REVISTA EDUCACIÓN LAS AMÉRICAS
FACULTAD DE EDUCACIÓN UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

El Plan de Mejoramiento Educativo ¿Limita o facilita la Gestión Directiva en Escuelas Especiales de Chile?

Sandra Francesca Wynants Berríos[1], Camila Alejandra Cardoza Vega[2]

1 Centro Educativo Luz de Esperanza, Valparaíso, Chile., Chile, 2 Liceo Técnico Profesional Mannheim, Quilpué, Chile, Chile

https://doi.org/10.35811/rea.v14i1.397
e-ISSN 0719-7128

Recibido: 21/8/2025 | Aceptado: 24/11/2025 | Publicado: 3/12/2025

Resumen

La Ley 20.248 de Subvención Escolar Preferencial (SEP), en Chile, es una política educativa que entrega recursos adicionales a las escuelas por cada estudiante prioritario y preferente, permitiendo la implementación de un Plan de Mejoramiento Educativo (PME). Sin embargo, las Escuelas Especiales no son beneficiarias de esta subvención, a pesar de atender a una alta proporción de estudiantes vulnerables. Este artículo presenta una investigación cualitativa de carácter documental, con enfoque analítico-interpretativo, basada en el análisis crítico de normativas, artículos académicos y documentos legislativos, como el Proyecto de Ley que extiende y moderniza la SEP (Boletín 12.979-04).Los resultados evidencian que las y los directores de Escuelas Especiales enfrentan importantes limitaciones para implementar sus PME debido a la falta de financiamiento directo, debiendo recurrir a redes externas o autogestión. Esta situación restringe su capacidad de liderazgo, innovación y toma de decisiones, generando una doble exclusión: por condición educativa y por falta de apoyo económico, con esto se desdibuja el PME más como un requisito de cumplimiento, que como beneficio de mejora para las Escuelas Especiales. Se concluye que es urgente revisar el marco legal de la SEP para garantizar la inclusión financiera de las Escuelas Especiales, ya sea extendiendo la SEP o creando un mecanismo compensatorio, alineando la rendición de cuentas con indicadores de calidad inclusiva. Con ella se fortalecería la equidad, calidad educativa y la autonomía institucional y el liderazgo directivo en esta modalidad.

Palabras clave: *Subvención Escolar Preferencial, Plan de Mejoramiento Educativo, Escuelas Especiales, Equidad Educativa, Inclusión Educativa*

The Educational Improvement Plan: Does it Limit or Facilitate Management in Special Schools of Chile?

Abstract

Law No. 20.248 on Preferential School Subsidy (SEP) in Chile is an educational policy that allocates additional resources to schools for each student classified as "priority" or "preferential," thereby enabling the implementation of an Educational Improvement Plan (PME). However, Special Education Schools are not eligible for this subsidy, despite serving a high proportion of vulnerable students. This article presents a qualitative, documentary study with an analytical-interpretative approach, based on the critical analysis of regulations, academic literature, and legislative documents, including the Bill to Extend and Modernize the SEP (Bill No. 12,979-04). The findings reveal that principals of Special Education Schools face significant limitations in implementing their PME due to the absence of direct funding, forcing them to rely on external networks or self-management. This situation constrains their capacity for leadership, innovation, and decision-making, creating a double exclusion: one stemming from their educational modality and another from the lack of financial support. As a result, the PME becomes more of a compliance requirement than a genuine tool for school improvement in the Special Education sector. It is therefore urgent to revise the legal framework of the SEP to ensure the financial inclusion of Special Education Schools- either by extending SEP coverage or creating a compensatory mechanism---and to align accountability processes with inclusive quality indicators. Such measures would strengthen equity, educational quality, institutional autonomy, and school leadership within this modality.

Keywords: *Preferential School Subsidy, Educational Improvement Plan, Special Education Schools, Educational Equity, Inclusive Education*

CC BY-NC 4.0 - https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/

1. Introducción

En el panorama educativo actual, existe una política educativa que otorga recursos adicionales por cada estudiante considerado prioritario y preferente. La Ley de Subvención Escolar Preferencia (SEP) 20.248, promulgada en el año 2008, ha transformado progresivamente el sistema de financiamiento escolar pasando de un voucher universal y plano, a un sistema que asigna más recursos a los estudiantes vulnerables (Mizala & Torche, Sociedad Políticas Públicas, 2012).

Los establecimientos beneficiados por esta ley deben cumplir con varios requisitos, entre los que se incluyen la elaboración y ejecución de un Plan de Mejoramiento Educativo (PME). Este plan contempla orientaciones y acciones específicas en cuatro áreas: Gestión del Currículum, Liderazgo Educativo, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos.

Dicho lo anterior, el siguiente artículo abordará las áreas de Liderazgo Educativo y Financiamiento, los cuales se refieren a las orientaciones y acciones destinadas al fortalecimiento del Consejo de Profesores(as), así como a las proyecciones y mejoras de la escuela.

En relación con lo indicado, las Escuelas Especiales que atienden a estudiantes con Necesidades Educativas Especiales de carácter Permanente (NEEP) no quedan fuera de la normativa, exceptuando el financiamiento que entrega la Ley SEP, dado que no se encuentran consideradas para recibir dicha subvención.

Por lo tanto, el siguiente artículo tiene por objetivo " **Analizar desde una perspectiva crítica, si el Plan de Mejoramiento Educativo limita o facilita la Gestión Directiva en Escuelas Especiales** ". Considerando que al no recibir financiamiento SEP, los establecimientos generan ingresos de recursos desde la Gestión Directiva y/o Función Docente.

Advertidos sobre esta realidad, se visualiza entonces que la Función Directiva se centra principalmente, en mantener alianzas de colaboración que le permitan el acceso a financiamiento y/o apoyo para cumplir los diversos objetivos de su PME.

En resumen, el presente artículo abre el debate sobre el impacto del PME en la Gestión Directiva, tomando en consideración que la SEP ha favorecido la atención de estudiantes vulnerables, sin embargo, está muy lejos de ser suficiente para cambiar el patrón de segregación del Sistema Escolar Chileno, teniendo en consideración las modificaciones y propuestas en el financiamiento educativo actual. Divisando lo anterior, en la actualidad aún no se han visualizado cambios, y las Escuela Especiales siguen sin subvención, generando una cuestionable segregación a dicha modalidad educativa.

