

**INFORME FINAL DE EVALUACIÓN  
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**

## TABLA DE CONTENIDOS

I. INFORMACIÓN DEL PROGRAMA .....	5
1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROGRAMA .....	5
2. CARACTERIZACIÓN Y CUANTIFICACIÓN DE POBLACIÓN POTENCIAL Y OBJETIVO.....	12
3. ANTECEDENTES PRESUPUESTARIOS .....	13
II. EVALUACION DEL PROGRAMA.....	16
1. JUSTIFICACIÓN DEL PROGRAMA .....	16
2. EFICACIA Y CALIDAD .....	25
2.1. EFICACIA A NIVEL DE RESULTADOS INTERMEDIOS Y FINALES (CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS DE PROPÓSITO Y FIN). .....	25
2.2. EFICACIA A NIVEL DE COMPONENTES (PRODUCCIÓN DE BIENES O SERVICIOS).....	33
2.3. COBERTURA Y FOCALIZACIÓN DEL PROGRAMA.....	41
2.4. CALIDAD (SATISFACCIÓN DE LOS BENEFICIARIOS EFECTIVOS, OPORTUNIDAD, COMPARACIÓN RESPECTO A UN ESTÁNDAR).....	44
3. ECONOMÍA .....	47
3.1. FUENTES Y USO DE RECURSOS FINANCIEROS.....	47
3.2. EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL PROGRAMA .....	50
3.3. APORTES DE TERCEROS .....	50
3.4. RECUPERACIÓN DE GASTOS.....	51
4. EFICIENCIA .....	52
4.1. A NIVEL DE RESULTADOS INTERMEDIOS Y FINALES.....	52
4.2. A NIVEL DE ACTIVIDADES Y/O COMPONENTES. RELACIONA GASTOS CON PRODUCTOS.....	52

<b>4.3. GASTOS DE ADMINISTRACIÓN .....</b>	<b>56</b>
<b>5. IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA .....</b>	<b>59</b>
<b>III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>64</b>
<b>1. CONCLUSIONES SOBRE EL DESEMPEÑO GLOBAL.....</b>	<b>64</b>
<b>2. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>69</b>
<b>IV. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>73</b>
<b>V. ENTREVISTAS REALIZADAS.....</b>	<b>75</b>
<b>VI. ANEXOS DE TRABAJO .....</b>	<b>76</b>
<b>ANEXO 1: REPORTE SOBRE EL ESTADO Y CALIDAD DE LA INFORMACIÓN DISPONIBLE PARA EVALUAR EL PROGRAMA.....</b>	<b>76</b>
<b>ANEXO 2(A): MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA.....</b>	<b>86</b>
<b>ANEXO 2(B): MEDICIÓN DE INDICADORES MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL PROGRAMA, PERÍODO 2015-2018 .....</b>	<b>95</b>
<b>ANEXO 2(C): ANÁLISIS DE DISEÑO DEL PROGRAMA .....</b>	<b>98</b>
<b>A. RELACIONES DE CAUSALIDAD DE LOS OBJETIVOS DEL PROGRAMA (LÓGICA VERTICAL) .....</b>	<b>98</b>
<b>B. SISTEMA DE INDICADORES DEL PROGRAMA (LÓGICA HORIZONTAL) .....</b>	<b>100</b>
<b>ANEXO 3: PROCESOS DE PRODUCCIÓN Y ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL PROGRAMA .....</b>	<b>103</b>
<b>A. PROCESO DE PRODUCCIÓN DE CADA UNO DE LOS BIENES Y/O SERVICIOS (COMPONENTES) QUE ENTREGA EL PROGRAMA.....</b>	<b>103</b>
<b>B. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y MECANISMOS DE COORDINACIÓN AL INTERIOR DE LA INSTITUCIÓN RESPONSABLE Y CON OTRAS INSTITUCIONES.....</b>	<b>121</b>
<b>C. CRITERIOS DE ASIGNACIÓN DE RECURSOS, MECANISMOS DE TRANSFERENCIA DE RECURSOS Y MODALIDAD DE PAGO .....</b>	<b>132</b>
<b>D. FUNCIONES Y ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN QUE REALIZA LA UNIDAD RESPONSABLE .....</b>	<b>133</b>
<b>ANEXO 4: ANÁLISIS DE GÉNERO DE PROGRAMAS EVALUADOS.....</b>	<b>141</b>

**ANEXO 5: FICHA DE PRESENTACIÓN DE ANTECEDENTES PRESUPUESTARIOS Y DE GASTOS. ....151**

**ANEXO 6: ESTUDIO: ESTIMACIÓN DE COMPARACIÓN GASTO PROGRAMA / VALOR DE MERCADO. ....159**

**1. OBJETIVOS .....159**

**2. INSUMOS POR PARTE DEL PROGRAMA .....159**

**3. METODOLOGÍA .....159**

**4. RESULTADOS:.....160**

**5. CONCLUSIÓN: .....160**

## I. INFORMACIÓN DEL PROGRAMA

### 1. Descripción general del programa

El Centro de Recursos para el Aprendizaje (llamado también Bibliotecas Escolares CRA) es un programa que implementa bibliotecas escolares en establecimientos subvencionados que imparten educación básica y/o media.

El fin del programa es “contribuir a mejorar la calidad de los aprendizajes de las niñas, niños y jóvenes de los establecimientos escolares subvencionados del país”.

El propósito del programa 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). El área de Recursos Educativos es responsable de liderar, gestionar y supervisar el trabajo de Bibliotecas Escolares CRA. Participan también en la ejecución del programa las Secretarías Regionales Ministeriales (SEREMIs) de Educación y Departamentos Provinciales (DEPROVs,) quienes tienen la labor de supervisar la implementación y desarrollo del mismo.

La biblioteca escolar CRA entrega los siguientes bienes y servicios: Por un lado, un conjunto de recursos físicos de aprendizaje, entre los cuales hay libros de ficción, no ficción y de referencia, como mapas, juegos, ábacos, entre otros<sup>2</sup> (en adelante, entenderemos como “recursos” al conjunto de libros y material didáctico entregado por el programa). Por otro lado, la biblioteca CRA se constituye también por un equipo encargado, formado por personas que son parte de la dotación del establecimiento, reciben de parte del programa una serie de capacitaciones para que puedan ejercer sus cargos de acuerdo a los estándares que impone el programa como mínimos para que la biblioteca CRA pueda cumplir sus objetivos.

De acuerdo a la estrategia del programa, la forma en que la biblioteca escolar CRA se integra a la labor formativa de los docentes involucra algunas de las siguientes acciones:

- Organizar y coordinar actividades permanentes y sistemáticas, destinadas a fomentar la lectura en las y los alumnos, haciendo hincapié en los diferentes objetivos progresivos para cada nivel educativo.
- Vincular las distintas áreas temáticas de la colección con todas las áreas curriculares, mediante la gestión de proyectos de trabajo específicos para cada una de ellas. Difusión de proyectos entre los docentes correspondientes.
- Disponer de un sistema organizado para conocer las necesidades de los docentes respecto del material y recursos que necesitan para sus clases.
- Ofrecer actividades de difusión cultural a las y los estudiantes y docentes de forma periódica.

Los inicios del programa Bibliotecas CRA se remontan al año 1994, en el marco del Programa de Mejoramiento de la Calidad y Equidad de la Educación Media (MECE Media). En este contexto, el Programa entregaba recursos exclusivamente a establecimientos subvencionados que impartían enseñanza media. El año 2000, la estructura organizativa del programa cambió y pasó a depender de la UCE.

A partir del año 2005, el programa amplió su población objetivo, enfocándose también en la implementación de bibliotecas escolares para establecimientos subvencionados que imparten enseñanza

---

<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> En la práctica, la mayoría de estos recursos son libros impresos

básica, y en la instalación de las bibliotecas CRA faltantes en la enseñanza media. El programa no posee una fecha programada de término.

Los instrumentos normativos en los que se enmarca el programa son:

- Ley anual de Presupuestos del Sector Público, que destina anualmente un monto específico al programa.
- Reglamento de la Ley N°19.070, Estatuto de los Profesionales de la Educación (Decreto Supremo N° 453/1992), que regula las actividades de las y los profesionales de la educación que prestan servicios en los establecimientos educacionales del país, entre los cuales se incluye la tarea de organizar y asesorar la formación de la biblioteca del establecimiento (art 20).
- Decreto Supremo de Educación N° 548 de/1988, y sus modificaciones, que aprueba normas para la planta física de los locales educacionales, particularmente para educación básica: “Biblioteca o Centro de Recursos para el Aprendizaje (CRA) deben contar con una capacidad mínima de 30 alumnos, en locales con más de seis aulas.” Y para educación media “Biblioteca o centro de recursos para el aprendizaje (CRA), deben contar con una capacidad mínima de 30 alumnos.” (sin el requisito mínimo de aulas).
- Decreto N° 393 (2009), que modifica el decreto anterior, señalando que un Centro de Recursos de Aprendizaje (CRA) es un recinto del área docente, requerido para los locales escolares de Educación General Básica y de Educación Media en modalidad Humanístico-Científica.
- Decreto N° 83 (2014) del Ministerio de Educación, que modifica el decreto N°53 de 2011. En el decreto N°83 se establecen los elementos de enseñanza y materiales didácticos mínimos con los que deben contar los establecimientos educacionales para obtener y mantener el reconocimiento del Estado. En este contexto se establece la cantidad y el tipo de recursos de aprendizaje y libros que debe tener una biblioteca escolar para básica y media, tanto para los estudiantes como para los docentes, de acuerdo a la matrícula. Esto aporta un carácter legal a lo que antes era solamente sugerido a través de los estándares del CRA.

Por otro lado, el programa establece estándares, orientaciones e indicadores explícitos para el funcionamiento de la biblioteca CRA y, de este modo, ofrecer a los encargados/as y coordinadores/as CRA un apoyo concreto para que puedan prestar servicios que promuevan aprendizajes de calidad en los estudiantes de sus establecimientos. Dichos estándares fueron publicados el año 2011 en el documento oficial Estándares de las Bibliotecas CRA<sup>3</sup>.

Por último, cuando un establecimiento adquiere una biblioteca escolar del programa y se incorpora formalmente al CRA, firma un acta de compromiso (firmada por el sostenedor del establecimiento, el programa CRA y el equipo de la biblioteca en dicho establecimiento). En esta acta, el sostenedor se compromete a cumplir con los requisitos mínimos necesarios para el funcionamiento de la biblioteca.

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.**

Su implementación se inicia con el llamado a postular a obtener una biblioteca CRA a los establecimientos subvencionados que todavía no la tienen. Este llamado es anual, y se realiza a través de dos mecanismos; publicación a través de la página Web del CRA [www.bibliotecas-CRA.cl](http://www.bibliotecas-CRA.cl) y de la difusión que

---

<sup>3</sup> Los estándares se dividen en ocho áreas temáticas que incluyen: la definición y servicios que debe prestar una Biblioteca Escolar CRA; el tipo de usuario que atiende; las consideraciones de espacio y colección que debe satisfacer, así como las acciones que regulan la gestión de redes internas y externas; la conformación del equipo de trabajo y la gestión pedagógica y administrativa. Cada una de estas áreas se divide en indicadores, para las cuales se presenta una rúbrica con el fin de facilitar su medición y clasificación en los niveles deficiente, mínimo, adecuado y sobresaliente

realizan los profesionales de las Secretarías Regionales Ministeriales y los Departamentos Provinciales de Educación, ambas instituciones pertenecientes al Ministerio de Educación.

El que un establecimiento pueda obtener una biblioteca dependerá de los antecedentes entregados en la postulación, puesto que existen una serie de requisitos mínimos solicitados por el programa<sup>4</sup>. Estos requisitos son: que el establecimiento tenga un espacio para la biblioteca CRA<sup>5</sup>, que este esté ubicado en un punto central y de fácil acceso dentro de la escuela, que cuente con un área donde se expongan los recursos y donde se facilite el acceso directo a todos los materiales, que cuente con un área de estudio, un área de recreación informal y con cierto mobiliario mínimo para que las y los usuarios puedan permanecer cómodos en la biblioteca.

Además, el programa exige a los establecimientos en la postulación que cuenten con personas que cumplan los siguientes cargos<sup>6</sup>:

- Rol de coordinador/a, encargado de gestionar la biblioteca pedagógicamente, incentivando su uso por los docentes y su alineación con el currículum. Quien asuma esta función debe ser un docente que contemple en su horario una cantidad de horas pedagógicas destinadas exclusivamente al CRA.
- Rol de del encargado/a CRA, encargado de la gestión administrativa de la biblioteca. Quien asuma esta función puede ser un docente, bibliotecario, administrativo o para-docente con una cantidad de horas cronológicas para administrar la colección.

Una vez finalizado el proceso de postulación y adjudicación, se lleva a cabo un proceso de selección, 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. El objetivo de la colección de actualización anual es proveer de recursos educativos constantemente, de acuerdo a actualizaciones de las bases curriculares o a requerimientos presidenciales específicos, y reponer el material inicial que se ha dañado o depreciado<sup>7</sup>. Las colecciones de actualización son diferentes cada año, dependiendo de las actualizaciones que se definen cada año. Además, el contenido y tamaños de cada colección de actualización puede cambiar para un mismo año dependiendo de la matrícula del establecimiento y los niveles que atiende la biblioteca (básica, media humanista-científico o técnico-profesional).

El proceso de selección de recursos a incluir en las colecciones iniciales y de actualización se lleva a cabo de forma anual, lo que significa que todos los años se evalúa, compra y envía material a los establecimientos de acuerdo a los procedimientos que se describen a continuación:

Para la selección de recursos, el programa utiliza el mecanismo del que dispone la plataforma de Mercado Público, a través de la cual puede publicar Consultas al Mercado<sup>8</sup>, la cual es una invitación a diferentes proveedores para que entreguen muestras de libros y otros materiales, para que CRA los evalúe y determine si quiere incluirlos en un proceso de compra masiva (el cual se realiza posteriormente), para luego poder incluirlos en las colecciones que envía a los establecimientos. La idea de esto es evitar que el programa solicite en el proceso de compra masiva recursos que no se encuentran disponibles en el mercado, o que no tienen la calidad o características que el programa necesita.

---

<sup>4</sup> Especificados en el documento Estándares de las bibliotecas CRA, del año 2011.

<sup>5</sup> Con superficie mínima requerida es de 60 m<sup>2</sup> para la Biblioteca/CRA. Si el establecimiento desea tener el CRA de básica y media en el mismo lugar, éste deberá contar con un espacio de 100m<sup>2</sup>.

<sup>6</sup> La cantidad de horas, tanto para el Coordinador como Encargado, va variando según categorías que se determinan en función de la matrícula y espacio de cada establecimiento.

<sup>7</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>8</sup> Proceso que se conoce por las siglas RFI, del inglés Request for Information.

Es en esta Consulta anual en que el programa (a través de su área de Desarrollo de Colecciones) define claramente 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>9</sup>. En la práctica, la consulta al mercado consiste en la publicación de un documento en que definen las materias y temáticas que deben abordar, los niveles educativos que deben abarcar y la calidad del material, entre otros. Cada año, se realiza una consulta para las necesidades de compra para CRA de todos los niveles.

A raíz de la consulta al mercado el programa recibe algunos ejemplares de diferentes títulos (que son llamados “muestras”) de parte de las editoriales que postulan, para que el programa pueda evaluar su calidad y decidir si quiere, más adelante, incluirlos en su solicitud de compra pública.

Los recursos educativos son evaluados bajo una serie de criterios de materialidad, contenido y respecto de si son adecuados para la edad y nivel de desarrollo de las y los estudiantes y usuarios de la biblioteca. Esta evaluación es conducida por un Centro Evaluador externo<sup>10</sup>, que elabora una lista de materiales recomendados. Luego de este paso, profesionales del área de Currículum de la UCE selecciona de esta lista los recursos aprobados para comprar vía Convenio Marco en Mercado Público

En el siguiente paso, el programa hace un llamado en mercado público para la compra de materiales. En esta convocatoria, el programa publica los títulos y las cantidades que desea comprar masivamente, para que los oferentes hagan propuestas. Existe un presupuesto asignado al programa, por lo que el programa comprará recursos de acuerdo a dicho presupuesto. En base a esto, el área de Desarrollo de Colecciones toma la decisión cada año de qué títulos y recursos específicos incluir dentro de las colecciones que envía a los establecimientos. Es decir, que cada año existe flexibilidad respecto de los contenidos a incluir en una colección, pero en líneas generales todas las colecciones diseñadas seguirán los lineamientos desarrollados en las consultas al mercado.

Los distintos establecimientos podrían tener diferentes colecciones iniciales y diferentes colecciones de actualización, puesto que los contenidos de cada colección dependen de los siguientes factores:

- Si se trata de una colección inicial o una colección de actualización
- Si la biblioteca es para enseñanza básica o media
- Matrícula del establecimiento (pues establecimientos con menor matrícula reciben menor cantidad de títulos y de ejemplares)
- Niveles educativos (pues establecimientos que imparten educación medio técnico-profesional reciben recursos educativos de acuerdo a los tipos de educación específica que imparten).

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

Las acciones de Formación que realiza el programa se concentran en tres actividades. (1) Capacitaciones e-learning, y b-learning (a distancia y presencial) (2) Encuentros masivos de equipos CRA a nivel de región o de provincia y (3) Creación de redes entre diferentes actores relacionados con la temática de bibliotecas.

### **(1) Capacitaciones e-learning y b-learning a distancia y presenciales:**

El propósito de la capacitación es entregar herramientas a los coordinadores y encargados de las bibliotecas escolares CRA, para apoyarlos en la gestión administrativa de las colecciones (mediante el Catálogo del software de gestión de la biblioteca escolar Abies 2.0) y en la gestión pedagógica (definida por la vinculación del material con los requerimientos curriculares de los distintos niveles).

---

<sup>9</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>10</sup> Institución que se ha adjudicado el servicio de hacer una revisión exhaustiva del material recibido, de su nivel de adecuación a las necesidades de las y los lectores, y de su nivel de adecuación a las necesidades del currículum.



Según los estándares de las bibliotecas CRA, los encargados deberían idealmente recibir formación específica inicial para ejercer su rol. Es decir, cuando un establecimiento se incorpora por primera vez al programa, o cuando una persona empieza a cumplir el rol de encargado por primera vez en un establecimiento, deberían recibir una capacitación de base.

La capacitación base provista por el programa consiste en 2 cursos en modalidad b-learning<sup>11</sup>, llamados “Cursos Base”. Tienen los contenidos mínimos que el programa considera necesarios para que el equipo CRA puedan gestionar administrativa y pedagógicamente la biblioteca. Estos cursos son:

- **Curso base Abies 2.0:** Curso del ámbito Gestión Administrativa. Tiene el propósito de dar a conocer y fomentar el uso del programa ABIES 2.0, que sirve para 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.

Ambos cursos son de carácter voluntario.

El programa tiene como meta impartir ambos cursos una vez al año. A continuación se describe el proceso de producción de los cursos base: El programa asigna un presupuesto cada año al componente de formación, y, en base a éste, determina cada año cuántos cupos de capacitación en cursos base puede ofrecer. Luego, contrata mediante licitación a la institución de formación que desarrollará las capacitaciones<sup>12</sup>.

Una vez adjudicado un oferente, el programa elabora un calendario de inscripción y de ejecución de los cursos, a los cuales pueden postular las y los miembros de los equipos de biblioteca a través de la página web del CRA. Aunque en teoría pueden postular tanto encargados como coordinadores, los cursos están diseñados para dotar a los encargados de herramientas básicas de gestión, por lo que se incentiva que postulen solamente los encargados, y se prioriza a estos en caso de que exista más de una postulación por establecimiento<sup>13</sup>. Así, para la asignación de cupos, se privilegia 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, existe otro tipo de capacitación llamada “Cursos de Autoaprendizaje” en formato e-learning (es decir, no cuentan con un componente presencial) sin tutor y con una duración de 20 horas. Su fin es proveer capacitación continua a los equipos CRA. Los contenidos son básicos para la gestión de bibliotecas escolares. Teniendo en cuenta los estándares de las bibliotecas CRA, que señalan, que los encargados y coordinadores, deben mantenerse continuamente capacitados, la meta del programa es impartir los cursos que a continuación se indican, 6 veces al año y todos los años:

- **Curso de autoaprendizaje Ámbitos para la Gestión:** Su propósito es que los encargados autoevalúen la gestión CRA, en el marco de los estándares del Programa.
- **Curso de Autoaprendizaje Animación Lectora:** Su objetivo es conocer y explorar estrategias de animación a la lectura.
- **Curso de Autoaprendizaje Selección de Recursos:** Su objetivo es dar a conocer mecanismos de selección de recursos para la comunidad educativa.

---

<sup>11</sup> Es decir, que tienen un componente de educación a distancia (e-learning) y un componente presencial.

<sup>12</sup> El contenido de las capacitaciones es el mismo cada año, el cual fue desarrollado por el área de formación del programa.

<sup>13</sup> Solamente se admite más de una persona por establecimiento cuando los mismos tienen una matrícula elevada, por lo que se podría necesitar que más de una persona se capacite. Estas decisiones son tomadas caso a caso, cada año.

Estos cursos de autoaprendizaje no tienen nota de aprobación. Los porcentajes de finalización se encuentran entre 40% y 50%

Los cursos de autoaprendizaje son también voluntarios. 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. La meta del programa es impartir estos cursos 6 veces al año, cada año.

Adicional a estos cursos, el programa ofrece de manera presencial y a solicitud de las regiones o comunas talleres de Abies 2.0, para grupos de 15 a 20 encargados CRA.

## **(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**

Los Encuentros Regionales y/o Provinciales Creando Redes CRA<sup>14</sup> se han realizado desde el año 2013 a la fecha. Están dirigidos a los y las encargadas y coordinadores CRA, y su objetivo es lograr una autonomía operativa desde regiones para incentivar la articulación de las bibliotecas escolares CRA con los departamentos provinciales y coordinadores regionales y, además, lograr la articulación con instituciones particulares y bibliotecas públicas.

Con este fin, se potencia desde el nivel central la creación de Redes CRA, que 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. Una iniciativa de este trabajo en redes es la implementación de cursos complementarios de especialización, como “Gestión pedagógica SNBP<sup>15</sup>”, y “Lectura y Autoaprendizaje”.

Para la conformación formal de una Red CRA, la o las bibliotecas que la conforman deben seguir una serie de pasos:

- Convocatoria: en la que la biblioteca CRA (a través de un representante) y una organización invitan a formar una Red. Para invitar o convocar a trabajar en red, quien tiene la iniciativa debe elaborar un catastro o listado con las Bibliotecas Escolares de su comuna, localidad o región.
- Diagnóstico: Cada Biblioteca Escolar CRA debe realizar un diagnóstico del estado actual de su propia biblioteca para compartirlos con los miembros de la Red CRA.
- Plan de Trabajo: se debe generar un plan de trabajo conjunto que incluya ejecución y evaluación de los objetivos de la Red.
- Elección de una directiva y conformación de la Red CRA

El nivel central entrega apoyo y asesoría en lo que respecta a financiamiento (a través de presupuestos del Departamento de Educación Municipal (DEM), sostenedor y/o Ley SEP.

De acuerdo a los Estándares de Bibliotecas Escolares CRA, mediante el trabajo en Redes las Bibliotecas Escolares CRA pueden lograr un mejor cumplimiento de los objetivos propuestos en el marco del estándar.

---

<sup>14</sup> Documento de trabajo para la construcción de Redes CRA, Ministerio de Educación, 1994-2014.

<sup>15</sup> Impartido en conjunto con el Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas.

## **Cambios al programa Bibliotecas Escolares CRA:**

Dentro de los cambios que ha experimentado el programa, destacan:

**Licitación a Centro Evaluador Externo para la evaluación de recursos que compra CRA:** aunque desde el año 2014 se les pide a externos que revisen la pertinencia, calidad y vinculación al Currículum Nacional de las colecciones adquiridas<sup>16</sup>, los años 2017 y 2018 se licita públicamente dicho proceso, en el que se contrata a una institución externa para evaluar los recursos presentados por las editoriales. Este cambio se debe a la necesidad de fortalecer este proceso y hacerlo formalmente parte de la cadena de producción del componente 1 de entrega de recursos, lo que entrega mayor transparencia al proceso, ya que antes se contrataba a evaluadores externos de forma directa.

Además, la persona o institución contratada no realizaba un proceso de doble evaluación, característica que sí se le exige al Centro Evaluador Externo.

El diseño de las bases de licitación para contratar a un Centro Evaluador externo contempla exigencias que aseguren que la institución adjudicada sea experta en el área, con capacidad técnica y de gestión para un proceso de doble evaluación de los recursos<sup>17</sup>.

Otra innovación en esta área es la generación de una plataforma de evaluación Web, que sistematiza y facilita la evaluación de recursos, así como también la toma de decisiones por parte del programa.

## **Publicaciones periódicas**

Adicional al envío de recursos por esta vía, hasta el año 2016 el programa mantuvo un sistema de publicaciones periódicas con los establecimientos, consistente en darle a los liceos con una biblioteca CRA la opción de recibir mensualmente una o más suscripciones a diarios de circulación nacional o regional, a revistas de carácter profesional y a revistas infantiles o juveniles de su elección. La cantidad de suscripciones que se ofrecía a cada establecimiento dependía de la matrícula.

El primer año que formaban parte del CRA, las bibliotecas recibían un set de suscripciones de acuerdo a las más solicitadas por los establecimientos en el año en curso. A partir de eso, las publicaciones eran seleccionadas por cada establecimiento, a través de la publicación de catálogos de publicaciones para bibliotecas de básica y de media en la página web del CRA.

Estas publicaciones no fueron distribuidas después del año 2016. El motivo de esto es una disminución sistemática en la demanda de publicaciones locales por parte de los establecimientos, las cuales, según declaraciones del programa, no eran consideradas atractivas por la comunidad escolar ni los miembros del equipo CRA. Además, el año 2016 hubo una objeción desde Contraloría hacia los contratos celebrados con la empresa Televisa, principal proveedor de las publicaciones entregadas<sup>18</sup>, evento a partir del cual no se han vuelto a contratar.

## **Implementación de plataforma virtual y digitalización del Informe de Gestión.**

El “Informe de Gestión”, fue definido como una herramienta para la gestión de las Bibliotecas Escolares CRA, por parte de los Coordinadores y Encargados, para que ellos pudieran visualizar su trabajo asociado

---

<sup>16</sup> En el año 2015 participó la Facultad de Ciencias Sociales (FACSO) de la Universidad de Chile, que realizó la revisión de 1.020 recursos educativos antes que estos fueran distribuidos.

<sup>17</sup> El Centro evaluador externo trabaja usando pautas de evaluación desarrolladas por el programa, que permiten calificar el material como “recomendado” o “no recomendado”. Entre otros aspectos, se evalúa el formato físico de los recursos, sus temáticas, el lenguaje que usan, su adecuación al currículum nacional y el que incluyan temáticas de desarrollo social y diversidad.

<sup>18</sup> La Contraloría General de la República objetó el contrato de trato directo entre el Ministerio de Educación y el principal proveedor de publicaciones periódicas del programa (Televisa), por ser una empresa sin personalidad jurídica dentro de Chile.

a los estándares y desarrollar estrategias de gestión al interior de los establecimientos y con los sostenedores.

El año 2016, el Informe de Gestión se puede completar a través de una plataforma online, de manera de que fuera más fácil de trabajar con la información que este genere.

## 2. Caracterización y cuantificación de población potencial y objetivo

La población potencial del programa está integrada por el total de establecimientos educacionales que imparten enseñanza básica y/o media de niños y jóvenes, en cuanto el problema identificado por el programa (bajo acceso a la lectura) se presenta en la población escolar de todo el país<sup>19</sup>. La población objetivo está integrada por el total de establecimientos educacionales subvencionados y los establecimientos dependientes de Corporación de Administración Delegada (DL 3166), que imparten enseñanza básica y/o media de niños y jóvenes.

Según se observa en el siguiente cuadro, la población potencial asciende a 9.393 establecimientos que imparten educación básica y/o media de niños y jóvenes el año 2018. En el período, la población potencial ha sufrido una disminución del 4%. La población objetivo alcanza el valor de 8.745 el año 2018, la cual ha sufrido una disminución respecto de 2015, del 5,2%.

**Cuadro 1: Población potencial y objetivo programa CRA, a nivel de establecimientos educacionales 2015-2018**

Año	Población Potencial	Población Objetivo	Población objetivo en relación a población potencial
	(a)	(b)	(b)/(a)
2015	9.780	9.221	94,3%
2016	9.629	9.058	94,1%
2017	9.535	8.950	93,9%
2018	9.393	8.745	93,1%
%Variación 2015-2018	-4,0%	-5,2%	-1,2%

Fuente: Elaboración propia en base a datos "directorio de establecimientos educacionales 2015-2018" del Ministerio de Educación.

En el siguiente cuadro se caracteriza a la población potencial para el período de evaluación 2015-2018, según dependencia administrativa y zonalidad urbano/rural.

Aproximadamente el 51% de los establecimientos es municipal y el 41% es particular subvencionado (aunque la cifra presenta una disminución a lo largo del período). A partir del año 2018 comienzan a aparecer establecimientos administrados por servicios locales de educación, traspasados desde municipios.

<sup>19</sup> Ver resultados de la Encuesta de Comportamiento Lector 2014, Dirección de Estudios Sociales, Pontificia Universidad Católica de Chile

**Cuadro 2: Caracterización de la población potencial programa CRA, a nivel de establecimientos educativos 2015-2018**

	2015		2016		2017		2018	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Municipal (incluye DAEM)	4.994	51%	4.942	51%	4.901	51%	4.645	49%
Particular Subvencionado	4.157	43%	4.046	42%	3.979	42%	3.808	41%
Particular Pagado	559	6%	571	6%	585	6%	648	7%
Corporación de Administración Delegada	70	1%	70	1%	70	1%	70	1%
Servicio Local de Educación	0	0%	0	0%	0	0%	222	2%
Rural	3.589	37%	3.516	37%	3.459	36%	3.391	36%
Urbano	5.635	58%	6.113	63%	6.076	64%	6.002	64%
<b>Total</b>	<b>9.780</b>		<b>9.629</b>		<b>9.535</b>		<b>9.393</b>	

Fuente: Elaboración propia en base a datos "directorío de establecimientos educativos 2015-2018" del Ministerio de Educación.

La población objetivo se caracteriza en el **Cuadro 3**. Las dependencias administrativas reflejan las mismas características que la población potencial, con la excepción de que en este caso no existen establecimientos particulares pagados. La distribución según zona rural/urbano cambia, indicando que los establecimientos de la población objetivo se concentran marginalmente más en zonas rurales, en relación a la población potencial.

**Cuadro 3: Caracterización de la población objetivo programa CRA, a nivel de establecimientos educativos 2015-2018**

	2015		2016		2017		2018	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Municipal (incluye DAEM)	4.994	54%	4.942	55%	4.901	55%	4.645	53%
Particular Subvencionado	4.157	45%	4.046	45%	3.979	44%	3.808	44%
Particular Pagado		0%		0%		0%		0%
Corporación de Administración Delegada	70	1%	70	1%	70	1%	70	1%
Servicio Local de Educación		0%		0%		0%	222	3%
Rural	3.586	39%	3.513	39%	3.456	39%	3.388	39%
Urbano	5.635	61%	5.545	61%	5.494	61%	5.357	61%
<b>Total</b>	<b>9.221</b>		<b>9.058</b>		<b>8.950</b>		<b>8.745</b>	

Fuente: Elaboración propia en base a datos "directorío de establecimientos educativos 2015-2018" del Ministerio de Educación.

### 3. Antecedentes presupuestarios

El programa contó, el año 2015, con un presupuesto de \$9.497.796 miles de pesos (cifras en pesos de 2019), el cual incluye la asignación presupuestaria específica del programa, y los gastos presupuestados

de personal y en servicios o bienes de consumo que correspondan al CRA (provenientes del programa Recursos Educativos, de la Unidad de Currículum y Evaluación<sup>20</sup>).

En el período 2015-2019, el presupuesto total del programa se vio mermado en un **19% real**, llegando a ser de M\$7.721.445 el año 2019. Este presupuesto alcanza valores reales incluso menores entremedio del período, siendo el año 2018 de M\$6,028,719. Por otro lado, el presupuesto asignado a la Subsecretaría de Educación ha tenido un aumento real del **25%**. Así, vemos que la participación del programa en el presupuesto de la Institución Responsable ha pasado del 0,14% al 0,09% en el período, reduciéndose en 0,05 puntos porcentuales.

Esta reducción tiene repercusiones en los gastos en que el programa incurre para producir sus componentes; los cuales han significado una disminución en gastos de producción del componente 1, a través de disminuir la cantidad de libros y de ejemplares en cada envío en relación a años pasados. Dichos cambios serán abordados en las siguientes secciones de este informe<sup>21</sup>.

**Cuadro 4: Presupuesto total del programa 2015-2019 (miles de \$2019)**

Año	Presupuesto del Programa proveniente de la Institución Responsable (Subsecretaría de Educación) (a)	Presupuesto Total Institución Responsable (Subsecretaría de Educación) (b)	Participación del programa en el presupuesto de la Institución Responsable (%) (a/b)
2015	\$ 9.497.796	\$ 6.963.195.035	<b>0,14%</b>
2016	\$ 8.956.805	\$ 7.745.873.569	<b>0,12%</b>
2017	\$ 6.292.806	\$ 8.359.715.472	<b>0,08%</b>
2018	\$ 6.028.719	\$ 8.331.533.989	<b>0,07%</b>
2019	\$ 7.721.445	\$ 8.729.458.892	<b>0,09%</b>
% Variación 2015-2019	-19%	+25%	<b>-0,05%</b> <sup>22</sup>

Fuente: Elaboración propia a partir de Ley de Presupuestos e información del Anexo 5, entregada por el Programa.

El programa Bibliotecas Escolares CRA no recibe aportes de otras instituciones. Sin embargo, una biblioteca puede ser complementada con recursos adicionales que provengan, por ejemplo, de donaciones o que sean comprados por el sostenedor de cada establecimiento. Más aún, los sostenedores tienen la opción de incorporar metas asociadas al CRA en sus Planes de Mejoramiento Educativo (PME), lo que les permite utilizar recursos de la Subvención Escolar Preferencial (SEP) para mejorar sus bibliotecas escolares. El programa no realiza una estimación del valor de estas inversiones.

<sup>20</sup> Partida número 9, capítulo 1, programa 11 de la Ley de Presupuestos. Se debe mencionar que, a partir del año 2018, los gastos de personal y servicios/bienes de consumo están contemplados en el programa 01 “Subsecretaría de Educación”.

<sup>21</sup> Dependiendo de cuán más caros sean los costos iniciales por una vez del programa respecto de los recurrentes (colecciones iniciales versus las de actualización, o capacitaciones base versus las de autoaprendizaje), los costos podrían converger a un nivel real fijo en cuanto se alcance la cobertura total respecto de la población objetivo y cuando se alcancen las metas de envío de 6 libros por alumno. No obstante, no se cuenta con información respecto de los costos de colecciones iniciales respecto de colecciones de actualización.

<sup>22</sup> Reducción en puntos porcentuales (0,09% - 0,14% = 0,05%)

A su vez, el programa tampoco cuenta con una estimación del costo de las horas de los profesionales y encargados de la biblioteca en los establecimientos, que son financiadas por el sostenedor de cada establecimiento, ya que no cuenta con datos sobre cuántas horas en la práctica destinan estas personas a su labor. Además, no dispone de información asociada al perfil profesional de estos cargos.

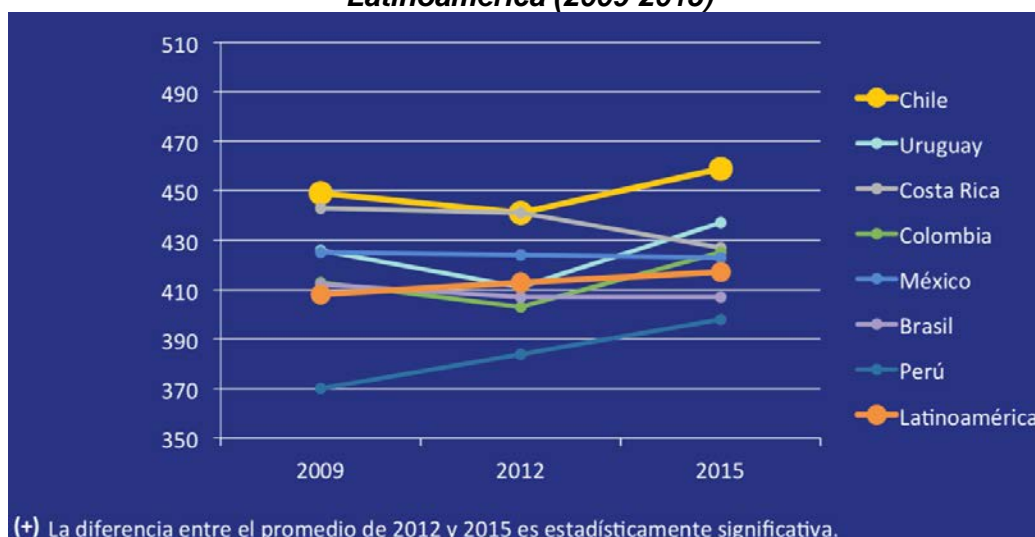
## II. EVALUACION DEL PROGRAMA

### 1. JUSTIFICACIÓN DEL PROGRAMA

Uno de los problemas que caracterizan a Chile en relación a otros países de la OECD son sus persistentes bajos resultados en aprendizaje en general.

Los resultados de la prueba PISA 2015 de Chile en lectura (para estudiantes de 15 años) indican que, aunque el desempeño del país en esta área es superior al observado en el resto de los países de Latinoamérica<sup>23</sup> (Ilustración 1), estos resultados distan del promedio de la OECD en aproximadamente 40 puntos (Agencia de la Calidad de la Educación, 2015) (Ilustración 2). Esta brecha se ha sostenido sistemáticamente en el período 2009-2015.

**Ilustración 1: Resultados prueba PISA Lenguaje para Chile, en relación a otros países de Latinoamérica (2009-2015)**

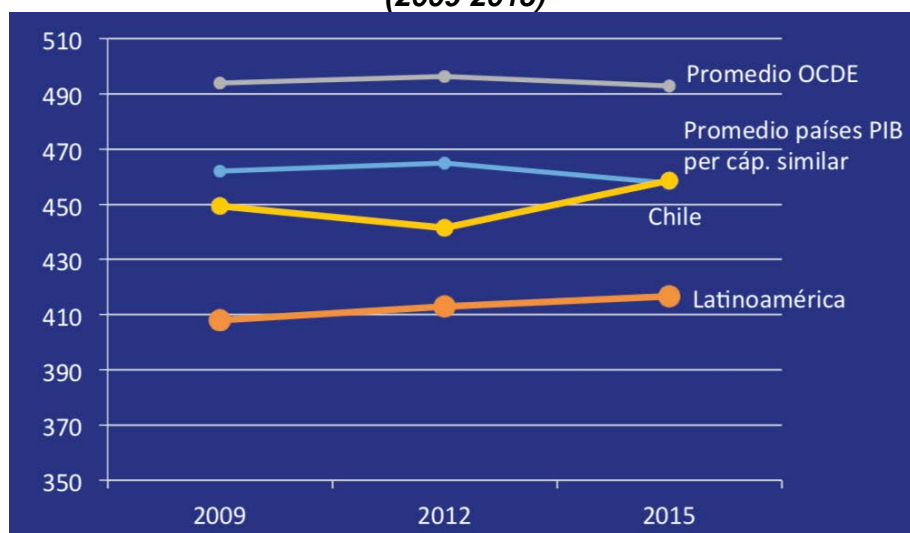


Fuente: Agencia de la Calidad de la Educación, elaborado a partir de resultados PISA 2015

<sup>23</sup> Uruguay, Costa Rica, Colombia, México, Brasil y Perú.



**Ilustración 2: Resultados prueba PISA Lenguaje para Chile, en relación a otros países y grupos (2009-2015)**



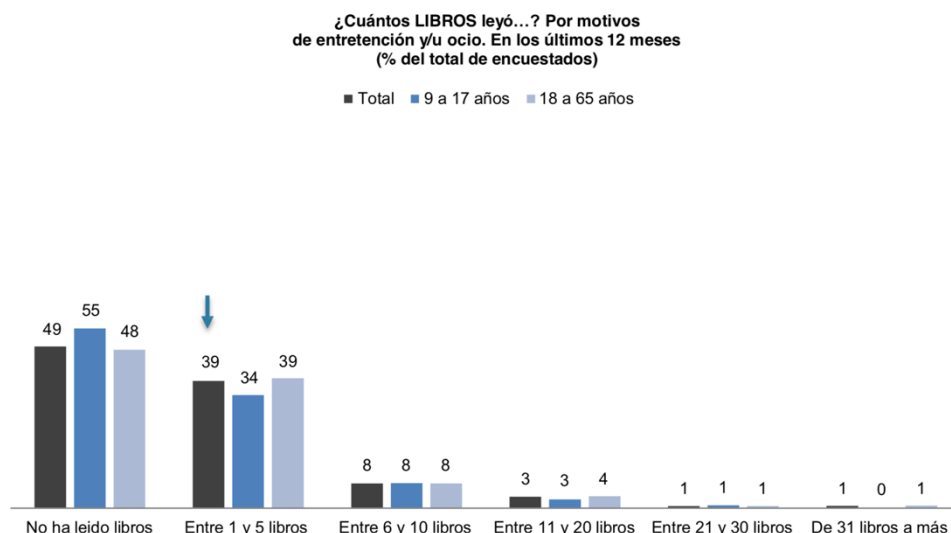
Fuente: Agencia de la Calidad de la Educación, elaborado a partir de resultados PISA 2015

El bajo nivel de aprendizaje es un problema complejo y multicausal, siendo una de sus causas el bajo nivel de lectura (Baker & Wigfield, 2004; Wang & Guthrie, 2004; MacGeown, Norgate & Warhurst, 2012). Así, 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, aplicada el año 2014 por la Dirección de Estudios Sociales de la Universidad Católica de Chile<sup>24</sup>, un 55% de las personas entre 9 y 17 años declaran 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.

<sup>24</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.

**Ilustración 3: Cantidad de libros promedio que declara leer la muestra encuestada en los últimos 12 meses (ocio y/o entretenimiento)**

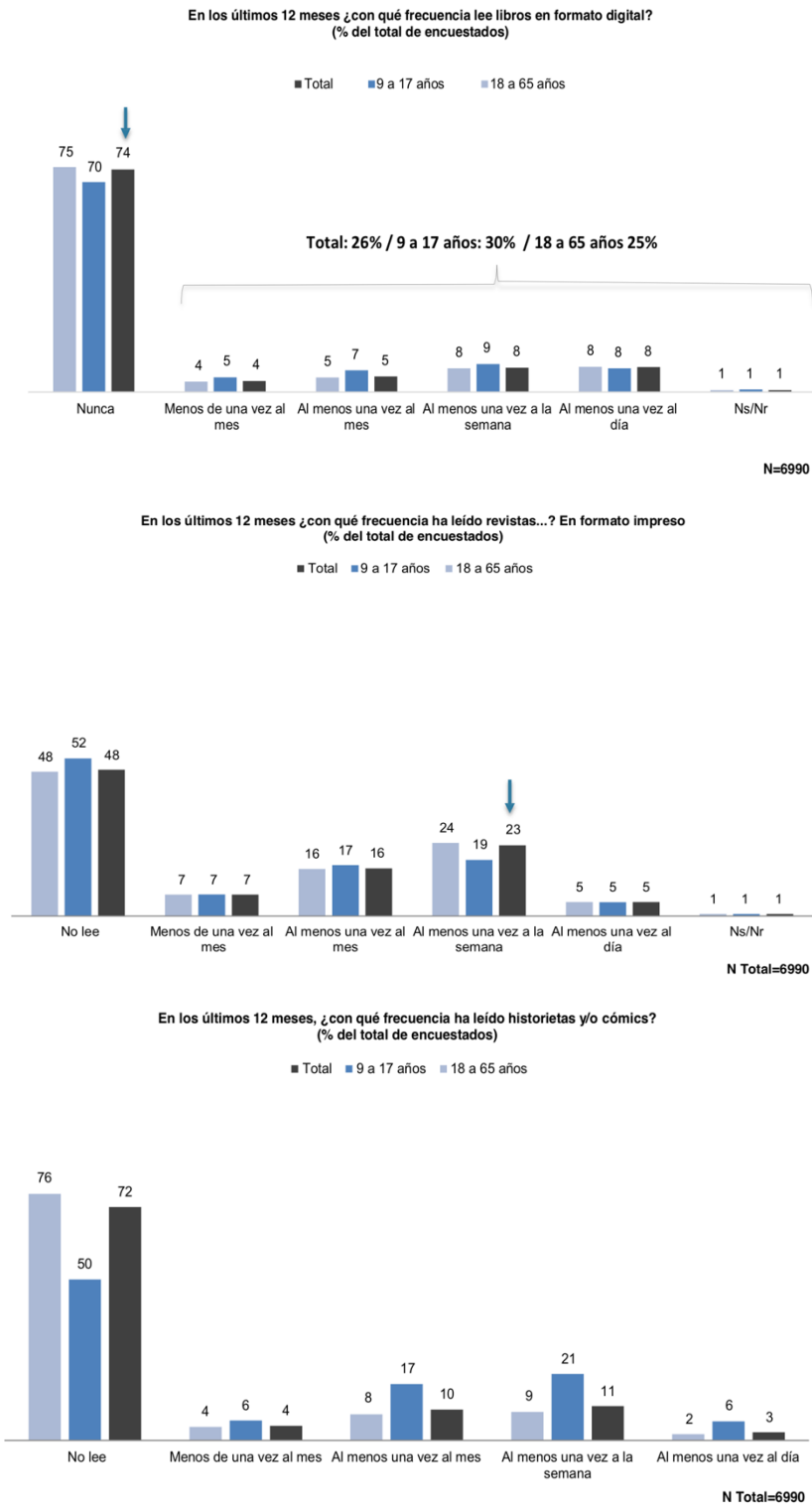


Fuente: Encuesta de Comportamiento Lector 2014, Dirección de Estudios Sociales, Pontificia Universidad Católica de Chile

Las cifras arrojadas por la encuesta de Comportamiento Lector tampoco son optimistas respecto de otros formatos de lectura. Como se observa a continuación, un 70% de las y los niños, niñas y adolescentes entre 9 y 17 años declaran no haber leído libros en formato digital. Los valores correspondientes a revistas y cómics, para este mismo grupo etario, corresponden a 52% y 50%, respectivamente.

Esto significa que el poco nivel de lectura en papel no se explica porque las personas prefieran otros formatos (soportes digitales, comics, revistas), puesto que las personas entre 9 y 17 años tampoco están prefiriendo leer formatos alternativos.

**Ilustración 4: Porcentaje de niñas, niños y adolescentes que declaran leer diferentes tipos de materiales de lectura (en diferentes formatos) al menos una vez al mes**



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

El problema de bajos niveles de lectura se presenta de forma heterogénea en la población y el territorio nacional:

a) Diferencias a nivel de región

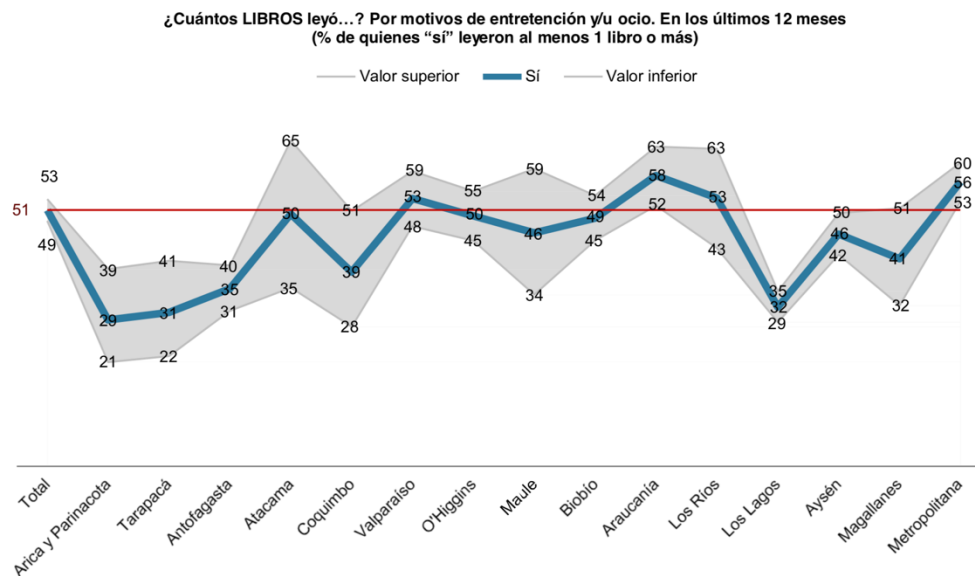
La siguiente ilustración da cuenta del porcentaje de personas encuestadas que han declarado leer a lo menos un libro por motivos de ocio o entretenimiento en los últimos doce meses, en todas las regiones del país.

La ilustración da cuenta, en primer lugar, que el 51% de la muestra declara haber leído al menos un libro por ocio o entretenimiento en los últimos 12 meses.

Respecto de este promedio nacional, los datos permiten asegurar con un 95% de certeza<sup>25</sup> que solamente las regiones XIII Metropolitana y IX de la Araucanía superan este promedio<sup>26</sup>. Asimismo, permite apreciar que las regiones XV de Arica y Parinacota, I de Tarapacá, II de Antofagasta, XIV de Los Lagos y XI de Aysén se encuentran por debajo del promedio nacional (esto es, 5 de 15 regiones).

