

# IMPLEMENTACIÓN SEP - CONVERSACIÓN CON ACTORES



11/12/200  
9

La mirada de los sostenedores

***“Yo creo que lo positivo de la SEP es dar cuerpo a las escuelas, creo que hoy día la SEP es el corazón de la educación, o sea, si tú repreguntas a mí, creo que está transformándose en el motor de la educación”***

Sostenedor Corporación

## Contenido

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>2</b>
<b>2. ANTECEDENTES</b> .....	<b>2</b>
<b>3. PRINCIPALES RESULTADOS</b> .....	<b>4</b>
3.1. FOCO EN LA CALIDAD .....	4
3.2. NUEVAS PRÁCTICAS .....	4
3.2.1. Autoobservación, registro y responsabilización.....	4
3.2.2. Roles: qué compete a sostenedores y directores por separado y qué compete tanto a directores como sostenedores .....	5
3.2.3. Más interacciones para cumplir con la nueva metodología de trabajo .....	6
3.2.4. Comunicaciones “indirectas” desde el Ministerio .....	6
3.3. DEMANDAS POR MAYOR ADECUACIÓN A LAS ESCUELAS.....	7
3.3.1. Rendición de cuentas demasiado rígida .....	7
3.3.2. Metas que generan agobio .....	8
3.3.3. Plazos desajustados al calendario escolar y las posibilidades de los sostenedores	10
3.4. SUSTENTABILIDAD.....	10
3.4.1. Paradoja en las exigencias de planificación .....	10
3.4.2. Claves para que el trabajo con los planes de mejoramiento sea sustentable, identificadas por los propios sostenedores:.....	11
3.4.3. Necesidad de comprometer a los docentes.....	11
3.4.4. Un plan de mejoramiento integrado y que recoja variables relevantes para cada escuela	12
3.5. INFORMACIÓN.....	13
3.5.1. Improvisación, orientaciones escasas y contradictorias .....	13
3.5.2. Retroalimentación sin valor agregado .....	14
3.5.3. Sistema tecnológico de soporte.....	15
3.6. IMAGEN DEL MINISTERIO.....	15
<b>4. SÍNTESIS Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>18</b>
<b>5. ANEXOS</b> .....	<b>19</b>
<b>ANEXO I</b> .....	<b>19</b>
<b>ANEXO II</b> .....	<b>20</b>

# Implementación SEP - Conversación con actores

## LA MIRADA DE LOS SOSTENEDORES

### 1. INTRODUCCIÓN

En el presente informe se describen los principales resultados de una serie de seis conversaciones con sostenedores, sobre sus experiencias en la implementación de la Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP).

En la sección de antecedentes, se entrega una descripción general sobre la realización de estas conversaciones. En la sección siguiente, se presentan los principales resultados, agrupados en seis grandes temas: Foco en la calidad; Nuevas prácticas; Demandas por mayor adecuación a las escuelas; Sustentabilidad; Información; e Imagen del Ministerio. Estos temas a su vez se desagregan en diferentes aspectos para ser profundizados.

Cabe señalar que la información se muestra desde la perspectiva de los sostenedores, es decir, sin remitirse a un análisis bibliográfico y sin hacer un juicio de si lo señalado es o no correcto en el contexto del mejoramiento de la educación y la implementación de la SEP. Para cada tema se incluyeron diversas citas de las conversaciones, con el objetivo de transmitir al lector lo más fielmente posible, las inquietudes de los sostenedores.

En la cuarta sección se agrega un conjunto de recomendaciones que surgen tanto del análisis de la información como de la experiencia de interacción con sostenedores. La quinta sección corresponde al anexo con información sobre la metodología<sup>1</sup>.

### 2. ANTECEDENTES

Con el propósito de retroalimentar el trabajo enmarcado en la implementación de la Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP), a partir de las experiencias y valoraciones de directores y sostenedores de establecimientos subvencionados, la Coordinación Nacional de SEP, ha promovido indagar en aspectos de los Planes de Mejoramiento Educativo que podrían ser mejorados.

Se realizaron durante la segunda quincena de noviembre del presente año, seis grupos de conversación con sostenedores de la Región Metropolitana, adscritos a la Ley SEP.

---

<sup>1</sup> Este informe fue elaborado por Gabriela Cares con apoyo de Mariano Rosenzvaig.

Cada conversación tuvo una duración aproximada de dos horas, y para llevarlas a cabo se empleó una pauta única de temas centrada principalmente en la experiencia de los sostenedores en la elaboración y reciente implementación de los planes de mejoramiento que la SEP contempla. Las conversaciones fueron realizadas por integrantes del Ministerio de Educación, entre quienes previamente, se consensó la metodología de trabajo y los temas que serían enfatizados.

Participaron en total treinta y nueve actores<sup>2</sup>, quienes fueron convocados desde el Ministerio a participar en una reunión donde se recogerían experiencias y opiniones respecto de la implementación de la SEP. Los sostenedores se expresaron abiertamente, bajo el compromiso de mantener el anonimato y confidencialidad de la información entregada. En la Tabla 1, se muestra la composición de los seis grupos de conversación.

**Tabla 1. Composición de los grupos de conversación**

Municipales	Corporaciones		DAEM	
	Mayoría o todas escuelas urbanas	Presencia de escuelas rurales	Mayoría o todas escuelas urbanas	Presencia de escuelas rurales
	8 asistentes	5 asistentes	10 asistentes	4 asistentes
Particulares Subvencionados	Autónomos		Emergentes	
	9 asistentes		3 asistentes	

En reiteradas ocasiones la conversación se convirtió en una instancia de catarsis para compartir junto a otros sostenedores y frente a funcionarios del Ministerio, las dificultades que la implementación de la SEP les ha traído. Por otra parte, también hubo pleno consenso en la valoración positiva de una Ley con foco en la calidad de la educación, con una metodología de trabajo concreta, que promueve la visibilización de los logros y muestra también las debilidades de las escuelas para poder ser trabajadas.

