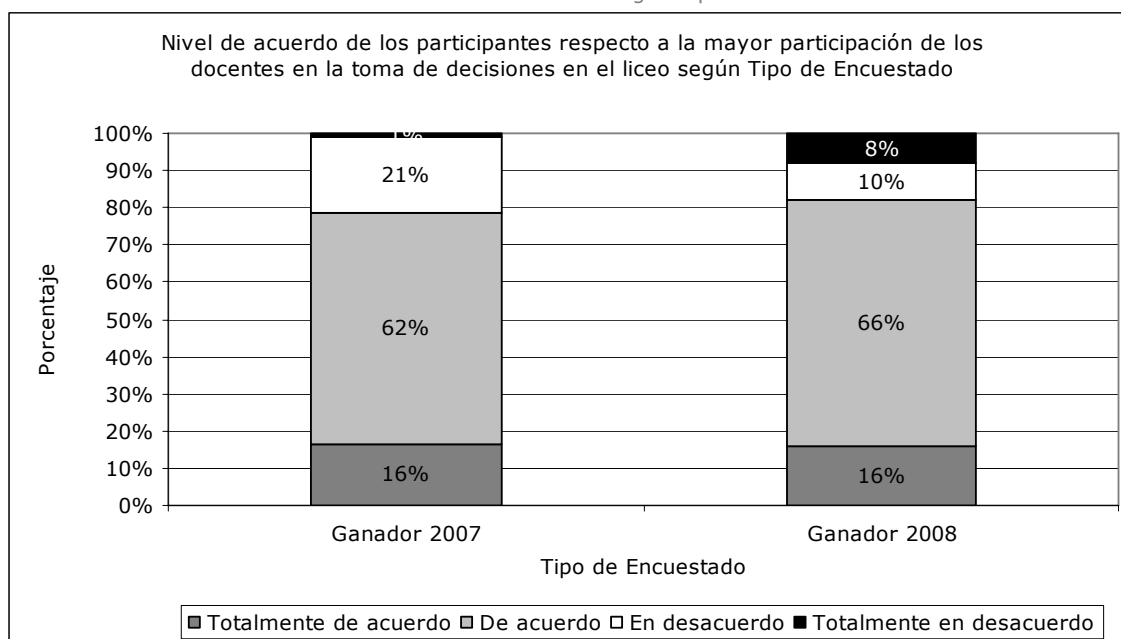


**Imagen N° 53:** Nivel de acuerdo de los participantes respecto al mayor compromiso de los docentes y a la mejora de los resultados de aprendizaje según Tipo de Encuestado



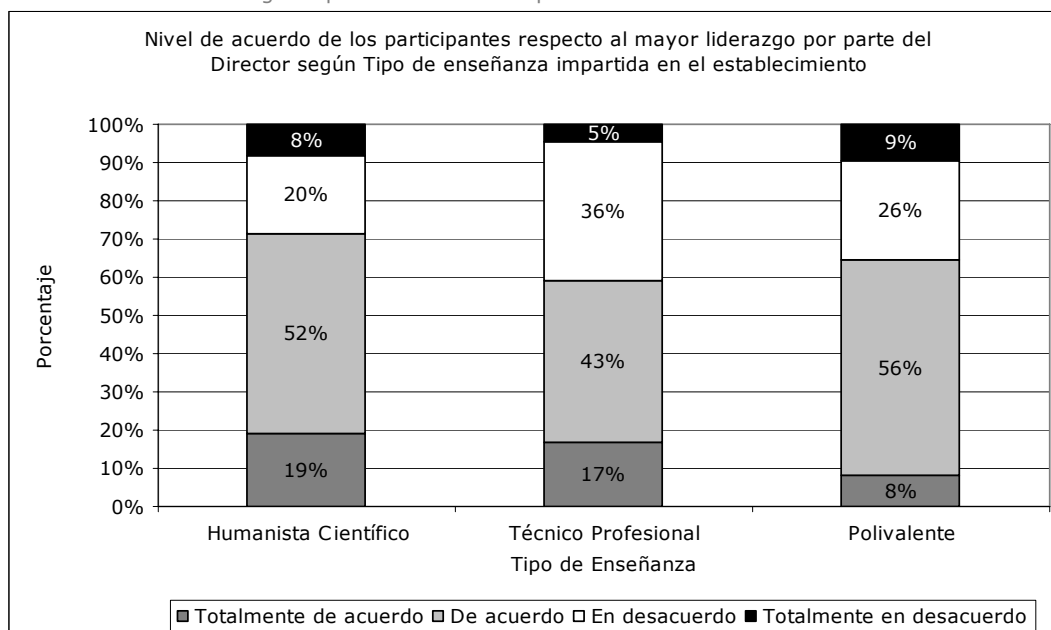
Por otra parte, al analizar los resultados obtenidos en relación a la participación de los docentes en la toma de decisiones al interior de los establecimientos desagregados según el tipo de encuestado (Imagen N° 54) se aprecian resultados similares entre el grupo de encuestados correspondientes a los establecimientos ganadores el año 2007 y el año 2008. Sin embargo, es interesante destacar que la proporción de entrevistados que tienen una percepción baja (totalmente en desacuerdo) sobre la apertura de estos espacios de participación es mayor entre los encuestados pertenecientes a los establecimientos ganadores el año 2008 que la de los establecimientos ganadores el año 2007, situación que podría abordarse en futuras versiones del concurso.

**Imagen N° 54:** Nivel de acuerdo de los participantes respecto a la mayor participación de los docentes en la toma de decisiones en el liceo según Tipo de Encuestado

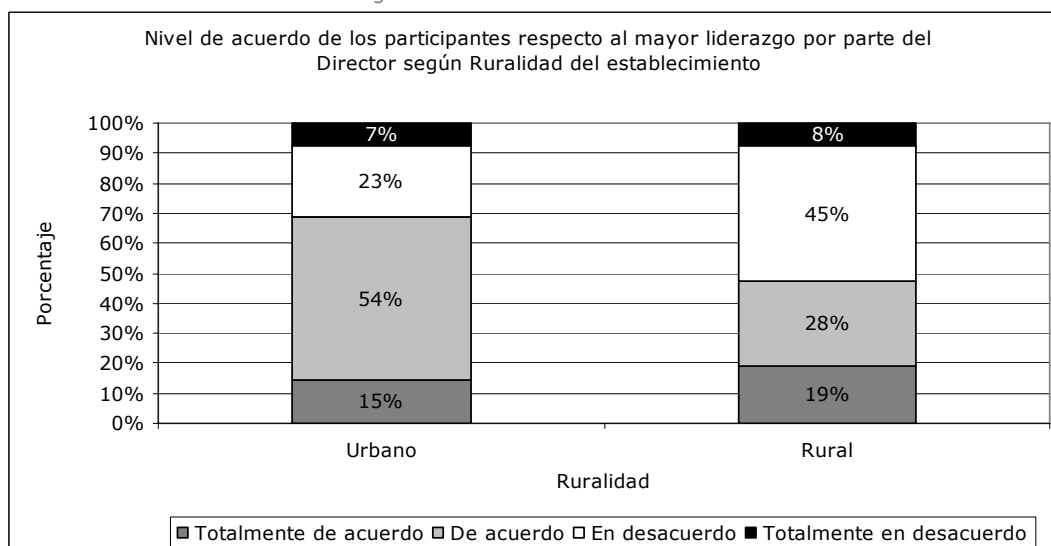


Luego de observar la percepción de los encuestados en cuanto al impacto que ha tenido la implementación del PME sobre el liderazgo ejercido por los directores, se aprecia que esta percepción es más favorable entre los entrevistados pertenecientes a establecimientos de modalidad de enseñanza Humanista Científico en relación al resto, presentando un nivel agregado de acuerdo respecto a este impacto del 71% (Imagen N° 55). Al descomponer estos resultados según ruralidad (Imagen N° 56), existe una mayor percepción positiva de este impacto en los establecimientos urbanos que en los rurales.

**Imagen N° 55:** Nivel de acuerdo de los participantes respecto al mayor liderazgo por parte del Director según Tipo de Enseñanza impartida en el establecimiento



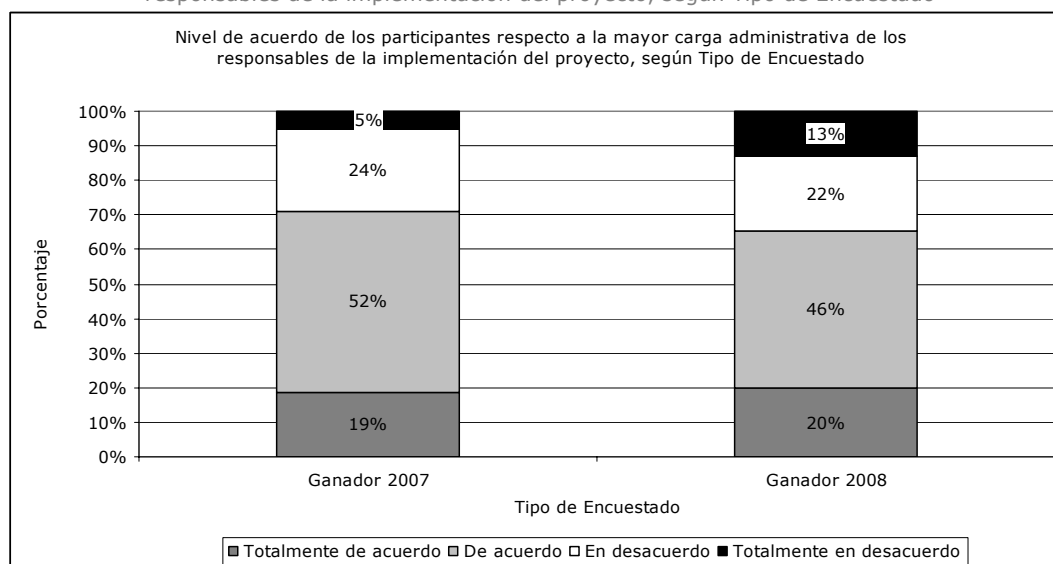
**Imagen N° 56:** Nivel de acuerdo de los participantes respecto al mayor liderazgo por parte del Director según Ruralidad del establecimiento



En cuanto a la carga administrativa que involucra la ejecución de los proyectos, se observa que los encuestados de establecimientos ganadores el año 2008 perciben que la carga de trabajo administrativo adicional es más moderada en relación a los entrevistados de establecimientos ganadores el año 2007 (Imagen N° 57). Lo anterior podría deberse a las mejoras implementadas en la intranet asociadas a los procesos

administrativos propios de la ejecución de los proyectos, aunque otro motivo aún más plausible sobre esta diferencia de percepción encontrada puede corresponder a las diferentes etapas de ejecución en la cual se encontraban los proyectos ejecutados el año 2007 y el año 2008.

**Imagen N° 57:** Nivel de acuerdo de los participantes respecto a la mayor carga administrativa de los responsables de la implementación del proyecto, según Tipo de Encuestado



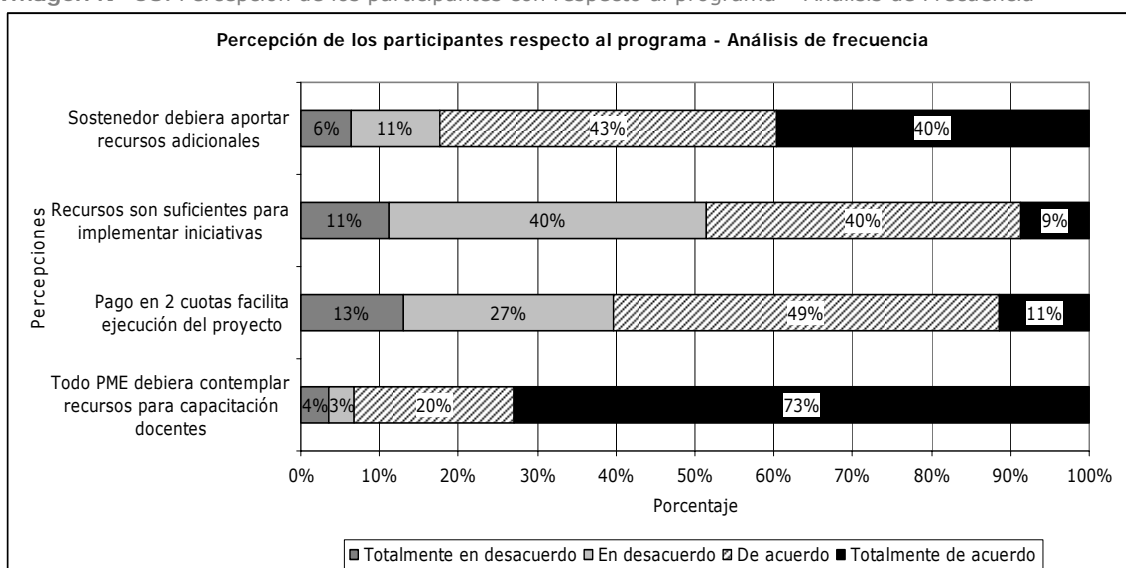
### g) Percepción General del Concurso

Por medio del módulo G de la encuesta se busco establecer el nivel de conformidad y acuerdo de los participantes con ciertas características del concurso. Por ende, se indago a todos los establecimientos participantes de la iniciativa, independientemente de su nivel de avance dentro de ella (es decir, se consultará tanto a desertores como a ganadores y no ganadores en torno a su percepción del concurso).

Al analizar la distribución de las percepciones de los encuestados con respecto al concurso (Imagen N° 58), se observa que gran parte de los encuestados manifiestan estar de acuerdo en que los PME debieran incorporar recursos destinados a jornadas de capacitación y formación dirigidos a los docentes de los establecimientos (93% del total de encuestados). Con respecto a la percepción sobre la suficiencia de de los recursos disponibles a través de este instrumento, un 51% del total de los encuestados considera que éstos no son suficientes para ejecutar los proyectos en el establecimiento. Este hecho podría influir sobre la opinión asociada a potenciales aportes adicionales por parte del sostenedor para la implementación de los PME, en donde existe un fuerte acuerdo entre los participantes (83%) en que es necesario que éste contribuya con aportes complementarios para el desarrollo de estas iniciativas.

Al consultarles respecto a la modalidad de la transferencia de los recursos adjudicados, más de la mitad de los encuestados (60.3%) manifiesta estar de acuerdo con esta forma de pago, como una manera de facilitar la ejecución de los PME en el establecimiento.

**Imagen N° 58:** Percepción de los participantes con respecto al programa – Análisis de Frecuencia



Luego de desagregar la distribución de las percepciones de los participantes asociadas a la suficiencia de los recursos para la implementación del PME mediante la dependencia administrativa de los establecimientos (Imagen N° 59), se observa que los principales niveles de desacuerdo se presentan en los establecimientos municipales. Al analizar la distribución de los resultados según criterio de focalización (Imagen N° 60), se observa que la percepción agregada de desacuerdo por parte de los encuestados es mayor en los establecimientos que se encuentran sujetos a focalización, aunque aquellos que se encuentran fuera dicha clasificación son los que exhiben un mayor nivel de total desacuerdo en cuanto a la suficiencia de los recursos (14%).

**Imagen N° 59:** Nivel de acuerdo de los participantes respecto a la suficiencia de recursos para implementar iniciativa del PME, según Dependencia Administrativa

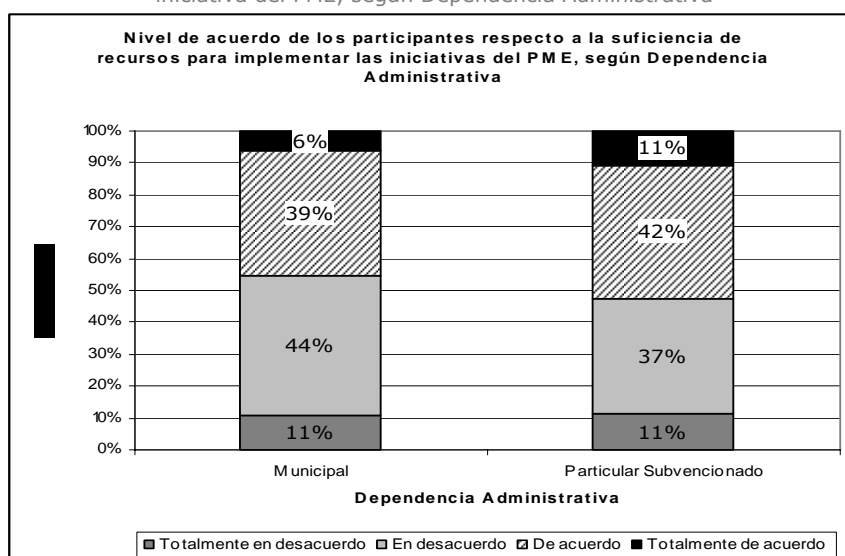
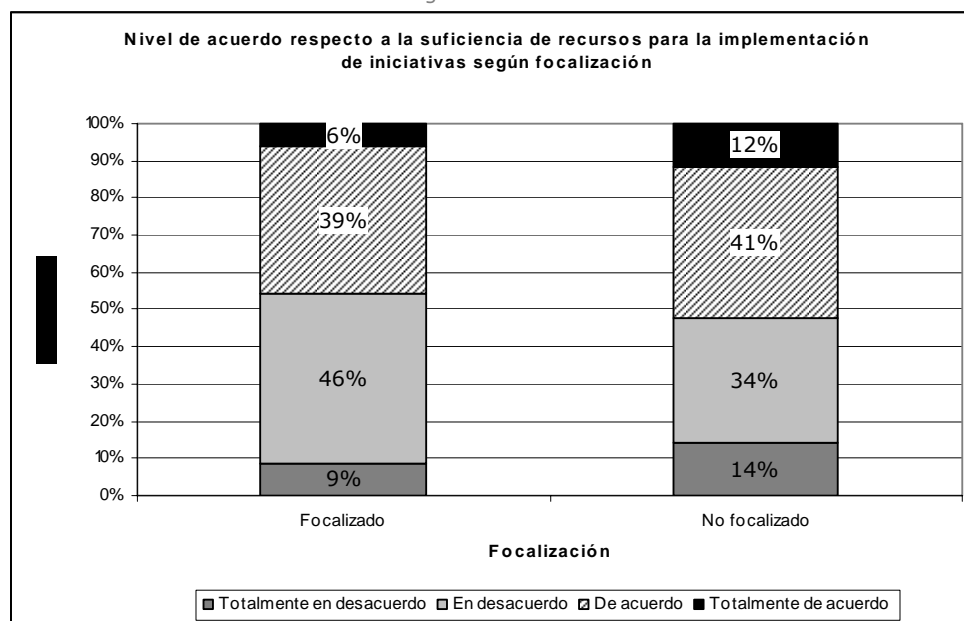


Imagen N° 60: Nivel de acuerdo respecto a la suficiencia de recursos para la implementación de iniciativas según focalización



En cuanto a los resultados correspondientes al aporte adicional de recursos por parte de los sostenedores para implementar los PME, al descomponer estas cifras en función de la dependencia administrativa (Imagen N° 61) es posible establecer que los establecimientos sujetos a administración municipal presentan un mayor grado de acuerdo en relación a aportes adicionales por parte de los sostenedores. Cuando la desagregación de las percepciones de los entrevistados se realiza según criterios de focalización (Imagen N° 62), se observa que el grado de acuerdo en cuanto al aporte adicional de recursos por parte de los sostenedores aumenta a medida que el establecimiento se encuentra bajo focalización, lo cual podría señalar que estos establecimientos disponen de menores recursos para la implementación de los PME que aquellos que no se encuentran bajo esta clasificación, justificando que se encuentren sujetos a un apoyo de mayor envergadura.