Estos datos sugieren que, en primer lugar, el nivel de lectura promedio es bajo, pues un 49% estaría leyendo menos de un libro al año. En segundo lugar, dan cuenta de que se trata de un problema heterogéneo a lo largo de la población nacional, siendo más pronunciado en algunas regiones que en otras.

**Ilustración 5: Porcentaje regional de personas que declaran haber leído al menos un libro en los últimos 12 meses**



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

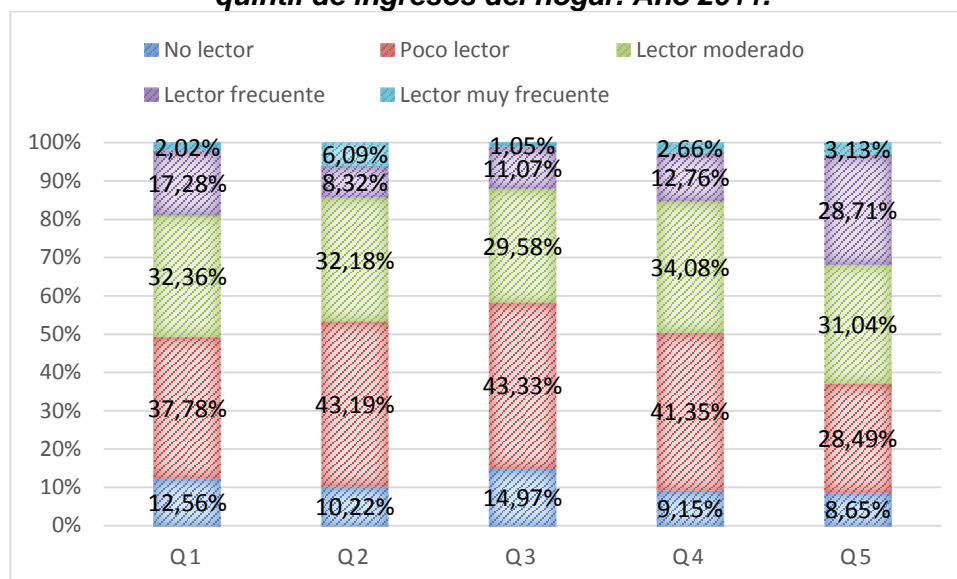
<sup>25</sup> Los valores superiores e inferiores señalados en la ilustración son intervalos de confianza con un nivel de confianza del 5%.

<sup>26</sup> Las regiones de Valparaíso y Los Ríos tienen índices por encima del promedio nacional, pero su margen de error no permite aseverar que se trata de un resultado estadísticamente significativo.

b) Diferencias a nivel socioeconómico

En la siguiente ilustración se indica qué porcentaje de las personas encuestadas, para cada quintil de ingresos, se identifica como lectores muy frecuentes, frecuentes, moderados, poco lectores y no lectores. En ella, se percibe que para las personas de más ingresos (quintil 5) es mayor la proporción de “lectores muy frecuentes” y “lectores frecuentes” en relación al resto de las personas de otros quintiles. Además, este quintil es el que presenta menor proporción de personas que responden que son “no lectores” o “poco lectores”.

**Ilustración 6: Percepción de las personas respecto de su frecuencia de lectura, distribución según quintil de ingresos del hogar. Año 2011.**

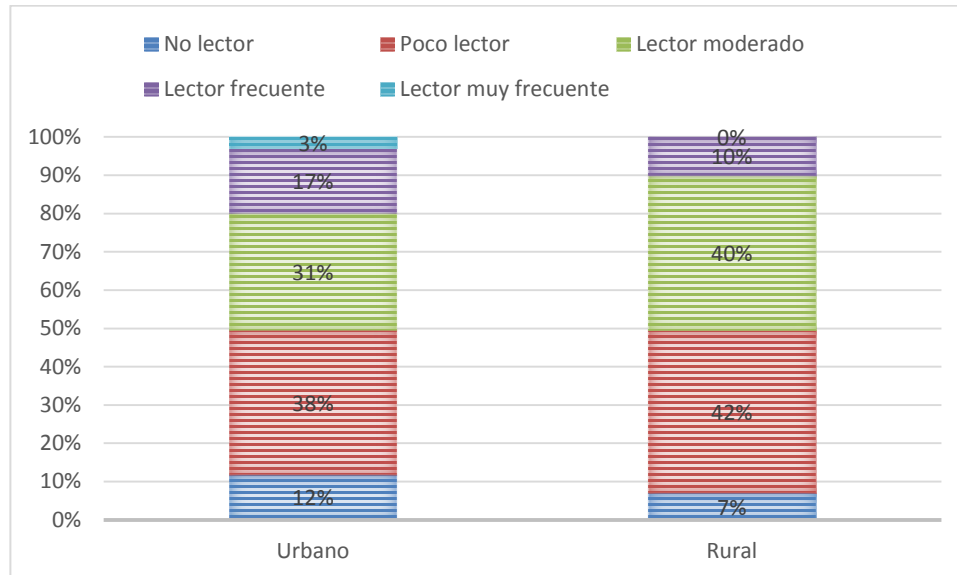


Fuente: Estudio sobre comportamiento lector a nivel nacional (Centro Microdatos, 2011)

c) Diferencias por tipo de zona urbano/rural

Del Estudio Sobre Comportamiento Lector (*Centro Microdatos, 2011*) y se observa también que en zonas rurales existe un menor porcentaje de lectores muy frecuentes y lectores frecuentes, que en zonas urbanas. Asimismo, el porcentaje de personas en zonas rurales que se consideran poco lectores o no lectores, es mayor también a lo que se observa en zonas urbanas.

**Ilustración 7: Percepción de las personas respecto de su frecuencia de lectura, distribución según zona urbano/rural. Año 2011.**



Fuente: Estudio sobre comportamiento lector a nivel nacional (Centro Microdatos, 2011)

Los datos aportados por el estudio hecho por el Centro Microdatos (2011) y la Encuesta de Comportamiento Lector (2014) entregan argumentos para sugerir que el problema de bajos niveles de lectura son heterogéneos en la población. En particular, se distinguen diferencias según zona geográfica (región y zona urbano/rural) y según nivel de ingresos.

En palabras del programa, la estrategia para atender a este problema es a través de la mejora en el **acceso efectivo** de las y los estudiantes al libro. 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. La existencia de libros y materiales de calidad, adecuados al nivel de desarrollo de las y los usuarios y que despierten su interés,
2. Una infraestructura adecuada en los liceos en la que se puedan guardar los recursos y mantener a disposición de las y los alumnos,
3. Un ambiente agradable en la biblioteca escolar que motive a las y los estudiantes a pasar tiempo en la biblioteca, y
4. Un equipo que mantenga la biblioteca ordenada y que motive la lectura en las y los usuarios, y la integre al currículum escolar.

Es decir, mejorar el acceso efectivo no implica solamente entregar libros a las y los estudiantes, sino que implica además, proveerles con los 4 elementos mencionados más arriba, que mejoran las condiciones en que los alumnos leen y la calidad del material que reciben (puesto que es material revisado para que sea acorde al nivel de desarrollo de los usuarios), y además contempla el elemento de mediación (a través del rol de un encargado y de un coordinador).

El panel valida teóricamente la estrategia que el programa adopta, en cuanto esta cuenta con sustento en la literatura.

Para Pedreros y Varas (2005), las bibliotecas son un aporte al aprendizaje en la medida que éstas cuentan con una amplia cantidad de libros y tengan una infraestructura adecuada, y para García Guerrero (2012), las bibliotecas escolares tienen un rol en el aumento de la promoción lectora, pues esta puede promover actividades de fomento de lectura y escritura de forma libre y autónoma.

Por otro lado, el rol de un mediador que incentive los hábitos lectores y la integración de las bibliotecas a la labor de los docentes es también reconocido como un elemento clave. CERLALC y UNESCO (2007) especifican tres elementos importantes para asegurar que la biblioteca potencie el aprendizaje: (1) una o

un bibliotecario adecuadamente capacitado en la gestión pedagógica y administrativa de la biblioteca y los recursos, (2) una planificación para el desarrollo de la biblioteca y (3) una colección amplia y de calidad (que se encuentre vinculada al currículum). Haycock (2001) y Lance et al. (2000), por su parte, señalan como factores esenciales para maximizar el impacto que tiene una biblioteca en el aprendizaje, (1) la labor del bibliotecario como mediador, el tamaño de este equipo y su formación y (2) los recursos administrados por la biblioteca escolar y el tamaño de la colección.

Si bien a nivel global la estrategia es validada por el panel, existen elementos específicos en el diseño del programa respecto de los cuales el panel tiene una visión crítica: Entre ellos:

- **A nivel de propósito:**
  - 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.
- **Componente 1: Establecimientos educacionales subvencionados que postulan a la obtención de Bibliotecas Escolares (CRA), reciben recursos de aprendizaje diversos.**
  - 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. Dado esto, el panel estima que un sistema de consulta incentivaría al uso de los materiales por parte de la comunidad educativa y al aumento en la satisfacción de la misma.
- **Componente 2: Equipo de Bibliotecas escolares CRA (Coordinadores, encargados y asistentes) capacitados en la gestión pedagógica y administrativa de las Bibliotecas CRA.**
  - Las capacitaciones son voluntarias, lo que a juicio del panel influye negativamente en la tasa de inscripción y de finalización de cursos por parte de los encargados y los coordinadores CRA.
  - Las capacitaciones tienen, a juicio del panel, una debilidad en su diseño, específicamente, en su modalidad a distancia, la cual no es considerada adecuada para que ocurra un aprendizaje entre los asistentes.
  - La no existencia de un diseño de Formación especializado, para Encargados por un lado y Coordinadores por otro. Esto afectaría la motivación y satisfacción de los asistentes con los cursos, quienes podrían aprovechar mejor los contenidos si son diseñados específicamente para el rol que deben cumplir.

El panel justifica que el Estado tome la responsabilidad de implementar bibliotecas escolares, ya que el problema de bajos niveles de lectura no está siendo resuelto por el mercado actualmente:

Por un lado, las librerías privadas, quioscos y otros puntos de venta de libros proveen acceso físico al material, pero no se hacen cargo del acceso efectivo, es decir, de los factores de mediación ni de infraestructura necesarios para fomentar la motivación al leer.

Más aún, los puntos de venta con literatura de buena calidad se encuentran disponibles de forma heterogénea en el país, dificultando aún más el acceso efectivo en zonas rurales, en relación a las urbanas.

En definitiva, no basta con que el mercado provea de libros a la población (e incluso si bastara con esto, esto no se cumple para todas las zonas del país). Como se ha argumentado anteriormente, una biblioteca

escolar, correctamente equipada y con un equipo capacitado en materias pedagógicas y de gestión, es la estrategia idónea para abordar el problema de bajos niveles de lectura.

Según la literatura económica, una biblioteca escolar sería un “bien público”, pues es no rival (el uso de la biblioteca por parte de un usuario no significa que otro no lo puede usar<sup>27</sup>) y no excluyente (no se puede evitar que un usuario lo use<sup>28</sup>). Los bienes públicos suelen ser provistos por el Estado, por cuanto sus características de bien no rival y no excluyente hacen que los agentes privados no tengan incentivos para invertir en ellos, causando una sub-inversión en dicho bien o servicio, y una sub-producción respecto de lo que sería socialmente óptimo (*Kaul & Stern, 1999*). La consecuencia de esto es que el número de bibliotecas que se desarrollen serán menores que las que el estado considera como óptimas<sup>29</sup>.

Adicionalmente, la forma centralizada en la que el programa hace las compras de materiales y la planificación de actividades de formación, permite aprovechar economías de escala y de ámbito, lo que da una ventaja al Estado en cuanto a costos, en relación a los costos en que podría incurrir un sostenedor individual. Al respecto, el panel constata que para una muestra aleatoria representativa de los recursos educativos comprados el año 2017, el costo de mercado de los recursos es mayor al costo de adquisición en un 47%<sup>30</sup>.

Respecto de las poblaciones definidas por el programa, el panel encuentra que la definición de población potencial “Totalidad de establecimientos que imparten enseñanza básica y/o media a niños y jóvenes” es adecuada, pues, como muestran los resultados empíricos de las Encuesta de comportamiento lector (2014), y en Estudio sobre el Comportamiento Lector a Nivel Nacional (*Centro Microdatos, 2011*), el problema (bajos niveles de lectura) se presenta a nivel nacional en todos los jóvenes del país. A su vez, el programa considera adecuada la definición de población objetivo como “Totalidad de establecimientos subvencionados y de administración delegada que imparten enseñanza básica y/o media de niños y jóvenes” ya que es la población de la que el Estado se hace responsable.

---

<sup>27</sup> En este ejercicio teórico, estamos considerando que el bien público es la biblioteca como espacio (espacio físico + recursos + mediación), y no los libros que conforman la biblioteca. Si bien los libros son un bien rival, la infraestructura de la biblioteca no lo es, siempre y cuando se trate de una biblioteca con suficiente espacio y suficiente cantidad de recursos.

<sup>28</sup> Una biblioteca sería excluyente si tuviera un costo de acceso, o si perteneciera a un espacio cerrado que tuviera un costo de acceso. En este contexto, una biblioteca escolar es no excluyente pues los alumnos y miembros de ese establecimiento pueden acceder libremente.

<sup>29</sup> En el caso del programa CRA, éste ha definido que lo óptimo es una biblioteca por establecimiento, que contenga materiales para media y/o básica, dependiendo de los niveles que atienda el establecimiento.

<sup>30</sup> Ver anexo 6.



## DESEMPEÑO DEL PROGRAMA

### 2. EFICACIA Y CALIDAD

#### 2.1. Eficacia a nivel de resultados intermedios y finales (cumplimiento de objetivos de propósito y fin).

Desde la perspectiva del propósito que busca “Desarrollar la biblioteca escolar<sup>31</sup> (CRA) como espacio de aprendizaje integrado a la labor formativa de los establecimientos escolares subvencionados, para apoyar la implementación curricular y el fomento lector”, existen dos indicadores propuestos en la Matriz de Marco Lógico.

##### **Indicador 1**

Se refiere al porcentaje de establecimientos educacionales subvencionados que imparten enseñanza básica y/o media, que cuentan con una Biblioteca Escolar CRA:

**Cuadro 5: Porcentaje de establecimientos con Bibliotecas Escolares CRA, respecto del total de establecimientos de la población objetivo. 2015-2018**

	2015	2016	2017	2018
Número de establecimientos con Bibliotecas Escolares CRA	8.274	8.174	8.215	8.153
Total de Establecimientos Escolares población objetivo	9.221	9.058	8.950	8.745
<b>Porcentaje de establecimientos con Bibliotecas Escolares CRA</b>	<b>89,7%</b>	<b>90.2%</b>	<b>91,8%</b>	<b>93,2%</b>

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

El indicador de propósito expresado en el *Cuadro 5*, nos muestra que la relación de establecimientos dotados de una Biblioteca Escolar CRA, posee un incremento positivo para el período de evaluación, tendientes a un 93,2%.

Se observa que en el período 2015-2018 ha disminuido la cantidad de establecimientos que son beneficiarios. El motivo de esto no se debe a que un establecimiento se “des inscriba” del programa, si no a que los establecimientos pueden cambiar de estatus (por ejemplo, puede cerrar, o puede cambiar su dependencia a particular pagado), por lo que dejan de ser parte del programa.

Según se indica en el *Cuadro 6*, el año 2018 el 71,2% de los establecimientos beneficiarios tiene solamente una biblioteca para educación básica, el 8% tiene solamente una biblioteca para educación media y el 19,1% tiene bibliotecas para ambos niveles.

Además de los establecimientos con educación básica y media, el programa atiende desde el año 2017 a establecimientos que imparten educación especial, a pesar de que en su definición de población objetivo el programa no declara este segmento. Así, el programa no declara metas de cobertura para educación especial<sup>32</sup>.

<sup>31</sup> Implica los recursos físicos (libros, materiales, juegos soportes digitales, etc.) y humanos.

<sup>32</sup> No obstante, en los documentos de postulación en línea se indica que pueden postular establecimientos que impartan educación especial de déficit auditivo, déficit mental y déficit autista. Esto representa una contradicción respecto de la definición que el

A juicio del panel, el programa debe re-definir su población objetivo. Si toma la decisión de incluir la educación especial en su población, entonces los indicadores de cobertura reportados en el *Cuadro 5* no estarían reflejando correctamente la cobertura respecto del total de la población objetivo. Por otro lado, si el programa decide que la población objetivo no incluye a la educación especial, entonces no debería enviar colecciones a estos establecimientos pues representa un gasto en recursos fuera de su objetivo.

En el siguiente cuadro se indica la cantidad de establecimientos beneficiarios que imparten educación especial.

**Cuadro 6: Caracterización de establecimientos con Bibliotecas Escolares CRA según niveles de educación que imparten 2015-2018**

	2015		2016		2017		2018	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Sólo ed. Básica	5.997	72,4%	5.915	72,4%	5.867	71,4%	5.801	71,2%
Sólo ed. Media	704	8,5%	696	8,5%	683	8,3%	649	8%
Ambos niveles	1.573	19%	1.554	19%	1.561	19%	1.557	19,1%
Ed. Especial	0	0%	0	0%	104	1,3%	146	1,8%
TOTAL	8.274		8.165		8.215		8.153	

Fuente: Elaboración propia en base a datos de cobertura entregados por el programa

A continuación, se indican las características de los establecimientos que forman parte de la población beneficiaria. En el siguiente cuadro se observa una disminución en el período en la cantidad y porcentaje de establecimientos con dependencia municipal, ante un aumento en el porcentaje de establecimientos que pertenecen a un servicio local de educación. La proporción de establecimientos urbanos y rurales se mantiene estable a lo largo del período.

**Cuadro 7: Porcentaje de establecimientos con Bibliotecas Escolares CRA, según dependencia administrativa.**

	2015		2016		2017		2018	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Municipal (incluye DAEM)	4.920	59%	4.873	60%	4873	59%	4.634	57%
Particular Subvencionado	3.284	40%	3.231	39%	3272	40%	3.226	39%
Corp. de Admin. Delegada	70	1%	70	1%	70	1%	70	1%
Servicio Local de Educación	0	0%	0	0%	0	0%	223	3%
Rural	3.564	43%	3.493	43%	3443	42%	3.377	41%
Urbano	4.710	57%	4.681	57%	4777	58%	4.776	59%
Total	8.274		8.174		8.215		8.153	

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

programa hace de población objetivo. Según lo declarado por el programa, se trata de un error en la redacción del documento de postulación.

A juicio del panel, la cobertura del programa alcanza niveles cercanos a su meta de cobertura del 100% de la población objetivo. El panel constata que el programa no mantiene una nómina actualizada de qué establecimientos mantienen cada año las características necesarias para ser parte del programa<sup>33</sup>, puesto que sólo se cuenta con dicha información para el período 2015-2018, la que fue preparada con el objetivo único de realizar este informe. Se debería sacar de la nómina a establecimientos que dejan de impartir enseñanza media y/o básica, que cierran o que no inscriben matrícula, o que cambian de dependencia, de lo contrario, aumentaría el riesgo de planificar el envío de recursos a establecimientos que no son parte de la población objetivo.

## **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”**, éste 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<sup>34</sup>.

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.

Es importante señalar este punto, pues no se trataría de simplificar o reducir los procesos de aprendizaje a pruebas ya existentes como SIMCE. Sino más bien a la integración transversal de estos recursos para el aprendizaje y la lectura, asociado al propósito y fin del programa. En este sentido el programa generaría un aporte no desde lo cognitivo, sino más bien desde el acceso y la institucionalización de estos recursos para diversos fines pedagógicos.

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:

---

<sup>33</sup> Para este informe, la información de cada establecimiento para cada año del período de evaluación fue investigada y actualizada por el panel.

<sup>34</sup> Esto debido principalmente a que la información que provee el programa para su desempeño y gestión, posee falencias metodológicas que no permiten establecer inferencias directas del cumplimiento de este indicador u otro que señale la integración de las Bibliotecas Escolares CRA, al quehacer curricular e institucional de los establecimientos.

**Cuadro 8: Definición de Institucionalización propuestos por la Agencia de Calidad de la Educación**

<b>Criterio</b>	<b>Descriptor</b>	<b>Sub-Criterio</b>	<b>Descripción</b>
<b>Institucionalización</b>	Es una forma de trabajo asumida por la comunidad educativa, articulada al proyecto y sostenible en el tiempo	Articulación	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.
		Sostenibilidad	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.

Fuente: documento “Se Puede: doce prácticas de aula, desarrollo profesional docente y liderazgo pedagógico” (Agencia de la Calidad de la Educación, 2017)

Estos indicadores corresponden al concepto de “práctica institucionalizada” propuesto por la Agencia de la Calidad de la Educación<sup>35</sup>, y servirían para establecer una línea de base en la recogida de información que pueda ser analizada para determinar el cumplimiento del propósito

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

##### **(1) Informe de gestión**

A continuación, se analizan algunos indicadores extraídos del Informe de Gestión de los establecimientos. Estos resultados se deben entender como un análisis exploratorio, en cuanto, como se ha repasado en el capítulo 1 de descripción del programa, dicha herramienta tiene características que hacen que su análisis estadístico no sea robusto ni generalizable a toda la población beneficiaria.<sup>36</sup>

En el *Cuadro 9* se indican las respuestas de los docentes y administrativos a una encuesta aplicada por el Encargado/a CRA e ingresada en el Informe de Gestión, referente al grado de acuerdo de estos actores con la afirmación “Motivo frecuentemente a los estudiantes a visitar el CRA”. De esta tabla se observa que, en promedio para los tres años en que se ha aplicado el informe de gestión, casi el 50% de los

<sup>35</sup> Expuestos en el anexo B del documento “Se Puede: doce prácticas de aula, desarrollo profesional docente y liderazgo pedagógico” (Agencia de la Calidad de la Educación, 2017)

<sup>36</sup> El Informe de Gestión, es considerado un instrumento exploratorio en tanto su muestra, es no probabilísticas, recordemos que estas muestras tienen poco valor en términos de estimación, ya que no es posible a partir de ellas calcular el error de parámetros. Sin embargo, muchas veces resultan de utilidad en términos de inmersión por parte del investigador en el tema. En este sentido sus características permiten tener un conocimiento somero con respecto a lo evaluado.

docentes y administrativos declaran que están muy de acuerdo con la información, lo que sugiere que los docentes y administrativos, desde lo que declaran, hacen un uso frecuente del CRA.

**Cuadro 9: Respuesta a la pregunta a docentes y administrativos acerca del el uso de la Biblioteca Escolar CRA**

Pregunta: Motivó frecuentemente a los estudiantes a visitar el CRA	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo ni en desacuerdo	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo
2016	56,6%	38,5%	14,1%	3,1%	1,8%
2017	48,9%	32,9%	13,3%	3,9%	1,0%
2018	43,9%	33,7%	15,3%	5,2%	1,9%
Promedio	49,8%	35%	14,2%	4,1%	1,6%

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Informe de Gestión

Por otro lado, la siguiente tabla muestra el grado de acuerdo a la afirmación “Incorporo recursos del CRA en la planificación de las clases”. De ella, se extrae que, en promedio de los años 2016 al 2018, un 41,8% declara estar muy de acuerdo, lo que nuevamente sugiere un uso frecuente.<sup>37</sup>

**Cuadro 10: Respuesta a la pregunta a docentes y administrativos acerca del uso de la Biblioteca Escolar CRA**

Pregunta: Incorporo recursos del CRA en la planificación de las clases	Muy de Acuerdo	De Acuerdo	Ni de Acuerdo ni en desacuerdo	En Desacuerdo	Muy en Desacuerdo
2016	44,0%	31,8%	18,2%	4,2%	1,9%
2017	44,7%	31,0%	17,3%	5,2%	1,9%
2018	36,6%	31,2%	21,2%	7,5%	3,5%
Promedio	41,8%	31,3%	18,9%	5,6%	2,4%

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Informe de Gestión

Existe en este informe, además, un dato referente a las actividades realizadas por los docentes en la biblioteca escolar CRA. Sin embargo, este registro presenta problemas de medición, al no ser uniforme entre los distintos establecimientos, por lo que no se puede desarrollar un análisis estadístico.

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.

<sup>37</sup> Es importante recalcar que esta información es exploratoria y nos permite una aproximación somera y no concluyente con respecto a la evaluación de las Bibliotecas Escolares CRA. Lo impide considerarla como parte de un indicador para el período de evaluación 2015-2018.

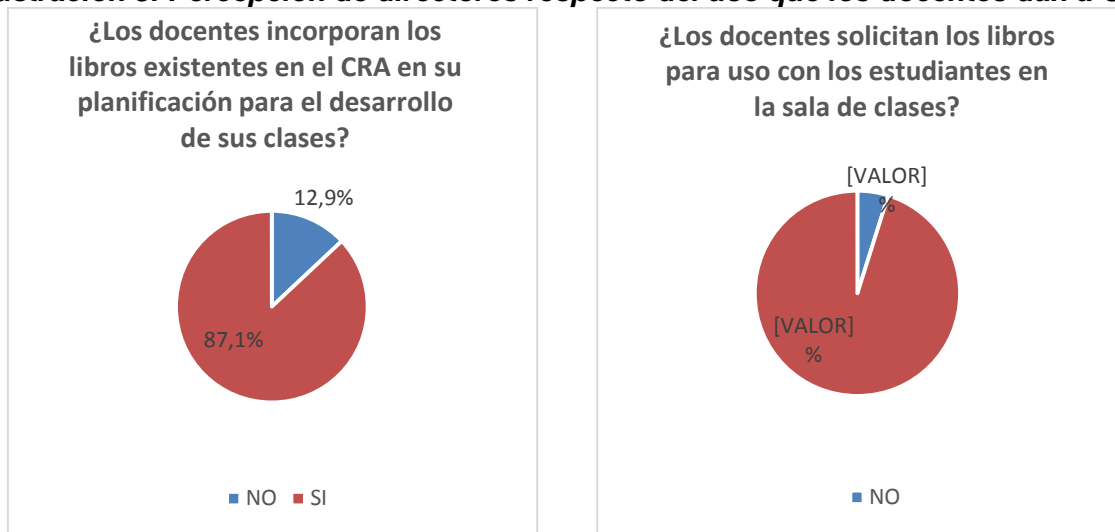
## (2) Encuesta de valoración de las bibliotecas CRA (año 2018)

El año 2018 el programa aplicó una encuesta online a todos los directores de establecimientos beneficiarios del CRA. La encuesta fue aplicada ente el 22 de mayo al 16 de agosto de ese año, y fue difundida mediante un mail masivo a directores. La encuesta era voluntaria, y fue respondida por 1531 directores (equivalente al 18,7% del total de establecimientos beneficiarios de ese año).

Los principales resultados de la encuesta se muestran a continuación:

Respecto de la percepción de los directores sobre el uso que los docentes dan al CRA, esta es positiva. El 87,1% de los directores opina que los docentes sí incorporan los libros existentes de CRA en la planificación de sus clases, y que el 95,2% solicita libros para usarlos en la sala de clases.

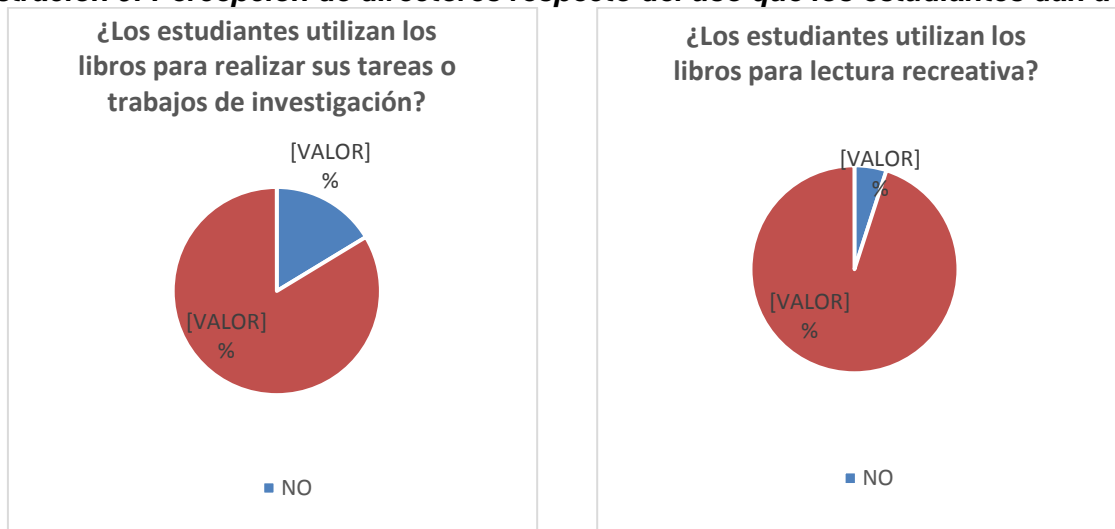
### **Ilustración 8: Percepción de directores respecto del uso que los docentes dan a CRA**



Fuente: Encuesta de Valoración de las Bibliotecas CRA,2018

Respecto de la percepción de los directores sobre el uso que los alumnos le dan al CRA, el 83,7% piensa que los alumnos sí utilizan los recursos para realizar sus tareas o trabajos de investigación, y que el porcentaje de alumnos que usa los recursos de forma recreativa es aún mayor, de 95%

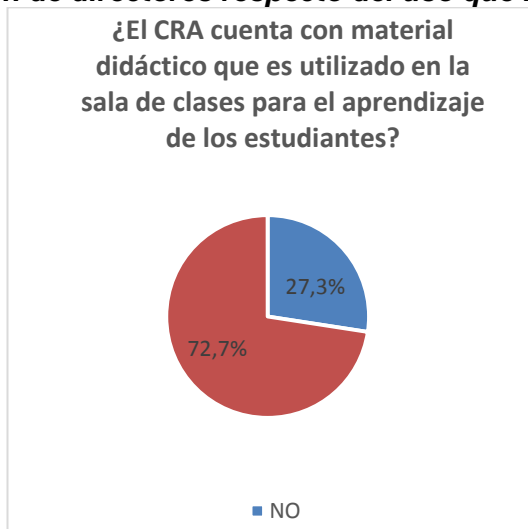
### **Ilustración 9: Percepción de directores respecto del uso que los estudiantes dan a CRA**



Fuente: Encuesta de Valoración de las Bibliotecas CRA,2018

Por último, en cuanto a los recursos del CRA, el 72,7% de los directores opina que el CRA cuenta con material didáctico que es utilizado en la sala de clases para el aprendizaje de los estudiantes (a pesar de que no se establece en esta pregunta si por material didáctico se refiere a recursos distintos de libros).

**Ilustración 10: Percepción de directores respecto del uso que los estudiantes dan a CRA**



Fuente: Encuesta de Valoración de las Bibliotecas CRA, 2018

Estos resultados indican, para los directores que contestan la encuesta, una percepción de que el CRA es incorporado en la planificación de las clases, y que los alumnos utilizan los recursos del CRA para fines de ocio y académicos.

Con todo, el panel no valida la metodología con la que es aplicada esta encuesta, por lo siguientes motivos:

- La baja tasa de respuesta y la muestra no aleatoria hacen que la encuesta pueda estar sesgada
- Las preguntas tienen un alto nivel de deseabilidad, lo que tiene como consecuencia un sobre reporte de respuestas positivas.
- Las instrucciones al director son poco precisas: según el formulario de la encuesta que “Para esta encuesta es importante contar con la opinión y visión de los distintos actores de la comunidad educativa, tales como; equipo directivo, cuerpo docente, estudiantes y equipo CRA. Solicitamos pueda reunirse con representantes de estos estamentos y así pueda comunicarnos sus opiniones y necesidades”. Luego, la forma y metodología en la que los directores han contestado la encuesta no está clara, y podrían no ser comparables entre sí.

**(3) Estudio de Uso de las Bibliotecas CRA (MINEDUC, 2018)**

El estudio más reciente que ha realizado el programa fue el “Estudio del Uso de las Bibliotecas CRA” (MINEDUC, 2018), el cual consistió en un análisis cualitativo a una muestra intencionada de 30 establecimientos beneficiarios de las bibliotecas escolares CRA.

A continuación, se resumen las principales conclusiones del informe en relación al uso institucionalizado de las bibliotecas escolares CRA.

- El Estándar de las Bibliotecas CRA espera que los establecimientos desarrollen un programa donde se vinculen y organicen actividades en cada una de las siguientes áreas, las que a su vez deberían cumplir con tres condiciones deseables: estar integradas formalmente a la planificación curricular, tener un horario definido de clases y que estén alineadas con las actividades del equipo directivo y del cuerpo docente.

- **FOMENTO LECTOR:** A nivel declarativo, los establecimientos reconocen la importancia de que se realicen actividades de fomento lector, sin embargo, esto no se traduce en actividades y estrategias planificadas y sistemáticas. Las actividades que existen no se vinculan directamente con el currículum y no son parte de los objetivos de aprendizaje esperados.
  - Algunas actividades que se realizan: actividades donde los estudiantes visitan la biblioteca y van a leer, lectura al aire libre, visitas a la biblioteca en varias asignaturas para usar los recursos, actividades extra-programáticas (Día del Libro). Estas actividades apuntan a la difusión y al uso del espacio, y a generar motivación en los estudiantes, pero no a una vinculación con contenidos curriculares, donde se desarrolle un trabajo en conjunto con los docentes.
- **INTEGRACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL CURRÍCULO:** la mayor parte de las actividades integradas al currículum están relacionadas con la asignatura de lenguaje e historia, y muy pocas actividades con otras asignaturas (arte, ciencias, matemáticas, etc.).
  - Existen varias actividades extra-programáticas y que tienen una planificación anual, pero que no están alineadas con objetivos de carácter pedagógico.<sup>38</sup>
  - Desde el discurso de los establecimientos, las actividades son coherentes con el currículum, pues se realizan en el horario de clases. Sin embargo, estas actividades más bien se tratan de usar la biblioteca para sacar a los alumnos a un lugar distinto.
  - En este sentido, el encargado describe que su labor en relación a dichas actividades es coordinar los horarios de visita.
  - En la mayor parte de los colegios no se identificaron actividades como coordinación con los docentes, respecto de los contenidos de cada área y los posibles recursos disponibles para utilizar, reuniones de trabajo en conjunto, revisión de la planificación anual, entre otros.
  - En algunos casos, los encargados CRA son partícipes de los consejos de profesores, sin embargo, su participación era limitada y tenía más relación con la difusión que con la coordinación de trabajo en conjunto.
  - Cuando el encargado es docente, es cuando existe mayor facilidad para vincular el currículum con la biblioteca.

En la mayor parte de los establecimientos visitados, las acciones que permiten vincular la labor de la biblioteca con el currículum escolar y con el ámbito pedagógico se realizan de forma aislada, sin un correlato con los instrumentos que guían el quehacer de los establecimientos.

El panel valida la estrategia metodológica empleada en este estudio, pero considera que sus resultados no pueden ser generalizados a la población de beneficiarios, pues se basa en una muestra no representativa de 30 casos.

#### **(4) Bibliotecas escolares y resultados de lectura (Strasser, Narea, & Martínez, 2017)**

El estudio realizado por Strasser, Narea y Martínez contiene un análisis de cómo impactan las bibliotecas CRA en el aprendizaje de las y los alumnos.

En primer lugar, se usó la base de datos de asistentes de la educación para determinar la asociación en el tiempo de la presencia o ausencia de un encargado de biblioteca con los resultados del SIMCE (Sistema de Medición de la Calidad de la Educación). En segundo lugar, se usó una encuesta realizada en el año 2011 que recogía numerosas variables del funcionamiento de la biblioteca CRA, para predecir el cambio en los puntajes del SIMCE a partir de ese año y finalmente, una evaluación cuasi-experimental del efecto en el SIMCE de un programa implementado por una fundación en 75 establecimientos, el que incluía

---

<sup>38</sup> El informe señala que las actividades de animación como cuenta cuentos son actividades desarrolladas por el equipo de las Bibliotecas Escolares CRA, en los establecimientos, pero no poseen una vinculación directa a las actividades pedagógicas. Con respecto a esto, el equipo central establece que el fomento lector es en sí una actividad transversal en el currículum.



provisión de libros y capacitación al personal de biblioteca.

Las principales conclusiones de este estudio son:

- Los datos utilizados no permiten concluir fehacientemente si este recurso está teniendo un impacto en los aprendizajes de los estudiantes chilenos en el área de lenguaje.
- Se establece la hipótesis de que hay aspectos de mala implementación de los CRA que debilitan su potencial impacto en los procesos de aprendizaje, por ejemplo, la variabilidad en la formación del personal y la falta de articulación de los CRA con la implementación curricular.

El panel considera que estos resultados no son válidos para la cuantificación del indicador nº2 de propósito, pues, en primer lugar, se refieren al impacto de las bibliotecas en el aprendizaje y no al uso de las bibliotecas como práctica institucionalizada. En segundo lugar, se basa en información previa al período de evaluación de este estudio, usando datos del Censo de bibliotecas CRA el año 2011.

**(5) 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.

Estudio cuyo objetivo es conocer la valoración que tienen los estudiantes de enseñanza media (Iº a IVº medio) de establecimientos subvencionados del país (municipales y particulares subvencionados), de la lectura. En segundo lugar, generar información acerca de las prácticas de lectura en el aula y en la biblioteca CRA, así como del uso y valoración de los libros entregados por el programa de fomento lector Mis Lecturas Diarias por medio del Ministerio de Educación (2013).

Se basa en una encuesta aplicada a una Muestra representativa a nivel Nacional (12.316 encuestados, 317 establecimientos educativos) entre; estudiantes, docentes, jefes de UTP, Encargados y Coordinadores de Bibliotecas CRA.

Resultados:

- Los jefes de UTP se reúnen ocasionalmente o casi nunca con los coordinadores CRA y los jefes de departamento para promover el uso pedagógico del CRA o para planificar actividades de fomento lector usando la biblioteca. Pese a esto, la biblioteca CRA se usa con distintos fines, entre los que se encuentran las lecturas por placer y el desarrollo de actividades de investigación.
- Los docentes suelen usar más el CRA que los estudiantes. La mitad de los docentes encuestados suelen usar el CRA al menos una vez al mes; en cambio, la frecuencia de uso de los estudiantes es mucho menor.

El panel valida la metodología de este estudio, y lo considera un antecedente relevante, que sugiere que el cumplimiento del propósito es deficiente. No obstante, estos resultados son leídos cuidadosamente por el panel, puesto que no se refiere explícitamente a la institucionalización.

En definitiva, el panel no puede dar cuenta de que el programa esté cumpliendo adecuadamente su propósito, puesto que no se tiene información sistematizada ni robusta que avale el cumplimiento del mismo. Al no poder constatar el cumplimiento del propósito, tampoco se puede dar cuenta de si el programa contribuye al logro del fin (Ver nota al pie N°34).

## **2.2. Eficacia a nivel de Componentes (producción de bienes o servicios)**

En cuanto a los niveles de productividad de cada componente del programa, se presenta a continuación la producción de cada uno de ellos, cuando ha sido posible efectuar el análisis de servicio y beneficiarios.

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

El programa tiene como meta enviar colecciones a todos los establecimientos beneficiarios todos los años. El panel considera que el envío anual de colecciones es consistente con los criterios de diseño de colecciones:

- a. Las restricciones presupuestarias del programa causan que los envíos anuales sean menores que lo que el programa quisiera enviar (de acuerdo a los lineamientos de la UCE).
- b. Existen cambios constantes en las mallas curriculares de los niveles atendidos.
- c. Existen requerimientos presidenciales específicos, respecto de qué tipo de recursos debería enviar el CRA a los establecimientos beneficiarios (por ejemplo, textos que incluyan educación financiera, educación en TICs, entre otros)
- d. El programa buscar acercarse cada año a su meta de 6 libros por alumno.

El siguiente cuadro señala el porcentaje de establecimientos que reciben, al menos, una colección en un año t<sup>39</sup>. El programa hace entrega de colecciones en los establecimientos beneficiarios a través de un sistema de distribución que es contratado a una institución externa a través de mercado público. Este servicio incluye un registro de entregas contra firma de recepción conforme (y según declara el programa, quien recibe un envío debe revisar las cajas para corroborar que los materiales están presentes). Así, cada año el programa cuenta con un registro de qué materiales fueron recibidos en qué establecimiento, y quién los recibió en qué fecha. Este registro es valorado positivamente por el panel, en cuanto permite hacer un seguimiento de la eficacia del programa de forma robusta y consistente en el tiempo.

Según se observa, para todos los años el envío efectivo respecto de lo planificado es superior a un 98%, lo que el programa evalúa como positivo.

**Cuadro 11: Porcentaje de establecimientos que reciben al menos una colección**

	2015	2016	2017	2018
Cantidad de establecimientos que recibe al menos una colección (según información de guías de despacho)	8.248	8.141	8.072	8.125
Cantidad de establecimientos beneficiarios	8.274	8.174	8.215	8.153
<b>% de establecimientos beneficiarios que reciben al menos una colección</b>	<b>99,7%</b>	<b>99,6%</b>	<b>98,3%</b>	<b>99,7%</b>

Fuente: Elaboración propia en base a antecedentes entregados por el programa<sup>40</sup>

Otro indicador señalado en la Matriz de Marco Lógico se refiere a la cantidad de libros por estudiante en los establecimientos CRA, en relación a la meta señalada por el programa (de 6 ejemplares por

<sup>39</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>40</sup> Para la obtención de este indicador se utilizaron las bases de datos de “Distribución Lograda CRA” y “Cobertura CRA”.

estudiante<sup>41</sup>). Para esto, se muestra a continuación el dato de recursos totales entregados por el programa a establecimientos beneficiarios, dividido por la matrícula en dichos establecimientos. Por recursos totales, se entiende el acumulado de libros y recursos educativos que el programa ha enviado a los establecimientos.

En el cuadro, se ve que el valor ha aumentado en el período de 3,62 libros por alumno a 4,31 (un aumento del 19% en el período), acercando al programa a su meta establecida, y dejando aún una brecha por completar.

**Cuadro 12: Promedio de libros por estudiantes.**

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Cantidad acumulada de libros enviados a establecimientos que tienen instalada una biblioteca CRA	9.117.457	9.719.912	10.420.833	10.901.894
Matrícula en establecimientos que tienen CRA	2.515.801	2.511.929	2.519.834	2.531.531
<b>Promedio de libros por estudiante</b>	<b>3,62</b>	<b>3,87</b>	<b>4,14</b>	<b>4,31</b>

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

En el siguiente cuadro se indica la cantidad promedio de libros por establecimiento. Según los Estándares de las Bibliotecas CRA (MINEDUC, 2011), los establecimientos deberían tener, según su tamaño la siguiente cantidad de libros considerada como adecuada:

- Matrícula hasta 50 estudiantes: la colección básica debe tener entre 250 y 350 libros.
- Matrícula entre 51 y 300 estudiantes: La colección básica debe tener entre 1.400 y 2.100 libros.
- Matrícula de más de 300 estudiantes: La colección básica debe contar con 6 libros por cada alumno matriculado.

Este estándar está basado en las recomendaciones para bibliotecas escolares realizadas por la Federación Internacional de asociaciones de bibliotecarios y bibliotecas (IFLA). En dicho estándar se señala que deben ser 10 libros promedio por estudiantes independientemente del tamaño del establecimiento (IFLA, 2015).

El estándar chileno es una adaptación a este, y tuvo un proceso de investigación de experiencias internacionales, conocimiento de instituciones nacionales con experiencia significativa, el cual culmina en la producción de los Estándares de las Bibliotecas CRA. En él se mencionan los criterios de número de matrícula, pero no especifica qué otros criterios se utilizaron para su adaptación, salvo criterios vinculados a la incorporación de nuevo material. En este sentido, tomando en cuenta las características del país y la diversidad de establecimientos que posee, el panel establece adecuado el estándar desarrollado a nivel nacional.

Según lo expuesto en el cuadro, la cantidad de textos por establecimiento el año 2015 correspondía a 1.102 en promedio el 2015, cifra que fue aumentando progresivamente en el período de evaluación.

<sup>41</sup> Esta meta se encuentra definida en los Estándares de las Bibliotecas CRA (MINEDUC, 2011) y tiene su sustento en un proceso de investigación de experiencias internacionales, conocimiento de instituciones nacionales con experiencia significativa.

**Cuadro 13: Promedio de libros por establecimiento**

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Cantidad acumulada de libros enviados a establecimientos que tienen instalada una biblioteca CRA	9.117.457	9.719.912	10.420.833	10.901.894
Cantidad de establecimientos beneficiarios	8.274	8.174	8.215	8.153
<b>Promedio de libros por establecimiento</b>	<b>1.102</b>	<b>1.189</b>	<b>1.269</b>	<b>1.337</b>

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

Respecto del Cuadro 12 y el Cuadro 13, el panel señala dos aspectos:

- El número de libros promedio es un número acumulativo del cual el programa tiene registro desde el año 2001. Este valor, sin embargo, no considera las mermas y descartes por uso y desgaste, respecto de lo cual el panel tiene una actitud crítica. Tampoco considera la obtención de recursos propios por parte de la Biblioteca Escolar CRA, a través de donaciones o proyectos de financiamiento externo o interno, como es el caso de compra con recursos SEP.

El programa no lleva un registro de la cantidad real de recursos educativos por establecimiento. Tampoco lleva un registro del estado de la infraestructura de los establecimientos y del estado de los recursos enviados.

Por lo tanto, para el panel resulta relevante que el programa cuente con un catálogo actualizado de libros por establecimiento, que permita cuantificar y dimensionar el tamaño de sus colecciones para las metas propuestas por el programa, así como para los estándares internacionales.

- Los estándares internacionales en cuanto a libros por estudiante y por establecimiento (establecidos en IFLA School Library Guidelines<sup>42</sup>) dicen:

*“La biblioteca escolar más pequeña debería constar de por lo menos 2500 títulos relevantes y actuales para garantizar un stock de libros equilibrado para todas las edades, habilidades e historias personales. Al menos un 60% del stock debería constar de recursos de contenido no novelístico relacionado con el currículum.”* (IFLA, 2015)

Por lo que, según los estándares internacionales, existe todavía una brecha que completar a nivel de cantidad de ejemplares.

El panel ha realizado también un análisis de la cantidad de títulos y de ejemplares comprados cada año por el programa. Se debe notar que la cantidad de libros comprados cada año es diferente de la compra histórica. En este caso, analizamos en cuánto aumenta la cantidad histórica cada año, lo que se detalla en el siguiente cuadro:

<sup>42</sup> IFLA es la Asociación Internacional de Bibliotecarios y Bibliotecas. En ella se desarrollan lineamientos internacionales para los diversos espacios y servicios bibliotecarios. Los Estándares para Bibliotecas Escolares CRA, son una adaptación nacional a estos lineamientos.

**Cuadro 14: Cantidad de libros y de ejemplares comprados por el programa (2015-2018)**

	2015	2016	2017	2018	Variación
Cantidad de títulos comprados	1.018	218	395	467	-54%
Cantidad de ejemplares comprados	783.583	602.455	700.921	481.061	-39%
Copias por título	769,7	2.763	1.774	1.030	+33,8%

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

De este análisis se desprende que el programa cada año en el período 2015-2018 disminuye tanto la cantidad de títulos como la cantidad de ejemplares. Puesto que la disponibilidad y variedad de recursos es un elemento que incide en la motivación lectora, el panel considera que esta disminución en la tasa de crecimiento de los recursos pone en riesgo la estrategia de “acceso efectivo al libro”, definida en el capítulo 2 de justificación. Mientras menos material exista en las bibliotecas, menos recursos tendrán los mediadores y docentes para incentivar la lectura y la integración de los recursos a las actividades pedagógicas del establecimiento.

No existe un indicador asociado a los contenidos que debería tener cada colección. Según declara el programa, los contenidos podrían variar según las siguientes características:

- Si se trata de una colección inicial o una colección de actualización
- Si la biblioteca es para enseñanza básica o media
- Matrícula del establecimiento (pues establecimientos con menor matrícula reciben menor cantidad de títulos y de ejemplares)
- Niveles educativos (pues establecimientos que imparten educación medio técnico-profesional reciben recursos educativos de acuerdo a los tipos de educación específica que imparten).

Si bien existe esta distinción a nivel declarativo, no se cuenta con un protocolo que detalle o defina criterios de asignación específicos de acuerdo a las características de los establecimientos o a si se trata de una colección inicial o a una de actualización.

Respecto de la cantidad de préstamos por estudiante, el programa no cuenta con una medición robusta para dicho indicador.

Como antecedente que puede ser usado de modo estimativo o exploratorio, el panel ha analizado la información contenida en el informe de gestión, el cual incluye una serie de campos sobre la cantidad de préstamos, para los establecimientos que completaron dicho informe en el período 2015-2018.

Los resultados del informe de gestión se observan en el Cuadro 15. Este dato es considerado como bajo por el panel, que toma en consideración los resultados de la Encuesta de Comportamiento Lector (Dirección de Estudios Sociales PUC, 2014), en los cuales dice que la población entre 9-17 años lee 6,2 libros anuales por ocio y 2 libros anuales por estudio o trabajo. La biblioteca escolar CRA está diseñada para que las y los alumnos pidan libros con ambos fines (ocio y trabajo), por lo que se esperaría un número similar para este indicador.

Sin embargo, debemos reiterar el sesgo que existe en la información obtenida a través del informe de gestión, como podemos observar en el Cuadro 16, el número de establecimientos que llena este dato, es sumamente bajo, por lo tanto el promedio de préstamos de libro por alumno al año, no es una información fidedigna y se consigna en este informe, principalmente, para ilustrar que se trata de un indicador relevante para el programa.