<sup>2</sup> En el proceso de convocatoria se citó a *sostenedores* y se dio la posibilidad ir con algún acompañante. Sin embargo, ocurrió en algunos casos que a las reuniones asistió un representante del sostenedor vinculado al proceso de implementación de la SEP, o el sostenedor llegó acompañado por más de una persona.

### 3. PRINCIPALES RESULTADOS

#### 3.1. FOCO EN LA CALIDAD

Un tema que generó pleno consenso es la valoración positiva hacia el objetivo y “el espíritu” de la Ley SEP, el cual se relaciona con mejorar la calidad de la educación que se ofrece a todos los estudiantes.

***“Primera vez que estamos pensando en calidad de la educación, y dejamos de pensar solamente en la asistencia, en el registro, que sé yo; (empezamos) a pensar en mejoras, en eso y contar como con recursos, así que es una súper buena alternativa”***

Corporación Urbana

#### 3.2. NUEVAS PRÁCTICAS

##### 3.2.1. Autoobservación, registro y responsabilización

Un aspecto altamente valorado por los sostenedores es la metodología de trabajo de los Planes de Mejoramiento (PM-SEP), la cual ha puesto mejor contexto y forma a su modo de organizarse. También se aprecia como positivo el hecho de llevar un registro, donde se transparenten los logros y debilidades de cada escuela y una ruta más clara para el logro de los objetivos trazados.

***“Todo este esfuerzo ha servido para romper el cascarón, este hermetismo, que todo el mundo cree que estaba haciendo bien las cosas”***

Corporación urbana

***“Fue cómo dijéramos, una cachetada a cada profesor, fue fuerte el resultado”***

Corporación rural

***“Los resultados nos permitieron mirarnos adentro y detectar que, en realidad, habían hartas falencias y que además de detectarlas, era muy fácil de solucionarlas”***

Particular subvencionado, emergente

Parece positivo además, el hecho que sea una solicitud externa, ya que obliga a determinar responsabilidades dentro de los establecimientos, generando diferentes formas de participación, que es algo que también se destaca.

***“Eso es bueno, que venga un externo, me mire todo y me diga: mira ésta es la realidad de tu comuna. Porque que venga esta evaluación, censar lenguaje y matemática, realmente nos hace encontrarnos con la realidad, con la realidad de profesores que tenemos y de la gestión que se está haciendo dentro de las escuelas. Eso sí que tiene valor, yo lo rescato como un aporte, el decirte: esto es. Y es duro... o sea, aquí no hay amigos, no hay nadie que te arregla el monito pa’ que se vea más bonito”***

Corporación urbana

### 3.2.2. Roles: qué compete a sostenedores y directores por separado y qué compete tanto a directores como sostenedores

Aparece dentro de los temas críticos y recurrentes, la confusión de atribuciones y deberes que acarrea la SEP, tanto para directores como sostenedores. Por una parte, los sostenedores valoran que su rol se relacione con lo técnico pedagógico, además de lo administrativo, a la vez que se considera positivo el hecho que los directores incrementen su conocimiento respecto de los temas administrativos.

***“Yo creo que se pueden hacer mejor las cosas, integrando lo pedagógico con lo administrativo. No necesitamos directores de colegios que no sepan cuánto cuesta lo que están haciendo, necesitamos directores de colegio que sepan lo que cuesta y lo que no cuesta”***

Corporación urbana

Sin embargo, surge una fuerte crítica al Ministerio en la forma que ha orientado la implementación de esta Ley. Respecto al trabajo de los sostenedores, se señala que se les están exigiendo nuevos deberes, pero no se les apoya para su cumplimiento, sino al contrario, se actúa de manera que lo entorpece. Respecto a los directores, al abrirse en exceso su rol a lo administrativo, se actúa en desmedro de la dedicación que ellos podrán tener a lo pedagógico. Ambas situaciones, al desdibujar el rol de los directivos y pasar la cuenta a sostenedores sin darles atribuciones suficientes, implicaría un desaprovechamiento de recursos humanos.

***“Porque lo que tienen que hacer los directores, es estar ejecutando lo que tienen que hacer, no estar rindiendo cuentas administrativas, pa’ eso hay gente administrativa. Los docentes tendrán muchas facultades pero nunca han sido grandes administradores”***

Corporación urbana

***“El tema administrativo debería quedar en manos de los sostenedores, las Corporaciones; y los colegios centrarse en lo pedagógico. Así debiera ser, así debiera estar organizada (la Ley) ... O sea, nosotros, estar encargados de comprar, subir a los portales, las ATE y todo ese tipo de cosas, y los directores centrarse en lo pedagógico”***

Corporación urbana

### 3.2.3. Más interacciones para cumplir con la nueva metodología de trabajo

Tanto para elaborar el plan como para implementarlo, los sostenedores señalan que la SEP los ha obligado a interactuar más con los directores de los establecimientos, a la vez que estos han debido trabajar más en equipo con sus docentes. Esto ha pasado en la mayoría de los casos y se ve como algo positivo y necesario para sacar adelante el trabajo que los planes de mejoramiento demandan.

