



**GOBIERNO DE CHILE**  
**MINISTERIO DE HACIENDA**  
Dirección de Presupuestos

## **MINUTA EJECUTIVA**

### **PROGRAMA DE SUPERVISIÓN DE ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES SUBVENCIONADOS**

**ELABORADA POR LA DIRECCIÓN DE  
PRESUPUESTOS**

**JUNIO 2007**

**Ministerio de Hacienda  
Dirección de Presupuestos**

**MINUTA EJECUTIVA<sup>1</sup> – N° 01(a)  
PROGRAMA DE SUPERVISIÓN ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES  
SUBVENCIONADOS  
MINISTERIO DE EDUCACIÓN**

**PERÍODO DE EVALUACIÓN: 2003 - 2006  
PRESUPUESTO PROGRAMA AÑO 2007: \$10.795 millones**

**1. Descripción y Objetivo del Programa**

El objetivo del programa es apoyar el mejoramiento de la gestión pedagógica y el desarrollo curricular de los establecimientos educacionales subvencionados de enseñanza básica y media. La función de supervisión se inicia en el año 1980 y opera bajo la responsabilidad de la Subsecretaría de Educación.

El programa se desarrolla a través de dos componentes:

**1. Asesoría técnica pedagógica a establecimientos subvencionados focalizados,** Orientada a mejorar las capacidades de gestión técnica – pedagógica y el desarrollo curricular<sup>2</sup> de los establecimientos subvencionados vulnerables<sup>3</sup> del país.

La población objetivo de este componente está constituida por los establecimientos subvencionados focalizados, los que el año 2006 alcanzaban a 1.764 establecimientos (1.328 escuelas y 436 liceos<sup>4</sup>, correspondiente a 976.238 alumnos). El año 2006, la población objetivo corresponde al 15% del total de establecimientos educacionales subvencionados del país y al 29% de la matrícula de establecimientos subvencionados.

**2. Coordinación de estrategias de política educativa nacional y local** para difundir y articular, en los establecimientos subvencionados, la implementación de iniciativas de mejoramiento educativo desarrolladas por diversas áreas, departamentos y programas del Ministerio de Educación<sup>5</sup>.

La población objetivo de este componente, al año 2006, estaba constituida por 11.006 establecimientos educacionales subvencionados (5.964 municipales y 5.042 particulares

---

<sup>1</sup> Esta Minuta ha sido elaborada por la Dirección de Presupuestos en base al informe final de la evaluación al Programa de Supervisión de Establecimientos Subvencionados, en el marco del Programa de Evaluación de la DIPRES. El contenido del informe final aprobado cumple con lo establecido en los Términos de Referencia y Bases Administrativas que reglamentan el proceso de evaluación. Al ser una evaluación externa los juicios contenidos en el informe son de responsabilidad del panel de evaluadores y no necesariamente representan la visión de la DIPRES.

<sup>2</sup> Un establecimiento educacional tiene capacidad de gestión técnico pedagógica y de desarrollo curricular, cuando (a) Es capaz de levantar un diagnóstico de las competencias que están logrando sus estudiantes y relacionan sus resultados con las prácticas docentes y de gestión del establecimiento; (b) identifican y priorizan los principales deficiencias en la gestión y de resultados que obtienen; (c) elaboran diseños de enseñanza que consideren la propuesta curricular del establecimiento, el marco curricular nacional y las necesidades y cualidades de los estudiantes, entre otros.

<sup>3</sup> Cada nivel educativo selecciona los establecimientos sobre la base de estudios propios o encargados a centros de estudio.

<sup>4</sup> El número de liceos focalizados el año 2007 asciende a 735 liceos.

<sup>5</sup> Difusión es una actividad importante de los supervisores. En encuesta realizada por el MINEDUC señalan que realizaron sistemáticamente cada una de las siguientes actividades en sus visitas a escuelas y liceos focalizados: 70% Difusión de actividades programáticas del MINEDUC (LEM, LPT, etc.); 46% difusión de normativas; 37% actividades emergentes de todo tipo, 34% apoyo a elaboración proyectos (PEI, JEC, etc.). Información obtenida de Encuesta Censal 2005. Prácticas de Supervisión en Escuelas y Liceos Focalizados. División de Educación General. Coordinación Nacional de Supervisión. Ministerio de Educación, Boletín 4. Mayo 2006.

subvencionados), que representan el 94% de los establecimientos educacionales del país el año 2006 y el 92% de la matrícula del país el mismo año.