**Cuadro 15: Promedio de préstamos por Matrícula**

	2016	2017	2018
Total de Préstamos	909.370	645.951	950.522
Matrícula Básica y Media	494.166	347.075	560.976
<b>Promedio préstamo por estudiante matriculado</b>	<b>1,84</b>	<b>1,86</b>	<b>1,69</b>
<b>Total de establecimientos</b>	<b>465</b>	<b>353</b>	<b>513</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Informe de Gestión 2016

Respecto de la eficacia en cuanto a la compra de publicaciones periódicas, ésta se vio interrumpida para los años 2017 y 2018, debido a que la Contraloría General de la República objetó el contrato de trato directo entre el Ministerio de Educación y el principal proveedor de publicaciones periódicas del programa (Televisa), por ser una empresa sin personalidad jurídica dentro de Chile. Desde ese año, el programa ha tomado la decisión de no mantener este servicio, pues como ha declarado, la oferta de publicaciones en el país no es lo suficientemente atractiva, decisión que el panel evalúa positivamente, pues responde a una falta de oferta que considere de calidad (y, también, al bajo porcentaje de establecimientos que demandaba los recursos). Con todo, lo óptimo sería que el programa tomara decisiones en base a evidencia empírica comprobable, lo que no es posible puesto que en el período 2015-2018 no existe un sistema de retroalimentación robusto y representativo de la opinión de los estudiantes y la comunidad educativa.

**Cuadro 16: Porcentaje de establecimientos que reciben al menos una colección periódica**

	2015	2016	2017	2018
Cantidad de establecimientos que reciben al menos una colección periódica	1.751	1.758	0	0
Cantidad de establecimientos beneficiarios	8.274	8.174	8.215	8.153
	21,2%	21,5%	0%	0%

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

En definitiva, el panel considera que el programa entrega libros de manera eficaz entre los establecimientos beneficiarios, y cuenta con un sistema de distribución que permite corroborar de forma sistemática y robusta que los recursos educativos se hayan entregado efectivamente en los establecimientos. Sin embargo, el panel no valida la forma en que se contabiliza o estima la cantidad de libros por establecimiento (y, por consiguiente, tampoco la cantidad de libros por alumno), debido a que omite estimaciones o registro de mermas en los recursos enviados y aportes propios del establecimiento o terceros. A juicio del panel, la meta de libros por estudiante o establecimiento debería considerar los recursos reales en el establecimiento y no sólo los enviados por CRA. Así, el programa podría priorizar su atención en establecimientos más alejados de la meta.

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

El primer indicador de eficacia se refiere al porcentaje de personas que han aprobado sus cursos de capacitación en un año t. Al respecto, en el siguiente cuadro se indica la cantidad de personas

capacitadas y la cantidad de personas que aprobaron sus cursos de capacitación para el período 2015-2018, distinguiendo el caso de cursos base (que se han implementado 2 veces durante el período: el curso Abies 2.0 fue impartido el año 2016, y el curso BiblioCRA fue impartido el año 2018) y los cursos de autoaprendizaje (los cuales han sido impartidos todos los años)

**Cuadro 17: Capacitados y aprobados 2015-2018<sup>43</sup>**

	2015		2016		2017		2018	
	Benef.	Aprob.	Benef.	Aprob.	Benef.	Aprob.	Benef.	Aprob.
Cursos Base	0	0	369	82%	0		1.000	79%
Cursos de Autoaprendizaje	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

En primer lugar, se constata que los cursos base no son impartidos una vez al año, la que sería la frecuencia meta del programa. Más aún, el curso Abies 2.0 y el curso BiblioCRA solamente fueron impartidos una vez entre 2015 y 2018. Estos datos muestran una deficiencia en la implementación del componente respecto de la meta establecida por el programa. De acuerdo a lo declarado por el programa, existen dificultades en la adjudicación de los cursos durante todo el período, debido a que los procesos administrativos necesarios para la contratación se vieron interrumpidos o retrasados debido a causas externas.

A juicio del panel, un supuesto necesario para poder contratar a una unidad externa es que los procesos de licitación se llevan a cabo correctamente. Si estos presentan fallas repetidas para más de un curso y para más de un año, el programa debería contar con estrategias de contingencia, para que la implementación de los cursos no se vea en riesgo, afectando la producción del componente.

Las tasas de aprobación para los cursos base es cercana al 80% para los dos años en que se implementaron. El programa no cuenta con una meta respecto de las tasas de aprobación de los cursos base, por lo que no es posible analizar si esta tasa de aprobación es alta o baja. Por otro lado, como los cursos impartidos en cada año son diferentes, tampoco se pueden comparar estas cifras en el tiempo.

Respecto de los cursos de auto aprendizaje, la meta impuesta por el programa es que, cada año, todos los encargados y coordinadores se capaciten en dichas capacitaciones (esta meta proviene de los estándares de las bibliotecas CRA<sup>44</sup>). Si se considera que en cada establecimiento beneficiario hay al menos una persona en el equipo CRA, deberíamos esperar tantos inscritos como establecimientos beneficiarios. Si consideramos que en la mayoría de los establecimientos hay dos personas en el equipo (un coordinador y un encargado), deberíamos esperar una cantidad de inscritos equivalente al doble de establecimientos beneficiarios. Se constata que las cifras son mucho menores que esto. A juicio del panel, y tomando en cuenta el antecedente tomado de Censo a bibliotecas CRA 2011, según el cual los equipos CRA cuentan con un bajo nivel de formación inicial, las capacitaciones recibidas son bajas con respecto a lo deseado.

Más aún, si se considera que la tasa de compleción de estos cursos no supera el 50% para ninguno de los años del período (de hecho, sufre una disminución durante 2015-2018), el panel no puede validar que los miembros del equipo CRA tengan el nivel de capacitación adecuado en términos generales.

<sup>43</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 la irregularidad en la denominación y usos de nomenclatura en la definición de sus campos.

<sup>44</sup> MINEDUC, 2011.

El panel considera que la modalidad de capacitación (e-learning y b-learning) tendría un efecto negativo en las tasas de aprobación, dada la hipótesis respecto de que los equipos CRA son en general de edad avanzada<sup>45</sup>, debido a las evidencias que señalan que las TIC levantan barreras, en sujetos con analfabetismo informático o brecha digital (Area, M.(2004); Gay, L.R. y Airasian, P. (2000) y Ruipérez, G. (2003).

En el siguiente cuadro, se intenta estimar una meta global para el total de capacitaciones. Cada año, se espera que todos miembros de establecimientos antiguos se capaciten (por lo menos dos personas). Además, se espera que todos los años lo encargados de establecimientos nuevos reciban una capacitación base, y que los coordinadores de establecimientos nuevos reciban una capacitación de autoaprendizaje. Luego, cada año la meta de formación sería la cantidad de establecimientos multiplicada por dos.

**Cuadro 18: Porcentaje de capacitados respecto a meta. Cursos de Autoaprendizaje (2015-2018)**

Variables del Indicador	Años			
	2015	2016	2017	2018
Meta de formación	16.548	16.348	16.430	16.306
Cantidad de capacitados en cursos de autoaprendizaje + cursos base <sup>46</sup>	3.504	5.434	2.658	4.055
% capacitados respecto de meta	21,2%	33,2%	16,2%	24,9%

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

Se debe tener en cuenta que, como estos cursos son voluntarios, se puede argumentar que los miembros del equipo CRA que han reprobado un curso base no tienen incentivos para volver a tomar ese curso, ni tampoco tienen incentivos para no abandonar un curso en la mitad de la implementación de este. Este aspecto es considerado negativamente por el panel, pues no permite asegurar que el componente 2 se produce exitosamente, lo que repercute directamente en el cumplimiento del propósito<sup>47</sup>

Otro indicador de la Matriz de Marco Lógico se refiere a la cantidad de establecimientos donde al menos una persona ha recibido capacitación. Respecto de este indicador, existe la dificultad de que el programa sólo tiene registros del RBD del establecimiento en el cual trabajan los docentes que se han capacitado. Este dato no es recogido para el caso de los cursos de autoaprendizaje. Para realizar este cálculo, usaremos el supuesto de que todas las personas capacitadas provienen de establecimientos distintos.

**Cuadro 19: Porcentaje estimado de personas capacitadas y aprobadas por establecimiento (cálculo disponible sólo para cursos base)**

Variables del Indicador	Años			
	2015	2016	2017	2018
Cantidad de establecimientos en los que se capacita una persona	3.504	5.434	2.658	4.055
Cantidad de establecimientos beneficiarios	8.274	8.174	8.215	8.153
% de 1 persona capacitada aprobada por establecimiento	42,3%	66,5%	32,4%	49,7%

<sup>45</sup> Según Gebler 2017, la edad promedio de los encargados CRA es de 46 años.

<sup>46</sup> Se considera ambos tipos de curso puesto que las personas capacitadas necesariamente están inscritas en un curso o en el otro.

<sup>47</sup> Puesto que, como se argumenta en la sección de Justificación del Programa, la medición y el rol de los encargados de la biblioteca es un elemento clave para asegurar el acceso efectivo y para incorporar las bibliotecas a los planes pedagógicos del establecimiento.



Fuente: Elaboración propia en base a antecedentes entregados por el programa. Estos datos se leen de forma complementaria a los entregados en el **Cuadro 18**, sugiriendo que el programa no ha sido efectivo en capacitar a los miembros de los equipos CRA de acuerdo a sus metas.

Cabe señalar además como antecedente los resultados del estudio “Uso de las Bibliotecas CRA 2018”, el cual da cuenta de una deficiencia en el grado de capacitación de los encargados CRA:

- Falta de capacitación para utilizar la plataforma del Informe Anual de gestión: algunos encargados CRA declaran que existe complejidad en algunos módulos de la plataforma o no saben cómo navegar en ella, señalando además que “nadie les explicó cómo usarla”.
- Entre los encargados CRA, no existe una total claridad respecto de sus funciones, sintiendo que las más de las veces asocian su rol con un aspecto meramente administrativo.

Se recomienda tomar estos resultados solamente como exploratorios, por cuanto la muestra considerada para este estudio no es representativa.

Otro de los aspectos considerados en el componente de capacitación, hace referencia a los encuentros regionales de encargados de Bibliotecas Escolares CRA. Sin embargo, no se posee información que nos permita dar cuenta de los resultados de estos encuentros, debido a que no todas las regiones aplican algún instrumento que permita conocer o la calidad o los resultados obtenidos a partir de estos encuentros. Para el panel, resulta indispensable que las distintas iniciativas que se abordan en este componente cuenten con datos para su monitoreo, como para su evaluación.

En el proceso de análisis de eficacia en la producción de componentes, el panel se encontró con varias dificultades en el análisis como, por ejemplo, bases de datos de cobertura y distribución de recursos que cambian su estructura a lo largo de los años. Otro ejemplo es que las bases de datos de formación tienen estructuras diferentes dependiendo del año de implementación y del curso dictado. Así, para los cursos de autoaprendizaje no existe ninguna variable que permita identificar de qué establecimiento es cada persona, ni tampoco si dicha persona es Coordinador o Encargado del CRA.

Estas deficiencias en estructura de bases de datos dificultan hacer seguimiento y monitoreo al programa. Es por esto por lo que el panel establece la necesidad de mejora en la sistematización de datos relativos a cobertura, distribución de textos y colecciones y respecto de las capacitaciones a docentes.

Otro dato faltante que sería relevante de conocer se refiere a la rotación de las personas que componen el equipo CRA<sup>48</sup>. Conocer de manera fidedigna la rotación del equipo CRA, permitiría ajustar la oferta de cursos que se deben dar a cada año, y el grado de constancia que se debe tener en cursos básicos o introductorios, así como cursos de mayor especificidad.

Como conclusión de esta sección, el programa considera que la entrega de recursos se ejecuta eficazmente. El panel tiene críticas respecto de la forma en que el programa cuantifica la cantidad de libros por alumno, la cual es una estimación que podría variar respecto de la cantidad real. Es importante establecer estimaciones para la merma de recursos y para la compra de recursos propios dentro de los establecimientos.

El componente 2 se ejecuta de forma ineficaz, puesto que los cursos base no se implementan de acuerdo a lo planificado. Además, las tasas de inscripción y de aprobación de los cursos de auto aprendizaje no permite validar que los miembros de los equipos CRA están siendo capacitados periódicamente.

### **2.3. Cobertura y focalización del programa**

El programa tiene una cobertura respecto de la población objetivo que inicia en 89,7% el año 2015, para finalizar en 93,2% el año 2018, acercando al programa a su meta de cobertura de 100%. El panel

---

<sup>48</sup> Dicha rotación es, hasta ahora, una intuición del equipo CRA, basada en comentarios provenientes de encargados en las SEREMÍAS y DEPROVs. Sin embargo, no ha sido corroborada empíricamente.

constata, sin embargo, que este aumento en cobertura no se debe a un aumento en la cantidad de establecimientos que tienen CRA, sino a una disminución en la población objetivo, proporcionalmente mayor a la disminución sufrida en los beneficiarios.

La pérdida de beneficiarios se debe a establecimientos que eran parte del programa en un año t, y posteriormente cambian su dependencia administrativa, o cierran el establecimiento, o deciden dejar de atender a estudiantes de media y/o básica. En estos casos, se pierde la condición de beneficiario.

**Cuadro 20: Cobertura del programa respecto de la población objetivo (2015-2018)**

Año	Población Potencial	Población Objetivo	Beneficiarios efectivos	Cobertura respecto de población objetivo
	(a)	(b)	(c)	(c/b)
2015	9.780	9.221	8.274	89,7%
2016	9.629	9.058	8.174	90,2%
2017	9.535	8.950	8.215	91,8%
2018	9.393	8.745	8.153	93,2%
%Variación 2015-2018 <sup>49</sup>	-2%	-3%	-1,5%	+3,5%

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

El **Cuadro 21** indica cuántos establecimientos se incorporan cada año del período 2015-2018. Este cuadro indica que para todos los años se incorpora por lo menos 18 establecimientos. El año con mayor incorporación fue el 2017, el con menor, el 2016.

**Cuadro 21: Incorporación de nuevos establecimientos (2015-2018)**

Año de incorporación	Establecimientos nuevos
2015	33
2016	18
2017	115
2018	54

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

El siguiente cuadro ilustra la cobertura respecto de la población objetivo para diferentes sub-poblaciones. En cuanto a la dependencia administrativa, los mayores porcentajes de cobertura se dan en establecimientos municipales<sup>50</sup>, donde el año 2018 se alcanza la cobertura de 99,8%. Por otro lado, la

<sup>49</sup> Estos valores son la diferencia simple entre el porcentaje correspondiente al año 2018 y el del año 2015. Es decir, es el cambio en porcentaje.

cobertura para los establecimientos particulares subvencionados<sup>51</sup>, con una cobertura del 85% el mismo año.

Por último, los establecimientos en zonas rurales tienen mayor porcentaje de cobertura que los que están en zonas urbanas, para todos los períodos.

El panel considera que la cobertura actual del programa es mayor en los grupos de establecimientos en los que, a nivel teórico, podría presentarse más intensamente el problema de bajos niveles de lectura. De acuerdo a lo evaluado en el capítulo de justificación, los bajos niveles de lectura eran habituales en zonas rurales y con menor nivel de ingresos.

**Cuadro 22: Cobertura del programa respecto de la población objetivo, según características de los establecimientos (2015-2018)**

	Dependencia administrativa		Zona rural/urbano	
	Establecimientos municipales	Establecimientos particulares subvencionados	Establecimientos zona rural	Establecimientos zona urbana
2015	98,5%	79,3%	99,4%	83,3%
2016	98,6%	80,2%	99,4%	84,2%
2017	99,4%	82,5%	99,6%	86,7%
2018	99,8%	85,0%	99,7%	89,2%
%Variación 2015-2018 <sup>52</sup>	+1,3%	+5,6%	+0,3%	+5,9%

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

Respecto de la focalización y priorización, el programa:

- Por diseño, todos los establecimientos que son parte de la población objetivo y postulan pueden recibir una biblioteca, siempre y cuando cumplan con requisitos mínimos. No obstante, el programa declara que los que no cumplen estos requisitos reciben de todas formas una biblioteca, pues para estos casos se flexibilizan los requisitos para que el establecimiento pueda recibir una colección.

El panel considera que es adecuado el enfoque de atender a la población objetivo en su totalidad (aunque no valida que se le entreguen recursos a aquellos que no cumplen con los requisitos mínimos, pues no se puede asegurar que una biblioteca en este establecimiento cumplirá su propósito), **siempre y cuando** existan recursos para atender a toda la población objetivo de forma adecuada (en particular, si hay recursos para atender a la población objetivo y enviarles 6 libros por alumno, como se propone el programa).

El panel considera que, dado que el programa no logra atender eficazmente a toda la población, el programa debería considerar 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).

- No cuenta con mecanismos que prioricen la entrega de recursos educativos a establecimientos que no reciben recursos por otros medios. Este punto es evaluado negativamente por el panel,

<sup>50</sup> Esta categoría considera a establecimientos municipales, DAEM y servicios locales de educación.

<sup>51</sup> Se incluye en esta categoría a los establecimientos Corporación de Administración Delegada DL3166.

<sup>52</sup> Estos valores son la diferencia simple entre el porcentaje correspondiente al año 2018 y el del año 2015. Es decir, es el cambio en porcentaje.

puesto que existen establecimientos con diferente cantidad de recursos aportados por cuenta propia (y también de diferente cantidad).

- En la entrega de los cursos base, prioriza la entrega de capacitaciones a encargados que provengan de establecimientos que no se capacitaron previamente en el mismo curso. Esta priorización es evaluada positivamente, pues el concepto que hay detrás es que hay algunos establecimientos que necesitan la capacitación base más que otros. Sin embargo, para los cursos de autoaprendizaje no existe una priorización, siendo que hay heterogeneidad en cuanto a los niveles de preparación de los miembros del equipo CRA.

Luego, para el panel no es evidente que el óptimo es no contar con una estrategia de priorización. Parecería que el programa se beneficiaría en imponer una priorización que permitiera un mejor uso de los recursos, concentrándolo en aquellos componentes más débiles en términos de implementación, eficacia y resultados.

#### **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 con que se entregan los recursos, es decir, no existe una planificación que permita identificar la oportunidad de entrega de los recursos, solo podemos constatar una correcta distribución que debido a los ajustes de presupuesto disponible y oferta del mercado editorial, redistribuye estos recursos año a año. En el período 2015-2018, los recursos han sido entregados sin contratiempos. El programa no se plantea metas en cuanto a estos indicadores.

Con respecto a la satisfacción de los usuarios (estudiantes, profesores y miembros de la comunidad educativa), el panel señala que no se cuenta con información para el cálculo de los indicadores de calidad de este componente

- Porcentaje de establecimientos que se declaran satisfechos o muy satisfechos con el material recibido en un año t
- Porcentaje de estudiantes que declara satisfecho o muy satisfecho con los recursos que tiene el CRA

, debido a que el programa no realizado esta medición al universo de establecimientos beneficiarios, y las estimaciones disponibles no son validadas metodológicamente por el panel. Por este motivo, los siguientes análisis deben tomarse únicamente como antecedentes.

##### **(1) Informe de gestión**

El informe de gestión, como hemos señalado anteriormente es un estudio que presenta diversas falencias metodológicas que lo convierten en un estudio no probabilístico y sus resultados son de carácter exploratorio.

La encuesta de satisfacción a estudiantes contenida en el Informe de Gestión considera las variables señaladas en el Cuadro 23 y cuyas categorías de respuesta son de frecuencia (Siempre, la mayoría de las veces, a veces, nunca), en relación a las afirmaciones definidas en el cuestionario.

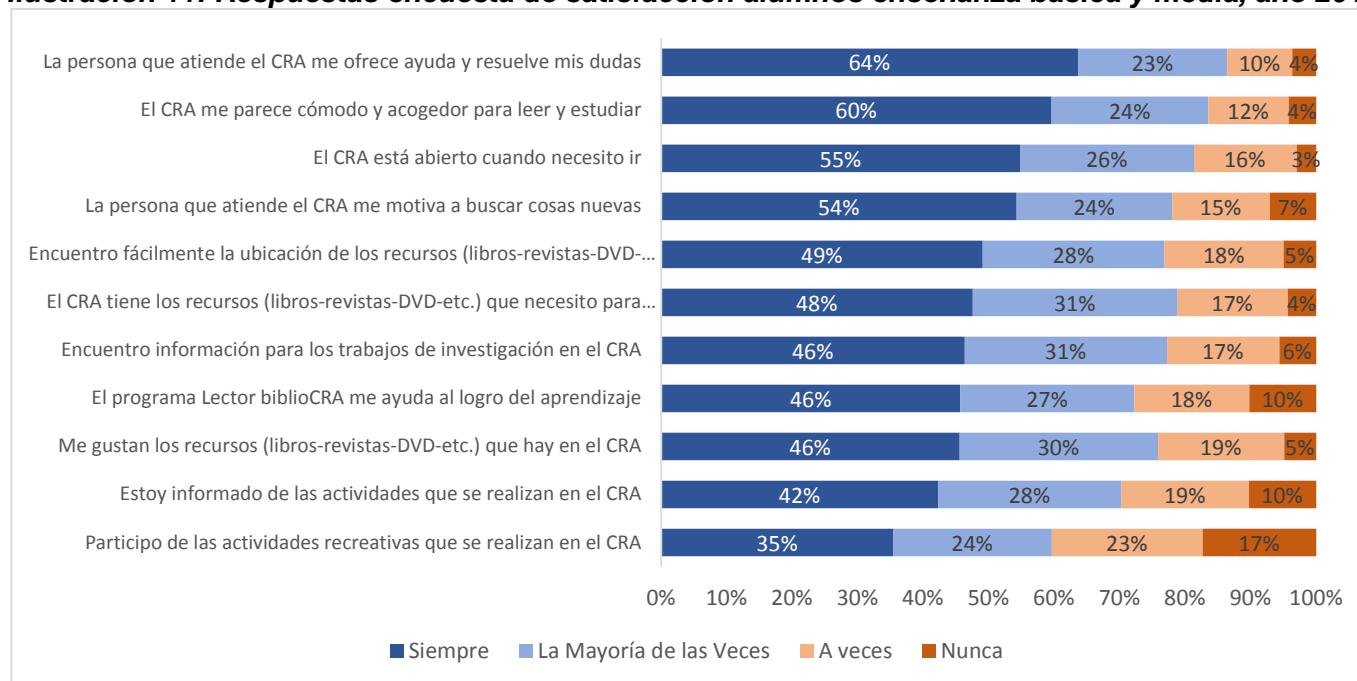
**Cuadro 23: Variables de encuesta a estudiantes**

Me gustan los recursos (libros-revistas-DVD-etc.) que hay en el CRA
El CRA tiene los recursos (libros-revistas-DVD-etc.) que necesito para estudiar o hacer trabajos
Encuentro fácilmente la ubicación de los recursos (libros-revistas-DVD-etc.) que busco
Encuentro información para los trabajos de investigación en el CRA
La persona que atiende el CRA me ofrece ayuda y resuelve mis dudas
La persona que atiende el CRA me motiva a buscar cosas nuevas
El CRA está abierto cuando necesito ir
El CRA me parece cómodo y acogedor para leer y estudiar
Estoy informado de las actividades que se realizan en el CRA
Participo de las actividades recreativas que se realizan en el CRA
El programa Lector biblioCRA me ayuda al logro del aprendizaje

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Informe de Gestión 2018

Los resultados de las encuestas para los estudiantes de enseñanza básica y media para el año 2018<sup>53</sup> se presentan en la siguiente ilustración:

**Ilustración 11: Respuestas encuesta de satisfacción alumnos enseñanza básica y media, año 2018**



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Informe de Gestión 2018

Para ilustrar parte de los resultados exploratorios del cuestionario obtenido a través del informe de gestión, hemos seleccionado el año 2018, debido principalmente a que los resultados para los años 2016 y 2017, no presentan variaciones significativas que justifiquen su incorporación en este informe.

Como podemos observar en la Ilustración 11 para todas las preguntas el porcentaje de alumnos y alumnas que se encuentran de acuerdo con las afirmaciones (es decir, que señalan la alternativa

<sup>53</sup> Se muestran solamente los resultados para el último año, pues los años anteriores presentan valores similares.

“siempre” o “casi siempre”), es superior al 50%, lo que da cuenta de que los estudiantes encuestados se declara estar satisfecho con la mayoría de los aspectos de la biblioteca escolar.

La frase que tiene más porcentaje de aprobación es “La persona que atiende el CRA me ayuda y resuelve mis dudas”. En general, temas como la comodidad del espacio, la motivación que transmite el encargado del CRA, la cantidad de recursos y los horarios del CRA fueron bien evaluados. Las afirmaciones con menor nivel de acuerdo con la frecuencia de las afirmaciones fueron “El programa lector BiblioCRA me ayuda al logro del aprendizaje”, “Me gustan los recursos que hay en el CRA”, “Estoy informado de las actividades que se realizan en el CRA” y “Participo de las actividades recreativas que se realizan en el CRA”. Estos indicadores, a pesar de que siguen presentando respuestas satisfactorias por sobre el 50% son justamente las que tienen que ver con el uso del CRA por parte de los estudiantes, elemento que afecta directamente al acceso efectivo de los estudiantes a la lectura.

El principal problema de los datos del informe de gestión son:

- Muestra no representativa y no aleatoria, lo que pone en riesgo la representatividad de los resultados.
- Metodología de aplicación poco clara: resultados basados en una encuesta que los encargados deben aplicar a los alumnos, sin embargo no existen indicaciones explícitas respecto de cómo debe hacerlo (por ejemplo, indicaciones respecto de si la encuesta es censal o muestral, o en qué momento del año aplicarla o cuántas veces en el año, cómo aplicarla y en qué modalidad), lo que dificulta la comparación entre establecimientos.
- Metodología defectuosa para detectar satisfacción. El instrumento no se refiere explícitamente a la satisfacción de los estudiantes en ninguna pregunta. Además, las categorías de respuesta (siempre, la mayoría de las veces, a veces, nunca) no son las idóneas para medir satisfacción<sup>54</sup>.

, por lo que el panel no los valida como un resultado robusto para ser considerado en la medición del indicador.

## **(2) Informe Uso de las bibliotecas CRA (MINEDUC, 2018)**

En el estudio “Uso de las Bibliotecas CRA” (MINEDUC, 2018) se menciona, desde la voz de los docentes y los estudiantes, la necesidad de contar con recursos más llamativos e interesantes para la comunidad educativa.

Estos resultados no son representativos para el universo de establecimientos beneficiarios, pues la muestra es no representativa e intencionada. Por este motivo, el panel no los valida como un resultado robusto para ser considerado en la medición del indicador.

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

Respecto del componente de capacitación, el indicador de calidad “Porcentaje de coordinadores y encargados CRA que se declaran satisfechos o muy satisfechos acerca de la capacitación recibida (medido para coordinadores y para encargados)”, no puede ser cuantificado para todos los años ni para todos los cursos impartidos.

El panel evalúa negativamente la falta de información generada para este indicador y para el componente en general, teniendo en consideración las bajas tasas de aprobación con que cuentan en general los miembros de los equipos CRA, y las altas tasas de abandono de los cursos de autoaprendizaje.

El panel recomienda fortalecer los registros de información que permitan dar seguimiento a este componente y a sus supuestos implícitos, en cuanto una mayor cantidad de información puede dar luces a cómo mejorar la producción de este componente.

---

<sup>54</sup> Correspondería usar categorías como “muy satisfecho”, “satisfecho”, “poco satisfecho”, “muy insatisfecho”, que hagan referencia explícita al grado de satisfacción.

Se cuenta con un único dato para el curso BiblioCRA el año 2018 (impartido por la Universidad de la Frontera, que cuenta con seguimiento). Al cierre del mismo se pidió a los estudiantes que cursaron el proceso formativo, que contestaran una encuesta de percepción sobre el mismo. Dicha encuesta fue completada por el 60% de los participantes.

En la encuesta se indagó por diferentes aspectos, entre ellos, el desempeño de la plataforma de formación y de los tutores, los contenidos, actividades y tiempos, arrojando los siguientes porcentajes de satisfacción<sup>55</sup>:

0,7 % Poco satisfecho  
10,7% Satisfecho  
86,7% Muy satisfecho

El panel no tiene acceso a los cuestionarios ni a la metodología de aplicación de la encuesta, por lo que no puede validar que este sea un resultado metodológicamente robusto, y sugiere tomarlo como un antecedente.

### **3. ECONOMÍA**

#### **3.1. Fuentes y uso de recursos financieros**

La principal fuente de financiamiento del programa proviene de la asignación presupuestaria específica, establecida en la Ley de Presupuestos de cada año. Representa en promedio en el período de evaluación el 95,8% de las fuentes de financiamiento.

El resto del financiamiento proviene de la asignación específica que la UCE hace para efectos de la producción y administración de las bibliotecas. No existen fuentes de financiamiento extra presupuestarias.

El financiamiento total 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.

---

<sup>55</sup> Información tomada de la base de datos entregada por el proveedor adjudicado para el desarrollo del curso, Instituto de Informática Educativa Universidad de La Frontera – FUDEA en el informe de cierre de dicha etapa.

**Cuadro 24: Fuentes de financiamiento del programa. Período 2015-2019 (Cifras en miles de pesos de 2019)**

Fuentes de Financiamiento	2015		2016		2017		2018		2019		Variación 2015-2019
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	%
<b>1. Presupuestarias</b>	<b>\$ 9.497.796</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 8.956.805</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 6.292.806</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 6.028.719</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 7.721.445</b>	<b>100%</b>	<b>-19%</b>
1.1. Asignación específica al Programa	\$ 9.165.411	97%	\$ 8.658.657	97%	\$ 5.980.824	95%	\$ 5.687.326	94%	\$ 7.390.946	96%	-19%
1.2. Asignación institución responsable (ítem 21, 22 y 29, entre otros)	\$ 332.384	3%	\$ 298.149	3%	\$ 311.983	5%	\$ 341.392	6%	\$ 330.499	4%	-1%
1.3. Aportes en presupuesto de otras instituciones públicas											
<b>2. Extrapresupuestarias</b>	<b>\$ 0</b>	<b>0%</b>	<b>\$ 0</b>	<b>0%</b>	<b>\$ 0</b>	<b>0%</b>	<b>\$ 0</b>	<b>0%</b>	<b>\$ 0</b>	<b>0%</b>	
2.1 Otras fuentes, sector privado, aportes de beneficiarios, organismos internacionales, etc.											
<b>Total</b>	<b>\$ 9.497.796</b>		<b>\$ 8.956.805</b>		<b>\$ 6.292.806</b>		<b>\$ 6.028.719</b>		<b>\$ 7.721.445</b>		<b>-19%</b>

Fuente: Ley de Presupuestos (2015-2019) y Área de Recursos Educativos, de la Unidad de Currículum y Evaluación (UCE).

Respecto de lo que representa el presupuesto inicial del programa en aquel de la Subsecretaría de Educación, la asignación presupuestaria total del Centro de Recursos Educativos CRA representa entre un 0,07% (el valor más bajo, alcanzado el año 2018) y un 0,14% (el valor más alto, del año 2015) del presupuesto de la Subsecretaría de Educación (donde se sitúa la Unidad de Currículum y Evaluación). Además, el porcentaje experimenta una disminución real de -0,05 puntos porcentuales entre el 2015 y el 2019.

Esto se explica porque el presupuesto de la Subsecretaría de Educación aumentó 25% en el período, en contraste con la disminución presupuestaria de CRA, lo que explica un peso cada vez menor del programa en la institución.

**Cuadro 25: Presupuesto CRA respecto de Subsecretaría de Educación. Período 2015-2019 (Cifras en miles de pesos de 2019)**

Año	Presupuesto inicial de la Institución responsable	Presupuesto Inicial del Programa (Asignación en Ley de Presupuesto)	%
			Respecto del presupuesto inicial de la institución responsable
2015	\$ 6.963.195.035	\$ 9.497.796	<b>0,14%</b>
2016	\$ 7.745.873.569	\$ 8.956.805	<b>0,12%</b>
2017	\$ 8.359.714.416	\$ 6.292.806	<b>0,08%</b>
2018	\$ 8.331.533.989	\$ 6.028.719	<b>0,07%</b>
2019	\$ 8.729.458.892	\$ 7.721.445	<b>0,09%</b>
Variación	+25%	-19%	<b>-0,05%</b>

Fuente: Ley de Presupuestos (2015-2019) y Área de Recursos Educativos, de la Unidad de Currículum y Evaluación (UCE).



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. En efecto, el gasto real total ejecutado por el programa disminuye en el tiempo.

**Cuadro 26: 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).

Con respecto al desglose de este gasto, cada año se gasta aproximadamente un 95% del total en transferencias realizadas a los establecimientos, ya sea en forma de recurso educativo o en forma de capacitación para los equipos encargados de la biblioteca escolar. El monto total de transferencias el año 2018 asciende a \$5.676.871 miles de pesos de 2019. El segundo ítem de más peso cada año es el ítem de Personal, que representa el 5,1% del total de gastos del año 2018. Se puede ver en este cuadro que la disminución observada en el gasto del programa (evidenciado en el Cuadro 27) se debe a una caída del 36,2% en el monto real de las transferencias.

**Cuadro 27: Desglose del gasto devengado en personal, bienes y servicios de transferencia, inversión y otros gastos. Período 2015-2019 (Cifras en miles de pesos de 2019)**

	2015		2016		2017		2018	
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%
Personal	\$ 289.543	3,1%	\$ 265.483	3,0%	\$ 268.126	4,3%	\$ 309.342	5,1%
Bienes y servicios de consumo	\$ 34.368	0,4%	\$ 32.666	0,4%	\$ 31.241	0,5%	\$ 31.072	0,5%
Transferencias	\$ 8.891.350	96,4%	\$ 8.617.332	96,7%	\$ 5.969.355	95,0%	\$ 5.676.871	94,3%
Inversión <sup>56</sup>	\$ 8.474	0,1%	\$ 0	0,0%	\$ 12.616	0,2%	\$ 979	0,0%
Otros gastos	\$ 0	0,0%	\$ 0	0,0%	\$ 0	0,0%	\$ 0	0,0%
Total	<b>\$ 9.223.734</b>		<b>\$ 8.915.481</b>		<b>\$ 6.281.338</b>		<b>\$ 6.018.263</b>	

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

El Cuadro 28 muestra los gastos de producción de los componentes del programa (en miles de pesos de 2019), siendo el Componente 1 “Establecimientos educacionales subvencionados que postulan a la obtención de Bibliotecas Escolares (CRA), reciben recursos de aprendizaje diversos<sup>57</sup>” y el Componente 2 “Equipo de Bibliotecas escolares CRA (Coordinadores, encargados y asistentes) capacitados en la gestión pedagógica y administrativa de las Bibliotecas CRA”. En primer lugar, se observa que los gastos de producción de los componentes han disminuido un 35,3% en el período 2015-2018, lo que va en línea con la disminución en gastos totales del programa.

Además, de este cuadro se percibe que el Componente 1 de entrega de recursos es, para todos los años considerados en esta evaluación, al menos el 95% del gasto total de producción del programa.

Estos porcentajes reflejan la importancia que en la práctica tiene el Componente 1 en relación al Componente 2 (de capacitación), y el por qué este componente está más ampliamente desarrollado e instalado en los establecimientos con CRA.

<sup>56</sup> El ítem de inversión corresponde a la renovación de computadores para personas del equipo CRA nivel central que lo necesitan.

<sup>57</sup> Libros, mapas, planisferios, juegos, software, entre otros.

**Cuadro 28: 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).

El panel tiene una posición crítica respecto de la participación relativa del componente 2. Este es el componente en el cual más brechas hay respecto de las metas, lo que pondría en riesgo la eficacia de este componente y el propósito del programa. Desde este punto de vista se valora positivamente al aumento en presupuesto que el componente experimenta en el período. Por otro lado, el componente ha demostrado ser inefectivo a pesar de los aumentos en gasto, lo que pone en riesgo la eficiencia del programa. A juicio del panel, esto guarda relación con los problemas de diseño del programa antes mencionados: Capacitación voluntaria, que no es ofrecida en base a las necesidades de los equipos CRA y cuyos resultados no son monitoreados.

El panel considera que los gastos en cada componente no se relacionan con la demanda o necesidad de recursos si no con una distribución histórica de dinero. Por ejemplo, en el caso de las capacitaciones se determina cuántos cupos de capacitación pueden ofrecer en base al presupuesto, sin realizar un análisis de la cantidad de personas que necesita qué tipo de capacitaciones.

### 3.2. Ejecución presupuestaria del programa

En cuanto al presupuesto planificado, el programa tiene un gasto muy cercano a lo presupuestado, lo que se debe a que el programa compra los recursos que entrega a los establecimientos después de que han recibido el presupuesto, lo que facilita la planificación presupuestaria. A excepción del año 2015 (en cual se ejecutó el 97% del presupuesto), para el resto de los períodos 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.

**Cuadro 29: Indicadores de ejecución y planificación presupuestaria. Período 2015-2019 (Cifras en miles de pesos de 2019)**

	Presupuesto Inicial (A)	Presupuesto Vigente (B)	Gasto Devengado del Presupuesto Ejecución (C)	Indicadores Ejecución y Planificación Presupuestaria	
				(C/B) %	(C/A) %
2015	\$ 9.497.796	\$ 9.497.796	\$ 9.223.734	97,1%	97,1%
2016	\$ 8.956.805	\$ 8.956.805	\$ 8.915.481	99,5%	99,5%
2017	\$ 6.292.806	\$ 6.292.806	\$ 6.281.338	99,8%	99,8%
2018	\$ 6.028.719	\$ 6.028.719	\$ 6.018.263	99,8%	99,8%

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

### 3.3. Aportes de Terceros

El programa no recibe aportes de otras instituciones. Sin embargo, una biblioteca CRA puede ser complementada con recursos adicionales que provengan, por ejemplo, de donaciones o que sean comprados por el sostenedor de cada establecimiento. Más aún, los sostenedores tienen la opción de incorporar metas asociadas al CRA en sus Planes de Mejoramiento Educativo (PME), lo que les permite utilizar recursos de la Subvención Escolar Preferencial (SEP) para mejorar sus bibliotecas escolares. El programa no realiza una estimación del valor de estas inversiones.

A su vez, el programa tampoco cuenta con una estimación del costo de las horas de los profesionales y encargados de la biblioteca en los establecimientos, que son financiadas por el sostenedor de cada

establecimiento, ya que no cuenta con datos sobre cuántas horas en la práctica destinan estas personas a su labor. Además, no dispone de información asociada al perfil profesional de estos cargos.

El panel evalúa negativamente que el programa no tenga un registro estandarizado de los aportes de terceros en cada establecimiento (en recursos o en capital humano), por cuanto esto es un factor relevante a la hora de priorizar recursos.

### **3.4. Recuperación de Gastos**

El programa no contempla un mecanismo de recuperación de gastos.

## 4. EFICIENCIA

### 4.1. A nivel de resultados intermedios y finales.

El siguiente cuadro muestra el costo promedio por establecimiento que tiene instalado el CRA. Se observa que el costo promedio gastado en cada establecimiento que tiene un CRA disminuye en el tiempo (disminución real de 35% en el período). Por un lado, como este es un programa que se instala en los establecimientos de forma acumulativa<sup>58</sup>, la cantidad de establecimientos totales aumenta cada año (aunque sea marginalmente). Así, aun con un gasto total constante en el tiempo, veríamos un aumento en la eficiencia.

Con todo, se observa en este cuadro que los gastos totales del programa han disminuido también, lo que explica las cuantiosas disminuciones que vemos en el costo por establecimiento atendido, desde M\$1.114,8 el año 2015 a M\$738,2 el año 2018 (valores en pesos de 2019).

**Cuadro 30: Costo promedio anual por establecimiento en que se instala el CRA. Período 2015-2018**  
(Cifras en miles de pesos de 2019)

	2015	2016	2017	2018	Variación
Gasto total programa	\$ 9.223,734	\$ 8.915.481	\$6.281.338	\$6.018.263	-35%
Cantidad de establecimientos que tienen el CRA	8.274	8.174	8.215	8.153	-1,5%%
Costo por establecimiento atendido	\$ 1.114,8	\$ 1.090,7	\$ 764,6	\$ 738,2	-33,8%

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

Esta disminución en el costo promedio es reflejo de las disminuciones en presupuesto experimentadas por el programa, que han significado que éste deba destinar un gasto menor a cada establecimiento, lo que se ha reflejado en una menor cantidad anual de libros enviados a los establecimientos (ver **Cuadro 32**).

Dado que no se cuenta con una cuantificación para el indicador de propósito “Porcentaje de establecimientos educacionales subvencionados que imparten enseñanza básica y/o media, que utilizan el CRA como estrategia de enseñanza institucionalizada, respecto al total de establecimientos educacionales subvencionados que imparten enseñanza básica y/o media, que cuentan Biblioteca escolar CRA”, no se cuenta a la fecha con un valor para costo promedio de cada establecimiento que use el CRA como estrategia de enseñanza institucionalizada.

### 4.2. A nivel de actividades y/o componentes. Relaciona gastos con productos

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

El siguiente cuadro indica el costo promedio del componente N° 1 (Distribución de recursos). Al igual que en el cuadro anterior, se observa una disminución significativa en el gasto por establecimiento que tiene implementado el CRA, lo que se explica por el hecho de que los establecimientos aumentan en el tiempo a medida que aumentan los años de ejecución del programa, y porque el gasto en el componente ha disminuido significativamente (recordar del capítulo 3 que el componente 1 representa un porcentaje significativo de más del 95% del gasto total del programa).

<sup>58</sup> Es decir, si se incorporan nuevos establecimientos en un año t no se deja de atender a un establecimiento que sí fue tratado en el año t-1, excepto que un establecimiento cierre.

**Cuadro 31: 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).

Dado que la cantidad de establecimientos siempre aumenta en este programa, otra forma de analizar la eficiencia del componente es hacer un análisis por cantidad de títulos y de ejemplares comprados. Este análisis permite observar con mayor detalle la forma en que el programa se ha ajustado a las disminuciones en presupuesto.

En el cuadro siguiente, se observa que la disminución en presupuesto ha significado una disminución en la cantidad total de ejemplares que compra el programa para enviar a las bibliotecas (un 39%), pero que la mayor variación se observa en la cantidad de títulos comprados (los cuales han disminuido en un 54% en el período). Así, los ajustes presupuestarios del programa implican una menor cantidad de recursos y también una menor variedad de éstos, impactando negativamente en el cumplimiento del propósito.

**Cuadro 32: Cantidad de libros y de ejemplares comprados por el programa, y costo promedio por ejemplar comprado. 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 títulos comprados	1.018	218	395	467	-54%
Cantidad de ejemplares comprados	783.583	602.455	700.921	481.061	-39%
Costo promedio de cada ejemplar	\$ 11,5	\$ 14,0	\$ 8,6	\$ 11,8	3%

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

Respecto a los costos a nivel de colecciones, las bases de datos del programa no permiten hacer un seguimiento de una colección en el tiempo (ver más detalles en el capítulo 5 de implementación), ya sea en base a cantidad de títulos contenidos o en base al gasto presupuestado para una colección, por lo que no es posible hacer un seguimiento en el tiempo de los costos de una colección. Asimismo, no se pueden hacer análisis en relación a si es más cara una colección inicial o una colección de actualización.

En la última fila del **Cuadro 32** se muestra el costo promedio por cada ejemplar entregado a los establecimientos, donde se ve que el programa ha mantenido un gasto relativamente estable por ejemplar, cercano a los \$12.000 (en pesos de 2019). Este dato sugiere que, aunque los ajustes se dan por medio de la cantidad y variedad de recursos que compran, no se habría visto alterada la calidad de los recursos entregados (entendiendo el precio como un *proxy* de calidad). El panel evalúa positivamente este esfuerzo por mantener la calidad de los recursos en el aula.

Por último, se ha analizado también la relación que existe entre los precios de compra de los recursos respecto de su valor de mercado. Para ello, el panel ha analizado el precio de mercado promedio por

ejemplar, obtenido a partir del valor de mercado de una muestra de recursos comprados el año 2017<sup>59</sup>. Los resultados indican que el valor de mercado promedio por ejemplar fue de \$14.905 pesos (expresado en pesos de 2019), valor que supera al precio promedio por ejemplar para todo el período 2015-2018 (y en particular, un 74% mayor que el precio promedio de compra pagado por el programa el año 2017). Este estudio sugiere que el programa es eficiente en la compra de recursos, respecto a lo que gastaría cada establecimiento si comprara los mismos recursos en el mercado (ver nota metodológica en el anexo 6)

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

Se observa en el siguiente cuadro, en primer lugar, que los gastos en capacitación se aproximan a \$165.000 miles de pesos de 2019 para los años 2015 y 2017, que son los años en que no se impartieron cursos base. Para los años 2016 y 2018 el gasto aumenta considerablemente, lo que se explica, por una parte, por la realización de cursos base, y por otra parte, porque el año 2016 se realizó un gasto en Cursos de Especialización<sup>60</sup> y el año 2018 se hizo un gasto en actualización de contenidos de los Cursos de Autoaprendizaje.

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). Además, los años en que se imparten los cursos base, se incurre en el costo de contratación de la entidad que lo imparte. Cabe señalar que los cursos de autoaprendizaje no representan un gasto para el programa por cuanto el contenido se repite en cada curso, y la mantención de la plataforma es realizada centralizadamente por el departamento de Tecnología del Ministerio de Educación, respecto de cuyo costo el panel no tuvo acceso durante el período de evaluación.

**Cuadro 33: Costo promedio anual por persona capacitada (Componente 2). Período 2015-2018 (Cifras en miles de pesos de 2019)**

	2015	2016	2017	2018
Transferencias				
Encuentros regionales	\$ 160.621	\$ 167.591	\$ 142.722	\$ 148.324
BiblioCRA			\$ 19.741	\$ 90.289
Abies 2.0		\$ 154.046		
Cursos de Especialización		\$ 84.800		
Actualización cursos de autoaprendizaje				\$ 3.090
<b>Gasto total en transferencias</b>	<b>\$ 160.621</b>	<b>\$ 406.438</b>	<b>\$ 162.464</b>	<b>\$ 241.704</b>
RRHH	\$ 4.494	\$ 10.535	\$ 6.018	\$ 10.170
<b>Gasto total de producción componente 2</b>	<b>\$ 165.115</b>	<b>\$ 416.974</b>	<b>\$ 168.483</b>	<b>\$ 251.874</b>

Fuente: Elaboración propia en base a antecedentes entregados por el programa de estadísticas históricas de cursos.

A continuación se analiza el gasto por persona capacitada en cursos base. En la segunda columna del 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 ha tenido acceso durante el período de evaluación.

<sup>59</sup> Pues era el año más reciente para el cual se tenía una lista detallada de títulos y ejemplares comprados.

<sup>60</sup> Realizados en el contexto de creación de redes con otras instituciones.

Se constata, por otro lado, que el programa hace un gasto correspondiente a \$19.741 miles de pesos de 2019 en la implementación del curso BiblioCRA el año 2017, sin que se haya capacitado a ninguna persona ese año. Si este costo fuese imputado a 2018, el costo por capacitado ascendería a \$110 miles de pesos por capacitado.

**Cuadro 34: 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, de estadísticas históricas de cursos.

A continuación se realiza un análisis de gasto por beneficiario, considerando como beneficiarios a los establecimientos que tienen CRA. De acuerdo a los estándares, todos los establecimientos que se incorporan al CRA y aquellos que tienen nuevos encargados deberían cursar ambos cursos base. Además, tanto coordinadores como encargados deberían recibir capacitaciones de autoaprendizaje.

Si hiciéramos el supuesto de que en cada establecimiento hay dos personas que son parte del equipo CRA (un coordinador/a y un encargado/a), y considerando que de acuerdo a los estándares ambas personas deberían recibir una capacitación anual (ya sea esta de base o de autoaprendizaje), tendríamos un gasto por persona de aproximadamente \$15.000 para el 2018. Estos cálculos sugieren que el programa gasta casi los mismos recursos en 1 libro que en una persona del equipo CRA. Este aspecto es considerado como crítico por el panel, dadas las deficiencias en la producción del componente y en los datos del CENSO (MINEDUC, 2011), que revela un bajo nivel de formación inicial en el grupo de personas que forman los equipos CRA.

**Cuadro 35: Costo promedio anual del Componente 2 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 2	\$ 165.115	\$ 416.974	\$ 168.483	\$ 251.874	53%
Cantidad de establecimientos que tienen el CRA	8.274	8.174	8.215	8.153	-1,5%
Costo por establecimiento atendido	\$ 20	\$ 51	\$ 20,5	\$ 30,9	54,5%

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

En conjunto, en el período 2015-2018 se observa una disminución real de 34% en la producción de los componentes del programa, lo cual se explica casi en su mayoría por la disminución presupuestaria experimentada por el programa. Por otro lado, los gastos administrativos por establecimiento beneficiado tuvieron un aumento real del 24% en el período.

**Cuadro 36: Costo promedio anual en producción de componentes 1 y 2 por establecimiento beneficiado. Período 2015-2018 (Cifras en miles de pesos de 2019)**

Año	Gasto producción componentes por establecimiento beneficiado	Gasto administración por establecimiento beneficiado	Gasto total programa por establecimiento beneficiado
2015	\$ 1104,7	\$ 10,1	\$ 1114,8
2016	\$ 1081,6	\$ 9,1	\$ 1090,7
2017	\$ 753,6	\$ 11,1	\$ 764,7
2018	\$ 725,4	\$ 12,6	\$ 738
Variación	-34%	24%	-34%

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

### 4.3. Gastos de Administración

El siguiente cuadro muestra los gastos de administración del programa. Estos gastos experimentan un 23% de aumento real en el período 2015-2018, que se explican por un mayor gasto en recursos humanos durante el período.

A nivel general, 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 este es ejecutado por un equipo central<sup>61</sup> relativamente pequeño en relación a otros programas públicos, y también al hecho de que el equipo no realiza actividades de monitoreo y evaluación.