***“Creo que un elemento que se reforzó, por lo menos en un colegio como el mío en que hay cuatro cursos por nivel (fue) la necesidad del trabajo en grupo, porque eso les ayudó mucho a la hora de conversar: qué ponemos, qué no ponemos... oye, que tú y yo tenemos que llegar a esa meta. Eso de a poco nos fue como agrupando”***

Particular subvencionado, autónomo

Sin embargo, también existe una fuerte crítica al Ministerio que ha presionado con los tiempos y ha fallado en la entrega de información, atentando contra el ideal de participación que habrían deseado y podrían haber logrado.

***“Había que hacerlo muy tarde, por lo demás casi todos (los diagnósticos) realmente los llené yo”***

Particular subvencionado, autónomo

### 3.2.4. Comunicaciones “indirectas” desde el Ministerio

Para elaborar los Planes de Mejoramiento y poner en marcha procesos relativos a la SEP, los sostenedores reclaman que la información ha sido escasa (lo cual se verá más adelante) y poco accesible, ya sea porque no llega directamente a ellos y se cuelga en un portal Web, o porque antes de llegar a ellos, ha llegado a los directores. Esto lleva a nuevas prácticas de trabajo, en el sentido que se debe *buscar* información y no sólo *recibirla* y abre a todos la oportunidad de acceder a la información publicada. Frente a este tema, los sostenedores mostraron opiniones variadas.

***“Hoy día el Ministerio carga en la plataforma del Ministerio una situación, una fecha y es uno el que tiene que buscar, y antes te daban el calendario escolar para el año tal fecha tal cosa, tal fecha tal cosa y ahora te cambian una fecha y no te enteras, no te enteras porque tienes que buscarlo tú”***

Particular subvencionado, autónomo

***“Desde que firmamos el convenio de la Ley SEP, yo todos los días me meto a la página de la comunidad, antes no lo hacía todos los días”***

Particular subvencionado, emergente

***“Nos dimos cuenta que todos los días una de las dos tiene que abrir la página de los planes para saber qué está pasando”***

DAEM urbano

### 3.3. DEMANDAS POR MAYOR ADECUACIÓN A LAS ESCUELAS

#### 3.3.1. Rendición de cuentas demasiado rígida

Una de las críticas más duras y recurrentes en los seis grupos de conversación se centró en el proceso de rendición de cuentas de la SEP, hacia la rigidez en la estructura y el proceso en sí mismo. Respecto a lo primero se señaló que el propósito de mejorar la calidad de la educación que la SEP persigue se ve mermado al restringir las posibilidades de acción de los sostenedores, quienes muchas veces quisieran usar los recursos en ítems que no están permitidos, pero que ellos consideran relevantes para la realidad de las escuelas que administran. En particular, hubo varias alusiones a que el 15% asignable a honorarios es muy poco y que podrían haber recursos para premiar el buen desempeño de los docentes.

***“¡Qué ganas!, digo yo de que a través de la SEP, poder hacer una diferencia entre los buenos y los malos profesores... entonces, si yo reparo en el sentido del SEP, que es mejorar efectivamente la calidad para los niños prioritarios, a mí me encantaría como sostenedora, poder dar algunos bonos de reconocimiento ligados al puntaje. Que uno pudiera decir: este curso tuvo un 90%, cumplió la meta y ud. como profesor que lo hizo, que como profesor jefe está con este curso todo el día, yo se lo quiero reconocer”***

Corporación urbana

***“Tengo necesidades, pero no puedo gastar la plata en lo que yo quiero”***

Particular subvencionado, autónomo

Respecto a cómo se debe efectuar la rendición de cuentas, hubo consenso en que el proceso es demasiado engorroso (consideran que no se han recibido directrices suficientes) e innecesariamente burocrático. Todo esto genera un gasto excesivo de recursos humanos y financieros en administración.

***“Hay que tener cada factura en cada colegio, con copia en todas partes... o sea olvídense de lo que significa en términos de papeles y burocracia”***

Corporación urbana



**“Somos corporaciones grandes, una de las sinergias y la calidad que tenemos, es que tenemos ingenieros civiles destinados a esa pega (administración); no podía tener un ingeniero civil por cada colegio”**

Corporación urbana

También ocurre que sostenedores y directores sienten temor de tomar decisiones, ya que creen que pueden transgredir los lineamientos de la SEP, por desconocimiento.

**¿Qué certeza tenemos de que lo que estamos haciendo y gastando no nos lo podrían objetar?**

Particular subvencionado, emergente

**“Hemos estado súper saltones, porque hemos tenido directores que han cometido errores, no han entendido bien la Ley”**

DAEM urbano

**“A nosotros nos preocupaba que llegaran a fiscalizar y nosotros estuviéramos al margen de todo”**

DAEM rural

### 3.3.2. Metas que generan agobio

Al indagar en la pertinencia que los sostenedores asignan a las metas que se establecen en los planes de mejoramiento, hubo pleno consenso en que las exigencias vinculadas al SIMCE, eran demasiado altas y descontextualizadas de los colegios que han adscrito a la Ley SEP. En este punto cabe destacar que todos quienes participaron en estas conversaciones y señalaron haber tratado de modificar (bajar) sus metas, aún justificándolo, no pudieron debido a que según señalaron, el formato de llenado de los planes se los impedía o bien sus planes fueron devueltos por esta razón. En conclusión, consideran que las metas que existen en sus planes son demasiado altas y dudan que logren alcanzarlas. También hubo menciones al excesivo peso que se asigna al SIMCE, como referente del trabajo que están realizando las escuelas.