Los equipos de Supervisores<sup>6</sup> radicados en las Direcciones Provinciales (DEPROVs) reciben, por una parte, la orientación de la Coordinación Nacional de Supervisión para prestar asesoría a un conjunto de establecimientos subvencionados focalizados y, por otra, reciben la petición de los diferentes niveles o Programas del Ministerio para promover, difundir, coordinar y/o vincular a estas unidades con los establecimientos subvencionados del país<sup>7</sup>. Ambas acciones son realizadas directamente por los supervisores, quienes se trasladan a los establecimientos educacionales o realizan capacitaciones, reuniones, talleres en el ámbito comunal, regional o provincial, relacionándose en estos casos directamente con sostenedores, directores/as, equipos técnicos y docentes de los establecimientos educacionales.

A partir del año 2004, la Unidad de Supervisión del Ministerio de Educación desarrolla el Marco de Actuación para la Supervisión, que define sus tres roles básicos (Asesor, Evaluador y Enlace) y caracteriza su acción en lo que denomina el Ciclo de Asesoría Técnico – Pedagógica. El citado ciclo se traduce en visitar al establecimiento educacional focalizado, instancia en la que el supervisor, con los directivos y docentes del establecimiento educacional realizan un **Diagnóstico** que permita conocer fortalezas y debilidades en la gestión integral del establecimiento (curricular y administrativa). A partir de ese diagnóstico se elabora el **Plan de Asesoría** que consigna actividades, plazos y responsables, para luego proceder a la **Ejecución del Plan**, que consiste en la realización de capacitaciones, talleres y reuniones referidas al mejoramiento de la gestión del establecimiento educacional. Durante este proceso, el supervisor monitorea el cumplimiento de los propósitos y actividades propuestas en el Plan de Asesoría.

## 2. Resultados de la evaluación

El problema que aborda el Programa corresponde a una necesidad específica y adecuadamente identificada, cual es velar porque los establecimientos educacionales del país entreguen una educación de calidad, a través de la vinculación técnico pedagógica (asesoría y enlace) entre el MINEDUC y los establecimientos educacionales.

El Programa fue reformulado el año 2004, a partir de un informe realizado por la OCDE y de un posterior diagnóstico realizado por la Unidad de Supervisión<sup>8</sup>. El resultado de ambos estudios concluyó que existe una débil vinculación técnico pedagógica entre el MINEDUC y los establecimientos educacionales y que las escuelas y liceos más vulnerables requerían mayor apoyo. En ese contexto, se perfeccionó el accionar del Componente de Asesoría en los establecimientos focalizados. Estos cambios fueron adecuados en la medida que se precisó el actuar de la función de supervisión, dando lugar al ciclo de supervisión que especifica paso a paso actividades y tiempos mínimos a cumplir en el Plan de Asesoría por parte del conjunto de

---

<sup>6</sup> El total de supervisores a nivel nacional es de 740 funcionarios. La cantidad de supervisores por DEPROV varía de acuerdo a la cantidad de establecimientos asignados a cada DEPROV y de acuerdo a la focalización establecida en cada uno de los niveles educativos. Por ejemplo, los DEPROV de Ñuble, Concepción, Valdivia y Santiago Norte tienen entre 28 y 42 supervisores; Limarí, Cachapoal y Arauco tienen entre 15 y 25 supervisores; por su parte, los de Huasco, San Antonio, Cauquenes y Palena tienen entre 7 y 10 supervisores. La edad promedio de los supervisores es de 53 años.

<sup>7</sup> Las orientaciones de las actividades a realizar en el marco del Componente de Coordinación son expresadas en el Plan Anual de Supervisión (PAS) preparado por la División de Educación General.