**Cuadro 37: Gastos de administración del programa. Período 2015-2018 (Cifras en miles de pesos de 2019)**

	2015	2016	2017	2018	Variación
Gasto total programa	\$ 9.223.734	\$ 8.915.481	\$ 6.281.338	\$ 6.018.263	-35%
Gastos de administración	\$ 83.613	\$ 74.768	\$ 90.849	\$ 102.528	23%
Porcentaje de gastos de administración	0,9%	0,8%	1,4%	1,7%	

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

<sup>61</sup> Es decir, equipo que opere en el nivel central del MINEDUC



**Cuadro 38: Gastos de administración por establecimiento. Período 2015-2018 (Cifras en miles de pesos de 2019)**

	Establecimientos atendidos	Gastos administración	Gasto de administración por establecimiento
2015	8.274	\$ 83.613	\$ 10,1
2016	8.174	\$ 74.768	\$ 9,1
2017	8.215	\$ 90.849	\$ 11,1
2018	8.153	\$ 102.528	\$ 12,6

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

Por otro lado, a pesar de su bajo valor porcentual, vemos un aumento significativo en los gastos de administración del programa, equivalente a un 23% real. Según se detalla en el Cuadro 39, esto se explica por un aumento del 73% en gastos en recursos humanos en el período, lo que se explica por una mayor cantidad de personas en el equipo a nivel central. Los gastos correspondientes al ítem “otros gastos”, equivalente a gastos en servicios usados por el nivel central (electricidad y otros servicios), han sufrido una disminución durante el período.

**Cuadro 39: Desglose de los gastos de administración del programa. Período 2015-2018 (Cifras en miles de pesos de 2019)**

Desglose gastos de administración	2015		2016		2017		2018		Variación % 2015-2018
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	
Recursos Humanos	\$ 40.772	48,8%	\$ 42.102	50,4%	\$ 46.992	56,2%	\$ 70.478	84,3%	73%
Otros Gastos	\$ 42.842	51,2%	\$ 32.666	43,7%	\$ 43.857	48,3%	\$ 32.051	31,3%	-25%
Gastos de Administración	\$ 83.613		\$ 74.768		\$ 90.849		\$ 102.528		23%

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

Respecto de otros programas similares, el programa Biblio Redes (que entrega acceso a internet gratuito en bibliotecas públicas y capacitación a usuarios de la comunidad) tiene una estructura similar a la de CRA, que consiste en la entrega de un recurso y de capacitaciones para que dicho recurso sea efectivamente usado, tiene costos de administración de 9% en el año 2015<sup>62</sup>. Si bien los programas no tienen exactamente el mismo diseño, abordan estrategias similares.

Por otro lado, si comparáramos el actual porcentaje que representan los costos de administración del programa sobre los costos totales con los datos del programa en la Evaluación de Procesos Gubernamentales llevada a cabo el año 2009, observamos que el año 2008 los gastos de administración eran un 1,7% del total. Por lo tanto:

- El programa tiene gastos de administración más bajos que otros programas con una estructura similar
- El programa no ha cambiado radicalmente su porcentaje de gastos de administración en 10 años

La estimación de costos administrativos fue hecha en base a la planilla de pagos de las personas que trabajan en el programa (y de las personas que no son explícitamente parte del programa, pero que

<sup>62</sup> Último año en el que fue evaluado en el contexto de la Evaluación de Procesos Gubernamentales 2016.

dedican horas de apoyo al mismo). En base a la cantidad de horas efectivas trabajadas, sus salarios hora y sus funciones, se estimó un costo de administración para cada año.

En relación a otros gastos de administración, se consideraron todos los gastos diferentes de las remuneraciones y que no son parte de la asignación presupuestaria específica del programa.

## 5. IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA

A continuación se analiza si la implementación del programa opera acorde a su planificación.

### (1) Requisitos de acceso al programa

Los establecimientos que postulan por primera vez al programa deben cumplir una serie de requisitos mínimos para poder recibir una colección inicial.

De acuerdo a los Estándares de las Bibliotecas CRA, si un establecimiento postula y cumple con estos requisitos, entonces ingresa al programa y recibe una colección inicial. El ingreso al programa implica, además, que el establecimiento firma un acta en la cual se compromete a seguir cumpliendo estos requisitos en el tiempo.

En la práctica, sin embargo, el programa recibe las solicitudes de todos los establecimientos y flexibiliza los criterios de acceso para cada caso en particular, de manera que todos los establecimientos que postulan reciben una colección inicial.

No existe una corroboración en terreno de que los establecimientos cumplan con los requerimientos mínimos, ni al momento de la postulación ni tampoco una vez que el establecimiento ya forma parte del programa. Esto pone en riesgo el cumplimiento del propósito, ya que en la práctica significa que el programa no puede corroborar que el “acceso efectivo al libro” se esté logrando en los establecimientos que atiende.

### (2) Envío y recepción de colecciones

Esta actividad no genera dificultades operativas. Tanto la logística del ensamblado físico de las colecciones en cajas o bultos, como la distribución de estas a los establecimientos es una actividad externalizada, aprovechando las herramientas de gestión impulsadas por el Gobierno, tales como los convenios marco de ChileCompra.

El programa mantiene un sistema de monitoreo de la eficacia de este servicio, que consiste en contratar un servicio de despacho “contra firma”, es decir, que quien hace entrega física de las colecciones en los establecimientos sólo puede dar como finalizada su labor una vez que alguien en el establecimiento hace recepción conforme de los recursos.

Respecto de las colecciones que se envían, el panel constata que la definición de “colección” es distinta cada año.

A lo largo de todo este informe estamos entendiendo una “colección” como todo el conjunto de recursos que recibe un establecimiento. La colección depende de:

- Si se trata de una colección inicial o una de actualización
- El tamaño del establecimiento
- Los niveles que atiende

Luego, en términos teóricos, cada nivel de educación básica o educación media debería recibir una colección, la cual depende de la matrícula del establecimiento<sup>63</sup>, de si la colección es de actualización o inicial y, en el caso de enseñanza media, de las diferentes modalidades de enseñanza técnico-profesional que se imparten en el establecimiento.

---

<sup>63</sup> El número de libros por establecimiento y su número de matrículas, está definido en el “Estándar de Bibliotecas Escolares CRA” del año 2011, página 48.

No obstante, en las bases de datos de distribución que maneja el programa, no se pueden identificar fácilmente estas colecciones, y más bien las bases de datos se organizan en torno a sub colecciones que no necesariamente se relacionan con la distinción descrita más arriba. Como consecuencia, no es fácil distinguir qué contiene cada colección, ni mucho menos hacer un seguimiento en el tiempo respecto de cómo varían los contenidos de lo que recibe un establecimiento cada año.

Tampoco es posible realizar una trazabilidad de todos los materiales que ha recibido un establecimiento desde su ingreso al programa. Esta forma de ordenar las bases de datos de distribución, se convierte en una dificultad para que el programa haga seguimiento a la forma en que ha hecho entrega del componente 1 a cada establecimiento.

### (3) Cursos base pueden ser asignados a coordinadores

En relación a la cantidad de inscritos en los cursos base, cabe destacar que en la práctica nada impide a un coordinador inscribirse en un curso base, a pesar de que éstos están planteados para dotar a los encargados de herramientas básicas de gestión, por lo que se incentiva que postulen solamente los encargados, y se prioriza a estos en caso de que exista más de una postulación por establecimiento<sup>64</sup>.

Los cursos base no están contemplados para que los tomen los coordinadores pues, según lo establecido en los estándares de las bibliotecas CRA, en el perfil de estos últimos se contempla que 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. El panel considera que se debería analizar los cargos de los miembros CRA que no logran quedar inscritos en un curso, para conocer el número promedio coordinadores beneficiados en relación a encargados inscritos pero que no se adjudicaron un cupo.

### (4) Complementariedad con programa Bibliotecas de Aula

Según lo declarado por el programa, partir del 2018, para la entrega de Bibliotecas de Aula 2019, el Programa de Bibliotecas CRA, inicia una coordinación, que no se encuentra formalizada, y no existe un Plan de trabajo asociado a ella, con el Programa de Bibliotecas de Aula, con el que comparten Propósito para su implementación, y un diseño similar en estructura, que se compone de entrega de materiales y de capacitación de recursos humanos para que hagan de mediadores entre los recursos de aprendizaje y las y los estudiantes.

La distinción, entre un Programa y otro, es su población Objetivo. Así, como para CRA, son los establecimientos, para Bibliotecas de Aula, son las salas de NT1 a segundo básico.

El panel estima que a través de estas coordinaciones conjuntas que iniciaron el año 2018, el programa deberá determinar en qué medida ambas iniciativas pueden ser complementarias, ya que ambos programas entran a la escuela (uno entrega libros para fomento lector en la escuela y el otro entrega libros para fomento lector en aula): En el listado de colecciones del CRA se consideran textos para NT1, NT2, primero y segundo básico, al igual que las bibliotecas de aula.

El panel considera que se debe resguardar la posible duplicidad de acciones, ya que el Programa CRA, entrega dentro de sus colecciones, textos para kínder, primero y segundo básico, y Bibliotecas de Aula, entrega textos para las Aulas de; kínder, primero y segundo básico, siendo los textos a entregar preferentemente cuentos. El panel ve en este sentido, que una coordinación es una oportunidad para

---

<sup>64</sup> Solamente se admite más de una persona por establecimiento cuando los mismos tienen una matrícula elevada, por lo que se podría necesitar que más de una persona se capacite. Estas decisiones son tomadas caso a caso, cada año.

poder destinar recursos a su componente más débil, que es el de Formación, disminuyendo la entrega de textos en aquellos casos, ya que otros programas abordan la misma población estudiantil.

Las deficiencias en implementación significan un riesgo para el cumplimiento del propósito del programa, ya que significan pérdidas en eficiencia (entrega de recursos a establecimientos o personas que no son parte del diseño original, posible duplicidad de esfuerzos con programa Bibliotecas de Aula, entre otros).

En cuanto a la cobertura, se constata que el programa beneficia a establecimientos que no son parte de la población objetivo. En concreto, los años 2017 y 2018 el programa comienza a atender a establecimientos de educación especial. Estos niveles no son parte de la definición que el programa entrega para población objetivo: establecimientos subvencionados que imparten educación básica y/o media para niños y jóvenes. Esto genera un problema en el reporte de tasas de cobertura que alcanza el programa. Si el programa incluyera la educación especial en su población, entonces los indicadores de cobertura reportados por el programa no estarían reflejando correctamente la cobertura respecto del total de la población objetivo. Por otro lado, si el programa decidiera que la población objetivo no incluye a la educación especial, entonces no debería enviar colecciones a estos establecimientos pues representa un gasto en recursos fuera de su objetivo.

Respecto del sistema de monitoreo y generación de información del programa,

#### (1) Monitoreo

Las iniciativas de seguimiento con que cuenta el programa en la actualidad no son consideradas efectivas por el panel, por lo siguientes motivos.

- a. El informe de gestión en línea (implementado desde el año 2016) es voluntario, lo que no contribuye a que los establecimientos lo contesten, y en el período 2016-2018 es respondido por una cantidad no aleatoria y no representativa de establecimientos. Además, presenta problemas metodológicos de diseño, que se asocian al hecho de que el programa no usa esta herramienta como un sistema de monitoreo y toma de decisiones a nivel central, por lo que no la ha diseñado metodológicamente con este fin.
- b. Adicional al informe de gestión, el programa ha realizado el año 2018 una encuesta de satisfacción a los directores de los establecimientos beneficiarios, a través del portal SIGE al cual ellos o ellas tienen acceso. Esta encuesta fue voluntaria, lo que tiene como consecuencia, en primer lugar, una baja tasa de respuesta y, en segundo lugar, un sesgo en la tasa de respuesta<sup>65</sup> que pone en riesgo la representatividad de las mismas. Por último, las instrucciones que se da a los directores para la compleción de esta encuesta no son precisas<sup>66</sup>, lo que significa que las respuestas de diferentes establecimientos no son comparables entre sí.
- c. 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.

El Programa declara que la existencia de esta figura ha sido clave para visibilizar la biblioteca CRA en los establecimientos. Sin embargo, dicha figura no está institucionalizada, lo que implica que no puedan dedicar horas exclusivas a las labores CRA. Tampoco cuentan con presupuesto asignado desde el MINEDUC para realizar dichas las 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, o donde se registre información que sirva para la toma de decisiones. A juicio del panel, esto representa una gran debilidad para el programa, ya que no puede asegurar el adecuado cumplimiento de sus objetivos y metas a través de revisiones

---

<sup>65</sup> Ya que el programa no puede comprobar que la muestra que responde la encuesta sea efectivamente aleatoria.

<sup>66</sup> Les piden que contesten a la encuesta en conjunto con miembros de su comunidad educativa, pero no les indican cómo hacer esto (por ejemplo, si deben realizar una asamblea o votación, cómo ni cuándo hacerlo).

periódicas de sus avances, permitiendo un correcto desempeño de los procesos, hacia el cumplimiento del Propósito.

- d. El programa ha contratado algunos estudios externos de seguimiento y monitoreo, entre los cuales se encuentra el Censo a las Bibliotecas CRA del año 2011 y el Estudio de Uso de las bibliotecas CRA del año 2018. En el período de evaluación 2015-2018 no existe un estudio con suficiente poder estadístico o robustez metodológica que pueda ser usado para un seguimiento de los establecimientos beneficiarios.

Como consecuencia de esta falta de mecanismos de seguimiento, el programa no cuenta con información respecto de los siguientes puntos:

- a. La cantidad de libros en cada establecimiento: El programa no lleva un registro por RBD de la cantidad de textos que ha recibido a través del Programa y el número o porcentaje de bajas.  
Tampoco tiene un registro de qué recursos ha conseguido el establecimiento por cuenta propia.  
Esto tiene como consecuencia que la estimación de recursos por estudiante presente errores y no represente correctamente la verdadera cantidad de recursos por alumno.
- b. Tampoco cuenta con información sistematizada y analizada del tipo y forma de infraestructura de cada CRA.
- c. El grado de cumplimiento de los estándares por parte de los establecimientos.
- d. En particular, no puede monitorear el grado de rotación de los encargados y coordinadores del equipo CRA. Según las condiciones estipuladas en la carta de compromiso que el establecimiento firma previo a recibir una colección por primera vez, el encargado CRA debe permanecer en su cargo al menos por 5 años. No obstante, esto no depende del establecimiento. El programa no tiene actualmente una estimación del cumplimiento de este compromiso, lo que sería una herramienta para la toma de decisiones para la producción del componente 2.
- e. El grado de satisfacción de la comunidad educativa con el material recibido, lo que le permitiría contar con *feedback* que mejoraría la toma de decisiones.

En esta línea, el panel evalúa positivamente que el programa haya incorporado el año 2016 un sistema de capacitación que comprende un seguimiento a las personas capacitadas, por cuanto sirve para obtener *feedback* del proceso y para pensar en mejoras al componente. Pero, esta iniciativa se encuentra en su primer año de ejecución, porque los años 2016 y 2017 por dificultades administrativas, no se pudo adjudicar la realización del curso. El segundo semestre del 2018, se adjudica por primera vez el servicio de capacitación anual con acompañamiento.

## (2) Registro de la información

Dada la forma en que el programa mantiene su información de gestión no resulta intuitivo el cálculo de indicadores de la matriz de marco lógico:

- **En el caso de envío de colecciones**, no existe un registro de qué colecciones recibe cada establecimiento en el tiempo, si no que se debe construir a partir de todas las bases de datos de distribución. Estas bases de datos tienen diferentes estructuras cada año.
- **En el caso de los cursos base**, cada vez que el programa ejecuta alguno de los cursos toma registro de los participantes, su cargo en el equipo CRA, el RBD del establecimiento en el cual trabajan y el curso rendido.

De esta forma, la próxima vez que se ejecuta el curso da prioridad en la inscripción a personas nuevas o a RBD nuevos (respecto de la última vez que se rindió el curso).

Esta forma de registrar la información es suficiente para cumplir sus objetivos en cuanto a la priorización de cupos de capacitación en cursos base.

- **En el caso de los cursos de autoaprendizaje**, el programa no toma registro de los participantes ni el RBD de su establecimiento, motivo por el cual no puede hacer un seguimiento de qué personas o qué establecimientos han recibido capacitación.

Así, la forma de registro de información que lleva el programa no permite hacer seguimiento en el tiempo a los siguientes datos:

- Frecuencia en el tiempo con la que un establecimiento capacita a sus equipos: lo que permitiría conocer si hay establecimientos con mayor grado de capacitación que otros, y si hay establecimientos en los que se podría reforzar este componente.
- Nivel de capacitación con el que cuenta cada persona: lo que permitiría conocer si hay personas con mayor conocimiento y práctica respecto de la gestión de la biblioteca, y si hay personas que necesitan reforzamiento adicional.

Otro elemento relativo a los sistemas de registro de información del programa es la existencia del Informe de Gestión Anual, el cual ha sido contestado por un porcentaje de establecimientos desde que se implementó a través de una plataforma ad-hoc el año 2016.

Completar el Informe de Gestión es voluntario, lo que en la práctica ha significado que sea contestado por una muestra no aleatoria de establecimientos, que corresponden, en el mejor de los casos, al 12,5% del total de establecimientos CRA.

**Cuadro 40: Porcentaje de establecimientos que utilizaron la plataforma “Informe de Gestión”.  
Período 2015.-2018**

VARIABLES DEL INDICADOR	2016	2017	2018
Número de Establecimientos que utilizan el Informe de Gestión	890	605	1.021
Número de Establecimientos con Bibliotecas CRA activos al año t	8.160	8.215	8.153
<b>Porcentaje de establecimientos que utilizaron la plataforma “Informe de Gestión”</b>	<b>10,9%</b>	<b>7,4%</b>	<b>12,5%</b>

Nota: no se incluye año 2015 porque Informe de Gestión comenzó a ser usado el año 2016.

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Informe de Gestión bases de datos de directorio de establecimientos educacionales

A juicio del panel, el Informe de Gestión es una muy buena herramienta para que los establecimientos puedan hacer control de sus actividades cotidianas. Sin embargo, en la práctica el informe es usado cada año por aproximadamente el 10% de los establecimientos beneficiarios, lo que a juicio del panel está relacionado con el hecho de que completar este informe es voluntario. Además, existen antecedentes (Estudio de Uso de las Bibliotecas CRA, 2018) que señalan la dificultad por parte de los equipos CRA de completar el informe, dadas sus restricciones de tiempo.

Otro elemento que se constata es que el Informe de Gestión no es usado en la práctica por el nivel central del programa para la toma de decisiones, lo cual es valorado negativamente por el panel, ya que se está sub aprovechando una oportunidad de mantener una comunicación constante con los establecimientos beneficiarios.

A modo de conclusión, el programa cuenta con deficiencias en su implementación a nivel de ejecución de los componentes, la cual ocurre menos eficientemente respecto de lo planificado, a nivel de cobertura y a nivel de monitoreo y generación de información. Estos resultados se complementan con una eficacia deficiente en el componente 2. En conjunto, el panel considera que la implementación del programa no asegura el cumplimiento del propósito.

### III. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 1. CONCLUSIONES SOBRE EL DESEMPEÑO GLOBAL

##### Respecto del diseño del programa

1. El propósito del programa, “desarrollar la biblioteca escolar (CRA) como espacio de aprendizaje integrado a la labor formativa de los establecimientos escolares subvencionados<sup>67</sup>, para apoyar la implementación curricular y el fomento lector” contribuye directamente al fin, “contribuir a mejorar la calidad de los aprendizajes de las niñas, niños y jóvenes de los establecimientos escolares subvencionados del país”.
  - Existe una relación teórica y empírica entre una biblioteca y los resultados de aprendizaje de las y los estudiantes. Más aún, esta relación depende de qué tan integrada esté la biblioteca a los objetivos y la labor formativa del establecimiento (García Guerrero, 2012; Pedreros & Varas, 2005; CERLALC & UNESCO, 2007; Haycock, 2001; Lance et al, 2000).
  - La motivación hacia la lectura (que es el problema que el programa identifica) se relaciona en forma positiva con logros de aprendizaje en distintas áreas del conocimiento, relación documentada en la literatura. Se ha demostrado que la motivación lectora de los niños está significativamente relacionada con sus habilidades lectoras (Baker & Wigfield 1999; Wang & Guthrie, 2004, McGeown, Norgate & Warhurst, 2012).

*Este propósito, además, contribuye al problema detectado en el diagnóstico, relativo a los bajos niveles de lectura de la población escolar en el país. Según el diseño del programa, una biblioteca escolar CRA cuenta con una serie de elementos que en teoría impactan positivamente los niveles de lectura de las y los estudiantes. Estos elementos son llamados por el programa como “acceso efectivo al libro”, entendido como:*

- La existencia de libros y materiales de calidad, adecuados al nivel de desarrollo de las y los usuarios y que despierten su interés,
- Una infraestructura adecuada en los liceos en la que se puedan guardar los recursos y mantener a disposición de las y los alumnos,
- Un ambiente agradable en la biblioteca escolar que motive a las y los estudiantes a pasar tiempo en la biblioteca, y
- Un equipo que mantenga la biblioteca ordenada y que motive la lectura en las y los usuarios, y la integre al currículum escolar.

El cumplimiento en el “acceso efectivo” al libro, por lo tanto, sería la estrategia adecuada para lograr el propósito del programa, y también para abordar el problema de bajos niveles de lectura en la población escolar.

No obstante, existen elementos específicos en el diseño del programa respecto de los cuales el panel tiene una visión crítica, lo que hace que el panel evaluador no valide la lógica vertical de la matriz de marco lógico, es decir, las relaciones de causalidad de los objetivos del programa:

- Los componentes definidos, son necesarios para el logro del propósito del programa. Sin embargo, existen aspectos en su diseño que hacen que estos componentes no sean suficientes para lograr el cumplimiento del propósito.
- 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

---

<sup>67</sup> Que imparten enseñanza básica (incluyendo NT1 y NT2 en aquellos casos en los que aplique) y/o media.



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.

- 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, dada la hipótesis del programa respecto de la edad y la preparación previa de los encargados CRA, debido a las evidencias que señalan que las TIC levantan barreras, en sujetos con analfabetismo informático o brecha digital (Area, M.(2004); Gay, L.R. y Airasian, P. (2000) y Ruipérez, G. (2003).
- No se da cuenta de un diseño de Formación especializado, para Encargados por un lado y Coordinadores por otro. A juicio del panel, las tareas que cumple cada uno de ellos es diferente y tiene distintos requerimientos y aprendizajes, que serían maximizados si se abordan por separado.

## 2. En cuanto a la lógica horizontal,

- El indicador de propósito “Porcentaje de establecimientos educacionales subvencionados que imparten enseñanza básica y/o media, que utilizan el CRA como estrategia de enseñanza institucionalizada, respecto al total de establecimientos educacionales subvencionados que imparten enseñanza básica y/o media, que cuentan con Biblioteca escolar CRA” fue consensuado entre el panel y 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.
- El año 2016, el programa estrena una plataforma llamada “Informe de gestión”, herramienta a través de la cual los encargados CRA registran información de uso del CRA, actividades pedagógicas desarrolladas, satisfacción por parte de los alumnos y miembros de la comunidad docente, etc. El panel valora positivamente esta iniciativa, y considera que entrega información clave para medir el nivel de uso del CRA y su integración con el currículum nacional. Esta herramienta, no obstante, es completada solo por aproximadamente el 10% de los establecimientos beneficiarios cada año.
- El programa no cuenta con información robusta metodológicamente para medir los indicadores de satisfacción de los componentes 1 y 2, así como tampoco cuenta con una medición para todos indicadores de eficacia asociados al componente 2 (en particular, no se puede medir indicadores asociados a los cursos de autoaprendizaje), ni para el indicador de eficacia del componente 1 “préstamos por alumno”.
- Esta carencia de mediciones se relaciona con la ausencia de métodos de seguimiento y de retroalimentación mencionada en el análisis de la lógica vertical.
- El programa tiene metas para el componente de capacitación que son sólo definidas a nivel teórico, mas éstas no son medibles pues para ello es necesario realizar una estimación de la rotación de encargados CRA, con la que actualmente el programa no cuenta.
- Tampoco tiene metas respecto de la tasa de aprobación o compleción de cursos base y/o autoaprendizaje.
- El programa no tiene metas para indicadores de distribución oportuna.

Por estos motivos, el panel no valida la lógica horizontal.

### **Implementación del programa**

3. A pesar de existir requisitos de postulación, en la práctica el programa recibe las solicitudes de todos los establecimientos y flexibiliza los criterios de acceso para cada caso en particular, de manera que todos los establecimientos que postulan reciben una colección inicial.  
No existe una corroboración en terreno de que los establecimientos cumplan con los requerimientos mínimos, ni al momento de la postulación ni tampoco una vez que el programa ya forma parte del programa.
4. Permitir que los cupos se asignen por orden de inscripción puede causar que existan coordinadores que usan cupos que fueron asignados originalmente para encargados, lo que representaría un problema en la asignación de recursos.
5. El panel constata que el Programa de Bibliotecas de Aula y Bibliotecas CRA tienen un diseño similar, a saber, entrega de materiales y capacitación de recursos humanos para que hagan de mediadores entre los recursos de aprendizaje y las y los estudiantes. La distinción, entre un Programa y otro, es su Población Objetivo. Así, como para CRA, son los establecimientos, para Bibliotecas de Aula, son las salas de NT1 a segundo básico. Las coordinaciones existentes no se encuentran formalizadas, ni tienen un Plan de trabajo asociado.
6. El programa atiende actualmente a establecimientos que no son parte de su definición formal de población objetivo. En particular, atiende a establecimientos que imparten modalidades de educación especial de déficit auditivo, déficit mental y autismo.
7. Las funciones de seguimiento se asignan a una entidad externa al programa (SEREMI y DEPROV), mas estos agentes no tienen dedicación exclusiva a esta labor, tampoco cuentan con presupuesto asignado desde el MINEDUC para realizar visitas a las bibliotecas. Esto, en la práctica, afecta negativamente en el monitoreo del programa, el cual no es efectivo.
8. Dada la forma en que el programa mantiene su información de gestión no resulta intuitivo el cálculo de indicadores de la matriz de marco lógico:
  - **En el caso de envío de colecciones**, no existe un registro de qué colecciones recibe cada establecimiento en el tiempo, sino que se debe construir a partir de todas las bases de datos de distribución. Estas bases de datos tienen diferentes estructuras cada año.
  - **En el caso de los cursos base**, cada vez que el programa ejecuta alguno de los cursos toma registro de los participantes, su cargo en el equipo CRA, el RBD del establecimiento en el cual trabajan y el curso rendido.  
De esta forma, la próxima vez que se ejecuta el curso da prioridad en la inscripción a personas nuevas o a RBD nuevos (respecto de la última vez que se rindió el curso).  
Esta forma de registrar la información es suficiente para cumplir sus objetivos en cuanto a la priorización de cupos de capacitación en cursos base.
  - **En el caso de los cursos de autoaprendizaje**, el programa no toma registro de los participantes ni el RBD de su establecimiento, motivo por el cual no puede hacer un seguimiento de qué personas o qué establecimientos han recibido capacitación.

Así, la forma de registro de información que lleva el programa no permite hacer seguimiento en el tiempo a los siguientes datos:

- Cantidad de libros real por establecimiento, considerando tanto mermas como recursos donados por terceros (o adquiridos por el establecimiento por cuenta propia)

- Frecuencia en el tiempo con la que un establecimiento capacita a sus equipos: lo que permitiría conocer si hay establecimientos con mayor grado de capacitación que otros, y si hay establecimientos en los que se podría reforzar este componente.
- Nivel de capacitación con el que cuenta cada persona: lo que permitiría conocer si hay personas con mayor conocimiento y práctica respecto de la gestión de la biblioteca, y si hay personas que necesitan reforzamiento adicional.

Recién el año 2016 se incorporó un elemento de seguimiento en terreno a los encargados y docentes capacitados en el curso Abies 2.0, para evaluar si éstos implementaban los aprendizajes del curso, situación que es evaluada positivamente por el panel.

### **Costos de proveer el/los bienes y/o servicios del programa**

9. Se experimenta en el período 2015-2018 una disminución en el gasto total del programa en un 35%. Esta disminución en el costo promedio es reflejo de las disminuciones en presupuesto experimentadas por el programa, que han significado que este deba destinar un gasto menor a cada establecimiento.
10. El programa ha respondido a estas disminuciones en el presupuesto a través de la cantidad de recursos que envía a los establecimientos y la variedad de los mismos. No obstante, la calidad de los recursos (estimada a partir de los costos promedio por recurso comprado) se ha mantenido relativamente estable.
11. Los gastos asociados al componente 2 (capacitación) han aumentado en el tiempo. Estos gastos no guardan relación con la demanda estimada de capacitaciones (o con las metas de capacitación que se impone el programa), sino que más bien, a partir de un presupuesto asignado, se decide cuántos cupos de capacitación se pueden ofrecer en un año t.
12. A pesar de que los gastos asociados al componente 2 han aumentado, no ha aumentado la cantidad de personas capacitadas por período, ni tampoco el porcentaje de personas aprobadas, lo que sugiere que los aumentos en gasto no han sido efectivos en mejorar la producción del componente.
13. Los gastos de capacitación por persona son más altos en el caso del curso Abies 2.0 que en el curso BiblioCRA.
14. Los gastos de administración representan un valor bajo en relación al costo total del programa, cercano al 2%. Por otro lado, a pesar de su bajo valor porcentual, vemos un aumento significativo en los gastos de administración del programa, equivalente a un 23% real, lo que se explica por un aumento del 73% en gastos en recursos humanos en el período.

### **Resultados del programa**

15. El indicador de propósito “Porcentaje de establecimientos que tienen CRA y que lo usan como una estrategia de enseñanza institucionalizada” no pudo ser cuantificado durante el período de evaluación, debido a que el Programa no cuenta con información sistematizada al respecto.
16. Existe una serie de antecedentes que dan cuenta del nivel de integración que tienen las bibliotecas CRA:
  - a) Informes de Gestión de establecimientos CRA
  - b) Encuesta de Valoración a Directores (MIENDUC, 2018)
  - c) El “Estudio de Uso de Bibliotecas CRA” (MINEDUC, 2018)
  - d) Bibliotecas escolares y resultados de lectura (Strasser, Narea, & Martínez, 2017)
  - e) Estudio Mis Lecturas Diarias y valoración de la lectura en enseñanza media, (Gelber, 2017)

Estos antecedentes entregan resultados no concluyentes. Algunos de ellos no son validados metodológicamente por el panel, o utilizan información que se encuentra fuera del período de evaluación 2015-2018.

17. La cobertura del programa respecto de la población objetivo ha aumentado en el período, desde un 89,7% a un 93,2%.

Se observa que en el período 2015-2018 ha disminuido la cantidad de establecimientos que son beneficiarios. El motivo de esto no se debe a que un establecimiento se “des inscriba” del programa, sino a que los establecimientos pueden cambiar de estatus (por ejemplo, puede cerrar, o puede cambiar su dependencia a particular pagado), por lo que dejan de ser parte del programa.

De hecho, a pesar de estas disminuciones en la población beneficiaria, cada año se han incorporado nuevos establecimientos al programa. Además, la cobertura del programa aumenta, pues la población objetivo también ha sufrido una disminución en el período, de 5,2%.

18. El programa no focaliza dentro de la población objetivo, queriendo decir que todos los que están en la población y postulan reciben la biblioteca siempre y cuando cumplan se comprometan a cumplir con requisitos mínimos.

#### *Respecto del componente 1 (envío de colecciones)*

19. El panel considera que el envío anual de colecciones es consistente con los criterios de armado de colecciones:

2. Las restricciones presupuestarias del programa causan que los envíos anuales sean menores que lo que el programa quisiera enviar (de acuerdo a los lineamientos de la UCE).
3. Existen cambios constantes en las mallas curriculares de los niveles atendidos.
4. Existen requerimientos presidenciales específicos, respecto de qué tipo de recursos debería enviar el CRA a los establecimientos beneficiarios (por ejemplo, textos que incluyan educación financiera, educación en TICs, entre otros)
5. El programa buscar acercarse cada año a su meta de 6 libros por alumno.

20. El desarrollo de colecciones y envío de estas a los establecimientos es un proceso que, a juicio del panel, opera eficazmente y en concordancia respecto de su diseño.

21. 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. El panel evalúa positivamente que el programa trabaje eficazmente en alcanzar su meta.

22. La estimación que hace el programa respecto de la cantidad de libros por alumnos no considera los recursos entregados en el pasado y que hayan sido dados de baja, así como tampoco considera si los establecimientos cuentan con recursos propios. En definitiva, el panel considera que el número de 4,3 es una estimación deficiente, y que podría tener como consecuencia enviar libros a los establecimientos sin conocer su verdadera cantidad de libros por alumno.

23. El panel evalúa positivamente que el programa interrumpa la entrega de colecciones periódicas, pues es una decisión basada en la oferta y la demanda de estos bienes. Con todo, lo óptimo sería que el programa tomara decisiones en base a evidencia empírica comprobable, lo que no es posible puesto que en el período 2015-2018 no existe un sistema de retroalimentación robusto y representativo de la opinión de los estudiantes y la comunidad educativa.

#### *Respecto del componente 2 (capacitación)*

24. La implementación de este componente ha sufrido obstáculos que tienen como consecuencia que los cursos base (Abies 2.0 y BiblioCRA) no se pudieran impartir durante el período de evaluación:

1. Abies 2.0 se implementó solamente el año 2016.
2. BiblioCRA fue impartido por única vez en el período el año 2018 (y había sido impartido por última vez el año 2014).

Estos datos muestran una deficiencia en la implementación del componente respecto de la meta de impartir cada uno de los cursos base una vez al año.

25. En el período 2015-2018, las tasas de aprobación de los cursos de capacitación son cercanas al 80% para los cursos base. Ante la falta de una meta por parte del programa, el panel no puede evaluar si esta es una tasa alta o baja. Las tasas de finalización para los cursos de autoaprendizaje no superan el 50%, lo que da cuenta de una alta tasa de abandono. Esta es situación que el panel considera crítica, pues da cuenta de una debilidad en la producción del componente.
26. La cantidad de inscritos es significativamente menor a las metas establecidas por el panel, 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 deben participar de un curso de autoaprendizaje. El panel también valora negativamente este aspecto, y considera que se relaciona directamente con el hecho de que la inscripción es voluntaria.
27. Si bien el programa no realiza un seguimiento del grado de formación periódica que recibe un miembro del equipo CRA, ni una medición sistemática de sus habilidades en gestión administrativa y pedagógica, existen evaluaciones realizadas por externos que sugieren que los equipos CRA no tienen el nivel de formación necesario para ejercer su rol. Esto se complementa con los datos administrativos del programa, que indican que un bajo porcentaje del total de encargados y coordinadores se inscribe en capacitaciones (y un porcentaje bajo las aprueba o finaliza).

## **2. RECOMENDACIONES**

### **Respecto del Diseño del programa**

1. Medir el desempeño del programa a nivel de propósito y establecer mecanismos internos de seguimiento y evaluación que permitan dar cuenta del cumplimiento de los acuerdos establecidos en el acta de compromiso.
2. 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, los cuales son utilizados por la Agencia de Calidad de la Educación para definir el concepto de “institucionalización” de prácticas de aulas:
  - 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.
3. Incluir a la figura de jefe UTP explícitamente en el acta de compromiso, con el propósito de fortalecer la institucionalización del CRA y su integración en la planificación pedagógica del establecimiento.
4. Dar voz a las y los estudiantes y directores respecto de qué materiales les gustaría tener en el establecimiento. Una consulta a los estudiantes (por ejemplo, a través de encuestas muestrales periódicas), podría contribuir a la pertinencia de compra de Colecciones más cercana al interés de los estudiantes, para que inicien el acercamiento al hábito de leer.
5. Dar a los cursos base y los de autoaprendizaje el carácter de obligatorios, como requisito para seguir siendo beneficiario del programa.

6. Desarrollar una evaluación diagnóstica que permita definir lineamientos curriculares para la formación de los mediadores (Coordinadores y Encargados CRA), esta información debería arrojar resultados para el diseño curricular de cursos y módulos de formación continua, creando una oferta estandarizada para procesos de nivelación de competencias como el desarrollo de nueva oferta.
7. 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. Los cursos podrían seguir una estructura progresiva, con el fin de fortalecer a un equipo consolidado en los establecimientos.
8. Definir metas para los siguientes indicadores
  - Metas concretas numéricas para el número de capacitados en cursos base y de autoaprendizaje
  - Metas para mediciones de satisfacción para miembros de la comunidad educativa, respecto de los materiales, la gestión de las bibliotecas y para las capacitaciones recibidas (en el caso de los equipos CRA)
  - Metas para indicadores de distribución oportuna.
9. 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. El panel considera que, dado que el programa no logra atender eficazmente a toda la población, debería considerar 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).
10. Se recomienda al programa evaluar si debe modificar la población objetivo del programa. Si toma la decisión de incluir la educación especial en su población, entonces deberá cambiar sus metas y reporte de cobertura. Por otro lado, si el programa decide que la población objetivo no incluye a la educación especial, entonces no debería enviar colecciones a estos establecimientos, pues representa un gasto en recursos fuera de su objetivo.

### **Respecto de la Implementación del programa**

11. 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.
12. Establecer, como requisito de inscripción a los cursos base, que la persona inscrita ejerza formalmente el rol de encargado CRA.
13. Resguardar la posible duplicidad de acciones entre el programa CRA y Bibliotecas de Aula, a través de coordinaciones formales y planes de acción. El panel ve en este sentido, que una coordinación es una oportunidad para poder destinar recursos a su componente más débil, que es el de Formación, disminuyendo la entrega de textos en aquellos casos, ya que otros programas abordan la misma población estudiantil.
14. Considerar fortalecer el monitoreo y seguimiento del programa, considerando estrategias adicionales a las existentes:
  - 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).

15. Establecer criterios y esquemas de incentivos para 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:
- Completan el informe de gestión
  - Realizan reuniones periódicas (con acta) entre equipo de biblioteca CRA y equipo directivo-pedagógico del establecimiento.
  - Capacitan a sus equipos CRA periódicamente
  - Realizan registro del inventario en sistema Abies 2.0 o equivalente

16. Respeto del registro de información

- Mejorar los mecanismos de seguimiento de la información de distribución y de los recursos disponibles en los establecimientos, especificando las colecciones enviadas por año a cada establecimiento y el uso de nomenclatura utilizada, buscando establecer un estándar en los tipos de colecciones enviadas cada año. Asimismo, se sugiere establecer un sistema de comunicación constante con los establecimientos, de manera de que el programa pueda llevar un registro de las mermas ocurridas en cada establecimiento, y así poder reponer adecuadamente material dañado o dado de baja.
  - Realizar estimaciones de los recursos propios de cada establecimiento y analizar qué establecimientos se valen más de recursos propios (o donaciones), para así poder 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 de los equipos CRA y las capacitaciones que han realizado, de modo de que en cualquier momento del tiempo el programa tenga información respecto de qué establecimientos y qué equipos necesitan estrategias de capacitación más intensas. Se sugiere el uso de plataformas de validación de datos y si es posible, mantener acuerdos con plataformas de interoperabilidad que permitan la obtención de datos de otras fuentes administrativas (como por ejemplo, año de nacimiento, género, etc.).
17. Fortalecer el uso del Informe de Gestión en todos los establecimientos y establecer instrucciones metodológicas para que sea completado por los establecimientos, de manera que sus resultados sean comparables en el tiempo y entre establecimientos, y que así dichos resultados sean, además de una herramienta de gestión cotidiana, una herramienta para que el programa pueda evaluar el cumplimiento del propósito. Se recomienda incorporar la compleción del informe de gestión en el Acta de compromiso.

Fortalecer metodológicamente la construcción del informe para que sea una herramienta robusta desde el punto de vista estadístico. Además, se recomienda la realización de capacitaciones con el fin de fortalecer presencialmente el uso de este informe.

18. Cuando se avance en generar un sistema de información centralizada con los resultados de los establecimientos en términos de implementación y eficacia, se recomienda hacer uso de dicha información para hacer una redistribución del presupuesto entre las diferentes bibliotecas, a favor de aquellas que necesiten más recursos (por ejemplo, porque han sufrido mayores mermas inesperadas debido a contingencias, o a que se encuentran en localidades rurales donde no hay una oferta variada de recursos adicional a la que entrega el CRA), o que necesiten más capacitación. Se sugiere que esta re-distribución fortalezca el componente de capacitación, que en estos momentos se presenta como el más débil.





#### IV. BIBLIOGRAFÍA

- Agencia de la Calidad de la Educación. (2015). *PISA 2015. Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes OCDE*.
- Agencia de la Calidad de la Educación. (2017). *Se puede: Doce prácticas de aula, desarrollo profesional docente y liderazgo pedagógico*. Santiago.
- Agencia de la Calidad de la Educación. (2017). *Se puede: Doce prácticas de aula, desarrollo profesional docente y liderazgo pedagógico*. Santiago: Agencia de la Calidad de la Educación.
- Andrade, D. (2016). *¿Qué cuentos contamos? Análisis de la literatura infantil desde una perspectiva de género en Bibliotecas Públicas*. Universidad de Chile.
- Area, M. (2004). *Las tecnologías de la información y comunicación en el sistema escolar*.
- Baker, L., & Wigfield, A. (s.f.). Dimensions of children's motivation for reading and their relations to reading activity and reading achievement. *Reading Research Quarterly*, 1999.
- Biblioteca de Santiago. (2008). *Letras en Género. Estudio de las colecciones bibliográficas en la Biblioteca de Santiago*.
- Bibliotecas Escolares CRA. (2018). *Proyecto Perfil Encargado CRA*.
- Carrillo, A., Manzano, J., & Ortega, F. (2014). Del Blended Learning al E-Learning en la Formación Docente. *Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación*. Argentina.
- Centro Microdatos. (2011). *Estudio Sobre el Comportamiento Lector a Nivel Nacional*. Santiago: Centro Nacional de la Cultura y las Artes.
- CERLALC ; UNESCO. (2007). *Por las bibliotecas escolares de Iberoamérica*. Bogotá.
- Coulombe, S., Tremblay, J., & Marchand, S. (2004). Literacy Scores, Human Capital and Growth Across Fourteen OECD Countries. *Department of Economics, University of Ottawa, Canadá*.
- Dirección de Bibliotecas Archivos y Museos. (2012). *Guía para la incorporación del Enfoque de Género en Bibliotecas*. Santiago.
- Dirección de Estudios Sociales PUC. (2014). *Encuesta de Comportamiento Lector 2014*.
- García Guerrero, J.-.. (2012). *Contribución de la biblioteca escolar al fomento de la lectura*. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, Gobierno de España.
- Gay, L. R., & Airasian, P. (2000). *Educational research: Competencies for analysis and application Columbus*. OH Merrill.
- Gelber, D. (2017). *Mis Lecturas Diarias y la valoración dfe la lectura en la enseñanza media*. Santiago: Ministerio de Educación de Chile.
- Haycock, K. (2011). *The public library*. California: Emerald Group Publishing Limited.
- IFLA. (2015). *IFLA School Library Guidelines*. Netherlands: IFLA.
- Kaul, I. M., & Stern, M. (1999). Definif global public goods. *Global public goods: international cooperation in the 21st century*, 2-19.
- Lance, K., Rodney, M., & Hamilton-Pennel, C. (2000). *How school librarians help kids achieve standards: The second Colorado Study*. Colorado.
- McGeown, S. P., Norgate, R., & Warhurst, A. (2012). Exploring intrinsic and extrinsic reading motivation among very good and very poor readers. *Educational Research*.
- MINEDUC. (2011). *Encuesta Censal de Bibliotecas Escolares CRA*. Ministerio de Educación.
- MINEDUC. (2011). *Estándares para Bibliotecas CRA*. Santiago: Ministerio de Educación. Unidad de Curriculum y Evaluación.
- MINEDUC. (2017). *Centro de Recursos para el Aprendizaje (Bibliotecas CRA)*. Santiago.
- MINEDUC. (2018). *Estudio de uso bibliotecas escolares CRA*. Santiago.
- MINEDUC. (2018). *Resultados Encuesta Valoración Bibliotecas CRA*. Encuesta muestral realizada mediante SIGE.

- MINEDUC. (abril de 2019). <https://educacion.gob.ec/valores-mision-vision/>. Obtenido de <https://educacion.gob.ec/valores-mision-vision/>.
- MINEDUC-Unidad de Equidad de Género. (2015). *Educación para la igualdad de género. Plan 2015-2018*. Santiago.
- OECD, Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico. (2010). *Pathway to success. How the knowledge and skills at age 15 shape future lives in Canadá*.
- Pedrerros, M., & Varas, C. (2005). *Bibliotecas y aprendizaje*. Santiago: Instituto de Sociología, Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Peroni, A., Madrid, A., & Price, J. (2016). *Informe de Evaluación Programa Red de Bibliotecas Públicas Bilbioredes*. Santiago: Dirección de Presupuestos, Ministerio de Hacienda.
- Pizarro, M., De Andraca, A., & Yacometti, O. (2009). *INFORME FINAL DE EVALUACIÓN PROGRAMA RECURSOS EDUCATIVOS CENTROS DE RECURSOS DE APRENDIZAJE (BIBLIOTECAS CRA)*. Santiago: Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda de Chile.
- Ruipérez, G. (2003). *Educación Virtual y "eLearning"*. Auna Fundación.
- Strasser, K., Narea, M., & Martínez, C. (2017). *Gestión de las bibliotecas escolares y su relación con los resultados de lectura: cómo optimizar el uso de los recursos existentes*. Santiago.
- Wang, J., & Guthrie, J. (2004). Modeling the effects of intrinsic motivation, extrinsic motivation, amount of reading, and past reading achievement on text comprehension between US and Chinese students. *Reading Research Quarterly*.