**“Creo que todas las corporaciones que están (presentes en la conversación) les ponen expectativas altas a sus alumnos, pero entonces pongámosle el título que corresponde: son expectativas. Las metas son cosas pa' cumplirse, sino mejor no las pongamos, porque también es lo que uno le predica a la gente con la que trabaja: mire si se pone una meta, que sea efectiva, real, sencilla y que la puedan alcanzar, lo máximo posible pero alcanzable.”**

Corporación urbana

***“Me da susto, como apreciación personal, que pase un poco lo que pasa en los 3° y 4° medios hoy día, que son cursos encargados de preparar una prueba específica... entonces vamos a especializar 3° y 4° básicos en SIMCE..”***

DAEM urbano

***“(medir) No solamente un mejoramiento cuantitativo en el SIMCE, sino también un mejoramiento de los procesos internos del colegio”***

DAEM rural

Respecto a las metas relacionadas con Lectura, hubo opiniones divididas. Algunos señalaron que se trata de indicadores pertinentes, mientras que otros expresaron una crítica tan dura como con relación a SIMCE. No obstante, la mayoría señala que se trata de una metodología conocida por las escuelas.

***“Cómo lo vas a fiscalizar si no es con metas reales po... poner 90%, en realidad yo no me preocupo de fiscalizar eso, si es imposible”***

Corporación urbana

***“Nosotros hacemos hace mucho tiempo la velocidad de lectura”***

Particular subvencionado, autónomo

***“Si bien es cierto, los profesores lo tomaron como algo impuesto, (en un principio) provocó rechazo, (después) se empezaron a dar cuenta que era bueno hacerlo, que años atrás muchos lo hacíamos”***

DAEM urbano

Sobre cómo se podrían trazar metas más apropiadas, los sostenedores señalaron que éstas debieran considerar características propias de cada escuela, siendo una de las más mencionadas la concentración de estudiantes vulnerables, ya que eso haría que las metas sean aún más difíciles de alcanzar. Otras variables también fueron mencionadas.

***“No puede ser todo estandarizado, hay cosas que tienen un estándar, pero no podemos perder la particularidad, porque si no, no vamos a mejorar el aprendizaje en el que tiene 90% de vulnerabilidad versus el que tiene 30% de vulnerabilidad”***

Corporación urbana

***“Yo creo que habría que flexibilizar, es difícil, no digo que sea fácil, pero poner metas reales, y si les parece poco, discutamos. Pero adecuadas a esa realidad, no a una realidad del nivel central”***

Corporación urbana

***“Te están pidiendo resultados en cuatro años: subir el promedio de puntaje en el SIMCE, de una manera que no se ha logrado en mucho tiempo. Y no solamente con recursos adicionales tú lo vas a poder lograr, hay otros factores que inciden también: el factor familiar es fundamental.”***

Particular subvencionado, emergente

### 3.3.3. Plazos desajustados al calendario escolar y las posibilidades de los sostenedores

En varias oportunidades se expresó un reproche a la falta de sintonía entre los plazos demandados por el Ministerio y los tiempos que requiere la escuela, lo cual se habría visto agravado por la falta de información que señalan, han debido enfrentar para realizar el trabajo.

***“Tuvimos tres meses más o menos maratónicos en que había que confeccionar el Plan de Mejoramiento y además hacer las cotizaciones, ya, que eso es mucho tiempo, que por Internet nadie te manda nada, o sea hay que ir a los lugares a cotizar uno por uno, entonces esa parte como de elaboración fue difícil”***

Particular subvencionado, autónomo

***“En enero... poca comunidad escolar nos iba quedando”***

Corporación urbana

## 3.4. SUSTENTABILIDAD

### 3.4.1. Paradoja en las exigencias de planificación

Los ingresos que se perciben por la SEP, son apreciados por los sostenedores y reconocen en ellos un potencial para mejorar la calidad de la educación. Sin embargo, estos recursos se perciben como un ingreso variable, ya que en la práctica han ido cambiando y desconocen cómo se calculan, lo cual resulta paradójico con la fijación de metas a cuatro años.

***“Nosotros comprometemos las acciones, pero ustedes nos tienen que mantener un piso”***

Corporación urbana

***“Cada mes han calculado el monto de SEP con parámetros diferentes”***

Particular subvencionado, autónomo

***“La forma en que se está implementado hoy día lleva a que los sistemas planificados no sea lo que se está incentivando, sino que se incentiva la decisión de la oportunidad, ¿te fijas?, que tiene su costo en educación, sobre todo en educación como son planes a un año y no más, sabiendo que en un proceso educativo nos tenemos que tomar más tiempo. Entonces como que limita, la forma está limitando el fondo”***

Corporación urbana

***“Un mes te pagan una cantidad y al otro mes, una cantidad completamente diferente”***

Particular subvencionado, emergente

3.4.2. Claves para que el trabajo con los planes de mejoramiento sea sustentable, identificadas por los propios sostenedores:

- **Persistencia:** mantenerse firmes en la consecución de las metas fijadas.
- **Trabajo en equipo:** asumiendo que la metodología de trabajo de los planes de mejoramiento, les exige resultados y visibiliza el nivel de cumplimiento, es necesario aunar esfuerzos para lograrlos.

***“Yo siento que el único camino posible para alcanzar el éxito en lo que está plasmado en los planes de mejora, es trabajar en equipo sí o sí. No hay otra posibilidad... tiene que haber un esfuerzo colectivo y simultáneo”***

Particular subvencionado, emergente

- **Liderazgo directivo:** los sostenedores señalan que requieren apoyo de los directores para cumplir con los desafíos que los planes de mejoramiento les plantean.

