



# Observatorio Educativo

**Práctica #65:** Gestión de los recursos SEP para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes

**Establecimiento:** Colegio Aurora de Chile

**RBD:** 2129

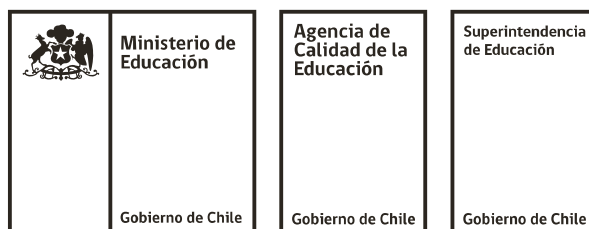
**Ubicación:** Rancagua, VI Región del Libertador General Bernardo O'Higgins

**Nivel educativo:** Educación parvularia, Básica

**Año:** 2014

**Resumen:** Tres son las principales acciones que han posibilitado este proyecto. 1) el desarrollo participativo del Plan de Mejoramiento Educativo (PME), que incorpora las necesidades de toda la comunidad y que tiene como eje el fortalecimiento pedagógico; 2) la definición de mecanismos de gestión para establecer el uso de los recursos financieros, entre los que destaca una plataforma digital para el registro de gastos y; 3) la implementación de los recursos educativos, adquiridos o comprometidos gracias a esta práctica.

**Práctica sistematizada por:**  
Agencia de Calidad de la Educación



Todas las prácticas levantadas por el Ministerio de Educación, Agencia de Calidad y Superintendencia de Educación no abordan necesariamente todo el hacer de la escuela, si no que se focaliza en un conjunto de actividades concretas que presenta relevancia educativa, sistematicidad y grados crecientes de institucionalización. Además, es conveniente que ella esté sujeta a una mejora continua.

Colegio Aurora de Chile, Rancagua:

# Gestión de los recursos SEP\* para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes

\*Ley de Subvención Escolar Preferencial

## Síntesis

---

Con el objetivo de mejorar el aprendizaje de los alumnos, el Colegio Aurora de Chile determinó asignar los recursos económicos con un foco pedagógico. Con este propósito la práctica *Gestión de los recursos SEP para la mejora de los aprendizajes de los estudiantes*, ha facilitado el vínculo entre los recursos disponibles y los desafíos académicos internos.

Tres son las principales acciones que han posibilitado este proyecto. En primer lugar, el desarrollo participativo del Plan de Mejoramiento Educativo (PME), que incorpora las necesidades de toda la comunidad y que tiene como eje el fortalecimiento pedagógico. En segundo lugar, la definición de mecanismos de gestión para establecer el uso de los recursos financieros, entre los que destaca una plataforma digital para el registro de gastos. Por último, la implementación de los recursos educativos, adquiridos o comprometidos gracias a esta práctica.

Este sistema de trabajo se sustenta en el grado de autonomía que tiene el colegio en el uso de recursos SEP. Si bien el sostenedor apoya y monitorea los proyectos, el 90% de los recursos los gestiona el establecimiento de acuerdo a la definición de sus propias metas y acciones. De este modo, la práctica ha logrado utilizar los recursos para mejorar el aprendizaje de los alumnos, lo que impacta de manera positiva en el trabajo pedagógico de los docentes, así como en el reconocimiento externo de la institución.

Nombre del Establecimiento	<b>Colegio Aurora de Chile</b>
RBD	2129
Sostenedor	Corporación Municipal de Servicios Públicos Traspasados de Rancagua
Dependencia	Municipal
Comuna	Rancagua
Región	Del Libertador General Bernardo O'Higgins
Matrícula total	690 estudiantes
IVE	75%
Número de docentes de aula	25

Esta información corresponde a la recabada al momento de la Visita de Aprendizaje realizada en abril de 2014.

## La comunidad educativa y su contexto

El Colegio Aurora de Chile, de dependencia municipal, se ubica en el centro de la ciudad de Rancagua. Las familias que recibe provienen de diversos contextos socioeconómicos, atraídas por la buena imagen que el establecimiento proyecta, que se basa en los buenos resultados en las pruebas estandarizadas, la infraestructura y el equipamiento.

El colegio fue fundado en 1908. En 2005 se construyó la infraestructura actual para cumplir con las exigencias de la Jornada Escolar Completa (JEC). Tras el terremoto de 2010 y como consecuencia de las complicaciones que se produjeron en otros establecimientos, durante tres años el colegio debió compartir el espacio físico con un liceo. Lo anterior afectó la implementación de la JEC: se disminuyó la cantidad de horas lectivas a una jornada y se realizaron talleres extraprogramáticos en sedes sociales o en canchas de la comuna. A pesar de esto, recibió la asignación de excelencia académica por el periodo 2012–2013.