## V. ENTREVISTAS REALIZADAS

- *10 de diciembre de 2018: Reunión inicial con equipo CRA.*
- *7 de enero de 2019: Reunión de procesos de gestión y bases de datos con programa.*
- *28 de enero 2019: Alma Herrera, encargada CRA de la SEREMI de la Región Metropolitana.*
- *30 de enero de 2019: Reunión levantamiento de procesos Componente 1, con programa CRA.*
- *15 de febrero de 2019: Reunión con equipo CRA*

## VI. ANEXOS DE TRABAJO

### Anexo 1: Reporte sobre el estado y calidad de la información disponible para evaluar el programa.

#### a. Bases de datos con información relevante para la evaluación

Nombre	<b>Directorio</b>
Descripción	Base de datos que contiene el registro de todos los establecimientos escolares del país.
Período de vigencia	1992-2018
Universo de medición de las variables (censo/muestra)	Censal
Frecuencia de medición	Anual
Campos / Variables	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Año</li> <li>2. RBD</li> <li>3. DV-RBD</li> <li>4. Nombre RBD</li> <li>5. Mrun</li> <li>6. Mrun sostenedor</li> <li>7. Persona jurídica</li> <li>8. Código región RBD</li> <li>9. Código provincia RBD</li> <li>10. Código comuna RBD</li> <li>11. Nombre comuna RBD</li> <li>12. Código DEPROV RBD</li> <li>13. Nombre DEPROV RBD</li> <li>14. Código dependencia</li> <li>15. Código dependencia 2</li> <li>16. Rural RBD</li> <li>17. Latitud</li> <li>18. Longitud</li> <li>19. Convenio PIE</li> <li>20. Ens1</li> <li>21. Ens2</li> <li>22. Ens3</li> <li>23. Ens4</li> <li>24. Ens5</li> <li>25. Ens6</li> <li>26. Ens7</li> <li>27. Ens8</li> <li>28. Ens9</li> <li>29. Matrícula</li> <li>30. Estado Establecimiento</li> <li>31. Orientación religiosa</li> <li>32. Orientación religiosa otra – glosa</li> <li>33. Pago matrícula</li> <li>34. Pago mensual</li> </ol>
Nombre	<b>Matrícula</b>
Descripción	Base de datos que contiene información de los estudiantes matriculados en educación escolar en el país.
Período de vigencia	2004-2018

Universo de medición de las variables (censo/muestra)	Censal
Frecuencia de medición	Anual
Campos / Variables	<p>Un total de 35 variables distribuidas de la siguiente manera:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Año escolar</li> <li>2. Rol Base de datos Establecimiento</li> <li>3. Dígito Verificador</li> <li>4. Nombre establecimiento</li> <li>5. Letra establecimiento</li> <li>6. N° establecimiento</li> <li>7. Código Región</li> <li>8. Código Provincia</li> <li>9. Código Comuna</li> <li>10. Nombre comuna</li> <li>11. Código dependencia</li> <li>12. Cód. dependencia establecimiento</li> <li>13. Cód. dependencia agrupado</li> <li>14. Índice de ruralidad</li> <li>15. Código de enseñanza</li> <li>16. Niveles de enseñanza de Párvulo</li> <li>17. Niveles de enseñanza educación especial</li> <li>18. Código de grado</li> <li>19. Grados de recodificación</li> <li>20. Letra curso</li> <li>21. Jornada de clases</li> <li>22. Índices tipo curso</li> <li>23. Identificador de alumno</li> <li>24. Género (Sexo)</li> <li>25. Fecha de nacimiento estudiantes</li> <li>26. Edad al 30 de junio</li> <li>27. Repitente</li> <li>28. Diferencial</li> <li>29. Región residencia</li> <li>30. Cod. Comuna</li> <li>31. Nombre comuna</li> <li>32. Cod. Sector económico</li> <li>33. Cod. Téc. Profesional.</li> <li>34. Cod. Rama.</li> <li>35. Recodificación</li> </ol>
Nombre	<b>Cobertura CRA</b>
Descripción	<p>Base de datos del total de establecimientos en los que se ha instalado la biblioteca escolar CRA.</p> <p>Contiene tres pestañas o sub base de datos, una para establecimientos de educación básica, otra para educación media, y por último para educación especial.</p>
Período de vigencia	1995-2018
Universo de medición de las variables (censo/muestra)	Censal
Frecuencia de medición	Anual
Campos / Variables	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. RBD</li> <li>2. Nombre RBD</li> </ol>

	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Región código</li> <li>4. Región nombre</li> <li>5. Comuna</li> <li>6. Dependencia</li> <li>7. Rural</li> <li>8. Estado</li> <li>9. DEPROV</li> <li>10. Dirección RBD</li> <li>11. Email RBD</li> <li>12. Código Establecimiento</li> <li>13. Fono Establecimiento</li> <li>14. Celular Establecimiento</li> <li>15. Nombre director</li> <li>16. Celular director</li> <li>17. Encargado CRA</li> <li>18. Email encargado CRA</li> <li>19. Otros emails</li> <li>20. Celular encargado CRA</li> <li>21. Coordinador CRA</li> <li>22. Email coordinador CRA</li> <li>23. Celular coordinador CRA</li> <li>24. Nivel educacional</li> </ol>
Nombre	<b>Asignación de colecciones (caracterización de colecciones)</b>
Descripción	Descripción de qué colecciones se asignan a cada establecimiento, junto con los contenidos de estas colecciones
Período de vigencia	2015-2018
Universo de medición de las variables (censo/muestra)	Censal
Frecuencia de medición	Anual
Campos / Variables	Las bases de datos para cada año tienen diferente composición
Nombre	<b>Publicaciones periódicas</b>
Descripción	Cantidad de publicaciones periódicas por establecimiento para los años 2015-2016
Período de vigencia	2015-2016
Universo de medición de las variables (censo/muestra)	Censal
Frecuencia de medición	Anual
Campos / Variables	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Región</li> <li>2. RBD</li> <li>3. Nombre Establecimiento</li> <li>4. Comuna</li> <li>5. Publicación</li> <li>6. Periodicidad</li> <li>7. Distribución</li> <li>8. Proveedor</li> <li>9. Contacto</li> <li>10. Fono</li> <li>11. Mail</li> </ol>

Nombre	<b>UCE histórico</b>
Descripción	El catálogo histórico, es una base de datos que da a conocer los títulos adquiridos por el programa.
Período de vigencia	Información no disponible
Universo de medición de las variables (censo/muestra)	Información no disponible
Frecuencia de medición	Información no disponible
Campos / Variables	La información está distribuida: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autor</li> <li>2. Ilustrador</li> <li>3. Título</li> <li>4. Resto Título</li> <li>5. Lugar de publicación</li> <li>6. Editorial</li> <li>7. Año</li> <li>8. Edición</li> <li>9. Colección</li> <li>10. Número de páginas</li> <li>11. Dimensiones</li> <li>12. Otra información</li> <li>13. Descriptores</li> <li>14. Aplicación pedagógica</li> <li>15. ISBN</li> <li>16. CDD</li> <li>17. Notas</li> <li>18. CDD</li> <li>19. SIG2</li> <li>20. SIG4</li> <li>21. Fotografía</li> </ol>
Nombre	<b>Compra CRA 2015-2018</b>
Descripción	Base de datos con detalle de todas las colecciones adquiridas, cantidad de libros, cantidad de recursos y costo de cada elemento.
Período de vigencia	2015-2018
Universo de medición de las variables (censo/muestra)	Censo
Frecuencia de medición	Anual
Campos / Variables	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Número</li> <li>2. Título</li> <li>3. Autor</li> <li>4. ISBN</li> <li>5. Empresa</li> <li>6. Rut Proveedor</li> <li>7. Modalidad de compra</li> <li>8. Orden de compra</li> <li>9. Rex/Dec/DEX</li> <li>10. Cantidad total de ítems</li> <li>11. Precio neto unitario</li> <li>12. Monto neto total</li> <li>13. Monto bruto total</li> <li>14. Año compra</li> <li>15. Número compra</li> </ol>

<b>Nombre</b>	<b>Informe anual de gestión CRA</b>
Descripción	Base de datos proveniente de la plataforma web a la que acceden anualmente los encargados CRA en la que proveen información de: Horas de capacitación del equipo CRA, número de recursos en préstamo, número de usuarios de la biblioteca, entre otros.
Período de vigencia	2016-2018
Universo de medición de las variables (censo/muestra)	Muestra
Frecuencia de medición	Anual
Campos / Variables	Módulos de Gestión Administrativa y Gestión Pedagógica
<b>Nombre</b>	<b>Estadísticas Históricas Cursos CRA</b>
Descripción	Archivo Excel con tablas que muestra, para cada año, la cantidad total de beneficiarios de los distintos cursos ofrecidos. Además, para cada año, se indica la cantidad de beneficiarios que aprobó los cursos
Período de vigencia	2008-2018
Universo de medición de las variables (censo/muestra)	Información no disponible
Frecuencia de medición	Anual
Campos / Variables	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Año</li> <li>2. Curso</li> <li>3. Beneficiarios</li> <li>4. Aprobados</li> </ol>



- b. Fuentes de información cualitativa y cuantitativa que fueron útiles para identificar la situación problema que dio origen al programa y que permitan proyectar la situación sin programa

Identificación del documento	Breve descripción del contenido
<p><b>Estándares para las bibliotecas CRA</b> (MINEDUC, 2011)</p>	<p>El punto de partida para este trabajo fue la necesidad de contar con directrices que marcaran la gestión de las bibliotecas CRA. A pesar que la IFLA (International Federation of Library Associations and Institutions) cuenta con estándares para las bibliotecas escolares, desde el Ministerio de Educación se consideró necesario contar con indicadores propios, ajustados a la realidad chilena.</p> <p>Las ocho áreas temáticas (divididas en sus respectivos indicadores) incluyen la definición y servicios que debe prestar una Biblioteca Escolar CRA, el tipo de usuarios que atiende, las consideraciones de espacio y colección que debe satisfacer, así como las acciones que regulan la cooperación y la gestión de redes internas y externas, la conformación del equipo de trabajo y la gestión pedagógica y administrativa</p> <p>Gracias a la publicación de los estándares, Chile se ha destacado en la región latinoamericana como el único país que cuenta con este marco teórico, recibiendo numerosas solicitudes de colaboración de los países miembros de CERLALC que han sido atendidas con la Agencia de Cooperación Internacional del Ministerio de Relaciones Exteriores (AGCI) y la Oficina de Relaciones Internacionales (ORI) del Ministerio de Educación.</p>
<p><b>Evaluación de Programas Gubernamentales, DIPRES/EPG</b> (Pizarro, De Andraca, &amp; Yacometti, 2009)</p>	<p>La evaluación buscó evaluar si el programa cumplía con el objetivo de desarrollar Centros de Recursos para el Aprendizaje (CRA) como espacios pedagógicos integrados a la labor cotidiana de estudiantes y docentes de establecimientos educacionales subvencionados de enseñanza básica y media, para una población potencial y objetivo integrada por el total de establecimientos municipales y particular subvencionados del país que imparten enseñanza básica y/o media regular, sus alumnos/as y docentes en ejercicio. Los Componentes para ejecutarlo fueron:</p> <p>1: Recursos de aprendizaje entregados por el Ministerio de Educación a establecimientos educacionales subvencionados de enseñanza básica y/o media que postulan a la obtención de Centros de Recursos para el Aprendizaje.</p> <p>2: Docentes en ejercicio y coordinadores/as pedagógicos y encargados/as administrativos/as de Centros de Recursos para el Aprendizaje capacitados mediante cursos y jornadas para apoyar la gestión pedagógica.</p> <p>Concluyendo que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe un adecuado diagnóstico del problema o necesidad.</li> <li>• Los Centros de Recursos del Aprendizaje constituyen un elemento estratégico importante de las políticas nacionales de mejoramiento de la calidad y equidad.</li> <li>• Los componentes y los supuestos del programa son necesarios y suficientes para el logro del propósito.</li> <li>• Los indicadores del programa son adecuados en términos de</li> </ul>

	<p>diseño, considerando las diferentes dimensiones y ámbitos de control, excepto a nivel de resultado final, ya que no se contó con indicadores que permitieran verificar si los CRA se constituían en espacios pedagógicos integrados a la labor educativa cotidiana de los docentes y estudiantes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los antecedentes disponibles resultan aún insuficientes para concluir respecto de si los Centros y sus materiales han impactado positivamente, como se esperaba, los aprendizajes escolares.</li> </ul>
<p><b>Encuesta Censal Bibliotecas CRA (MINEDUC, 2011)</b></p>	<p>El objetivo del estudio es obtener información sobre el estado de las bibliotecas escolares de Chile (CRA), considerando los establecimientos educacionales municipales y particulares subvencionados del país. La información contenida describe la recolección de datos, procesamiento de la información, dimensiones de análisis vinculados a los estándares de bibliotecas publicados el mismo año del estudio (2011), el estudio es de tipo censal, a pesar de que no se logra la totalidad de los casos, se establecen precauciones de representatividad por región y tipo de establecimiento.</p> <p>Las variables consideradas en el estudio son las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Espacio de la Biblioteca CRA</li> <li>2. Colección de la Biblioteca CRA</li> <li>3. Recursos Humanos de la Biblioteca CRA</li> <li>4. Gestión administrativa</li> <li>5. Relación con otras bibliotecas (asociatividad)</li> <li>6. Servicios</li> <li>7. Necesidades de apoyo</li> </ol> <p>Los datos dan cuenta de que el proceso de instalación de la biblioteca ha tenido buenos resultados, pero en los procesos de servicios (préstamos, incorporación curricular) y asociatividad, han sido más deficientes. Con los resultados del estudio se desarrolló un índice de correlación de Pearson, concluyendo una significación positiva para todas las variables. Sin embargo, el coeficiente más alto es de 0,564. Si bien todas las variables muestran la existencia de correlación, es discutible el grado de significancia de las mismas. Finalmente, si bien el estudio da a conocer el grado de instalación y servicios de las Bibliotecas CRA, éste es del año 2011 y no ha vuelto a ser aplicado.</p>
<p><b>Estudio Mis Lecturas Diarias y valoración de la lectura en enseñanza media (Gelber, 2017)</b></p>	<p>Objetivo: conocer la valoración que tienen los estudiantes de enseñanza media (I<sup>o</sup> a IV<sup>o</sup> medio) de establecimientos subvencionados del país (municipales y particulares subvencionados), de la lectura. En segundo lugar, generar información acerca de las prácticas de lectura en el aula y en la biblioteca CRA, así como del uso y valoración de los libros entregados por el programa de fomento lector Mis Lecturas Diarias por medio del Ministerio de Educación (2013).</p> <p>Resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las actividades de lectura preferidas por los estudiantes son las lecturas silenciosas, las lecturas en voz alta y la escritura de material lector (cuentos, historias, poesías, entre otros). Sin embargo, los docentes suelen realizar pocas actividades lúdicas o creativas para fomentar la lectura entre sus</li> </ul>

	<p>estudiantes, incluso en los casos en que estas sean las preferidas por los alumnos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre los docentes se observa una predominancia por entender la lectura como una herramienta de aprendizaje sobre otras miradas, seguido por la visión de la lectura como un medio de entretención. Pese a esto, las profesoras tienden a ver en mayor medida la lectura como medio de entretención que los profesores. Estas diferencias se sostienen en términos de preferencias por lectura: los hombres prefieren leer sobre variedades de temas que incluyen ciencia, deportes, historia, juegos y música, y los temas de ciencia son los preferidos entre los alumnos de 3º y 4º medio. En el caso de las mujeres, la gran mayoría prefiere leer sobre romance.</li> <li>• Los jefes de UTP se reúnen ocasionalmente o casi nunca con los coordinadores CRA y los jefes de departamento para promover el uso pedagógico del CRA o para planificar actividades de fomento lector usando la biblioteca. Pese a esto, la biblioteca CRA se usa con distintos fines, entre los que se encuentran las lecturas por placer y el desarrollo de actividades de investigación.</li> <li>• Los docentes suelen usar más el CRA que los estudiantes. La mitad de los docentes encuestados suelen usar el CRA al menos una vez al mes; en cambio, la frecuencia de uso de los estudiantes es mucho menor.</li> </ul>
<p><b>Bibliotecas escolares y resultados de lectura</b> (Strasser, Narea, &amp; Martínez, 2017)</p>	<p>Evalúa la relación entre indicadores de las bibliotecas escolares CRA (Centro de Recursos para el Aprendizaje) y los resultados estandarizados de comprensión lectora a nivel nacional.</p> <p>Se usó la base de datos de asistentes de la educación para determinar la asociación en el tiempo de la presencia o ausencia de un encargado de biblioteca con los resultados del SIMCE (Sistema de Medición de la Calidad de la Educación). En segundo lugar, una encuesta realizada en el año 2011 que recogía numerosas variables del funcionamiento de la biblioteca CRA, para predecir el cambio en los puntajes del SIMCE a partir de ese año y una evaluación cuasi-experimental del efecto en el SIMCE de un programa implementado por una fundación en 75 establecimientos, el que incluía provisión de libros y capacitación al personal de biblioteca.</p> <p>Se concluye que los datos utilizados no permiten afirmar que este recurso está teniendo un impacto en los aprendizajes de los estudiantes chilenos en el área de lenguaje.</p> <p>Se establece la hipótesis de que hay aspectos de mala implementación de los CRA que debilitan su potencial impacto en los procesos de aprendizaje, por ejemplo, la variabilidad en la formación del personal y la falta de articulación de los CRA con la implementación curricular.</p>
<p>Documento de análisis del Informe de gestión 2016. Gestión pedagógica, gestión administrativa y colecciones a partir del informe de gestión</p>	<p>Objetivo: Describir y evaluar el uso del Informe de Gestión tanto como herramienta para dar cuenta de la gestión pedagógica, administrativa y de las colecciones, como herramienta de mejora en establecimientos que cuentan con biblioteca escolar CRA.</p> <p>Resultados: En primer lugar, es posible concluir que – tanto en</p>

<p>2016. Pascuala Migone y Ariel Azar (2017).</p>	<p>escuelas con informe como escuelas sin informe de gestión - no existe una percepción clara en torno a la definición de gestión, en cualquiera de sus tres ámbitos. Esto estaría asociado a su vez al desconocimiento sobre los estándares de gestión, y a las orientaciones que entrega el Ministerio de Educación a las bibliotecas escolares CRA respecto de hacia donde deben avanzar. En esta línea, es posible destacar los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe una total comprensión respecto al rol que cumple el encargado CRA en torno a la gestión de la biblioteca CRA, lo cual implica trabajar en función de propósitos o metas, sobre todo en términos de planificación y sistematización de prácticas. En este sentido, se observa que no se construye una conceptualización de la gestión, y por tanto solo se define como una “función administrativa”, distinta a la concepción de gestión administrativa, y mucho más asociada al funcionamiento cotidiano de la biblioteca CRA.</li> <li>• Además, se aprecia que hay un foco más desarrollado en gestión de la colección, asociados principalmente a la clasificación y la gestión del prestamos, concebido como una actividad propia de la biblioteca, pero no como una gestión, ya que no se constituye como un proceso sistemático en base a metas u objetivos.</li> <li>• Una de las principales brechas asociadas a la gestión, es la falta de desarrollo en torno a la vinculación pedagógica, principalmente como el relacionamiento de las actividades desarrolladas por las bibliotecas CRA con las planificaciones pedagógicas de los docentes, o incluso con la falta de orientación pedagógica en dichas actividades.</li> <li>• Por otra parte, no se aprecia la existencia de una gestión administrativa, en términos de las definiciones que realizan los estándares para Bibliotecas Escolares CRA, principalmente por la falta de injerencia por parte de los equipos CRA y equipos directivos en la definición de presupuestos, y en la inexistencia de prácticas asociadas a la actualización de la colección.</li> </ul> <p>Producto de lo anterior, es posible concluir que en general las bibliotecas escolares tienen niveles básicos de gestión, donde los establecimientos educacionales que destacan son por contar con lineamientos institucionales claros en torno al rol pedagógico de la biblioteca, es decir, con un eje de soporte pedagógico bien desarrollado.</p>
<p>Resolución 3844 EXENTA MODIFICA RESOLUCIÓN N° 6 EXENTA, DE 2 DE ENERO DE 2018, DE EDUCACIÓN</p>	<p>Regulariza la Unidad de Currículum y Evaluación, de la Secretaría de Educación. Define las funciones de Centro de lectura y biblioteca escolar (CRA) y su pertenencia al área de Recursos Educativos.</p>
<p>Promulgación decreto 393 – modificación del decreto 548 de 1988 (2010)</p>	<p>El decreto 393 señala que el Centro de Recursos para el Aprendizaje (CRA) es un recinto del área docente, requerido para los locales escolares de Educación General Básica y de Educación Media, Modalidad Humanístico-Científica. Por otra parte, señala que el CRA debe “ser suficiente para albergar el número de alumnos del aula con mayor capacidad, considerando el estándar de superficie establecido en la Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones (O.G.U.C.) para el recinto biblioteca”.</p>

	<p>Su importancia radica en que modifica el decreto 548 de 1988, donde solo se señalaba como requisito el contar con una “biblioteca escolar con depósito de libros, con una capacidad mínima de 30 alumnos en la sala de lectura, en locales con más de seis aulas”.</p> <p>Por otra parte, la glosa del programa en cuestión establece que los recursos asociados a esta asignación presupuestaria están destinados a los establecimientos educacionales regidos por el DFL N°2 de 1998 y del Decreto Ley N° 3166 de 1980.</p>
<p>Promulgación decreto 83 – Modificación decreto 53 de 2011 (2014)</p>	<p>En el decreto 83 se establecen los elementos de enseñanza materiales didácticos mínimos con los que deben contar los establecimientos educacionales para obtener y mantener el reconocimiento del estado.</p> <p>En este contexto, se establece la cantidad y el tipo de recursos de aprendizaje y libros que debe tener una biblioteca escolar CRA para básica y media, tanto para los estudiantes como para los docentes, de acuerdo a la matrícula. Esto aporta un carácter legal a lo que antes era solamente sugerido a través de los estándares del CRA. Por otra parte, queda establecido que la biblioteca escolar CRA debe tener recursos literarios, informativos, tecnológicos, publicaciones periódicas, materiales didácticos y de apoyo al docente, entre otros, reflejando la diversidad que busca promover el CRA.</p>

- c. Para esta evaluación de procesos se descartó la realización de un estudio complementario, debido a que el programa cuenta con recientes experiencias de evaluación realizada por equipos externos, cuyos resultados serán usados para esta evaluación.

## Anexo 2(a): Matriz de Evaluación del programa

A continuación se propone la Matriz de Marco Lógico diseñada por el panel, como resultado del análisis y estudio del programa CRA. Los indicadores aquí contenidos dan cuenta de los factores considerados relevantes para producir eficaz y efectivamente los componentes 1 y 2.

<p>NOMBRE DEL PROGRAMA: Centro de Recursos para el Aprendizaje (Biblioteca CRA)          AÑO DE INICIO DEL PROGRAMA: 1994          MINISTERIO RESPONSABLE: Ministerio de Educación          SERVICIO RESPONSABLE: Subsecretaría de Educación          OBJETIVO ESTRATÉGICO AL QUE SE VINCULA EL PROGRAMA:          Promover un sistema educativo que asegure la calidad del aprendizaje de los alumnos de todos los niveles de enseñanza; generando y/o ejecutando actividades de apoyo tales como: desarrollo y mejora continua del currículum, provisión de recursos pedagógicos, aplicación de programas focalizados para potencial áreas estratégicas”</p>					
ENUNCIADO DEL OBJETIVO	DEL	INDICADORES		MEDIOS DE VERIFICACIÓN (Periodicidad de medición)	SUPUESTOS
		Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control)	Fórmula de Cálculo		
FIN: Contribuir a mejorar la calidad de los aprendizajes de las niñas, niños y jóvenes de los establecimientos educacionales subvencionados del país.					
PROPÓSITO: Desarrollar la biblioteca escolar <sup>68</sup> (CRA) como espacio de aprendizaje integrado a la labor formativa de los establecimientos escolares subvencionados <sup>69</sup> , para		1. <u>Eficacia</u> Porcentaje de establecimientos educacionales subvencionados que imparten enseñanza básica y/o media, que cuentan con Biblioteca Escolar CRA ( <b>Espacio físico + equipo capacitado</b> ) implementada	(Número de establecimientos de nivel educativo j, que cuentan con la biblioteca CRA al año t) / (Número de establecimientos de nivel educativo j que	- Base de datos Cobertura CRA - Directorio de establecimientos 2015-2018	Oferentes y adjudicatarios conocen y ejecutan los procesos de postulación y emisión de

<sup>68</sup> Implica los recursos físicos (libros, materiales, juegos soportes digitales, etc.) y humanos.

<sup>69</sup> Que imparten enseñanza básica (incluyendo NT1 y NT2 en aquellos casos en los que aplique) y/o media.

apoyar la implementación curricular y el fomento lector.	por el programa, respecto al total de establecimientos educacionales subvencionados que imparten enseñanza básica y/o media en un año t.  Indicador segmentado por nivel educativo.	están activos al año)  Siendo j = niveles de transición, educación básica, educación media.		órdenes de compra
	<b>2. Eficacia</b> Porcentaje de establecimientos educacionales subvencionados que imparten enseñanza básica y/o media, <b>que utilizan el CRA como estrategia de enseñanza institucionalizada</b> , respecto al total de establecimientos educacionales subvencionados que imparten enseñanza básica y/o media, que cuentan Biblioteca escolar CRA. <sup>70</sup>  Indicador segmentado por nivel educativo.	(Número de establecimientos de nivel educativo j, que cuentan con la biblioteca CRA en el año t y que la utilizan como estrategia de enseñanza institucionalizada) / (Número de establecimientos de nivel educativo j, que cuentan con la biblioteca CRA en el año t)  Siendo j = niveles de transición, educación básica, educación media.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Base de datos CRA 2015-2018</li> <li>- No se cuenta con base de datos que dé cuenta de si los establecimientos usan al CRA como estrategia institucionalizada.</li> </ul>	
	<b>3. Economía</b> Porcentaje de ejecución presupuestaria en el año t (en relación al presupuesto inicial del programa en el año t).	(Gasto devengado año t) / (Presupuesto inicial del programa aprobado en Ley de Presupuestos en el año t)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ley de presupuesto 2015-2018</li> <li>- Informe de ejecución presupuestaria 2015-2018</li> </ul>	

<sup>70</sup> Esto es, que sea una práctica articulada a otras acciones institucionales y que sea sostenible dentro de la comunidad educativa del establecimiento (Agencia de la Calidad de la Educación, 2017)

	4. <u>Economía</u> Gastos administrativos del programa en el año t, respecto del gasto total del programa en el año t..	(Gastos administrativos del programa el año t/total de gastos del programa año t)*100.	- Estimación hecha en base a Anexo 5, elaborado por el programa (no se cuenta con esta información sistematizada)	
COMPONENTES:				
a) Establecimientos educacionales subvencionados que postulan a la obtención de Bibliotecas Escolares (CRA), reciben recursos de aprendizaje diversos <sup>71</sup> .	1. <u>Eficacia</u> Porcentaje de establecimientos que reciben al menos una colección en el año t	(Establecimientos que han recibido a lo menos una colección en el año t)/ Número de Establecimiento con Bibliotecas CRA) *100	- Base de datos de Distribución Lograda. - Base de datos de Cobertura CRA.	
	2. <u>Eficacia</u> Promedio de libros por estudiante en un año t, respecto de la meta establecida por el programa (de 6 ejemplares por alumno)	(Cantidad de libros totales enviados por el programa a los establecimientos al año t)/ (Matrícula total de los establecimientos con Bibliotecas CRA en un año t)	- Registro de compra histórica CRA - Base de dato Matrícula del Ministerio de Educación - Base de datos de Cobertura CRA.	No existen donaciones o compras adicionales a las colecciones entregadas por el programa.  Los libros no sufren de mermas
	3. <u>Eficacia</u> Promedio de libros por establecimientos beneficiario en un año t, respecto de la meta establecida por el programa <sup>72</sup>	(Cantidad de libros totales enviados por el programa a los establecimientos al año t)/ (Cantidad de	- Registro de compra histórica CRA - Base de datos de Cobertura	No existen donaciones o compras adicionales a las colecciones

<sup>71</sup> Libros, mapas, planisferios, juegos, software, entre otros.

<sup>72</sup> Estándares de las Bibliotecas CRA (MINEDUC, 2011)



		establecimientos beneficiarios del CRA en un año t)	CRA.	entregadas por el programa.  Los libros no sufren de mermas
	4. <u>Eficacia</u> Porcentaje de establecimientos que reciben al menos una publicación periódica <sup>73</sup>	(Número de establecimiento escolar que imparte educación en nivel j que recibe al menos una publicación periódica en el año t/ Número de establecimiento escolar que tiene instalada la biblioteca escolar CRA en el año t)*100	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Base de datos Cobertura CRA</li> <li>- Base de datos Publicaciones periódicas por RBD</li> </ul>	Disponibilidad y variabilidad de oferta por parte de la industria editorial que provee de libros impresos y de revistas al programa
	5. <u>Eficacia</u> Promedio de préstamos por estudiantes.	(Cantidad total de libros prestados en los establecimientos beneficiarios en un año t) / (Matrícula total de los establecimientos con Bibliotecas CRA en un año t)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No existe un sistema de información centralizado que indique la cantidad total de préstamos</li> <li>- Base de datos Cobertura CRA</li> <li>- Matrícula SIGE 2015-2018</li> </ul>	
	6. <u>Eficiencia</u> Tiempo promedio de proceso de compra <sup>74</sup> .	Fecha de emisión orden de compra de RFI promedio en un año t – fecha de	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicaciones de RFI en mercado público 2015-2018</li> </ul>	

<sup>73</sup> De acuerdo a los Estándares de Bibliotecas Escolares CRA (MINEDUC, 2011), la colección publicaciones periódicas colección cuenta con la suscripción a 1 periódico de circulación nacional o regional, a 1 revista de carácter profesional y a 3 revistas infantiles o juveniles.

<sup>74</sup> Si bien el programa identifica este indicador como relevante, no tiene una meta específica numérica asociada para este, así como tampoco cuenta con promedios para el período 2015-2018.

		publicación RFI en mercado público promedio en un año t	- Órdenes de compra 2015-2018	
	7. Eficiencia • Tiempo que demoran en distribuir las colecciones en los establecimientos <sup>75</sup> .	Fecha promedio recepción conforme en un año t – fecha promedio de emisión de orden de compra a proveedor de colecciones en un año t.	- Órdenes de compra 2015-2018 - Base de datos de distribución logística 2015-2018	
	8. Calidad: Porcentaje de establecimientos Satisfechos y muy satisfechos con el material recibido en un año t  Indicador segmentado por nivel educativo	(Número de establecimientos que imparten el nivel educativo j que declaran estar satisfechos y muy satisfechos con el material recibido en un año t) / (Total de establecimientos que imparten el nivel j que han recibido colecciones el año t)  Siendo j = niveles de transición, educación básica, educación media.	- Encuesta de satisfacción a establecimientos 2015-2018 - Base de datos distribución lograda 2015-2018 - Cobertura CRA	
	9. Calidad: Porcentaje de estudiantes Satisfechos y muy satisfechos con el material recibido en un año t	(Número de estudiantes que imparten el nivel educativo j que	- Informe de Gestión	

<sup>75</sup> Si bien el programa identifica estos indicadores como relevantes, no tiene una meta específica numérica asociada para este, así como tampoco cuenta con promedios para el período 2015-2018.

	Indicador segmentado por nivel educativo	declaran estar satisfechos y muy satisfechos con el material recibido en un año t) (Total de estudiantes encuestados.)		
	10. Economía: Porcentaje del presupuesto total destinado al componente 1	Costo total destinado al componente 1 en un año t/ gasto total del programa en un año t	- Anexo 5	
b) Equipo de Bibliotecas escolares CRA (Coordinadores, encargados y asistentes) capacitados en la gestión pedagógica y administrativa de las Bibliotecas CRA. <sup>76</sup>	1. Eficacia: Porcentaje de establecimientos CRA en el que se ha recibido al menos una capacitación en el año t.	(Número de establecimientos que han recibido al menos una capacitación en un año j / Número de establecimientos beneficiarios del CRA)*100	- El programa no cuenta con información para realizar este cálculo	Encargado se mantiene los cinco años trabajando. (a pesar de que es un acuerdo, es el sostenedor el que decide quién trabaja y cuánto tiempo)
	2. Eficacia: Porcentaje de coordinadores capacitados en un año t que aprueban la capacitación de la que participaron, respecto del total de coordinadores capacitados.	(Número de coordinadores/Encargados que aprueban su capacitación en un año t / Número de coordinadores del CRA que reciben capacitación en un año t)	- Base de datos de formación	

<sup>76</sup> Dentro de los estándares de Bibliotecas Escolares CRA 2011, se menciona la relevancia de la formación en el desarrollo del programa, recién a fines del año 2018 el programa comenzó a trabajar un documento que busca definir perfiles del equipo CRA, para los establecimientos. En este sentido, la operación óptima del servicio vinculado al programa pasa por una capacitación formal que asegure el uso de los recursos adecuadamente.

	<p>3. Calidad</p> <p>Porcentaje de coordinadores y encargados CRA que se declaran satisfechos o muy satisfechos acerca de la capacitación recibida (medido para coordinadores y para encargados)</p>	<p>(Número total de coordinadores/encargados que se declaran satisfechos o muy satisfechos acerca de la capacitación recibida)*100</p>	<p>- El programa no cuenta con información para realizar este cálculo</p>	
	<p>4. Economía</p> <p>Porcentaje del presupuesto total destinado al componente 2.</p>	<p>Costo total destinado al componente 1 en un año t/ gasto total del programa en un año t</p>	<p>- Anexo 5</p>	
<p>ACTIVIDADES:</p> <p>COMPONENTE 1</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Postulaciones de bibliotecas CRA / Renovación de Acta de Compromiso</li> <li>• Desarrollo de colecciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Definición de enfoque para llamado a proveedores</li> <li>○ Publicación de documento Consulta al mercado editorial (RFI)</li> <li>○ Recepción, preselección y devolución de recursos</li> <li>○ Actualización – desarrollo de plataforma de evaluación</li> </ul> </li> </ul>				

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Licitación y adjudicación de Centro Evaluador Externo</li> <li>○ Priorización curricular</li> <li>○ Adquisición de recursos de aprendizaje</li> <li>○ Distribución de las colecciones a los establecimientos</li> <li>● Gestión de las publicaciones periódicas.</li> <li>● Actividades de difusión.</li>   <li>● COMPONENTE 2: Capacitación</li> <li>● Postulaciones de bibliotecas CRA / Renovación de Acta de Compromiso</li> <li>○ Licitación del curso de gestión administrativa y pedagógica BiblioCRA</li> <li>○ Licitación del curso del software de gestión de la biblioteca CRA; Abies 2.0</li> <li>○ Talleres presenciales de Abies 2.0, impartidos por un profesional del equipo de bibliotecas escolares CRA.</li> <li>○ Regionalización de dineros a las</li> </ul>				
--	--	--	--	--

SEREMI para que realicen los Encuentros de Bibliotecas CRA regionales y/o provinciales. • Actividades de difusión				
--	--	--	--	--

## Anexo 2(b): Medición de indicadores Matriz de Evaluación del programa, período 2015-2018

NOMBRE DEL PROGRAMA: Centro de Recursos para el Aprendizaje (Biblioteca CRA) AÑO DE INICIO DEL PROGRAMA: 1994 MINISTERIO RESPONSABLE: Ministerio de Educación SERVICIO RESPONSABLE: Subsecretaría de Educación OBJETIVO ESTRATÉGICO AL QUE SE VINCULA EL PROGRAMA: Promover un sistema educativo que asegure la calidad del aprendizaje de los alumnos de todos los niveles de enseñanza: generando y/o ejecutando actividades de apoyo tales como: desarrollo y mejora continua del currículum, provisión de recursos pedagógicos, aplicación de programas focalizados para potencial áreas estratégicas <sup>77</sup>						
Evolución de Indicadores						
Enunciado del objetivo	Indicadores		Cuantificación			
	Enunciado (Dimensión/Ámbito de Control)	Fórmula de cálculo	2015	2016	2017	2018
Fin						
Propósito	1. <u>Eficacia</u> Porcentaje de establecimientos educacionales subvencionados que imparten enseñanza básica y/o media, que cuentan con Biblioteca Escolar CRA ( <b>Espacio físico + equipo capacitado</b> ) implementada por el programa, respecto al total de establecimientos educacionales subvencionados que imparten enseñanza básica y/o media en un año t.	(Número de establecimientos que cuentan con la biblioteca CRA al año t) / (Número de establecimientos que están activos al año t)	$\frac{8.274}{9.221} = 89,7\%$	$\frac{8.170}{9.058} = 90,2\%$	Total: $\frac{8.215}{8.950} = 91,8\%$	Total: $\frac{8.153}{8.745} = 93,2\%$
	2. <u>Eficacia</u> Porcentaje de establecimientos educacionales subvencionados que imparten enseñanza básica y/o media, <b>que utilizan el CRA como estrategia de enseñanza institucionalizada</b> , respecto al total de establecimientos educacionales subvencionados que imparten enseñanza básica y/o media, que cuentan Biblioteca escolar CRA <sup>77</sup>  Indicador segmentado por nivel educativo.	(Número de establecimientos de nivel educativo j, que cuentan con la biblioteca CRA en el año t y que la utilizan como estrategia de enseñanza institucionalizada) / (Número de establecimientos de nivel educativo j, que cuentan con la biblioteca CRA en el año t)  Siendo j = niveles de transición, educación básica, educación media.	Información no disponible	Información no disponible	Información no disponible	Información no disponible

<sup>77</sup> Esto es, que sea una práctica articulada a otras acciones institucionales y que sea sostenible dentro de la comunidad educativa del establecimiento (Agencia de la Calidad de la Educación, 2017)

	3. <u>Economía</u> Porcentaje de ejecución presupuestaria en el año t (en relación al presupuesto inicial del programa en el año t) <sup>78</sup> .	(Gasto devengado año t) / (Presupuesto inicial del programa aprobado en Ley de Presupuestos en el año t)	$\frac{\$9.223.734}{\$9.497.796} = 97,1\%$	$\frac{\$8.915.481}{\$8.956.805} = 99,5\%$	$\frac{\$6.281.338}{\$6.292.806} = 99,8\%$	$\frac{\$6.018.263}{\$6.028.719} = 99,8\%$
	4. <u>Economía</u> Gastos administrativos del programa en el año t, respecto del gasto total del programa en el año t <sup>79</sup> .	(Gastos administrativos del programa el año t/total de gastos del programa año t) *100.	$\frac{\$83.613}{\$9.223.734} = 0,9\%$	$\frac{\$74.468}{\$8.915.481} = 0,8\%$	$\frac{\$90.849}{\$6.292.806} = 1,4\%$	$\frac{\$102.528}{\$6.028.719} = 1,7\%$
Componente 1: Establecimientos educativos subvencionados que postulan a la obtención de Bibliotecas Escolares (CRA), reciben recursos de aprendizaje diversos <sup>80</sup> .	1. <u>Eficacia</u> Porcentaje de establecimientos que reciben al menos una colección en el año t	(Establecimientos que han recibido a lo menos una colección en el año t)/ Número de Establecimiento con Bibliotecas CRA) *100	$\frac{8.248}{8.274} = 99,7\%$	$\frac{8.141}{8.174} = 99,6\%$	$\frac{8.072}{8.215} = 98,3\%$	$\frac{8.125}{8.153} = 99,6\%$
	2. <u>Eficacia</u> Promedio de libros por estudiante en un año t, respecto de la meta establecida por el programa (de 6 ejemplares por alumno)	(Cantidad de libros totales enviados por el programa a los establecimientos al año t)/ (Matrícula total de los establecimientos con Bibliotecas CRA en un año t)	$\frac{3,62}{6} = 60,3\%$	$\frac{3,87}{6} = 64,5\%$	$\frac{4,14}{6} = 69\%$	$\frac{4,31}{6} = 71,8\%$
	3. <u>Eficacia</u> Promedio de libros por establecimientos beneficiario en un año t, respecto de la meta establecida por el programa.	Cantidad de libros totales enviados por el programa a los establecimientos al año t)/ (Cantidad de establecimientos beneficiarios del CRA en un año t)	1.102 respecto de meta (1400-2000)	1.189 respecto de meta (1400-2000)	1.269 respecto de meta (1400-2000)	1.337 respecto de meta (1400-2000)
	4. <u>Eficacia</u> Porcentaje de establecimientos que reciben al menos una publicación periódica	(Número de establecimiento escolar que imparte educación en nivel j que recibe al menos una publicación periódica en el año t/ Número de establecimiento escolar que tiene instalada la biblioteca escolar CRA en el año t)*100	$\frac{1.751}{8.274} = 21,2\%$	$\frac{1.758}{8.174} = 21,5\%$	0%	0%
	5. <u>Eficacia</u> Promedio de préstamos por estudiantes.	(Cantidad total de libros prestados en los establecimientos beneficiarios en un año t) / (Matrícula total de los establecimientos con Bibliotecas CRA en un año t)	Información no disponible	Información no disponible	Información no disponible	Información no disponible
	6. <u>Eficiencia</u> Tiempo promedio de proceso de compra.	Fecha de emisión orden de compra de RFI promedio en un año t – fecha de publicación RFI en mercado público promedio en un año t	Información no disponible	Información no disponible	Información no disponible	Información no disponible
	7. <u>Eficiencia</u> • Tiempo que demoran en distribuir las colecciones en los establecimientos.	Fecha promedio recepción conforme en un año t – fecha promedio de emisión de orden de compra a proveedor de colecciones en un año t.	Información no disponible	Información no disponible	Información no disponible	Información no disponible

<sup>78</sup> Valores expresados en miles de pesos de 2019.

<sup>79</sup> Valores expresados en miles de pesos de 2019.

<sup>80</sup> Libros, mapas, planisferios, juegos, software, entre otros.



	<p>8. <u>Calidad:</u> Porcentaje de establecimientos Satisfechos y muy satisfechos con el material recibido en un año t</p> <p>Indicador segmentado por nivel educativo</p>	<p>(Número de establecimientos que imparten el nivel educativo j que declaran estar satisfechos y muy satisfechos con el material recibido en un año t) / (Total de establecimientos que imparten el nivel j que han recibido colecciones el año t)</p> <p>Siendo j = niveles de transición, educación básica, educación media.</p>	Información no disponible	Información no disponible	Información no disponible	Información no disponible
	<p>9. <u>Calidad:</u> Porcentaje de estudiantes Satisfechos y muy satisfechos con el material recibido en un año t</p> <p>Indicador segmentado por nivel educativo</p>	<p>(Número de estudiantes que imparten el nivel educativo j que declaran estar satisfechos y muy satisfechos con el material recibido en un año t) (Total de estudiantes encuestados.)</p> <p>Siendo j = niveles de transición, educación básica, educación media.</p>	Información no disponible	Información no disponible	Información no disponible	Información no disponible
	<p>10. <u>Economía:</u> Porcentaje del presupuesto total destinado al componente 1</p>	Costo total destinado al componente 1 en un año t/ gasto total del programa en un año t	$\frac{\$8.975.006}{\$9.223.734} = 97,3\%$	$\frac{\$8.423.739}{\$8.915.481} = 94,5\%$	$\frac{\$6.022.006}{\$6.281.338} = 95,9\%$	$\frac{\$5.663.861}{\$6.018.263} = 94,1\%$
Componente 2: Equipo de Bibliotecas escolares CRA (Coordinadores, encargados y asistentes) capacitados en la gestión pedagógica y administrativa de las Bibliotecas CRA.	<p>1. <u>Eficacia:</u> Porcentaje de establecimientos CRA en el que se ha recibido al menos una capacitación en el año t.</p>	(Número de establecimientos que han recibido al menos una capacitación en un año j / Número de establecimientos beneficiarios del CRA)*100	Información no disponible	Información no disponible	Información no disponible	Información no disponible
	<p>2. <u>Eficacia</u> Porcentaje de coordinadores capacitados en un año t que aprueban la capacitación de la que participaron, respecto del total de coordinadores capacitados.</p>	(Número de coordinadores/Encargados que aprueban su capacitación en un año t / Número de coordinadores del CRA que reciben capacitación en un año t)	<p>Cursos base: no se impartió</p> <p>Cursos de autoaprendizaje: <math>\frac{1.472}{3.504} = 42\%</math></p>	<p>Cursos base: <math>\frac{303}{369} = 82\%</math></p> <p>Cursos de autoaprendizaje: <math>\frac{2.279}{5.065} = 45\%</math></p>	<p>Cursos base: no se impartió</p> <p>Cursos de autoaprendizaje: <math>\frac{1.249}{2.658} = 47\%</math></p>	<p>Cursos base: <math>\frac{790}{1000} = 79\%</math></p> <p>Cursos de autoaprendizaje: <math>\frac{1.284}{3.055} = 42\%</math></p>
	<p>3. <u>Calidad</u> Porcentajes de coordinadores y encargados CRA que se declaran satisfechos y muy satisfechos acerca de la de la capacitación recibida.</p>	(Número total de coordinadores/encargados que se declaran satisfechos o muy satisfechos acerca de la capacitación recibida)*100	Información no disponible	Información no disponible	Información no disponible	Información no disponible
	<p>4. <u>Economía</u> Porcentaje del presupuesto total destinado al componente 2.</p>	Costo total destinado al componente 2 en un año t/ gasto total del programa en un año t	$\frac{\$165.115}{\$9.223.734} = 1,8\%$	$\frac{\$416.974}{\$8.915.481} = 4,7\%$	$\frac{\$168.483}{\$6.281.338} = 2,7\%$	$\frac{\$251.874}{\$6.018.263} = 4,2\%$

## Anexo 2(c): Análisis de diseño del programa

### a. Relaciones de causalidad de los objetivos del programa (Lógica Vertical)

El propósito del programa, “desarrollar la biblioteca escolar (CRA) como espacio de aprendizaje integrado a la labor formativa de los establecimientos escolares subvencionados<sup>81</sup>, para apoyar la implementación curricular y el fomento lector” contribuye directamente al fin, “contribuir a mejorar la calidad de los aprendizajes de las niñas, niños y jóvenes de los establecimientos escolares subvencionados del país”.

**En primer lugar**, existe una relación teórica consistente entre la presencia de una biblioteca escolar y los niveles de lectura: Para Pedreros y Varas (2005), las bibliotecas son un aporte al aprendizaje en la medida que éstas cuenten con una amplia cantidad de libros y tenga una infraestructura adecuada, y para García Guerrero (2012), las bibliotecas escolares tienen un rol en el aumento de la promoción lectora, pues esta puede promover actividades de fomento de lectura y escritura de forma libre y autónoma.

Por otro lado, el rol de un mediador que incentive los hábitos lectores y la integración de las bibliotecas a la labor de los docentes es también reconocido como un elemento clave. CERALC y UNESCO (2007) especifican tres elementos importantes para asegurar que la biblioteca potencie el aprendizaje: (1) una o un bibliotecario adecuadamente capacitado en la gestión pedagógica y administrativa de la biblioteca y los recursos, (2) una planificación para el desarrollo de la biblioteca y (3) una colección amplia que se encuentre vinculada al currículum. Haycock (2001) y Lance et al (2000), por su parte, señalan como factores esenciales para maximizar el impacto que tiene una biblioteca en el aprendizaje, (1) la labor del bibliotecario como mediador, el tamaño de este equipo y su formación y (2) los recursos administrados por la biblioteca escolar y el tamaño de la colección.

**En segundo lugar**, se observa también una relación teórica entre el los niveles de lectura y el aprendizaje; para Baker & Wigfield (1999) y Wang & Guthrie (2004<sup>82</sup>), la motivación hacia la lectura se relaciona en forma positiva con logros de aprendizaje en distintas áreas del conocimiento. Por otro lado, para Solé et. al (2015) la concreción de la capacidad lectora está estrechamente vinculada al tipo de situaciones y tareas de lectura en las que el lector participa.

En consecuencia, existe en la literatura una relación teórica y empírica entre la implementación de biblioteca escolar y los resultados de aprendizaje de las y los estudiantes. Es más, esta relación depende de factores como la presencia de un mediador/bibliotecario, de la infraestructura y calidad de los recursos y de qué tan integrada esté la biblioteca a los objetivos y la labor formativa del establecimiento,

Adicionalmente, este propósito contribuye al problema detectado en el diagnóstico. Según el diseño del programa, una biblioteca escolar CRA cuenta con una serie de elementos que en teoría impactan positivamente los niveles de lectura de las y los estudiantes. Estos

---

<sup>81</sup> Que imparten enseñanza básica (incluyendo NT1 y NT2 en aquellos casos en los que aplique) y/o media.

<sup>82</sup> Todos presentes en MacGeown, Norgate & Warhurst, 2012

elementos son llamados por el programa como “acceso efectivo al libro” <sup>83</sup>, lo que se entiende como:

1. La existencia de libros y materiales de calidad, adecuados al nivel de desarrollo de las y los usuarios y que despierten su interés,
2. Una infraestructura adecuada en los liceos en la que se puedan guardar los recursos y mantener a disposición de las y los alumnos,
3. Un ambiente agradable en la biblioteca escolar que motive a las y los estudiantes a pasar tiempo en la biblioteca, y
4. Un equipo que mantenga la biblioteca ordenada y que motive la lectura en las y los usuarios, y la integre al currículum escolar.

El cumplimiento en el “acceso efectivo” al libro, sería en teoría la estrategia adecuada para lograr el propósito del programa, y también para abordar el problema de bajos niveles de lectura en la población escolar. Al respecto, el Programa el año 2011 diseña los estándares para las Bibliotecas CRA, lo que se valora positivamente, porque orienta tanto la gestión administrativa como pedagógica de los CRA en los establecimientos.

De esta manera, el propósito responde adecuadamente a resolver el problema que da origen al programa y es coherente con las prioridades y lineamientos del Gobierno.

No obstante, a juicio del panel existen problemas de diseño que son importantes porque ponen en riesgo el cumplimiento del propósito del programa.

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

1. 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 le dan los establecimientos a los materiales, por cuanto pueden no estar alineados con sus intereses o con el proyecto educativo del mismo. Dado esto, el panel estima que un sistema de consulta incentivaría al uso de los materiales por parte de la comunidad educativa y al aumento en la satisfacción de la misma.

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

1. Las capacitaciones son voluntarias, lo que a juicio del panel pone en riesgo el que un establecimiento beneficiario cuente con un Encargado y Coordinador que esté correctamente habilitado para cumplir su rol adecuadamente.
2. Las capacitaciones tienen, a juicio del panel, una debilidad en su diseño, específicamente, en su modalidad a distancia, la cual no es considerada adecuada para que ocurra un aprendizaje entre los asistentes. Según Area (2004), Gay & Airasian (2000) y Ruipérez (2003), las TIC levantan barreras, en sujetos con

---

<sup>83</sup> Esta definición se trabajó en conjunto con el programa en reuniones de trabajo durante el curso de esta investigación, en base a lo dictado por los Estándares de las Bibliotecas CRA (MINEDUC 2011).

analfabetismo informático o brecha digital. Si se considera como antecedente las bajas tasas de aprobación general de los equipos CRA que se capacitan (sobre todo para los cursos en modalidad e-learning), cabe la duda de si la modalidad es idónea para las personas a las que está dirigida la capacitación

3. La no existencia de un diseño de Formación especializado, para Encargados por un lado y Coordinadores por otro, en el caso de capacitaciones de autoaprendizaje: De acuerdo a los estándares de las bibliotecas CRA, los cursos de autoaprendizaje están dirigidos a ambos miembros del equipo. A juicio del panel, las tareas que cumple cada uno de ellos es diferente y tiene distintos requerimientos y aprendizajes, que serían maximizados si se abordan por separado.

Considerando todos los aspectos analizados previamente, el panel no valida la lógica vertical de la matriz de marco lógico, puesto que existen deficiencias de diseño en el componente 2 que tienen como consecuencia que el programa no pueda dar cuenta si el acceso efectivo al libro ocurre o no en cada establecimiento beneficiario.

#### b. Sistema de indicadores del programa (Lógica Horizontal)

Se tienen dos indicadores para medir el cumplimiento del propósito:

- Porcentaje de establecimientos educacionales subvencionados que imparten enseñanza básica y/o media, que cuentan con Biblioteca Escolar CRA (Espacio físico + equipo capacitado) implementada por el programa, respecto al total de establecimientos educacionales subvencionados que imparten enseñanza básica y/o media en un año t.
- Porcentaje de establecimientos educacionales subvencionados que imparten enseñanza básica y/o media, que utilizan el CRA como estrategia de enseñanza institucionalizada, respecto al total de establecimientos educacionales subvencionados que imparten enseñanza básica y/o media, que cuentan Biblioteca escolar CRA.

De estos indicadores, el segundo de ellos 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 ello, el panel ha propuesto usar para futuras mediciones de la Matriz de Marco Lógico la definición y pauta de la Agencia de la Calidad de la Educación de lo que es una “práctica institucionalizada”<sup>84</sup> para establecer una línea de base en la recogida de información que pueda ser analizada para determinar el cumplimiento del propósito.

Eficacia – componentes:

- Eficacia componente 1: Presenta 6 indicadores que dan adecuada cuenta de la eficacia del componente en términos de entrega de colecciones a establecimientos dentro del año, entrega de publicaciones periódicas, cantidad

---

<sup>84</sup> Esto es, que sea una práctica articulada a otras acciones institucionales y que sea sostenible dentro de la comunidad educativa del establecimiento (para mayor detalle, ver el capítulo de Eficacia y Calidad).

de libros por estudiante y por establecimiento, préstamos de libros y nivel de satisfacción de estudiantes y establecimientos.