3.4.3. Necesidad de comprometer a los docentes

Una situación difícil de enfrentar por los sostenedores, ha sido instalar el discurso de mejorar el desempeño de docentes y directivos, para alcanzar el cumplimiento de las metas trazadas en los planes de mejoramiento, sin asociar a ello mayores incentivos. A la larga, si esta situación no es bien abordada, podría limitar los posibles impactos de la SEP.

***“Que no piensen que la SEP, entre comillas, es algo para trabajar el doble y ganar lo mismo, porque entonces estamos complicados”***

Particular subvencionado, autónomo

***“¿Por qué los profesores están desganados? Porque sienten que hay más trabajo y no hay aumento de sueldo”***

Particular subvencionado, emergente

#### 3.4.4. Un plan de mejoramiento integrado y que recoja variables relevantes para cada escuela

Pese a que hay diferentes opiniones respecto a cuánto se ha podido alinear el plan de mejoramiento educativo con las otras programaciones que enfrentan las escuelas, existe una opinión generalizada sobre la necesidad de ir integrando todos estos lineamientos. Esto, en opinión de algunos, se lograría pudiendo incluir más variables relevantes para cada escuela en su plan.

***“Debería haber una libertad más a futuro, de poder tomar algún parámetro adicional, o sea por lo menos pronto, y que tengan que ver con el proyecto educativo del colegio y que tengan que ver con la visión y misión que el centro educativo se ha trazado”***

Particular subvencionado, autónomo

Algunos sostenedores señalaron que los planes están muy enfocados a ciertas áreas cognitivas y ven en ello un riesgo de estrechamiento de las actividades de mejoramiento.

***“Solamente acá miden el SIMCE como elemento medidor de la realidad educativa del centro, y nosotros creemos que existen muchas más variables humanas, etc. de formación que en ninguna parte se consideran y lamentablemente, claro, a veces uno si se guía solamente por este tema tiende a focalizar demasiado el Proyecto Educativo a lo que es la parte netamente cognitiva”***

Particular subvencionado, autónomo

### 3.5. INFORMACIÓN

#### 3.5.1. Improvisación, orientaciones escasas y contradictorias

Probablemente la crítica más repetida, que más consenso genera y despierta mayor molestia entre los sostenedores, es la improvisación percibida en las orientaciones provenientes del Ministerio. Una frase varias veces mencionada fue “ensayo y error”, ya que esa es la percepción que se tiene de la implementación de la SEP. En particular, existe una fuerte crítica respecto a las orientaciones insuficientes respecto a cómo invertir y rendir cuentas en el marco de esta Ley.

***“La verdad es que desde el inicio y en el desarrollo del diagnóstico hasta llegar a diciembre no se sabía con claridad en que se podría emplear la subvención, entonces habían dudas... Faltó en ese caso un manual o como quiero usted llamarle, de forma de tener algo fijo, concreto, perfectamente modificable para no incurrir en errores... porque yo no creo que ningún sostenedor que está al servicio de la educación tenga ánimo de distorsionar el destino de sus fondos, pero también necesitan un apoyo claro, preciso de cómo invertir”***

Particular Subvencionado, autónomo

***“Ustedes sacaron en octubre un manual sobre cómo gastar la plata, y la plata ya estaba gastada”***

Corporación urbana

En cierta medida, los sostenedores entienden que los ajustes hechos sobre la marcha, son parte necesaria de un proceso nuevo para todos, pero critican que hay áreas en las que el Ministerio podría haber procedido mejor. Una situación que parece especialmente grave, es la descoordinación existente al interior del propio Ministerio y cómo la calidad de la información recibida por sostenedores y escuelas depende de la persona con la que les toca relacionarse y no de variables formales. En las conversaciones, esto se observó en la evaluación que los sostenedores hicieron de los Departamentos Provinciales con los que se relacionan y en concreto, de ciertas personas que facilitaron o entorpecieron el proceso.

***“Nos dieron los pasos, se dieron el trabajo de ir dos o tres veces al colegio a ver el avance que íbamos teniendo nos iban ayudando y colaborando, por lo menos nosotros no podemos quejarnos”***

Particular Subvencionado, autónomo

***“Nosotros entendíamos que si la Provincial nos estaba dando esa información es porque era oficial, entonces creo que ahí también hay una tremenda crítica a la coordinación del nivel central con los discursos que estaban dando a las provinciales”***

Corporación urbana

***“Tenemos la ventaja de estar en la Región Metropolitana, y de hecho la usamos, entonces cuando teníamos dudas nos íbamos al nivel central y de alguna manera aclarábamos las dudas, pero eso era súper complicado porque dejábamos sentidos a la mitad, porque la Dirección Provincial se enteraba... Y claramente, nivel central con mejores herramientas pa’ poder responder”***

Corporación urbana

***“En la provincial muy buena disposición, pero yo creo que nos llevaban a confusión más que a claridad”***

DAEM urbano

### 3.5.2. Retroalimentación sin valor agregado

Sobre la etapa de retroalimentación de los planes, los sostenedores hacen reparos a la tardanza del Ministerio para entregar una respuesta, al menos alguna notificación durante el proceso donde se señalara que el plan había sido recibido y en qué etapa se encontraba. Aún más de fondo es que en varias oportunidades se apunte a la superficialidad de la retroalimentación de los planes.

Pese a que la mayoría de los sostenedores señaló comprender que se le hicieran reparos a sus propuestas, y consideraron que los comentarios recibidos en la retroalimentación eran sensatos (lógicos), nadie ve en ellos un aporte sustantivo.