Basado en lo estipulado, nos adentraremos en la Ley 20.248 analizado en el artículo *"El impacto de la Subvención Escolar en la composición socioeconómica de las Escuelas"* (Mizala & Torche, Sociedad Políticas Públicas, 2012) entre otros documentos, pero principalmente el " *Proyecto de ley que extiende y moderniza la Subvención Escolar Preferencial"* (Boletín N°12.979-04).

2. Metodología

El presente artículo se enmarca en una investigación cualitativa de carácter documental, cuyo enfoque es analítico-interpretativo. Se realiza la revisión y análisis crítico de fuentes normativas y bibliográficas relacionadas con la Ley 20.248 (Subvención Escolar Preferencial), el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) y la propia situación de las Escuelas Especiales en Chile.

Por lo anterior, se consideraron los siguientes documentos:

- *La Ley SEP y sus modificaciones.*
- *El Proyecto de Ley que extiende y moderniza la Subvención Escolar Preferencial (Boletín N°12.979-04).*
- *Informes legislativos y presentaciones realizadas ante la Cámara de Diputadas y Diputados.*
- *Publicaciones académicas relevantes (Mizala y Torche, Holz, Ahumada entre otros).*

El análisis se desarrolló considerando categorías emergentes como: políticas públicas, financiamiento educativo, gestión directiva y equidad en Educación Especial. Dichas categorías permitieron una lectura crítica de las implicancias del financiamiento diferenciado en la gestión de directores/as de Escuelas

Especiales, así como su capacidad de liderazgo y toma de decisiones frente a la exclusión de la subvención SEP.

Esta investigación se llevó a cabo respetando los principios éticos de integridad, transparencia y responsabilidad científica establecidos en la *Declaración de Singapur sobre Integridad en la Investigación* , asegurando la correcta citación de todas las fuentes y el uso responsable de la información analizada.

3. Marco Teórico

3.1. Ley 20.248 - Subvención Escolar Preferencial (SEP)

En los últimos años Chile ha presenciado diversos cambios a nivel de sus políticas públicas referidas a Educación, una de ellas es la Ley 20.248 que se pública e implementa desde el año 2008 y teniendo hasta el año 2019 diversas modificaciones; su tarea, la asignación de recursos para los estudiantes más vulnerables y preferentes, es decir, que pertenecen al 80% de los hogares más pobres de Chile.

Esta ley busca reducir la brecha socioeconómica respecto al rendimiento académico, la búsqueda de igualdad de oportunidades y la excelencia educativa. Además, introduce un proceso de " *Accountability"* (rendición de cuentas). En el año 2015, se especificó que los estudiantes beneficiarios debían estar matriculados en establecimientos gratuitos sin financiamiento compartido.

Para la adquisición de los recursos, cada establecimiento es clasificado en un nivel de Desempeño Educativo. Los establecimientos *autónomos* presentan buenos resultados educativos según los Estándares de Aprendizaje. Los establecimientos *Emergentes* no han mostrado buenos resultados y los establecimientos en *Recuperación* han presentado resultados deficientes de manera reiterada (Holz, 2019, p. 11).

La entrega de financiamiento debe cumplir con ciertos compromisos, los cuales se enmarcan en la rendición de cuenta, el funcionamiento de los distintos consejos en el establecimiento (Profesores, Padres y Escolar), contar con la Unidad Técnico Pedagógica (UTP), presentar un Plan de Mejoramiento Educativo (PME), establecer y cumplir metas de acuerdo a los lineamientos del Ministerio, informes sobre las subvenciones recibidas, informar a la comunidad sobre el convenio adquirido, la planificación educativa anual y por último que dentro de su malla curricular existan áreas artísticas, culturales y deportivas (Holz, 2019, p. 16).

También se informa que todas las escuelas independientes de su clasificación contarán con la Subvención por Concentración de Alumnos Prioritarios lo cual define Mizala y Torche (2013)

> *"Los alumnos prioritarios los define cada año el Ministerio de Educación (MINEDUC) considerando información administrativa, e incluye a quienes cumplen con uno de los siguientes criterios: Pertenecer al Sistema de Protección Social Chile Solidario, estar dentro del tercio más vulnerable de acuerdo con la Ficha de Protección Social o estar clasificados en el tramo A del Fondo Nacional de Salud . Si el niño no cumple con alguno de los criterios anteriores, se determina su situación en base a sus ingresos familiares. (p. 10)"*

Frente a lo estipulado, es que cabe consultarnos: *¿Qué ocurre entonces en las Escuelas Especiales Chilenas respecto a los Recursos SEP?* Actualmente, ninguna Escuela Especial cuenta con recursos SEP, pero deben seguir los mismos lineamientos que las Escuelas Regulares; con esto, entendemos entonces que el proceso que ha servido durante años en lo que respecta a * **"Bajar los niveles de Desigualdad y promover la Equidad Educativa"** * se enmarca en dichos establecimiento como un elemento que pudiese ser considerado **"Segregador y Discriminador"** teniendo en consideración que existe un alto nivel de estudiantes prioritarios y/o preferentes en dichas escuelas.

Dado lo estipulado, es importante dar cuenta de los resultados obtenidos durante el año 2024 respecto al porcentaje de estudiantes prioritarios y preferentes. Lamentablemente no se realiza la diferencia entre básica, media, especial, etc., pero si indican los porcentajes (Tabla 1) respecto a establecimientos municipales, particular subvencionado, administración delegada, servicio local y particular pagado.