- Porcentaje de establecimientos que reciben al menos una colección
- Promedio de libros por estudiante, respecto de la meta establecida por el programa (de 6 ejemplares por alumno)
- Promedio de libros por establecimiento, respecto de la meta establecida por el programa (1400-2000 libros, dependiendo de la matrícula del establecimiento)
- Promedio de préstamos de libros/recursos por estudiante en un año t. El programa no cuenta con una meta para este indicador, más allá de la meta de que el indicador aumente en el tiempo.
- Porcentaje de establecimientos que reciben al menos una publicación periódica.
- Porcentaje de establecimientos que se declaran satisfechos o muy satisfechos con el material recibido en un año t. El programa no cuenta con una meta para este indicador, más allá de la meta de que el indicador aumente en el tiempo.
- Porcentaje de estudiantes que declara satisfecho o muy satisfecho con los recursos que tiene el CRA. El programa no cuenta con una meta para este indicador, más allá de la meta de que el indicador aumente en el tiempo.

El panel constata que el programa no cuenta con información centralizada, actualizada y sistematizada, que dé cuenta del número promedio de préstamos, del nivel de satisfacción de los establecimientos ni de los estudiantes respecto del material de las bibliotecas CRA.

- Eficacia componente 2: Es cuantificado por tres indicadores, referidos a la cobertura de las capacitaciones entre las personas que forman parte de los equipos CRA, a la cantidad de capacitaciones realizadas y al porcentaje de capacitados que aprueba un curso realizado.
  - Porcentaje de establecimientos en los que se ha capacitado al menos una persona en el año t, donde la meta es 100%, desde que los estándares de las bibliotecas CRA estipulan que todos los miembros del equipo deben capacitarse anualmente.
  - Porcentaje de coordinadores y encargados CRA que han aprobado su capacitación o un curso de formación hecho en el año t. El programa no cuenta con una meta para este indicador, más allá de la meta de que el indicador aumente en el tiempo.
  - Porcentaje de coordinadores y encargados CRA que se declaran satisfechos o muy satisfechos acerca de la capacitación recibida (medido para coordinadores y para encargados). El programa no cuenta con una meta para este indicador, más allá de la meta de que el indicador aumente en el tiempo.

Al respecto, se debe señalar que el programa no cuenta con mediciones sistemáticas de estos indicadores. En el caso del primero, no cuenta con información que permita hacer una trazabilidad a nivel de establecimiento. En el caso del tercero, el programa no realiza de forma permanente y centralizada un sistema de evaluación de satisfacción a las personas capacitadas.

A nivel general, el programa no cuenta con un registro centralizado que informe de manera permanente respecto de cuántas capacitaciones ha realizado cada persona miembro del equipo CRA, lo que el panel considera que pone en riesgo la entrega equitativa del componente entre los encargados CRA, ya que podría significar que existen personas que, tal como indican los estándares, se capacitan anualmente, mientras que otras pueden no estar siguiendo este estándar.

Adicionalmente, el panel recomienda incluir indicadores de satisfacción en las jornadas anuales a nivel de SEREMI o DEPROV, e indicadores respecto de cómo los miembros del equipo CRA perciben que son apoyados por el programa en sus dudas, ya sea desde el nivel central o desde el nivel regional.

#### Eficiencia – componentes:

- Eficiencia: componente 1: está medida por dos componentes, a saber, tiempo promedio del proceso de compra de recursos y tiempo que demora el programa en distribuir las colecciones.

A juicio del panel, los indicadores de eficiencia serían más útiles para describir el proceso de producción si recogieran información respecto de los precios a los que consiguen los recursos, versus el valor que tendría para cada establecimiento conseguir sus propios recursos.

- Eficiencia – componente 2: La Matriz de Marco Lógico del programa no cuenta con indicadores de eficiencia para este componente. A juicio del panel, resulta interesante conocer indicadores que den cuenta de la eficiencia en la producción del componente, como el costo de capacitar “exitosamente” a un docente (es decir, que aprueba), o como el costo de las jornadas regionales en relación a lo presupuestado.

#### Economía

- Porcentaje de ejecución presupuestaria del programa en un año t. El programa no cuenta con una meta para este indicador.

Los medios de verificación y bases de datos con las que cuenta el programa no están disponibles de forma ordenada y sistematizada en el tiempo, en consecuencia no existen resultados sistematizados para cuatro de los componentes, siendo uno de ellos un indicador de propósito. Esto es considerado por el panel como un obstáculo para que el programa pueda supervisar el cumplimiento del mismo.

Considerando lo expuesto en el análisis anterior, el panel no valida la lógica horizontal del programa, y destaca la necesidad de complementar los indicadores disponibles con un sistema de indicadores periódicos y estandarizados que den cuenta del uso de la biblioteca. Este sistema puede obtenerse a un costo relativamente bajo, desde que el programa cuenta ya con un informe de gestión que los equipos CRA alimentan con información de la biblioteca.

### **Anexo 3: Procesos de Producción y Organización y Gestión del Programa**

A continuación, se describirán los Procesos de Producción, Organización y Gestión con los que cuenta el Programa, para operacionalizar el Propósito, que es “Desarrollar la biblioteca escolar<sup>85</sup> CRA como espacio de aprendizaje integrado a la labor formativa de los establecimientos escolares subvencionados<sup>86</sup>, para apoyar la implementación curricular y el fomento lector”

La descripción y análisis aquí vertidos se realizaron con la información recogida desde la lectura documental de antecedentes entregados por el Programa (Protocolos, Manuales, Informes de Estudios Externos, Estándares Nacionales, Encuestas de satisfacción e Informes de gestión, puntuales de algunos años, tablas, fichas, etc.), y entrevistas a los distintos profesionales del MINEDUC; Secretaría Ministeriales y equipo de profesionales del CRA, que trabajan y colaboran en la ejecución del programa.

#### **A. Proceso de producción de cada uno de los bienes y/o servicios (componentes) que entrega el programa.**

En relación al diseño para operar, el Programa cuenta con dos componentes:

1. Establecimientos educacionales subvencionados que postulan a la obtención de Bibliotecas Escolares (CRA), reciben recursos de aprendizaje diversos<sup>87</sup>.
2. Equipo de Bibliotecas escolares CRA (Coordinadores, encargados y asistentes) reciben capacitación en la gestión pedagógica y administrativa de las Bibliotecas CRA.

Desde el año 2011, a medida que se alcanzaban altos niveles de cobertura de bibliotecas escolares CRA a lo largo del país, se comenzó a trabajar en la mejora del uso de los recursos de las bibliotecas escolares en los establecimientos educacionales. Con este propósito se publicó el libro Estándares para las Bibliotecas Escolares CRA en Chile<sup>88</sup>, que entrega orientaciones e indicadores explícitos para el funcionamiento de la biblioteca CRA y de este modo ofrecer a los encargados/as y coordinadores/as CRA un apoyo concreto para que puedan prestar servicios que promuevan aprendizajes de calidad en los estudiantes de sus establecimientos.

Los estándares se dividen en ocho áreas temáticas que incluyen: la definición y servicios que debe prestar una Biblioteca Escolar CRA; el tipo de usuario que atiende; las consideraciones de espacio y colección que debe satisfacer, así como las acciones que regulan la gestión de redes internas y externas; la conformación del equipo de trabajo y la gestión pedagógica y administrativa. El texto Estándares de las Bibliotecas CRA propone una serie de indicadores y una rúbrica para medirlos y clasificar las bibliotecas escolares según niveles deficiente, mínimo, adecuado y sobresaliente. Estos indicadores se refieren tanto a las características de la biblioteca de las cuales el programa es directamente

---

<sup>85</sup> Implica los recursos físicos (libros, mapas, planisferios, juegos, soportes digitales y capacitación del recurso humano)

<sup>86</sup> Que imparten enseñanza básica (incluyendo NT1 y NT2 en aquellos casos en los que aplique) y/o media

<sup>87</sup> Libros, mapas, planisferios, juegos, software, entre otros.

<sup>88</sup> Estándares para las Bibliotecas Escolares CRA, Unidad de Currículum y Evaluación – Bibliotecas Escolares CRA, Ministerio de Educación, 2011.

responsable (cantidad de libros, capacitación ofrecida en cursos base y de autoaprendizaje) y aquellos que no dependen directamente del programa, como renovación de material, equipamiento digital, entre otros. El programa no hace un seguimiento sistemático de cada uno de estos indicadores, solamente para los que se explicita en el capítulo 2 de eficiencia y calidad de este informe.

La publicación de estos estándares ha destacado a Chile en la región latinoamericana como el único país que cuenta con este marco teórico, recibiendo solicitudes de colaboración de los países miembros de CERLALC que han sido atendidas con la Agencia de Cooperación Internacional del Ministerio de Relaciones Exteriores (AGCI) y la Oficina de Relaciones Internacionales (ORI) del Ministerio de Educación. Al respecto, el panel valora positivamente la producción y ordenamiento teórico que ha realizado el Programa a través de la publicación de los Estándares. No obstante, el Programa, no puede dar cuenta a través del análisis y la sistematización de la información, en qué nivel de cumplimiento se encuentran las Bibliotecas CRA, en relación al estándar.

El programa ha diseñado su operación en los dos componentes mencionados previamente, y que a continuación se describen en detalle:

### **Componente 1: Recursos de aprendizaje diversos.**

La producción de este componente se inicia con el llamado a los establecimientos subvencionados que imparten educación básica y/o media, para que postulen a una biblioteca CRA. El llamado se hace a través de dos mecanismos: mediante una publicación a través de la plataforma del Sistema Información General de Estudiantes (SIGE) del Ministerio de Educación, y mediante la difusión que realizan los profesionales Encargados de Bibliotecas CRA de las SEREMIs y DEPROVs, a través de las jornadas regionales y/o provinciales de equipos encargados y/o de coordinaciones a nivel Nacional.

#### ***Proceso de selección de los establecimientos destinatarios de Biblioteca CRA***

Cada establecimiento, voluntariamente, decide si desea postular para recibir una biblioteca escolar del programa CRA, para lo cual completa un formulario de postulación en línea. El periodo de postulación es de cuatro meses, de marzo a junio.

En el caso que un establecimiento no quiera acceder a la biblioteca escolar, puede registrar en un formulario la explicación de su negativa. Las explicaciones más frecuentes, son falta de espacio (no existe dónde instalar la biblioteca) y falta de presupuesto para contratar los recursos humanos (RRHH) que puedan ser coordinadores o encargados/as del CRA, lo cual es responsabilidad del sostenedor<sup>89</sup>.

El programa no tiene criterios de priorización, en cuanto entrega el beneficio a todo establecimiento educacional subvencionado de educación básica y/o media que postule a una biblioteca CRA y que cumpla con una serie de requisitos mínimos que aseguran que se puede desarrollar una biblioteca en ese establecimiento (tamaño del espacio, existencia de mobiliario y personal que administre la biblioteca), los que se detallan a continuación:

---

<sup>89</sup> Documento entregado por el Programa, que describe las razones por las cuales los establecimientos no han postulado al C.R.A.



- Un espacio con superficie mínima requerida es de 60 m<sup>2</sup> para la Biblioteca/CRA. Si el establecimiento desea tener el CRA de básica y media en el mismo lugar, éste deberá contar con un espacio de 100m<sup>2</sup>.
- Debe estar ubicado en un punto central de la escuela, de preferencia en el nivel principal (1er piso), de fácil acceso, alejado de zonas ruidosas como patios, gimnasio u otros. Se valora positivamente la integración o cercanía del Laboratorio Enlaces y el CRA, así como también la habilitación de la infraestructura para que accedan alumnos con “necesidades educativas especiales” y el contemplar espacio para futuras ampliaciones.
- Debe contar con un área en la que se exponen los recursos, la cual debe ser amplia y facilitar el acceso directo a todos los materiales impresos, audiovisuales y equipamiento tecnológico.
- El área de trabajo de equipo CRA debe estar destinada a la atención de usuarios, tareas administrativas y reuniones de trabajo.
- Debe contar con un área de estudio, que debe contemplar tanto el trabajo individual como grupal.
- Debe contar con un área informal, destinada a los usuarios más pequeños, para actividades como Hora del Cuento<sup>90</sup>, hojear libros y leer placenteramente.
- El mobiliario debe contemplar un mínimo y eventualmente un optativo de:

**Cuadro 41: Requerimientos de mobiliario para establecimientos que postulan a un CRA**

<b>Mobiliario mínimo</b>	<b>Mobiliario optativo</b>
10 Mesas	Mueble para equipos
40 Sillas	Mueble para material didáctico
2 Estanterías murales abiertas	Kárdex para archivo de recortes
2 Estanterías bajas móviles abiertas	Mesa para computador
1 Diario Mural	Pizarra
1 mesa de trabajo equipo CRA	1 Exhibidor de publicaciones periódicas
10 Peras/cojines/poufs	
1 Caja para las fichas de préstamo	
2 Carritos (tipo feria)	
Estufa (si corresponde)	

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

- Debe contar con una persona que cumpla el rol de coordinador/a; quien asuma esta función debe ser un docente que contemple en su horario una cantidad de horas pedagógicas destinadas exclusivamente al CRA (Se sugiere que sea el mismo docente encargado del laboratorio de ENLACES).
- Debe contar con una persona que cumpla el rol de del encargado/a CRA; quien asuma esta función puede ser un docente, bibliotecario, administrativo o para-docente con una cantidad de horas cronológicas para administrar la colección.

<sup>90</sup>Espacio que se destina cada semana a la lectura de buenos cuentos o historias, con el fin primordial de despertar en ellos el gusto y motivación por la lectura y la buena literatura. Esta actividad requiere de una atmósfera tranquila y acogedora y la preparación de la lectura de parte de un mediador.

Quien cumpla este rol, debería además recibir capacitación específica. La cantidad de horas, tanto para el Coordinador como Encargado, va variando según categorías<sup>91</sup> que se determinan en función de la matrícula y los metros cuadrados de cada establecimiento.

Cada establecimiento, al postular, entrega información al programa respecto del grado de cumplimiento de estos requisitos en su postulación online, la cual se hace mediante el llenado de un formulario. El Programa evalúa la situación de cada caso en base a la información que han proporcionado los establecimientos, y registran en un archivo los casos que no se adjudican un CRA y los motivos por los que no se les ha adjudicado una biblioteca

La información respecto de la adjudicación de bibliotecas se publica y se actualiza mensualmente en la página web de bibliotecas CRA<sup>92</sup>.

Luego de la adjudicación se publican los resultados en plataforma SIGE y se completa un Acta de Compromiso entre el programa y el establecimiento que se ha adjudicado una biblioteca, la cual queda disponible en SIGE. El objetivo del Acta es establecer el compromiso del establecimiento a cumplir con los requisitos necesarios para mantener una biblioteca de aula (recientemente descritos).

En caso de que un establecimiento que postula no cumpla con las condiciones necesarias para tener una biblioteca escolar, queda como “seleccionado con reparo”. Esto significa que, en el menor tiempo posible, el establecimiento educacional debe corregir las omisiones y/o inconsistencias existentes en el formulario de postulación. La información respecto de la adjudicación de bibliotecas se publica y se actualiza mensualmente en la página web de bibliotecas CRA<sup>93</sup>. Con todo, el programa declara ser flexible en la postulación, y analizar los casos que no cumplen con los requisitos caso a caso. En la práctica, según declara el programa, casi todo establecimiento que postula recibe una biblioteca escolar.

Sin embargo, el Programa no cuenta con información sistematizada, de registro de los procesos de selección de cada año, ni de la constatación en terreno de la mejora realizada por los establecimientos, o el cómo lo han reparado.

El Programa declara que existe una constante retroalimentación que alimenta los procesos de postulación de cada año, con el fin de mejorar los instrumentos de

<sup>91</sup>

<b>CATEGORÍAS</b>	<b>BÁSICA</b>	<b>MEDIA</b>
<b>1.</b>	1 a 50 alumnos (PK a 8°)	1 a 300 alumnos
<b>2.</b>	51 a 100 alumnos (PK a 8°)	301 a 600 alumnos
<b>3.</b>	101 a 300 alumnos (PK a 8°)	Más de 601 alumnos
<b>4.</b>	301 a 600 alumnos (PK a 8°)	
<b>5.</b>	Más de 600 alumnos (PK a 8°)	
<b>6.</b>	Sólo 7° y 8°(no importa la matrícula)	

Bases de Postulación Desarrollo de Bibliotecas CRA, publicadas en la página Web

<sup>92</sup> [www.bibliotecasCRA.cl](http://www.bibliotecasCRA.cl)

<sup>93</sup> [www.bibliotecasCRA.cl](http://www.bibliotecasCRA.cl)

postulación y los procesos de la misma. Este *feedback* proviene de consultas realizadas<sup>94</sup> y de reuniones del equipo de coordinación del CRA (no obstante, el programa no cuenta con un calendario de reuniones, ni con información sistematizada de lo levantado en cada una de ellas).

Una vez finalizado el proceso de postulación y selección, se lleva a cabo la selección de material, compra y distribución del mismo a los establecimientos.

En términos evaluativos, el panel considera, que los requisitos solicitados para que las escuelas postulen a acceder a una Biblioteca CRA, son los necesarios y suficientes ya que se relacionan directamente con los estándares. No obstante, no existe evidencia sistematizada por el Programa que permita determinar el nivel de cumplimiento (constatación en terreno); de los antecedentes declarados por el establecimiento, en relación a los solicitados por el Programa.

En síntesis; el panel considera que este proceso de selección de establecimientos tiene la debilidad de que no permite al programa constatar el fiel cumplimiento de requisitos por parte del establecimiento. La información que entrega el establecimiento es auto-reportada, y el programa no realiza en ningún momento un monitoreo respecto del cumplimiento del acta de compromiso.

En cuanto a la retroalimentación declarada por el programa, la información recogida no es sistemática, ni analizada periódicamente, lo que impide hacer una mirada sistémica en el tiempo que permita levantar acciones de mejora que puedan ser evaluadas en función de los objetivos propuestos.

### **Proceso de selección de material a entregar, compra y distribución a los establecimientos.**

A los establecimientos 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; (b) la “colección de actualización”, que se envía todos los años a los establecimientos que ya forman parte del CRA. El objetivo de la colección de actualización es alcanzar la meta de 6 libros por estudiante propuesta por el programa, reponer el material inicial que se ha dañado o depreciado, y mantener las bibliotecas actualizadas con contenidos vigentes y/o definidos como prioritarios por la UCE<sup>95</sup>.

Los distintos establecimientos podrían tener diferentes colecciones iniciales y diferentes colecciones de actualización, puesto que los contenidos de cada colección dependen de los siguientes factores:

- Si se trata de una colección inicial o de actualización
- Si la biblioteca es para enseñanza básica o media
- Matrícula del establecimiento y Niveles educativos que imparte

Para la compra de recursos, el programa cuenta con una base de proveedores externos a los que les hace consultas regularmente, mediante un procedimiento formal llamado

---

<sup>94</sup> Encargados de Bibliotecas CRA de las SEREMIs y DEPROVs, a través de las jornadas regionales y/o provinciales de equipos encargados y/o de coordinaciones a nivel Nacional

<sup>95</sup> Sería, por ejemplo, el caso de metas presidenciales específicas.

Consulta al Mercado. Este procedimiento se lleva a cabo a través de la plataforma de Mercado Público<sup>96</sup>, y consiste en una invitación pública para que cada proveedor interesado envíe “muestras” de nuevas ofertas, para que sean evaluadas por el programa. Si una muestra es evaluada positivamente, entonces dicho material es considerado para ser comprado en una etapa posterior, de compra masiva.

Cada consulta al mercado solicita material con un foco específico, el cual es puesto de acuerdo a lineamientos específicos de la Unidad de Currículum y Evaluación y de acuerdo al criterio del equipo de Desarrollo de Colecciones, quienes también pueden proponer solicitudes y lineamientos para la Consulta al Mercado. Existe un procedimiento formal en el cual el programa define los contenidos de la consulta, consistente en reuniones entre la Coordinación Nacional de la Unidad de Currículum y Evaluación (quien entrega los lineamientos para la colección de cada año) y la coordinación del programa, y en reuniones entre los equipos de formación de colecciones y estudios del programa, para definir una lista de criterios que se verán plasmados en la consulta al mercado de cada año en particular.

Posterior a la consulta al mercado, el programa recibe muestras de diferentes materiales. El programa y la Unidad de Planificación de la UCE comprueban que se cumplan requisitos base de materialidad, año de publicación (solicitados en la consulta al mercado), para luego pasar a la siguiente etapa, consistente en una primera revisión exhaustiva del material desde el punto de vista de calidad y contenido. Los materiales que son bien evaluados en este proceso quedan clasificados como “recomendables”. En un proceso posterior de compra, el material recomendado es revisado por segunda vez por el programa y la UCE, en un proceso de priorización, antes de aprobar los materiales para su compra.

En relación a la primera fase de evaluación exhaustiva (la que se hace posteriormente a la revisión técnica que la Unidad de Planificación), desde el año 2017 que esta labor se externaliza a un Centro Evaluador Externo de recursos, cuya contratación se licita anualmente.

El Centro Evaluador Externo cumple procedimientos rigurosos, con el propósito de evaluar el material recibido en las consultas de mercado, en las dimensiones de; Formato, Contenido, Construcción Semiótica Multimodal, Pedagógica, y Desarrollo Social y Diversidad. Cada sub-dimensión<sup>97</sup>, busca asegurar la pertinencia y calidad de los textos, susceptibles de ser comprados por el MINEDUC para el sistema educativo.

Existen dos evaluadores por libro y reuniones de comité para evaluar cada recurso. Cada evaluador externo utiliza 18 pautas de evaluación contenidas en un software, que se asigna según el tipo de recurso; como ficción, no ficción, digital y volumétricos.

A través de una técnica de pares ciegos, el Centro Evaluador asigna un puntaje a cada recurso. Finalizado el proceso, el Centro Evaluador entrega al CRA una indicación de qué

---

<sup>96</sup> [www.mercadopublico.cl](http://www.mercadopublico.cl)

<sup>97</sup> Estas Dimensiones, con sus respectivas Sub-dimensiones y criterios para cada una de ellas, están descritas en el Manual de Uso de Pautas de Valoración CRA\_2017, publicado por Bibliotecas Escolares CRA-Unidad de Currículum y Evaluación UCE, cuyo propósito es entregar lineamientos generales para orientar el proceso de evaluación de recursos de aprendizaje que desarrolla anualmente el CRA. Se presentan los tipos de recursos a evaluar, los criterios que dan origen a las distintas pautas de evaluación, y los procedimientos que aseguran que esta evaluación se realice homogéneamente entre los distintos profesionales de un Centro Evaluador.

recursos dentro de la muestra obtenida en la consulta al mercado, son “recomendables” como para ser incluidas en las bibliotecas ese año.

En base a la lista de recursos que son recomendados por el Centro Evaluador, un equipo de profesionales del área de Currículum de la UCE realiza una priorización de los recursos, para evaluar si estos se adecuan bien a los lineamientos del currículum nacional y a las prioridades educativas del año en curso. Al final de este proceso, el equipo de Desarrollo de Colecciones elabora una lista final de recursos a ser comprados vía Convenio Marco en Mercado Público.

Una vez publicada la solicitud de compra, las editoriales presentan ofertas. El que se pueda o no comprar algún recurso o título específico depende de que exista oferta. Con el procedimiento de consulta al mercado, el programa busca minimizar este riesgo, lo que es evaluado positivamente por el panel.

En definitiva, la lista de textos efectivamente comprados depende de que exista una oferta de mercado y del presupuesto inicial para la compra.


Una vez que se han adquirido los recursos, estos son recibidos en una bodega o lugar de almacenaje<sup>98</sup>, que servirá de centro de mecanizado y distribución. El armado de las colecciones iniciales (es decir, mecanizar el conjunto de recursos que forma parte de una colección y empaquetarlos para su entrega) y la distribución a los establecimientos correspondientes, es responsabilidad de la empresa que ese año se haya adjudicado el servicio de distribución y logística (proceso que se lleva a cabo a través de Convenio Marco).

Los recursos son entregados a los establecimientos educacionales, y para dar por finalizado el proceso de entrega, una persona del establecimiento debe firmar una recepción conforme. De esta forma, existen medios de verificación por los cuales el programa puede monitorear que los recursos hayan sido efectivamente entregados.







Luego de la recepción física de las colecciones, los establecimientos pueden corroborar, si lo recibido corresponde a lo que está informado en la plataforma online de SIGE (donde se les ha informado previamente la composición de la colección que recibirán). En caso de no haber recibido la totalidad de la colección, pueden hacer comentarios o solicitudes.








En la tabla que se presenta a continuación, se describen las etapas del proceso de toma de decisión para la conformación de las colecciones año a año, compra, mecanizado, distribución y recepción:







**Cuadro 42: Descripción de producción del componente 1**

DESCRIPCIÓN PROCESO DE TOMA DE DECISIÓN PARA LA ASIGNACIÓN DE COLECCIONES ANUALES A LOS ESTABLECIMIENTOS	
Elemento	Descripción
 Entregar Lineamientos	1. Coordinación nacional entrega lineamientos para la compra de recursos. 2. Coordinación entrega un listado con temáticas focos que son prioridad para profundizar desde el Ministerio de Educación.

<sup>98</sup> El cual es arrendado vía Convenio Marco.

 <p>Analizar Instrumentos Curriculares</p>	<p>3. Se analizan los lineamientos en base a los instrumentos curriculares: listado de temáticas foco se relacionan con los instrumentos curriculares, identificando pertinencias de cada una de estas.</p> <p>4. Se establecen criterios para elaborar documento con requerimientos y especificaciones que relaciona temáticas foco con los instrumentos curriculares para que los proveedores presenten muestras de libros a evaluar.</p>
 <p>Equipo de monitoreo y seguimiento curricular</p>	<p>5. Aporta consideraciones desde los estudios realizados a los establecimientos: el equipo de monitoreo y seguimiento curricular entrega datos de estudios del comportamiento de establecimientos en áreas específicas y que se evalúan fortalecer desde la colección CRA.</p>
 <p>Establecer criterios para elaborar especificaciones</p>	<p>6. Se elabora el documento con las especificaciones “Consulta al mercado”: contiene los antecedentes de temáticas focos y datos de estudios se elabora el documento de “Consulta al mercado”, el cual detalla de manera específica y concreta, las condiciones que deben tener los libros para ser presentados por parte de los proveedores.</p> <p>7. Se confecciona planilla Excel: está directamente relacionada con las especificaciones que contiene el documento de “Consulta al mercado”, para que los proveedores especifiquen las características de cada libro presentado con la finalidad que tenga directa relación con lo solicitado en el documento RFI.</p>
 <p>Invitar a Editoriales a presentar Recursos de Aprendizaje</p>	<p>8. Publicación de RFI: a través de Mercado Público se invita al mercado editorial publicando los documentos “consulta al mercado” que contiene plazos asociados al proceso y Planilla Excel para que completen por cada libro a presentar como muestra. Los proveedores envían esta planilla completa a un correo especificado en el documento.</p>
 <p>Presentar Recursos de Aprendizaje</p>	<p>9. Revisión de planilla Excel: profesionales del equipo de bibliotecas CRA revisan las planillas que envían por mail los proveedores con el listado de libros, posteriormente se devuelve la planilla Excel al proveedor indicando si se acepta o rechaza el libro según los antecedentes que el proveedor evidencia en contraposición con lo solicitado en el documento de “consulta al mercado”.</p> <p>10. Libros aceptados: se informa a proveedores vía mail, se le indica día, hora, y lugar de entrega de las muestras aceptadas.</p> <p>11. Proveedores entregan muestras: cuando los proveedores entregan sus muestras se les entrega un comprobante de recepción.</p>
 <p>Recepcionar Recursos de Aprendizaje</p>	<p>12. Recepción de muestras en CRA: profesionales de Bibliotecas CRA realizan un filtro inicial, revisando si las muestras físicas cumplen con los requisitos establecidos en el documento “consulta al mercado” y lo declarado por los proveedores en la planilla Excel.</p> <p>13. Profesionales del equipo CRA definen, previa revisión, si las muestras pasan a sistema de evaluación o son devueltas al proveedor.</p> <p>14. Se informa a los proveedores, vía mail, si las muestras que presentaron pasan a evaluación o bien, deben ser retiradas (devueltas).</p>

 Evaluar Recursos de Aprendizaje	15. Organización de muestras: se organizan para evaluación los recursos que quedaron aceptados en el filtro inicial. 16. Pautas de evaluación: profesionales del equipo CRA asignan las pautas de evaluación a cada muestra de libro aceptada, de esta manera se optimiza el proceso de evaluación realizado por un centro evaluador externo. 17. Centro Evaluador Externo: realiza una doble evaluación por cada libro y genera un expediente que contiene 3 informes (uno por cada evaluador y uno por comité). 18. Resultado de la evaluación: Centro evaluador entrega un listado con los libros que son “Recomendados” o “No recomendados”.
 Libros Recomendados	19. Libros recomendados: son organizados por asignaturas, temáticas y nivel para comenzar un proceso de priorización. 20. Libros no recomendados: quedan fuera del proceso de selección
 Proceso de Priorización	21. Proceso de Priorización profesionales equipos disciplinarios: profesionales del equipo CRA a partir de los libros recomendados, elaboran un listado de títulos que envían a los equipos disciplinarios de la Unidad de Currículum y Evaluación del Ministerio de Educación para la priorización de compra. Los profesionales de los distintos equipos pueden revisar el libro y los informes de evaluación. 22. Priorización, profesionales de bibliotecas CRA: con la priorización realizada por el equipo de disciplinares, el equipo CRA realiza un listado de propuesta compra, considerando el equilibrio entre temáticas, asignaturas y niveles. 23. Validación de listado: Coordinación UCE valida el listado de propuesta compra.
 Proceso de Catalogación	24. Propuesta listado compra: profesionales del equipo CRA y UPLAG envían el listado de Compras a compras-MINEDUC para ser publicado en el portal de Mercado Público.
 Publicación RFI solicitud catalogación	25. EL Ministerio de Educación pública en el portal de Mercado Publico e listado de compra de libros solicitando a los proveedores asociarse con un ID válido dentro de un plazo establecido en el documento.
 Intención de Compra	26. Intención de compra: Con el listado de libros catalogados, se realiza el proceso de intención de compra, que considera procesos definidos por el convenio marco libro de la Dirección de Compra
 Carro de compra	27. Presupuesto por biblioteca CRA: se asigna presupuesto por RBD, considerando el rango de matrícula y niveles; biblioteca CRA básica y/o media, son presupuestos independientes. 28. Carro de compra: con los libros del listado de compra, se asignan perfiles de bibliotecas básica y/o media. Los establecimientos acceden a seleccionar los recursos más adecuados según su proyecto educativo (PEI) y presupuesto asignado, se contemplan plazos. Los establecimientos que no seleccionen, se les asignará una colección estándar, considerando niveles, matrículas y asignaturas.

 Pre asignación	29. Preasignación: con la selección realizada por los establecimientos, se descarga una base de datos que entregará el número de libros que deben adquirirse por cada título.
 Intención de compra	30. Publicación de intención de compra: con los datos de las cantidades de libros se publica la intención de compra para que los proveedores comiencen el proceso para confirmar la compra.
 Proveedores entregan libros en bodega	31. Entrega de libros: según los contratos y especificaciones de la compra, se definen fechas y lugar de entrega de los libros por parte de los proveedores.
 Asignación	32. Asignación final: profesionales del equipo CRA entrega asignación final de libros a operaciones para su distribución, colecciones asociadas a RBD.
 Mecanizado y Distribución	33. Mecanizado y Distribución: El equipo de Operaciones Uplag coordina y planifica con el operador logístico el mecanizado y la distribución de las colecciones a todos los establecimientos con bibliotecas CRA incorporados en el documento de asignación final.
 Reportes de recepción	34. Reportes de recepción: Operaciones Uplag entrega al Equipo de bibliotecas CRA un documento con los detalles de la distribución, donde menciona la recepción de las colecciones por cada establecimiento, indicando fecha, nombre de persona y RUT de quien recibe en el establecimiento.

Fuente: Tabla elaborada por el Programa CRA 2019

Al respecto, el panel evalúa positivamente, que el Programa haya realizado una serie de mejoras al proceso de selección y compra de recursos educativos, con el fin de resguardar que los libros respondan a las necesidades del contexto escolar, asegurando su pertinencia pedagógica, aplicando criterios de evaluación que buscan asegurar la calidad de los recursos susceptibles de ser comprados por el MINEDUC. El proceso es riguroso y exhaustivo, y los requisitos que le piden a la institución que evalúa (y a los evaluadores de esta institución) son adecuados y suficientes para resguardar la calidad.

El envío anual de recursos se justifica, en primer lugar, porque dado el presupuesto asignado al programa, éste debe seleccionar cada año un conjunto de todo lo que desea comprar. En segundo lugar, constantemente surgen actualizaciones a la malla curricular, o requerimientos presidenciales específicos<sup>99</sup>. Por último, mediante el envío anual de recursos el programa se acerca a su meta de 6 libros por alumno, que fue fijada en base al estándar internacional (UNESCO/IFLA) (que recomienda un número de 2.500 títulos por alumno), con el fin de establecer una meta alcanzable en el mediano plazo.

<sup>99</sup> STEM, Inglés, Educación Financiera, Cambio Climático, entre otros.



Por último, en este componente no existe un proceso de retroalimentación periódica y constante con el programa, en el que den cuenta la colección que poseen, colección activa y operativa para su uso, dicha colección debería considerar información de material bibliográfico que ha sido descartado, material ingresado por otros medios como proyectos propios de los establecimientos o donaciones de particulares, lo que es considerado como una debilidad por el panel. Esto permitiría determinar el volumen real de las colecciones que poseen los establecimientos por año, así como también sus necesidades de recursos educativos.

### **Publicaciones Periódicas:**

Desde 1996, se les asignó a los establecimientos educacionales un presupuesto para la suscripción a publicaciones periódicas. El principal objetivo de esta línea de acción es facilitar el acceso de niños y niñas, jóvenes y docentes a diarios, revistas de actualidad y revistas de temática especializada.

Para facilitar la tarea de selección, Bibliotecas Escolares CRA edita un Catálogo que permite a la comunidad escolar estar al tanto de las distintas publicaciones periódicas (diarios y revistas) disponibles en nuestro país.

Los catálogos hacen posible la selección de los materiales de los establecimientos que desean recibir, ya sea por los fondos entregados por el MINEDUC o autofinanciado, al entregar un breve resumen de cada publicación, su valor y los datos del distribuidor. Desde 1996, el catálogo cubre la educación media, y desde 2004, la educación básica.

Los años 2017 y 2018 no se realizó el proceso de publicaciones periódicas debido a una objeción de Contraloría el año 2017 al contrato del principal proveedor (Televisa), por encontrarse la empresa fuera de Chile. Los años siguientes, además, no se llevó a cabo la compra de publicaciones periódicas ya que, según el programa, existe cada vez menos variedad de revistas de circulación nacional pertinentes e interesantes para un sistema educativo. Se ha decidido entregar acceso a revistas en formato digital mediante la Biblioteca Digital Escolar.

El panel valora positivamente que el programa actualice la modalidad de los recursos que entrega de acuerdo a las necesidades e intereses de los establecimientos que beneficia. No obstante, el panel considera que estas decisiones deben ser tomadas en base a evidencia comprobable y robusta, en base a información constante con el universo de los establecimientos.

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

Las acciones de Formación que realiza el programa se concentran en tres actividades. (1) Capacitaciones a distancia y presenciales, (2) Encuentros masivos de equipos CRA a nivel de región o de provincia y (3) Creación de redes entre diferentes actores relacionados con la temática de bibliotecas.

#### **(1) Capacitaciones a distancia y presenciales:**

El propósito de la capacitación es entregar herramientas a los coordinadores y encargados de las bibliotecas escolares CRA, para apoyarlos en la gestión administrativa de las colecciones (mediante el Catálogo del software de gestión de la biblioteca escolar

Abies 2.0) y en la gestión pedagógica (definida por la vinculación del material con los requerimientos curriculares de los distintos niveles).

Según los estándares de las bibliotecas CRA, los encargados deben recibir formación específica inicial para ejercer su rol. Es decir, cuando un establecimiento se incorpora por primera vez al programa, o cuando una persona empieza a cumplir el rol de encargado por primera vez en un establecimiento, deberá recibir una capacitación de base.

La capacitación base provista por el programa consiste en 2 cursos en modalidad b-learning<sup>100</sup>, llamados “Cursos Base”. Tienen los contenidos mínimos que el programa considera necesarios para que el equipo CRA puedan gestionar administrativa y pedagógicamente la biblioteca. Estos cursos son:

- **Curso base Abies 2.0:** Curso del ámbito Gestión Administrativa. Tiene el propósito de dar a conocer y fomentar el uso del programa ABIES 2.0, que sirve para 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.

Ambos cursos son de carácter voluntario.

El programa tiene como meta impartir ambos cursos una vez al año. A continuación se describe el proceso de producción de los cursos base: El programa asigna un presupuesto cada año al componente de formación, y, en base a éste, determina cada año cuántos cupos de capacitación en cursos base puede ofrecer. Luego, contrata mediante licitación a la institución de formación que desarrollará las capacitaciones<sup>101</sup>.

Una vez adjudicado un oferente, el programa elabora un calendario de inscripción y de ejecución de los cursos, a los cuales pueden postular las y los miembros de los equipos de biblioteca a través de la página web del CRA. Aunque en teoría pueden postular tanto encargados como coordinadores, los cursos están diseñados para dotar a los encargados de herramientas básicas de gestión, por lo que se incentiva que postulen solamente los encargados, y se prioriza a estos en caso de que exista más de una postulación por establecimiento<sup>102</sup>. Así, para la asignación de cupos, se privilegia 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, existe otro tipo de capacitación llamada “Cursos de Autoaprendizaje”. Tanto para el caso de coordinadores como encargados, los estándares de las bibliotecas CRA señalan que éstos deben mantenerse continuamente capacitados. Es por esto que el programa ofrece también estos cursos, en formato e-learning (es decir, no cuentan con un componente presencial) y con una menor duración (20 horas), que buscan reforzar contenidos específicos en los equipos CRA. Los cursos de autoaprendizaje son:

---

<sup>100</sup> Es decir, que tienen un componente de educación a distancia (e-learning) y un componente presencial.

<sup>101</sup> El contenido de las capacitaciones es el mismo cada año, el cual fue desarrollado por el área de formación del programa.

<sup>102</sup> Solamente se admite más de una persona por establecimiento cuando los mismos tienen una matrícula elevada, por lo que se podría necesitar que más de una persona se capacite. Estas decisiones son tomadas caso a caso, cada año.

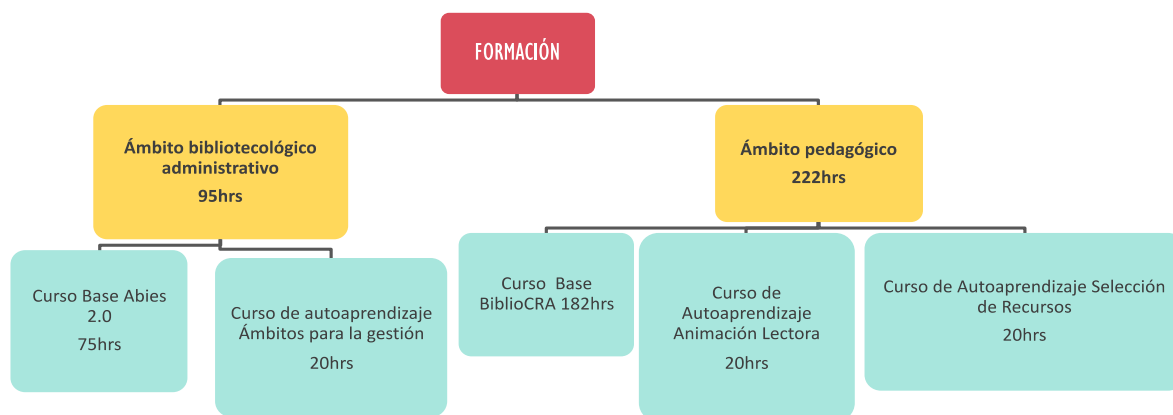
- **Curso de autoaprendizaje Ámbitos para la Gestión:** Su propósito es que los encargados autoevalúen la gestión CRA, en el marco de los estándares del Programa.
- **Curso de Autoaprendizaje Animación Lectora:** Su objetivo es conocer y explorar estrategias de animación a la lectura.
- **Curso de autoaprendizaje Selección de Recursos:** Su objetivo es dar a conocer mecanismos de selección de recursos para la comunidad educativa.

Los cursos de autoaprendizaje son también voluntarios. Debido al formato en e-learning, no existe una cantidad de cupos fijas a repartir entre los miembros del equipo CRA, por lo que no es necesario un proceso de postulación. La meta del programa es impartir cada uno de estos cursos 6 veces al año.

Adicional a estos cursos, el programa ofrece de manera presencial y a solicitud de las regiones o comunas talleres de Abies 2.0, para grupos de 15 a 20 encargados CRA.

La siguiente ilustración expone la estructura del diseño de Formación en el componente 2, separándolos según su ámbito (bibliotecológico administrativa o pedagógico):

**Ilustración 12: Estructura del componente 2 de Formación**



Fuente: Antecedentes entregados por el programa

### **Criterios para la priorización de asignación de cupos, para cursos de capacitación equipos bibliotecas escolares CRA**

#### **Cursos BiblioCRA y Abies 2.0.**

##### **a. Convocatoria**

Para fomentar la participación en el proceso de la etapa de inscripción de los cursos BiblioCRA y Abies 2.0, se realiza un despliegue comunicacional a través del diseño del *flyer* y *mailing* masivo y web [www.bibliotecas-CRA.cl](http://www.bibliotecas-CRA.cl) especializada en apoyo a la gestión a las bibliotecas para todas las escuelas y liceos que tiene bibliotecas escolares CRA.

Estos instrumentos presentan la información necesaria para tomar una decisión informada:

- Descripción general del curso

- Requisitos de postulación: Solo podrá postular un encargado<sup>103</sup> de la biblioteca por Establecimiento educativo, debe contar con conexión a internet, tener conocimientos TIC básicos y no haber realizado anteriormente dicho curso.
- Fechas claves del proceso
- Link al formulario de inscripción

### **b. Inscripción**

Después de realizar la convocatoria abierta, se genera la base Excel con toda la información de inscritos, esta base contiene datos básicos de los postulantes y del establecimiento educativo (RUT, RBD del establecimiento donde ejerce sus funciones, nombre, región).

### **c. Análisis y cruce de datos y priorización**

Se procede a realizar el análisis de los registros de la base Excel, cotejando:

- RBD no beneficiados con el curso anteriormente impartido, para priorizar la participación de establecimientos nuevos respecto de la última vez que se impartió el curso.
- RBD beneficiados con RUT de postulante, para privilegiar la participación de personas nuevas respecto de la última vez que se impartió el curso.

A la fecha de cierre de este informe, el panel no ha tenido acceso a las bases de datos que den cuenta de estos cruces, ni del ordenamiento anual e histórico, por RBD.

Después de realizar los cruces señalados anteriormente, se consideran los RBD detectados con las características señaladas como prioritarios. Una vez que se ha asignado un cupo prioritario a personas nuevas y a establecimientos nuevos (la cual a su vez se ordena según orden de inscripción), se realiza la selección por orden de inscripción del resto de los miembros CRA.

Además, el programa elabora una lista de espera en caso de que los seleccionados en la priorización no accedan a la matrícula del curso.

Al respecto, el panel valora positivamente que para los cursos bases, **BiblioCRA y Abies 2.0**, el Programa cuente con un sistema que permite priorizar que se capaciten los postulantes sin formación previa. No obstante, no existe información sistematizada y en línea por RBD, que permita identificar cuantas capacitaciones tiene cada encargado CRA, y cuán preparado se encuentra para administrar y gestionar una Biblioteca.

Para la convocatoria de los cursos Abies 2.0 del año 2016 y BiblioCRA 2018, se hicieron algunas excepciones para los establecimientos que solicitaron capacitar a más de una persona del equipo. Estos fueron 36 establecimientos para Abies 2.0 y 61 establecimientos para BiblioCRA.

Estas excepciones estaban ancladas a situaciones como la amplia cantidad de estudiantes del RBD, necesidad de que más de una persona tomaran el curso y la proyección de jubilación o retiro de encargado actual y su reemplazo.

---

<sup>103</sup> Los cursos base están dirigidos a encargados y no a coordinadores, puesto que en los estándares de las bibliotecas CRA se estipula que los encargados deben recibir una capacitación específica para cumplir sus funciones en el cargo.

### **Cursos de autoaprendizaje**

La convocatoria ocurre de la misma forma que en el caso de los cursos base, a través de difusión a través de mailings, flyers y de la página web de Bibliotecas CRA.

Los cursos de autoaprendizaje tienen un formato virtual y sin tutor, por lo que la inscripción de una persona no es restricción para que otras puedan hacerlo. Así, estos cursos no tienen límite de inscripción, ni restricciones a quienes se hayan capacitado previamente, pues el objetivo de la misma es precisamente proveer de formación periódica a los miembros del equipo CRA.

### **(2) Encuentros Regionales 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**

En los encuentros regionales y/o provinciales se incentiva la creación de redes desde el año 2013, con el objetivo de lograr una autonomía operativa desde regiones para incentivar la articulación de las bibliotecas escolares CRA con los departamentos provinciales y coordinadores regionales y, además, lograr la articulación con instituciones particulares y bibliotecas públicas.

Con este fin, se potencia desde el nivel central la creación de Redes CRA, que 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.

Para la conformación formal de una Red CRA, la o las bibliotecas que la conforman deben seguir una serie de pasos:

1. Convocatoria: en la que la biblioteca CRA (a través de un representante) y una organización invitan a formar una Red. Para invitar o convocar a trabajar en red, quien tiene la iniciativa debe elaborar un catastro o listado con las Bibliotecas Escolares de su comuna, localidad o región.
2. Diagnóstico: Cada Biblioteca Escolar CRA debe realizar un diagnóstico del estado actual de su propia biblioteca para compartírselos con los miembros de la Red CRA.
3. Plan de Trabajo: se debe generar un plan de trabajo conjunto que incluya ejecución y evaluación de los objetivos de la Red.
4. Elección de una directiva y conformación de la Red CRA

El nivel central entrega apoyo y asesoría en lo que respecta a financiamiento (a través de presupuestos del Departamento de Educación Municipal (DEM), sostenedor y/o Ley SEP.

De acuerdo a los Estándares de Bibliotecas Escolares CRA, mediante el trabajo en Redes las Bibliotecas Escolares CRA pueden lograr un mejor cumplimiento de los objetivos propuestos en el marco del estándar.

Un ejemplo de este tipo de coordinaciones en Red son las pasantías que realiza el programa en conjunto con el Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas. A la fecha el programa ha realizado 5 versiones del Programa de Pasantías “De Biblioteca en Biblioteca”. Este programa está dirigido a profesionales, técnicos, administrativos, docentes y paradocentes que se desempeñan en las distintas Bibliotecas Escolares CRA de enseñanza básica y media.

El Programa de Pasantías tiene por objetivo propiciar el fortalecimiento institucional e integración del Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas con las Bibliotecas Escolares CRA del Ministerio de Educación, favoreciendo el desarrollo e intercambio de experiencias para el fomento lector y otras actividades en las comunidades a las que atienden y establecer lazos concretos de trabajo articulado. Además, permite entregar herramientas y conocimientos prácticos de las tareas que se realizan en las distintas áreas de gestión de las Bibliotecas Públicas y que puedan ser de utilidad para ser replicadas por los pasantes en el quehacer de sus CRA.

El panel considera que una coordinación de este tipo, metodológicamente es pertinente para un desarrollo de competencias de gestión para las Bibliotecas. Además, esta articulación representa una oportunidad para el programa, de recoger buenas prácticas y experiencias exitosas de bibliotecas públicas.

No obstante, el panel valora negativamente que el programa no cuente un seguimiento de los conocimientos adquiridos en pasantías o de las redes desarrolladas.

**Cuadro 43: Descripción de cursos de gestión administrativa**

	<b>Cursos</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Modalidad</b>
<b>Cursos de Gestión Administrativa</b>	<b>Abies 2.0</b>	a) Conocer la gestión administrativa de un CRA.  b) Alcanzar un grado suficiente de manejo del programa ABIES 2.0 para facilitar la gestión de la biblioteca escolar CRA.  c) Automatizar al menos el 50% de la colección, usando el programa ABIES 2.0 incluyendo todas las tareas que conforman el proceso.  d) Conocer las opciones que entrega el módulo de estadísticas y los usos asociados a la recuperación de información del programa.  e) Realizar la implementación, uso y acompañamiento en terreno del programa a ABIES 2.0 para cada uno de los establecimientos donde exista uno o más alumnos aprobados en la Etapa 1: cursos en línea “ABIES2.0 y	B-learning

		gestión CRA.	
	<b>Autoaprendizaje – Ámbitos para la gestión de Bibliotecas Escolares CRA</b>	<p>a) Conocer los estándares que orientan la gestión de las Bibliotecas Escolares en Chile.</p> <p>b) Apoyar la autoevaluación de la gestión CRA para identificar su estado actual y brindar acciones de mejora.</p>	E-learning

Fuente: Antecedentes entregados por el programa

**Cuadro 44: Descripción de cursos de gestión pedagógica**

	<b>Cursos</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Modalidad</b>
<b>Cursos de Gestión Pedagógica</b>	<b>Cursos BiblioCRA; gestión pedagógica y administrativa</b>	<p>a) Comprender la relación entre Biblioteca Escolar CRA y el Currículum Nacional, articulándolo con un proyecto de mejora para la gestión del CRA.</p> <p>b) Comprender la importancia de gestionar una Biblioteca Escolar CRA automatizada e integrada a la comunidad educativa.</p> <p>c) Manejar un conjunto de herramientas básicas para maximizar el uso de los recursos de aprendizaje.</p>	B-learning
	<b>Autoaprendizaje- Animación Lectora</b>	<p>a) Conocer la importancia del mediador de lectura.</p> <p>b) Explorar las principales estrategias de animación lectora y planificación conjunta con docentes.</p> <p>c) Conocer ejemplos prácticos de animación a la lectura con estrategias: narración oral, lectura en voz alta, títeres y representaciones, medios digitales.</p>	E-learning

	<b>Autoaprendizaje – Selección de Recursos de Aprendizaje</b>	<p>a) Selección de libros realizadas por los equipos CRA para la comunidad educativa (estudiantes, docentes, padres de familia).</p> <p>b) Brindar mecanismos para la selección de recursos para docentes de diferentes áreas curriculares y niveles</p>	E-learning
--	---	--	------------

Fuente: Antecedentes entregados por el programa

En el siguiente cuadro se detalla estructuradamente las actividades y tareas, con sus respectivos responsables y plazos necesarios para la elaboración del componente 2.