***“Lo que percibí de ellos (de los informes sobre los planes), de la lectura uno a uno: son súper estandarizados, iguales para todos... Yo creo que ese ejercicio, no sé si ustedes lo externalizaron, pero creo que fue una plata mal invertida, honestamente, porque al retirarlos nosotros, para hacer los ajustes que se necesitaban, podrían haber sido mucho más sustantivos en términos del contenido. Eso habría generado más valor.”***

Corporación urbana

***“Lo que hubiéramos esperado, por parte de la evaluación de los planes, es una retroalimentación un poco más específica. Nosotros tenemos dos planes de mejoramiento que son muy similares, que los hicieron juntos, son prácticamente iguales y un plan fue aprobado, y el otro no... iguales. Y yo me pregunto ¿de quién es el criterio?”***

Corporación urbana

### 3.5.3. Sistema tecnológico de soporte

Entre los sostenedores hay distintos niveles de familiaridad con las tecnologías de información, lo cual necesariamente, lleva a que el proceso de llenado y envío de los planes de mejoramiento presente distintos niveles de dificultad que no dependen de la herramienta en sí. Sin embargo, la percepción de que el proceso se entrampó debido a formatos cambiantes y una plataforma que no era apta, fue transversal y compartido por todos los sostenedores.

***“En el tema del diagnóstico, el otro problema que tuvimos fue cómo subir el diagnóstico a la plataforma, porque creo que como a las 4 de la mañana llamábamos a los directores para decirles: está subiendo el diagnóstico. Porque había momentos en que la plataforma estaba tan, tan, tan copada que era imposible acceder, ni siquiera a la portada de la plataforma.”***

Corporación urbana

***“Toda esa parte de llevar el diagnóstico a formato, todo, fue un desastre”***

Corporación urbana

***“Yo de verdad me pregunto ¿cómo puede haber tan poca inversión en un recurso que es tan masivo? ¿Cómo puede ser que una plataforma ministerial se caiga justo el día en se sabe van a entrar 50 colegios?”***

DAEM urbano

## 3.6. IMAGEN DEL MINISTERIO

Las alusiones que se hacen al Ministerio con respecto a la Ley SEP, son positivas respecto al diseño, a los objetivos que se persiguen, pero negativas respecto a cómo se ha implementado.

***“En el tema subvención escolar preferencial, siento que hay un muy buen equipo de diseño, pero siento que las cosas se han hecho pésimas. Quiero en eso ser súper... perdónenme la franqueza, porque siento que una política de Estado, puede ser súper bien diseñada, y que todos la compartimos, pero si se implementa mal da lo mismo, y en definitiva, para mí es suma cero.”***

Corporación urbana



Se pueden distinguir al menos tres críticas principales desde los sostenedores al Ministerio:

- **Descoordinación interna:** esto lleva a falta de claridad y desorganización en las comunicaciones emitidas desde el Ministerio. En la práctica, significa que los discursos surgidos desde distintas áreas del Ministerio, son incoherentes entre sí o desconocidos por los propios representantes del Ministerio que se han comunicado con sostenedores y directores en la implementación de la Ley SEP.
- **Capacitaciones insuficientes:** considerando que se trata de un proceso nuevo, con implicancias importantes en la forma de administrar los recursos, los sostenedores sostienen que hacen falta más capacitaciones donde se presente información relevante y se de respuesta a las preguntas técnicas que ellos tienen. Las capacitaciones han sido pocas y además, poco enfocadas a los elementos centrales.

*“Faltó capacitación o empoderamiento de lo que esto significa”*

Corporación rural

- **Esperar acatamiento por el usuario:** se refleja en los requerimientos, percibidos como poco justificados o arbitrarios desde el Ministerio. Por una parte, respecto de las exigencias que se pone para sí mismo en contraste con lo que exige a los sostenedores. En segundo término, se refleja en la imposición de metas de resultados que a juicio de los sostenedores, son poco fundamentadas.

*“Estamos todos aprendiendo juntos, lo malo que cuando hay que cumplir los plazos, ahí ustedes (Ministerio) son bastante (risas)... ahí cortan la cabeza. Nosotros tenemos que ser súper flexibles con el Ministerio, pero cuando hay que cumplir, ahí bueno...”*

Particular Subvencionado, autónomo

*“El Ministerio pide cosas que no tienen ningún sentido con la realidad, porque no sabe, porque está totalmente descoordinado, porque no sabe lo que pasa al interior de las escuelas, son todos teóricos”*

Corporación rural

*“Nosotros estamos acostumbrados a que dicen: agua va, y tenemos que recibir, tenemos que responder... y antes que termines de responder te llega otra”*

DAEM urbano

La descoordinación y falta de respuestas claras desde el Ministerio en el proceso de implementación de esta Ley, deteriora la percepción y actitud que los sostenedores asumen para trabajar junto a representantes de la institución.

***“Ser sostenedor significa tener deberes y responsabilidades, a mí me gustaría que el Ministerio nos rayara la cancha: esto, esto y esto. No recibir orden de nadie. Nosotros no estamos dejando entrar a los supervisores a nuestros colegios, porque se transforma en una complicación, más que en un aporte”***

Corporación urbana

***“No queremos que se nos venga a meter el Ministerio, a empobrecer y a malograr el trabajo que hemos hecho, siento que no es un aporte hoy. Los podemos sumar para que vayan a escuchar cómo lo hacemos, pero no queremos que intervengan”***

Corporación urbana

## 4. SÍNTESIS Y RECOMENDACIONES

Al sistematizar las opiniones entregadas por los sostenedores sobre sus experiencias en la elaboración e implementación de los planes de mejoramiento de la Ley SEP, se pueden identificar algunos nudos críticos, los cuales se presentaron anteriormente como “resultados principales”.