<sup>8</sup> "Revisión de políticas de educación. Informe sobre Chile", OECD, 2004; "Diagnostico de la Supervisión", Coordinación Nacional de Supervisión, MINEDUC. 2004.

establecimientos educacionales subvencionados focalizados, y que orienta con precisión el actuar del supervisor.

Respecto de la población objetivo del Componente de Asesoría, si bien la decisión de focalizar en los establecimientos subvencionados vulnerables permite llegar con más tiempo de supervisor a ese tipo de establecimientos educacionales, tiene la debilidad que deja fuera a otros establecimientos que pueden tener índices de vulnerabilidad al borde o similares a los que están considerados como focalizados. Sin embargo, esta situación se solucionaría a través del proyecto de ley de Subvención Preferencial<sup>9</sup>.

La relación causa efecto entre el Propósito y el Fin del Programa es clara y coherente, no obstante entre los componentes y el propósito se observan algunas insuficiencias. En el caso del componente de Asesoría se cuenta con actividades debidamente explicitadas y definidas incluso a nivel del establecimiento educacional. Sin embargo, el Componente de Coordinación no cuenta con una clara definición de actividades, planteando sólo contenidos a difundir o entidades a articular. Por lo mismo, no se dispone de indicadores que permitan medir su desempeño.

La estructura organizacional no responde a la función de Supervisión en toda su magnitud, lo cual se refleja en que no existe una instancia organizacional que articule el accionar de ambos componentes del Programa.

Si bien la Coordinación Nacional de Supervisión en el Sistema de Información y Monitoreo de la Supervisión, FOGES, cuenta con actividades de seguimiento y evaluación adecuadas como para retroalimentar la toma de decisiones en lo que dice relación con el Componente de Asesoría, la información no se encuentra actualizada para todos los años, por ejemplo, en el caso de las visitas de supervisión no se pudo contar con información del número de visitas de supervisión para los años 2003 y 2004 y mucha de la información utilizada en este informe fue sistematizada durante el presente proceso de evaluación. Respecto del Componente de Coordinación, son los diferentes departamentos o unidades del Ministerio de Educación los que generan sus propios instrumentos de seguimiento y monitoreo y la Coordinación Nacional de Supervisión no está al tanto de las actividades relacionadas con el desempeño del mismo ni maneja información acerca de la carga de trabajo que significa este componente para los supervisores a nivel provincial, no existiendo información disponible acerca de las visitas de los supervisores u otras acciones realizadas por éstos que permita conocer el nivel de producción de éste. El sistema de información del Programa no cuenta con indicadores para medir aspectos específicos de mejoramiento en la gestión técnico-pedagógica y resultados escolares.

Se constata en el período evaluado una mayor presencia de los supervisores en los establecimientos focalizados destinada a proporcionar apoyo a su gestión técnico pedagógica y a su desarrollo curricular, lo cual se refleja en el aumento de 49% entre los años 2004 y 2005 del total de visitas realizadas y de un 21% entre los años 2005 y 2006, pasando de 10.647 visitas anuales en 2004 a 19.214 el 2006. Por otra parte, en el año 2005<sup>10</sup> el promedio anual de visitas por establecimiento focalizado fue de 10.1 en básica y 8.2 en media, superior al promedio de visitas emergentes<sup>11</sup> (asociadas al Componente de Coordinación) de 0.7 por

---

<sup>9</sup> A mayor vulnerabilidad socioeconómica los resultados educativos son más bajos, en consecuencia, si los establecimientos de más bajos resultados académicos se incorporan a la Subvención de Educación Preferencial (SEP) recibirán asistencia externa complementada con la supervisión del MINEDUC. Ello puede representar que se liberen recursos de supervisión para prestar asistencia técnica-pedagógica a otros establecimientos educacionales menos vulnerables.

<sup>10</sup> La información correspondiente al año 2003, 2004 y 2006 no está sistematizada.

<sup>11</sup> Visitas emergentes: visitas no programadas ni incorporadas en el Plan Anual de Supervisión (PAS) pero que son urgentes y/o contingentes para el establecimiento o para las autoridades o unidades del Ministerio que las solicitan.

establecimiento de básica y 0.9 por media en el mismo año. Por su parte, el promedio de visitas de supervisión por supervisor a establecimientos focalizados ha aumentado de 23.3 en 2005 a 32.1 visitas el año 2006.

