

**RESUMEN EJECUTIVO  
EVALUACIÓN PROGRAMAS GUBERNAMENTALES  
(EPG)**

**CENTRO DE RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE  
(BIBLIOTECAS CRA)**

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN**

**SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN**

**PANELISTAS:**

Laura Ramaciotti Morales (Coordinadora)

Pablo Andrade Blanco

Ornella Yacometti Zunino

**NOVIEMBRE 2018 - JUNIO 2019**

**NOMBRE DEL PROGRAMA: CENTRO DE RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE (BIBLIOTECA CRA)**  
**AÑO DE INICIO: 1994**  
**MINISTERIO RESPONSABLE: MINISTERIO DE EDUCACIÓN**  
**SERVICIO RESPONSABLE: SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN**

## RESUMEN EJECUTIVO

**PERÍODO DE EVALUACIÓN: 2015-2018**

**PRESUPUESTO PROGRAMA AÑO 2019: \$7.721 millones (pesos de 2019)**

### **1. Descripción general del programa**

El programa Centro de Recursos para el Aprendizaje implementa bibliotecas escolares en establecimientos subvencionados que imparten educación básica y/o media. Su fin es “contribuir a mejorar la calidad de los aprendizajes de las niñas, niños y jóvenes de los establecimientos escolares subvencionados del país”. Su propósito es “desarrollar la biblioteca escolar (CRA) como espacio de aprendizaje integrado a la labor formativa de los establecimientos escolares subvencionados<sup>1</sup>, para apoyar la implementación curricular y el fomento lector”. El Programa pertenece al área de Recursos Educativos, de la Unidad de Currículum y Evaluación del Ministerio de Educación (en adelante, la UCE).

La biblioteca escolar CRA entrega los siguientes bienes y servicios: Un conjunto de recursos físicos de aprendizaje<sup>2</sup>, y formación al equipo encargado de la biblioteca.

El programa nace el año 1994, en el marco del Programa de Mejoramiento de la Calidad y Equidad de la Educación Media (MECE Media). Desde 2005, el programa amplió su población objetivo, incluyendo la educación básica. El programa no posee una fecha programada de término.

CRA establece estándares, orientaciones e indicadores explícitos para el funcionamiento de la biblioteca CRA, los que fueron publicados el año 2011 en el documento oficial Estándares de las Bibliotecas CRA.

Para el cumplimiento del propósito del programa, este cuenta con dos componentes.

#### **Componente 1: Establecimientos educacionales subvencionados que postulan a la obtención de Bibliotecas Escolares (CRA), reciben recursos de aprendizaje diversos.**

Para obtener una biblioteca los establecimientos deben postular y cumplir una serie de requisitos mínimos respecto de la infraestructura de la biblioteca. Además, se les exige que cuenten con personal que cumpla el rol de coordinador CRA (encargado de la gestión

---

<sup>1</sup> Que imparten enseñanza básica (incluyendo NT1 y NT2 en aquellos casos en los que aplique) y/o media. Incluye también los establecimientos de administración delegada, regidos por el D.L N°3.166/1980.

<sup>2</sup> Libros impresos de ficción, no ficción y de referencia, y otros recursos como mapas, juegos, ábacos, entre otros.

pedagógica de la biblioteca y su integración con el currículum) y un encargado CRA (a cargo de la gestión administrativa de la biblioteca).

Una vez finalizado el proceso de postulación y adjudicación, se lleva a cabo un proceso de selección, la compra y distribución de recursos a los establecimientos, a quienes se les puede entregar dos tipos de recursos: (a) la “colección inicial”, que se entrega a un establecimiento que recibe por primera vez una biblioteca escolar; y (b) la “colección de actualización”, que se envía todos los años a los establecimientos que ya forman parte del CRA, con el objetivo de reponer el material inicial que se ha dañado o depreciado<sup>3</sup>, y mantener las bibliotecas actualizadas con contenidos vigentes y/o definidos como prioritarios por la UCE.

Para la selección de recursos, el programa publica una Consulta al Mercado<sup>4</sup>, en la que el programa define el tipo de material para el cual desean recibir propuestas. Estas decisiones se toman en base a las líneas que desea priorizar la Unidad de Currículum y Evaluación<sup>5</sup>. Los recursos recibidos a raíz de dicha consulta son evaluados bajo una serie de criterios de materialidad y contenido. Al final de este proceso, el equipo de Desarrollo de Colecciones en conjunto con profesionales de la UCE elabora una lista final de recursos a ser comprados vía Convenio Marco en Mercado Público. El programa compra la mayor cantidad de recursos, de acuerdo a su presupuesto inicial asignado.

## **Componente 2: Equipo de Bibliotecas escolares CRA (Coordinadores, encargados y asistentes) capacitados en la gestión pedagógica y administrativa de las Bibliotecas CRA.**

### **(1) Capacitaciones e-learning<sup>6</sup> y b-learning<sup>7</sup>:**

El propósito de la capacitación es entregar herramientas a los coordinadores y encargados de las bibliotecas escolares CRA, para apoyarlos en la gestión administrativa y pedagógica de la biblioteca CRA. Todos los cursos ofrecidos son de carácter voluntario.

Según los estándares de las bibliotecas CRA, los **encargados** deberían idealmente recibir formación específica inicial para ejercer su rol. La capacitación base provista por el programa consiste en 2 cursos en modalidad b-learning:

- **Curso base Abies 2.0:** Curso del ámbito Gestión Administrativa. Sirve para aprender a administrar los recursos de las Bibliotecas CRA.
- **Curso base BiblioCRA:** Curso del ámbito Gestión Pedagógica. Tiene como propósito enseñar la relación de la Biblioteca CRA y Currículum Nacional.

El programa asigna un presupuesto cada año al componente, con el que se determina cuántos cupos de capacitación puede ofrecer<sup>8</sup>. Para la asignación de cupos, se privilegia

---

<sup>3</sup> Si bien el programa declara que las colecciones de actualización tienen como objetivo la reposición de material dañado o dado de baja, el mismo no cuenta con una estimación de esta merma.

<sup>4</sup> Proceso que se conoce por las siglas RFI.

<sup>5</sup> Cuyo interés principal es que los materiales se alineen con el Currículum Nacional, con requerimientos presidenciales específicos y con necesidades específicas pedagógicas relevantes en un período particular.

<sup>6</sup> Cursos online, sin un componente presencial

<sup>7</sup> Cursos online, que además tienen un componente presencial.

<sup>8</sup> El contenido de las capacitaciones es el mismo cada año, y es desarrollado por el Área de Formación del programa.

a aquellos establecimientos cuyos encargados no han recibido capacitación o no hayan sido seleccionados el año previo. El resto de los cupos se asignan por orden de inscripción.

Adicional a los cursos base existen “Cursos de Autoaprendizaje”, cuyo fin es proveer de capacitación a los equipos de las bibliotecas en contenidos básicos para la gestión de las mismas, en formato e-learning. No cuentan con tutor y su duración es de 20 horas. Los estándares de las bibliotecas CRA señalan que los encargados y coordinadores deben mantenerse continuamente capacitados, por lo que la meta del programa es impartir los cursos de autoaprendizaje 6 veces al año y todos los años. Estos cursos no tienen nota de aprobación. Debido al formato en e-learning, no existe una cantidad de cupos fija a repartir entre los miembros del equipo CRA, por lo que no es necesario un proceso de postulación.

## **(2) Encuentros regionales o provinciales anuales**

Los Encuentros regionales/provinciales buscan conocer, compartir y difundir las experiencias de las diversas bibliotecas escolares en una misma unidad administrativa regional. Estos tienen como objeto desarrollar una Red CRA y una serie de estrategias de asociatividad para potenciar el aprendizaje a través de comunidades. Dichos encuentros son organizados por las y los encargados CRA en las SEREMIs y las DEPROVs, con un presupuesto asignado por el nivel central.