## Características de la práctica

El Colegio Aurora de Chile implementa diversas acciones que ponen en práctica el uso de recursos SEP con foco en lo pedagógico. Con este fin, se han identificado tres líneas de acción complementarias: Plan de Mejoramiento Educativo, uso de los recursos financieros e implementación de los recursos educativos.



### 1. Plan de Mejoramiento Educativo

La formulación del PME contempla la participación de los distintos actores de la comunidad educativa en tres ámbitos de decisión: la autoevaluación, la determinación de acciones y el monitoreo. Si bien los niveles de participación de los actores son diferenciados, existe una mirada con criterios comunes. Esto permite al equipo asegurar que el PME cuente con una formulación participativa, con énfasis en la integración de las necesidades de la comunidad.

En el proceso de autoevaluación del PME, los actores de la comunidad tomaron parte en tres instancias de análisis. En la primera de ellas, se identificaron las necesidades de los distintos estamentos mediante la

aplicación de instrumentos y actividades de evaluación; se realizaron talleres, que permitieron a los docentes expresar sus necesidades; y se aplicaron encuestas a profesores, apoderados y alumnos acerca de la satisfacción con el servicio escolar y la determinación de necesidades educativas. En la segunda instancia, la subdirectora elaboró un catastro del uso y estado de los recursos materiales, mientras que la directora aplicó un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) para analizar la gestión del establecimiento. En tercer lugar, la jefa técnica condujo el proceso de análisis de resultados de evaluaciones, para lo que consideró las exámenes externos (pruebas de nivel de asignaturas) aplicadas semestralmente por la Corporación Municipal (CORMUN) y los resultados Simce de los distintos niveles. Dichos resultados, explica ella, constituyen un insumo que determina las necesidades educativas.

Todo el proceso de autoevaluación y determinación de necesidades se planteó con un foco marcadamente pedagógico. Los actores acuerdan que la meta de los procesos de evaluación es el aprendizaje de los alumnos, declaración coherente con el análisis del PME que realizó la escuela.

Cumplido el proceso anterior, se pasó a la planificación y ejecución de las acciones destinadas a satisfacer las necesidades detectadas. En este sentido, el equipo directivo se encargó de definir las acciones del PME, según el diagnóstico y la disposición autónoma del 90% de los recursos que entrega el sostenedor.

Como el PME tiene foco en lo pedagógico, se determina que la jefa de la Unidad Técnica Pedagógica (UTP) sea la encargada de las acciones del PME. Los docentes tuvieron una participación consultiva en esta etapa: se les solicitó la opinión respecto de capacitaciones y adquisición de recursos.

Por su parte, el sostenedor prestó apoyo a través de las coordinadoras SEP y de Educación Básica. Ellas velaron por la incorporación de los lineamientos generales de la Corporación Municipal, el cumplimiento

de los objetivos planteados por el establecimiento y la pertinencia de las acciones en función del diagnóstico propuesto. Cabe destacar que la entidad sostenedora se reservó la facultad de solicitar la modificación de cualquier elemento contenido en el PME, previa indicación al establecimiento. Los cambios que se solicitaron consideraban el cumplimiento de las exigencias mencionadas.

Por último, tanto el colegio como el sostenedor monitorearon la ejecución del PME. Con este propósito, el sostenedor definió tres supervisiones clave: las coordinadoras SEP y de Educación Básica cotejaron la ejecución de las acciones indicadas; la Unidad de Administración y Finanzas revisó el gasto y la ejecución presupuestaria; y un servicio de asistencia técnica realizó, durante 2013, un control de avance de las metas. Los actores consultados destacan que estas acciones de control respetaron la autonomía del establecimiento.

Por su parte, el colegio definió acciones internas de monitoreo a cargo del equipo directivo. Mientras la directora realizó el control de gastos, la jefa de UTP determinó si estos gastos eran coherentes con las acciones propuestas en el PME. Operativamente, la secretaria del establecimiento colaboró en ambas funciones.

Además, la escuela fortaleció el monitoreo a través de la información dirigida a la comunidad. A los apoderados se les comunicaron los avances, gastos e inversiones relacionados con el PME a través de tres vías: una cuenta pública en disco compacto que se entregó a cada apoderado, una circular informativa bimensual con el resumen de gastos y adquisiciones, y la comunicación particular de los avances de la escuela a los delegados de curso, quienes debieron socializarlos en las reuniones de apoderados.