La Coordinación Nacional de Supervisión ha tenido éxito en conseguir que los establecimientos apoyados cuenten con Planes de Asesoría convenidos con los supervisores y que hayan sido debidamente registrados en el sistema FOGES. Los datos provistos por este sistema indican que entre los años 2005 y 2006 el número de establecimientos con Plan de Asesoría sube en 6.1%, consiguiendo así que al año 2006 el 97% (1.706) de los establecimientos focalizados tengan un Plan de Asesoría Sellado<sup>12</sup>, que los compromete en una acción de mejoramiento en el mediano plazo, reflejando esto la cantidad de establecimientos que cuentan con un Plan de Asesoría elaborado por un supervisor o supervisora, aunque ello no significa necesariamente que se esté ejecutando el citado Plan. Aún así, estos resultados representan un buen nivel de compromiso de los establecimientos en relación con los Planes de Asesoría que el Programa les proporciona, mostrando de esta forma que el producto de la supervisión avanza positivamente en apoyar el desarrollo de condiciones para que en los establecimientos supervisados (asesorados) se realice una mejor gestión técnico pedagógica.

Los datos recogidos en la encuesta por muestreo a directores y jefes de Unidades Técnicas Pedagógicas (UTP) de escuelas y liceos focalizados, realizada en el marco del estudio "Percepciones y opiniones sobre la Supervisión MINEDUC, 2006-2007"<sup>13</sup>, procesados especialmente para esta evaluación a través de un estudio complementario<sup>14</sup>, revelan que el 66% de los Directores de los establecimientos focalizados encuestados, el 65% de los Jefes de UTP, el 53% de los Docentes Miembros de los Equipos de Gestión y el 58% de los Docentes No Miembros de los Equipos de Gestión consideran que el trabajo realizado por el supervisor(a) ha contribuido "mucho" y "bastante" al mejoramiento de la calidad de la gestión curricular del establecimiento. Por otra parte, un 9.2% de los Directores, un 9.7% de los Jefes de UTP, 14% de Docentes Miembros del Equipo de Gestión y un 14% de los Docentes No Miembros de los Equipos de Gestión consideran que el trabajo realizado por el supervisor(a) no ha contribuido en "nada" al mejoramiento de la calidad de la gestión curricular del establecimiento.

Los datos obtenidos en la Encuesta Censal 2005<sup>15</sup>, realizada a los Supervisores de establecimientos focalizados sobre las actividades que realizaron durante el año 2004, revelan que un 70% de los supervisores realizan sistemáticamente<sup>16</sup> la "difusión de actividades programáticas del MINEDUC (LEM, LPT, etc.)" en sus visitas a escuelas y liceos focalizados. Estos datos sólo entregan información sobre la importancia de estos servicios de supervisión en la actividad de los Supervisores, pero no los dimensionan, en términos de actividades realizadas, ni menos aún establecen su significación para mejorar la gestión técnico-pedagógica de los establecimientos subvencionados del país. No existe información disponible sobre las actividades y visitas de los supervisores u otras acciones realizadas por éstos en el marco del componente de Coordinación, dirigidas a los establecimientos no focalizados.

---

<sup>12</sup> El que un Plan de Asesoría esté "sellado" significa que el supervisor cierra una etapa del Ciclo de Asesoría para dar paso a la siguiente, Ejecución del Plan de Asesoría.

<sup>13</sup> DESUC, Pontificia Universidad Católica de Chile.

<sup>14</sup> Estudio complementario encargado por DIPRES para la presente evaluación: "Análisis de los resultados arrojados por el estudio "Percepciones y Opiniones Supervisión MINEDUC (DESUC, Pontificia Universidad Católica de Chile): una aproximación desde los actores de escuelas y liceos focalizados", Junio 2007.

<sup>15</sup> Encuesta Censal 2005. Prácticas de Supervisión en Escuelas y Liceos Focalizados. División de Educación General. Coordinación Nacional de Supervisión. Ministerio de Educación, Boletín 4. Mayo 2006.