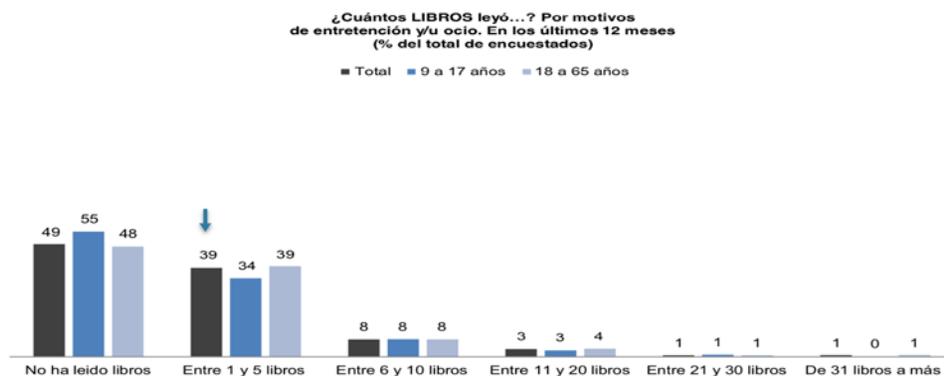
## **(3) Redes CRA**

Consiste en la vinculación formal de una biblioteca CRA con otras bibliotecas CRA, con bibliotecas públicas locales, o con otros organismos de la comunidad, con el objetivo de mejorar al servicio que se presta. Puede materializarse en actividades en conjunto como, por ejemplo, capacitaciones, encuentros, préstamos inter-bibliotecarios, clubes de lectura entre otros.

## 2. Resultados de la Evaluación

El problema que el programa identifica y busca atender es el bajo nivel de lectura en la población escolar. Según la Encuesta de Comportamiento Lector<sup>9</sup>, un 55% de las personas entre 9 y 17 años declara no haber leído libros por ocio o entretenimiento en los últimos doce meses, y sólo un 34% declara haber leído entre 1 y 5 libros en el mismo período, dando cuenta que la mayoría de la población en edad escolar no lee libros por ocio/entretenimiento.

### Ilustración 1: Cantidad de libros promedio que declara leer la muestra encuestada en los últimos 12 meses (ocio y/o entretenimiento)



Fuente: Encuesta de Comportamiento Lector 2014, Dirección de Estudios Sociales, Pontificia Universidad Católica de Chile

Los datos aportados por el estudio realizado por el Centro Microdatos (2011) y la Encuesta de Comportamiento Lector (2014) distinguen diferencias según zona geográfica y según nivel de ingresos, indicando menores niveles de lectura en sectores rurales y de menor nivel socioeconómico.

El panel valida la estrategia que el programa adopta, consistente en la mejora en el acceso efectivo de las y los estudiantes al libro, ya que cuenta con sustento en la literatura internacional. Por acceso efectivo, el programa entiende una serie de factores que resultan en que un estudiante se sienta motivado a hacer uso de los libros y recursos a su disposición, los cuales son:

1. Libros y materiales de calidad, adecuados al nivel de desarrollo de las y los usuarios y que despierten su interés,
2. Infraestructura adecuada en los liceos en la que se puedan guardar los recursos y mantener a disposición de las y los alumnos,
3. Ambiente agradable en la biblioteca escolar que motive a las y los estudiantes a pasar tiempo en la biblioteca, y

<sup>9</sup> Encuesta presencial, aplicada a una muestra de 6.990 personas, representativa a nivel nacional, con segmentación regional y por grupos etarios: de 9 a 17 años y de 18 a 65 años. Esta encuesta solamente se aplicó en zonas urbanas. Fue aplicada el año 2014 por la Dirección de Estudios Sociales de la Universidad Católica de Chile.

4. Equipo que mantenga la biblioteca ordenada y que cumpla con la función de mediación entre la biblioteca y los estudiantes, motivando la lectura en las y los usuarios, e integrándola al currículum escolar.

Sin embargo, existen elementos específicos en el diseño del programa respecto de los cuales el panel tiene una visión crítica, entre ellos:

- El programa no cuenta con un sistema de consulta a los establecimientos respecto del tipo de material que preferirían recibir, lo que influiría negativamente en la frecuencia de uso que les dan a los materiales, pues pueden no estar alineados con sus intereses o su proyecto educativo.
- Las capacitaciones son voluntarias, lo que pone en riesgo la adecuada implementación del componente, y, por ende, el cumplimiento del objetivo del programa.
- Otra debilidad de las capacitaciones es su modalidad a distancia, la cual no es considerada adecuada para que ocurra un aprendizaje entre los asistentes, quienes por su edad avanzada<sup>10</sup> podrían presentar dificultades en el aprendizaje a través de Tecnologías de la Información (Area 2004, Gay & Airasian 2000 y Ruipérez 2003).
- No existe un diseño de formación especializado para Encargados, por un lado, y Coordinadores, por otro, quienes podrían aprovechar mejor los contenidos si son diseñados específicamente para el rol que deben cumplir.
- Al momento de iniciar esta evaluación, no se contaba con indicadores que permitieran evaluar si las bibliotecas son usadas como estrategia de enseñanza institucionalizada en el establecimiento; por lo cual hubo que acordar uno con los responsables del programa en el presente proceso de evaluación.

### **Desempeño del programa**

#### **Eficacia y Calidad**

Existen dos indicadores de propósito propuestos en la Matriz de Marco Lógico. El primero de ellos es: porcentaje de establecimientos educacionales subvencionados que imparten enseñanza básica y/o media, que cuentan con una Biblioteca Escolar CRA. El programa ha aumentado su meta de cobertura en el período en 3,5 puntos porcentuales.

**Cuadro 1: Porcentaje de establecimientos con Bibliotecas Escolares CRA, respecto del total de establecimientos de la población objetivo. 2015-2018**

	2015	2016	2017	2018
Establecimientos beneficiarios	8.274	8.174	8.215	8.153
Porcentaje de la población objetivo	89,7%	90,2%	91,8%	93,2%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de cobertura entregados por el programa y bases de datos de directorio de establecimientos educacionales.

Al momento de comenzar la evaluación se constató que el programa no realizaba seguimiento a la integración de los recursos entregados por el CRA a la gestión pedagógica, por lo cual se acordó el siguiente indicador para medir el propósito del programa “porcentaje de establecimientos educacionales subvencionados que imparten enseñanza básica y/o media, que utilizan el CRA como estrategia de enseñanza institucionalizada”. Para este indicador, se constata que el programa no cuenta con una

<sup>10</sup> Según Gebler 2017, la edad promedio de los encargados CRA es de 46 años.

medición que, a juicio del panel, sea lo suficientemente robusta para cuantificarlo. Por este motivo, el panel no puede dar cuenta de que el programa esté cumpliendo su propósito. Al no poder constatar el cumplimiento del propósito, tampoco se puede dar cuenta de si el programa contribuye al logro del fin.

### Componente 1

La meta del panel respecto de este componente es hacer un envío anual de colección a cada establecimiento beneficiario. El panel considera que el envío anual de colecciones se justifica por:

- a. Las restricciones presupuestarias del programa causan que los envíos anuales sean menores que lo que el programa quisiera enviar.
- b. Cambios constantes en las mallas curriculares de los niveles atendidos.
- c. Requerimientos presidenciales específicos, respecto de qué tipo de recursos debería enviar el CRA a los establecimientos beneficiarios<sup>11</sup>
- d. El programa busca acercarse cada año a su meta de 6 libros por alumno.

El siguiente cuadro muestra el porcentaje de establecimientos que reciben, al menos una colección al año<sup>12</sup>. Para todos los años el envío efectivo respecto de lo planificado es superior a un 98%, lo que se evalúa positivamente.