Imagen N° 61: Nivel de acuerdo respecto al aporte adicional de recursos por parte del sostenedor según Dependencia Administrativa

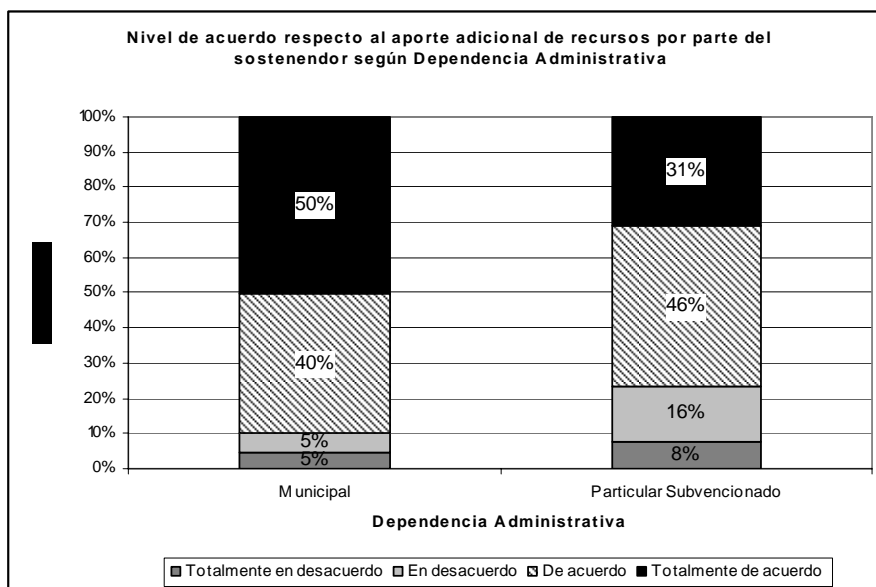
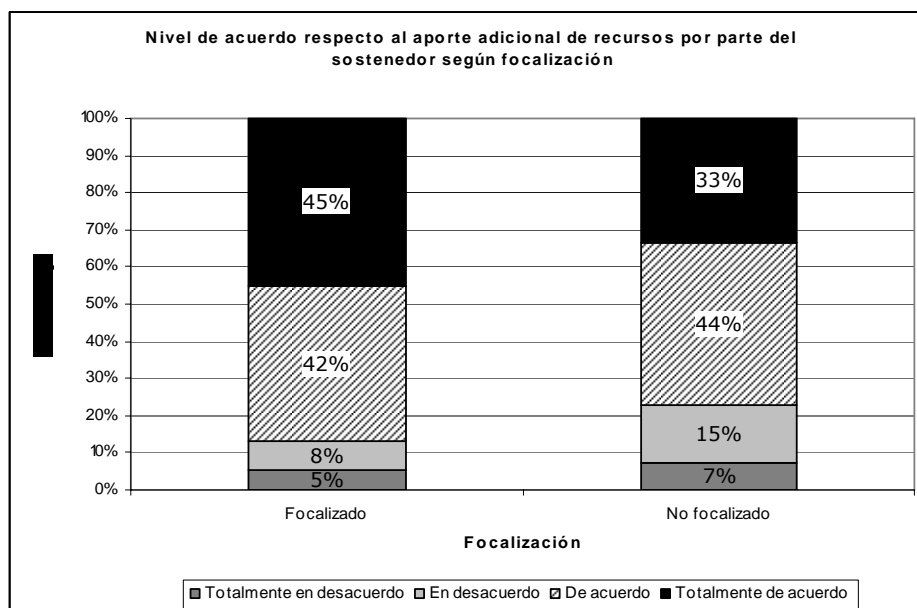


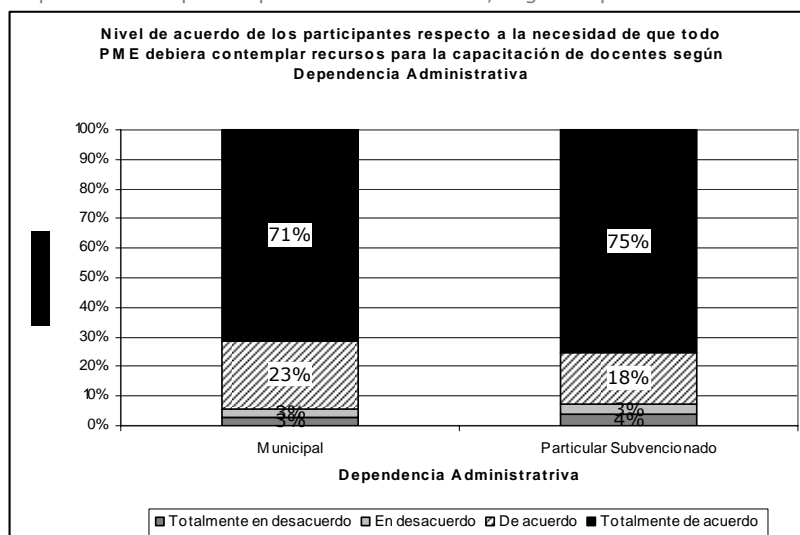
Imagen N° 62: Nivel de acuerdo respecto al aporte adicional de recursos por parte del sostenedor según focalización del establecimiento



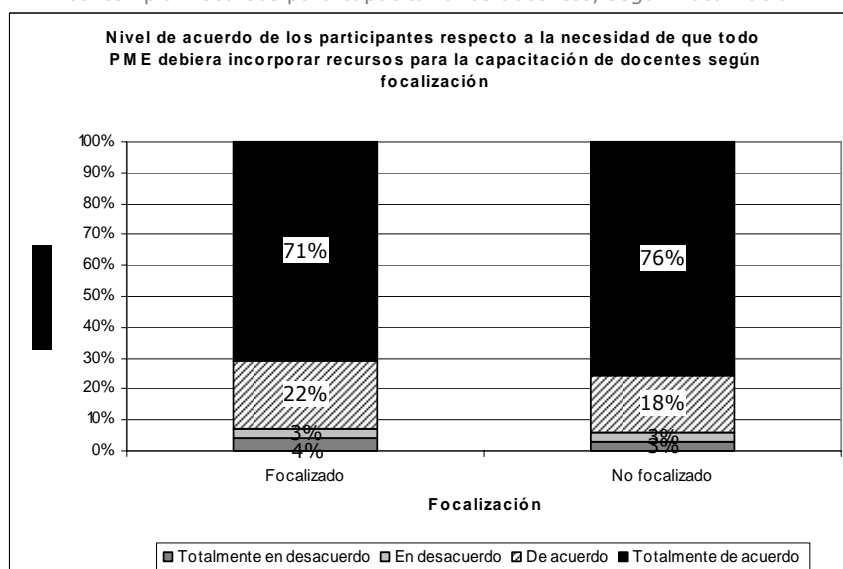
En relación a la percepción de los encuestados en cuanto a la necesidad de la incorporación en todo PME de recursos para capacitación docente, se observa que existe un nivel alto de acuerdo agregado en relación a esta medida, sin exhibir diferencias considerables entre las percepciones de los encuestados pertenecientes a establecimientos municipales y particulares subvencionados (94 y 93% respectivamente), como se aprecia en la Imagen N° 63. Una tendencia similar se

observa al descomponer los resultados anteriores según criterio de focalización (Imagen N° 64), en donde el nivel agregado de acuerdo con la iniciativa planteada corresponde a 93% entre los encuestados de establecimientos sujetos a focalización y 94% entre aquellos que forman parte de establecimientos que no se encuentran bajo esta clasificación.

**Imagen N° 63:** Nivel de acuerdo de los participantes respecto a la necesidad de que todo PME debiera contemplar recursos para capacitar a los docentes, según Dependencia Administrativa

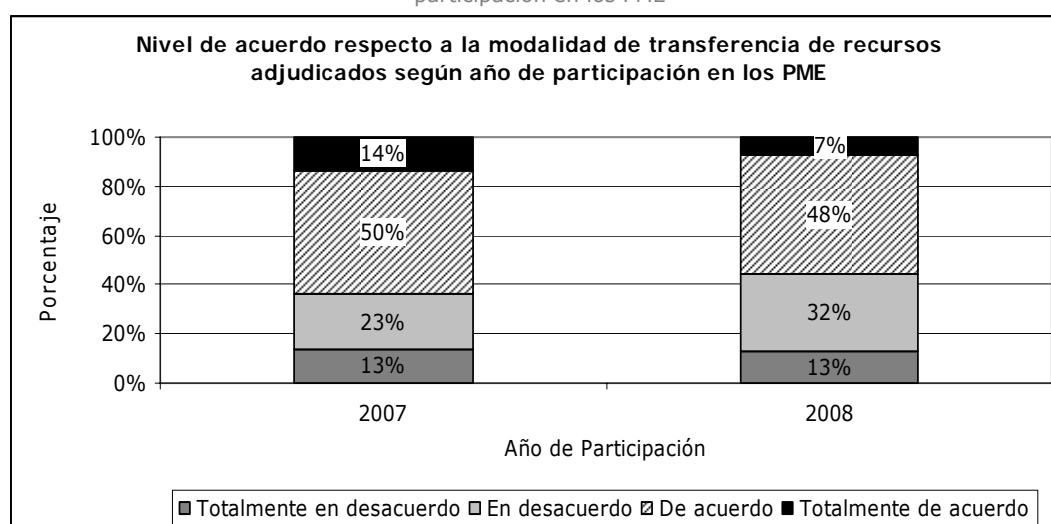


**Imagen N° 64:** Nivel de acuerdo de los participantes respecto a la necesidad de que todo PME debiera incorporar recursos para capacitar a los docentes, según Focalización



Por otra parte, si bien el grado de acuerdo agregado entre los encuestados con la modalidad de transferencias de recursos en 2 cuotas corresponde al 60%, como se podía apreciar en la Imagen N° 58, al descomponer los resultados según el año de participación (Imagen N° 65) se observa que aquellos entrevistados cuyos establecimientos participaron el año 2007 presentan un mayor grado de conformidad que aquellos que participaron el año 2008 (74 y 55% de grado de acuerdo agregado, respectivamente). Esta situación podría deberse a que los establecimientos que se adjudicaron proyectos el año 2008 llevan pocos meses de implementación de ellos (3 meses en promedio), por lo cual podrían tener mayores problemas con la estructuración administrativa asociada a la ejecución de los proyectos que los establecimientos participantes el año 2007.

**Imagen N° 65:** Nivel de acuerdo respecto a la modalidad de transferencia de recursos según año de participación en los PME



#### h) Difusión del Proyecto a la comunidad Educativa

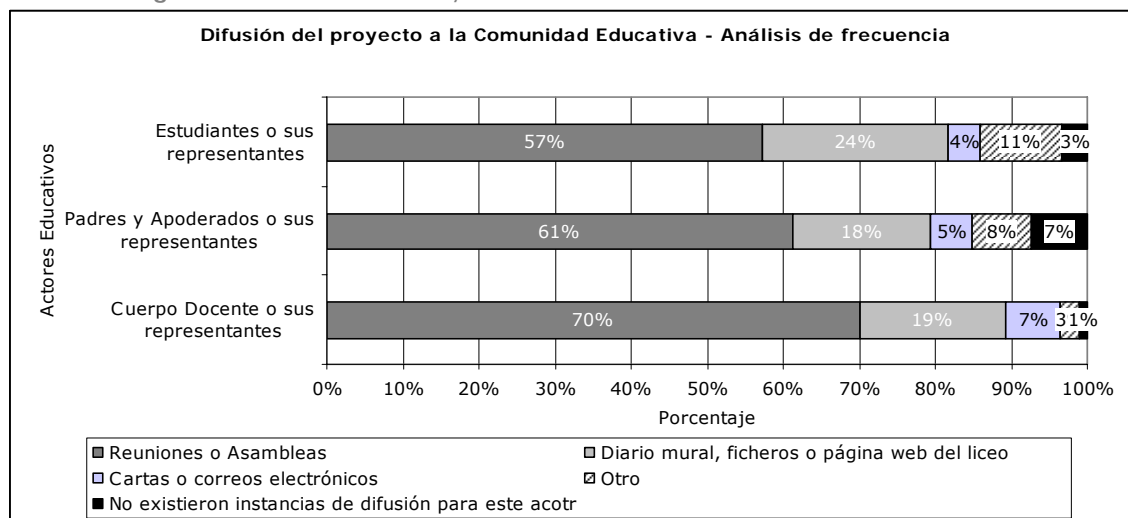
El módulo H busca determinar si aquellos establecimientos que se adjudican proyectos hacen partícipes, a menos a nivel informativo, al resto de los actores educativos del establecimiento. Por lo tanto, este módulo está destinado sólo a aquellos Liceos que postularon a los PME y se adjudicaron los fondos asociados, tanto para el año 2007 como para el año 2008.

Al analizar los datos derivados de la implementación de la encuesta (Imagen N° 66), es posible observar que son las Reuniones o Asambleas la instancia formal más utilizada para dar a conocer los objetivos o actividades derivadas de la realización de los PME, sin embargo es el Cuerpo Docente o sus representantes el actor educativo que mayor participación presenta en este tipo de instancia.

Las declaraciones de los encuestados dan a conocer además que son los Padres y Apoderados o sus representantes el actor educativo que presenta menor participación en las instancias generadas para la entrega de información asociada a la realización de

los PME, específicamente para dos medios de difusión: Reuniones o Asambleas y Diario Mural, ficheros o página web del Liceo.

Imagen N° 66: Difusión del Proyecto a la Comunidad Educativa – Análisis de Frecuencia



Finalmente, se recomienda incluir, para nuevas versiones del concurso, el hecho de que dentro de las actividades los establecimientos deben llevar a cabo la difusión del proyecto de mejoramiento a la comunidad escolar, incluyendo a los padres, tanto al principio como al final de su implementación. De este modo, el proyecto contaría con actividades de dos tipos: propias del proyecto y de difusión de éste.

#### IV. Principales resultados del estudio en profundidad<sup>14</sup>

Con el objeto de profundizar la investigación y conocer las percepciones de los participantes en el concurso PME de los años 2007 y 2008, en especial de aquellos que presentan características particulares entre sus participantes, se realizó un estudio de casos en diversas regiones del país, cuyos aspectos metodológicos y resultados se presentan a continuación.

##### IV.1 Aspectos Metodológicos

###### a) Población objetivo y proceso de recolección de información

La población objetivo de la entrevista en profundidad está compuesta por los Liceos que durante dos años seguidos han manifestado su interés de adjudicarse los recursos disponibles a través del programa. Así, fue posible identificar tres tipos de Liceos, cuyo historial de participación posee características de interés para este estudio, a saber:

- **Destacados 2007/ 2008:** Liceos ganadores que hayan obtenido los puntajes más altos, en los concursos del año 2007 o del año 2008.
- **Adjudicaron 2008/ No adjudicaron 2007:** Liceos que postularon al concurso en ambos años, adjudicándose los recursos sólo el año 2008.
- **Deserción ambos años (Inscripción/ No postulación):** Liceos inscritos en ambos procesos, pero que luego no postularon un proyecto.

Bajo estos criterios, la población objetivo está compuesta por 68 liceos. La muestra seleccionada alcanza los 19 liceos, distribuidos en los distintos grupos de interés según se aprecia en la Tabla N° 26.

**Tabla N° 26:** Distribución de los establecimientos participantes del estudio en profundidad, según grupo y zona en que se ubican

Grupo establecimiento	Población Potencial	Muestra	%
Destacados 2007/ 2008	41	11	27%
Adjudicaron 2008/ No adjudicaron 2007	16	4	25%
Deserción ambos años	11	4	36%
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>19</b>	<b>28%</b>

Estas entrevistas se realizaron durante los meses de noviembre y diciembre del año 2008 en forma presencial.

La distribución de la muestra según su ubicación geográfica y al grupo al que corresponden se presenta en la Tabla N° 27.

<sup>14</sup> No hubo mayores dificultades para el acceso a los establecimientos; la principal demora en esta actividad fue el paro de los funcionarios de servicios públicos, que hizo necesario reprogramar parte de las entrevistas.

**Tabla N° 27:** Distribución de los establecimientos participantes del estudio en profundidad, según grupo y zona en que se ubican

Grupo establecimiento	Distribución zonal de la muestra		
	RM	Regiones <sup>15</sup>	Total
Destacados 2007/ 2008	7	4	11
Adjudicaron 2008/ No adjudicaron 2007	1	3	4
Deserción ambos años	2	2	4
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>19</b>

Es importante notar que del total de establecimientos, sólo uno era administrado por una corporación privada, cuatro tienen dependencia municipal, ya sea DAEM (2) o corporación (2) mientras el resto corresponde a establecimientos particulares subvencionados (Tabla N° 28).

**Tabla N° 28:** Dependencia Administrativa de los establecimientos participantes del estudio en profundidad

Dependencia Administrativa	Total	Porcentaje
Corporación Privada	1	5%
Corporación Municipal	2	11%
Municipal DAEM	2	11%
Particular Subvencionado	14	74%
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>

#### *b) Instrumentos de medición*

Una vez definidas las temáticas de interés a profundizar a través del estudio de casos, se procedió a elaborar una pauta con preguntas abiertas para cada grupo de encuestados (desertores, destacados y reincidentes ganadores), cuya estructura y contenidos fueron presentados en detalle en el informe anterior<sup>16</sup>. Esto permitió realizar entrevistas estructuradas en profundidad que permitieran recoger la experiencia del liceo en cada experiencia de participación, así como también la comparación entre ambas.

