

ASISTENCIA TÉCNICA EDUCATIVA EN CHILE: ¿APORTE AL MEJORAMIENTO ESCOLAR?

Cristián Bellei (Coordinador)



Índice

- 6 **Presentación**
- 9 **¿Cómo se hicieron los estudios de caso sobre Asistencia Técnica Educativa?**
Cristián Bellei, Dagmar Raczynski, Juan Pablo Valenzuela, Carmen Sotomayor, Alejandra Osses, Daniel Salinas
- 31 **¿Qué hemos aprendido sobre programas de Asistencia Técnica Educativa? Análisis colectivo de los estudios de caso**
Cristián Bellei, Dagmar Raczynski, Alejandra Osses
- 77 **Programa Mejor Escuela. Fundación Chile**
Cristián Bellei, Ana Rojas
- 115 **Proyecto Lector Antofagasta. Sociedad de Instrucción Primaria**
Juan Pablo Valenzuela, Alejandra Osses
- 149 **Programa Interactivo para la Educación Básica. Fundación Educacional Arauco**
Carmen Sotomayor, Maximiliano Sánchez
- 183 **Programa AILEM: Aprendizaje Inicial de Lectura, Escritura y Matemática. Pontificia Universidad Católica de Chile**
Dagmar Raczynski, Fernanda Palacios
- 219 **Proyecto de Asesoría a Escuelas Prioritarias. Universidad de Concepción**
Pablo Morris, Loreto de la Fuente
- 247 **Asesoría a Escuelas de la IX Región. Centro de Investigaciones Pedagógicas – Universidad Arturo Prat**
Karin Ermter, Daniel Salinas
- 277 **Siglas**

Programa Interactivo para la Educación Básica
Fundación Educacional Arauco

Carmen Sotomayor
Maximiliano Sánchez

Ficha Resumen

Año de inicio del programa	1991
Nombre institución ejecutora	Fundación Educacional Arauco
Unidad a cargo del programa en la institución ejecutora	Profesionales de la Fundación Educacional Arauco. No existe una unidad específica a cargo; todos los profesionales de la Fundación, desde administrativos hasta docentes, se involucran en el programa.
Colegios que han pasado por el programa	74
Colegios que asesora actualmente	25 (el programa, 2008-2012, se desarrolla actualmente en las comunas de Constitución rural y Empedrado)
NSE de los colegios asesorados (Constitución urbano)	- Bajo (2 Escuelas Básicas) - Medio Bajo (3 Escuelas Básicas) - Medio (1 Liceo)
Dependencia administrativa de los colegios asesorados	Municipal
Cobertura territorial	Región del Maule: - Constitución (urbano) (2003-2007) Región de La Araucanía: - Tirúa (2000-2003) - Cañete (1995-1998) - Arauco (1991-1994)

Resumen

El Programa Interactivo para la Educación Básica de la Fundación Educacional Arauco se ha implementado en escuelas de las regiones del Maule y Bío Bío desde el año 1991 y tiene por objetivo instalar en las escuelas un modelo de trabajo que permita mejorar los aprendizajes de los alumnos, a través de reuniones o jornadas mensuales de perfeccionamiento con docentes y directivos, talleres prácticos –que incluyen, por ejemplo, clases demostrativas–, observación de aula y talleres de apoyo en psicología educacional.

El Programa Interactivo basa su modelo en el logro de destrezas básicas de lenguaje y comunicación y razonamiento lógico–matemático, y en el desarrollo de la autoestima de profesores y alumnos. Una característica del modelo es el trabajo con todas las escuelas municipales de una comuna y con todo el equipo pedagógico de las escuelas. Se trata de una asesoría de larga duración, con evaluación rigurosa, un vínculo cercano y comprometido con los docentes y estrecha relación con las políticas del Mineduc.

La evidencia disponible sobre el efecto del programa en las escuelas proviene, principalmente, de instrumentos que la Fundación Educacional Arauco aplica. Éstos indican que los docentes y directivos perciben un mejoramiento en sus prácticas y mejoran su autoestima; sin embargo, tanto las pruebas internas de medición de aprendizajes como el SIMCE, revelan resultados heterogéneos entre los diferentes cursos y escuelas asesoradas. A la fecha, el programa no cuenta con evaluaciones de impacto externas.

I. Historia y antecedentes del programa

La Fundación Educacional Arauco

Fundación Educacional Arauco es una organización sin fines de lucro creada en 1989 por la empresa Celulosa Arauco y Constitución S.A. con el propósito de hacer un aporte a la educación en las comunas en que desarrolla su actividad productiva y, de esta forma, aportar al desarrollo social y económico del país. Tales comunas se ubican en las regiones del Maule, Bío Bío y Los Ríos.

En 19 años, Fundación Educacional Arauco ha trabajado en 31 comunas, beneficiando a más de 500 escuelas municipales en sectores de alta vulnerabilidad social, y cerca de 4.386 profesores y agentes educativos que atienden anualmente a más de 78 mil niños de educación básica.