**Cuadro 2: Porcentaje de establecimientos que reciben al menos una colección**

2015	2016	2017	2018
99,7%	99,6%	98,3%	99,7%

Fuente: Elaboración propia en base a antecedentes entregados por el programa<sup>13</sup>

El programa ha aumentado la cantidad de libros por establecimiento y por alumno, alcanzando el año 2018 un número de 4,3 libros por alumno, acercándose a su meta de 6 libros por alumno.

No obstante, la estimación que hace el programa de los recursos a entregar cada año no considera aquellos entregados en el pasado y que hayan sido dados de baja, así como tampoco considera si los establecimientos cuentan con recursos propios. El panel considera que la estimación actual es deficiente, que podría tener como consecuencia enviar libros a los establecimientos sin conocer su verdadera cantidad de libros por alumno.

**Cuadro 3: Promedio de libros por estudiantes.**

2015	2016	2017	2018
3,62	3,87	4,14	4,31

Fuente: Elaboración propia en base a antecedentes entregados por el programa y Matrícula MINEDUC

<sup>11</sup> Por ejemplo, textos que incluyan educación financiera, educación en TICs, entre otros.

<sup>12</sup> Un establecimiento puede recibir más de una colección si es que es beneficiario de una biblioteca escolar CRA de básica y de media.

<sup>13</sup> Para la obtención de este indicador se utilizaron las bases de datos de “Distribución Lograda CRA” y “Cobertura CRA”.

En el período, se percibe un aumento en la cantidad promedio de libros por establecimiento, acercando al programa a su meta de, por lo menos, 1400-2100 libros (dependiendo de su matrícula).

**Cuadro 4: Promedio de libros por establecimiento**

2015	2016	2017	2018
1.102	1.189	1.269	1.337

Fuente: Elaboración propia en base a antecedentes entregados por el programa

## Componente 2

En el período 2015-2018, las tasas de aprobación de los cursos de capacitación son cercanas al 80% para los cursos base. Las tasas de finalización para los cursos de autoaprendizaje no superan el 50%, lo que da cuenta de una alta tasa de abandono, situación que se considera crítica.

La cantidad de inscritos es significativamente menor a las metas establecidas por el programa, según las cuales todos los encargados deben participar anualmente de un curso (puede ser base o de autoaprendizaje, dependiendo de su experiencia) y todos los coordinadores debieran participar de un curso de autoaprendizaje.

**Cuadro 5: Porcentaje de aprobados<sup>14</sup>**

	2015		2016		2017		2018		
	Beneficiarios	Aprobados	Beneficiarios	Aprobados	Beneficiarios	Aprobados	Beneficiarios	Aprobados	
Cursos Base	0	0	369	82%	0		1.000	79%	
Cursos de Autoaprendizaje <sup>15</sup>	3.504	42%	5.065	45%	2.658	47%	3.055	42%	
			Curso base: Abies 2.0					Curso base: BiblioCRA	

Fuente: Elaboración propia en base a antecedentes entregados por el programa

La forma de registro de información que lleva el programa no permite hacer seguimiento en el tiempo a la frecuencia con que un establecimiento capacita a sus equipos, ni al nivel de capacitación con que cuenta cada persona. Tampoco se cuenta con una medición de la rotación laboral de los equipos CRA, de los resultados de los encuentros regionales o de la formación de redes entre las bibliotecas, lo que es considerado como una debilidad.

## Economía

El financiamiento del programa ha experimentado una variación real negativa del 19%, que se explica casi en su totalidad por una disminución real en la asignación presupuestaria específica al CRA. El gasto total del programa alcanza, el año 2018, la suma de \$6.018.263 miles de pesos (pesos de 2019). Este gasto es un 34,8% menor en términos reales que el gasto ejecutado a comienzos del período, el año 2015.

<sup>14</sup> Para la obtención de estos datos, se utilizaron la Base de Datos CRA y Estadísticas Históricas Cursos CRA. Esta última se utilizó por sobre la Base de Datos Formación 2008-2018, debido a falta de regularidad en la denominación y uso de nomenclatura en la definición de sus campos.

<sup>15</sup> Los cursos de autoaprendizaje no tienen tasa de aprobación, por lo que en este cuadro se exponen las tasas de finalización.

**Cuadro 6: Gasto total del programa. Período 2015-2019 (Cifras en miles de pesos de 2019)**

AÑO	Gasto Devengado del Presupuesto	Otros Gastos	Total Gasto del Programa
2015	\$ 9.223.734	\$ 0	<b>\$ 9.223.734</b>
2016	\$ 8.915.481	\$ 0	<b>\$ 8.915.481</b>
2017	\$ 6.281.338	\$ 0	<b>\$ 6.281.338</b>
2018	\$ 6.018.263	\$ 0	<b>\$ 6.018.263</b>
Variación	-34,8%	0%	<b>-34,8%</b>

Fuente: Área de Recursos Educativos, de la Unidad de Currículum y Evaluación (UCE).

Los gastos de producción de los componentes han disminuido un 35,3% en el período 2015-2018. El componente 1 disminuye tanto en monto como en peso relativo dentro de los gastos totales de producción, mientras que el componente 2 aumenta en ambas dimensiones.

**Cuadro 7: Desglose del gasto de producción en componentes. Período 2015-2019 (Cifras en miles de pesos de 2019)**

	2015		2016		2017		2018		Variación 2015-2018
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	
Componente 1	\$ 8.975.006	98,2%	\$ 8.423.739	95,3%	\$ 6.022.006	97,3%	\$ 5.663.861	95,7%	-36,9%
Componente 2	\$ 165.115	1,8%	\$ 416.974	4,7%	\$ 168.483	2,7%	\$ 251.874	4,3%	52,5%
<b>Gastos de producción</b>	<b>\$ 9.140.121</b>		<b>\$ 8.840.713</b>		<b>\$ 6.190.488</b>		<b>\$ 5.915.735</b>		<b>-35,3%</b>

Fuente: Área de Recursos Educativos, de la Unidad de Currículum y Evaluación (UCE).

Para la mayoría del período se alcanza casi un 100% de ejecución. El panel considera que esta cifra da cuenta de una buena capacidad de planificación por parte del programa.

### **Eficiencia**

Los gastos totales del programa han disminuido en el período, lo que da lugar a una disminución en los costos por establecimiento atendido.

### **Componente 1**

Se observa una disminución significativa en el gasto por establecimiento, lo que implica una menor cantidad de recursos y también una menor variedad de éstos, impactando negativamente en el cumplimiento del propósito. Con todo, el programa ha mantenido un gasto relativamente estable por ejemplar, cercano a los \$12.000 (en pesos de 2019).

**Cuadro 8: Costo promedio anual del Componente 1 por establecimiento en que se instala el CRA. Período 2015-2018 (Cifras en miles de pesos de 2019)**

	2015	2016	2017	2018	Variación
Gasto componente 1	\$ 8.975.006	\$ 8.423.739	\$ 6.022.006	\$ 5.663.861	-37%
Cantidad de establecimientos que tienen el CRA	8.274	8.174	8.215	8.153	-1,5%
Costo por establecimiento atendido	\$ 1.084,7	\$ 1.030,6	\$ 733,1	\$ 694,5	-36%

Fuente: Elaboración propia con datos del Área de Recursos Educativos, de la Unidad de Currículum y Evaluación (UCE).

## Componente 2

Respecto del gasto por persona capacitada en cursos base, en el siguiente cuadro se aprecia que el gasto es significativamente mayor para el curso Abies 2.0 que para el curso BiblioCRA (casi 6 veces mayor). Para analizar la eficiencia del curso Abies 2.0 en relación al curso BiblioCRA, se necesitaría conocer los insumos y gastos específicos de cada curso, a los que el panel no tuvo acceso durante el período de evaluación.