En este punto, se presentan algunas propuestas que podrían transformarse en actividades concretas al interior del Ministerio, relacionadas con el objetivo inicial de esta investigación: levantar información y generar propuestas para mejorar el diseño y mecanismos de retroalimentación de los planes de mejoramiento.

- **Capacitar.** La SEP trae muchos procesos nuevos y los sostenedores (y a juicio de ellos, también los directores) se sienten inseguros para tomar decisiones que por desconocimiento, podrían ir en contra de la normativa de la SEP. Se tiene a favor la buena disposición observada en la convocatoria para las conversaciones que sustentan este informe y el interés mostrado en la SEP.
- **Información con anticipación.** Tanto desde el Ministerio como entre los sostenedores se identifican distintas fases en la implementación de la Ley, donde la “etapa de arranque” ha sido muy criticada por la información escasa y tardía. Un desafío entonces, será entregar información con anticipación a los sostenedores, por ejemplo, para el proceso de reapertura de los planes de mejoramiento.
- **Retroalimentación más precisa.** Los sostenedores tienen distintas dudas respecto a la SEP y consideran que las respuestas provenientes del Ministerio, han sido poco específicas. En este mismo contexto se enmarca la retroalimentación recibida a los planes de mejoramiento, la cual tenía poco o nulo énfasis en variables propias de cada escuela. Por lo tanto, hace falta ir chequeando la pertinencia de la información que se entrega y procurar que ésta no sólo se cuelgue en portales, sino verificar que sea conocida.
- **Mejorar plataforma.** Se espera que funcione de manera continuada y sea amigable con los usuarios (asumiendo las desiguales habilidades de manejo que ellos presentan). En la experiencia pasada, la plataforma no tuvo capacidad de respuesta para la cantidad de usuarios que la querían usar.
- **Apoyo desde Supervisión.** Dentro de los temas a indagar no se esperaba evaluar el apoyo desde los supervisores ministeriales, sin embargo, fue un tema que surgió espontáneamente entre los sostenedores y en general, tuvo una evaluación negativa respecto a apoyo en temas de la SEP. En este contexto se señaló que la presencia de los supervisores en terreno se desaprovecha, ya que ellos no cuentan con información suficiente sobre la SEP (a veces incluso los confunden).
- **Lineamientos en la definición de roles: delimitación de atribuciones y responsabilidades.** Este es un tema que, especialmente, demanda de mayores antecedentes para llegar a una conclusión, ya que de la evidencia recolectada en esta ocasión, se extraen objeciones fundadas entre los sostenedores sobre aumentar el poder administrativo de los directores, pero también se puede entrever cierta reticencia al cambio, típica de todo nuevo proceso (ya que algunos consideran que los directores han logrado demasiadas atribuciones).

## 5. ANEXOS

### ANEXO I

#### OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

##### Objetivo general:

A partir de las experiencias y valoraciones de sostenedores con relación a los Planes de Mejoramiento Educativo (PME), levantar información y generar propuestas para mejorar su diseño y mecanismos de retroalimentación.

##### Objetivos de investigación específicos:

- Caracterizar la participación de los sostenedores en la elaboración y seguimiento a los planes de mejoramiento y su interacción con otros actores de la escuela en este proceso.
- Desde la perspectiva de los sostenedores, caracterizar la pertinencia de la metodología de trabajo que implican los PME, con relación a los recursos que pueden disponer las escuelas.
- Desde la perspectiva de los sostenedores, caracterizar la pertinencia de los indicadores de logro incluidos en los PME, para dar cuenta de mejores resultados en las escuelas.
- Identificar aquellos aspectos mejor y peor evaluados por los sostenedores, respecto al proceso de retroalimentación de los PME por parte del Ministerio.

#### OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Dimensiones	Variables
Participación en diseño y seguimiento del PME	Participación de los sostenedores en la elaboración de un PME
	Interacción de los sostenedores con otros miembros de la comunidad escolar en la elaboración del PME
	Valoración que se asigna a la participación propia y junto a otros en la elaboración del PME
Pertinencia de los PME	Cuán apropiados son los indicadores de los PME, para mejorar los resultados de la escuela
	Cuán apropiada es la metodología de trabajo que demandan los PME respecto de los recursos disponibles en la escuela
	Dificultades que presentan los PME para escuelas con necesidades especiales
Pertinencia y utilidad de retroalimentación desde MINEDUC	Conocimiento sobre la información entregada por MINEDUC
	Evaluación a la información entregada desde el MINEDUC

## ANEXO II

### PAUTA FOCUS GROUP CON SOSTENEDORES

#### INTRODUCCIÓN

##### Presentación del moderador

Hola mi nombre es NNNN, trabajo en el Ministerio de Educación, en el equipo de coordinación nacional de la Ley de Subvención Escolar Preferencial. Estamos realizando una serie de conversaciones con sostenedores, para conocer su opinión sobre aspectos de la SEP, en particular, de los planes de mejoramiento educativo que esta Ley plantea. Nuestra intención es recoger información desde quienes trabajan con los planes de mejoramiento, para ver cómo podríamos mejorar nuestro trabajo en el Ministerio.

Cada sesión es guiada por algún integrante de nuestro equipo y esperamos recibir las opiniones sinceras de cada uno de ustedes. La idea es recoger sus experiencias y opiniones respecto de algunos temas que nosotros ya traemos en agenda, por lo cual yo tendré que orientar la conversación hacia esos temas. Si al final de la conversación persisten dudas o comentarios que no fueron tematizados, o que no estaban en la agenda, para nosotros será muy interesante poder escucharlos o que se comuniquen con nosotros. Nos importa la opinión de cada uno de ustedes.