<sup>16</sup> Sistemáticamente se refiere a que en todas o casi todas las visitas a escuelas y liceos realizó estas actividades.

Se estima que la producción del Componente de Asesoría no es suficiente para el logro del propósito, ya que atiende a un limitado grupo de establecimientos subvencionados. En promedio el 17% de los establecimientos subvencionados fueron visitados por este componente el año 2005 y 2006<sup>17</sup>; esto sin considerar a los microcentros rurales<sup>18</sup>. Si se consideran todos los establecimientos que forman parte de los microcentros de escuelas rurales, el año 2005 y 2006 llega con su atención a aproximadamente un 47% del total de establecimientos subvencionados.

El gasto total del programa disminuyó en 20% en el período 2003-2006, alcanzando a \$9.962 millones el año 2006, lo que se explica principalmente por la reducción del número de supervisores en el período (de 1.085 existentes en 2003, se pasa a 888 en 2004 y a 740 en 2006, principalmente debido a jubilaciones).

No fue posible realizar un análisis completo de la eficiencia del Programa, ya que la información de gastos por componente no está disponible. Sólo se dispone de información global. Al respecto, los años 2005 y 2006<sup>19</sup> el gasto promedio anual por establecimiento subvencionado visitado, estimado como un dato global que incluye las remuneraciones de los supervisores y, por consiguiente, todo el quehacer de la supervisión ministerial en su dos componentes, alcanza a M\$5.697.

Las estimaciones del gasto de administración de la función de Supervisión muestran que éstos fluctúan en alrededor del 8% del gasto total del Programa, porcentajes normales para programas cuyos principales gastos son los de producción de las visitas y de los procesos de asesorías a los establecimientos educacionales.

### 3. Principales Recomendaciones

1. Ampliar la cobertura del Programa a otros establecimientos educacionales que cumplan con los requisitos de focalización que se establezcan en el marco de la Subvención Escolar Preferencial<sup>20</sup> una vez que sea aprobado el Proyecto de Ley.
2. Redefinir el diseño del Componente de Coordinación, con una clara especificación en términos de su contribución al logro del Propósito del Programa y de las actividades a realizar, a partir de macro categorías que incluyan la diversidad de ámbitos y tareas que éste debe abordar, tomando en consideración el tiempo que las mismas demandan a los supervisores y el tipo de visitas y número de visitas a realizar a los establecimientos que no son focalizados.
3. Rediseñar la estructura organizacional con la que se continuará desarrollando la función de Supervisión en el Ministerio de Educación. Lo que significa definir y organizar, por una parte, la diversidad de las acciones que se realiza en el marco de los dos

---

<sup>17</sup> Se tiene información disponible sólo a partir de 2005 porque los años anteriores la incorporación de datos en el sistema FOGES fue experimental y parcial.

<sup>18</sup> Los Microcentros Rurales son agrupaciones de profesores que representan a establecimientos subvencionados. Tienen como promedio 5,3 escuelas uni o bi docentes y representan alrededor de 3.500 establecimientos subvencionados.

<sup>19</sup> La información de visitas correspondiente al año 2004 no está sistematizada, por lo que no se pudo realizar el cálculo de gasto anual por visita para ese año.

<sup>20</sup> La focalización según Subvención Preferencial estará definida en la ley respectiva y lo que hoy se discute en el Parlamento dice relación con que se considere a lo menos: categorización de los establecimientos según los resultados SIMCE en sus dos últimas mediciones que realizará el Ministerio de Educación; y categorización de niñas y niños pertenecientes a Chile Solidario y que integren el tercio inferior de la nueva Ficha de Protección Social, clasificación que será de responsabilidad de la JUNAEB.

componentes del Programa y, por otra, responsabilizarse del seguimiento y evaluación del desempeño de ambos componentes. Lo anterior, reconociendo y tomando en consideración los nuevos desafíos que se presentarán en términos organizacionales para el Ministerio y para esta función en específico, una vez que se apruebe en el Congreso Nacional los proyectos de ley asociados a la Subvención Escolar Preferencial y a la Superintendencia de Educación.