**Cuadro 9: Costo promedio anual por persona capacitada (Componente 2)  
(Cifras en miles de pesos de 2019)**

BiblioCRA (impartido el 2018)	Gasto por persona capacitada
Gasto Total	\$ 90.290
Capacitados	1000
Gasto por persona	\$ 90.29
Abies 2.0 (impartido el 2016)	
Gasto Total	\$ 154.047
Capacitados	369
Gasto por persona	\$ 508

Fuente: Elaboración propia en base a antecedentes entregados por el programa.

Los gastos de administración representan un valor bajo en relación al costo total del programa, cercano al 2%. Una explicación al bajo peso que tienen los costos administrativos del programa es que éste es ejecutado por un equipo central del MINEDUC relativamente pequeño en relación a otros programas públicos, y también al hecho que el equipo no realiza actividades de monitoreo y evaluación.

**Cuadro 10: Gastos de administración del programa. Período 2015-2018 (Cifras en miles de pesos de 2019)**

	2015	2016	2017	2018
Porcentaje de gastos de administración	0,9%	0,8%	1,4%	1,7%

Fuente: Elaboración propia en base a antecedentes entregados por el programa.

### **Implementación del programa**

Desde la postulación para la implementación de una biblioteca existen problemas en la adjudicación del beneficio, la cual no es consistente con los requisitos de asignación. Lo anterior, debido a que, en la práctica, el programa recibe las postulaciones de los establecimientos subvencionados y flexibiliza los criterios de acceso para cada caso, de manera que todos los establecimientos que postulan reciben una colección inicial.

El análisis en la sección de eficacia revela una debilidad en la implementación del componente 2 respecto de la meta establecida por el programa, ya que los cursos base sólo fueron impartidos en dos años del período de evaluación. Por su parte, la implementación de los cursos de auto aprendizaje tiene una ejecución periódica en el tiempo.

Cabe destacar que en la práctica nada impide a un coordinador inscribirse en un curso base, pese a que no está contemplado que los tomen ellos, pues se espera que los coordinadores cuenten con experiencia en gestión pedagógica y en bibliotecas. En la asignación de cupos por orden de inscripción no existen impedimentos para que un coordinador se inscriba y que haga uso de cupos que fueron asignados originalmente para encargados, lo que representaría un problema en la asignación de recursos.

Respecto de la cobertura, ésta alcanza niveles satisfactorios. Sin embargo, los años 2017 y 2018 el programa comienza a atender a establecimientos de educación especial (ese año aproximadamente el 1,8% de los establecimientos beneficiarios corresponden a establecimientos de educación especial), los cuales no son parte de la definición de población objetivo del programa.

Todos los establecimientos de la población objetivo que postulan se adjudican una biblioteca. Al respecto, se considera que el programa debería evaluar atender a una fracción de ellos usando algún criterio de focalización (por ejemplo, privilegiando establecimientos rurales, o zonas con menor cantidad de recursos propios o aportados por otra institución).

Se constata que existe complementariedad con el Programa de Bibliotecas de Aula, con el que comparten propósito en su implementación, y un diseño similar en estructura. La distinción, entre un programa y otro es su población objetivo<sup>16</sup>. Las coordinaciones existentes no se encuentran formalizadas, ni existe un plan de trabajo conjunto asociado.

Las iniciativas de seguimiento del programa no son consideradas efectivas por el panel. El programa atribuye funciones de seguimiento a profesionales externos al equipo central, que son los agentes de mejora en SEREMIs y DEPROVs, quienes monitorean la implementación efectiva de las bibliotecas CRA en los establecimientos. Sin embargo, dicha figura no está institucionalizada, por lo que no pueden dedicar horas exclusivas a las labores CRA. Tampoco cuentan con presupuesto asignado desde el MINEDUC para realizar dichas funciones. Más aún, el programa no cuenta con una base de datos o reporte sistematizado a nivel de establecimiento donde se resuman las conclusiones de los agentes de mejora.

---

<sup>16</sup> Para Bibliotecas de Aula, son las salas de NT1 a segundo básico.

El programa tiene una herramienta de registro de información llamada Informe de Gestión Anual, disponible desde el año 2016 en formato virtual para que los establecimientos puedan visualizar su trabajo y desarrollar estrategias de gestión al interior de los establecimientos y con los sostenedores. Respecto de éste, el programa declara que no es información utilizada por el equipo central, pues la ha considerado desde su diseño como una herramienta para que los establecimientos realicen su gestión cotidiana, pero no como una herramienta de monitoreo.

En conclusión, el panel considera que el programa no opera en concordancia respecto de su diseño.

### **Desempeño Global**

El panel no puede constatar si el programa cumple o no su propósito, por cuanto el programa no cuenta con información adecuada para la medición del uso de bibliotecas CRA como una estrategia de aprendizaje institucionalizada.

Si bien se valida la estrategia del programa, ya que cuenta con sustento en la literatura internacional, las deficiencias en el diseño de los componentes resultan en que dichos componentes no son suficientes para el cumplimiento del propósito del mismo. Por este motivo, el panel no valida la lógica vertical. Por otro lado, la falta de indicadores de propósito por parte del programa hace que no se pueda evaluar si el programa se acerca o no su cumplimiento, motivo por el cual tampoco se valida la lógica horizontal.

El componente que está mejor evaluado en términos de eficacia es el componente 1, cuya entrega se realiza de acuerdo a las metas del programa. El envío anual de colecciones se justifica y acerca al programa a sus metas de cobertura. El componente 2, por el contrario, presenta problemas en su eficacia, debido a que la cantidad de capacitados es menor a las metas del programa. La calidad de estos componentes no ha sido analizada para este período, puesto que el programa no cuenta con información robusta para dar cuenta de este aspecto.

El programa ha sufrido disminuciones en su presupuesto, que repercuten en la producción de componentes, en particular del componente 1, en el que se perciben disminuciones tanto en la cantidad de títulos como de ejemplares comprados por año. Las disminuciones presupuestarias han significado también una disminución en el gasto por establecimiento.

Existen aspectos de la implementación del programa que no están en concordancia con el diseño original, lo que pone en riesgo la producción de los componentes y el cumplimiento del propósito del programa.

Se detectó deficiencia generalizada en cuanto a información sistematizada y clasificada para hacer seguimiento periódico de los indicadores de desempeño del programa, lo que no permite tomar decisiones en base a evidencia empírica.

### 3. Principales Recomendaciones

1. Medir el desempeño del programa a nivel de propósito. Al respecto, se propone como medición del indicador nº2 de propósito usar el porcentaje de establecimientos CRA que cumplen los siguientes criterios (simultáneamente), de Articulación y de Sostenibilidad<sup>17</sup>:
  - Es una práctica vinculada a otras acciones institucionales, desarrollada por la mayor parte de los participantes a los que atañe. No es una acción aislada; está asumida, avalada y promovida por las autoridades y es significativa para la comunidad educativa.
  - La comunidad educativa ha sido capaz de mantener, reforzar y consolidar la experiencia en el tiempo (referencialmente un mínimo de 3 años) y existen evidencias de su proyección más allá de la presencia o ausencia de uno o más de sus responsables.
2. Dar voz a las y los estudiantes y directores respecto de qué materiales les gustaría tener en el establecimiento.
3. Dar a los cursos base y los de autoaprendizaje el carácter de obligatorios, como requisito para seguir siendo beneficiario del programa.
4. Diseñar cursos que se adapten a diferentes perfiles de personas, de acuerdo a su rol (encargado, coordinador), nivel de experiencia, estudios profesionales y capacitaciones cursadas previamente.
5. Establecer, como requisito de inscripción a los cursos base, que la persona inscrita ejerza formalmente el rol de encargado CRA.
6. Evaluar si es adecuado contar con una estrategia de focalización, comparando la opción de atender al 100% de los establecimientos subvencionados, versus la opción de atender a una fracción de ellos (por ejemplo, privilegiando establecimientos rurales, o zonas con menor cantidad de recursos propios o aportados por otra institución).
7. Beneficiar con bibliotecas a los establecimientos que, al momento de la postulación, cumplen con los requisitos de ingreso, sin incurrir en flexibilización de los mismos en el caso de establecimientos que no los cumplan.
8. Establecer coordinaciones formales y planes de acción entre el programa CRA y Bibliotecas de Aula.
9. Establecer criterios y esquemas de incentivos que favorezcan que los establecimientos y los equipos CRA se ciñan a los estándares sugeridos por el programa. Por ejemplo, se puede intencionar en el acta de compromiso que las colecciones de actualización se entreguen a los establecimientos que:
  - a. Completan el Informe de Gestión
  - b. Realizan reuniones periódicas (con acta) entre equipo de biblioteca CRA y equipo directivo-pedagógico del establecimiento.