Tabla 1

Establecimientos con alumnos prioritarios/preferentes sin/con alumnos beneficiario SEP por dependencia administrativa (cod_depe2). año 2024

	Municipal N (%)	Particular Subvencionado N (%)	Particular Pagado N (%)	Corporación de Adm. Delegada N (%)	Servicio Local N (%)	Total N (%)
No Prioritarios	224 (5,5%)	2.341 (43,1%)	580 (100,0%)	70 (100,0%)	61 (7,4%)	3.276 (29,9%)
Si Prioritarios	3.848 (94,5%)	3.088 (56,9%)	0	0	762 (92,6%)	7.698 (70,1%)
Total	4.072 (100.0%)	**5.429** (100,0%)	580 (100,0%)	**70** (100,0%)	823 (100,0%)	10.974 (100,0%)
No Preferentes	739 (18,1%)	2.879 (53,0%)	580 (100,0%)	70 (100,0%)	139 (16,9%)	4.407 (40,2%)
Si Preferentes	3.333 (81,9%)	2.550 (47,0%)	0	0	684 (83,1%)	6.567 (59,8%)
Total	**4.072** (100,0%)	**5.429** (100,0%)	580 (100,0%)	**70** (100,0%)	823 (100,0%)	10.974 (100,0%)

Nota **:** Tabulación resumen alumnos SEP (Centros de Estudios MINEDUC, 2024)

Frente a los datos expuestos, existe un porcentaje aproximado de 29,9% de estudiantes que no reciben SEP por Prioritario y un 40,2% de estudiantes Preferentes que tampoco reciben dichos recursos, si hacemos un cálculo rápido tenemos la cantidad de 7.683 estudiantes a nivel país al año 2024 que no reciben recursos SEP sobre un total de 21.948 (Estudiantes) lo que representaría el 35%, por tal, no es menor considerar que existe un alto porcentaje de estudiantes de Escuelas Especiales que se encuentran siendo parte de ese porcentaje.

Por otra parte, la Red de Escuelas Especiales de Multidéficit demuestra (Tabla 2) ante la Honorable Cámara de Diputados, la enorme brecha económica que existe entre escuelas.

Tabla 2

Presentación Escuelas Especiales de Multidéficit ante la Honorable Cámara de Diputados

Modalidad Educación	Monto Subvención Regular ($)	Cantidad máxima de alumnos por curso	Subvención total ($)	Diferencia c/Educación Especial	Diferencia c/Educación Especial c/Incremento
Educación Básica 1° a 6°	$58.076	45	$ 2.613.420	$ 156.300	$ -299.356
Educación Básica 7° a 8°	$65.532	45	$ 2.948.940	$ -179.220	$ 634.876
Educación Parvularia	$65.500	45	$ 2.947.500	$ -177.780	$ 633.436
Educación Media	$69.442	45	$ 3.124.890	$ -355.170	$ -810.820
Educación Técnica Profesional	$71.785	45	$ 3.230.325	$ -460.605	$ -916.261
Educación Especial	**$184.648**	**15**	**$ 2.769.720**	-	-
Educación Especial c/incremento	**$289.258**	**8**	**$ 2.314.064**	-	-

Nota : Presentación de la Red de Escuelas Especiales de Multidéficit (Red Escuelas Especiales)

Teniendo en consideración lo estipulado, sobre que aquellas acciones pudiesen ser entendidas como " *Segregadoras* " es fundamental tener en cuenta lo indicado por Mizala y Torche (2013) .

> *"Los resultados de este estudio muestran que la SEP obtiene resultados alineados con sus objetivos; esto es, logra mejorar los resultados educativos, medidos por las pruebas estandarizadas de logro, fundamentalmente de los establecimientos educacionales que atienden a la población de menor nivel socioeconómico, con lo cual contribuye a reducir la brecha socioeconómica en los resultados educacionales. (p. 26)."*

Asimismo, agregan que dichos hallazgos permiten establecer la importancia de seguir fortaleciendo la SEP en los establecimientos educacionales (Mizala y Torche, 2012, p. 26).

Por lo tanto, teniendo en consideración que las Escuelas Especiales atienden a estudiantes que forman parte de un nivel socioeconómico bajo, que presentan mayores necesidades educativas de apoyo en su aprendizaje, que requieren necesariamente de procesos de estimulación, acceso a redes tecnológicas, como también a material adaptado, a talleres que fomenten su Transición a la Vida Adulta Activa, que permitan garantizar la equidad y calidad de su proceso educativo, *¿Por qué no es incluida en el financiamiento SEP?.* Será entonces que al no presentar pruebas estandarizadas el/la director/a de Escuela Especial enfrenta mayores limitaciones a la hora de realizar un proceso de *"Accountability" ¿ O será que los resultados de dichos estudiantes no pueden ser cuantificables o medidos en un Simce o PISA?*

4. Plan de Mejoramiento Educativo (PME)

De acuerdo con lo establecido en la Ley SEP, se señala que cada institución debe generar sus Planes de Mejoramiento Escolar (PME) de manera participativa con la Comunidad Educativa. Estos planes establecen orientaciones y acciones que permiten cumplir con los objetivos de las 4 áreas específicas: *Gestión de Currículum* referida a las mejoras a las necesidades evaluadas en el ámbito pedagógico y al fortalecimiento del Proyecto Educativo Institucional; *Liderazgo Escolar* entendida como la consolidación de la Comunidad Educativa (padres, profesores, estudiantes entre otros...); *Convivencia Escolar* que permite fortalecer la labor afectiva entre los diversos actores de la Comunidad Educativa y por último, encontramos *Gestión de Recursos* que permite la adquisición de perfeccionamiento u otro que potencien aquellas necesidades detectadas en el establecimiento (Holz, 2019, p. 18).

El Ministerio de Educación (MINEDUC) tiene un rol orientador y evaluador de los Planes de Mejoramiento. Estos planes deben comenzar con un diagnóstico inicial y ser ejecutados en un plazo de 4 años. Con ello, se estipula en su artículo 18 que deberán dar *"Cumplimiento de los logros académicos de todos los alumnos, conforme a los resultados obtenidos en las mediciones de carácter nacional"* (Ministerio de Educación, 2008, p. 14).