Los módulos considerados en la entrevista son similares a los existentes en la encuesta on-line presentada en la sección anterior y fueron distribuidos en las pautas según el perfil del encuestado. Tal como se aprecia en la Tabla N° 29, los módulos relacionados con la Postulación, Implementación y Evaluación de los PME en el establecimiento aplican para los entrevistados pertenecientes a establecimientos Destacados 2007/ 2008 y que Adjudicaron 2008/No adjudicaron 2007. Por otra parte, el módulo No postulación a PME se aplica sólo para establecimientos Inscripción/No Postulación (Deserción) ambos años.

<sup>15</sup> Se omiten las regiones por razones de confidencialidad.

<sup>16</sup> Para más detalles ver anexos.

**Tabla N° 29:** Contenidos temáticos de las Pautas diseñadas-Estudio de casos en profundidad

Temática	Destacados (2007 o 2008)	Desertores	Reincidentes ganadores
Antecedentes establecimiento	Si	Si	Si
Antecedentes entrevistado	Si	Si	Si
Inscripción	Si	Si	Si
Postulación	Si	No	Si
Resultados	Si	No	Si
Implementación	Si	No	Si
Evaluación/Impacto percibido	Si	No	Si
Percepción general	Si	Si	Si

## IV.2 Análisis de los resultados

A continuación, se presentan los resultados de las entrevistas, incorporando según correspondan, las diferencias según la clasificación propuesta de los establecimientos respecto a los PME (desertores, no ganadores y reincidentes).

Este análisis se base en la estructura las pautas de entrevista por lo que se refieren a:

- Antecedentes entrevistado y establecimiento
- Inscripción en los PME
- Postulación a los PME
- Resultados
- Implementación de los PME
- Evaluación de los PME
- Percepción General de los PME

### a) Antecedentes entrevistados

La postulación a los proyectos PME, no está limitada a un cargo dentro del establecimiento. Sin embargo, observamos que en la mitad de los casos, la persona encargada del PME en el establecimiento es el (la) Jefe/a de UTP. La otra mitad se distribuye tanto en cargos directivos (Director, Sostenedor, Coordinador), como en docentes ligados al área específica del PME inscrito (Jefe de especialidad o Departamento, docentes del área).

Tal como se aprecia en la Tabla N° 30, la antigüedad promedio de los entrevistados alcanza los seis años. Aquellos entrevistados de cargos directivos (Director, Jefe UTP), son quienes declaran llevar más tiempo en los cargos y establecimientos, alcanzando un promedio de 9 años.

**Tabla N° 30:** Antigüedad entrevistados

Años en:	Promedio	Mínimo	Máximo
Cargo	6	1	19
Establecimiento	9	1	31

En tanto, al consultar a los entrevistados las razones por las cuales fueron y/o son los encargados de los PME en sus establecimientos fue posible notar que ellos apuntan a dos aspectos relacionados a los cargos que ocupan los entrevistados. Por una parte, en los casos en que el encargado es Director, Sostenedor o Jefe de UTP, se señala que en estos cargos se concentra la búsqueda de iniciativas para la postulación de proyectos

educativos. Asimismo, se indica que la experiencia previa en la elaboración de proyectos, la mayor cercanía con otros estamentos y el tiempo disponible, son factores fundamentales por los cuales estos entrevistados tomaron a su cargo los PME.

Por otra parte, cuando los entrevistados corresponden a jefaturas de departamento o especialidad, y a docentes de las áreas relacionadas con los proyectos inscritos, se observan dos vías para encargar a estos profesionales la responsabilidad de los PME. En la mayor parte de los casos, han sido los propios entrevistados quienes, a partir del diagnóstico en sus respectivas áreas y las necesidades percibidas, plantearon la posibilidad de acceder a los PME, encontrando apoyo de los directivos. En menor medida, la iniciativa provino de cargos directivos, quienes solicitaron a estos docentes coordinar y llevar a cabo los PME, por tratarse de sus áreas educativas.

En las entrevistas, no se perciben diferencias según aproximación a los PME (Destacados, Adjudicados 2008/ No 2007, Deserción), tanto en los cargos de los responsables, como en la forma en que se determinó a la persona encargada de los PME. Asimismo, la totalidad de entrevistados manifestó su acuerdo con el hecho de estar a cargo de los PME, sin presentarse reticencias al respecto en ninguno de los establecimientos de la muestra.

#### *b) Inscripción en los PME*

En primera instancia, se consultó a los entrevistados por el medio de información a través del cuál se enteraron sobre el concurso PME. Como se observa en la Tabla N° 31, la principal fuente de información fue el Ministerio de Educación.

**Tabla N°31: Medio información PME**

<b>Medio información PME</b>	<b>N° establecimientos</b>
Página Web MINEDUC	6
Conocimiento por otros establecimientos con PME implementado	5
Invitación MINEDUC	3
MINEDUC regional o provincial	3
Postulación anterior PME en establecimiento	2

En general, se aprecia que quienes se enteraron de los PME por la Página Web del MINEDUC, corresponden a establecimientos que permanentemente están buscando y trabajando con proyectos educativos, que les permitan un aporte adicional de recursos para iniciativas de mejoramiento específicas. La mayoría de los entrevistados que declaran conocer los PME por otros establecimientos, han ingresado recientemente a los establecimientos de la muestra, habiendo anteriormente trabajado en otros liceos con PME implementados. En tanto, no se aprecian mayores diferencias en la fuente de información, por grupo de los establecimientos respecto a los PME o por ubicación regional de los mismos.

Al consultar por la temática referida y trabajada en el PME se encuentra que los proyectos inscritos los años 2007 o 2008 corresponden principalmente al área de ciencias, como se observa en la tabla siguiente.



**Tabla N° 32: Área PME inscrito, según grupo**

Área PME inscrito	Grupo según PME			Total
	Destacados 2007/ 2008	Adjudica 2008/ No 2007 <sup>17</sup>	Deserción ambos años*	
Ciencias	5	3	1	9
Lenguaje o Matemáticas	3	-	1	4
Lenguaje y Matemáticas	1	1	-	2
Otros <sup>18</sup>	2	-	2	4

En la totalidad de los establecimientos, los motivos para seleccionar los proyectos a inscribir y/o postular, se relacionan a un diagnóstico de las necesidades prioritarias en cada uno. Además, en la mayoría de los casos se buscó generar proyectos integradores de la comunidad educativa, y que permitieran incidir en el mejoramiento de otras asignaturas distintas al área beneficiada directamente.

En los PME propuestos en el área de ciencias, se indica la falta de prácticas participativas e innovadoras para motivar a los alumnos en el aula. En este sentido, la mayoría de los establecimientos presentó proyectos para la adquisición de equipamiento que permitiera implementar un laboratorio de ciencias, y desarrollar clases más experimentales, prácticas y motivadoras para los alumnos.

También, se postularon PME para financiar apoyo audiovisual, recursos digitales y actividades innovadoras relacionadas a las ciencias. Como plantea un entrevistado: *"partió la iniciativa de crear un proyecto donde ellos pudieran entender tanto la parte teórica en la sala, pero también hacer una parte práctica y con ejercicios, para que los alumnos pudieran entender de una manera más fácil lo que leían en los libros de clase"*.

En el caso de PME orientados a Lenguaje y Matemáticas, los establecimientos buscaron alternativas para mejorar los aprendizajes y los resultados de las pruebas SIMCE obtenidos. Por tanto, se optó por proyectos que con la ayuda de medios tecnológicos y audiovisuales, apoyaran y modernizaran las prácticas pedagógicas. Esto, con el objetivo de motivar a los alumnos y generar mejoras en sus aprendizajes y resultados. También, se incorporaron proyectos para la modularización de programas de estudios, y para la capacitación y actualización docente.

Otros PME postulados tienen relación con áreas más específicas, como equipamiento para una especialidad técnico profesional en un establecimiento, programas de liderazgo y convivencia escolar para la resolución de problemas entre los alumnos, y un proyecto tendiente al mejoramiento de la calidad de vida, a través del aprendizaje de una alimentación y vida sana para alumnos y padres.

Por otra parte, la decisión de inscribir el proyecto fue en la totalidad de los establecimientos, tomada por más de una persona. De tal forma, en parte de los establecimientos se señala que la decisión fue tomada por la Dirección y Unidad Técnico Pedagógica, o por el Equipo de Gestión. En la mayoría de los casos, no obstante, la decisión incluyó además de directivos, a docentes de las áreas específicas donde se enfocó el PME.

<sup>17</sup> Sólo en un caso, se presentaron proyectos distintos para el año 2007 y 2008. Además en el Grupo Deserción, en el que además dos entrevistados manifestaron haber inscrito PME solamente el año 2007

<sup>18</sup> Calidad de vida, Convivencia escolar, Habilidades comunicativas, Especialidad técnico profesional.

**Tabla N°33:** Participación en decisión de inscribir PME

Cargo/ Estamento	N° establecimientos
Director/ Dirección	10
Docentes área/s PME	10
Jefe UTP	9
Equipo de Gestión	3
Jefe Depto. área/s PME	3
Sostenedor	2

Asimismo, en la totalidad de los establecimientos se realizó una difusión del proyecto que se deseaba inscribir y se declaró haber contado con el apoyo de los distintos estamentos, principalmente de los docentes. De tal forma, se indica que la decisión fue compartida, ya que existió consenso sobre la relevancia de recibir recursos adicionales para implementar proyectos que incidieran en el mejoramiento de áreas deficientes.

En tanto, para la inscripción en la página Web, se delegó la responsabilidad al encargado PME (entrevistado), en la mayoría de los casos. Entre los pasos previos a la inscripción, indicados por los entrevistados, se encuentran los siguientes:

- Diagnóstico en conjunto de las áreas prioritarias a mejorar.
- Reuniones de equipo para definir el proyecto.
- Socialización del proyecto a la comunidad escolar (en mayor medida a docentes del sector involucrado en el proyecto, y en menor medida a alumnos y apoderados).
- Revisión de las bases del Concurso PME.
- Reuniones para la elaboración de la Ficha de inscripción.

*c) Postulación a los PME*

En cuanto a la elaboración de los proyectos para su postulación, se advierte la conformación de grupos de trabajo con representantes de varios estamentos. El siguiente cuadro da cuenta de los participantes en la elaboración de los PME, considerando el número de establecimientos que incorporó cada cargo o estamento de la comunidad educativa.

**Tabla N° 34:** Participación en elaboración PME

Cargo/ Estamento	N° establecimientos
Docentes área/s PME	9
Jefe UTP	8
Jefe Depto. área/s PME	4
Director/ Dirección	3
Jefe especialidad/ Coordinadores	3
Equipo de Gestión	2
Centro Alumnos/ Centro Padres	2
Evaluador	1

Respecto a la asistencia a alguna instancia de capacitación sobre PME, sólo en un establecimiento Destacado 2007 de la Región Metropolitana, se indica no haber

participado. El entrevistado manifiesta que no fueron invitados ni informados sobre esta instancia, señalando que hubiera sido de utilidad para facilitar el proceso de postulación.

En el resto de los establecimientos (Destacados y Adjudicados 2008/ No 2007), se plantea que se asistió a la capacitación realizada por el Ministerio de Educación. A esta, asistieron entre una y tres personas por establecimiento, incluyendo al encargado del PME. Aún cuando varían las temáticas tratadas en cada inducción, se remiten básicamente a tres áreas: Aspectos generales de los PME, ítems del Formulario de postulación, y Página Web o Plataforma de postulación (Tabla N° 35).

**Tabla N° 35:** Módulo capacitación PME

Módulos incluidos	N° establecimientos
Aspectos generales	6
Ítems del Formulario de postulación	3
Página Web o Plataforma de postulación	3
Ítems del Formulario y Página Web	2

En relación a la pertinencia de la capacitación, ocho de los entrevistados indican que esta instancia fue útil para la elaboración y postulación del PME. Como se observa en la Tabla N° 36, sólo quienes asistieron a capacitación sobre Aspectos generales -es decir sobre las áreas financiadas por los PME e información sobre el tipo de proyectos a postular-, consideraron que ésta no fue un aporte para el proceso.

**Tabla N° 36:** Utilidad capacitación PME

Módulo capacitación	¿Fue útil la capacitación PME?		
	Sí	Más o menos	No
Aspectos generales	2	2	2
Ítems del Formulario de postulación	2	1	0
Página Web o Plataforma de postulación	2	1	0
Ítems del Formulario y Página Web	2	0	0
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>2</b>

Entre quienes participaron en una capacitación en relación a cómo completar los distintos ítems del Formulario -objetivos, actividades, presupuesto y gastos, etc.-, o a la utilización de la Página Web -inducción sobre la forma en que deben subirse a la Web los proyectos postulados, se percibe que la capacitación es considerada un factor relevante para facilitar el proceso de postulación. Se desprende de las entrevistas, que la entrega de ambos módulos -Formulario y Página Web- constituye un aporte importante a los establecimientos para una correcta y más fácil postulación al Concurso PME.

Se debe resaltar además que en dos establecimientos se indicó que la capacitación se entregó tardíamente respecto a los plazos de postulación, indicando la pertinencia de ofrecer instancias de capacitación al comienzo del proceso.

Por otra parte, los pasos o etapas previas desarrolladas para la elaboración y postulación del proyecto al Concurso PME no varían mayormente entre los distintos establecimientos. La mayoría de los entrevistados señala la revisión del Manual de Orientaciones Técnicas para la elaboración del proyecto.

Existe consenso entre los entrevistados, en la relevancia de realizar un análisis para determinar el o las áreas específicas a abordar con el PME. En general, este trabajo se desarrolló a partir de la revisión de información y recopilación de datos a través de encuestas y documentación. A partir de la definición o diagnóstico del problema, se comenzó la redacción de los distintos ítems del Formulario. Se aprecia en los establecimientos visitados, un alto grado de compromiso con los proyectos, lo que sin duda incidió en los resultados y adjudicación de los mismos.

Un aspecto a destacar es que en todos los establecimientos se realizó un trabajo conjunto para la elaboración del proyecto. Así, en el proceso participaron personas de distintos cargos y estamentos. En general, este trabajo se llevó a cabo a través de reuniones programadas para abordar los PME, diferenciando dos modalidades. En un grupo realizaron reuniones para levantar ideas entre los participantes directos, que luego fueron sistematizadas en el Formulario de postulación por el encargado de PME. En otros establecimientos, la modalidad de trabajo se basó en reuniones para distribuir las tareas o ítems del Formulario a completar entre los profesionales vinculados, para posteriormente, ser subido a la Web por el encargado.

Adicionalmente, la mayoría de los establecimientos manifiestan no haber recibido apoyo externo para el proceso de postulación a PME. Sólo un entrevistado indica que se realizaron consultas al supervisor del Departamento Provincial correspondiente.

Sin embargo, a excepción de dos establecimientos, todos los entrevistados señalan que se hizo uso de los instrumentos de apoyo establecido por el Concurso. Uno de los casos en que no se utilizaron los mecanismos de apoyo corresponde al mismo establecimiento que no participó de la capacitación. Un entrevistado señala que no hubo necesidad, ya que se contaba con amplia experiencia en la formulación de proyectos, aunque sí declara haber utilizado el Manual.

En el resto de los establecimientos Destacados 2007/ 2008 y que Adjudicaron 2008/ No Adjudicaron 2007, se plantea la utilización de instrumentos de apoyo establecidos para el Concurso. El Manual de orientaciones y la Mesa de ayuda telefónica son los instrumentos más utilizados en el proceso de postulación. Sobre el primero, se destaca su utilidad y "*formato clarificador*", para apoyar la postulación.

Asimismo, la Mesa de ayuda es considerada, por la mayoría de los entrevistados, como muy útil para resolver consultas sobre los ítems del Formulario, y principalmente, para la solución de problemas al realizar la postulación en la Página Web. Se destaca positivamente esta herramienta de ayuda, señalando por ejemplo, que "*la persona que atiende es bien paciente, fue muy buena ayuda*". Sólo un entrevistado planteó que Mesa no fue de utilidad, ya que existía poca claridad de parte de las personas que lo atendieron.

Otros elementos utilizados en menor medida corresponden a consultas vía mail, revisión de la Página Web del Concurso y del MINEDUC, para conocer otros proyectos ya implementados, y la revisión de las bases del Concurso. Para los entrevistados, todo instrumento de apoyo es bien recibido, ya que permite un proceso más expedito y acceso a mecanismos para consultas y soluciones.

En la totalidad de los establecimientos, se señala que el proyecto postulado fue difundido a la comunidad educativa, planteando que se contó con amplio apoyo por parte de la comunidad educativa, a quienes se socializó el proyecto en las instancias

correspondientes a cada estamento (reuniones docentes, con Centros de Alumnos y Centros de Padres, asambleas, etc.).

Consultados sobre las dificultades para la elaboración y postulación del PME, se advierte que estas se refieren básicamente al Formulario y la postulación vía Web. No se señalan problemas internos a los establecimientos, como falta de disposición y apoyo al proyecto, o inadecuada gestión, sino que principalmente los problemas derivados de la dificultad de realizar cotizaciones y presupuestos que requieren la interacción con agentes externos.

De tal forma, las dificultades mencionadas apuntan al proceso de llenado del Formulario en la Plataforma Web, en aspectos de formato e ítems del Formulario, y en relación al funcionamiento de la Página Web. Las principales dificultades mencionadas por los entrevistados son las siguientes:

- El formato limita los caracteres siendo necesario sintetizar. Por ejemplo, se indica que el "formato es demasiado corto para reflejar la realidad del colegio", y el nivel de vulnerabilidad de los alumnos.
- Dificultades para elaborar el ítem de presupuesto, detallar los costos y compras, y asociar el presupuesto a actividades y objetivos.
- Falta de claridad para determinar lo que corresponde a gastos operacionales y de inversión en el proyecto.
- Plataforma "poco amigable", con ciertas incoherencias y con cambios de formato.
- Lentitud en la Página; Sistema se caía en ocasiones.
- Dificultades para completar el Formulario en la Web, ya que "no podías tener en la misma pantalla paralelamente las actividades asociadas al trabajo y los costos... no se podían desplegar las pantallas de forma paralela".
- Al ser la postulación en línea, se perciben problemas para rectificar apartados anteriores. Necesidad de retroceder para modificar ítems.
- Dificultades en el manejo informático de la Página, por ejemplo para ingresar ítems que luego eran borrados por el sistema.

Finalmente, se revisan los casos de los establecimientos que se Adjudicaron el Concurso el año 2008, pero no el 2007, las causas planteadas por los entrevistados sobre esta situación, y los aspectos que se perfeccionaron para obtener el PME en 2008. En los cuatro establecimientos visitados, se optó por postular el mismo proyecto para ambos años, por tanto la principal modificación se refiere al mejoramiento del proyecto o al mismo proceso de postulación. Como plantea un entrevistado: "*lo que hicimos (el año 2008) fue mejorar los puntos que estaban débiles (el 2007)*".