4. Generar un sistema de control de gestión integrado, sustentado en un sistema de información que permita: (a) Diseñar indicadores de eficacia de resultado intermedio a nivel de propósito del Programa, para medir aspectos específicos de mejoramiento en la gestión técnico-pedagógica, desarrollo curricular y resultados escolares que son atribuibles a la supervisión; (b) diseñar indicadores asociados al componente de coordinación; (c) contar periódicamente con información para cuantificar la totalidad de los indicadores de la matriz de marco lógico del Programa; y (d) disponer de información sobre todos los aspectos presupuestarios y financieros relacionados con las actividades tanto del Componente de Asesoría como del Componente de Coordinación.

**COMENTARIOS Y OBSERVACIONES  
AL INFORME FINAL DE EVALUACIÓN  
POR PARTE DE LA INSTITUCIÓN  
RESPONSABLE**

**JUNIO 2007**



GOBIERNO DE CHILE  
MINISTERIO DE EDUCACION

**ORD: 04 / 54**

**ANT.:** Carta C-200/07 del 17 de julio 2007. Dipres.

**MAT.:** Respuesta Institucional al Informe Final del Panel de Evaluación. Programa de Supervisión.

SANTIAGO, 02 de agosto de 2007.

**DE : COORDINADOR MINISTERIAL PROGRAMAS EVALUADOS**

**A : SEÑORA MARÍA TERESA HAMUY P.  
JEFA DEPARTAMENTO DE EVALUACIÓN  
DIVISIÓN DE CONTROL DE GESTIÓN. DIPRES**

En el marco de la Evaluación de Programas Gubernamentales, me es grato remitir a usted, la Respuesta Institucional al Informe Final del Programa de Supervisión de Establecimientos Educativos Subvencionados del Ministerio de Educación, elaborado por el Panel Evaluador.

Sin otro particular, le saluda atentamente,

GUSTAVO GONZALEZ CASTRO  
COORDINADOR MINISTERIAL PROGRAMAS EVALUADOS  
MINISTERIO DE EDUCACIÓN

Distribución

- Destinataria
- Jefa División de Educación General
- Jefe Unidad de Supervisión, DEG
- Archivo DIPLAP

## COMENTARIOS Y ALCANCES A LA EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE SUPERVISIÓN MINEDUC

### **Respecto de las Conclusiones:**

#### Conclusión 1.

El programa identifica y aborda el problema de la “escasa vinculación entre el MINEDUC y las escuelas y liceos”, lo que se traduce en que los docentes enfrenten su práctica pedagógica aislados y sin apoyo técnico; situación detectada a principios del 2000, a partir de una evaluación realizada por la OECD<sup>1</sup>; conclusiones que fueron avaladas posteriormente, a través del diagnóstico que realiza la Unidad de Supervisión, cuyas principales conclusiones fueron explicitadas en el punto 1.1 de este Informe (Por ejemplo: visitas escasas de los supervisores y de capacitación en servicio, entre otras).

Lo anterior, redundante en el bajo resultado que obtienen las Escuelas y Liceos del país en pruebas de medición de la calidad de los aprendizajes, tanto nacionales como el SIMCE que muestra que “Un 40% de los estudiantes no alcanza los Niveles Intermedio ni Avanzado en lenguaje (...) Por ende, aparece como un propósito relevante la necesidad de fortalecer el sistema educativo local...”.