En la Ley General de Educación (20.370) en su artículo 37 se entiende por *"Mediciones de Carácter Nacional"* aquellas que deben ajustarse a las Bases Curriculares de Educación Básica y Media, y que la Agencia de Calidad deberá generar instrumentos válidos y confiables de evaluación (Ministerio de Educación , 2009, p. 16), conocido como Sistema Nacional de Evaluación de Resultados de Aprendizaje (SIMCE), Programa para la Evaluación Internacional de Estudiantes (PISA), Estudio Internacional de Tendencias en Matemáticas y Ciencias (TIMSS), entre otros.

Por lo tanto, se entiende que la tarea principal del Plan de Mejoramiento Educativo es el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Educacional (SACGE).

En dicho sentido, Mizala y Torche (2013) indican que.

> *"También se diferencia del resto del sistema de subvenciones porque la modalidad de entrega de los recursos varía de acuerdo con el desempeño de los establecimientos , los que para estos fines se clasifican en autónomos emergentes y en recuperación a mejor desempeño, mayor autonomía para utilizar los recursos que entrega la SEP. (p. 10)"*

Con lo expuesto, se complementa la idea central del análisis del artículo, en torno al PME asociado a la Gestión Directiva, dado que las Escuelas Especiales no participan en las Evaluaciones Nacionales e Internacionales de la Agencia de la Calidad, así como también en el proceso de Accountability externo. En dicho sentido, esto tributa en que como dichos establecimientos no pueden dar cuenta de "resultados" y ser "clasificados", no presentan el derecho a recibir recursos, evidenciando entonces

solamente el cumplimiento de la norma, pero sí poder llevarla a cabo desde un proceso de innovación y equidad.

Por otra parte, al realizar un cuadro comparativo entre un Plan de Mejoramiento de un establecimiento regular y un especial, se evidencia claramente que ambos requieren de recursos adicionales para cumplir las metas propuestas durante el año escolar y ahí indiscutiblemente entrevemos la necesidad de establecer una base " *igualitaria* " que permita a ambas modalidades poder optar a las mismas oportunidades y experiencias.

Tabla 3

Comparativa Escuela Regular con SEP y Escuela Especial

Dimensión	Escuela Regular con SEP	Escuela Especial
Planificación PME	Se basa en el diagnóstico interno. Recursos SEP garantizados para financiar objetivos y metas internas.	Se basa en el diagnóstico interno. No presenta presupuesto base. Gran parte de sus metas/objetivos dependen de redes estratégicas o proyectos externos.
Capacitación docente	Posibilidad de costear perfeccionamiento y uso de ATE (Asistencia técnica educativa).	Se realizan capacitaciones internas, de acuerdo con las capacidades del equipo, o se depende de redes y charlas/cursos gratuitos.
Recursos pedagógicos	Adquisición sistemática y planificada de materiales.	Requiere postulación a proyecto o a la disposición del sostenedor. Se prioriza la donación o la compra a través de " *Rifas y/o bingos* ".
Apoyo especializado	Financian especialistas (psicólogos, terapeutas, entre otros especialistas) a través de recursos SEP con el fin de responder a una necesidad.	Depende de los convenios externos, con universidades, institutos o instituciones para responder a necesidades de atención específica.
Innovación educativa	Posibilidad de adquirir plataformas, material, entre otros, que permitan mejorar e innovar en la práctica educativa.	Innovación restringida por falta de recursos. Docentes y profesionales crean materiales a través de sus propios recursos.

Nota **:** Tabla Comparativa Escuela Regular con SEP y Escuela Especial (Cardoza y Wynants, 2025)

De acuerdo con la Tabla 3 , se evidencia entonces que al existir inexistencia de recursos SEP en las Escuelas Especiales, se genera una brecha significativa en la Gestión Escolar, como también en las propias competencias del Liderazgo interno.

Aquello, no solamente repercute en la equidad de oportunidades que se ofrecen a los estudiantes con Necesidades Educativas Especiales Permanentes (NEEP), sino que directamente en los Equipos Directivos y sus propios funcionarios/as para encontrar recursos alternativos que permitan dar cuenta de una "* **Igualdad de Oportunidades** *". En dicho sentido, este escenario presenta una desventaja estructural asociada directamente a políticas públicas y a la poca importancia que hoy en día se les da a la Educación Especial, dado, como se ha explicado en el artículo, a la ausencia de participación o involucramiento de esta modalidad educativa en diversas áreas de la propia Educación chilena. Hablamos de "* Inclusión *", pero lamentablemente para aquellos estudiantes que requieren de más recursos y apoyos fundamentales durante toda su vida, se les "* Excluye*" de la posibilidad desde el propio estado.

La mirada que se tiene de las Escuelas Especiales es que también son entes segregadores, dado que solamente atienden a una población en particular. Pero si nos vamos a la base de lo expuesto, * **¿Cómo pueden incluir, si no son incluidos?** *Muchas instituciones de educación especial en algunos casos particulares tienen la mirada de fortalecer las competencias de los estudiantes con el fin de que puedan optar a la educación regular con Programa de Integración Escolar (PIE), pero, si no cuentan con los recursos materiales, humanos y pedagógicos para promover el aprendizaje y las competencias de dichos estudiantes* **¿Cómo podemos incluirlo?** * La ausencia de dichos recursos impacta directamente también en las oportunidades que se le pueden ofrecer al estudiantado.

Con lo anterior, se da cuenta que la problemática de la ausencia de recursos SEP en Educación Especial impacta directamente en múltiples factores, permeando directamente en las oportunidades pedagógicas y el currículum ecológico funcional de los establecimientos. Si hablamos de inclusión, se debe partir de una base única e igualitaria para todo estudiante, donde cada uno/a pueda optar a múltiples formas de aprender y comunicarse y aquello, requiere un cambio profundo en la política pública en relación al financiamiento de la educación especial.

5. Gestión de Liderazgo

En relación con lo mencionado anteriormente, Ahumada (2010) indica.

> *"El rol que juega el director(a) y su equipo directivo en la elaboración e implementación de este plan de mejoramiento es fundamental, sin embargo, dadas las características del contexto organizacional y la tarea a desempeñar, la responsabilidad por el éxito o fracaso de dicho plan atañe a toda la comunidad educativa. (p. 3)"*

Como aquello atañe a toda la Comunidad Educativa, es fundamental que el/la Director/a de un establecimiento posea un conjunto de competencias, saberes y experiencias, los cuales contribuyan a una educación autónoma, productiva y tecnológica. Esto permite la formación de estudiantes de manera íntegra, por lo tanto, el agente directivo debe manejar las políticas educativas que rigen nuestro sistema educacional.