**Cuadro 45: Proceso de producción del componente 2 de capacitación**

<b>FORMACIÓN Y APOYO A LOS ENCARGADOS Y COORDINADORES CRA.</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PROCESOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>DURACIÓN DE LA ACTIVIDAD</b>
<b>Actividad N°1: Cursos a distancia y semi-presenciales</b>			
Elaboración de contenidos y recursos virtuales de aprendizaje Curso BiblioCRA y ABIES 2.0 (En este proceso se incluye la valoración de proponentes y adjudicación de licitación).	CRA (seguimiento y apoyo regional)	Elaboración de TDR para licitación pública para la elaboración y/o actualización de contenido virtual y técnico.	Información no proporcionada por el programa.
Elaboración del calendario de inscripción y ejecución de cursos.	CRA (seguimiento y apoyo regional)	Calendario publicado	
Difusión de cursos	CRA (seguimiento y apoyo regional)	Difusión en página web de CRA y en SIGE	
Recepción de postulaciones y adjudicación de bibliotecas	CRA (seguimiento y apoyo regional)	Publicación nómina de seleccionados en página Web del CRA, y envío de correos electrónicos a seleccionados.	
Ejecución Cursos BiblioCRA y Abies (primer semestre) para equipos CRA que no se han beneficiado de los cursos básicos, teniendo en cuenta la alta rotación de estos y la actualización (b-learning) de contenidos BiblioCRA 2018 -2019 y Abies 2016, se benefician quienes no han tomado dichas versiones.	CRA (seguimiento y apoyo regional) y Proveedor adjudicado ejecución de cada curso en sus dos etapas (on-line y presencial)		Administrativos: 10 meses aprox. (ejecución Abies = 6 meses; ejecución BiblioCRA = 8 meses)
<b>Actividad N°2: Encuentros Regionales y/o Provinciales (SEREMI/DEPROV)</b>			



Diseño de instructivo <sup>104</sup>	CRA (Seguimiento y apoyo regional)	Envío de instructivos	Durante febrero
Comunicar a las Coordinaciones Regionales los presupuestos.	CRA (Seguimiento y apoyo regional)	Mail con información del presupuesto a cada Región.	Durante marzo
Revisar Propuestas presentadas por las Coordinaciones Regionales (aprueba o solicita ajustes <sup>105</sup> )	CRA (Seguimiento y apoyo regional)	Mail comunicando resultado de la revisión	Información no proporcionada por el programa.
Recepción de rendición de cuentas <sup>106</sup>	CRA (Seguimiento y apoyo regional)	Documento con rendición de cuentas	Información no proporcionada por el programa.
Recepción de encuestas de satisfacción de las jornadas	CRA (Seguimiento y apoyo regional)	Encuestas de satisfacción	Información no proporcionada por el programa.
<b>Actividad N°3: Redes</b>			
Difundir el documento “Construcción de Redes CRA”	CRA (Seguimiento y apoyo regional)	Publicación Web	Información no proporcionada por el programa.
Revisar catastro de “Redes CRA”	CRA (Seguimiento y apoyo regional)	Catastro de Redes	Información no proporcionada por el programa.
Difundir buenas prácticas de Redes CRA a través la página Web.	CRA (Seguimiento y apoyo regional)	Publicación Web	Información no proporcionada por el programa.

Fuente: Elaboración propia del panel en base a entrevistas y reuniones de trabajo con equipo CRA

**B. Estructura organizacional y mecanismos de coordinación al interior de la institución responsable y con otras instituciones.**

**1. Estructura Organizacional**

El programa Bibliotecas Escolares CRA (Centro de Recursos para el Aprendizaje) pertenece al área de Recursos Educativos, de la Unidad de Currículum y Evaluación (UCE), dependiente de la Subsecretaría de Educación, del Ministerio de Educación (MINEDUC).

El área de Recursos Educativos de la UCE, está dirigida por una Coordinación, responsable de liderar, gestionar y supervisar el trabajo de los programas Textos Escolares y Bibliotecas Escolares CRA.

<sup>104</sup> El instructivo contiene; indicaciones para la planificación, organización, construcción, revisión y rendición de cuentas de las Propuestas de Encuentros Regionales.

<sup>105</sup> En caso de solicitar ajustes a la Propuesta, la Coordinación Regional tiene cinco días para responder.

<sup>106</sup> Si el gasto excede el presupuesto, serán las SEREMIS la que asumen el costo, de lo contrario, a través de transferencia (según indicación del CRA central), deben transferir los recursos.

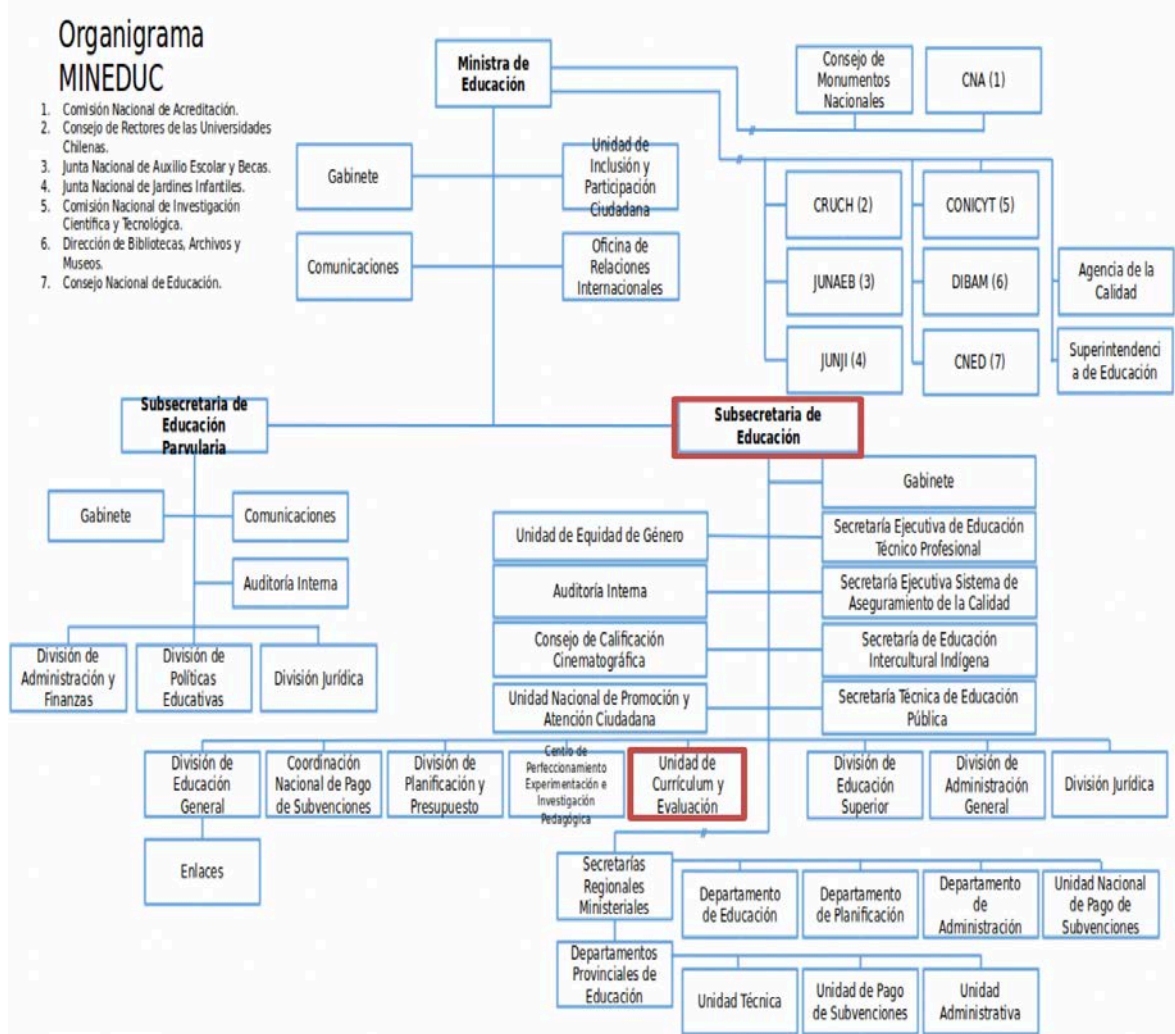
Hasta el año 2016, Textos escolares y CRA constituían componentes separados, con jefaturas que respondían directamente a la Coordinación Nacional de la UCE. La decisión de integrar estos equipos, creando una jefatura para coordinar los procesos de diseño de selección, evaluación y adquisición de recursos que apoyan el aprendizaje, respondió a la necesidad de resguardar, en primer lugar, el alineamiento de la provisión de recursos educativos de carácter universal a las definiciones del Currículum Nacional; y en segundo lugar, la articulación de los distintos recursos educativos que se ponen a disposición de los estudiantes del país, para potenciar su impacto en la implementación del Currículum Nacional.<sup>107</sup> La creación de esta nueva jefatura de coordinación, es evaluada positivamente por el Panel, ya que favorece la homologación en el uso de los criterios, se puede canalizar más pertinentemente, las respuestas a las necesidades detectadas a nivel País, y se disminuye significativamente la probabilidad de abordar la misma población objetivo, con estrategias similares.

Las siguientes ilustraciones indican el lugar de la Unidad de Currículum y Evaluación dentro del Ministerio de Educación, y del lugar del Área de Recursos Educativos dentro de la Unidad de Currículum y Evaluación, respectivamente.

---

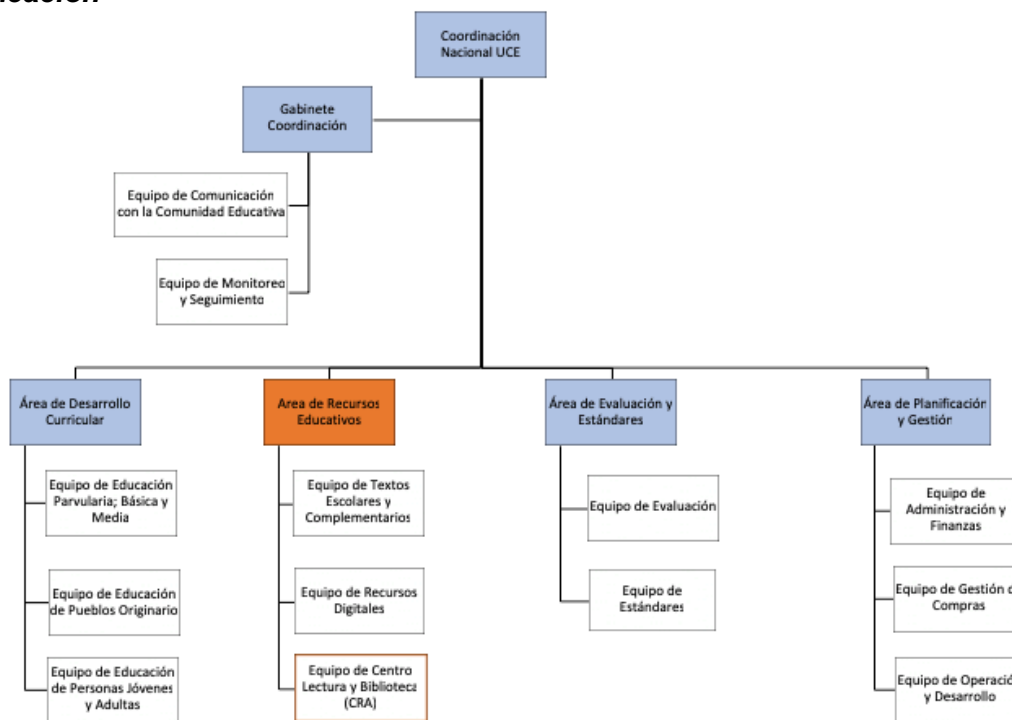
<sup>107</sup> Memoria UCE 2014-2018

**Ilustración 13: Organigrama MINEDUC**



Fuente: Antecedentes entregados por el programa

**Ilustración 14: Organigrama de la Unidad de Currículo y Evaluación del Ministerio de Educación**

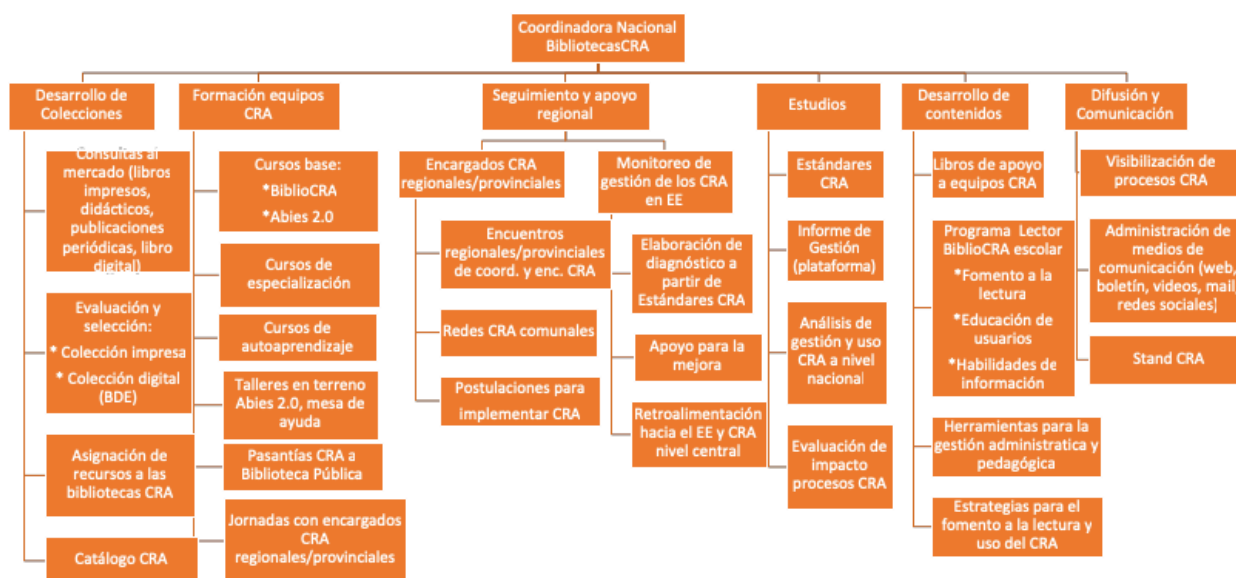


Fuente: Antecedentes entregados por el programa

En cuanto a la Organización del Programa, el Programa CRA divide sus labores en seis áreas de trabajo:

1. Desarrollo de Colecciones
2. Formación equipos CRA
3. Seguimiento y Apoyo Regional
4. Estudios
5. Desarrollo de Contenidos
6. Difusión y Comunicación

**Ilustración 15: Áreas de trabajo y actividades del Equipo CRA**



Fuente: Antecedentes entregados por el programa

Para llevar a cabo el proceso de Implementación y Mantenimiento de una biblioteca se deben abordar dos líneas de trabajo,

- a) **Desarrollo de la colección:** Esto implica elaborar los instrumentos técnicos y administrativos para el proceso de adquisición de los recursos educativos que formarán parte de la colección anual (libros, material didáctico y publicaciones periódicas), definiendo los requisitos que cada uno de éstos deben cumplir. Además, se ocupa de la evaluación, asignación, elegibilidad, registro y catalogación de cada material enviado a los establecimientos educacionales. En cuanto a la evaluación, en particular de los libros a adquirir para cada nueva colección, se elaboran los términos técnicos de referencia para la contratación de instituciones externas al Ministerio para que realicen su evaluación y son la contraparte técnica con las instituciones contratadas en las distintas etapas del proceso de evaluación.
- b) **Formación, a través de las actividades de capacitación y apoyo a la gestión:** Esto que supone el diseño, planificación e implementación de acciones de

capacitación orientadas a los coordinadores y encargados de las bibliotecas de cada establecimiento. Junto con ello el programa provee y capacita en el uso de herramientas de gestión que permitan una efectiva administración de los recursos a su disposición.

El panel considera que esta estructura es suficiente para dar cumplimiento a los objetivos del programa.

## 2. Organización de funciones

El equipo de Bibliotecas CRA, es responsable de la instalación, fomento, actualización y fortalecimiento de las Bibliotecas escolares CRA, en cada uno de los establecimientos subvencionados del país.

Para ejecutar las funciones el programa cuenta con 12 profesionales, que se organizan en seis áreas: Desarrollo de Colecciones, Formación equipos CRA, Seguimiento y apoyo regional, Estudios, Desarrollo de contenidos y Difusión y comunicaciones. A continuación se describe la dotación de recursos humanos, su carga horaria y las áreas de trabajo en que se desempeñan.

### **Cuadro 46: Dotación de recursos humanos CRA (y carga horaria)**

<b>Contrato</b>	<b>Horas Mensuales</b>	<b>Área de trabajo</b>
Contrata	44	Coordinación
Honorarios	22	Redes regionales y provinciales
Honorarios	22	Difusión y Comunicación
Honorarios	22	Monitoreo
Contrata	44	Desarrollo de Colecciones Formación
Honorarios	44	Desarrollo de Colecciones
Honorarios	44	Desarrollo de Colecciones
Contrata	44	Desarrollo de Colecciones Formación
Honorarios	22	Desarrollo de Colecciones
Contrata	44	Difusión y Comunicación
Contrata	44	Difusión y Comunicación
Contrata	44	Desarrollo de Colecciones

Fuente: Antecedentes entregados por el programa

### Descripción de funciones por área de trabajo CRA:

#### **Desarrollo de colecciones:**

1. Coordinar el proceso de compra de recursos para el aprendizaje (colección inicial y colecciones de actualización) para implementar las bibliotecas escolares (elaboración de términos de referencia conducente a las bases de licitación; evaluación de ofertas y adjudicación)
2. Realizar Consultas al mercado (libros impresos, didácticos, publicaciones periódicas, libro digital)
3. Evaluación y selección de la Colección impresa y Colección para la Biblioteca Digital Escolar (BDE)
4. Asignación de recursos a las bibliotecas CRA

## 5. Completar el catálogo histórico CRA

### **Formación equipos CRA:**

1. Diseño y licitación de cursos base: BiblioCRA y Abies 2.0
2. Diseño y licitación de cursos de especialización
3. Desarrollo de Talleres en terreno Abies 2.0 a demanda de establecimientos, mesa de ayuda
4. Elaborar lineamientos de jornadas con encargados CRA regionales/provinciales

### **Seguimiento:**

Encargados CRA regionales/provinciales: a partir del año 2011 se comenzó a trabajar con encargados de CRA Regionales y Provinciales, en conjunto con los agentes de mejora (ex supervisores), que no son profesionales del CRA, sino funcionarios de las SEREMIs y DEPROVs. Dentro de sus funciones están las visitas a las bibliotecas, difusión y comunicación de las acciones coordinadas desde el Nivel Central, además de la generación de redes y alianzas entre los establecimientos con CRA.

El Programa declara que la existencia de esta figura ha sido clave para visibilizar la biblioteca CRA en los establecimientos. Sin embargo, dicha figura no está institucionalizada, lo que implica que no puedan dedicar horas exclusivas a las labores CRA. Tampoco cuentan con presupuesto asignado desde el MINEDUC para realizar dichas las funciones. A juicio del panel, esto representa una gran debilidad para el programa, ya que no puede asegurar el adecuado cumplimiento de sus objetivos y metas a través de revisiones periódicas de sus avances, permitiendo un correcto desempeño de los procesos, hacia el cumplimiento del Propósito.

Sus funciones son:

1. Coordinar desde las SEREMIs y DEPROVs las actividades de redes.
  - 1.1. Encuentros regionales/provinciales de Coordinador y Encargados CRA
  - 1.2. Potenciar Redes CRA comunales
  - 1.3. Incentivar y apoyar a los establecimientos en su postulación para implementar CRA
2. Monitoreo de Gestión de los CRA en EE
  - 2.1. Elaboración de un diagnóstico de los liceos que visitan, diagnóstico a partir de Estándares CRA
  - 2.2. Apoyo para la mejora
  - 2.3. Retroalimentación hacia el establecimiento y CRA nivel central

### **Estudios**

Esta función no es cumplida formalmente por ningún miembro del equipo, y se refiere principalmente a estudios y evaluaciones sub-contratadas a terceros. Entre los estudios y evaluaciones se encuentran:

1. Elaboración de Estándares CRA
2. Informe de Gestión (plataforma)
3. Análisis de gestión y uso CRA a nivel nacional
4. Evaluación de impacto procesos CRA

### **Desarrollo de contenidos**

Las funciones de esta área son:

1. Elaborar libros de apoyo a equipos CRA
2. Desarrollar el programa Lector BiblioCRA escolar
  - 2.1. Fomento a la Lectura
  - 2.2. Educación de usuarios
  - 2.3. Habilidades de Información
3. Desarrollar Herramientas para la Gestión Administrativa y Pedagógica
4. Desarrollar Estrategias para el fomento a la lectura y uso del CRA

En la dotación de recursos humanos del programa no se encuentra ningún profesional cuyas funciones formales sean el desarrollo de contenidos.

#### **Difusión y comunicación:**

Las funciones de esta área son:

1. Administración de medios de comunicación (Web, boletín, videos, mail, Redes Sociales)
2. Stand CRA en lugares estratégicos

En el siguiente cuadro se detalla la cantidad de horas asignadas por el equipo CRA a las distintas funciones mencionadas previamente:

**Cuadro 47:** Porcentaje de horas distribuidas por áreas, del total de horas del RRHH

<b>Área de trabajo</b>	<b>% de horas asignadas a las Áreas</b>
1. Coordinación	10%
2. Redes regionales y provinciales	5%
3. Difusión y Comunicación	25%
4. Monitoreo	5%
5. Desarrollo de Colecciones	45%
6. Formación	10%

Fuente: Antecedentes entregados por el programa

Al analizar la distribución porcentual de la cantidad de tiempo asignado a cada tarea, se observa un desequilibrio importante entre los componentes. Casi la mitad de las horas asignadas se ubican en el área de Desarrollo de Colecciones, que se relaciona con el Componente 1. El segundo mayor porcentaje, se encuentra asignado a Difusión y Comunicación. El porcentaje destinado a formación es de un 10%, representando menos de un cuarto del total destinado a desarrollo de colecciones. Por otro lado, el porcentaje destinado a monitoreo es de un 5%, lo que se relaciona directamente con la ausencia formal de acción es de seguimiento y evaluación constantes por parte del programa, y con el bajo costo administrativo del mismo.

A juicio del panel, esta distribución de responsabilidades y profesionales, se relaciona con el comportamiento del Programa, donde el Componente 1 ha sido más eficiente y eficaz, que el Componente 2.

Por otro lado, en el organigrama se observan las áreas de Estudio y Desarrollo de Contenido, con funciones descritas para cada una de ellas, no obstante, no existen dotación dentro del Programa para ejecutar dichas funciones.

La debilidad en el monitoreo y estudios relacionados con el programa son, a juicio del panel, un elemento crítico pues dificulta que el programa reciba feedback con el cual pueda tomar decisiones de mejora.



El panel valora negativamente la organización existente. Tanto la cantidad de funcionarios, como tareas, es más robusta en el componente 1. Para el componente 2, existen solo dos profesionales y con media jornada cada uno. En cuanto al seguimiento, esta función radica fundamentalmente en la voluntariedad de los Coordinadores Regionales y Provinciales, y del reporte de los Encargados de las Bibliotecas CRA de los establecimientos a través del informe de Gestión que no es utilizado por la totalidad de los CRA.

### **3. Mecanismos de Coordinación**

En cuanto a los mecanismos de coordinación y la asignación de responsabilidades del CRA al interior del MINEDUC (en sus distintos niveles funcionales y territoriales) y con otras instituciones relacionadas, éstas se realizan a través de reuniones periódicas del equipo y la coordinación con el propósito de:

- Establecer una vinculación con otras áreas del MINEDUC para visibilizar el CRA con los distintos actores que tiene a cargo cada unidad (sostenedores, directivos, docentes, párvulos, otros),
- Formación para directivos y docentes mediante CPEIP y para una vinculación con la Agencia de la Calidad de la Educación (ACE) y la Ley SEP en el marco de los estándares.

Particularmente, el CRA establece coordinaciones para su ejecución y proponer alternativas de soluciones a problemáticas administrativas, con los siguientes equipos:

- Procesos de soporte Unidad de Planificación y Gestión (UPLAG), con el propósito de Elaborar documentos administrativos (bases administrativas, contratos), y gestionar las bases de datos relacionadas con compra y envío de colecciones a los establecimientos, entre otras.
- Unidad de compras de MINEDUC, para la adquisición de recursos, contratación de servicios y pagos,
- ChileCompra para compras CRA, con empresas para bodegaje, mecanizado y distribución y con CNT: plataforma Moodle, desarrollo de software.

Por otro lado, La Coordinación sostiene permanentemente conversaciones con la jefatura de la UCE, quienes definen responsabilidades y objetivos a cumplir anualmente.

La unidad mantiene, además, reuniones esporádicas con los equipos en las SEREMIs, en las que se coordinan los lineamientos de los seguimientos y de las jornadas anuales.

El panel, considera que los mecanismos de coordinación, no son fluidos ni periódicos, porque en gran parte, dependen de coordinaciones que son de carácter voluntario, como es el caso de los coordinadores regionales y provinciales, que no tienen asignada una carga horaria formal para ello.

### **4. Gestión y Coordinación con programas relacionados**

#### **Plan Nacional de Fomento a la Lectura:**

La lectura es un derecho de todos y todas. Desde esta mirada, el Plan Nacional de la Lectura 2020 se inscribe en un proyecto de cambio social, cultural, de participación y de democratización, para concretar y fortalecer una política pública de lectura.

Las instituciones que coordinan el Plan Nacional de la Lectura a nivel nacional son:

- Ministerio de Educación (MINEDUC)

- Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio:  
Subsecretaría de las Culturas y las Artes: Consejo Nacional del Libro y la Lectura y Secretarías Regionales Ministeriales (Seremi).  
Subsecretaría del Patrimonio Cultural: Servicio Nacional del Patrimonio Cultural (Biblioteca Nacional y Sistema Nacional de Bibliotecas Públicas).
- Ministerio de Desarrollo Social, mediante el Sistema de Protección Integral a la Infancia Chile Crece Contigo y sus servicios asociados:  
Instituto Nacional de la Juventud (INJUV).  
Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA).  
Servicio Nacional de la Discapacidad (SENADIS).
- Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI).
- Fundación Integra.

Su objetivo es lograr una articulación Interinstitucional de entidades públicas y privadas y la participación de actores y sectores diversos, en la formulación del Plan, acciones que derivan en el establecimiento de compromisos y programas en conjunto que buscan la mayor cobertura territorial posible.

El Plan se formula a partir de la Política Nacional de la Lectura y el Libro 2015-2020, cuyo primer objetivo en el ámbito de la lectura, reconoce la importancia de acceso al libro y la lectura como un derecho que debe ser garantizado por el Estado.

La Política fue diseñada mediante un proceso de carácter participativo, que implicó la composición de mesas de trabajo de todas las instituciones que coordinan el Plan.

En este contexto, la UCE y bibliotecas escolares CRA participan de las diversas mesas de trabajo convocadas desde la Coordinación del Plan Nacional de Lectura. Lo que a juicio del panel, es una buena iniciativa de coordinación a nivel País, para que todas las instituciones aborden complementariamente el acceso y la lectura.

### **Bibliotecas de aula – División de Educación General (DEG)**

Programa de Bibliotecas de Aula de Pre kínder (NT1) a Segundo Año Básico, que existe desde el año 2010 como política pública de la División de Educación General (DEG) del Ministerio de Educación en el marco de sus compromisos con el Plan Nacional de la Lectura.

Los objetivos centrales del programa son promover el gusto por la lectura, favorecer el proceso de iniciación a la lectura, involucrar a los niños y niñas en prácticas lectoras lúdicas y participativas, y habituarlos a la experiencia diaria y placentera de lectura de textos literarios e informativos.

Este programa opera a través de dos componentes; a) entrega y reposición de bibliotecas de aula, con libros y materiales de lectura atractivos, variados y actualizados que posibiliten oportunidades de interacción de lenguaje que sean significativas y desafiantes para los niños y niñas dentro de la sala de clases, y b) capacitaciones anuales a educadoras, agentes educativos y docentes de los primeros años en estrategias de fomento a la lectura y el uso intensivo de los libros, así como la entrega de guías de orientaciones pedagógicas para el resguardo de la implementación técnica de los propósitos y objetivos del programa.

A través de información encontrada en el Portal del Ministerio de Educación, el Programa Bibliotecas de Aula declara haber entregado, durante el 2015, bibliotecas de aula para 1º y 2º básico al 30% de las escuelas públicas del país (2.040 aulas en 645 establecimientos) y repuesto bibliotecas al 100% de los cursos de kínder (3.050 aulas en 2.271 establecimientos). En 2016-2017 se plantearon entregar a la totalidad de 1º y 2º básico, así como para la totalidad de NT1 de establecimientos municipales. Además, se proponen entregar capacitación a educadoras y docentes que reciben bibliotecas de aula en el año siguiente, con el propósito de promover la apropiación de estrategias que les permitan utilizar y potenciar la Biblioteca de Aula como una herramienta de lectura.

Según lo declarado por el programa, partir del 2018, para la entrega de Bibliotecas de Aula 2019, el Programa de Bibliotecas Escolares CRA, inicia una coordinación, que no se encuentra formalizada, y no existe un Plan de trabajo asociado con el Programa de Bibliotecas de Aula, con el que comparten Propósito para su implementación, y un diseño similar en estructura, que se compone de entrega de materiales y de capacitación de recursos humanos para que hagan de mediadores entre los recursos de aprendizaje y las y los estudiantes.

La distinción, entre un Programa y otro, es su población Objetivo. Así, como para CRA, son los establecimientos, para Bibliotecas de Aula, son las salas de NT1 a segundo básico.

El panel estima que a través de estas coordinaciones conjuntas que iniciaron el año 2018, el programa deberá determinar en qué medida ambas iniciativas pueden ser complementarias, ya que ambos programas entran a la escuela (uno entrega libros para fomento lector en la escuela y el otro entrega libros para fomento lector en aula): En el listado de colecciones del CRA se consideran textos para NT1, NT2, primero y segundo básico, al igual que las bibliotecas de aula.

El panel considera que se debe resguardar la posible duplicidad de acciones, ya que el Programa CRA, entrega dentro de sus colecciones, textos para kínder, primero y segundo básico, y Bibliotecas de Aula, entrega textos para las Aulas de; kínder, primero y segundo básico, siendo los textos a entregar preferentemente cuentos. El panel ve en este sentido, que una coordinación es una oportunidad para poder destinar recursos a su componente más débil, que es el de Formación, disminuyendo la entrega de textos en aquellos casos, que otros programas aborden la misma población estudiantil.

### C. Criterios de asignación de recursos, mecanismos de transferencia de recursos y modalidad de pago

Conocida la Ley de Presupuestos, se transmite al programa el presupuesto disponible. Se presentan acciones o hitos para el año y la coordinación distribuye presupuestos a los componentes (capacitación y entrega de recursos).

Existe una distribución inicial por establecimiento para la compra de recursos.

En cuanto a la asignación de recursos para el componente 2, el programa contrata a la institución que haya adjudicado la licitación para la implementación de las capacitaciones

Dentro del componente 2, el programa declara que prioriza la entrega de cupos de capacitación a coordinadores y encargados que no han sido capacitados previamente. El seguimiento de quién ha sido capacitado y quién no es valorado positivamente por el programa, en cuando permite priorizar la entrega de este recurso.

Este programa no contempla la transferencia de recursos a terceros, por cuanto no entrega sumas alzadas a los beneficiarios del programa.

Para la producción del componente 1 el programa compra todos los elementos necesarios para la producción de los componentes centralizadamente (a nivel de Ministerio) de proveedores privados, vía Mercado Público. Los recursos que se compran se distribuyen a las bibliotecas de los establecimientos, siendo este proceso también contratado a proveedores privados a través de Mercado Público. Este proceso está normado mediante contratos de convenio marco y exige que las entregas de material en los establecimientos se hagan contra firma y recepción conforme, lo que permite que el programa monitoree el logro del objetivo de entrega de materiales.

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 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.

El panel estima que este proceso de compra de materiales mediante el mecanismo de convenio marco favorece la ejecución de un proceso transparente y aprovecha 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 el suministro oportuno de las colecciones en cada establecimiento.

En el caso de las capacitaciones, éstas también son contratadas mediante procesos de compras públicas. En este caso es más difícil monitorear la eficacia del curso, por cuanto

no basta que el curso se haya efectuado, sino que además el programa debiera poder analizar la calidad de los mismos. Las capacitaciones del 2018 incorporaron seguimiento de los participantes y la entrega al nivel central de informes de los resultados de dichos seguimientos, lo que es evaluado positivamente por el panel. Es importante que el programa utilice esta información como una herramienta de mejora en la producción del componente 2.

Respecto de la entrega de recursos, el programa no contempla esquemas de incentivos, pues la entrega de material y de capacitaciones ocurre independiente de si los establecimientos se ajustan a los estándares o no. Los estándares están divididos en ocho áreas; Definición de la Biblioteca Escolar CRA, Usuarios, Espacio, Colección, Equipo de trabajo, Gestión pedagógica, Gestión administrativa y Redes y cooperación.

Cada área está dividida en indicadores específicos que componen su totalidad. A su vez, cada una de ellas comienza con el indicador de la meta, es decir, aquello que es deseable alcanzar; además, existen pautas con rúbricas que permiten determinar si la Biblioteca Escolar CRA se encuentra en estado deficiente, mínimo, adecuado o sobresaliente.

Por otro lado, el Programa no contempla recuperación de gastos. Del mismo modo, el programa no contempla subsidios o bonificaciones.

#### D. Funciones y actividades de seguimiento y evaluación que realiza la unidad responsable

**En términos de seguimiento interno, el programa tiene cinco mecanismos de monitoreo:**

##### **(1) Informe Anual de Gestión de Bibliotecas Escolares CRA:**

El año 2013 se comenzó a trabajar en la preparación de un **Informe Anual de Gestión de Bibliotecas Escolares CRA**, un sistema de registro que sirve a los establecimientos para realizar sus labores de gestión cotidiana. A partir del año 2016, este informe pasa a ser digital y se completa en una plataforma online. Los encargados de completarla son los Encargados CRA, quienes una vez al año la completan para dar cuenta de la gestión administrativa y pedagógica de la biblioteca en el establecimiento. En este informe se registra la información de la biblioteca con respecto a criterios vinculados a los estándares. Además, incluye una serie de cuestionarios que deben ser completados por docentes y estudiantes, en los cuales se pretende, por un lado, registrar la valoración que estos actores tienen de la biblioteca, y por otro lado, caracterizar los hábitos lectores de las y los estudiantes.

El actual sistema Informe Anual de Gestión de Bibliotecas Escolares CRA está conformado por siete (7) ámbitos<sup>108</sup> de gestión, una planilla de **Presentación y Datos** y una planilla de **Síntesis**. Los establecimientos tienen acceso a la plataforma a partir de su RBD y una clave personalizada generada por la Subsecretaría de Educación y entregada por mail al encargado/coordinador CRA o al director. Una vez dentro de la plataforma, los usuarios completan información para cada ámbito, la que queda almacenada en los servidores del MINEDUC y que identifica el proceso/año que se está completando.

---

<sup>108</sup> Usuario, Espacio, Colección, Equipo CRA, Gestión pedagógica, Gestión administrativa y Redes.

Finalmente, la plataforma les permite a los usuarios identificar las fortalezas y debilidades en términos de gestión al comparar información del proceso actual con el del año anterior, a través de gráficos.

Inicialmente para poder acceder a los siete ámbitos, el Encargado o Coordinador del CRA obligatoriamente debe completar la sección de **Presentación y Datos**. Una vez completada esta sección el usuario puede partir completando el Informe por cualquier ámbito, su llenado no es secuencial. También podría quedar algún ámbito inconcluso, ya que la plataforma no obliga a completar todas las preguntas para avanzar a otro ámbito. Para guardar la información, el usuario debe previamente haber completado las preguntas obligatorias del ámbito donde se encuentre.

También existe una sección llamada Síntesis, donde el usuario visualiza de forma resumida todo lo que ha completado en los siete ámbitos de gestión. Esta sección corresponde al **Informe Anual de la Biblioteca CRA** que el coordinador y/o encargado presenta al equipo directivo de su establecimiento educativo.

Como parte del informe de gestión, se solicita a los coordinadores y/o encargados CRA que suban a la plataforma el Inventario de la Colección existente en su biblioteca, que corresponde a un archivo en formato Excel con los siguientes campos: título, autor, ISBN y origen de la compra (cómo se adquirió el recurso).

La plataforma permite obtener (3) tipos de datos:

- Cualitativos: secciones de fortalezas, debilidades y sugerencias en cada ámbito, orientadas a proponer desafíos, reforzamientos y metas a alcanzar para la gestión del periodo siguiente. Declaradas por el propio usuario de la plataforma.
- Cuantitativos: información concreta como, por ejemplo: Horas de capacitación de los encargados/coordinadores, número de recursos en préstamo, número de usuarios de la biblioteca, etc.
- Inventarios de la colección CRA

Cada encargado/a CRA, debe recoger información relevante tanto del estado de su gestión en la biblioteca, como de las actividades que se desarrollaron en ella anualmente, con el propósito de implementar un proceso de auto evaluación permanente en los CRA de los establecimientos educacionales de todo Chile, adaptándolo a las diferentes realidades.

El año 2016 fue el primer año en que se implementó la modalidad online del Informe. Previamente, el Informe de Gestión no contaba con la estructura antes mencionada (7 ámbitos) ni con una plataforma que permitiera visualizar de forma sintética los resultados de gestión del establecimiento. La plataforma del nuevo Informe de Gestión, por otro lado, permite visualizar de manera ordenada el desarrollo de su gestión, identificar los aspectos necesarios de mejorar, hacer comparaciones por años y generar reportes anuales destinados a comunicar resultados de gestión a audiencias como el equipo directivo de la escuela y/o liceo y la comunidad educativa, dando cuenta del trabajo realizado en el CRA, sus avances y también sus necesidades.

Las dificultades, estima el panel, para lograr todo lo recién descrito, radican en que la utilización de la Plataforma es voluntaria, lo que en la práctica significa que aproximadamente el 10% de los establecimientos beneficiarios no la completan.

Por otro lado, si bien la plataforma es reconocida como útil por los establecimientos que completan el Informe<sup>109</sup>, éstos la usan como una herramienta de gestión, y no como una herramienta de reporte de resultados a ser analizada por el Nivel Central. Esto significa que la plataforma no fue hecha con el fin de comparar los resultados entre establecimientos, ni tampoco pretende estandarizar la forma de completar los campos del Informe, de modo que no existen instrucciones precisas ni criterios para completarlo que permitan programa a nivel central hacer un seguimiento de los resultados. Como consecuencia de esto, el programa no cuenta con datos anuales y menos aún, una sistematización de ellos, pudiendo ser esta estrategia adecuada para visualizar el cumplimiento de los objetivos y los componentes del programa.

Por otro lado, según el estudio de “Estudio del Uso de las Bibliotecas Escolares CRA” 2018:

- Docentes y directores no tienen conocimiento de la existencia del informe de gestión
- Existen establecimientos que no contestan el informe de gestión, y en general desconocen el proceso. Los encargados afirman no haber recibido información al respecto de parte del Ministerio.
- Motivación para llenar el informe de gestión: 1) Lo piden desde el Ministerio por lo que lo asumen como una tarea importante de completar (algunos establecimientos piensan que es una tarea obligatoria). 2) es útil para mostrar el trabajo realizado y como forma de registro de lo que se hizo durante el año.
- Existe poca claridad respecto de las expectativas que tiene el Ministerio del Informe, como herramienta para que las bibliotecas monitoreen sus avances. Esto afecta la forma en que los encargados completan el informe.
- Asociado a completar el informe, existe en teoría una instancia de presentación de los resultados al equipo directivo y a la comunidad educativa. Con todo, cerca de la mitad de las bibliotecas visitadas no hizo esta actividad, ya sea por desconocimiento de ésta como por falta de tiempo de los encargados CRA para organizarla.

A juicio del panel, este pudiera ser un buen instrumento de seguimiento para el programa a nivel central si se lograra que los establecimientos lo utilicen, y que la información de cada biblioteca, estuvieran a disposición del Programa para poder realizar estudio de datos con el objetivo de revisar el comportamiento de los Componentes.

Para que la información proveniente del Informe de Gestión sea máximamente aprovechada, el panel también recomienda definir criterios estandarizados para que los encargados CRA completen los campos del informe. Si bien el programa declara que existen algunos lineamientos, estos no están contenidos en el manual que se entrega a los encargados para apoyarlos en la compleción del informe.

De la misma forma, es importante realizar mejoras metodológicas a los instrumentos contenidos en el Informe de Gestión, como cuestionarios a Coordinadores, Encargados y Estudiantes.

---

<sup>109</sup> Según declaraciones realizadas en el contexto del estudio “Estudio del Uso de Bibliotecas Escolares CRA” (MINEDUC, 2018)

**(2) Seguimiento de Encargados regionales y provinciales: Supervisión llevada a cabo por encargados CRA de las SEREMI y DEPROV, donde se corrobora que los establecimientos han recibido los recursos y donde reciben comentarios y retroalimentación por parte de los establecimientos.**

**Seguimiento durante la fase de implementación de bibliotecas.** El Programa Bibliotecas Escolares CRA no dispone de personal para supervisión, por lo que se apoya en el trabajo operativo de los **Departamentos Provinciales (DEPROV)**. Los supervisores apoyan en el proceso de implementación de Bibliotecas Escolares, verificando el cumplimiento de los requisitos establecidos en las bases de postulación y a lo cual el sostenedor se ha comprometido mediante la firma del “Acta de Compromiso”. Este seguimiento, no obstante, se realiza de acuerdo a la voluntad de los respectivos supervisores durante sus visitas a los establecimientos.

El Proceso de Seguimiento en la gestión, es el que permite el entendimiento del progreso del Programa, de forma que se puedan tomar las acciones correctivas, más apropiadas, cuando la ejecución se desvíe de su planificación.

El Panel considera que al no existir una dependencia institucionalizada de los Supervisores o Agentes de Mejora con el programa, éste, pierde el control de la ejecución de comprobación por un lado, y estudios y análisis de los datos, con el propósito de diseñar las acciones de mejoras necesarias para acercarse al cumplimiento del Propósito.

**(3) Visitas de los profesionales del Programa Bibliotecas CRA a los establecimientos.**

Estas visitas son realizadas por los profesionales del equipo CRA. Según lo declarado por el Programa, estas visitas, han sido a la fecha, más bien esporádicas y espontáneas, en los momentos que asisten a los Encuentros Regionales y Provinciales.

El panel valora negativamente, que una acción tan pertinente de seguimiento, no se encuentren planificadas y sistematizadas, y recomienda integrarlas a las labores específicas del programa<sup>110</sup>.

**(4) Seguimientos de la Institución Capacitadora (2016 y 2018).**

Sólo en los años 2016 y 2018, la Institución que se adjudicó las capacitaciones para Abies 2.0 ha realizado seguimiento de lo aprendido. En la última licitación (II semestre 2018, I semestre 2019). incluyó que la empresa que se adjudicara la capacitación, debería monitorear lo aprendido en las Bibliotecas de los establecimientos. A la fecha del informe, solamente se dispone del reporte de dicho seguimiento para el año 2016.

El panel considera que es clave incorporar estos aprendizajes en la planificación del componente 2.

---

<sup>110</sup> El programa ha declarado que, a partir del 2019, se comenzará a incorporar esta actividad formalmente dentro de sus funciones



#### **(5) Guías de despacho de las colecciones enviadas por Operaciones UPLAG (Unidad de Planificación y Gestión de la UCE).**

Son un medio de verificación de recepción de las colecciones CRA por parte de los establecimientos educativos.

En síntesis, el panel considera que la función de seguimiento desarrollada por el programa es débil, ya que no dispone de ella oportunamente. No se realizan actualizaciones periódicas de la información, ésta no es utilizada para retroalimentar la toma de decisiones del programa, para mejorar, por ejemplo, priorizaciones en caso de que sea necesario según resultados del desempeño, o para asignar recursos, si corresponde.

En cuanto a la utilidad de la información para cuantificar los indicadores de la matriz de marco lógico, ésta es precaria, porque no se cuenta con la totalidad de la información para cuantificarlos. El programa no cuenta con indicador para medir su objetivo a nivel de propósito, por ejemplo, y a nivel de desempeño, no se puede conocer el porcentaje de establecimientos que cuentan con encargados y coordinadores CRA (vigentes en cada establecimiento) capacitados en cursos Bases.

Finalmente, el panel es crítico de la asignación que el programa hace de las horas destinadas a seguimiento monitoreo y estudios. Si bien no se cuenta con una estimación de qué porcentaje del presupuesto del equipo se destina a estas actividades, la asignación de horas permite argumentar que el programa no designa una cantidad de horas alineada con la importancia de hacer seguimiento sistemático y periódico y de mantener una relación de *feedback* constante con los establecimientos.

El Programa no cuenta con línea de base.

El programa además cuenta con **experiencias de evaluación externas**, entre los cuales se cuenta:

#### **(6) Encuesta Censal Bibliotecas Escolares CRA (MINEDUC, 2011)**

Objetivo: Obtener información sobre el estado de las bibliotecas escolares en Chile, considerando los establecimientos educacionales municipales y particulares subvencionados del país.

Resultados:

- El 84% de los establecimientos escolares cuentan con una biblioteca escolar como recinto independiente y con una o más personas a cargo de gestionarla. Los establecimientos que no disponen de biblioteca aducen razones de falta de espacio (46%), baja matrícula (42%), falta de recursos (37%) y, con una frecuencia significativamente más baja, la no disponibilidad de personal adecuado (9%).
- El Programa de Bibliotecas Escolares CRA ha jugado un rol clave en el desarrollo de las bibliotecas escolares en colegios subvencionados del país. El 83,9% de los establecimientos que disponen de biblioteca escolar han tenido apoyo del Programa CRA y la comparación de las características de las bibliotecas con y sin apoyo del Programa muestra que en todos los indicadores considerados –espacio, equipamiento, horario, personal a cargo, gestión administrativa y pedagógica, etc.- -- la situación es más favorable en las bibliotecas que cuentan con apoyo o que han recibido apoyo en el pasado del Programa CRA, que en aquellas que no han contado con este apoyo.

- Considerando el total de bibliotecas, el 90,4% de ellas apoyan la enseñanza básica, el 55,6% la enseñanza parvularia y el 30,9% la enseñanza media, porcentajes que, sin excepción, son mayores en las bibliotecas con apoyo que en las sin apoyo del Programa CRA. La mayor diferencia corresponde a la enseñanza parvularia. Las bibliotecas beneficiadas por el Programa CRA apoyan este nivel de enseñanza en un 58,8% de los casos, mientras que entre las que no han tenido este beneficio, el porcentaje es sólo del 38,9 %. Lo anterior indica que el Programa CRA ha jugado un papel de especial importancia en acercar a niños y niñas de la educación pre-básica a los libros y las bibliotecas.
- El Programa CRA ha beneficiado en porcentaje similar a establecimientos municipales y particulares subvencionados (82,3 y 82%, respectivamente) y ha apoyado con mayor frecuencia a: i) establecimientos con más matrícula que a los que tienen menos alumnos (90% de las bibliotecas en establecimientos con más de 600 alumnos y 76% en los con menos de 100 alumnos); ii) establecimientos que imparten simultáneamente enseñanza básica y media (89,9%) y no sólo uno de estos dos niveles (82%); y iii) a los que acogen a un alumnado de GSE medio y medio alto más que bajo (87%, 87% y 83 %, respectivamente). Esto significa que el segmento de establecimientos que ha tenido un menor apoyo del Programa corresponde al de los establecimientos con menos de 100 alumnos. Esta afirmación no significa que estas bibliotecas tengan peores indicadores de instalación, usuarios, funcionamiento y gestión, sino que han sido relativamente menos cubiertos por el citado Programa.

**(7) Estudio Mis Lecturas Diarias y valoración de la lectura en enseñanza media,** (Gelber, 2017) Departamento de Estudios y Desarrollo. Sub-Secretaría de Educación. División de Planificación y Presupuesto. Ministerio de Educación. Junio, 2017.

Objetivo: conocer la valoración que tienen los estudiantes de enseñanza media (Iº a IVº medio) de establecimientos subvencionados del país (municipales y particulares subvencionados), de la lectura. En segundo lugar, generar información acerca de las prácticas de lectura en el aula y en la biblioteca CRA, así como del uso y valoración de los libros entregados por el programa de fomento lector Mis Lecturas Diarias por medio del Ministerio de Educación (2013).

Metodología: Encuesta aplicada a una Muestra representativa a nivel Nacional (12.316 encuestados\_317 establecimientos educativos) entre; estudiantes, docentes, jefes de UTP, Encargados y Coordinadores de Bibliotecas CRA.