#### Observaciones

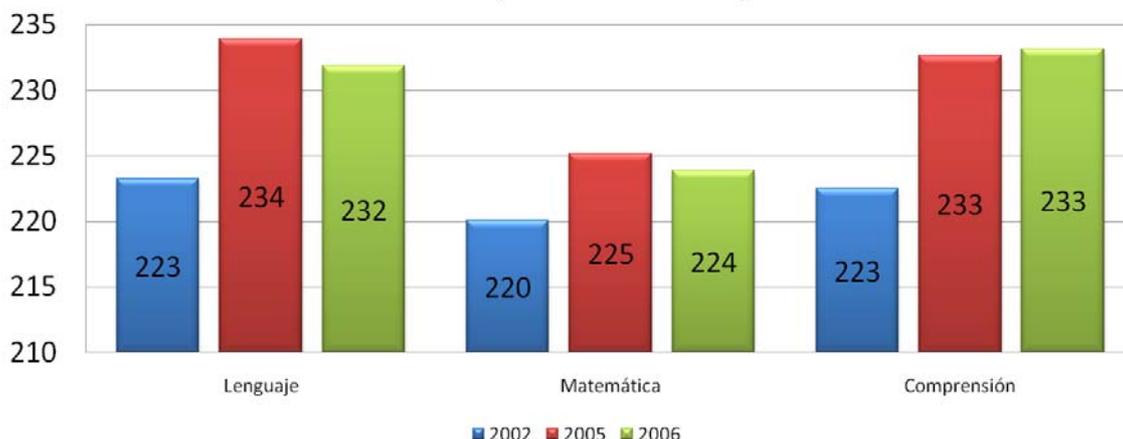
El Estudio de diagnóstico que menciona el Panel Evaluador y al que se hace referencia en este párrafo, no se dirigió a observar causas de los bajos resultados educativos, sino más bien, a precisar las características en las cuales se desarrolló la labor de apoyo y asesoría a establecimientos por parte de la supervisión. Se considera que no corresponde asignarle a este diagnóstico, el juicio de que la responsabilidad de los bajos resultados educacionales se debe a las “escasas visitas de supervisión”, situación que lejos de ser así, ha quedado demostrado que las escuelas que fueron atendidas por los supervisores, mejoraron sus resultados SIMCE entre el 2002 y 2006 (ver tabla).

Lo que sí se puede afirmar, es que aún los resultados no son adecuados, por lo que deben redoblar los esfuerzos de asistencia, a través de estrategias pertinentes, como lo ha probado ser el apoyo permanente a establecimientos que observan una fuerte incidencia de la variable socioeducativa en sus resultados, al menos, hasta que éste logre normalizar su gestión y sustentar procesos de mejoramiento continuo.

---

<sup>1</sup> OECD (2004) “Revisión de políticas de educación. Informe sobre Chile”, OECD-MINEDUC.

**Resultados SIMCE Focalizadas Urbanas  
(2002 - 2005 - 2006)**



### Conclusión 2.

La población objetivo del Componente N° 1 corresponde sólo a aquellos establecimientos educacionales focalizados, aproximadamente 1.800, lo que concierne a un porcentaje aproximado del 16,8% del total de establecimientos subvencionados. Esto, en opinión del Panel, resulta insuficiente, si se observan los datos de las pruebas de medición de calidad de los aprendizajes, que muestran que aproximadamente el 50% de los estudiantes no alcanza los mínimos requeridos. Sin embargo, tiene como fortaleza el poder contar con más tiempo de supervisor en los establecimientos educacionales que atienden a los grupos vulnerables.

### Observaciones

Se debe señalar que esta evaluación, se realiza en un momento en el que se efectúan y proyectan importantes cambios para el sistema educativo chileno. Esto, sin duda, afectará los enfoques y metodologías utilizadas para apoyar a los establecimientos educacionales, en que la focalización constituirá un elemento central dentro de estas redefiniciones.

Sólo si se piensa en el proyecto de Ley de Subvención Preferencial, el universo de establecimientos corresponde a casi la totalidad de la cobertura subvencionada, por tanto, el Ministerio de Educación deberá diversificar las formas de abordar esta tarea, en un escenario donde cada sostenedor dispondrá de recursos suficientes para contratar apoyos especializados para sus escuelas. Según esto, al Ministerio le corresponderá proveer dichos recursos preferentemente, allí donde se detecten causales que impidan a las escuelas contar con un acceso equitativo a estas ayudas, además, debe concentrarse en fortalecer la capacidad de los sostenedores para brindar apoyo y asegurar buenas asistencias técnicas, y fomentar el desarrollo de éstas en todo el territorio nacional.

### Conclusión 8.

La evaluación de la función de Supervisión no definió una medición que permitiera evaluar sus resultados. En particular, un indicador como *“Porcentaje de establecimientos visitados por la supervisión (asesoría) que mejoran la gestión técnico-pedagógica de los establecimientos por la asesoría de la Supervisión”*; que fue

desestimado por el Programa, porque no permitiría medir eficacia/producto de la asesoría.