En consiguiente, Ahumada (2010) menciona.

> *"Estas políticas aparecen como contradictorias tanto en sus fundamentos teóricos como en la práctica de su aplicación. Por un lado, se enfatiza la autonomía y, por otro, se aumenta el control y la centralidad en la elaboración e implementación de las políticas. Asimismo, se señala la importancia del mejoramiento continuo, sin embargo, la evaluación se centra más en los resultados que en el proceso. (p. 4)."*

En efecto, todos los establecimientos que reciben recursos del Estado deben presentar su PME contemplando las políticas que rigen dicho plan en beneficio de los estudiantes. Esto incluye mantener una Gestión Directiva que permita un Liderazgo Distributivo en las diversas áreas de mejora, asegurando un clima organizacional acorde al Proyecto Educativo Institucional (PEI).

En ese mismo contexto, cada escuela enmarca su PEI, de acuerdo con sellos educativos, los cuales caracterizan e identifican la propuesta educativa de la Comunidad.

En el caso de las Escuelas Especiales, la gestión del PEI y el PME adquiere una relevancia particular, dado que no son beneficiarios de todos los recursos entregados por el Estado, debiendo garantizar la misma calidad y equidad de su proceso educacional, pero agregando un proceso de búsqueda de financiamiento a través de diversas redes estratégicas.

Dado lo expuesto, el liderazgo de las Escuelas Especiales no solamente se centra en la gestión y la supervisión educativa, sino que también implica una constante articulación con redes estratégicas del sistema, tales como municipalidades, fundaciones, centros de salud, universidades, instituciones y organizaciones no gubernamentales, que permitan suplir la carencia de recursos. En dicho sentido, los directores/as de las Escuelas Especiales se ven en la obligación de optar también a un Liderazgo Resiliente que es entendido como " *Permite transformar y alcanzar metas educativas a pesar de los desafíos que envuelven al centro"* (Olmo Extremera, 2017, p. 61) *,* de esta manera dichos directores/as combinan la visión pedagógica, con habilidades de gestión de redes y priorización de las necesidades del propio establecimiento.

Con la ausencia de financiamiento para este tipo de establecimiento se intensifica la brecha de oportunidades que se les puede brindar a los estudiantes en comparación con estudiantes de escuelas regulares, lo que tensiona el principio de equidad que indica el propio sistema educativo chileno. Por ello, el rol del director/a de Escuela Especial se convierte en un eje principal de inclusión efectiva dada su capacidad de alinear el PEI y el PME a las propias necesidades de su comunidad educativa, optimizando los recursos limitados y fortaleciendo la participación de todos los estamentos para asegurar el aprendizaje significativo y un clima organizacional positivo.

En consecuencia, dichos directores/as requieren de mayores capacidades y habilidades comunicativas para poder dar respuesta a todos los requerimientos que se presentan, teniendo como eje central la resiliencia y el carácter persuasivo para su equipo educativo. Lo que podrá muchas veces dar una sensación de *"exclusión" y "cansancio"* del sistema por diversos motivos, no solamente lo financiero, sino que requiere de alguna manera de optimismo para afrontar la " *precariedad* " con el fin de dar respuesta efectiva y óptima a su Proyecto Educativo Institucional y a las necesidades y requerimientos de su Plan de Mejoramiento Educativo.

6. Escuela Especial y su Financiamiento

Las Escuelas Especiales reciben financiamiento estatal a través de los fondos de subvención general y subvención especial con incremento, que se refiere a los estudiantes que presentan más de una discapacidad. Sin embargo, estos establecimientos no cuentan con financiamiento de otra índole, lo que requiere que el Director/a promueva la Gestión y Liderazgo para dar respuesta al Plan de Mejoramiento Educativo.

Ante esta carencia, las Escuelas Especiales deben generar alianzas estratégicas con diversos organismos públicos y privados que colaboren en el financiamiento para cumplir con los objetivos y acciones planteadas en su PME.

En relación con lo anterior, el boletín 12.979-04 sobre el *"Proyecto de Ley que extiende y moderniza la subvención escolar preferencial"* informa sobre las modificaciones a las leyes vigentes para hacerlas aplicables a todo sistema escolar subvencionado. En ese sentido, el Sr. Pablo Coloma, asesor de la Fundación Coanil explica que " *En los hechos, pese a cumplir con los requisitos de la ley, los estudiantes prioritarios y preferentes de Escuelas Especiales han sido excluidos de los recursos de la ley SEP."* (Honorable Cámara de Diputadas y Diputados - Chile, 2021, p. 23)

Al considerar lo expuesto y al leer directamente el Proyecto de Ley, se evidencia que los establecimientos gratuitos que actualmente no suscriben a la ley SEP recibirán dicha subvención por estudiantes prioritarios y preferentes. Sin embargo, al analizar la propuesta en la comisión de educación, se evidencia que se incorporan establecimientos a la subvención SEP, pero estos establecimientos son escuelas regulares, no especiales. Tampoco se toma en consideración educación de adultos y migrantes, como lo explica el Sr. Raciel Medina de la Asociación de Municipalidades de Chile (AMUCH) " *Corregir la exclusión de algunos grupos de estudiantes del beneficio de esta subvención, como: Migrantes, estudiantes de educación especial y de educación de adultos. La condición de vulnerabilidad de la mayoría de ellos es un patrón común.* " (2021, p. 37). Esto confirma que la propuesta legislativa incorpora solo a establecimientos regulares, dejando fuera modalidades que requieren apoyos más complejos.