---

<sup>17</sup> Los cuales son utilizados por la Agencia de Calidad de la Educación para definir el concepto de “institucionalización” de prácticas de aulas

- c. Capacitan a sus equipos CRA periódicamente
- d. Realizan registro del inventario en sistema Abies 2.0 o equivalente

10. Respecto de seguimiento y evaluación:

- Establecer mecanismos internos de seguimiento y evaluación que permitan dar cuenta del cumplimiento de los acuerdos establecidos en el acta de compromiso. Mejorar los mecanismos de seguimiento de la información asociada a distribución y de los recursos disponibles en los establecimientos.
- Hacer estimaciones de los recursos propios de cada establecimiento y analizar qué establecimientos se valen más de éstos (o donaciones), para así asignar más recursos a establecimientos que más lo necesiten.
- Medir y hacer seguimiento a la rotación de los equipos CRA en los establecimientos, de modo que se puedan generar estrategias de contingencia y de retención de equipos.
- Llevar registros sistemáticos con información centralizada de las personas que integran los equipos CRA y las capacitaciones que han realizado.
- Fortalecer el uso del Informe de Gestión en todos los establecimientos
- Realización periódica de estudios contratados a entidades externas, que se basen en muestras representativas.
- Levantamiento de información a través de plataformas online (por ejemplo, consultas a establecimientos respecto de temas específicos, encuestas de satisfacción, entre otros).

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



ORD: 04/ 193 /  
ANT: Ord. Nº 1330 de DIPRES, de fecha 26 junio de 2018.  
MAT: Envía Respuesta Institucional al Informe Final de Evaluación al Programa Bibliotecas Escolares CRA.

SANTIAGO, 26 AGO 2019

DE: SRA. MARCELA CUBILLOS SIGALL  
MINISTRA DE EDUCACIÓN

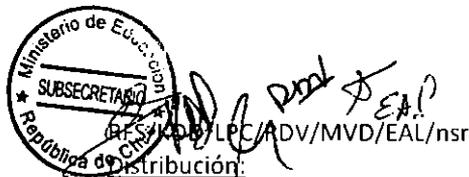
A: SR. RODRIGO CERDA NORAMBUENA  
DIRECTOR DE PRESUPUESTOS

Junto con saludarlo y en el marco de la Evaluación de Programas Gubernamentales 2019, de la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, remito a usted Respuesta Institucional al Informe Final de Evaluación del Programa Bibliotecas Escolares CRA de la Unidad de Currículum y Evaluación de esta Subsecretaría de Educación.

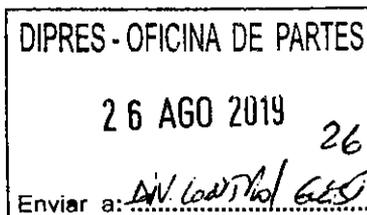
Este Ministerio valora el trabajo realizado por la DIPRES, por el panel de evaluación y por los profesionales del programa que participaron del proceso evaluativo. Asimismo, reconoce la importancia de evaluar las políticas educativas y la complejidad que esto conlleva.

Se adjunta Respuesta Institucional elaborada por la institución responsable del programa, que contiene los comentarios específicos al Informe Final de Evaluación.

Saluda atentamente a usted,



- Distribución:
- Destinatario
  - Subsecretario de Educación
  - Coordinadora Nacional Unidad de Currículum y Evaluación
  - Jefa División Control de Gestión DIPRES
  - Archivo DIPLAP
  - Depto. Estudios y Desarrollo



OF DE PARTES DIPRES  
26.08.2019 15:20



**RESPUESTA INSTITUCIONAL AL  
INFORME FINAL DE EVALUACIÓN 2015-2018  
DEL PROGRAMA CENTRO DE RECURSOS PARA EL APRENDIZAJE (BIBLIOTECAS CRA)  
UNIDAD DE CURRÍCULO Y EVALUACIÓN  
SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN**

## **I. Antecedentes**

La Biblioteca Escolar (CRA) es un componente fundamental dentro de la escuela ya que es el motor que impulsa la lectura en toda la comunidad educativa. No se reduce a un conjunto de colecciones de libros y recursos educativos de calidad. Es un lugar central dentro de los establecimientos, donde se reúnen estudiantes, docentes y familias a aprender, investigar, adquirir nuevas ideas y desarrollar el gusto por la lectura.

El programa de Bibliotecas Escolares CRA ha sido una política pública exitosa por más de veinte años en nuestro país. En este sentido todos los establecimientos deben contar con una Biblioteca con recursos e infraestructura de alta calidad, que apoye y asegure el proceso de enseñanza y aprendizaje, garantice la formación de estudiantes, docentes y familias. En ese sentido, el Programa está avanzando en la cobertura con el plan 100% de bibliotecas escolares para Chile (con una cobertura actual de 93,2%) y en la cantidad de ejemplares por estudiante para lograr el estándar nacional (en marzo de 2018 contábamos con 3,8 ejemplares por estudiante y hemos avanzado a 4,8 ejemplares por estudiante).

Es deber del Ministerio de Educación proveer a los establecimientos de estos recursos para que puedan realmente contar con una biblioteca escolar que sea motor y centro lector, entregando anualmente colecciones pertinentes y de la más alta calidad. Esto último responde a la centralidad existente en las librerías de excelencia y la dificultad que tienen los lugares remotos fuera de Santiago para comprar libros de alta calidad y la responsabilidad que tenemos con esos establecimientos.

## **II. Objetivos**

La Biblioteca Escolar CRA tiene por objetivo apoyar y facilitar el aprendizaje y formación de todos los miembros de la comunidad escolar. En este sentido, debe ser concebida no solo como centro de cultura, sino como un nuevo espacio de aprendizaje e intercambio de ideas, lugar de construcción de nuevos conocimientos y ampliación de la cultura. En este lugar, se desarrolla el pensamiento crítico y se aprende a utilizar eficazmente la información, promoviendo el gusto por la lectura y por la investigación.

Los principios básicos para mejorar la lectura hoy son: una decodificación y fluidez lectora, exponer más tiempo a los niños a leer y diversificar las lecturas en variedad informativa y literaria para diferentes niveles. En esta línea, se espera que La Biblioteca Escolar CRA promueva la lectura dentro y fuera del establecimiento escolar, entre los estudiantes, docentes, apoderados y familias.

Es responsabilidad del Ministerio de Educación garantizar el acceso a todo tipo de expresión de conocimientos y actividad intelectual. Las bibliotecas escolares deben estar conectadas a una vasta red de bibliotecas y ofrecer una amplia variedad de recursos de la más alta calidad, asegurando la cobertura de las diferentes temáticas actualizadas, y disponerlos oportunamente a los establecimientos. Así

mismo, la Biblioteca Escolar CRA debe ajustarse a los cambios tecnológicos, ofreciendo un lugar tanto físico como virtual para abarcar las necesidades y diferentes formas de aprendizaje de los estudiantes.