Según el proceso de generación del PME de la escuela, se pueden determinar las siguientes etapas:



## 2. Uso de los recursos financieros

Los actores involucrados en la ejecución del PME reconocen que la autonomía en la administración de los recursos es uno de los elementos fundamentales en la efectividad de la práctica. El sostenedor afirma que cada director de establecimiento es el responsable de controlar el gasto mensual y definir el manejo presupuestario del 90% del dinero percibido por la ley SEP. Con el propósito de cumplir con esta tarea, una plataforma digital permite a la escuela llevar el registro de sus gastos.

Los instrumentos utilizados para el control de gastos son:

- » Ingreso de gastos diarios: para cada gasto asociado a la ley SEP se registra el número de boleta, el cheque que se utilizó para su pago y el tipo de gasto realizado<sup>1</sup>. Cada gasto es autorizado por la directora y sistematizado por la secretaria, que lleva la información tanto en un cuaderno de registro como en la plataforma.

<sup>1</sup> Los gastos incluyen: remuneraciones, reparaciones y mantenimiento, combustible vehículos, telefonía celular, material de oficina, insumos, alimentos y bebidas, material didáctico, material de apoyo pedagógico, material bibliográfico, implementos deportivos, útiles escolares, vestuario, calzado de alumnos, transporte escolar, arriendos, pasajes, peajes y estacionamientos, viajes y traslados, servicios técnicos y profesionales, otros gastos menores, ceremonias de aniversario,

- » Flujo de caja proyectado: planilla que despliega el presupuesto anual del establecimiento en función del gasto total y los gastos por ítem. El colegio lo genera al inicio del año y contempla el saldo inicial mensual más los ingresos mensuales recibidos por la liberación de recursos SEP solicitada al sostenedor. A ese total se le restan los gastos que se presentan desglosados por ítem.
- » Flujo de caja ejecutado: planilla que muestra el gasto realizado por mes en el año. Se actualiza automáticamente en función del ingreso de los gastos diarios según el ítem al que hace referencia. Así, quien accede a la plataforma puede monitorear el gasto realizado en los meses previos y el mes actual, cotejando el cumplimiento del flujo de caja proyectado con el gasto total y el gasto por ítem.

Junto con lo anterior, el sostenedor determinó que cada establecimiento fuera responsable de la adquisición de los recursos y servicios considerados en el PME, de acuerdo a los lineamientos de compra de la Corporación Municipal. Las orientaciones que hacen referencia a los criterios para decidir las compras son determinadas por el colegio.

De esta manera, los procedimientos para la adquisición de recursos coinciden con los requerimientos que la ley SEP realiza a los sostenedores del país. Sin embargo, en este caso, el sostenedor ha determinado que la responsabilidad de cumplir con dichos procedimientos recae en el director del establecimiento. De modo de cumplir con esto, el colegio decidió que los miembros del equipo directivo se responsabilizaran de las compras en sus respectivas áreas de trabajo.

Así, cada compra se justifica utilizando uno o más de los siguientes procedimientos: la presentación de tres cotizaciones (para adquisiciones materiales), la creación de términos de referencia (descripción de las características de los productos o servicios) o la formulación de planes de trabajo (para la contratación de servicios o personal). Presentada la documentación correspondiente, el sostenedor rechaza la compra si no cumple con criterios de factibilidad técnica, si no guarda consistencia con las metas del PME o si presenta un gasto excesivo.

Entre los criterios para la adquisición de recursos en el establecimiento se valora que la compra o servicio esté orientada hacia el aprendizaje. En este sentido, se privilegia la compra de materiales de apoyo para las asignaturas que requieren un mayor uso de estos, como son Ciencias, Matemática, Lenguaje e Historia, y la contratación de horas para los docentes y asistentes de aula como una forma de dar el tiempo necesario a los profesores para su trabajo pedagógico, especialmente de planificación de clases. Junto con lo anterior, se invierte en paseos culturales que promuevan una mirada pedagógica.

El colegio decidió no realizar mayor inversión en servicios de asistencia técnica, que no han impactado de manera significativa en el aprendizaje de los alumnos. En contraposición, determinó privilegiar las capacidades y recursos que ya se encuentran instalados en la escuela.