La conversación que aquí tendremos será grabada, con el propósito de hacer un mejor análisis de lo que nos digan. Ese es el único propósito. De ninguna manera se difundirá la identidad de quién elabora los comentarios. Este material será más tarde trabajado por un equipo reducido de personas y será de gran relevancia para que nuestro trabajo pueda ser mejor.

##### Presentación del asistente

Hola mi nombre es NNNN, trabajo en el Ministerio de Educación, en el equipo de coordinación nacional de la Ley de Subvención Escolar Preferencial. Mi rol en esta conversación, será apoyar a NNN para guiar la conversación y ahondar en los temas que ustedes nos planteen.

##### Presentación del tomador de notas

Hola mi nombre es NNNN, también trabajo en el Ministerio de Educación, en el equipo de coordinación nacional de la Ley de Subvención Escolar Preferencial. Mi tarea será tomar apuntes de esta conversación.

## ELABORACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DEL PME

*(Para empezar, queremos una idea general de cómo se hicieron los PME, cómo empezó el proceso...)*

### 1. Describir de manera general cómo fueron las siguientes etapas (quiénes, plazos, dificultades, facilitadores, etc.):

- Elaboración del diagnóstico
- Elaboración de metas y acciones
- Envío del plan

### 2. Sugerencias

- a) *Si tuviera una segunda oportunidad del elaborar PME ¿Qué cosas haría igual respecto de esta vez que ya pasó?*
- b) *¿Qué cosas haría distinto respecto de esta vez que ya pasó?*
  - Participación propia
  - Participación junto a otros
  - Solicitaría más apoyo
  - Le dedicaría más tiempo
  - Etc.

## PERTINENCIA DE LOS PME

### 3. Indicadores de logro

*(Cambiamos de tema, pasamos a indagar en cuán apropiados son los contenidos de los PME, para dar cuenta del mejoramiento de una escuela)*

- a) *¿Qué le parecen las metas fijadas en SIMCE? (¿Son apropiadas? ¿Muy altas/bajas? ¿Son “justas? ¿Son relevantes? ¿Son claras?)*
- b) *¿Qué le parecen las metas en velocidad y comprensión lectora? (¿Son apropiadas? ¿Muy altas/bajas? ¿Son “justas? ¿Son relevantes? ¿Son claras?)*
- c) *¿Qué tipo de análisis lleva a a las escuelas a modificar las metas sugeridas por el Ministerio?*

- d) *¿Qué le parecen los indicadores sobre gestión? (¿Son apropiados? ¿Muy exigentes / laxos? ¿Son relevantes? ¿Son claros? ¿Suficientes / Demasiados?)*
- e) *¿La escuela ha relevado o priorizado alguna área de gestión? ¿Por qué?*
- f) *¿Es suficiente / adecuado el conjunto de indicadores definidos? ¿Cuáles sería necesario agregar o eliminar?*

#### **4. Prácticas de diseño y seguimiento**

*(Ahora veremos cuán pertinente es la forma de trabajo que demandan los PME para la lógica de trabajo propia de las escuelas)*

- a) *¿Qué le pareció la metodología de trabajo que proponen los PME? (Tener que elaborar un diagnóstico, definir metas, definir caminos de acción)*
- b) *¿Contaban con los recursos (competencias / tiempo) necesarios para elaborar un buen plan?*
- c) *¿Qué competencias o habilidades necesita la escuela para implementar su PME? (¿Hay potencial dentro de la escuela? ¿Es necesario más apoyo del Ministerio? ¿se requiere apoyo de ATM y/o ATE?)*
- d) *¿Cuenta la escuela con algún mecanismo o sistema para evaluar la eficiencia y eficacia de las acciones ejecutadas? Describa*
- e) *¿Qué se requiere para que las acciones sean sustentables en el tiempo?*
- f) *¿Qué competencias deben reforzarse para implementar un buen plan?*

#### **5. Utilidad de los PME-SEP**

*(Recapitulamos la pertinencia de los PME, qué se sugiere para que sean realmente un aporte al mejoramiento y sean factibles de implementar)*

- a) *¿Son los PME-SEP una oportunidad para lograr mejores resultados académicos entre los estudiantes?*
- b) *¿Qué es lo más destacable de esta herramienta?*
- c) *¿Qué debe ajustarse para lograr este objetivo? (¿Qué hacer para que los PME sean un gatillante para mejorar los resultados educativos)*

## INFORMACIÓN DESDE EL MINISTERIO

### 6. Información desde MINEDUC

*(Volvemos a cambiar de tema, queremos saber cómo se han informado sobre los PME)*

- a) *¿Cómo se informó? (Mesa de ayuda, Supervisión, Página Web, etc.)*
- b) *¿Qué información le entregó el MINEDUC para llevar adelante el diseño e implementación del PME?*
- c) *¿Cómo calificaría el apoyo recibido desde MINEDUC para llevar a cabo este proceso?*
  - *Plazos*
  - *Pertinencia de la información*
  - *Información faltante / sobrante*
  - *Información contradictoria, poco clara, etc.*

### 7. Plan ajustado a la escuela

*(Para ir cerrando, recopilamos sus sugerencias respecto a procesos y contenidos que debiera tener un buen PME)*

- a) *¿Cuándo puede calificarse un plan de óptimo? ¿Qué características debe tener?*