### III. Aspectos generales del Informe de Evaluación de la DIPRES período 2015-2018

El Informe Final de Evaluación del Programa Biblioteca CRA 2015-2018 fue elaborado por un panel de evaluadores, por encargo de la Dirección de Presupuestos (Dipres), en el marco de la Evaluación de Programas Gubernamentales (EPG).

En este documento se da cuenta de las principales consideraciones y aclaraciones que la Coordinación de la Unidad de Currículum y Evaluación formula respecto al Informe Final.

El proceso de evaluación se desarrolló de manera regular en un marco de colaboración entre las partes involucradas (Dipres, MINEDUC, panel de evaluadores). El Programa Bibliotecas Escolares CRA cumplió con enviar los documentos necesarios, participar en las reuniones y realizar comentarios a los distintos informes de evaluación. Para ello participaron profesionales del equipo Bibliotecas Escolares CRA, la jefatura de Recursos Educativos, la Coordinación Nacional de la Unidad de Currículum y la DIPLAP.

A partir de la metodología de evaluación utilizada por el panel de evaluadores de la Dipres (Matriz de Marco Lógico), se pudo realizar una sistematización de los temas que se están trabajando dentro de un conjunto de acciones priorizadas por la Coordinación Nacional de la Unidad de Currículum y Evaluación. A continuación, se señalan las líneas de trabajo que se identificaron como prioridades en el Programa Bibliotecas Escolares durante el periodo de evaluación:

- Redefinir la metodología de selección de los títulos para lo cual se trabajó en ordenar y fortalecer los procesos de evaluación y adquisición, con el fin de enviar libros de calidad y pertinentes para apoyar la labor de los docentes, el aprendizaje de los estudiantes y el desarrollo del fomento lector.
- Cumplir progresivamente con el estándar nacional de 6,0 ejemplares por estudiante señalado en los *Estándares para las Bibliotecas Escolares CRA*, primera edición, 2011<sup>1</sup>.
- Desarrollar la Biblioteca Digital Escolar <http://bdescolar.mineduc.cl> ampliando el acceso a la lectura y respondiendo a la necesidad de adecuación a los cambios tecnológicos.
- Elaborar una plataforma tecnológica, informe de gestión, cuyo objetivo es apoyar a los encargados de las bibliotecas escolares en su gestión anual para una posterior presentación a los directivos, y lograr mejoras en este aspecto.
- Rediseñar los cursos de capacitación base del Programa Abies 2.0 y BiblioCRA que aborden un trabajo en conjunto entre el encargado de la biblioteca y el director del establecimiento para elaborar un proyecto de mejora de la biblioteca, respondiendo a las metas del PME. Se realiza un trabajo en terreno mediante tutores para apoyar la implementación de este proyecto.

Existen diversas áreas de trabajo dentro del Programa y se tuvo que priorizar en la calidad y pertinencia de las colecciones entregadas a los establecimientos, avanzar en la meta central de lograr seis ejemplares por estudiante e implementar la lectura digital a través de la plataforma Biblioteca Digital Escolar.

Existen puntos de coincidencia en las recomendaciones señaladas por el panel, que el Programa Bibliotecas Escolares ya aborda en su *Plan de Acción del Centro de Lectura y Bibliotecas CRA 2018-2021* y ha comenzado a trabajar con indicadores cuantificables.

---

<sup>1</sup> <http://www.bibliotecas-cra.cl/sites/default/files/publicaciones/estandarescra.pdf>

#### IV. Comentarios al Informe Final

A continuación, se detallan aspectos que contiene el Informe Final de evaluación enviado por la Dipres y observaciones al respecto.

##### 1. Informe Final Dipres, Página 27

###### **Indicador 2**

*Respecto del indicador "Porcentaje de establecimientos educacionales subvencionados que imparten enseñanza básica y/o media, que utilizan el CRA como estrategia de enseñanza institucionalizada", este fue acordado con MINEDUC en el marco de la presente evaluación, no obstante, no pudo ser cuantificado en este proceso, debido a que el Programa no cuenta con información sistematizada al respecto para cuantificarlo.*

*Ante la ausencia de un indicador que dé cuenta del apoyo al currículum escolar y al fomento lector, el panel propone una medición que permita conocer el uso que le dan los establecimientos al espacio y a los recursos en general con que están dotadas las bibliotecas y de qué manera éstas son parte integral de las estrategias pedagógicas adoptadas por los establecimientos.*

*Así, para mediciones futuras del cumplimiento del segundo indicador, el panel propone usar el porcentaje de establecimientos CRA que cumplen los siguientes criterios (simultáneamente), de Articulación y de Sostenibilidad, los cuales son utilizados por la Agencia de Calidad de la Educación para definir el concepto de "institucionalización" de prácticas de aulas:"*

###### **Respuesta institucional:**

Ante esta aseveración del panel, es necesario señalar que el Programa habitualmente realiza estudios y evaluaciones para conocer diversos aspectos del uso de las Bibliotecas Escolares CRA en los establecimientos. Así mismo, dispone de los informes de gestión que contienen información relacionada sobre uso, satisfacción, etc. que se entregaron oportunamente. Lamentablemente dichos estudios y los informes de gestión no fueron validados por el panel y por ello no se cuantificaron los indicadores.

El Programa está en desacuerdo con la inclusión de este indicador de propósito en la evaluación actual, debido a que se consensuó con el panel de evaluadores y la Dipres que sería parte de una medición a futuro, pues actualmente el Programa no cuenta con este indicador específico de "estrategia pedagógica institucionalizada".

No obstante lo anterior, cabe señalar que el panel podría haber obtenido una cuantificación de este indicador a partir de los informes de gestión. de los informes de gestión el panel podría haber obtenido una cuantificación de este indicador. O bien haber realizado un estudio complementario para contrastar los datos obtenidos de los informes de gestión que completan los establecimientos.

De todas formas, para poder utilizar el indicador "institucionalizado" que propone el panel, el Centro de Lectura y Bibliotecas CRA está trabajando en un estudio de carácter nacional que incluirá a todos los establecimientos escolares que tengan implementada una biblioteca escolar (8.288 establecimientos) y uno de sus objetivos será recoger datos que permitan cuantificar este indicador, entre otros parámetros relevantes a medir para el Programa.

##### 2. Informe Final Dipres, Páginas 28 y 29

*Antecedentes con los que cuenta el programa (y por qué no son validados por el panel). Página 28:*

(1) Informe de Gestión. Página 29:

*“A modo de reflexión, el panel considera que el informe de gestión puede ser la forma más adecuada para obtener indicadores de propósito a nivel de los establecimientos, una vez que se mejoren sus falencias metodológicas. Esto debido a que las desventajas metodológicas afectan la posibilidad de hacer una evaluación adecuada del propósito. En este sentido, el panel considera de vital importancia definir un modelo de evaluación que separe la gestión de los resultados del programa, indistintamente que se utilice la misma plataforma, de la misma manera, el equipo de Bibliotecas Escolares CRA, debe definir la población a la que está dirigido el instrumento, realizando las acciones necesarias para que dicha población conteste las encuestas y registre los datos de manera uniformada y sistemática”.*

**Respuesta institucional:**

En primer lugar, cabe señalar que existe una población objetivo que son los establecimientos educativos que reciben subvención estatal.

Además, se aclara que el informe de gestión está respaldado por los **Estándares de las Bibliotecas Escolares CRA**. Esta herramienta se construyó inicialmente para apoyar la gestión interna de las bibliotecas de los establecimientos educativos, no se conceptualizó desde el inicio como un instrumento de apoyo para la gestión del Programa, Centro de Lectura y Bibliotecas CRA. Los encargados de las bibliotecas lo pueden completar durante todo el año y permite realizar mediciones internas orientadas a objetivos claros, constituyendo una herramienta útil para que puedan analizar su gestión junto con los equipos directivos.

Con el fin de mejorar el informe de gestión, el Plan 2018-2021 de la actual administración, acoge las sugerencias para dar mayor validez a este instrumento y los datos que se obtienen. Dado que ha resultado ser un instrumento que recoge información valiosa se está trabajando en sistematizar esta fuente de información.