El foco pedagógico de adquisición de recursos se complementa con dos criterios: la relación precio/calidad y la durabilidad. Los criterios anteriormente mencionados surgen del aprendizaje a través de los años de implementación de la ley SEP. El equipo directivo declara que si se opta por recursos que tienen un mayor valor es con el propósito de asegurar una mayor vida útil.

De acuerdo a la forma en que se usan los recursos financieros en la escuela, se pueden identificar las siguientes instancias de decisión:

Control del gasto mensual	Procedimientos de adquisición (requisitos)	Criterios de adquisición
Gasto diario.	Tres cotizaciones.	Orientación al aprendizaje.
Flujo de caja proyectado.	Términos de referencia.	Relación precio/calidad.
Flujo de caja ejecutado.	Planes de trabajo.	Durabilidad.

Como mecanismo de control, el sostenedor trabaja con dos encargados que se relacionan directamente con los establecimientos: la coordinación SEP, que examina la pertinencia de los gastos en función de las acciones propuestas en el PME, y el área de administración y finanzas de la División de Educación de la Corporación, que realiza la liberación mensual de los recursos —según la solicitud de los directores— y supervisa el sobregiro de las cuentas corrientes de cada establecimiento.

### 3. Implementación de los recursos educativos

El colegio tiene plena autonomía en el manejo e implementación de los recursos educativos que adquiere a través de la SEP. A este respecto, la escuela cuenta con protocolos y acciones referidas al uso, capacitación y evaluación de los materiales y servicios adquiridos.

El panel evaluador pudo comprobar la implementación de material con énfasis en lo pedagógico en cinco áreas:

- » Salas de clases: pizarras interactivas, material concreto para el trabajo lógico-matemático, bibliotecas de aula y proyector.
- » Laboratorios: de ciencias y computación.
- » Apoyo a los alumnos: materiales escolares, uniformes, textos de estudio (Inglés), libros de lectura domiciliaria para cada estudiante, fotocopias y locomoción.
- » Infraestructura y mobiliario: estanterías, bodega, sala de convivencia y orientación, mesas, juegos y plaza interactiva.
- » Talleres extraprogramáticos y academias: implementación de talleres deportivos, científicos, folclóricos, y de artesanía.

La subdirección se ocupa de la administración y préstamo de los materiales a docentes y alumnos. Su utilización depende del cumplimiento de un protocolo de uso, consignado en el Manual de Procedimientos de Prestación de Material Didáctico y Recursos. De esta forma, cada préstamo de material debe cumplir con los siguientes requisitos:

- » Autorización del encargado del material (subdirección, profesores, biblioteca Centro de Recursos para el Aprendizaje (CRA) u otros).
- » Documentación de responsabilidad del solicitante (uso de formato de préstamo de material).
- » Definición de plazos de entrega del material solicitado.

En otro ámbito, el establecimiento realiza capacitaciones que promueven la implementación efectiva de los materiales adquiridos. Cuando los materiales son nuevos, se privilegia la realización de muestras de materiales o modelamiento y presentación en los Consejos de Profesores. Si aquellos materiales han sido valorados como elementos que favorecen el aprendizaje en el aula, la asesora pedagógica realiza modelamiento a los docentes en la sala de clases. Finalmente, en el caso de adquisición de textos o pizarras interactivas, se recurre a las oportunidades de capacitación que ofrecen las empresas que venden los productos.

Por último, el establecimiento ha implementado dos procedimientos de evaluación del uso de los recursos pedagógicos. El primero de ellos considera un registro de la frecuencia de uso. La subdirectora sistematiza la información presente en los formatos de préstamo de material y analiza las estadísticas de uso en el Consejo de Profesores.

El segundo procedimiento evaluativo implica la utilización de las observaciones de clases. El establecimiento asume la pauta de observación de clases que sugiere el Plan de Apoyo Compartido (PAC), que en uno de sus focos valora el uso de material. Dichas observaciones de clases son realizadas por el Equipo de Liderazgo del Establecimiento y los resultados de dichas observaciones forman parte de las reflexiones pedagógicas del Consejo de Profesores.

A partir de los dos procedimientos evaluativos antes mencionados, el equipo directivo desarrolla recomendaciones para incorporar de manera intencionada recursos en las planificaciones de clase y determina la factibilidad de su uso y las renovaciones materiales que sean necesarias.

## Trayectoria de la práctica

Los distintos actores de la comunidad escolar declaran que, hasta 2008, el establecimiento se caracterizaba por una gestión con enfoque asistencialista, pues solo priorizaba que los alumnos fueran a clases. Por otra parte, el equipo directivo y los profesores destacan que varios docentes desarrollaban iniciativas personales orientadas al mejoramiento, pero que no había una visión conjunta sobre cómo incrementar el aprendizaje de los estudiantes.