Los recursos de la Fundación provienen de la empresa Celulosa Arauco y Constitución S.A. bajo el amparo de la Ley de Donaciones con fines educacionales, entregados en forma anual para financiar proyectos específicos. En 2008 el presupuesto de Fundación Educacional Arauco fue aproximadamente de 1.800 millones de pesos.

Una Fundación con vocación regional y orientada a sectores de pobreza

Fundación Educacional Arauco, al momento de este estudio, cuenta con 12 programas ATE que apuntan a responder a las diferentes necesidades educativas de las comunidades y a cubrir los diferentes grupos étnicos de las escuelas. La experiencia en terreno ha sido fundamental para percibir las necesidades de cada una de las comunas, considerando sus particularidades, cultura e indicadores sociales. Es así como los profesionales de la Fundación van adecuando sus programas a partir de las necesidades manifiestas de la comunidad. Cada programa entrega nuevas enseñanzas que van generando un proceso acumulativo que permite perfeccionar sus metodologías, contenidos y herramientas de sustentabilidad para futuros proyectos.

La triangulación de los distintos programas de la Fundación es un elemento clave en el diseño de las estrategias metodológicas. La experiencia y enseñanza que puede entregar un programa es absorbida por otros, de manera de ir enriqueciendo y optimizando sus modalidades de intervención.

También son muy determinantes en la definición de estos programas, las políticas educativas vigentes. Desde sus inicios, Fundación Educacional Arauco ha mantenido una relación estrecha con las iniciativas y programas educativos del Mineduc, colaborando con ellos y enriqueciendo su implementación.

El equipo de la Fundación se planteó como objetivo promover una educación de calidad y con equidad, seleccionar como beneficiarias a escuelas que atienden sectores vulnerables y buscar el impacto en los profesores y los aprendizajes de los niños a través de una formación de formadores (profesores) de excelencia, incorporando siempre una evaluación rigurosa de las acciones que se desarrollan y dando cuenta a las autoridades y actores acerca de sus resultados.

Al mismo tiempo, a partir de las evaluaciones constantes a sus propios programas y la sistematización de diversas acciones educativas, la Fundación ha creado un área de investigación y otra de difusión, que ha impulsado la publicación de libros, artículos y documentos en la materia.

La Fundación ha optado por no ampliar más la cobertura de sus programas porque desea mantener una escala que permita asegurar la calidad de las intervenciones.

Programa Interactivo: una iniciativa pionera

En sus inicios, Fundación Educacional Arauco decidió desarrollar un programa de apoyo a la escuela de Putú en Constitución (1989–1994), la escuela más próxima a la única planta que la empresa tenía en aquellos años. La institución inició su trabajo con el apoyo de la Fundación Barnechea, realizando cambios importantes en el ámbito de las remuneraciones a sus docentes, en infraestructura, movilización y alimentación de los niños y, por cierto, en el pedagógico. Los efectos no se dejaron esperar y, al cabo de 2 años, la escuela de Putú obtuvo importantes resultados académicos, que se mostraron en los puntajes SIMCE.

Es a raíz del éxito de esa primera experiencia en Putú que comienza a cobrar fuerza la idea de planificar intervenciones dirigidas a otras localidades similares. De este modo, se llegó a la comuna de Arauco y, luego de varias visitas a la localidad, se optó por apoyar a aquellas escuelas rurales que no estaban incluidas en el Programa P-900. Con ello se amplió de manera significativa la cobertura del programa, llegando a asesorar a un total de 22 escuelas básicas y 101 profesores, que atendían a más de 2 mil alumnos durante los años 1991-1994.

Es en ese momento que se constituye el primer equipo asesor propio de Fundación Educacional Arauco, prescindiendo de la ayuda de Fundación Barnechea, y se diseña, a partir de la experiencia de Putú, el “Programa Interactivo para el Desarrollo de la Educación Básica”. El programa planteó la necesidad de que concurrieran equipos completos de profesores por cada escuela, de modo de obtener un mayor impacto y sustentabilidad.

La experiencia de Putú hizo ver al Directorio de entonces que las Empresas Arauco no podían asumir la responsabilidad por el mejoramiento escolar y que debían aliarse con el Estado para tener un mayor impacto y un efecto multiplicador. *“Eso inspiró las principales características del programa: que sea la comuna completa, en lo municipal, con intervención en lo pedagógico, pero sin intervenir en lo administrativo, cosa que sí podía hacer gente del Ministerio que tenía más derechos sobre las escuelas”* (gestoras y encargadas Programa Interactivo).