En segundo lugar, actualmente para apoyar la toma de decisiones el Programa se basa en el historial de información interna, los sistemas de inventario de títulos en distintos establecimientos educativos, las consultas acerca de los requerimientos a cada uno de los colegios a los cuales brindamos el servicio, las necesidades que requiere el desarrollo del Currículum Nacional y los nuevos focos de habilidades del siglo XXI (inglés, pensamiento computacional, entre otros). Además, se realizaron diferentes estudios, entre ellos: 1) *Encuesta de valoración de las bibliotecas CRA (año 2018)*; 2) *Estudio de Uso de las Bibliotecas CRA (MINEDUC, 2018)*; 3) *Bibliotecas escolares y resultados de lectura (Strasser, Narea, & Martínez, 2017)*; 4) *Estudio Mis Lecturas Diarias y valoración de la lectura en enseñanza media, (Gelber, 2017) Departamento de Estudios y Desarrollo. Subsecretaría de Educación. División de Planificación y Presupuesto. Ministerio de Educación. Junio, 2017.*

El Programa entregó oportunamente todos estos estudios y bases de datos al panel de evaluadores para cálculo de indicadores, sin embargo, al final del proceso el panel indica que no validó estos estudios, sea por razones metodológicas y/o de representatividad.

Al respecto el Programa nuevamente señala que el panel de evaluadores debió detectar a tiempo que la información no le era suficiente para el cálculo de los indicadores y debería haber realizado un estudio complementario que le permitiera profundizar en ciertos aspectos, para poder contrastarlos con la información proporcionada por el Programa.

El Programa revisará metodologías de encuestas, informe de gestión y estudios para dar mayor validez a estos instrumentos y los datos obtenidos. Lo anterior sumado al estudio de carácter nacional en el que se está trabajando, lo que nos dará una visión global acerca del estado de los CRA.

### **3. Informe Final Dipres, Página 44, punto 2.4. Planificación temporal:**

2.4. *“Calidad (satisfacción de los beneficiarios efectivos, oportunidad, comparación respecto a un estándar).*

*Componente 1: Establecimientos educacionales subvencionados que postulan a la obtención de Bibliotecas Escolares (CRA), reciben recursos de aprendizaje diversos”.*

*“En primer lugar, se debe señalar que el programa no cuenta con análisis ni información que permitan dar cuenta del nivel de oportunidad que se entregan los recursos, es decir no existe una planificación que permita identificar la intencionalidad temporal de entrega de los recursos...”*

#### **Respuesta institucional:**

Respecto a la falta de planificación temporal de entrega de los recursos, el Programa de Bibliotecas deja en claro que existe una programación que permite cumplir con el Componente 1. Esta información fue entregada debidamente al panel (*Cuadro 1: Descripción de producción del componente 1*), en las páginas 107 a la 112 del Informe Final: ***Proceso de selección de material a entregar, compra y distribución a los establecimientos*** y se resume en los siguientes puntos:

- Se publica Consulta al mercado RFI (en Mercado Público).
- Se presentan recursos, se evalúan y priorizan (Centro Evaluador Externo y priorización CRA-UCE)
- Se inicia intención de Compra para que lleguen los recursos a los establecimientos.
- Proveedores entregan libros en bodega.
- Se contrata un operador logístico para mecanizado y distribución.
- Se distribuyen los libros durante el primer semestre de cada año.
- Existe Reporte de recepción de colecciones en cada establecimiento, indicando fecha, nombre de persona y RUT, lo cual corrobora nuestros periodos de entrega.

Todo esto permite una correcta ejecución presupuestaria anual y cumplir con los plazos de distribución a los establecimientos durante el primer semestre de cada año.

Finalmente señalamos que existe una contradicción entre el enunciado inicial (*“... se debe señalar que el programa no cuenta con análisis ni información que permitan dar cuenta del nivel de oportunidad que se entregan los recursos, es decir no existe una planificación que permita identificar la intencionalidad temporal de entrega de los recursos...”*) y lo señalado en la página 132 del mismo Informe Final (*“El panel estima que este proceso de compra de materiales mediante el mecanismo de compras de convenio marco favorece la ejecución de un proceso transparente y aprovecha la economía de escala, logrando precios favorables y convenientes para los establecimientos, que por sí solos no sería posible. Adicionalmente, los mecanismos de pago de los recursos y de la distribución contra entrega favorece la entrega oportuna de las colecciones en cada establecimiento.”*)

### **4. Informe Final, Página 54. Encuentros regionales**

*“Anualmente el programa incurre en un costo de realización de encuentros regionales, los cuales se realizan en regiones o provincias (cada región establece la estructura de sus propios encuentros).”*

#### **Respuesta institucional:**

Respecto a este punto, se señala que cada región organiza los encuentros y se aclara que el Programa de Bibliotecas Escolares destina un monto fijo por región (el cual es transferido a cada Seremi de Educación).

Estos encuentros se planifican en conjunto con los Encargados CRA Regionales y Provinciales (Seremi y Deprovs) para ello a comienzo de cada año, la Coordinación Nacional de la Unidad de Currículum y Evaluación envía una carta a los Jefes de Educación de cada región junto con el instructivo para la realización de los encuentros. A partir del año 2018, este documento contiene lineamientos y temáticas relevantes a abordar con foco en estrategias de fomento lector y gestión de bibliotecas escolares. Las regiones envían su plan y estos son retroalimentados por el equipo de la Unidad de Currículum y Evaluación.

De esta manera, cada región establece las fechas para realizar los encuentros y remite al Programa una programación detallada con las fechas y temáticas de estas jornadas. El Programa resguarda que las temáticas estén alineadas al instructivo enviado a comienzos de cada año.

Adicionalmente en cada uno de estos encuentros participan activamente funcionarios del Centro de Lectura y Bibliotecas CRA donde exponen a la audiencia los lineamientos estratégicos de las Bibliotecas CRA.

## **5. Informe Final, conclusiones.**

### **Páginas 64 y 65.**

*a. "El programa no cuenta en el período 2015-2018 con un sistema de consulta a los establecimientos respecto del tipo de material que preferirían recibir, lo que a juicio del panel influye negativamente en la frecuencia de uso que les dan los establecimientos a los materiales, por cuando pueden no estar alineados con sus intereses o con el proyecto educativo del mismo".*

#### **Respuesta institucional:**

Durante el año 2018 el Centro de Lectura y Bibliotecas CRA realizó un proyecto para construir una estrategia y un instrumento de consulta a los establecimientos, que consistió en poner a disposición de ellos a una oferta de títulos previamente evaluados y seleccionados por la Coordinación Nacional de la Unidad de Currículum y Evaluación. De esta forma, los establecimientos por primera vez tuvieron la opción de seleccionar sus propios libros, acorde a su Proyecto Educativo.

Este plan se implementó durante primeros meses del 2019 y tuvo un gran éxito, ya que más del 88% de los establecimientos eligieron los libros que consideraron pertinentes para su contexto escolar. Dado el éxito de proyecto se continuará a futuro con esta modalidad.

### **Página 65.**

*"Los cursos son de carácter voluntario, lo que podría tener como consecuencia una sub-inscripción respecto de las metas del programa.*

*"El curso realiza capacitaciones en modalidad b-learning (en el caso de cursos de formación) e e-learning (en el caso de los cursos de auto-aprendizaje), lo que es considerado por el panel como una debilidad".*

#### **Respuesta institucional:**

Cabe señalar que el Programa Bibliotecas Escolares tiene una cobertura actual de 8.288 establecimientos con bibliotecas escolares. Existe por tanto una imposibilidad de atender a toda la población objetivo de manera simultánea y en forma presencial. En esta línea, se han establecido criterios de priorización para capacitar de forma gradual a todos los encargados de las bibliotecas escolares, poniendo foco en aquellos que no han recibido ningún tipo de capacitación.