En tres de los establecimientos entrevistados para este grupo, el PME se orientó al área de ciencias, mientras en el cuarto el proyecto estaba dirigido a Lenguaje y Matemáticas. En este último caso y uno de Ciencias, la principal modificación realizada fue incorporar la participación de la comunidad educativa en el proyecto. Los entrevistados señalan que en la postulación de 2007, el proyecto apuntaba a un número reducido de alumnos beneficiarios, por lo cual para el año 2008 se amplió el proyecto a más alumnos, y a apoderados y docentes.

En los otros dos establecimientos, el principal problema tuvo que ver con la postulación misma en la Página Web, indicando los entrevistados dificultades tanto para completar los ítems exigidos en el Formulario (principalmente el de presupuesto), como problemas en la Página Web para postular el proyecto (se menciona que el sistema "se caía").

En los cuatro casos, se indica que la experiencia previa fue analizada para mejorar las estrategias y metodologías, tendientes a un buen proceso de postulación el 2008.

#### *d) No postulación a los PME (Deserción ambos años)*

De los cuatro establecimientos entrevistados en el Grupo Inscripción/No postulación (Deserción) en los años 2007 y 2008, sólo dos reconocen haber desertado del proceso en ambas oportunidades, mientras los dos restantes señalan haber inscrito un PME solamente para el año 2007.

Las razones para finalmente no postular el proyecto inscrito varían en los cuatro establecimientos entrevistados, orientándose tanto a factores internos como a aspectos del proceso. Debido a las diferencias entre los establecimientos y para mayor claridad, se abordará cada caso por separado.

#### Caso 1:

Inicialmente, la participación en los PME fue apoyada por la Directora del establecimiento en el año 2007. Tras un diagnóstico de deficiencias, se conversó con docentes y el equipo de gestión, acordando dirigir el proyecto hacia el desarrollo de habilidades comunicativas orales y escritas, a través del trabajo con medios audiovisuales. Se inscribió el proyecto, se realizaron reuniones y conformaron comisiones de trabajo para la elaboración de las distintas secciones del proyecto.

De acuerdo al entrevistado, la principal causa para no postular el año 2007 se refiere a motivos internos de administración, relacionados directamente con el cambio en la Dirección del establecimiento, y por esto, de los lineamientos y prioridades del mismo. En este nuevo contexto, no se contó con el apoyo para postular el PME, dado que se modificó la orientación del establecimiento hacia otras acciones. Este caso representa un problema específico de gestión interna. Por tanto, el entrevistado plantea la necesidad de un liderazgo y compromiso a largo plazo, para el buen desarrollo de este tipo de proyectos. En este establecimiento, se señala no haber inscrito PME el año 2008.

### Caso 2:

El establecimiento inscribió PME para los años 2007 y 2008. En el 2007, se orientó a la implementación de infraestructura para un número acotado de alumnos (nivel pre escolar). El hecho de no estar contemplada infraestructura en los PME, y la falta de un mayor número de alumnos beneficiados, hizo reconsiderar al equipo de trabajo la pertinencia de postular el proyecto inscrito al concurso, estando en conocimiento de las escasas posibilidades de adjudicación por los factores antes planteados.

Para el 2008, se modificó el PME inscrito, dirigiéndolo al área de convivencia escolar a través de un proyecto que permitiera generar liderazgo, orientación y resolución de conflictos entre los propios alumnos. Este era un proyecto ya iniciado internamente, pero se requerían recursos para una "*preparación más profesional*". El año 2008, se trabajó con docentes y la orientadora del establecimiento, se asistió a una reunión informativa del MINEDUC sobre los PME, y se realizaron reuniones para abordar el tema. Sin embargo, problemas de tiempo, principalmente para efectuar las cotizaciones y determinar costos, impidieron la postulación en las fechas correspondientes. Al respecto, se plantea que al ser cotizaciones de talleres y capacitaciones, la principal dificultad radicó en contactar a los profesionales y generar un presupuesto según las necesidades del proyecto. Por tanto, si bien se avanzó en el Formulario, la falta de experiencia en cuanto al uso de los tiempos para completarlo, fue un obstáculo para la postulación del PME.

### Caso 3:

En este establecimiento se manifiesta que sólo se inscribió el PME para el año 2007, no así el 2008. El proyecto, orientado al área de Lenguaje fue desarrollado por el Jefe de UTP de la época con el apoyo de la Dirección del establecimiento. Tras revisar las bases y avanzar en el Formulario, fueron informados por el Ministerio de Educación que los plazos de postulación habían terminado. El entrevistado indica que desde el Departamento Provincial se informó erróneamente sobre la fecha final de postulación, impidiendo completar el Formulario a tiempo. Esta mala experiencia, además de la participación en otros proyectos educativos, incide en una falta de motivación para participar en PME futuros.

### Caso 4:

En el establecimiento, se inscribieron proyectos similares para los concursos de los años 2007 y 2008. La idea, planteada por el Equipo directivo y compartida por los docentes, fue financiar un proyecto tendiente a la implementación de un laboratorio de ciencias. El entrevistado entrega diversos motivos por los cuales el establecimiento no llegó a postular el PME tras la inscripción en ambos años. Para el año 2007, se indica que existió una falta de información sobre la posibilidad de postular a PME, de acuerdo a características del establecimiento: siendo un liceo prioritario, no estaban seguros si podían postular a PME. De acuerdo al entrevistado, desde la DEPROV se les manifestó que no era posible; no obstante, posteriormente al cierre de la postulación, fueron contactados por el Ministerio de Educación para consultar los motivos por los que no postuló el establecimiento.

Un caso diferente se dio el año 2008, señalando el entrevistado que los principales factores para inscribir el PME y luego no postular, se refieren a la falta de tiempo de los profesionales (agravado por las movilizaciones de los funcionarios públicos). También,

se hace referencia a lo “*poco amigable*” de la página Web y la Plataforma para la postulación, indicando dificultades para postular en el poco tiempo disponible.

*e) Resultados PME*

En términos de resultados, a los entrevistados del Grupo Destacados 2007/ 2008 se les consultó en primer lugar, por las características propias del establecimiento que creen facilitaron o incidieron en los buenos resultados obtenidos en PME. Al respecto, se destacan aspectos internos a los establecimientos, principalmente el compromiso de los actores involucrados, la conformación de buenos equipos de trabajo, y el apoyo de los distintos estamentos de la comunidad educativa. Estos factores son considerados necesarios para obtener óptimos resultados en cualquier iniciativa o proyecto de mejoramiento que impulse el establecimiento.

Al considerar los aspectos directamente relacionados con los PME, los entrevistados coinciden en una serie de características que consideran relevantes para la obtención de buenos resultados en sus respectivos establecimientos. Estos pueden agruparse en los siguientes temas:

- Contar con un Proyecto Educativo claro, en el cual el PME postulado e implementado sea coherente y apoye la visión y objetivos del establecimiento.
- El apoyo del Sostenedor y de la Dirección del establecimiento es un aspecto importante para el trabajo desarrollado en la postulación e implementación del PME. Asimismo, generar un trabajo en equipo para lograr objetivos definidos en conjunto, a través de un buen clima laboral, y el apoyo de los distintos estamentos.
- Realizar un buen diagnóstico de las necesidades del establecimiento, y elaborar un PME focalizado con objetivos definidos, y metas reales y medibles en el tiempo.
- La experiencia previa en postulación de proyectos, facilita los procesos, así como el apoyo a iniciativas docentes y espacios de autonomía para generar proyectos propios de mejoramiento educativo.
- Dedicar el tiempo necesario al proyecto, y contar con personas eficientes, con capacidades y competencias, y comprometidas con los resultados.

Cabe mencionar que los entrevistados destacan el trabajo realizado en sus establecimientos, valorando las características antes planteadas, principalmente en lo relativo al trabajo conjunto entre los actores vinculados a los distintos proyectos. En este sentido, no se plantean críticas frente a la labor realizada por los establecimientos.

En una segunda instancia, se le pidió a los entrevistados su opinión general sobre aquellos aspectos que consideran necesarios en los establecimientos para la adjudicación de los PME. Las opiniones apuntaron tanto a las características positivas observadas en la adjudicación de sus PME, como a áreas internas de los



establecimientos, relevantes para conseguir buenos resultados. Entre estas, se destacan:

- Contar con una persona o equipo con experiencia previa en la formulación de proyectos: *"Esto influye en la coherencia, en la definición de objetivos, saber hacia dónde destinar los recursos"*. Se advierte también, la relevancia de tener experiencia en postulación de proyectos vía Web.
- Se requiere que el establecimiento mantenga un orden administrativo y de planificación, así como una buena gestión y dirección.
- Elaborar un Proyecto Educativo *"claro, con lineamientos definidos, con metas claras y alcanzables, con un cuerpo docente comprometido y competente (...) y en relación con la comunidad educativa"*.
- Se requiere de un adecuado liderazgo y guía para el desarrollo de los proyectos.
- Es importante tener personas comprometidas y responsables frente a los resultados y logros educativos.
- Generar diálogo y trabajo en equipo permanente, entre los distintos estamentos. Asimismo, mantener respeto por las opiniones, confianza en los equipos directivos, respaldo y autonomía hacia los docentes, integración de la comunidad educativa, y buena comunicación al interior del establecimiento.
- Es pertinente realizar seguimiento y monitoreo a los proyectos de forma responsable y continua.

Los establecimientos del Grupo Deserción (Inscripción/ No postulación) ambos años, comparten las opiniones antes expuestas, sobre las características que deben tener los establecimientos para obtener buenos resultados, destacando: contar con una comunicación permanente, un buen equipo de trabajo, liderazgo de personas encargadas del proyecto, motivación, compromiso e integración de la comunidad educativa, y claridad en los objetivos propuesto para los PME.

Finalmente, se consultó a los establecimientos que Adjudicaron 2008/No adjudicaron 2007, por las conclusiones surgidas del Concurso no adjudicado, y por el buen resultado el año siguiente. Por una parte, a todos los establecimientos se les informó sobre los errores y deficiencias en las postulaciones presentadas el 2007; esto fue de utilidad para los establecimientos, ya que la experiencia anterior les permitió revisar y corregir los proyectos para el Concurso 2008.

En tanto, existe consenso en que la prioridad en el segundo Concurso fue perfeccionar los proyectos a postular, para lo cual cada establecimiento realizó las correcciones pertinentes. En los cuatro establecimientos, se postuló el mismo proyecto ambos años, perfeccionándolos para el 2008; dos dando mayor contexto a proyectos de equipamiento, mientras otros dos corrigiendo ítems del presupuesto, como se detalla a continuación:

#### Caso 1:

La principal corrección para la segunda postulación fue modificar el enfoque del proyecto presentado el año 2007 de modo de disminuir la importancia del equipamiento (este era el objetivo principal en la primera postulación), y enfatizar otros objetivos, relacionados con mejorar prácticas educativas y logros de aprendizaje, y a la integración de la comunidad educativa.

#### Caso 2:

Para el Concurso en el año 2007, se criticó el proyecto por estar sólo centrado en la adquisición de equipamiento. A partir de las observaciones recibidas, se decidió para la postulación del año 2008, incorporar mayormente objetivos y actividades relativas a metodologías y acciones que, a partir del equipamiento, consiguieran mejorar las prácticas pedagógicas y los resultados de aprendizajes. Como se indica en la entrevista: en ambos años, *“queríamos lo mismo, pero la manera de decirlo fue el problema (...) un tema metodológico en la formulación de proyectos”*.

#### Caso 3:

El principal problema del establecimiento en la postulación del año 2007, tuvo relación con cuadrar los recursos en el presupuesto de manera correcta y de acuerdo a lo establecido por el Concurso. Para el 2008, los esfuerzos se centraron en una adecuada elaboración del presupuesto, asociando gastos a objetivos y actividades. Asimismo, se priorizó en una mayor participación de la comunidad educativa en el proyecto.

#### Caso 4:

El problema indicado en la postulación rechazada el 2007, se orientó al área de recursos, en tanto no se elaboró un adecuado desglose de los gastos. Por esto, para el Concurso 2008, las correcciones apuntaron al presupuesto, explicitando mayormente cada gasto asociado a actividades y objetivos.

#### *f) Implementación de los PME*

Respecto a la implementación de los PME en los establecimientos, un primer aspecto consultado se orientó a las etapas o actividades realizadas. En general, se plantearon retrasos en la llegada de los recursos, lo que ha demorado parte de los proyectos. Asimismo, en algunos establecimientos se realizaron modificaciones al PME (en actividades, presupuesto y cronograma) para ajustarse a las necesidades del proyecto.

A continuación, se presenta una síntesis por establecimiento, de las etapas más relevantes cubiertas hasta el momento por los PME. Se observa que en los casos que presentan un retraso en la entrega de recursos, los establecimientos optaron por comenzar con actividades o etapas que podían ser realizadas sin estos aportes. Las etapas desarrolladas por los distintos establecimientos tienen relación con las áreas y objetivos de los proyectos.

Asimismo, se da cuenta de las principales dificultades detectadas por los entrevistados, durante el proceso de implementación, las cuales también hacen referencia en la mayoría de los casos a los retrasos en la entrega de recursos hacia los establecimientos (ver Tabla N° 37 y Tabla N° 38).

**Tabla N° 37: Etapas y dificultades implementación PME-Liceos destacados PME 2007/2008**

PME	Etapas implementación	Dificultades
D E S T A C A D O S  2 0 0 7 / 2 0 0 8	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compra equipamiento (pero con retraso por demora en entrega de recursos).</li> <li>- Capacitación interna a docentes en elaboración de guías y uso equipamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recursos se "entrampan" en burocracia municipal y se retrasa entrega de cuotas.</li> <li>- Esto ocasionó comprar otro equipamiento, no el cotizado inicialmente, ya que aumentó su valor.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo docente de diseño metodológico para uso de medios audiovisuales.</li> <li>- Compra de equipamiento está en espera por retraso en entrega de recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demora de los recursos impide seguir planificación, y comenzar el trabajo con equipamiento.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimiento con Carta Gantt: capacitación, compra equipos, implementación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poca capacitación para ingresar a Plataforma.</li> <li>- Descoordinación en los porcentajes correspondientes a gastos de operación y los de inversión.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difusión en talleres a la comunidad educativa.</li> <li>- Implementación con desfase por atraso de recursos, necesarios para el desarrollo del proyecto en aula.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necesidad de readecuar presupuesto, por aumento de precios del equipamiento, producto del desfase en la entrega de los recursos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comisión PME mantiene reuniones mensuales de seguimiento.</li> <li>- Implementación primera parte; pendiente capacitación docente con segunda cuota.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se tuvo que trasladar actividad de primera etapa a segunda por falta de tiempo y espacio para reuniones.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compra equipamiento del proyecto.</li> <li>- Difusión y coordinación proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se tuvo que reorganizar el trabajo por cambio en la jefatura, modificar actividades y el cronograma.</li> <li>- Existe un retraso en la segunda cuota.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Por retraso en la entrega de recursos, el establecimiento aportó dineros para evitar mayores demoras en el proyecto.</li> <li>- Elaboración de Manual de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se plantean mayores dificultades, gracias al apoyo financiero del propio establecimiento.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difusión y socialización a la comunidad.</li> <li>- Implementación de trabajo en aula y evaluación de proyectos de los alumnos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificultades para cumplir plazos y tiempos de PME junto a las actividades normales del establecimiento.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Por atrasos de recursos desde MINEDUC, se ha avanzado en áreas que no requieren financiamiento, como la coordinación docente para preparar metodologías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retraso de recursos para la compra de equipamiento impide implementación del proyecto en los plazos programados.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyecto se empezó un poco atrasado.</li> <li>- Se avanzó en reuniones de coordinación entre las áreas vinculadas al proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Por retraso de recursos desde MINEDUC, se comenzaron más tarde las actividades.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compra equipamiento e instrumentos.</li> <li>- Diseño y elaboración de módulos para cursos (desfase producido por falta de experiencia para programar página Web).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificultades en parte del proyecto, que se pensó sería más fácil (programación página Web en establecimiento).</li> </ul>	

**Tabla N° 38: Etapas y dificultades implementación PME-Liceos Adjudicados 2008/No Adjudicados 2007**

PME	Etapas implementación	Dificultades
A D J  '08 / N O  '07	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compra equipamiento y diseño mobiliario del aula implementada.</li> <li>- Generación de módulos de perfeccionamiento docente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se plantean mayores dificultades.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se acaba de implementar proyecto.</li> <li>- Contratación de asistencia técnica para elaboración de cursos modularizados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificultades para coordinar tiempos de los docentes.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Socialización a comunidad, organización y desarrollo del proyecto.</li> <li>- Contacto Consultora para capacitación docente.</li> <li>- Falta compra de equipamiento por retraso en la entrega de recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atrasos en los recursos desde Sostenedor: docentes apoyaron con dinero para comenzar con lo básico. Pero no se ha podido implementar con equipamiento.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de trabajo didáctico y con nuevas metodologías.</li> <li>- Atraso en implementación general porque no se han recibido los recursos para equipamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se retrasaron los recursos, y no se logró comprar los equipos cotizados en la postulación. Se deben cotizar nuevamente.</li> </ul>

Por otra parte, al consultarle a los entrevistados por las personas que han participado directamente en la implementación del PME en los establecimientos fue posible apreciar que en todos ellos, se ha vinculado a docentes y directivos (Tabla N° 39).

**Tabla N° 39:** Participación directa en implementación PME

Cargo/ Estamento	N° establecimientos
Docentes área/s PME	13
Director/ Dirección	6
Jefe UTP	6
Comunidad escolar	3
Departamento/s área/s	2
Equipo docente Departamento especialidad Coordinadora técnica CC.AA/ CC.PP.	1

Cabe señalar que la totalidad de los entrevistados señalan contar con un amplio apoyo de los distintos estamentos para la implementación del PME, y no sólo desde quienes participan directamente. Los mismos entrevistados destacan que los proyectos han sido informados a la comunidad, educativa la cual ha respaldado las actividades de los PME.

En cuanto a apoyo externo recibido por los establecimientos para la implementación de los proyectos, 5 de los 15 establecimientos con proyectos en ejecución, señalan haber planificado una asesoría externa, principalmente relativa a capacitación relacionada al PME implementado.

En tres de los proyectos, la asesoría está dirigida a capacitación docente en las áreas específicas necesarias para la implementación del PME. En otros dos, se contrató a una institución externa para asistencia técnica en orientaciones para la ejecución de actividades incluidas en los proyectos.