Se considera que con dicho indicador no se podría dimensionar aquel resultado y que lo relevante a medir, son aspectos específicos de mejoramiento y por supuesto resultados escolares, en la medida que se puedan atribuir a la asesoría de la Supervisión.

### Observaciones

El argumento central que esgrime la Coordinación Nacional de Supervisión respecto al indicador propuesto por el Panel, es que en la actualidad no se han precisado mediciones de carácter nacional en aspectos relativos a la calidad de los procesos de gestión de las escuelas, lo cual limita la posibilidad de asociar consistentemente la acción de asesoría de la supervisión a este tipo de mejoras. No obstante, se espera que en el mediano plazo, a partir de la entrada en vigencia de la Ley SEP, la gran mayoría de los establecimientos subvencionados cuenten con planes de mejoramiento y se pueda evidenciar los avances escolares con indicadores validados.

Este proceso se vincula además, con la generación de nuevos estándares, en el contexto de la Ley General de Educación y la Superintendencia, por tanto, se espera que en forma progresiva, estos criterios de calidad sean utilizados para evaluar la acción de las estrategias de apoyo del Ministerio en relación con el logro de estos estándares, particularmente el de asesoría escolar.

### Conclusiones 6, 7, 9, 11, 12.

Por último, existe un conjunto de párrafos que abordan las siguientes dificultades identificadas en la evaluación.

a) El diseño del componente N° 2 es débil, toda vez que los que solicitan acciones a la supervisión corresponden a diversas unidades y organismos del Ministerio de Educación, no existiendo algún dispositivo efectivo de articulación entre la Coordinación Nacional de Supervisión y estas instancias: *“En el caso del Componente 2, si bien existe definición de actividades de promoción, difusión y articulación, en la medida que su contenido (aquello que debe ser articulado, difundido, coordinado, promovido, u otro) es definido por otras Unidades (UCE, CPEIP, LEM, otras), externas a la Coordinación Nacional de Supervisión, está escasamente acotado”.*

*“La estructura organizacional de la función de Supervisión satisface, en términos generales, los requerimientos para la producción del componente N° 1, Asesorías, y es adecuada para alcanzar el propósito de la Supervisión en aquellos establecimientos focalizados definidos para este componente. En cambio, para el componente de coordinación de estrategias de política educativa nacional y local para difundir y articular la implementación de iniciativas ministeriales para el mejoramiento educativo, no se observa una estructura que genere de forma articulada y sistemática las condiciones apropiadas para asegurar la efectividad del producto”.*

b) Este hecho, a juicio del Panel, impide el logro del propósito planteado por el programa, debido a que no se pueden precisar orientaciones claras para la acción de los supervisores, estimar los recursos asociados a su tarea ni establecer una forma adecuada de evaluación.

## Observaciones

La Coordinación Nacional de Supervisión, comparte este diagnóstico y está conciente de que este aspecto se debe abordar sistémicamente, de tal forma de asegurar la coherencia y eficacia de las múltiples acciones de apoyo, generadas por el Ministerio de Educación en su conjunto y que se canalizan a través de la supervisión -aspecto que ya está siendo tratado en coordinaciones directivas del ministerio-. Sin embargo, es importante señalar que el despliegue de estas acciones es cautelado por la planificación de cada programa u organismo, generando, en cada caso, indicadores que están en conocimiento de la Dirección de Presupuesto y a través de los cuales se puede evaluar cada iniciativa ministerial.

### **Respecto de las Recomendaciones:**

Se acogen las recomendaciones presentadas por el Panel de Evaluación, destacándose el hecho de que todas ellas apuntan en la dirección de los ajustes y rediseños que el Ministerio de Educación está emprendiendo, para fortalecer la gestión y pertinencia de los apoyos educativos que brinda a los establecimientos. Esto implica que la Coordinación Nacional de Supervisión, incorporará estas orientaciones en su planificación, de tal forma de presentar a la brevedad, los mecanismos a través de los cuales se dará respuesta a estas exigencias.