Actualmente el Programa en conjunto con el CPEIP y expertos, está elaborando los contenidos para el **Curso: Biblioteca Escolar CRA para la Comunidad Educativa: una estrategia institucionalizada en la**

**gestión escolar.** Este curso comenzará a ser impartido por el CPEIP a líderes pedagógicos durante el II semestre del año en curso.

También continuará impartiendo los cursos base para los encargados de bibliotecas escolares, durante el 2020.

**Página 71.**

*“Medir y hacer seguimiento a la rotación de los equipos CRA en los establecimientos, de modo que se puedan generar estrategias de contingencia y de retención de equipos”*

**Respuesta institucional:**

Considerando que es facultad de cada sostenedor contratar y destinar la remuneración para el personal a cargo de la biblioteca, el Programa si bien recomienda la permanencia en el tiempo de la persona capacitada, no puede asegurar que esto se cumpla. Cada establecimiento educativo prioriza los recursos conforme a sus necesidades en el contexto en el que se encuentra inserto.

Sin embargo, el Centro de Lectura y Bibliotecas CRA, enmarcado en la misión señalada al inicio de este documento, elaboró el perfil del docente bibliotecario y se encuentra elaborando un plan de acción que permita redefinir las competencias y habilidades de los cursos de formación que se elaborarán a futuro conforme al nuevo perfil de los encargados de las bibliotecas.

**V. Comentarios al documento “Resultados Evaluaciones, segundo trimestre 2019”, Departamento de Evaluación, División de Control de Gestión Pública. Páginas 32 a la 34; 9. Centro de Recursos para el Aprendizaje (Bibliotecas CRA).**

**1.- Diseño. Página 32.**

*“De este modo, se valida la estrategia general del programa, sobre la base que en la literatura internacional se reconoce, por una parte, que las bibliotecas son un aporte al aprendizaje, en la medida que éstas cuenten con una amplia cantidad de libros y tengan una infraestructura adecuada; por otra parte, que cumplen un rol en el aumento de la promoción lectora, y que la función del mediador es un elemento clave para incentivar los hábitos lectores y la integración de las bibliotecas a la labor de los docentes. Al respecto, en el caso del diseño teórico del CRA, el acceso efectivo al libro no consiste solamente en entregar recursos educativos de calidad los estudiantes, sino que implica además, proveerles elementos adicionales que mejoran las condiciones en las que los alumnos leen, tales como una infraestructura adecuada y una instancia de mediación, conformada por equipos (encargados y coordinadores de las bibliotecas), cuyo rol es motivar la lectura en las y los estudiantes e integrarla a la labor formativa de los establecimientos escolares, todos elementos importantes para asegurar que la biblioteca potencie el aprendizaje.*

**Respuesta institucional:**

Frente a esto el Programa señala que las bibliotecas escolares implementadas por el Mineduc cuentan con la infraestructura adecuada y se ha avanzado en la cobertura, con el plan “100% de bibliotecas escolares para Chile” (actualmente tenemos un 93,2% establecimientos con biblioteca CRA implementada). Además, estamos trabajando para lograr el estándar nacional de 6,0 ejemplares por estudiante. En marzo de 2018 contábamos con 3,8 ejemplares por estudiante y hemos avanzado a 4,8 ejemplares por estudiante, resguardando siempre la pertinencia y calidad de los títulos entregados.

El programa además ofrece cursos base para los encargados y/o coordinadores de bibliotecas escolares (mediadores), que se han mejorado durante el 2018, incorporando el seguimiento en terreno y

acompañamiento a los establecimientos. Todo lo anterior se alinearé al nuevo perfil del docente bibliotecario.

## **2. Implementación. Página 33.**

*“El desarrollo de colecciones y envío de éstas a los establecimientos es un proceso que opera en concordancia respecto de su diseño. Se evalúa positivamente que el Programa haya realizado mejoras al proceso de selección y compra de libros, para resguardar que éstos sean pertinentes pedagógicamente, aplicando criterios de evaluación para asegurar la calidad de los recursos. Se constata que los establecimientos reciben los recursos que se planifica entregar; así, para todos los años del periodo de evaluación, el porcentaje de establecimientos beneficiarios que recibe, al menos, una colección al año, es superior a 98%.”*

### **Respuesta institucional:**

Se valora esta opinión pues una de las urgencias y prioridades del Programa durante el periodo de evaluación fue la redefinición de la metodología de selección de los títulos, con el fin de enviar libros de calidad y pertinentes a más del 93,2% de los establecimientos escolares del país.

### **Página 33.**

*“Finalmente, el programa no realiza un monitoreo representativo ni constante en el tiempo a los establecimientos, para constatar si cumplen con los requerimientos mínimos establecidos en el acta de compromiso, ni al momento de la postulación, ni una vez que el establecimiento forma parte del programa, lo que pone en riesgo que se cumpla el “acceso efectivo al libro” en los establecimientos que cuentan con Biblioteca CRA.*

### **Respuesta institucional:**

Frente a esta aseveración el Programa señala que existe un acta de compromiso y renovación de los compromisos publicada en SIGE que completan los directores. Es importante considerar que el Programa está constantemente monitoreando el “acceso efectivo al libro” y se ha preocupado de implementar un plan de cobertura total. Existen hoy 265 establecimientos sin una biblioteca escolar implementada, con los cuales se trabajará entre los años 2019 y 2021 para lograr la meta de “100% bibliotecas escolares para Chile”. Por último, volver a señalar que el Programa cuenta con estudios e instrumentos de medición y que estos últimos se están mejorando para lograr una mejor toma de decisiones.

## **3. Eficiencia**

### **Página 33**

*“Los gastos de administración son bajos en relación a programas similares; no obstante, han aumentado un 23% real en el periodo, alcanzando a 1,7% respecto del total gasto el año 2018, lo cual se explica por un aumento de 73% en gastos en recursos humanos en el periodo, asociados a una mayor cantidad de personas en el equipo del programa a nivel central.”*

### **Respuesta Institucional:**

Frente a esto, aclaramos que el gasto en recursos humanos administrativos contempla a una persona que apoya a Bibliotecas CRA, Textos Escolares y Estrategia Digital, por tanto, su jornada es de un tercio de apoyo para este Programa. Paralelamente, hubo un traspaso de una persona al equipo de Bibliotecas para apoyar procesos logísticos cuyo sueldo es administrativo. En términos generales, es muy positivo que el programa tenga un 1,7% de gastos de administración.

## **VI. Conclusión**

Como conclusión, estamos de acuerdo que el Programa Centro de Lectura y Bibliotecas CRA es un componente fundamental al interior de los establecimientos educativos para brindar acceso a recursos que permitan el aprendizaje de los estudiantes, fomentar la lectura y apoyar a la labor docente a nivel nacional.

El Programa señala que el panel de evaluadores no profundizó lo suficiente en la complejidad del Programa para poder tener una visión global de este, por lo tanto, no estamos de acuerdo con la categoría “mal desempeño” indicada por Dipres en el documento *Resultado de Evaluaciones Segundo Trimestre de 2019 (páginas 32 a la 34)*. A juicio del Programa, podría haber sido “categoría media” y se debió esperar esta respuesta institucional para la clasificación final del Programa, ya que estaba dentro de los plazos acordados para esto.

Por último, agradecemos esta instancia de reflexión ya que nos ayudó a seguir trabajando en nuestro plan 2018 – 2021 para lograr posicionar a las bibliotecas escolares como centro lector y de aprendizaje dentro de los establecimientos.

M. Jesús Honorato Errázuriz  
Jesús Honorato Errázuriz  
Coordinadora Nacional



Unidad de Currículum y Evaluación  
Ministerio de Educación

12 de julio de 2019

MSSB/MJLA/ALV