#### *g) Evaluación de los PME*

Siete de los quince PME implementados presentan algún grado de atraso respecto a los plazos propuestos en el cronograma de postulación. Los motivos se relacionan principalmente, a retrasos en la entrega de los recursos. Se plantean demoras desde el Ministerio de Educación y desde los sostenedores, especialmente, cuando estos son municipales. En el resto de los establecimientos, los entrevistados indican que el proyecto avanza de acuerdo a los plazos proyectados, ejecutando ya parte importante de los PME.

Independiente del grado de avance del proyecto, se solicitó a los entrevistados evaluar la implementación de los PME en sus establecimientos hasta el momento. Los entrevistados consideran que la implementación se ha realizado correctamente, evaluando el proceso de forma positiva. Al respecto, se indica que los PME han generado motivación en la comunidad educativa, desarrollo de trabajo en equipo, metodologías más innovadoras y participativas. Como se plantea: los "*proyectos son una instancia de aprendizaje para todos*".

En tanto, las únicas debilidades percibidas en la implementación tienen relación con los retrasos monetarios antes planteados, que han desfasado la compra de equipamiento y el avance de algunos proyectos.

Por otra parte, se consultó a los entrevistados su opinión sobre los beneficios de implementar un PME en su establecimiento. Existe bastante consenso en cuanto a que el mayor beneficio de los PME es la posibilidad de recibir recursos adicionales para generar soluciones a problemas en algún área del establecimiento, mejorar las prácticas pedagógicas y logros de aprendizaje, e integrar a la comunidad educativa. Los siguientes son los principales comentarios entregados en relación a los beneficios de implementar el PME:

- Clases más prácticas, pertinentes, cercanas a los alumnos, y didácticas con equipamiento: *“alumnos van al laboratorio, donde el profesor les puede explicar mejor, se sienten mejor, incluso han subido sus notas”*.
- Mejoran las competencias y aprendizajes de los alumnos, quienes se sienten más motivados, y presentan mayor iniciativa y seguridad en su trabajo.
- Docentes han adoptado cambios en metodologías y prácticas pedagógicas, utilizando equipamiento y nuevas tecnologías adquiridas por el PME.
- Posibilidad para el perfeccionamiento y capacitación docente en áreas de acción específicas para los proyectos.
- PME permite un aumento en las competencias profesionales de los alumnos en la especialidad técnico profesional, egresando mejor preparados al mundo laboral.
- Integración de la comunidad educativa, y mayor confianza y acercamiento de familias hacia el establecimiento, al percibir que se desarrollan proyectos que benefician a los alumnos.

A los entrevistados también se les consultó por las desventajas percibidas, al implementar los PME en sus establecimientos. Si bien estas corresponden a un menor número de opiniones que los beneficios, se vuelve a reiterar el problema producido por el retraso de los recursos; esto presenta la desventaja de no tener continuidad en el proyecto, ni poder avanzar de acuerdo al cronograma. La segunda desventaja, indicada en menor medida, tiene relación con la falta de tiempo de los actores vinculados al proyecto, para reuniones y ejecución de los PME, resultando en horas adicionales de trabajo.

Existe consenso entre los entrevistados en cuanto a que los PME implementados han generado cambios importantes en los establecimientos, e impactos que se empiezan a percibir o se espera evaluar tras el término del proyecto. Estos corresponden tanto a aspectos generales, como a resultados relativos a los PME particulares. Cabe destacar que la totalidad de los entrevistados realiza un positivo balance de los PME y su implementación, considerando que constituye un proyecto importante para el mejoramiento educativo del establecimiento.

A continuación, se presentan algunas opiniones específicas de los entrevistados, que dan cuenta de su percepción sobre la implementación del PME; para mayor claridad, se presentan separadamente los cambios e impactos a nivel general en los establecimientos, y los aspectos específicos a los PME implementados.

**Tabla N° 40: Cambios e impactos por implementación PME**

Cambios/ Impactos	
<b>Generales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Alumnos más motivados por el desarrollo de trabajo práctico en clases.</li> <li>▪ Cambios en las prácticas pedagógicas en el aula.</li> <li>▪ Cambio en la mentalidad de los docentes, al utilizar más metodologías tecnológicas y digitales.</li> <li>▪ Fortalecimiento del trabajo en equipo de docentes.</li> <li>▪ Alumnos se sienten más identificados con el establecimiento.</li> <li>▪ Mayor apoyo y participación desde las familias y la comunidad educativa.</li> </ul>
<b>Específico PME</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clases más participativas e innovadoras en las áreas de los PME.</li> <li>▪ Mayor uso de equipamiento, como laboratorios, medios digitales y tecnológicos.</li> <li>▪ Capacitación y perfeccionamiento docente.</li> <li>▪ Mejora de alumnos en rendimiento, notas y resultados en áreas del proyecto.</li> <li>▪ Mejora de alumnos en comprensión lectora.</li> <li>▪ Disminución de la reprobación en ciencias.</li> <li>▪ Aumento en la autonomía de los alumnos y mejora en su disciplina.</li> </ul>

Finalmente, se consultó a los entrevistados por postulaciones a los PME previas al año 2007. Sólo en seis de los establecimientos visitados, se indica haber postulado proyectos anteriormente (Tabla N° 41).

**Tabla N° 41: Implementación PME antes del año 2007**

Grupo establecimiento	Sí	No	No sabe
Destacados 2007/ 2008	5	1	5
Adjudicaron 2008/ No adjudicaron 2007	0	2	2
Deserción ambos años	1	3	0
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

De los seis establecimientos que postularon antes del año 2007, cinco corresponden al Grupo Destacados 2007/ 2008. Dos postularon en una oportunidad, adjudicándose los recursos. Uno corresponde a un PME del 2005 para un proyecto de Lenguaje con recursos digitales, que se mantiene hasta la actualidad con buenos resultados. En el segundo establecimiento, el proyecto implementado en 1997 se orientó a la comprensión de aprendizajes significativos, con buenos resultados.

En tanto, el establecimiento del Grupo Deserción, postuló y ganó dos proyectos previamente en el año 1996 para básica, y 1999 para un proyecto de matemáticas. Sin embargo, el entrevistado no contaba con mayores antecedentes al respecto.

Los otros tres establecimientos que postularon anteriormente, lo hicieron en dos ocasiones, adjudicándose uno de ellos ambos Concursos los años '97 y 2001. Los proyectos, orientados a áreas técnicas profesionales tuvieron diferente impacto: uno con óptimos resultados, y el otro con menor impacto por el cierre posterior de la especialidad. Otro establecimiento perdió ambos concursos en 2003 y 2005, orientado el primero a convivencia escolar y el segundo a Lenguaje. Un tercer establecimiento se adjudicó en 1997 un proyecto para Lenguaje, pero perdió el Concurso en 1999 ya que se presentó un tema "muy amplio y difuso".

Los casos en que los entrevistados no contaban con información sobre postulaciones previas del establecimiento, corresponden en su mayoría, a profesionales con pocos años de trabajo en el establecimiento.

#### *h) Percepción general PME*

Consultados por el interés del establecimiento para participar nuevamente en los PME, la mayoría de los entrevistados responde afirmativamente, ya que considera que esta iniciativa es una instancia importante para favorecer el aprendizaje de los alumnos, a través de recursos adicionales destinados a cubrir necesidades específicas del establecimiento (Tabla N° 42).

**Tabla N° 42:** Intención de participar en PME a futuro

Grupo establecimiento	Sí	No	No sabe
Destacados 2007/ 2008	9	0	2
Adjudicaron 2008/ No adjudicaron 2007	4	0	0
Deserción ambos años	3	1	0
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>2</b>

Entre quienes plantean que no saben si el establecimiento volverá a participar, un entrevistado deja su cargo a fin de año, por lo que prefiere no emitir opinión. El segundo entrevistado que plantea no saber si se postulará, indica que deben realizar un diagnóstico antes de decidir una futura postulación. La única persona que señala no tener interés en participar de los PME, manifiesta que estos tienen una baja importancia para el desarrollo de los establecimientos, por lo cual no se siente motivado a inscribir un proyecto (corresponde además a un establecimiento del Grupo Deserción ambos años, cuyo caso se abordó anteriormente).

Como se observa en la tabla anterior, la gran mayoría de los entrevistados tiene interés en volver a postular un PME, precisamente por la positiva percepción general que tienen los entrevistados de este Programa. Esto es confirmado al consultar por los aspectos positivos de los PME, donde surgen bastantes apreciaciones al respecto. La más recurrente tiene relación con la posibilidad de acceder a recursos adicionales, que pueden ser asignados a necesidades y soluciones focalizadas, decididas por el propio establecimiento.

Los entrevistados resaltan la importancia de los PME, ya que se indica que los establecimientos no cuentan con otros recursos para financiar las iniciativas que abordan los PME. De tal forma, se aprecia el aporte para equipamiento, capacitación, y otros proyectos de mejoramiento, que permiten generar planes de dos años en directo beneficio de los alumnos y de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Otros aspectos positivos mencionados se orientan a contextos y dinámicas generadas por los PME al interior de los establecimientos, como el aprendizaje para la postulación de proyectos, el mejoramiento de las prácticas pedagógicas, el fomento al trabajo en equipo e interdisciplinario entre los docentes, y la integración y participación de la comunidad educativa.

Si bien los entrevistados destacan el aporte en recursos de los PME, también lo mencionan como un aspecto negativo, ya que algunos consideran insuficiente el financiamiento entregado. Sin embargo, las principales deficiencias –y propuestas de cambio o recomendaciones- se refieren a los atrasos en la entrega de recursos y a dificultades con la página Web.

En relación a la entrega de recursos, se señala como aspecto negativo, el retraso en el pago de las cuotas, en algunos casos por demoras del MINEDUC, pero principalmente, por problemas del sostenedor. Asimismo, se indica la pertinencia de unificar criterios y distribuir mejor los gastos correspondientes a operación y a inversión de los proyectos, para permitir el pago de honorarios e incluir proyectos de infraestructura.

Otro tema que varios entrevistados plantean son las discrepancias entre la plataforma y el Manual de capacitaciones. Señalan que la Página Web es “*poco amigable*”, señalan nos saber quien dirige la Plataforma (MINEDUC o Universidad de Chile), y algunos entrevistados plantearon tener problemas para modificar recursos y rendición de cuentas en la Página.

En tanto, a pesar de conocer las instancias de ayuda, los entrevistados sienten que la Plataforma es compleja, por lo que sugieren que las capacitaciones de inducción fueran permanentes, contando además con instancias de información sobre modificaciones o fechas de los concursos.

A partir de los comentarios anteriores, se pueden rescatar las siguientes propuestas de mejoramiento para los PME:

- Cumplimiento con las fechas de entrega de los recursos para evitar los retrasos en la implementación de los proyectos.
- Mejorar los tiempos de entrega de los recursos, y aumentar los montos entregados.
- Entregar directamente a los establecimientos los recursos para evitar retrasos. O que MINEDUC supervise la entrega de los recursos desde el sostenedor a los establecimientos según el cronograma establecido.
- Generar mayores instancias de comunicación con el Ministerio de Educación, para conocer las fechas o cambios en el Concurso, y recibir un apoyo durante todo el proceso de postulación e implementación.
- Aumentar las capacitaciones de inducción a los PME, y realizarlas con anticipación al Concurso.
- Aumentar las instancias de retroalimentación con otros establecimientos para conocer su experiencia con PME.
- Mejorar las coordinaciones entre el Ministerio, la Plataforma, y la gente que participa en el Concurso.
- Diseñar una Plataforma “más sencilla, clara y consistente con el Manual”.



- Incluir en la Página Web un sistema de Chat para agilizar las consultas y entrega de soluciones a problemas.
- Dar más importancia a los recursos destinados a gastos de inversión que a gastos operacionales.
- Aumentar los recursos hacia capacitación docente, permitir destinar recursos a pago de honorarios de profesores por dedicación de tiempo adicional al PME, y permitir la postulación de proyectos que incluyan infraestructura.
- Dar continuidad a los PME, permitiendo postular a una extensión del mismo proyecto, para optar a recursos destinados a la compra o renovación del equipamiento.
- Permitir la postulación y ejecución de más de un proyecto en paralelo, para abarcar la total necesidad del área específica abordada por el PME.

## V. Análisis multivariado de información secundaria: factores determinantes para la adjudicación de un PME

A continuación se presentan los resultados obtenidos al analizar cuáles son los principales factores que inciden en la probabilidad de que un establecimiento se adjudique los fondos del concurso.

### V.1. Aspectos Metodológicos

#### a) Especificación empírica

Para estimar la probabilidad de adjudicarse un PME se utiliza un modelo probit, donde la probabilidad de que el establecimiento  $i$  gane es modelada en función de dos grupos de variables: (i) variables derivadas de las características de sus establecimientos educacionales ( $E_i$ ) y (ii) variables de contexto ( $G$ ).

De este modo, se estima una relación como la siguiente:

$$P[Y_i = 1 | E_i, G] = E_i\alpha + G\beta + \varepsilon_i \quad (1)$$

donde  $Y_i = 1$  si el establecimiento se ha adjudicado un PME en el año 2007 o 2008<sup>19</sup> y 0 en otro caso, y  $\varepsilon_i$  es un término de error aleatorio i.i.d. (independiente e idénticamente distribuido).

Cabe señalar que el grupo de control – es decir, aquellos establecimientos que no se han adjudicado un PME - está conformado por tres grupos de liceos:

- i) liceos que siendo aptos para postular (municipales o particulares subvencionados con jornada escolar completa) no postulan,
- ii) liceos que se inscriben en una primera instancia pero que no llegan a presentar su proyecto, y
- iii) iii) liceos que postulan, presentan su proyecto pero no se ganan el fondo.

Los factores específicos al establecimiento incluidos en el vector  $E_i$  consideran:

- nivel de enseñanza (liceos que tienen sólo media o liceos que tienen básica y media),
- dependencia del establecimiento (Corporación Municipal, Municipal DAEM o Particular Subvencionado),
- composición socioeconómica de los estudiantes que atiende el establecimiento,
- tamaño de la matrícula, número de docentes por alumno, tamaño del equipo directivo,
- la propensión del equipo directivo a participar en otros programas de incentivos como SACGE, Asignación de Desempeño Colectivo y otras iniciativas juveniles.
- factores contextuales o geográficos,  $G$ , incluyen ruralidad y región.

<sup>19</sup> Cabe señalar que se trata de distintos establecimientos puesto que aquellos que vienen ejecutando un proyecto PME adjudicado en el 2007 no pueden postular el año 2008 si aún vienen ejecutando el proyecto anterior.

En cuanto a las fuentes de datos, la mayor parte de la información a nivel de establecimientos proviene de las estadísticas oficiales del MINEDUC y de la base de Idoneidad Docente, mientras que aquellas que se construyen a partir de datos individuales provienen de la base SIMCE del Ministerio de Educación.

#### *b) Descripción de las variables utilizadas*

Como se mencionó anteriormente, las variables explicativas utilizadas en nuestro modelo, se refieren tanto a factores específicos al establecimiento, como a factores contextuales. Por lo tanto a continuación se detalla cada uno de ellos.

#### Factores específicos al establecimiento

- Composición socioeconómica del alumnado. Desde el año 2002, el SIMCE clasifica a los establecimientos en cinco grupos de acuerdo a las características socioeconómicas predominantes de sus alumnos. La construcción de los grupos socioeconómicos se basa en cuatro variables: a) años de estudio del padre, b) años de estudio de la madre, c) el ingreso familiar mensual declarado y d) el Índice de Vulnerabilidad Escolar (IVE) del establecimiento. La información sobre las tres primeras variables se recoge mediante el Cuestionarios para Padres y Apoderados, y la última variable corresponde a un índice calculado anualmente por la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB). Estos grupos socioeconómicos son: Grupo A (bajo), Grupo B (medio bajo), Grupo C (medio), Grupo D (medio alto) y Grupo E (alto).
- Tamaño del equipo directivo, número de docentes por alumno, tamaño del establecimiento. Estos aspectos pueden ser importantes para calcular la probabilidad de adjudicarse un PME porque pueden influir en el grado de coordinación de los miembros del equipo al momento de reunirse a desarrollar de los proyectos presentados e incurrir en todos los costos que implica el proceso de postulación. Aproximamos esta variable por el número de docentes contratados para ejercer funciones directivas o técnico-pedagógicas. En la misma línea, se incluye el tamaño del profesorado (como razón con respecto a la matrícula) y el tamaño del establecimiento (aproximado por la matrícula).
- Participación en otros programas. Dado que el objetivo final de la mayoría de programas impulsados por el MINEDUC es obtener mejoras en el aprendizaje de los estudiantes, la participación en la Asignación de Desempeño Colectivo (ADC) puede ser considerada por el equipo directivo como una oportunidad para implementar las reformas necesarias que le ayudarán también a cumplir con los objetivos de otros programas. Es decir, los directores pueden ver la posibilidad de aprovechar ciertas economías de escala que podrían emerger de la participación en varios programas de mejoramiento. Por otro lado, la participación en otros programas puede incrementar la experiencia y el conocimiento de los docentes y directivos en cuanto a la postulación a programas de mejoramiento. Para medir la propensión de los equipos directivos a participar en otros programas consideramos el número de veces que cada establecimiento ha participado en el SACGE desde el año 2003, Asignación de Desempeño desde el año 2005<sup>20</sup>, en iniciativas PME previas (entre el

---

<sup>20</sup> Tanto el SACGE (Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar) como la Asignación de Desempeño Colectivo son programas impulsados por el MINEDUC para mejorar la calidad de la educación. El

año 2003 y el año 2006) y en otras líneas de proyectos media como el de Orientación Vocacional y Laboral y el de Iniciativas Juveniles. Esta información proviene de las estadísticas del Mineduc y Más Directivos.

- Tipo de administración del establecimiento. Esta variable nos permite diferenciar según el establecimiento sea municipal DAEM, corporación municipal o particular subvencionado. Cabe recordar que los establecimientos particulares pagados no pueden postular a fondo PME.
- Desempeño académico de los estudiantes. Dentro del objetivo e conocer las características de los establecimientos que se adjudican un PME, resulta interesante indagar si éstos se distinguen por su desempeño académico en pruebas estandarizadas como el SIMCE. En este sentido, podría haber algún proceso de autoselección en la medida en que tiendan a postular y ganar precisamente aquellos liceos que obtienen los mejores resultados. Para estudiar esta relación se considera el puntaje promedio del establecimiento en la prueba SIMCE para segundos medios del año 2006 en las áreas de matemáticas y lenguaje.