En 2008, la directora actual asumió el cargo mediante concurso público. A partir de su llegada, se cambió el foco de gestión hacia el logro del aprendizaje de los alumnos, giro en el que se consideró el acceso a los recursos de la Ley de Subvención Escolar Preferencial. Esta nueva orientación se sustentó en cuatro ejes: i) mejoramiento de la disciplina y convivencia escolar, ii) destinación de recursos al ámbito pedagógico, iii) determinación de los roles del equipo humano y iv) análisis y mejoramiento de las evaluaciones institucionales. Por otro lado, la directora realizó acciones para motivar a la comunidad educativa y fomentar la participación de los distintos actores en el proceso de mejoramiento de la calidad educativa.

En 2009, cambió el gobierno comunal, situación que redefinió la relación entre el sostenedor y los establecimientos a su cargo. Se brindó autonomía a las escuelas y liceos de la comuna en el diseño del Plan de Mejoramiento Educativo y en la gestión de los recursos SEP que corresponden a cada establecimiento. Esta autonomía, que comenzó su aplicación de manera gradual, en la actualidad permite gestionar el 90% de los recursos del establecimiento, a través de la definición de sus propias acciones y metas.

En el marco de estos cambios, la escuela decidió proveer a los alumnos de todos los insumos materiales necesarios para cumplir con sus responsabilidades escolares.

## Facilitadores de la práctica

El equipo de profesionales de la Agencia de Calidad de la Educación constató que existe un contexto que permite el desarrollo de la práctica, que contempla facilitadores de la gestión del sostenedor y del director.

En relación con los facilitadores de la gestión del sostenedor se destaca la autonomía brindada a los establecimientos en el uso de los recursos SEP. Gracias a esta capacidad que confiere a las escuelas, cada director se responsabiliza del uso de los recursos que gestiona. En este marco, el sostenedor mantiene un apoyo constante, a través de capacitaciones sobre el uso de los recursos SEP y acompañamiento en función de las acciones del PME, acciones que están a cargo de las coordinadoras de la Corporación Municipal. Por último, mantiene un control de los gastos que realiza la escuela. Este monitoreo lo realiza la Unidad de Administración y Finanzas de la municipalidad.

Entre los facilitadores de la gestión del director se menciona su liderazgo para conducir las acciones con foco en lo pedagógico, así como la confianza que transmite a los demás actores en sus capacidades para gestionar, administrar y usar de manera eficiente y eficaz los recursos disponibles. Esto permite que el equipo directivo se responsabilice de la gestión de los recursos y de la mantención del foco pedagógico. Por otro lado, el director incorpora a todos los actores de la comunidad educativa en los procesos de autoevaluación, implementación y monitoreo del PME.

## Logros de la práctica

En lo que refiere al objetivo de la práctica, el establecimiento ha logrado utilizar los recursos de manera pertinente, enfocándose permanentemente en lo pedagógico y las necesidades de la comunidad escolar. En este ámbito, se identifican efectos en la comunidad escolar que podrían asociarse al uso eficaz de los recursos. El primero refiere a que a través de ciertas actividades implementadas con los recursos SEP, se ha avanzado en ampliar el horizonte cultural de los alumnos. Dentro de estas actividades destacan la inversión en viajes culturales, talleres extraprogramáticos y la participación exitosa en competencias interescolares.

Un segundo aspecto a destacar es que el mejoramiento de la infraestructura y del equipamiento disponibles en el establecimiento, en conjunto con los resultados de aprendizaje, han beneficiado a la imagen institucional. En paralelo, aumentó la matrícula y se produjo una positiva diversificación socioeconómica de los estudiantes.



## Desafíos de la práctica

El equipo de profesionales de la Agencia de Calidad de la Educación plantea dos desafíos tendientes a mejorar el proceso. Por una parte, evaluar los efectos de los recursos adquiridos y las inversiones realizadas en el aprendizaje de los alumnos. Dicha evaluación debe considerar, como punto de inicio, la integración formal del uso de los recursos en las planificaciones de clase. Por otra parte, cautelar el equilibrio entre las actividades propuestas y los tiempos requeridos y disponibles para su realización efectiva. En la actualidad, se utiliza tiempo personal y familiar de los funcionarios de la escuela en la ejecución de compras y cotizaciones.