Como consecuencia, la acción del director/a en Escuela Especial recae en gestionar alianzas estratégicas que le permitan responder a su Plan de Mejoramiento Educativo, con financiamiento de diversas entidades. Esto no facilita la autonomía, las mejoras y decisiones que puedan tomarse dentro de la Comunidad Educativa, dado que al igual que para otros establecimientos, se requiere de autorización del sostenedor, que al ser, por ejemplo del Servicio Local de Educación Pública, requiere de su aprobación, no permitiendo el ingreso de un tercero, que no sea contratado directamente por ellos, lo que conlleva que las soluciones y/o mejoras sean más burocráticas en su proceso de implementación.

En el proceso de aprobación del Proyecto de Ley el Senador Montes se abstuvo, argumentando *"Es de suma relevancia la asignación expresa de recursos de esta subvención para los establecimientos que atienden niños con necesidades educacionales especiales para su integración plena, tal como lo reconoce de manera explícita la denominada "Ley de Inclusión".* (Honorable Cámara de Diputadas y Diputados - Chile, 2021, p. 42).

En la misma línea, la profesora de educación diferencial Angélica Bustos Monasterio indica.

> *"Comentó que la escuela especial atiende a jóvenes y adultos con patologías psiquiátricas y discapacidad de alta complejidad. Expresó que adicionalmente pertenece al movimiento de educación diferencial MED e indicó que esta agrupación realizó un catastro sobre educación especial, cuyo resultado arrojó una gran falencia en materia de recursos , particularmente en establecimientos rurales, pues en muchos de ellos el incremento de la subvención solo alcanza para los sueldos de los profesionales que ahí se desempeñan (Honorable Cámara de Diputadas y*

> *Diputados - Chile, 2021, p. 50)."*

A partir de las observaciones del Senador y la docente, podemos identificar uno de los principales desafíos que presentan los/las Directores/as de Escuelas Especiales. Como se mencionó anteriormente, sabemos que dichos establecimientos no cuentan con financiamiento suficiente, al ser excluidos del financiamiento SEP permeando en el proceso educativo y sus acciones. Con aquel financiamiento el/la Director/a podría generar más talleres de acuerdo con los requerimientos de los estudiantes y no solamente lo que " *Se puede* ", se realizarían mayores gastos en equipamiento adecuado, en vestimenta, en salidas pedagógicas y en experiencias vivenciales, siendo esta última fundamental en el área de Educación Especial.

En dicho sentido, es relevante retomar lo indicado por la diputada Girardi donde expresa *"Constituye una discriminación odiosa el hecho de que a los alumnos con discapacidad y además vulnerables solo les llegue la subvención de discapacidad y no la de pobreza."* (Honorable Cámara de Diputadas y Diputados - Chile, 2021, p. 50) . Esta afirmación, realizada en el marco de la discusión legislativa, pone en evidencia una contradicción en la política pública: mientras la SEP busca compensar brechas socioeconómicas, se excluye de dicho beneficio a un grupo que combina vulnerabilidad económica con discapacidad, duplicando las barreras de acceso y las posibilidades de participación en sociedad. Aquello generar una inequidad estructural, ya que obliga a las Escuelas Especiales a sustentarse solamente con la asignación por matrícula, que lamentablemente solo permite cubrir sueldos como se estableció anteriormente, en comparación con Escuelas Regulares que cuentan con la subvención regular, subvención preferencial y otras asignaciones especiales.

Desde una perspectiva de justicia, esta situación no solamente limita las posibilidades de desarrollo y crecimiento de las instituciones de educación especial, sino que impacta directamente en la ausencia de programas de apoyo especializado, mejora de infraestructura, equipamiento adaptado, como también en recursos para la implementación de los talleres laborales (Los cuales pueden ser de cocina, carpintería, peluquería, artesanía entre otros). Con ello, se da cuenta de un trato desigual hacia estudiantes que por definición requieren de mayores apoyos para obtener un aprendizaje significativo. De esto, se retoma entonces que lo expuesto por la diputada no es solamente una crítica puntual, sino que es un llamado a la revisión del marco legal y financiero vigente para garantizar una política educativa que efectivamente cumpla con los principios de " *Equidad e Inclusión* ". Dado lo expuesto, es relevante indicar que Chile se encuentra suscrito a los compromisos de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, lo que, en este aspecto en particular, no se visualiza, ni se vivencia.

De acuerdo con lo indicado por la diputada Girardi, es también relevante exponer lo indicado por el señor Nicolás Fehlandt, gerente general de COANIL.

> *"La exclusión de las escuelas especiales de la posibilidad de suscribir a la Ley SEP es del todo injustificada ya que ello obedece a una errada interpretación de la normativa, y peor aún, a una errada interpretación de la realidad, constituyendo una discriminación arbitraria en contra de aquellos estudiantes que además de tener el carácter de prioritarios o preferentes, tienen necesidades educativas especiales. (Honorable Cámara de Diputadas y Diputados - Chile, 2021, p. 11)"*

Con lo expuesto, se evidencia entonces que tanto la diputada Girardi como el señor Fehlandt hacen hincapié en un elemento fundamental, la **"Discriminación".** Nos resulta bastante ilógico y contradictorio entonces, que un país que firma los compromisos de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, que habla de inclusión de estudiantes con Necesidades Educativas Especiales, no tome en consideración dicha población, que, como se ha descrito en este artículo, es la que presenta mayores necesidades de apoyo.

Patricio Domínguez Rivera destaca que *"Es importante destacar que la SEP está abriendo una interesante línea de investigación respecto del alcance de un proyecto de financiamiento escolar que intenta mejorar la calidad y equidad del sistema escolar simultáneamente"* (2014, p. 22), se entiende entonces que la implementación de la Ley SEP ha presentado avances y mejoras en los resultados de los estudiantes más vulnerables desde su puesta en marcha, observándose un aumento en su puntaje SIMCE. Sin embargo, se puede pensar entonces que las Escuelas Especiales no son consideradas en dicha subvención por no participar en pruebas estandarizadas. La Educación Chilena tiene como fin la Calidad y Equidad Educativa, pero realizamos un proceso de segregación educativa al no permitirles mejorar sus procesos y limitamos de sobremanera la gestión del Director/a al no brindarles los recursos necesarios para gestionar un financiamiento que podría alivianar una carga burocrática importante y que

de dicho modo su gestión se centre en liderar su espacio educativo y mejorar las condiciones de Calidad e Equidad para todos sus estudiantes.