#### Factores geográficos o contextuales

Una de las razones por las cuales los docentes y directivos podrían no estar postulando y adjudicando un PME, tiene que ver con la falta de información respecto al proceso. Por otro lado, la falta de información podría ser un problema más evidente dependiendo del aislamiento geográfico del establecimiento, es decir, podría ser mayor en zonas rurales y, menos importantes en la Región Metropolitana que en el resto de regiones del país. Para controlar por una difusión heterogénea de la información con respecto al proceso PME entre los establecimientos, se consideran las siguientes variables:

- Ruralidad del establecimiento. Variable dicotómica que es igual a 1 si el establecimiento se ubica en zonas rurales y 0 en otro caso.
- Macrozonas. Se consideran establecimientos ubicados en cuatro zonas: i) zona norte que agrupa a las Regiones I, II y III; ii) zona centro que agrupa a las Regiones IV, V, VI y VII; iii) zona sur que agrupa a las Regiones VIII, IX, X, XI y XII; y iv) Región Metropolitana.

---

SACGE tiene como objetivo desarrollar las capacidades de organización escolar de los establecimientos para darle sustento a su propuesta curricular, mientras que la Asignación de Desempeño premia los logros en gestión escolar de los directivos de los establecimientos municipales y particulares subvencionados.

## V.2. Análisis de los resultados

Los resultados de la estimación del modelo propuesto en la ecuación (1) permiten analizar la importancia relativa, en un contexto multivariado, de cada uno de los factores considerados en la sección anterior.

La Tabla N° 43 presenta los resultados de las estimaciones. Como se puede ver, los coeficientes negativos asociados a las variables dicotómicas indican que los establecimientos que tienen más probabilidad de adjudicarse un fondo PME son aquellos que atienden a los alumnos de menores recursos. Los coeficientes negativos reflejan que mientras menor sea la vulnerabilidad, medida por GSE, menor es la probabilidad de adjudicación de los fondos, es decir, si un establecimiento atiende grupos socioeconómicos B, C, D o E la probabilidad de adjudicarse un fondo PME es menor que para el grupo de referencia (grupo socioeconómico A).

Otra característica distintiva que se observa entre los ganadores de un fondo PME es la propensión de los docentes y directivos a postular a otro tipo de programas de incentivos o iniciativas juveniles. El coeficiente positivo asociado a esta variable indica que es más probable que gane un fondo PME un establecimiento que haya postulado más veces a otras iniciativas o a un PME en años previos.

Los resultados también muestran que tienden a ganar los establecimientos particulares subvencionados en relación con los municipalizados, ya sean DAEM o Corporaciones Municipales. Este resultado podría estar asociado a un mejor desempeño relativo en cuanto al desarrollo de proyectos entre los docentes de los liceos particulares subvencionados.

En la misma línea, se encuentra que aquellos establecimientos con un mejor desempeño en la prueba SIMCE de lenguaje son los que presentan una mayor probabilidad de adjudicarse un PME, mientras que sucede lo contrario en el caso de la prueba SIMCE de matemáticas. Este resultado estaría vinculado al hecho de que gran parte de los proyectos ganadores son formulados en el sector de lenguaje (un 45% de ellos) o en áreas que integran el sector de lenguaje con otros sectores (27%), lo cual podría indicar que estos establecimientos cuentan con una dotación de docentes con mejores competencias en el sector de lenguaje en relación con los establecimientos no ganadores.

Finalmente, se observa una menor probabilidad de adjudicarse un fondo PME entre los establecimientos de la Región Metropolitana. Este resultado podría estar asociado a distintos grados de información sobre el proceso y de cercanía entre los establecimientos y las autoridades educacionales (ya sea coordinadores regionales o departamentos provinciales) en el resto de regiones o las reglas de representatividad. Es más probable que dada la cantidad de establecimientos que existen en la Región Metropolitana, la relación entre éstos y las autoridades sea menos fluida que en el resto de regiones.

**Tabla N° 43:** Estimación del Modelo Probit para la Probabilidad de Adjudicarse un PME

Variables	Coeficiente		Error estándar	Test z
<i>Características del establecimiento</i>				
GSE B (medio bajo) = 1	-0.133	*	0.031	-4.01
GSE C (medio) = 1	-0.156	*	0.040	-3.55
GSE D (medio alto) = 1	-0.210	*	0.039	-4.18
GSE E (alto) = 1	-0.218	*	0.053	-2.21
Sólo enseñanza media = 1	0.035		0.029	1.23
Docentes/Matrícula	0.001		0.003	0.48
Tamaño del equipo directivo	0.007		0.007	1.05
Matrícula	-0.003		0.004	-0.73
Participación en otros programas	0.045	*	0.009	4.81
Particular Subvencionado = 1	0.097	*	0.045	2.08
DAEM = 1	0.047		0.049	0.96
Puntaje SIMCE Lenguaje	0.004	*	0.001	2.82
Puntaje SIMCE Matemáticas	-0.002	*	0.001	-2.33
<i>Factores contextuales</i>				
Rural = 1	0.063		0.044	1.48
Norte = 1	0.249	*	0.058	4.54
Centro = 1	0.151	*	0.036	4.36
Sur = 1	0.182	*	0.037	5.02

Notas: \* Indica que la variable es estadísticamente significativa al 5%.

- Categorías de referencia: GSE A (bajo), Corporación Municipal, Región Metropolitana.

## **VI. Conclusiones y Recomendaciones**

Como primera conclusión, cabe destacar la buena percepción existente sobre los PME entre los entrevistados. En los establecimientos, se valora la posibilidad que esta línea de proyectos otorga para mejorar áreas focalizadas, respondiendo a necesidades detectadas por los propios actores del establecimiento. Asimismo, se encuentra que los PME han producido cambios positivos en los establecimientos ya que permite que las propias escuelas asuman un rol más protagónico en la mejora de la calidad de la educación impartida, definan cuáles son los problemas más relevantes de solucionar y busquen estrategias para ello.

Si bien los establecimientos ganadores del concurso se encuentran en la mitad de la implementación de su propuesta (en el caso de los ganadores 2007) y al inicio de su ejecución (en el caso del año 2008) existen amplias expectativas en torno a las mejoras que se pueden alcanzar gracias al trabajo conjunto de los docentes en pro de un objetivo común.

A continuación se presentan recomendaciones para mejorar tanto las etapas que comprende el proyecto como las herramientas de apoyo puestas a disposición de los usuarios, las que surgen a la luz de la evidencia recopilada en este estudio.

### **VI.1 Herramientas de apoyo**

Los participantes del concurso, en su mayoría, valoran los instrumentos de apoyo establecidos por el Concurso, utilizando principalmente el Manual de Orientaciones y la Mesa de Ayuda, para facilitar el proceso de postulación.

#### *a) Capacitaciones*

A la luz de la evidencia recopilada se observa la pertinencia de homogeneizar las capacitaciones realizadas durante el proceso de postulación, con la finalidad de entregar una inducción similar a los distintos establecimientos. Asimismo, se propone planificar su realización con suficiente antelación a los plazos estipulados para el cierre de la recepción de las propuestas. Se recomienda además, que en sus temáticas se incluyan tanto lineamientos técnicos como el uso de la plataforma. En relación a los lineamientos técnicos se solicita capacitación para la elaboración de las distintas secciones del proyecto con las restricciones emanadas de las bases del concurso (cantidad máxima de fondos a utilizar en gastos de inversión y caja chica) y las formas en que la propuesta debe gestarse al interior del Liceo para alcanzar mejores resultados (conformación de equipos de trabajo, toma de decisiones conjuntas, entre otras).

Se debe considerar que las dificultades demostradas por los equipos de las escuelas para la preparación de los proyectos a través de la web es una clara evidencia de la demanda a destrezas no ejercitadas, por lo que la capacitación o asistencia técnica, debe ser reforzada en el uso de la plataforma diseñada para el ingreso de las propuestas.

Si bien durante el último año se trabajó en mejorar el diseño de las capacitaciones y se puso a disposición de los asistentes un computador para practicar el uso de la

plataforma, aún se aprecia la necesidad de mejorar esta metodología y de incorporar nuevas temáticas en ellas. En este punto se sugiere aumentar el tiempo destinado a la capacitación (a por lo menos un día completo y no sólo una jornada) para tratar distintos módulos (teóricos y prácticos):

- Módulo I: Realizar una exposición de la estructura que deben tener las propuestas y las características técnicas que deben cumplir sus elementos.
- Módulo II: Explicar el funcionamiento de la plataforma web diseñada para el ingreso de las propuestas.
- Módulo III: Taller práctico en que cada liceo ingrese en la plataforma los primeros lineamientos de su proyecto elaborado. Para ello resulta vital invitar a la jornada a por lo menos dos integrantes del establecimiento.

Durante la etapa de implementación, se aprecia la necesidad de realizar capacitaciones a todos los liceos ganadores del concurso en torno al modo en que se debe realizar el monitoreo del proyecto, la compra de los insumos, la rendición de los gastos realizados, la elaboración de los informes de avance y final, entre otros puntos. En este caso se sugiere centrar la capacitación tanto en contenidos teóricos y en las restricciones derivadas del concurso, como en el uso de la plataforma web diseñada para la sección de seguimiento. Se aprecia que la sola disposición de manuales de uso de las plataformas no asegura la adquisición de competencias entre sus usuarios.

#### *b) Plataforma web*

La Página Web, es considerada por un grupo de participantes como compleja para el desarrollo del proceso de postulación e implementación. Esto se refiere tanto al formato de los proyectos, como a la forma de inscribir los ítems en la Web. Adicionalmente un grupo de encargados ha experimentado dificultades para corregir o modificar antecedentes ya registrados. Es por ello, que se recomienda modificar su funcionamiento de modo de facilitar la labor de ingreso del proyecto, entregando la posibilidad de modificar sus distintas secciones hasta antes del envío de la propuesta al proceso de corrección.

## **VI. 2 Etapa de Postulación**

### **A. Plazos de Postulación**

A lo largo de este estudio se ha encontrado que el tiempo disponible para la elaboración de las propuestas resulta ser la causa mencionada con más frecuencia por quienes desertan del proceso, aludiendo no sólo al resto de tareas que deben cumplir en forma paralela a la prelación de su PME sino a la dificultad de realizar las cotizaciones derivadas de la sección de presupuesto.



Además, en el caso de los establecimientos que elaboran propuestas también se reconoce que la principal dificultad para realizar dicha acción se orienta a aspectos de presupuesto, no sólo en la asociación de los distintos gastos a objetivos de los proyectos, sino principalmente, a la cotización de equipamiento o capacitación y el acotado tiempo para elaborar un presupuesto acorde a las necesidades del proyecto.

Es por esto que se recomienda aumentar los plazos para la presentación de las propuestas de modo de dar espacios de tiempo amplios entre la inscripción de los establecimientos al concurso, la realización de las jornadas de capacitación y las fechas límites para recepcionar las propuestas.

### **VI. 3 Etapa de Adjudicación**

#### *a) Proyectos Ganadores*

Se aprecia que una importante proporción de proyectos ganadores del concurso se ha enfocado en la mejora, superación o perfeccionamiento de su gestión curricular, siendo el subsector más trabajado el de Lenguaje, tendencia que se ha mantenido en el tiempo. A partir del análisis multivariado realizado se observa que los establecimientos con un mejor desempeño en la prueba SIMCE de lenguaje tienen una mayor probabilidad de ganar el concurso lo que puede estar vinculado al hecho de que gran parte de los proyectos ganadores son formulados en el sector de lenguaje (45%) o en áreas que integran el sector de lenguaje con otros sectores (27%), lo cual podría indicar que estos establecimientos cuentan con una dotación de docentes con mejores competencias en el sector de lenguaje en relación con los establecimientos no ganadores.

Al comparar estos resultados con los obtenidos en estudios anteriores (PREAL, 1999<sup>21</sup>) es posible notar que la tendencia en el área de trabajo de los PME se ha mantenido: una importante proporción de proyectos se desarrolla en torno al área de Lenguaje, mientras en segundo lugar está el área de Integración de Asignaturas.

#### *b) Traspaso de los recursos*

El principal problema derivado de la implementación del PME guarda relación con el retraso en la entrega de los recursos, lo que genera un desfase para la compra de los insumos requeridos y por ende, impide el correcto desarrollo de las actividades que requieren recursos. Es por ello que se recomienda establecer mecanismos que permitan agilizar el proceso de traspaso de los recursos, como por ejemplo, incentivar a los liceos que se inscriben y postulan a contar con facultades delegadas de modo de recibir en forma directa los recursos desde el nivel regional y no esperar su traspaso hacia sostenedor y luego de éste hacia el establecimiento.

Se observan tardanzas importantes en la transferencia de los mismos y en las rendiciones de oportunas de las cuotas. Las demoras principales de transferencias se observan en el traspaso del MINEDUC a los sostenedores -hasta 51 días de promedio para el traspaso de la primera cuota después de aprobado el proyecto, en el año 2000-

---

<sup>21</sup> PREAL (1999), Escuelas que protagonizan el mejoramiento educacional, Abril - Año 1 / N°1

y de sostenedores municipales a los establecimientos. Asimismo, en promedio, casi un 40% de las rendiciones se produce fuera de plazo. El panel no pudo establecer los motivos últimos que explican estas situaciones<sup>22</sup>.

#### **VI. 4. Futuras investigaciones**

Finalmente, se observa la necesidad de ampliar el rango de acción e indagar sobre las razones por las que no postula una mayor cantidad de Liceos a este proceso. Es por ello que se recomienda aplicar una encuesta a una muestra de los Liceos del país que no expresó su intención de postular al proceso. Esto permitiría acotar si las razones se deben a la falta de conocimiento de la existencia del programa o a motivos propios del establecimiento que los estarían llevando a autoseleccionarse.

---

<sup>22</sup> Ministerio de Hacienda 2002

---

## Anexos

---

### Anexo A: Módulos Instrumento de Medición-Proyectos de Mejoramiento Educativo (PME)

#### Modulo A: Datos del entrevistado (Encargado PME) (Módulo para todos los inscritos)

Ingrese los datos del establecimiento educacional en que usted se desempeña

RBD (precargado)

Nombre Establecimiento (precargado)

Ingrese su Edad (en años):

Indique su sexo según corresponda:

1. Femenino
2. Masculino

Indique el cargo que ocupa en el establecimiento:

1. Director(a)
2. Subdirector(a)
3. Docente
4. Jefe de UTP
5. Inspector General
6. Orientador
7. Otro. Especifique: \_\_\_\_\_

¿Cuántos años lleva en el cargo? (al finalizar el año 2008)<sup>23</sup>:

¿Hace cuántos años trabaja en el establecimiento? (al finalizar el año 2008): (Pull down de 1 a 50)

¿Es usted el Encargado PME del Liceo?

1. Sí
2. No

---

<sup>23</sup> (Pull down de 1 a 50)

**Modulo B: Caracterización de los Espacios de autonomía y participación existentes en el Liceo**  
*(Módulo para todos los inscritos)*

B.1. Durante el año 2008 (2007)\*, ¿se encuentran/encontraban participando en otra iniciativa, ya sea ministerial o privada, que les permita contar con recursos para el establecimiento?

1. Sí (pase a pregunta C.2)
2. No

\*Este número debe variar de acuerdo al Año de postulación. Esta nomenclatura se repite en todas las preguntas que hacen referencia a año de respuesta.

\*\*Aquellos establecimientos se inscribieron a PME el año 2007 y 2008 deben responder la pregunta B.1 solo en relación al año 2008

\*\*Si el establecimiento solo se inscribió el año 2008 la pregunta B.1 deben hacer referencia a dicho año

\*\*Si el establecimiento solo se inscribió el año 2007 la pregunta B.1 deben hacer referencia a dicho año

B.2. ¿A cuánto ascienden los recursos de la(s) iniciativa(s), ya sea ministerial o privada, en que se encuentran/encontraban participando? Indique la cifra en pesos (\$) <b>En caso que no reciba aporte de alguna de las fuentes enlistadas por favor indique que el monto asciende a \$0</b>	Monto recibido
a)Proyectos de la Fundación Chile	
b) Proyectos de Iniciativas Juveniles	
c) Subvención Escolar Preferencial	
d) Otros _____	

B.3. A su parecer, cuál es el **nivel de participación que los docentes de su liceo tienen en la toma de decisiones respecto a:**

	Alto	Medio	Bajo	No Participa
a) Asistencia y /o elección de capacitaciones o cursos de perfeccionamiento				
b) Forma de organizar y realizar el trabajo al interior de la sala de clases				
c) Forma de organizar y realizar el trabajo fuera de la sala de clases				

d) Metodologías de control de la disciplina de la sala de clases				
e) Resolución de conflictos entre estudiantes				
f) Control sobre la cantidad de tareas asignadas a los estudiantes				
g) Planificación de los contenidos curriculares				
h) Elección de textos escolares y materiales didácticos para uso en el aula				
i) Uso de recursos tecnológicos disponibles en el establecimiento (data show, computadores, etc.)				
j) Desarrollo y/o actualización del Proyecto Educativo Institucional del liceo y su correspondiente Plan Anual de Acción.				

#### B.4. A su parecer, en este Liceo

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
a) Existen incentivos para que los docentes se capaciten y perfeccionen.				
b) Existe la oportunidad y el espacio para implementar innovaciones pedagógicas				
c) Se reconoce y estimula el buen desempeño de los docentes				
d) Existe una adecuada infraestructura para la labor docente				
e) Se pone a disposición de los docentes materiales y equipamiento que facilitan su labor.				
f) Existen altos niveles de autonomía escolar de parte de los docentes en la toma de decisiones pedagógicas				

#### B.5 ¿Cómo calificaría su nivel de manejo de Internet y las aplicaciones web disponibles en la Red?

1. Muy Alto
2. Alto
3. Regular
4. Bajo
5. No lo manejo

## Modulo C: Razones para inscribirse a PME (Módulo para todos los inscritos)

\*\*Aquellos establecimientos que se inscribieron a PME el año 2007 y 2008 deben responder este módulo solo en relación al año 2008

\*\*Si el establecimiento solo se inscribió el año 2008 las preguntas deben hacer referencia a dicho año

\*\*Si el establecimiento solo se inscribió el año 2007 las preguntas deben hacer referencia a dicho año

C.1 ¿Cómo se enteró de la existencia del concurso de los Proyectos de Mejoramiento Educativo (PME) en la Educación Media? **Refiérase a la primera vez** que supo de ésta.

1. Por un representante del Ministerio de Educación (supervisor del Departamento provincial, coordinador regional, otro)
2. Por un directivo o docente de otro establecimiento.
3. Por un directivo o docente de su propio establecimiento.
4. A través de la Página Web del Ministerio de Educación
5. Mediante la convocatoria en la prensa.
6. Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

C.2 ¿Cuáles son las **dos principales** razones que llevaron a su liceo a inscribirse al concurso de los Proyectos de Mejoramiento Educativo (PME) para el año 2008\*?

