

## 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

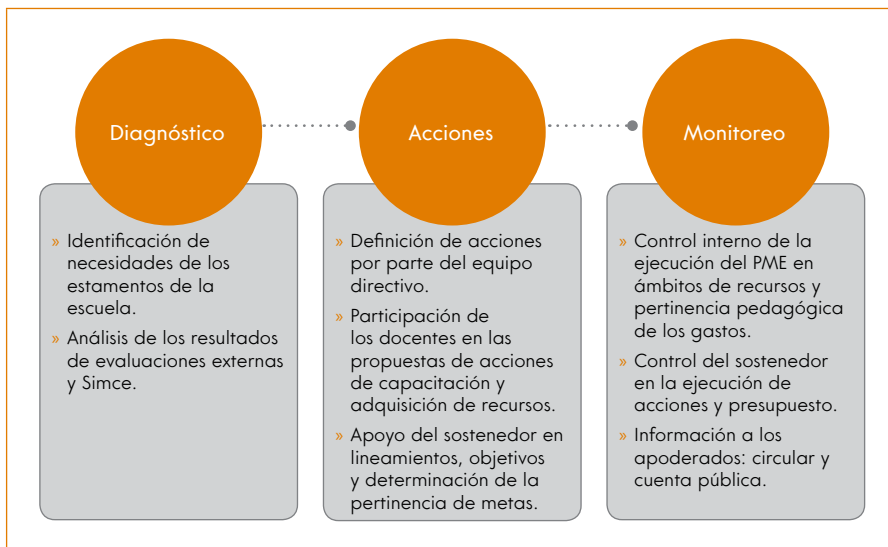
de los objetivos planteados por el establecimiento y la pertinencia de las acciones en función del diagnóstico propuesto. Cabe destacar que la entidad sostenedora se reservó la facultad de solicitar la modificación de cualquier elemento contenido en el PME, previa indicación al establecimiento. Los cambios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