Es fundamental que las políticas educativas consideren la diversidad de establecimientos y de Necesidades Educativas Especiales permitiendo el apoyo adecuado para todas las instituciones. Con esto, el Proyecto de Ley que Extiende y Moderniza la Subvención Escolar Preferencial que se mantiene aún en discusión, debe revisarse y actualizarse para garantizar que se ajuste a las diversas realidades educativas, promoviendo mayor autonomía del Director/a facilitando su proceso de Liderazgo y Gestión en la toma de decisiones, como también el incluir las Escuelas Especiales, los Migrantes y la Educación de Adultos, promoviendo una inclusión desde los diversos espacios educativos del sistema educacional chileno.

7. Resultados

Del análisis de los documentos, se logra identificar los siguientes hallazgos:

> *1. **Exclusión normativa:** Las Escuelas Especiales no son beneficiarias de la Subvención Escolar Preferencial (SEP), a pesar de contar con estudiantes prioritarios y preferentes, lo que implica una contradicción en las políticas de equidad educativa y con la propia finalidad de la ley.*
>
> *2. **Carga sobre la gestión directiva:** Al no contar con financiamiento SEP, las Escuelas Especiales deben buscar recursos mediante alianzas externas como lo son los convenios con municipios, universidades, organizaciones públicas o privadas, lo cual incrementa la carga burocrática del/la director/a y limita su función, lo que coincide con lo señalado por Pont, Nusche y Moorman (2008), quienes advierten que la sobrecarga administrativa sin recursos proporcionales reduce la capacidad del liderazgo para enfocarse en la mejora educativa (p. 26)*
>
> *3. **Segregación educativa:** La exclusión del financiamiento refuerza la segmentación del sistema escolar chileno, generando una doble desventaja: por condición de discapacidad y por vulnerabilidad económica. Aquello repercute en la oferta educativa, limitando la implementación de programas de innovación, talleres laborales y acciones de inclusión comunitaria. Booth, Ainscow y Kingston (2015), sostienen que las barreras al aprendizaje derivadas de la falta de recursos minan las oportunidades de participación plena en la vida escolar (p. 29). Y se refuerza la idea de la "Segregación Educativa" con lo planteado por Iturra (2019) .*
>
> *"Retomando el asunto de la inequidad económica en el sistema educativo chileno, es relevante proponer cambios en el caso de los estudiantes con N.E.E. Todas las escuelas deberían estar igualmente preparadas para satisfacer las necesidades educativas de todos los estudiantes, recibiendo recursos para mejorar su infraestructura, adquirir materiales, contratar profesionales y ofrecer oportunidades de capacitación para sus profesores. (...) Claramente, el desarrollo de una provisión educativa más inclusiva, equitativa y justa tiene una relación directa con el sistema de financiamiento de los apoyos educativos. (p. 10)"*
>
> *1. **Propuestas legislativas insuficientes:** Aunque el Proyecto de Ley 12.979-04 menciona una extensión de la SEP, esta no incluye explícitamente a la Educación Especial. Aquella omisión ha sido cuestionada por diversos actores políticos y de organizaciones como COANIL y la Red de Escuelas Especiales, quienes han evidenciado que esto representa una forma de discriminación estructural.*
>
> *2. **Impacto pedagógico y en derechos:** La ausencia de recursos limita la adquisición de material didáctico adaptado, la contratación de personal especializado, la implementación de actividades claves para la Transición a la vida Adulta y el uso de la tecnología para los estudiantes. Aquella situación vulnera el derecho a una educación inclusiva y de calidad, tal como lo establecen la Ley General de Educación y la propia Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, ratificada por Chile, lo que también se refleja en el Informe de Seguimiento de la Educación Mundial 2020: Inclusión y educación -- Todos significa todos de la UNESCO (2020, p. 32) .*

8. Conclusión

En conclusión, el siguiente artículo ha permitido evidenciar desde una visión del análisis crítico de la Ley 20.248, de la lectura de diversos artículos como también del boletín 12.979-04 del Proyecto de Ley que Extiende y Moderniza la Subvención Escolar Preferencial, la complejidad y los diversos desafíos que presentan las Escuelas Especiales en el contexto de dicha política y como muchas veces el Plan de

Mejoramiento Educativo queda en dichos centros como un elemento burocrático, más que una herramienta que permita la calidad y equidad. Observándose que la búsqueda de financiamiento por parte de los directores/as permea en una constante búsqueda de redes estratégicas externas y la autogestión de los propios funcionarios/as de las escuelas especiales. Este escenario no solo retrasa la implementación de mejoras, sino que también erosiona la capacidad de las instituciones para garantizar la igualdad de oportunidades de estudiantes con Necesidades Educativas Especiales Permanentes (NEEP).

En dicho sentido, estas instituciones desempeñan un papel crucial a la hora de atender a estudiantes en condición de discapacidad y a menudo se encuentran en una posición desventajosa frente a otros establecimientos, ya que al no presentar el mismo financiamiento que instituciones de educación regular, la oferta de su Plan de Mejoramiento Educativo, como también del propio Proyecto Educativo Institucional no son atractivos para los mismos estudiantes. Lo que emana en mayores esfuerzos de la propia Comunidad Educativa para responder a las necesidades de dichos estudiantes, entiéndase en dicho sentido, que tanto padres y apoderados, profesores/as, equipo multidisciplinario, director/a, UTP y agentes externos a los establecimientos realizan múltiples actividades para responder. Con el fin de garantizar una educación de calidad, que responda a las necesidades educativas, terapéuticas y de integración social.

Es por lo anterior, que se pone de manifiesto la necesidad de mayor autonomía y flexibilidad en la Gestión del Director/a de las Escuelas Especiales, puesto que la dependencia de financiamiento externo limita la capacidad del establecimiento para implementar las mejoras y la toma de decisiones. Con ello, se hace indispensable conversar y solicitar un financiamiento estable y proporcional a la complejidad de la labor.