- a. Posibilidad de conseguir recursos adicionales para implementar mejoras al interior del Liceo.
- b. Oportunidad de formalizar un proyecto en curso en el establecimiento.
- c. Generar espacios para el trabajo en equipo
- d. Incrementar la autonomía profesional de los docentes
- e. A solicitud del Sostenedor del establecimiento
- f. A solicitud de una autoridad del Ministerio de Educación.
- g. Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

\*\*\*En este caso se debe validar que el entrevistado seleccione a lo más dos opciones (puede marcar solo una o dos de ellas, pero no más)

C.3 Antes de completar la Ficha de Inscripción al Concurso 2008\* en su liceo se: (Marque todas las opciones que corresponda)

- a. Revisaron las bases del concurso
- b. Leyeron las Orientaciones Técnicas contenidas en el Manual
- c. Visitó la página web del concurso
- d. Discutieron entre los docentes las implicancias del concurso
- e. Otra. ¿cuál? \_\_\_\_\_
- f. No se realizó ninguna acción ni se revisaron los documentos disponibles

\*\*\*La alternativa f es excluyente, es decir, no puede ser seleccionada junto a las otras opciones.

**Modulo D: Razones para inscribirse y no postular a PME**  
*(Módulo para todos los desertores)*

D.1 ¿Cuáles son las **dos principales** razones que lo(s) llevaron a inscribirse a los Proyectos de Mejoramiento Educativo para el año 2008\* pero **no completar el formulario de postulación** de su proyecto?

- a. Falta de tiempo.
- b. Los recursos a los que podían optar les resultaron insuficientes para el proyecto que deseaban desarrollar.
- c. No fue posible que el equipo a cargo del proyecto se pusiera de acuerdo en los objetivos, actividades y/o gastos a realizar.
- d. Falta de conocimiento técnicos para la formulación de la propuesta
- e. Dificultades de registrar su proyecto en el formulario Web.
- f. Problemas de conexión a Internet
- g. Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**Modulo E: Procedimientos para la Elaboración del Proyecto 2008\***  
*(Módulo para todos los inscritos y postulantes)*

E.1 ¿Quién fue el responsable de revisar las bases del concurso PME 2008\*?

1. Director(a)
2. Subdirector(a)
3. Docente
4. Jefe de UTP
5. Inspector General
6. Orientador
7. Sostenedor
8. Otro. Especifique: \_\_\_\_\_
9. No se revisaron las bases

E.2. Durante el año 2008\*, ¿Asistió a alguna capacitación organizada por el Ministerio de Educación orientada a apoyar la postulación al Fondo PME?

1. Sí
2. No (Pase a pregunta E.4)

E.3. Califique el aporte de la capacitación para formular el proyecto presentado por su liceo

	Alto	Medio	Bajo	No se abordó
a) En el uso del formulario WEB				
b) En la formulación de sus distintos componentes				
c) En la comprensión de las bases del concurso				

E.4. ¿Qué apoyos utilizó para elaborar su Proyecto de Mejoramiento Educativo (PME) el año 2008\*?

(Marque todas las opciones que corresponda)

- a. Manual de orientaciones Técnicas disponible para el año 2008, ya sea en formato impreso o electrónico (a través de la web)
- b. Manual de los Proyectos de Mejoramiento Educativo 2007
- c. Los botones de ayuda disponibles en la intranet de los Proyectos de Mejoramiento Educativo (sección elaboración de propuestas)
- d. Asesorías de otros establecimientos educacionales
- e. Asesorías de un consultor externo
- f. Mesa de ayuda
- g. Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- h. No utilizaron herramientas de apoyo

\*\*\*La alternativa a debe aparecer solo para los postulantes 2008. La alternativa b debe aparecer solo para los postulantes 2007.

\*La alternativa h es excluyente con el resto de las opciones

\*La alternativa c no debe aparecer el año 2007

E.5 ¿Quién(es) elaboró (elaboraron) y diseñó (diseñaron) la propuesta de mejoramiento presentada por su establecimiento al concurso del año 2008\*?

(Marque todas las opciones que corresponda)

- a. Un docente en particular
- b. Un equipo de docentes conformado para tal efecto
- c. Todos los docentes de enseñanza media del Liceo
- d. El equipo directivo del establecimiento o una parte de éste
- e. El director del establecimiento
- f. El sostenedor del establecimiento
- g. Un consultor externo al liceo
- h. Otra. ¿Quién? \_\_\_\_\_

\*\*\*Las alternativas a, b y c son excluyentes entre si

E.6 En relación a la **formulación de la propuesta PME 2008\***:

	Sí	No
a. Se discutieron con el Director los principales objetivos del proyecto antes de iniciar su formulación		
b. Se completó la formulación del proyecto antes de iniciar su registro en el formulario Web		
c. Se realizaron cotizaciones de los insumos a financiarse con los fondos PME		
d. Se recibió apoyo de un consultor externo		
e. Se revisó el proyecto en conjunto con otros docentes del establecimiento que no participaron en su formulación		



E.7 ¿Cuáles son, a su parecer, las **dos mayores debilidades o dificultades** que debieron enfrentar al **elaborar su Proyecto de Mejoramiento Educativo (PME) para el año XXX?**

- a. Falta de conocimiento técnicos para la formulación de la propuesta
- b. Problemas con la elaboración del presupuesto
- c. Dificultad para trabajar en forma coordinada y conjunta entre los docentes
- d. Falta de tiempo exclusivo para realizar esta tarea.
- e. Dificultades de registrar su proyecto en el formulario Web.
- f. Problemas de conexión a Internet
- g. Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- h. No tuvieron dificultades para elaborar el proyecto.

\*\*\*La alternativa h es excluyente, es decir, no se puede marcar junto a las otras opciones.

E.8\_V08 ¿Cuáles fueron los **tres elemento(s) del proyecto que le costó más formular?**

- a. Mejores prácticas
- b. Practicas por mejorar
- c. Oportunidades de Mejora
- d. Objetivo General
- e. Objetivos Específicos
- f. Resultados Esperados
- g. Actividades
- h. Presupuesto
- i. Evaluación de la gestión (procedimientos y temporalidad)
- j. Evaluación de resultados (indicadores y medios de verificación)
- k. No tuvo problemas para elaborar ninguno de los elementos del PME

\*\*\*La alternativa k es excluyente, es decir, no se puede marcar junto a las otras opciones.

\*\*\*\*Aquellos establecimientos que se inscribieron a PME el año 2007 y 2008 deben responder este módulo solo en relación al año 2008, es decir, responder E.8\_V08

\*\*Si el establecimiento solo postuló el año 2008 se debe desplegar la pregunta E.8\_V08

\*\*Si el establecimiento solo postuló el año 2007 se debe desplegar la pregunta E.8\_V07

E.8\_V07 ¿Cuáles fueron los **tres elemento(s) del proyecto que le costó más formular?**

- a. Diagnóstico del proyecto
- b. Fundamentación de la selección de las áreas de formación
- c. Objetivo General
- d. Objetivos Específicos
- e. Resultados Esperados
- f. Actividades
- g. Presupuesto
- h. Evaluación de la gestión (procedimientos y temporalidad)
- i. Evaluación de resultados
- j. No tuvo problemas para elaborar ninguno de los elementos del PME

\*\*\*La alternativa j es excluyente, es decir, no se puede marcar junto a las otras opciones.

## Modulo F: Implementación del Proyecto (Módulo solo para los ganadores)

F.1. ¿Cuáles son, a su parecer, las **mayores dificultades** que han debido enfrentar al **implementar su Proyecto de Mejoramiento Educativo (PME) adjudicado el año 2008?**

Marque todas las opciones que corresponda

- Tardanza en la transferencia de los fondos adjudicados
- Lentitud del director o el sostenedor en la compra de los insumos detallados en la planificación presupuestaria.
- Falta de tiempo y espacios al interior del establecimiento para trabajar con el equipo a cargo del proyecto en su implementación
- Falta de apoyo del resto de los colegas del Liceo en su implementación
- Falta de apoyo del director del Liceo
- Falta de apoyo del sostenedor del establecimiento
- Deficiencias en la planificación presupuestaria
- Problemas para ejecutar el proyecto en los plazos programados
- Otro. \_\_\_\_\_
- No han tenido dificultades en su implementación.

\*\*\*La alternativa j es excluyente, es decir, no se puede marcar junto a las otras opciones.

F.2 ¿Cómo calificaría la participación de los siguientes actores en la **implementación** del PME?

	Alta	Media	Bajo	Nula (su participación se considero pero no ocurrió)	Su participación no esta considerada
Director del Liceo					
Docentes					
Estudiantes					
Sostenedor(a)					
Supervisor(a) Deprov					
Coordinador(a) Regional de PME					
Padres y Apoderados					

F.3 A raíz de la Implementación del PME adjudicado el año 2007/2008 en el Liceo usted ha notado:

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
a. La incorporación de nuevas prácticas docentes al interior de las salas de clases				
b. Una mayor carga administrativa para los responsables de la implementación del proyecto				
c. Mayor liderazgo de parte del Director y su equipo				
d. Generación de nuevas formas de comunicación, cooperación e intercambio entre los directivo, docentes y estudiantes				
e. Incorporación de nuevos materiales didácticos y recursos tecnológicos				
f. Apertura de espacios de reflexión, autoevaluación y toma de decisiones dentro del Liceo				
g. Mayor compromiso de los docentes con el Liceo y con la mejora de los resultados de aprendizaje				
h. Aumento de los niveles de participación de los docentes en la toma de decisiones en el liceo				

### Modulo G: Percepción del Programa

#### G.1 ¿Cuál es su nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones?

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
a. El sostenedor del establecimiento debiera aportar recursos adicionales para la implementación del PME				
b. Los recursos a los que se puede optar a través de concurso son suficientes para implementar las iniciativas de los PME				
c. El pago en 2 cuotas facilita la ejecución del proyecto				
d. Todo PME debiera contemplar recursos para la capacitación de sus docentes				

### Modulo H: Difusión del Proyecto a la comunidad Educativa (Módulo solo para los ganadores)

H.1 ¿Existieron instancias formales en que se dieron a conocer los objetivos y actividades derivados de la realización del Proyecto de Mejoramiento Educativo (PME) adjudicado por su establecimiento el año 2008\* a alguno de los siguientes actores educativos?

Actor Educativo	Medio				No existieron instancias de difusión para este actor
	Reuniones o asambleas	Diario Mural, ficheros o página web del Liceo	Cartas o correos electrónicos	Otro	
a. Cuerpo Docente o sus representantes					
b. Padres y Apoderados o sus representantes					
c. Estudiantes o sus representantes					

\*\*\*La columna de "No existieron instancias de difusión para este actor" no se puede marcar junto a las otras opciones.

Si tiene algún comentario, ingréselo aquí

## **Anexo B: Características de los módulos considerados en las entrevistas semi-estructuradas**

### ■ Antecedentes establecimiento

En esta sección se consulta al entrevistado por los datos del establecimiento (nombre, región y comuna), principalmente con el objetivo de que en la grabación de la conversación quede constancia de dicha información.

### ■ Antecedentes entrevistado

Este apartado fue diseñado para obtener información profesional del entrevistado, tales como cargo y su experiencia en éste. Además de ello se profundiza en las razones por las que el entrevistado fue designado como encargado PME del establecimiento.

### ■ Inscripción en los PME

Esta sección busca explorar en los canales a través de los cuáles los concursantes se enteraron de la existencia del concurso PME, así como también de las razones que los llevaron a inscribirse a éste (que personas tomaron la decisión de realizar la inscripción, si fue una decisión compartida por los docentes, entre otras)

En el caso de los establecimientos que realizaron la inscripción tanto el año 2007 como 2008 (reincidentes y desertores) se consulta además por la comparación de ambos procesos.

### ■ Postulación a los PME

Para analizar las características de esta etapa fue diseñado un conjunto de preguntas orientadas a determinar los procesos derivados de la elaboración de la propuesta y los actores participantes en éste. En el caso de los liceos reincidentes (no ganadores 2007 y ganadores 2008) se incluye un conjunto de preguntas que busca establecer las principales similitudes y diferencias del proceso de postulación de los años 2007 y 2008.

### ■ No Postulación a los PME

Este módulo de preguntas busca indagar en las razones o causas que explican la deserción de los liceos al proceso, durante dos años consecutivos.

### ■ Resultados

Las preguntas incluidas en esta sección buscan conocer la percepción de los encargados PME en torno a las razones que explican los resultados obtenidos en el concurso. Para los liceos reincidentes se considera además la profundización en las razones tanto de los concursos 2007 como 2008.

### ■ Implementación de los PME

El objetivo de incluir esta temática en la pauta es conocer la forma en que los liceos ganadores del concurso implementan su propuesta de mejoramiento: la etapa en que

se encuentran, las personas que han participado en su ejecución, su nivel de ajuste al cronograma formulado inicialmente, las dificultades que han debido enfrentar, entre otras.

- Evaluación de los PME

En este apartado se incluyen preguntas cuyo objetivo es profundizar en torno al impacto percibido en el liceo producto de la implementación del proyecto (beneficios, desventajas o problemas, cambios, entre otras). Por ende, este bloque de preguntas sólo aparecerá en la entrevista de los liceos ganadores y destacados 2007 y 2008, así como también en los reincidentes ganadores 2008.

- Percepción general PME

Esta sección busca establecer tanto la percepción del programa PME (beneficios, ventajas, aspectos que es necesario cambiar) como la proyección de participación del establecimiento en esta iniciativa

## Anexo C: Pauta Entrevista - Liceos Destacados Concurso 2007

### Antecedentes establecimiento

- Nombre establecimiento
- Región establecimiento
- Comuna establecimiento

### Antecedentes entrevistado

- ¿Cuál es su cargo en el establecimiento?
- ¿Cuántos años lleva en este cargo?
- ¿Hace cuántos años trabaja en el establecimiento?
- ¿Cuáles son las principales razones por las cuales Ud. está a cargo de PME?

### Inscripción en los PME

- ¿Por qué medio/s se enteró de los Proyectos de Mejoramiento Educativo (PME) por primera vez?

A continuación, le voy a formular preguntas relativas a la inscripción del proyecto PME el año 2007.

- ¿En qué consistía el proyecto inscrito por el establecimiento el año 2007, cuáles eran sus objetivos? *(La pregunta se orienta a las áreas específicas a las que apuntaba el proyecto).*
- ¿Qué persona/s del establecimiento tomaron la decisión de inscribirse en PME el año 2007?
- ¿Fue una decisión compartida por los docentes?
- ¿Cuáles fueron las principales razones para inscribir al establecimiento en PME?
- ¿Qué pasos se siguieron o qué fue necesario hacer antes de completar la ficha e inscribir el establecimiento al PME el año 2007? *(Por ejemplo: Reuniones, revisión de bases o de página Web, otros).*
- ¿Quiénes participaron en el proceso de inscripción?

### Postulación a los PME

Las siguientes preguntas se orientan al proceso de postulación y adjudicación del proyecto PME el año 2007.

- ¿Quién/es fue/ron los encargados de elaborar y postular la propuesta al concurso el año 2007?
- ¿Se asistió a alguna capacitación del Ministerio de Educación para apoyar la postulación al PME?
- *Si responde sí se asistió:*
  - ¿Quiénes asistieron?
  - ¿A qué áreas se orientó la capacitación?
  - ¿Cuán útil fue esta capacitación? ¿Por qué?
- *Si responde no se asistió:*
  - ¿Por qué nadie del establecimiento asistió a una capacitación? *(Indagar motivos internos o externos al establecimiento).*

- ¿Me podría describir las etapas o pasos que se siguieron para la elaboración y postulación del proyecto al concurso de 2007?
- ¿Se utilizaron los instrumentos de apoyo establecidos por el Concurso para la postulación de proyectos? (Esperar respuesta espontánea y luego consultar si se conoce y utilizó: Bases del concurso, Manual de los Proyectos de Mejoramiento Educativo, página Web, Mesa de ayuda, etc.).
- ¿Cuán útil fueron estos instrumentos de apoyo? (Diferenciar por instrumento si es necesario).
- ¿Cuáles fueron las principales dificultades para la elaboración y postulación del proyecto?
- Específicamente para completar el formulario, ¿cuál/es elemento/s fueron de mayor dificultad? (Si no comprende pregunta, dar ejemplos: formato, ítems del formulario, elaboración presupuesto, uso Web, etc.).
- ¿Se contó con apoyo o asesoría externa para la formulación del proyecto PME?
- En caso de respuesta afirmativa: ¿Qué tipo de apoyo?
- ¿Se dio a conocer el proyecto a la comunidad escolar? ¿A qué estamentos?

#### Resultados

- ¿Qué cree que incidió en el buen resultado obtenido por el establecimiento en PME el año 2007?
- ¿Considera que existen características propias del establecimiento que inciden en los buenos resultados?
- ¿Qué aspectos considera necesario que tenga un establecimiento para obtener buenos resultados en este tipo de Concurso? (Indagar en aspectos de gestión y administración, existencia de liderazgo, trabajo en equipo, otros).

#### Implementación de los PME

Las siguientes preguntas se orientan al proceso de implementación del proyecto PME.

- ¿Me podría describir el proceso o etapas de implementación que ha tenido el proyecto PME desde el año 2007?
- ¿Quiénes han participado directamente en la implementación de este proyecto? (Indagar por cargo, estamento y apoyo externo si existe).
- ¿Se contó/cuenta con apoyo de los distintos estamentos? (Especificar quién apoya y quién no).
- ¿Se cuenta con apoyo externo? En caso afirmativo: ¿De quién?
- ¿Cuáles han sido las principales dificultades para la implementación del proyecto? (Indagar por aspectos internos y externos al establecimiento).
- En este momento, ¿cuál es el nivel de avance en la implementación del proyecto?
- ¿Este avance corresponde al cronograma planificado para el proyecto?
- Si el proyecto está atrasado, consultar: ¿Por qué razones la implementación del proyecto está atrasada respecto a su planificación?

#### Evaluación de los PME

- ¿Cómo evaluaría la implementación de PME en su establecimiento? ¿Por qué?
- ¿Cuáles diría Ud. que han sido los principales beneficios para el establecimiento y la comunidad educativa?

- ¿Cuáles han sido las principales desventajas o problemas?
- ¿Qué cambios percibe en su establecimiento por haber implementado PME?
- ¿Cree que la implementación de PME tendrá un impacto positivo en el establecimiento? ¿En qué aspectos/ Por qué?
- ¿El establecimiento había inscrito o postulado antes de 2007 un proyecto a PME?
- En caso de haber postulado:
  - ¿En qué año?
  - ¿En qué consistió el proyecto postulado a PME?
  - ¿Se ganó el concurso?
- En caso de haber ganado el concurso:
  - ¿Cómo evalúa la implementación de este proyecto y su impacto o relevancia para el establecimiento?