**Resultados:**

- Las actividades de lectura preferidas por los estudiantes son las lecturas silenciosas, las lecturas en voz alta y la escritura de material lector (cuentos, historias, poesías, entre otros). Sin embargo, los docentes suelen realizar pocas actividades lúdicas o creativas para fomentar la lectura entre sus estudiantes, incluso en los casos en que estas sean las preferidas por los alumnos.
- Entre los docentes se observa una predominancia por entender la lectura como una herramienta de aprendizaje sobre otras miradas, seguido por la visión de la lectura como un medio de entretenimiento. Pese a esto, las profesoras tienden a ver en mayor medida la lectura como medio de entretenimiento que los profesores.
- Los jefes de UTP se reúnen ocasionalmente o casi nunca con los coordinadores CRA y los jefes de departamento para promover el uso pedagógico del CRA o para planificar actividades de fomento lector usando la biblioteca. Pese a esto, la

biblioteca CRA se usa con distintos fines, entre los que se encuentran las lecturas por placer y el desarrollo de actividades de investigación.

- Los docentes suelen usar más el CRA que los estudiantes. La mitad de los docentes encuestados suelen usar el CRA al menos una vez al mes; en cambio, la frecuencia de uso de los estudiantes es mucho menor.

#### **(8) Bibliotecas escolares y resultados de lectura** (Strasser, Narea, & Martínez, 2017)

Objetivo: “Evaluar la relación entre indicadores de las bibliotecas escolares CRA (Centro de Recursos para el Aprendizaje) y los resultados estandarizados de comprensión lectora a nivel nacional”.

La literatura científica muestra una asociación entre el número de libros a los que está expuesto un niño y sus resultados de lectura, así como una relación causal entre programas de intervención que utilizan libros y esta habilidad.

En primer lugar, se usó la base de datos de asistentes de la educación para determinar la asociación en el tiempo de la presencia o ausencia de un encargado de biblioteca con los resultados del SIMCE (Sistema de Medición de la Calidad de la Educación). En segundo lugar, se usó una encuesta realizada en el año 2011 que recogía numerosas variables del funcionamiento de la biblioteca CRA, para predecir el cambio en los puntajes del SIMCE a partir de ese año y finalmente, una evaluación cuasi-experimental del efecto en el SIMCE de un programa implementado por una fundación en 75 establecimientos, el que incluía provisión de libros y capacitación al personal de biblioteca.

Resultados:

- Los resultados de estos tres estudios no mostraron una asociación consistente entre ninguna de las variables de las bibliotecas CRA utilizadas y los puntajes de las pruebas del SIMCE, analizados a la luz de las características de la implementación de las bibliotecas CRA en Chile.
- Los datos utilizados no permiten concluir fehacientemente si este recurso está teniendo un impacto en los aprendizajes de los estudiantes chilenos en el área de lenguaje.
- Se establece la hipótesis de que hay aspectos de mala implementación de los CRA que debilitan su potencial impacto en los procesos de aprendizaje, por ejemplo, la variabilidad en la formación del personal y la falta de articulación de los CRA con la implementación curricular.

#### **5. Estudio de uso Bibliotecas Escolares CRA, 2018** (MINEDUC, 2018)

Objetivo: Describir y evaluar el uso del Informe de Gestión tanto como herramienta para dar cuenta de la gestión pedagógica, administrativa y de las colecciones, como herramienta de mejora de la Gestión, en establecimientos que cuentan con biblioteca escolar CRA.

Resultados: En primer lugar, es posible concluir que – tanto en escuelas con informe como escuelas sin informe de gestión - no existe una percepción clara en torno a la definición de gestión, en cualquiera de sus tres ámbitos. Esto estaría asociado a su vez al desconocimiento sobre los estándares de gestión, y a las orientaciones que entrega el Ministerio de Educación para que las bibliotecas escolares CRA identifiquen hacia dónde deben avanzar. En esta línea, es posible destacar los siguientes elementos:

- No existe una total comprensión respecto al rol que cumple el encargado CRA en torno a la gestión de la biblioteca CRA, lo cual implica trabajar en función de propósitos o metas, sobre todo en términos de planificación y sistematización de prácticas. En este sentido, se observa que no se construye una conceptualización de la gestión, y por tanto solo se define como una “función administrativa”, distinta a la concepción de gestión administrativa, y mucho más asociada al funcionamiento cotidiano de la biblioteca CRA.
- Además, se aprecia que hay un foco más desarrollado en gestión de la colección, asociados principalmente a la clasificación y la gestión del prestamos, concebido como una actividad propia de la biblioteca, pero no como una gestión, ya que no se constituye como un proceso sistemático en base a metas u objetivos.
- Una de las principales brechas asociadas a la gestión, es la falta de desarrollo en torno a la vinculación pedagógica, principalmente como el relacionamiento de las actividades desarrolladas por las bibliotecas CRA con las planificaciones pedagógicas de los docentes, o incluso con la falta de orientación pedagógica en dichas actividades.
- Por otra parte, no se aprecia la existencia de una gestión administrativa, en términos de las definiciones que realizan los estándares para Bibliotecas Escolares CRA, principalmente por la falta de injerencia por parte de los equipos CRA y equipos directivos en la definición de presupuestos, y en la inexistencia de prácticas asociadas a la actualización de la colección.

Producto de lo anterior, es posible concluir que en general las bibliotecas escolares tienen niveles básicos de gestión, donde los establecimientos educacionales que destacan son por contar con lineamientos institucionales claros en torno al rol pedagógico de la biblioteca, es decir, con un eje de soporte pedagógico bien desarrollado.

#### Anexo 4: Análisis de Género de programas Evaluados

CUADRO ANÁLISIS DE GENERO			
Nombre del programa	Centro de Recursos para el Aprendizaje - Bibliotecas Escolares CRA		
Objetivo del programa			
¿Corresponde aplicar enfoque de género según la evaluación?	<p style="text-align: center;">SI</p> <p>¿Por qué?: La Creación de la Unidad de Género en el Ministerio de Educación, establece una perspectiva de análisis y enfoque asociado a la no discriminación, lenguaje inclusivo e igualdad de oportunidades. En este sentido, en la publicación “Educación para la igualdad género. Plan 2015-2018”, se señala que no existen grandes diferencias en el acceso, pero sí en los resultados obtenidos en las diferentes pruebas de medición, como SIMCE o PSU. Lo que generaría brechas entre hombres y mujeres.</p>	<p style="text-align: center;">NO</p> <p>¿Por qué?:</p>	
Si la respuesta es SI, continuar el análisis			
¿Se aplica satisfactoriamente en la población objetivo?	<p style="text-align: center;">SI</p>	<p style="text-align: center;">NO</p> <p>¿Por qué?: La población objetivo del programa son establecimientos educacionales. No corresponde su aplicación.</p>	<p style="text-align: center;">RECOMENDACIÓN</p>
¿Se aplica satisfactoriamente en la definición del propósito y los componentes?	<p style="text-align: center;">SI</p>	<p style="text-align: center;">NO</p> <p>¿Por qué?: Porque el programa no ha abordado la perspectiva de género en su diseño.</p>	<p style="text-align: center;">RECOMENDACIÓN</p> <p>1. El indicador de propósito número dos “Porcentaje de establecimientos educacionales subvencionados que imparten enseñanza básica y/o media, que utilizan el CRA como estrategia de enseñanza institucionalizada”, esto permitiría tomar resguardos en el uso</p>

			<p>de los recursos de manera no discriminatoria.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Se recomienda que en el componente número 1, incorpore en su proceso de selección la perspectiva de género y las recomendaciones realizadas por el MINEDUC en materia de género.</li> <li>Se recomienda que en el componente número 2, incorpore la perspectiva de género, en relación a los equipos asociados a la formación, como también en el uso de lenguaje inclusivo y en la no reproducción de estereotipos y roles asociados.</li> </ol>
¿Se aplica satisfactoriamente en la provisión del servicio?	SI	NO ¿Por qué?: Porque el programa no ha abordado la perspectiva de género en su diseño.	<p><b>RECOMENDACIÓN</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Se recomienda que se genere una colección de libros que aborde la perspectiva de género para los distintos niveles.</li> <li>Se recomienda que se incorpore en los cursos de formación la perspectiva de género a coordinadores y encargados, enseñando la política ministerial, así como también estrategias de uso y mediación de la colección creada.</li> </ol>
¿Se aplica satisfactoriamente en la formulación de indicadores?	SI	NO ¿Por qué?: Porque el programa no ha abordado la perspectiva de género en su diseño.	<p><b>RECOMENDACIÓN</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Se recomienda incorporar indicadores que establezcan el porcentaje de libros y de colecciones que abordan la perspectiva de género en relación al total de colecciones y libros.</li> <li>Se recomienda incorporar indicador de número de coordinadores y encargados que son capacitados en perspectiva de</li> </ol>

			<p>género.</p> <p>3. Se recomienda incorporar indicador que aborde la percepción de calidad de las colecciones, la evaluación de las capacitaciones con un enfoque de género.</p>
--	--	--	---

Para abordar el enfoque de género, hemos desarrollado una aproximación diagnóstica a la problemática que éste aborda desde los establecimientos educacionales y desde las unidades bibliotecarias. A partir del siguiente análisis el panel considera que es una materia relevante que debería ser desarrollada por el programa.

Desde la última evaluación que tuvo el programa, han pasado 10 años y el Ministerio de Educación (MINEDUC), ha avanzado en sus políticas y orientaciones vinculadas a la equidad, al respecto el MINEDUC señala en misión:

“Garantizar el acceso y calidad de la educación inicial, básica y bachillerato a los y las habitantes del territorio nacional, mediante la formación integral, holística e inclusiva de niños, niñas, jóvenes y adultos, tomando en cuenta la interculturalidad, la plurinacionalidad, las lenguas ancestrales y género desde un enfoque de derechos y deberes para fortalecer el desarrollo social, económico y cultural, el ejercicio de la ciudadanía y la unidad en la diversidad de la sociedad ecuatoriana.” (MINEDUC, 2019)

Este aspecto misional del ministerio, así como también el concepto de inclusión utilizado para abordar aspectos diversos de la población nacional, desde perspectivas etarias, culturales, lingüísticas y de género, nos llevan a plantear un nuevo escenario que debe incorporar miradas más integradas en el diseño y ejecución de las políticas públicas. Así, el año 2015 el MINEDUC crea la Unidad de Género, quienes en su plan de trabajo para el período 2015-2018 destacan lo siguiente:

“La implementación de acciones para incorporar la perspectiva de género en el quehacer del MINEDUC tiene como base la convicción de que es posible construir una educación no sexista, en la cual la institucionalidad y las comunidades educativas y sus integrantes reconozcan y otorguen igual valor a las capacidades y habilidades de niños, niñas, jóvenes y personas adultas, en los distintos niveles educativos, independiente de su sexo e identidad de género”. (MINEDUC-Unidad de Equidad de Género, 2015, pág. 7)

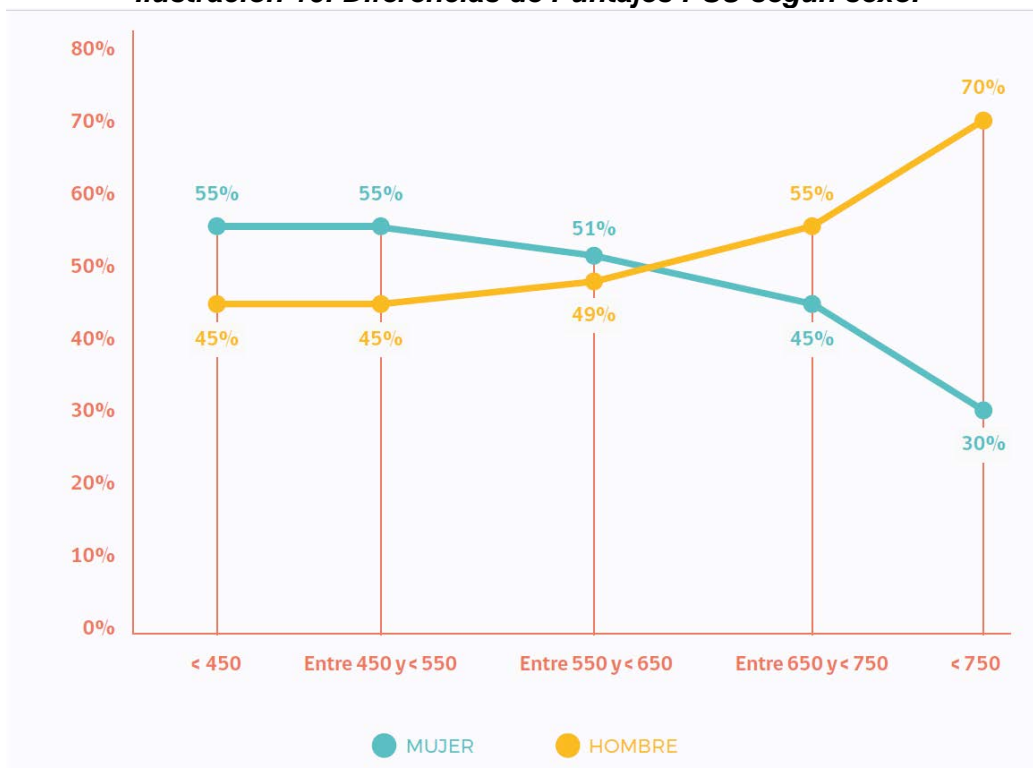
En este documento se establece que, si bien el acceso a la educación ha garantizado una equidad distributiva en los sistemas educativos de enseñanza básica y media, no sucede lo mismo a nivel de resultados, por ejemplo, las mediciones del SIMCE 2015 indican que - la brecha de lectura a favor de las mujeres, alcanzando 18 puntos de diferencia en segundo medio, la más alta desde 2003. En matemática, por su parte, la brecha de puntajes se anuló en cuarto básico y disminuyó a 2 puntos en segundo medio, marcando una tendencia que se espera mantener en el tiempo-. (MINEDUC-Unidad de Equidad de Género, 2015, pág. 14).

Estas diferencias se mantienen y se constatan en la Prueba de Selección Universitaria (PSU), como podemos observar en **Ilustración 16**, los puntajes más altos que se encuentran en el rango de 650 puntos a 570 puntos con diferencia de 10 puntos porcentuales a favor de hombres (55% - 45%) y el rango de mayores a 750 puntos, con una diferencia de 40 puntos porcentuales. La concentración de resultados en el rendimiento de la PSU, es un claro ejemplo de la inequidad de género.

En misma línea podemos observar que los resultados más bajos son para mujeres con una diferencia de 10 puntos porcentuales (55% - 45%), para quienes obtuvieron puntajes en el rango de 450 a 550 puntos y menos de 450 puntos.



**Ilustración 16: Diferencias de Puntajes PSU según sexo.**



Fuente: (MINEDUC-Unidad de Equidad de Género, 2015)

Sin embargo, es importante señalar lo siguiente:

“Las carreras universitarias con mayor selección de mujeres en el proceso 2016 están vinculadas a la salud, el diseño y las ciencias sociales, mientras que las más masculinizadas corresponden al área de las ciencias y matemáticas.

En la Educación Técnico Profesional, las mujeres conforman más del 80% de las especializaciones de áreas de secretariado, educación de párvulos, enfermería y servicio social. Los hombres, en cambio, se concentran en las áreas de construcción y obras, topografía, análisis de sistemas, electrónica y automotriz.

El hecho de que las mujeres tengan un menor desempeño en el proceso de selección universitaria no se traduce en un menor acceso a instituciones de educación superior, en efecto, la brecha de cobertura ha aumentado desde 1,8% en 2007 a 7,1% en 2015, a favor de las mujeres.” (MINEDUC-Unidad de Equidad de Género, 2015, pág. 16)

En otro aspecto, los datos asociados a docentes por sexo ha variado en los últimos 18 años, disminuyendo lenta pero establemente la presencia de docentes varones en el sistema escolar, que llegó a 27% en 2014.

Los roles asociados a los cargos de los docentes han concentrado y masculinizado Las funciones asociadas a la Inspección General (57% de hombres) y la Dirección (44% de hombres), mientras que las funciones docentes más feminizadas fueron docente de aula

(74%) y equipo técnico-pedagógico (74%). De esta manera, las labores de mayor autoridad de los establecimientos educacionales se concentran en hombres.

En los niveles de enseñanza más feminizados son el de educación parvularia (99,5% mujeres) y educación especial (95%), mientras que los más masculinizados son Media Técnico profesional (50% hombres) y Media Científico-Humanista (42% hombres). (MINEDUC-Unidad de Equidad de Género, 2015, pág. 18)

Como hemos podido observar la existencia de inequidades en estudiantes y en el cuerpo docente, en tanto funciones y cargos, establecen en el aparato educacional un sistema de reproducción que contribuye a sostener las brechas identificadas por la Unidad de Género del MINEDUC, sin embargo, la correcta incorporación en el diseño y ejecución de políticas educacionales permitiría equilibrar las relaciones antes señaladas.

En consecuencia y a nivel de propósito el programa busca desarrollar la biblioteca escolar (CRA) como espacio de aprendizaje integrado a la labor formativa de los establecimientos escolares subvencionados, para apoyar la implementación curricular y el fomento lector.

En este aspecto, la desigualdad de género se expresa en toda la sociedad y la educación no es una excepción. En efecto, sesgos de género, prejuicios, estereotipos e inequidades pueden encontrarse y también transformarse en ámbitos educativos como los siguientes:

- Currículum
- Textos Escolares y recursos educativos
- Prácticas y discursos pedagógicos
- Promoción de la participación
- Educación en ciudadanía
- En la orientación vocacional
- Convivencia escolar
- Distribución y uso de los espacios físicos
- Educación en sexualidad y afectividad
- Formación de habilidades para la vida
- Especialización y prácticas educación técnico profesional
- Motivantes de la deserción escolar
- Acceso y permanencia en la Educación Superior
- Información desagregada por sexo para diagnóstico de brechas y desigualdades (MINEDUC-Unidad de Equidad de Género, 2015, pág. 23)

Por lo tanto, las estrategias adoptadas por el programa para el cumplimiento de sus objetivos deben estar definidas con las recomendaciones que el propio MINEDUC ha señalado en materia de género.

De este modo, la implementación del currículum y el fomento lector debe tener una orientación no sexista, evitar prejuicios y disminuir las brechas asociadas a las inequidades de género ya observadas.

En virtud de lo expuesto, podemos agregar que, a nivel de componentes, el programa puede problematizar el enfoque de género en los procesos de selección de libros, a partir de investigaciones y experiencias en estas materias:

“La reflexión sobre el cuento infantil y la transmisión de estereotipos sexistas se explica debido a que en este relato coexisten experiencias, valores, conflictos y símbolos que influyen en el comportamiento de los niños y niñas que reciben estas historias (Jiménez, 2011) (...) La literatura infantil y juvenil se convierte así en un productor de sentido (Colomer, 2001; Diekman et al, 2004). En este sentido Jerome Brunner (1998), psicólogo y pedagogo estadounidense, señala que en la comprensión de la construcción cultural la relevancia del relato es fundamental, ya que el lenguaje impone perspectivas del cómo se ven las cosas, predisponiendo al pensamiento a una forma particular de concebir la realidad.” (Andrade, 2016, pág. 24)

En este aspecto Andrade, demuestra esto a partir de una tabla (**Ilustración 19**), que diferencia sexo y edad entre protagonistas en la literatura en países Europeos, en promedio un 59% en que los protagonistas son menores de edad, son hombres, frente a un 41% promedio de niñas protagonistas. Esto no varía para los adultos, reproduciéndose la misma estructura.

**Ilustración 17: Protagonistas en la Literatura infantil y juvenil (LIJ)**

**Tabla N° 1: El sexo de los protagonistas**

	Francia	España	Italia
Niño	60,3%	57%	60%
Niña	39.7%	43%	40%
Adultos Hombres	59,6%	55%	63%
Adultas Mujeres	40,4%	45%	37%

Fuente: Du côté des filles 1996

Fuente: (Andrade, 2016, pág. 24)

En este ámbito, se han desarrollado experiencias bibliotecarias que han abordado la perspectiva de género, el desarrollo de sus colecciones como en las actividades de mediación.

Un ejemplo concreto fue desarrollado por la Biblioteca de Santiago, hace algunos años a través del proyecto “Letras en Género”. Este proyecto realizó una revisión de las colecciones de la Biblioteca de Santiago y focalizaron el proceso de adquisición bajo una perspectiva de género, de un porcentaje determinado del total de compras realizadas.

De esta manera pudieron realizar un seguimiento a la circulación y uso de este material bibliográfico, pudiendo entrevistar a los lectores y cuantificar la movilidad de la colección de género que nacía en la biblioteca. Esto permitió realizar un seguimiento territorial de su distribución en la Región Metropolitana.

Los textos más leídos en la categoría de ficción (**Ilustración 18**), de autores chilenos muestra claramente preferencias vinculadas a los autores asociados, sin embargo, permitió observar el comportamiento lector en este ámbito.

**Ilustración 18: Títulos de ficción con perspectiva de género más solicitados en la Biblioteca de Santiago**

Títulos de ficción más pedidos	Autor
<i>Como agua para chocolate</i>	Laura Esquivel
<i>Inés del alma mía</i>	Isabel Allende
<i>Zanjón de la Aguada</i>	Pedro Lemebel
<i>Madre que estás en los cielos</i>	Pablo Simonetti
<i>Retrato en Sepia</i>	Isabel Allende
<i>Tengo miedo torero</i>	Pedro Lemebel
<i>De amor y de sombra</i>	Isabel Allende
<i>Adiós mariquita linda</i>	Pedro Lemebel
<i>María Luisa Bombal. Obras completas</i>	Lucía Guerra, compiladora
<i>Paula</i>	Isabel Allende
<i>El albergue de las mujeres tristes</i>	Marcela Serrano
<i>Cuentos de Eva Luna</i>	Isabel Allende
<i>Para que no me olvides</i>	Marcela Serrano
<i>El Zorro: comienza la leyenda</i>	Isabel Allende
<i>Vidas vulnerables</i>	Pablo Simonetti
<i>Hasta siempre, mujercitas</i>	Marcela Serrano
<i>Antigua vida mía</i>	Marcela Serrano
<i>Nosotras que nos queremos tanto</i>	Marcela Serrano
<i>Hija de la fortuna</i>	Isabel Allende
<i>Happy hour</i>	Claudia Aldana
<i>De perlas y cicatrices: crónicas radiales</i>	Pedro Lemebel
<i>Malinche</i>	Laura Esquivel

Fuente: (Biblioteca de Santiago, 2008, pág. 39)

De acuerdo con esto, el componente número 2 del programa, vinculado a la formación de los equipos de Bibliotecas Escolares CRA, deberían incorporar el enfoque de género en su formación.

Por un lado, comprender que es el género y su relevancia en una sociedad inclusiva de acuerdo a los aspectos misionales del Ministerio y las recomendaciones de la Unidad de Equidad de Género del MINEDUC.

En este sentido que las coordinadoras/es y encargadas/os de las Bibliotecas Escolares CRA, tengan una formación bajo la perspectiva de género, permitiría el cumplimiento del propósito desde este enfoque.

A modo de ejemplo una de las primeras acciones que se emprenden en esta materia es el lenguaje inclusivo (**Ilustración 19**). Esto permitiría en primera instancia evitar la reproducción en los establecimientos escolares, de prácticas discriminatorias, sexistas y poco inclusivas.

## Ilustración 19: Ejemplos de lenguaje inclusivo

EJEMPLOS		
ERRORES FRECUENTES ASOCIADOS AL SEXISMO EN EL LENGUAJE Y USO INCLUSIVO		
ERRORES	USO SEXISTA	USO INCLUSIVO
Utilización de masculino plural, o masculino singular, para nombrar al conjunto de mujeres y hombres.	“Los chilenos somos personas muy responsables”  “El cliente siempre tiene la razón”  “El perro es el mejor amigo del hombre”  “Hora/hombre”	“Las chilenas y los chilenos somos personas muy responsables”  “La clientela siempre tiene la razón”  “El perro es el mejor amigo de los seres humanos”  “Hora/persona”
Uso del artículo masculino plural con nombre común.	“Nuestras tristezas le producen risa a los demás”	“Nuestras tristezas le producen risa al resto”
Orden de aparición de lo masculino y femenino.	“Todos los niños y niñas merecen las mismas oportunidades”	“Todas las niñas y niños merecen las mismas oportunidades”
Problemas de concordancia.	“El abogado defensor, Sra. Amalia Cienfuegos”	“La abogada defensora, Sra. Amalia Cienfuegos”

Fuente: (Dirección de Bibliotecas Archivos y Museos, 2012, pág. 49)

Al incluir el enfoque de género en el componente 2, los equipos de las Bibliotecas Escolares CRA podrían desarrollar estrategias de mediación que permitan generar espacios de reflexión y diálogo entre estudiantes y docentes.

## Ilustración 20: Estrategias de Mediación

DIFUSIÓN Y GESTIÓN	LÍNEAS DE TRABAJO EN BIBLIOTECAS
<p><b>Difusión de la colección</b> Difundir la totalidad o parte de la colección con enfoque de género mediante el uso de carros temáticos o estanterías destacadas.</p> <p><b>Reseñas</b> Reseñas quincenales de 1 ó 2 libros de la colección con enfoque de género mediante correo electrónico (definir una base de datos de usuarios/as interesados en el tema), paneles informativos y diarios murales.</p> <p><b>Actividades culturales</b> Exposiciones, danza, música, teatro que trate y aborde temáticas de género, siendo estas presentaciones complementadas con muestras de literatura asociada.</p> <p><b>Lecturas de Género</b> Selección de textos presentados por medio de encuentros en que se realicen lecturas en voz alta, lecturas dramatizadas y recitaciones poéticas.</p> <p><b>Visita guiadas</b> Incorporación del enfoque de género en las visitas guiadas por medio de la especificación de los servicios, colecciones y actividades que presta la biblioteca en esta línea.</p>	<p><b>Desarrollo de colecciones</b> Generar, visibilizar y poner en valor las colecciones bibliográficas en que se destacan las temáticas de género mediante los procesos de selección (depósito legal, donaciones, compras, proyectos, etc.), adquisición y catalogación. Este proceso es pertinente tanto para el desarrollo de nuevas colecciones como de las formadas mediante una revisión histórica de la colección existente.</p> <p><b>Clubes de Lectura</b> Reuniones periódicas, ciclos de conversación y análisis de género en torno a los libros y la literatura. Mediante esta estrategia es posible dar a conocer y profundizar el concepto de género para leer el material seleccionado con esta perspectiva. Los recursos a utilizar son múltiples, a saber libros, revistas, fotografías, imágenes, <i>blogs</i>, videos de <i>youtube</i>, letras de canciones, entre otros.</p> <p><b>Talleres de Género</b> Trabajo sistemático teórico-práctico en torno a subtemas dentro del concepto, como por ejemplo, relaciones de pareja, sexualidad, roles, enfoque de derechos y participación, minorías sexuales, género en trabajo, salud, educación, entre otros.</p>

Fuente: (Biblioteca de Santiago, 2008, pág. 37)

De modo que, tomando en cuenta las recomendaciones del panel con respecto al enfoque de género, el programa debería avanzar en las directrices propuestas por la Unidad de Equidad de Género fortaleciendo sus directrices:

“El género es un elemento constitutivo de las relaciones sociales, configurando relaciones de poder, históricas y socioculturales entre mujeres, hombres, otras identidades de género (trans) y orientaciones sexuales (homosexuales, lesbianas, etc.). En el marco de estas relaciones, las personas construyen su identidad, interactúan y organizan su participación en la sociedad. Dado su carácter histórico y ubicuo, estas relaciones e identidades varían de una cultura a otra y se transforman a través del tiempo.

Junto a la familia, el sistema educativo es uno de los principales espacios de socialización de las personas desde sus primeros años, encargándose de desarrollar conocimientos y aprendizajes sobre los más variados ámbitos de la vida. Sin embargo, la educación también reproduce lógicas de la sociedad que no siempre aportan en el sentido de potenciar las habilidades de todos y todas.” (MINEDUC-Unidad de Equidad de Género, 2015, pág. 9)

**Anexo 5: Ficha de Presentación de Antecedentes Presupuestarios y de Gastos.**

**Cuadro N°1: Fuentes de financiamiento del Programa, período 2015 - 2019 (en miles de pesos año 2019)**

Fuentes de Financiamiento	2015		2016		2017		2018		2019		Variación 2015-2019
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%	%
<b>1. Presupuestarias</b>	<b>\$ 9.497.796</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 8.956.805</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 6.292.806</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 6.028.719</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 7.721.445</b>	<b>100%</b>	<b>-19%</b>
1.1. Asignación específica al Programa	\$ 9.165.411	97%	\$ 8.658.657	97%	\$ 5.980.824	95%	\$ 5.687.326	94%	\$ 7.390.946	96%	-19%
1.2. Asignación institución responsable (ítem 21, 22 y 29, entre otros)	\$ 332.384	3%	\$ 298.149	3%	\$ 311.983	5%	\$ 341.392	6%	\$ 330.499	4%	-1%
1.3. Aportes en presupuesto de otras instituciones públicas											
<b>2. Extrapresupuestarias</b>	<b>\$ 0</b>	<b>0%</b>	<b>\$ 0</b>	<b>0%</b>	<b>\$ 0</b>	<b>0%</b>	<b>\$ 0</b>	<b>0%</b>	<b>\$ 0</b>	<b>0%</b>	
2.1 Otras fuentes, sector privado, aportes de beneficiarios, organismos internacionales, etc.											
<b>Total</b>	<b>\$ 9.497.796</b>		<b>\$ 8.956.805</b>		<b>\$ 6.292.806</b>		<b>\$ 6.028.719</b>		<b>\$ 7.721.445</b>		<b>-19%</b>

*Fuente: Ley de Presupuestos (2015-2019) y Área de Recursos Educativos, de la Unidad de Currículum y Evaluación (UCE).*

**Cuadro N°2: Presupuesto del Programa respecto del Presupuesto de la Institución Responsable, período 2015-2019 (en miles de pesos año 2019)**

Año	Presupuesto inicial de la Institución responsable	Presupuesto Inicial del Programa (Asignación en Ley de Presupuesto)	% Respecto del presupuesto inicial de la institución responsable
2015	\$ 6.963.195.035	\$ 9.497.796	0,14%
2016	\$ 7.745.873.569	\$ 8.956.805	0,12%
2017	\$ 8.359.714.416	\$ 6.292.806	0,08%
2018	\$ 8.331.533.989	\$ 6.028.719	0,07%
2019	\$ 8.729.458.892	\$ 7.721.445	0,09%

Fuente: Ley de Presupuestos (2015-2019) y Área de Recursos Educativos, de la Unidad de Currículum y Evaluación (UCE).

**Cuadro N°3: Presupuesto Inicial y Gasto Devengado del Programa, período 2015-2019 (en miles de pesos año 2019)**

AÑO 2015	Presupuesto Inicial (A)	Presupuesto Vigente (B)	Gasto Devengado del Presupuesto Ejecución (C)	Indicadores Ejecución y Planificación Presupuestaria	
				(C/B) %	(C/A) %
Personal	\$ 289.543	\$ 289.543	\$ 289.543	100,0%	100,0%
Bienes y Servicios de Consumo	\$ 34.368	\$ 34.368	\$ 34.368	100,0%	100,0%
Transferencias	\$ 9.165.411	\$ 9.165.411	\$ 8.891.350	97,0%	97,0%
Inversión	\$ 8.474	\$ 8.474	\$ 8.474	100,0%	100,0%
Otros (Identificar)	\$ 0	\$ 0	\$ 0		
<b>Total</b>	<b>\$ 9.497.796</b>	<b>\$ 9.497.796</b>	<b>\$ 9.223.734</b>	97,1%	97,1%



AÑO 2016	Presupuesto Inicial (A)	Presupuesto Vigente (B)	Gasto Devengado del Presupuesto Ejecución (C)	Indicadores Ejecución y Planificación Presupuestaria	
				(C/B) %	(C/A) %
Personal	\$ 265.483	\$ 265.483	\$ 265.483	100,0%	100,0%
Bienes y Servicios de Consumo	\$ 32.666	\$ 32.666	\$ 32.666	100,0%	100,0%
Transferencias	\$ 8.658.657	\$ 8.658.657	\$ 8.617.332	99,5%	99,5%
Inversión	\$ 0	\$ 0	\$ 0		
Otros (Identificar)	\$ 0	\$ 0	\$ 0		
<b>Total</b>	<b>\$ 8.956.805</b>	<b>\$ 8.956.805</b>	<b>\$ 8.915.481</b>	99,5%	99,5%

AÑO 2017	Presupuesto Inicial (A)	Presupuesto Vigente (B)	Gasto Devengado del Presupuesto Ejecución (C)	Indicadores Ejecución y Planificación Presupuestaria	
				(C/B) %	(C/A) %
Personal	\$ 268.126	\$ 268.126	\$ 268.126	100,0%	100,0%
Bienes y Servicios de Consumo	\$ 31.241	\$ 31.241	\$ 31.241	100,0%	100,0%
Transferencias	\$ 5.980.824	\$ 5.980.824	\$ 5.969.355	99,8%	99,8%
Inversión	\$ 12.616	\$ 12.616	\$ 12.616	100,0%	100,0%
Otros (Identificar)	\$ 0	\$ 0	\$ 0		
<b>Total</b>	<b>\$ 6.292.806</b>	<b>\$ 6.292.806</b>	<b>\$ 6.281.338</b>	99,8%	99,8%

AÑO 2018	Presupuesto Inicial (A)	Presupuesto Vigente (B)	Gasto Devengado del Presupuesto Ejecución (C)	Indicadores Ejecución y Planificación Presupuestaria	
				(C/B) %	(C/A) %
Personal	\$ 309.342	\$ 309.342	\$ 309.342	100,0%	100,0%
Bienes y Servicios de Consumo	\$ 31.072	\$ 31.072	\$ 31.072	100,0%	100,0%
Transferencias	\$ 5.687.326	\$ 5.687.326	\$ 5.676.871	99,8%	99,8%
Inversión	\$ 979	\$ 979	\$ 979	100,0%	100,0%
Otros (Identificar)	\$ 0	\$ 0	\$ 0		
<b>Total</b>	<b>\$ 6.028.719</b>	<b>\$ 6.028.719</b>	<b>\$ 6.018.263</b>	99,8%	99,8%

AÑO 2019	Presupuesto Inicial
Personal	\$ 300.332
Bienes y Servicios de Consumo	\$ 30.167
Transferencias	\$ 7.390.946
Inversión	\$ 0
Otros (Identificar)	\$ 0
<b>Total</b>	<b>\$ 7.721.445</b>

Fuente: Ley de Presupuestos (2015-2019) y Área de Recursos Educativos, de la Unidad de Currículum y Evaluación (UCE).

**Cuadro N°4: Gasto Total del Programa, período 2015-2018 (en miles de pesos año 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>

Fuente: Ley de Presupuestos (2015-2019) y Área de Recursos Educativos, de la Unidad de Currículum y Evaluación (UCE).

**Cuadro N°5: Gastos Total del Programa según uso, desagregado en gastos de administración y gastos de producción, período 2015-2018 (en miles de pesos año 2019)**

AÑO 2015	Gasto Total del Programa		TOTAL	% (RR.HH vs Otros Gastos)
	Gasto Producción	Gasto Administración		
Recursos Humanos	\$ 248.771	\$ 40.772	\$ 289.543	3,1%
Otros Gastos	\$ 8.891.350	\$ 42.842	\$ 8.934.192	96,9%
<b>Total</b>	<b>\$ 9.140.121</b>	<b>\$ 83.613</b>	<b>\$ 9.223.734</b>	-----
<b>% (Gasto Produc. Vs Admin)</b>	<b>99,1%</b>	<b>0,9%</b>	-----	-----

AÑO 2016	Gasto Total del Programa		TOTAL	% (RR.HH vs Otros Gastos)
	Gasto Producción	Gasto Administración		
Recursos Humanos	\$ 223.381	\$ 42.102	\$ 265.483	3,0%
Otros Gastos	\$ 8.617.332	\$ 32.666	\$ 8.649.998	97,0%
<b>Total</b>	<b>\$ 8.840.713</b>	<b>\$ 74.768</b>	<b>\$ 8.915.481</b>	-----
<b>% (Gasto Produc. Vs Admin)</b>	<b>99,2%</b>	<b>0,8%</b>	-----	-----

AÑO 2017	Gasto Total del Programa		TOTAL	% (RR.HH vs Otros Gastos)
	Gasto Producción	Gasto Administración		
Recursos Humanos	\$ 221.133	\$ 46.992	\$ 268.126	4,3%
Otros Gastos	\$ 5.969.355	\$ 43.857	\$ 6.013.212	95,7%
<b>Total</b>	<b>\$ 6.190.488</b>	<b>\$ 90.849</b>	<b>\$ 6.281.338</b>	-----
<b>% (Gasto Produc. Vs Admin)</b>	<b>99%</b>	<b>1%</b>	-----	-----

AÑO 2018	Gasto Total del Programa		TOTAL	% (RR.HH vs Otros Gastos)
	Gasto Producción	Gasto Administración		
Recursos Humanos	\$ 238.864	\$ 70.478	\$ 309.342	5,1%
Otros Gastos	\$ 5.676.871	\$ 32.051	\$ 5.708.921	94,9%
<b>Total</b>	<b>\$ 5.915.735</b>	<b>\$ 102.528</b>	<b>\$ 6.018.263</b>	-----
<b>% (Gasto Produc. Vs Admin)</b>	<b>98,3%</b>	<b>2%</b>	-----	-----

*Fuente: Ley de Presupuestos (2015-2019) y Área de Recursos Educativos, de la Unidad de Currículum y Evaluación (UCE).*

**Cuadro N°6: Gasto de producción de los Componentes del Programa, período 2015-2018 ((en miles de pesos año 2019)**

AÑO 2015	Arica y Parinacota	Tarapacá	Antofagasta	Atacama	Coquimbo	Valparaíso	O'Higgins	Maule	Bío Bío	Araucanía	Los Ríos	Los Lagos	Aysén	Magallanes	Metropolitana	Total
Comp 1	\$ 110.737	\$ 161.619	\$ 235.242	\$ 171.953	\$ 548.621	\$ 880.780	\$ 562.876	\$ 732.076	\$ 1.228.221	\$ 738.677	\$ 336.324	\$ 709.180	\$ 92.764	\$ 90.049	\$ 2.375.887	\$ 8.975.006
Comp 2	\$ 8.517	\$ 8.343	\$ 8.653	\$ 0	\$ 14.399	\$ 16.906	\$ 12.876	\$ 11.549	\$ 10.929	\$ 11.112	\$ 10.488	\$ 14.057	\$ 6.364	\$ 8.412	\$ 22.511	\$ 165.115
<b>Total</b>	<b>\$ 119.254</b>	<b>\$ 169.962</b>	<b>\$ 243.895</b>	<b>\$ 171.953</b>	<b>\$ 563.020</b>	<b>\$ 897.686</b>	<b>\$ 575.751</b>	<b>\$ 743.625</b>	<b>\$ 1.239.151</b>	<b>\$ 749.789</b>	<b>\$ 346.812</b>	<b>\$ 723.237</b>	<b>\$ 99.128</b>	<b>\$ 98.461</b>	<b>\$ 2.398.398</b>	<b>\$ 9.140.121</b>

AÑO 2016	Arica y Parinacota	Tarapacá	Antofagasta	Atacama	Coquimbo	Valparaíso	O'Higgins	Maule	Bío Bío	Araucanía	Los Ríos	Los Lagos	Aysén	Magallanes	Metropolitana	Total
Comp 1	\$ 105.246	\$ 159.263	\$ 189.753	\$ 140.594	\$ 531.542	\$ 862.759	\$ 508.534	\$ 676.286	\$ 1.135.457	\$ 782.342	\$ 326.253	\$ 712.171	\$ 76.539	\$ 78.932	\$ 2.138.068	\$ 8.423.739
Comp 2	\$ 11.673	\$ 12.855	\$ 14.178	\$ 12.833	\$ 28.396	\$ 24.048	\$ 28.644	\$ 32.017	\$ 48.465	\$ 34.368	\$ 21.647	\$ 36.424	\$ 11.920	\$ 11.635	\$ 87.870	\$ 416.974
<b>Total</b>	<b>\$ 116.919</b>	<b>\$ 172.119</b>	<b>\$ 203.932</b>	<b>\$ 153.427</b>	<b>\$ 559.938</b>	<b>\$ 886.807</b>	<b>\$ 537.177</b>	<b>\$ 708,302</b>	<b>\$ 1.183.923</b>	<b>\$ 816.710</b>	<b>\$ 347.900</b>	<b>\$ 748.596</b>	<b>\$ 88.459</b>	<b>\$ 90.567</b>	<b>\$ 2.225.938</b>	<b>\$ 8.840.713</b>

AÑO 2017	Arica y Parinacota	Tarapacá	Antofagasta	Atacama	Coquimbo	Valparaíso	O'Higgins	Maule	Bío Bío	Araucanía	Los Ríos	Los Lagos	Aysén	Magallanes	Metropolitana	Total
Comp 1	\$ 75.430	\$ 114.401	\$ 140.728	\$ 102.642	\$ 376.213	\$ 616.804	\$ 382.344	\$ 482.111	\$ 792.792	\$ 551.842	\$ 229.637	\$ 501.065	\$ 54.695	\$ 56.648	\$ 1.544.655	\$ 6.022.006
Comp 2	\$ 10.657	\$ 10.922	\$ 10.334	\$ 6.270	\$ 10.584	\$ 13.368	\$ 10.808	\$ 9.976	\$ 15.468	\$ 10.767	\$ 13.447	\$ 14.253	\$ 8.864	\$ 192	\$ 22.571	\$ 168.483
<b>Total</b>	<b>\$ 86.088</b>	<b>\$ 125.323</b>	<b>\$ 151.062</b>	<b>\$ 108.912</b>	<b>\$ 386.797</b>	<b>\$ 630.172</b>	<b>\$ 393.152</b>	<b>\$ 492.087</b>	<b>\$ 808.261</b>	<b>\$ 562.609</b>	<b>\$ 243.084</b>	<b>\$ 515.318</b>	<b>\$ 63.559</b>	<b>\$ 56.840</b>	<b>\$ 1.567.225</b>	<b>\$ 6.190.488</b>

AÑO 2018	Arica y Parinacota	Tarapacá	Antofagasta	Atacama	Coquimbo	Valparaíso	O'Higgins	Maule	Bío Bío	Araucanía	Los Ríos	Los Lagos	Aysén	Magallanes	Metropolitana	Total
Comp 1	\$ 105.377	\$ 119.266	\$ 215.745	\$ 129.862	\$ 337.016	\$ 577.640	\$ 329.114	\$ 406.347	\$ 733.323	\$ 461.965	\$ 183.438	\$ 395.649	\$ 44.107	\$ 49.397	\$ 1.575.614	\$ 5.663.861
Comp 2	\$ 12.397	\$ 11.713	\$ 13.378	\$ 8.455	\$ 15.739	\$ 18.956	\$ 15.280	\$ 15.823	\$ 23.832	\$ 18.186	\$ 14.924	\$ 17.282	\$ 10.912	\$ 11.036	\$ 43.961	\$ 251.874
<b>Total</b>	<b>\$ 117.774</b>	<b>\$ 130.980</b>	<b>\$ 229.124</b>	<b>\$ 138.317</b>	<b>\$ 352.755</b>	<b>\$ 596.596</b>	<b>\$ 344.394</b>	<b>\$ 422.170</b>	<b>\$ 757.156</b>	<b>\$ 480.151</b>	<b>\$ 198.362</b>	<b>\$ 412.931</b>	<b>\$ 55.018</b>	<b>\$ 60.433</b>	<b>\$ 1.619.575</b>	<b>\$ 5.915.735</b>

Fuente: Ley de Presupuestos (2015-2019) y Área de Recursos Educativos, de la Unidad de Currículum y Evaluación (UCE).

## Metodología de Estimación:

### Cuadro N°1:

La asignación específica al programa corresponde al presupuesto asignado al programa en la Ley de Presupuestos para los años 2015-2019.

La asignación de la institución responsable se estimó considerando:

Los recursos humanos de los equipos que trabajan en CRA, más los recursos humanos de equipos transversales de UCE que aportan a CRA (en estos casos, se realizó una estimación de gasto en recurso humano, proporcional a su carga horaria dedicada a CRA):

Coordinación de la UCE

Planificación y gestión

Los gastos de administración y servicios de los pisos en los que trabajan las personas del equipo CRA, más una estimación prorrateada, correspondiente a los pisos donde trabajan equipos transversales.

### Cuadro N°2:

Para el cálculo del presupuesto de la institución responsable, se usó el presupuesto de la sub-secretaría de educación.

### Cuadro N°3:

El cuadro N°3 es un desglose de las cifras presentadas como “asignación de la institución responsable”, según se detalla previamente.

### Cuadro N°4:

El programa no cuenta con gastos adicionales

### Cuadro N°5:

Los recursos humanos consideran los recursos humanos de los equipos que trabajan en CRA, más los recursos humanos de equipos transversales de UCE que aportan a CRA (en estos casos, se realizó una estimación de gasto en recurso humano, proporcional a su carga horaria dedicada a CRA).

En la nómina de recursos humanos se describe si las funciones de cada persona tienen que ver con un rol de producción de componentes o si tienen que ver con un rol de apoyo. Se ha considerado a los cargos de jefatura como un gasto administrativo.

Para el gasto en ítem “Otros gastos” en la producción de los componentes se ha considerado el gasto ejecutado de la transferencia al programa CRA por parte de la dirección de presupuestos.

El resto de los gastos no considerados en estos ítems fueron destinados a “otros gastos” en la parte de administración.

### Cuadro N°6.

Los gastos de producción del componente 1 incluyen los costos de las colecciones (y su respectivo envío) realizadas a los establecimientos de cada región.

Los gastos de producción del componente 2 incluye el costo de contratación de entidades que realizan los cursos de capacitación, los cuales fueron prorrateados de acuerdo al número de establecimientos que tienen CRA en cada región.

Los costos de producción de los componentes que no son categorizados como “transferencias” corresponden a los gastos en recursos humanos (ver Cuadro N°5). Estos costos fueron prorrateados por región y por componente, según el gasto en transferencias realizadas.

## **Anexo 6: Estudio: Estimación de comparación gasto programa / valor de mercado.**

Realizado por panel de expertos EPG Centro de Recursos para el Aprendizaje (Bibliotecas CRA).

### **1. Objetivos**

El objetivo de este estudio fue hacer una estimación de la razón entre el gasto por ejemplar que compra el CRA y el valor de mercado.

Se hace la distinción entre ejemplar y recurso/título.

Un ejemplar se refiere a la copia de un libro (u otro tipo de recurso). Mientras que un recurso o título es una cantidad mayor de ejemplares, todos con igual título o ISBN. Así, si el CRA compra 15 copias de "Moby Dick", se está hablando de un recurso y de 15 ejemplares.

### **2. Insumos por parte del programa**

1. Listado de recursos comprados el año 2015, 2016 y 2017, con
  - Título del recurso
  - Autor
  - ISBN
  - Editorial
  - Cantidad de ejemplares comprados por cada recurso

En este listado no se cuenta con el precio al que el CRA compró el recurso.

2. Lista de compra histórica de CRA, en la que para cada año se tiene
  - Gasto total en la compra de recursos y ejemplares
  - Cantidad de ejemplares comprados

### **3. Metodología**

Del insumo n°2 se obtiene el gasto promedio por ejemplar comprado, el cual se presentó en el informe final entregado el 5 de abril de 2019. Este valor para el 2017 es de \$8.600 (en pesos de 2019).

Por otro lado, con la base de datos de recursos comprados el año 2017 (Insumo n°1). Se tomó una muestra aleatoria representativa de recursos.

Notar que este listado no se encontraba actualizado, respecto de los datos reportados por el programa. De acuerdo a cifras agregadas que entregó el programa al inicio de la presente evaluación, la cantidad de recursos comprados es de 395 el año 2017. Existen diferencias, también, a nivel de ejemplares, puesto que según el insumo n°1, la cantidad total de ejemplares asciende a 405.309, mientras que en las cifras agregadas tomadas por el programa indican que se adquirieron 700.921 ejemplares.

Se extrajo de internet los precios de una muestra aleatoria de 166 recursos<sup>111</sup>.

El principal sitio de internet en el cual se extrajeron precios es [www.buscalibre.cl](http://www.buscalibre.cl). Cuando los recursos no estaban disponibles en dicha página, se miró en otras librerías online (y se dejó registro del sitio web).

---

<sup>111</sup> Con un margen de error de +/- 6% y con un nivel de confianza de 95%.

La siguiente tabla describe la muestra seleccionada para este estudio.

**Tabla 1: Población y muestra. Año 2017**

	<b>universo</b>	<b>muestra</b>
<b>Recursos</b>	304 títulos	166 títulos
<b>Ejemplares</b>	405.309 ejemplares	215.002 ejemplares

**Fuente: Elaboración propia con datos de compra 2017 CRA**

#### **4. Resultados:**

El valor de mercado para todos los recursos de la muestra es de \$3.204.521.034, lo que significa un valor por ejemplar de \$14.905. Este valor es un 73% mayor que los valores promedio por ejemplar que compró el programa el año 2017.

**Tabla 2: Valores promedio de compra CRA y valores promedio de valor de mercado**

<b>Valor de mercado total de la muestra</b>	<b>\$ 3.204.521.034</b>
<b>Valor de mercado promedio por ejemplar</b>	\$ 14.905
<b>Gasto real del programa por título año 2017</b>	\$ 8.600
<b>Valor mercado / valor compra</b>	173%

**Fuente: Elaboración propia con datos de compra 2017 CRA y [www.buscalibre.cl](http://www.buscalibre.cl)**

#### **5. Conclusión:**

Para el año 2017, las compras realizadas por CRA fueron a un valor menor que el valor de mercado, lo que implica que el proceso se llevó a cabo eficientemente respecto de lo que costaría a cada establecimiento comprar los mismos recursos por su cuenta.