Además, este análisis subraya con urgencia la revisión y modificación del Proyecto de Ley que Extiende y Moderniza la Subvención Escolar Preferencial, asegurando que se incluya explícitamente la Educación Especial y se establezcan mecanismos de asignación que reconozcan los mayores costos operativos asociados a las Necesidades Educativas Especiales Permanentes. Aquella modificación, permitiría una real alineación de la normativa con los principios de equidad e inclusión proclamados por la Ley General de Educación, como también con los compromisos internacionales firmados por Chile, como la Convención sobre los Derechos de las personas con Discapacidad.

Finalmente, es importante recalcar que las barreras que enfrentan los estudiantes de Escuelas Especiales en Chile no derivan de sus condiciones individuales, sino de un sistema que no les ofrece las mismas oportunidades que a sus pares. Esta situación vulnera su derecho a una educación inclusiva, de calidad y en igualdad de condiciones, y contradice los objetivos de la Política Nacional de Equidad, Calidad e Inclusión.

En consecuencia, los hallazgos de este artículo sustentan la necesidad de una reforma legislativa que asegure la inclusión de las Escuelas Especiales dentro de la Ley de Subvención Escolar Preferencial o, en su defecto, la creación de un mecanismo de financiamiento equivalente. Tal medida no solo respondería a una deuda histórica con este sector, sino que fortalecería la equidad, el liderazgo directivo y la autonomía institucional, garantizando que el Plan de Mejoramiento Educativo funcione como una herramienta efectiva de calidad y no como un requisito administrativo.

Como señalan Fernández, Durán y Gúzman (2024) en su artículo " *Niños, niñas y adolescentes con necesidades educativas especiales: las experiencias de dos escuelas en Chile* ".

> *"Es evidente la brecha entre la realidad del sistema y el ideal legislativo y orientativo para lograr la inclusión en diversos ámbitos, como la educación, el empleo y la sociedad en general. Y ello requiere una reflexión profunda. Las reformas, ya sean educativas, laborales o sociales, deben ser contextualizadas y adaptadas a las necesidades y realidades de las personas implicadas para tener un impacto significativo en su calidad de vida. Es crucial un cambio colectivo que interprete y valore las experiencias de las comunidades educativas, trascendiendo los ajustes políticos y legislativos para abordar las actitudes y prejuicios arraigados en el sistema actual . (p. 12)."*

Referencias

Ahumada, L. (2010). Liderazgo distribuido y aprendizaje organizacional: Tensiones y contradicciones de la Ley de Subvención Escolar Preferencial en un contexto rural. https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue1-fulltext-99

Booth, T., & Ainscow, M. (2015). Guía para la educación inclusiva: desarrollando el aprendizaje y la participación en los centros escolares. Biblioteca Digital Mineduc. https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/15049/Guia-para-la-Educacion-Inclusiva-OEI.pdf?sequence=1&isAllowed;=y

Centros de Estudios MINEDUC. (2024). Resumen de alumnos preferentes, prioritarios y beneficiarios SEP por establecimiento. https://datosabiertos.mineduc.cl/f-resumen-alumnos-preferentes-prioritarios-beneficiarios-sep-establecimiento/

Domínguez Rivera, P. (2014, septiembre 1). El impacto de la Subvención Escolar Preferencial (SEP) en la composición socioeconómica de las escuelas: Un análisis preliminar. https://www.sociedadpoliticaspublicas.cl/archivos/BLOQUE_ST/Educacion_III/El_impacto_de_la_Subvencion_Escolar_Preferencial_(SEP)_en_la_composicion.pdf

Fernández Muñoz, A., Durán Rojas, D., & Guzmán Cortés, A. (2024). En consecuencia, los hallazgos de este estudio sustentan la necesidad de una reforma legislativa que asegure la inclusión de las escuelas especiales dentro de la Ley de Subvención Escolar Preferencial o, en su defecto, la creación de un mecanismo de finan. https://www.margen.org/suscri/margen113/Fernandez_y_otras-113.pdf

Holz, M. (2019). Ley 20.248, de 2008, Subvención Escolar Preferencial: Análisis del contenido original y sus modificaciones (actualización a 2019). https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/28046/2/BCN_Ley_SEP_actualizacion_modificaciones_Final.pdf

Honorable Cámara de Diputadas y Diputados - Chile. (2021). Boletín 12.979-04: Proyecto de Ley que extiende y moderniza la Subvención Escolar Preferencial. https://www.senado.cl/appsenado/templates/tramitacion/index.php?boletin_ini=12979-04

Iturra González, P. (2019). Dilemas de la inclusión educativa en el Chile actual. Revista Educación Las Américas. https://doi.org/10.35811/rea.v8i0.7

Mizala, A., & Torche, F. (2012). Sociedad Políticas Públicas. https://www.sociedadpoliticaspublicas.cl/archivos/BLOQUE_ST/Educacion_III/El_impacto_de_la_Subvencion_Escolar_Preferencial_(SEP)_en_la_composicion.pdf

Mizala, A., & Torche, F. (2013). ¿Logra la Subvención Escolar Preferencial igualar los resultados educativos? Espacio Público. https://www.ciae.uchile.cl/download.php?file=noticias/511/Mizala_and_Torche.pdf

Ministerio de Educación. (2008). Ley 20.248 establece Ley de Subvención Escolar Preferencial. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=269001&idParte;=8021317&idVersion;=2018-06-09

Ministerio de Educación. (2009). Ley 20.370 establece Ley General de Educación. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1006043

Olmo Extremera, M. (2017). Liderazgo resiliente en directores de educación secundaria en contextos desafiantes: Estudio de casos (Tesis de doctorado, Universidad de Granada). https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/49016/28873610.pdf

Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008). Mejorando el liderazgo escolar, volumen 1: Política y práctica. OECD. https://doi.org/10.1787/9789264044715-en

Red Escuelas Especiales. (s.f.). Escuelas especiales y Ley SEP. https://www.camara.cl/verDoc.aspx?prmID=213637&prmTipo;=DOCUMENTO_COMISION

Unesco. (2020). Global Education Monitoring Report 2020: Inclusion and education -- All means. https://doi.org/10.54676/JJNK6989