#### Percepción general PME

- ¿Planea el establecimiento postular a PME en el futuro? ¿Por qué?
- Por último, me gustaría conocer su percepción y evaluación general de PME.
- En términos generales, ¿cuáles considera Ud. que son los aspectos positivos de PME? ¿Cuáles considera que son los aspectos negativos de PME? (En ambas preguntas, esperar respuesta espontánea y sólo en caso de no entregar respuesta clara indagar por postulación, presupuesto, implementación, apoyo, etc.).
- ¿Qué aspectos de PME cree necesario cambiar?
- ¿Tiene alguna otra sugerencia o propuesta para el mejoramiento de PME?



## Anexo D: Pauta Entrevista - Liceos Destacados Concurso 2008

### Antecedentes establecimiento

- Nombre establecimiento
- Región establecimiento
- Comuna establecimiento

### Antecedentes entrevistado

- ¿Cuál es su cargo en el establecimiento?
- ¿Cuántos años lleva en este cargo?
- ¿Hace cuántos años trabaja en el establecimiento?
- ¿Cuáles son las principales razones por las cuales Ud. está a cargo de PME?

### Inscripción en los PME

- ¿Por qué medio/s se enteró de los Proyectos de Mejoramiento Educativo (PME) por primera vez?

A continuación, le voy a formular preguntas relativas a la inscripción del proyecto PME el año 2008.

- ¿En qué consistía el proyecto inscrito por el establecimiento el año 2008, cuáles eran sus objetivos? (La pregunta se orienta a las áreas específicas a las que apuntaba el proyecto).
- ¿Qué persona/s del establecimiento tomaron la decisión de inscribirse en PME el año 2008?
- ¿Fue una decisión compartida por los docentes?
- ¿Cuáles fueron las principales razones para inscribir al establecimiento en PME?
- ¿Qué pasos se siguieron o qué fue necesario hacer antes de completar la ficha e inscribir el establecimiento al PME el año 2008? (Por ejemplo: Reuniones, revisión de bases o de página Web, otros).
- ¿Quiénes participaron en el proceso de inscripción?

### Postulación a los PME

Las siguientes preguntas se orientan al proceso de postulación y adjudicación del proyecto PME el año 2008.

- ¿Quién/es fue/ron los encargados de elaborar y postular la propuesta al concurso el año 2008?
- ¿Se asistió a alguna capacitación del Ministerio de Educación para apoyar la postulación al PME?
- Si responde sí se asistió:
  - ¿Quiénes asistieron?
  - ¿A qué áreas se orientó la capacitación?
  - ¿Cuán útil fue esta capacitación? ¿Por qué?
- Si responde no se asistió:
  - ¿Por qué nadie del establecimiento asistió a una capacitación? (Indagar motivos interno o externos s al establecimiento).

- ¿Me podría describir las etapas o pasos que se siguieron para la elaboración y postulación del proyecto al concurso de 2008?
- ¿Se utilizaron los instrumentos de apoyo establecidos por el Concurso para la postulación de proyectos? (Esperar respuesta espontánea y luego consultar si se conoce y utilizó: Bases del concurso, Manual de los Proyectos de Mejoramiento Educativo, página Web, Mesa de ayuda, etc.).
- ¿Cuán útil fueron estos instrumentos de apoyo? (Diferenciar por instrumento si es necesario)
- ¿Cuáles fueron las principales dificultades para la elaboración y postulación del proyecto?
- Específicamente para completar el formulario, ¿cuál/es elemento/s fueron de mayor dificultad? (Si no comprende pregunta, dar ejemplos: formato, ítems del formulario, elaboración presupuesto, uso Web, etc.).
- ¿Se contó con apoyo o asesoría externa para la formulación del proyecto PME?
- En caso de respuesta afirmativa: ¿Qué tipo de apoyo?
- ¿Se dio a conocer el proyecto a la comunidad escolar? ¿A qué estamentos?

#### Resultados

- ¿Qué cree que incidió en el buen resultado obtenido por el establecimiento en PME el año 2008?
- ¿Considera que existen características propias del establecimiento que inciden en los buenos resultados?
- ¿Qué aspectos considera necesario que tenga un establecimiento para obtener buenos resultados en este tipo de Concurso? (Indagar en aspectos de gestión y administración, existencia de liderazgo, trabajo en equipo, otros).

#### Implementación de los PME

Las siguientes preguntas se orientan al proceso de implementación del proyecto PME.

- ¿Me podría describir el proceso o etapas de implementación que ha tenido el proyecto PME?
- ¿Quiénes han participado directamente en la implementación de este proyecto? (Indagar por cargo, estamento y apoyo externo si existe).
- ¿Se cuenta con apoyo de los distintos estamentos? (Especificar quién apoya y quién no).
- ¿Se cuenta con apoyo externo? En caso afirmativo: ¿De quién?
- ¿Cuáles han sido las principales dificultades en la implementación del proyecto? (Indagar por aspectos internos y externos al establecimiento).
- En este momento, ¿cuál es el nivel de avance en la implementación del proyecto?
- ¿Este avance corresponde al cronograma planificado para el proyecto?
- Si el proyecto está atrasado, consultar: ¿Por qué razones la implementación del proyecto está atrasada respecto a su planificación?

#### Evaluación de los PME

- ¿Cómo evaluaría la implementación de PME en su establecimiento? ¿Por qué?
- ¿Cuáles diría Ud. que han sido los principales beneficios para el establecimiento y la comunidad educativa?
- ¿Cuáles han sido las principales desventajas o problemas?

- ¿Qué cambios percibe en su establecimiento por haber implementado PME?
- ¿Cree que la implementación de PME tendrá un impacto positivo en el establecimiento? ¿En qué aspectos/ Por qué?
- ¿El establecimiento había inscrito o postulado antes de 2008 un proyecto a PME?
- En caso de haber postulado:
  - ¿En qué año?
  - ¿En qué consistió el proyecto postulado a PME?
  - ¿Se ganó el concurso?
- En caso de haber ganado el concurso:
  - ¿Cómo evalúa la implementación de este proyecto y su impacto o relevancia para el establecimiento?

#### Percepción general PME

- ¿Planea el establecimiento postular a PME en el futuro? ¿Por qué?
- Por último, me gustaría conocer su percepción y evaluación general de PME.
  - ¿Planea el establecimiento postular a PME en el futuro? ¿Por qué?
  - En términos generales, ¿cuáles considera Ud. que son los aspectos positivos de PME? ¿Cuáles considera que son los aspectos negativos de PME? (En ambas preguntas, esperar respuesta espontánea y sólo en caso de no entregar respuesta clara indagar por postulación, presupuesto, implementación, apoyo, etc.).
  - ¿Qué aspectos de PME cree necesario cambiar?
  - ¿Tiene alguna otra sugerencia o propuesta para el mejoramiento de PME?

## Anexo E: Pauta Entrevistas-Liceos No Ganadores 2007-Ganadores 2008

### Antecedentes establecimiento

- Nombre establecimiento
- Región establecimiento
- Comuna establecimiento

### Antecedentes entrevistado

- ¿Cuál es su cargo en el establecimiento?
- ¿Cuántos años lleva en este cargo?
- ¿Hace cuántos años trabaja en el establecimiento?
- ¿Cuáles son las principales razones por las cuales Ud. está a cargo de PME?

### Inscripción en los PME

- ¿Por qué medio/s se enteró de los Proyectos de Mejoramiento Educativo (PME) por primera vez?
- A continuación, le voy a formular preguntas relativas a la inscripción de los proyectos PME.
  - ¿En qué consistía el proyecto inscrito por el establecimiento el año 2007, cuáles eran sus objetivos? (La pregunta se orienta a las áreas específicas a las que apuntaba el proyecto).
  - ¿Qué persona/s del establecimiento tomaron la decisión de inscribirse en PME el año 2007?
  - ¿Fue una decisión compartida por los docentes?
  - ¿Cuáles fueron las principales razones para inscribir al establecimiento en PME el año 2007?
  - ¿Qué pasos se siguieron o qué fue necesario hacer antes de completar la ficha e inscribir el establecimiento el año 2007? (Por ejemplo: Reuniones, revisión de bases o de página Web, otros).
  - ¿Quiénes participaron en el proceso de inscripción el año 2007?
  - ¿En qué consistía el proyecto inscrito por el establecimiento el año 2008, cuáles eran sus objetivos? (Indagar también si se trata del mismo proyecto del 2007 o distinto).
  - En los aspectos antes consultados, ¿cuáles diría Ud. que fueron las principales diferencias en el proceso de inscripción a PME para el año 2008, en comparación con el 2007? (Esperar respuesta espontánea y luego consultar por: razones para presentar la inscripción, pasos seguidos antes de completar la ficha, temática del proyecto, motivaciones, toma de decisiones, participación, elaboración e inscripción, etc.).

### Postulación a los PME

Las siguientes preguntas se orientan al proceso de postulación y resultados de los proyectos PME.

- ¿Quién/es fue/ron los encargados de elaborar y postular la propuesta al concurso el año 2007? ¿Se mantuvieron las mismas personas a cargo para el 2008?
- ¿Se asistió a alguna capacitación del Ministerio de Educación para apoyar la postulación al PME?
- Si responde sí se asistió:
  - ¿Quiénes asistieron?
  - ¿En qué año?
  - ¿A qué áreas se orientó la capacitación?
  - ¿Cuán útil fue esta capacitación? ¿Por qué?
- Si responde no se asistió:
  - ¿Por qué nadie del establecimiento asistió a una capacitación? (Indagar motivos internos o externos al establecimiento).
- ¿Me podría describir las etapas o pasos que se siguieron para la elaboración y postulación del proyecto al concurso de 2007?
- ¿Hubo cambios en el proceso o etapas de elaboración y postulación el año 2008?
- ¿Se utilizaron los instrumentos de apoyo establecidos por el Concurso para la postulación de proyectos? (Esperar respuesta espontánea y luego consultar si se conoce y utilizó: Bases del concurso, Manual de los Proyectos de Mejoramiento Educativo, página Web, Mesa de ayuda, etc.).
- ¿Cuán útil fueron estos instrumentos de apoyo? ¿Qué año se utilizaron más, 2007 o 2008? (En ambas preguntas, diferenciar por instrumento si es necesario).
- ¿Cuáles fueron las principales dificultades para la elaboración del proyecto el año 2007? ¿Cuáles fueron las principales dificultades el año 2008?
- Específicamente para completar el formulario, ¿cuál/es elemento/s fueron de mayor dificultad el año 2007? ¿Cuáles fueron las principales dificultades el año 2008? (Si no comprende pregunta, dar ejemplos: formato, ítems del formulario, elaboración presupuesto, uso Web, etc.).
- ¿Se contó con apoyo o asesoría externa para la formulación del proyecto PME?
- En caso de respuesta afirmativa: ¿Qué tipo de apoyo? ¿El 2007, 2008 o ambos años?
- ¿Se dio a conocer el proyecto a la comunidad escolar ambos años? ¿A qué estamentos?

### Resultados

- ¿Qué cree que incidió en que el establecimiento no lograra adjudicarse el PME el año 2007?
- ¿Se les informó de las razones por las cuáles el establecimiento no se adjudicó el PME el 2007?
- En caso afirmativo: ¿Qué aspectos fueron mal evaluados en el Concurso?
- ¿Qué cambios se dieron interna y externamente en el establecimiento para obtener un buen resultado el 2008 y adjudicarse el proyecto?
- ¿La experiencia anterior en la elaboración y postulación de PME, fue un factor importante para ganar el Concurso el año 2008? ¿Por qué?

- ¿Qué aspectos considera necesario que tenga un establecimiento para obtener buenos resultados en este tipo de Concurso? (Indagar en aspectos de gestión y administración, existencia de liderazgo, trabajo en equipo, otros).

#### Implementación de los PME

Las siguientes preguntas se orientan al proceso de implementación del proyecto PME el año 2008.

- ¿Me podría describir el proceso o etapas de implementación que ha tenido el proyecto PME el año 2008?
- ¿Quiénes han participado directamente en la implementación de este proyecto? (Indagar por cargo, estamento y apoyo externo si existe).
- ¿Se cuenta con apoyo de los distintos estamentos? (Especificar quién apoya y quién no).
- ¿Se cuenta con apoyo externo? En caso afirmativo: ¿De quién?
- ¿Cuáles han sido las principales dificultades en la implementación del proyecto PME el año 2008? (Indagar por aspectos internos y externos al establecimiento).
- En este momento, ¿cuál es el nivel de avance en la implementación del proyecto?
- ¿Este avance corresponde al cronograma planificado para el proyecto?
- Si el proyecto está atrasado, consultar: ¿Por qué razones la implementación del proyecto está atrasada respecto a su planificación?

#### Evaluación de los PME

- ¿Cómo evaluaría la implementación de PME en su establecimiento? ¿Por qué?
- ¿Cuáles diría Ud. que han sido los principales beneficios para el establecimiento y la comunidad educativa?
- ¿Cuáles han sido las principales desventajas o problemas?
- ¿Qué cambios percibe en su establecimiento por haber implementado PME?
- ¿Cree que la implementación de PME tendrá un impacto positivo en el establecimiento? ¿En qué aspectos/ Por qué?
- ¿El establecimiento había inscrito o postulado antes de 2007 un proyecto a PME?
- En caso de haber postulado:
  - ¿En qué año?
  - ¿En qué consistió el proyecto postulado a PME?
  - ¿Se ganó el concurso?
- En caso de haber ganado el concurso:
  - ¿Cómo evalúa la implementación de este proyecto y su impacto o relevancia para el establecimiento?

#### Percepción general PME

- ¿Planea el establecimiento postular a PME en el futuro? ¿Por qué?
- Por último, me gustaría conocer su percepción y evaluación general de PME.
  - En términos generales, ¿cuáles considera Ud. que son los aspectos positivos de PME? ¿Cuáles considera que son los aspectos negativos de PME? (En ambas preguntas, esperar respuesta espontánea y sólo en

- caso de no entregar respuesta clara indagar por postulación, presupuesto, implementación, apoyo, etc.).
- ¿Qué aspectos de PME cree necesario cambiar?
  - ¿Tiene alguna otra sugerencia o propuesta para el mejoramiento de PME?

## Anexo F: Pauta Entrevistas-Liceos Desertores ambos años

### Antecedentes establecimiento

- Nombre establecimiento
- Región establecimiento
- Comuna establecimiento

### Antecedentes entrevistado

- ¿Cuál es su cargo en el establecimiento?
- ¿Cuántos años lleva en este cargo?
- ¿Hace cuántos años trabaja en el establecimiento?
- ¿Cuáles fueron las principales razones por las cuales Ud. estuvo a cargo de PME?

### Inscripción en los PME

- ¿Por qué medio/s se enteró de los Proyectos de Mejoramiento Educativo (PME) por primera vez?

A continuación, le voy a formular preguntas relativas a la inscripción de los proyectos PME los años 2007 y 2008.

- ¿En qué consistía el proyecto inscrito por el establecimiento el año 2007, cuáles eran sus objetivos? (La pregunta se orienta a las áreas específicas a las que apuntaba el proyecto).
- ¿Qué persona/s del establecimiento tomaron la decisión de inscribirse en PME el año 2007?
- ¿Fue una decisión compartida por los docentes?
- ¿Cuáles fueron las principales razones para inscribir al establecimiento en PME el año 2007?
- ¿Qué pasos se siguieron o qué fue necesario hacer antes de completar la ficha e inscribir el establecimiento el año 2007? (Por ejemplo: Reuniones, revisión de bases o de página Web, otros).
- ¿Quiénes participaron en el proceso de inscripción el año 2007?
- ¿En qué consistía el proyecto inscrito por el establecimiento el año 2008, cuáles eran sus objetivos? (Indagar también si se trata del mismo proyecto del 2007 o distinto).
- En los aspectos antes consultados, ¿cuáles diría Ud. que fueron las principales diferencias en el proceso de inscripción a PME para el año 2008, en comparación con el 2007? (Esperar respuesta espontánea y luego consultar por: motivaciones, toma de decisiones, participación, elaboración e inscripción, etc.).



### No postulación a los PME

En las siguientes preguntas, le consultaré por los aspectos que incidieron para no postular los proyectos PME inscritos.

- ¿Por qué motivo/s se decidió no postular al PME tras la inscripción el año 2007? ¿Fueron causas internas al establecimiento o relativas a PME?
- ¿Se repitieron los mismos motivos el año 2008?
- En caso de respuesta negativa: ¿Cuáles fueron las diferencias y principales motivos el año 2008?
- ¿Quién/es tomaron la decisión de no postular? (Diferenciar por año si es necesario).
- ¿Fue una decisión compartida por los docentes?
- ¿Se llegó a revisar el Formulario de postulación el 2007 o 2008?
- En caso de respuesta afirmativa, ¿Cuál es su impresión sobre la Ficha, en términos de claridad, pertinencia y dificultades para completarla?
- ¿Qué situación o condiciones debieran haberse dado para que el establecimiento postulase a los PME el 2007 o 2008?
- ¿Qué aspectos considera necesario que tenga un establecimiento para obtener buenos resultados en este tipo de Concurso? (Indagar en aspectos de gestión y administración, existencia de liderazgo, trabajo en equipo, otros).

### Percepción general PME

Por último, me gustaría conocer su percepción de PME.

- ¿El establecimiento había inscrito o postulado antes de 2007 un proyecto a PME?
- En caso de haber postulado:
  - ¿En qué año?
  - ¿En qué consistió el proyecto postulado a PME?
  - ¿Se ganó el concurso?
- En caso de haber ganado el concurso:
  - ¿Cómo evalúa la implementación de este proyecto y su impacto o relevancia para el establecimiento?
- ¿Planea el establecimiento postular a PME en el futuro? ¿Por qué?
- ¿Qué aspectos de PME cree necesario cambiar?
- ¿Tiene alguna otra sugerencia o propuesta para el mejoramiento de PME?

## Anexo G: Tabla de datos-Estudio cuantitativo

**Tabla N° 11:** Participación de los docentes en la toma de decisiones- Estadística descriptiva pregunta B.2

<b>Ámbito de participación</b>	<b>Media</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
Asistencia y/o elección capacitaciones o cursos	2,0	1	4
Forma de organizar y realizar el trabajo al interior sala de clases	1,3	1	3
Forma de organizar y realizar el trabajo fuera sala de clases	1,7	1	4
Metodologías de control de la disciplina	1,6	1	4
Resolución de conflictos entre estudiantes	1,7	1	4
Control sobre la cantidad de tareas asignadas	1,5	1	4
Planificación de los contenidos curriculares	1,4	1	4
Elección de textos escolares y materiales didácticos	1,4	1	4
Uso de recursos tecnológicos	1,4	1	4
Desarrollo y/o actualización del PEI	1,7	1	4