El Programa Interactivo ha continuado implementándose en otras comunas, de acuerdo a las necesidades que cada una de ellas presenta (tabla 1). Es así como en 1995 se inició el Programa Interactivo en la comuna de Cañete con 135 profesores de las 23 escuelas rurales de la comuna, que atendían a un total de 2.260 alumnos. Luego, en 2000-2003 la experiencia es replicada en la comuna de Tirúa con 18 escuelas, 121 profesores y 1.021 alumnos. En el año 2003, el programa se realiza en la comuna de Constitución (urbano), incluyendo 5 escuelas, además del liceo Constitución que cuenta con séptimo y octavo básico, abarcando un total de 170 profesores con una matrícula aproximada de 4.087 alumnos. Por último, el

año 2008 comienza una etapa en las comunas de Empedrado y Constitución (rural) con 21 escuelas, 115 profesores y 1.731 alumnos, que se mantendrá hasta 2012.

Tabla 1. Cobertura Programa Interactivo para la Educación Básica

Comuna	Años	Nº Escuelas	Nº Profesores*	Nº Alumnos
Arauco**	1991-1994	22	101	2.124
Cañete**	1995-1998	23	135	2.260
Tirúa**	2000-2003	18	95	1.998
Constitución (urbano)**	2003-2007	6	165	4.420
Constitución (rural) y Empedrado***	2008-2012	21	115	1.731
TOTAL		90	611	12.533

* Se considera el número de profesores que finaliza el programa.

** Programa finalizado.

*** Programa en curso.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos proporcionados por Fundación Educacional Arauco.

Dado que las modalidades de intervención utilizadas por el programa hacen difícil el trabajo con un número demasiado elevado de docentes, se trata de no asesorar simultáneamente a más de 180 profesores.

El Programa Interactivo es el primero de la Fundación Educacional Arauco; es un programa “pionero” en el sentido de que en su diseño se adelanta incluso a programas importantes de la Reforma Educacional de los años noventa, como es el caso del P-900 con el cual presenta muchas similitudes.¹ Tiene, por tanto, un carácter emblemático para la institución. *“Fue aquel en que hicimos carne los principios, las características (de la Fundación), donde evaluamos y desde ahí salió el modelo de evaluación. Entonces... es nuestro programa piloto, base, es el más amplio que tenemos, el que tiene más temas, porque lo que surgió después fueron programas en temáticas más focalizadas”* (gerente Fundación Educacional Arauco).

1 Aunque el Programa Interactivo comenzó su implementación en 1991, un año después del inicio del Programa P-900, su diseño está basado en la experiencia iniciada en 1989 en la comuna de Constitución.

2. Diseño del programa

Objetivos del Programa Interactivo

Fundación Educacional Arauco busca instalar, en un período de 4 años, un modelo de trabajo o estrategia pedagógica en la escuela, para lograr un mejoramiento en los aprendizajes de los alumnos. El Programa Interactivo basa su trabajo de asesoría en el logro de destrezas básicas en lenguaje y comunicación y razonamiento lógico matemático, y en el desarrollo de la autoestima tanto de profesores como de alumnos, dando también con ello importancia a los factores socio-afectivos que influyen en el aprendizaje. La idea fundamental es que se generen todas las instancias necesarias para que el resultado de este trabajo sea sustentable y pueda reflejarse en buenos resultados de los alumnos. Para ello, el Programa Interactivo se propone una serie de objetivos específicos que van en relación con cada actor del sistema educativo, los cuales se enuncian a continuación.

1. En relación a los equipos docentes (directores y profesores):

- Incrementar su nivel de conocimiento en contenidos y en metodologías de enseñanza de lenguaje oral y escrito, de razonamiento lógico matemático, y de autoestima.
- Incrementar su nivel de conocimiento en evaluación y en planificación de acuerdo a resultados observados en los alumnos.
- Entregar un modelo de trabajo que destaque la importancia de la sistematicidad y rigurosidad en la labor pedagógica.
- Mejorar su organización, planificación y metodología de trabajo al interior de la sala de clases.
- Mejorar su propia autoestima, su valorización personal y profesional, y las actitudes hacia los niños.
- Mejorar las relaciones interpersonales tanto al interior de cada escuela, como con otros profesores de distintas escuelas participantes, trabajando juntos en un programa común.
- Mejorar su conocimiento y valoración de los padres de familia.
- Entregar un modelo de trabajo que les permita apoyar a grupos de alumnos con “diversas necesidades educativas”.

2. En relación a los alumnos:

- Incrementar el rendimiento académico especialmente en lenguaje oral, lectura, escritura y razonamiento lógico-matemático.
- Incrementar el nivel de desarrollo de su autoestima.

3. En relación a las escuelas:

- Reforzar el liderazgo pedagógico de sus directivos.
- Mejorar el clima emocional y de trabajo en equipo de sus docentes.
- Mejorar su organización y funcionamiento técnico pedagógico.
- Mejorar su implementación pedagógica.
- Reforzar el trabajo escuela-comunidad.

Por último, en relación a la estrategia de asesoría diseñada, se busca evaluar y perfeccionar el modelo y el material de capacitación y de evaluación utilizado con profesores y alumnos.

Programa Interactivo: un modelo de intervención multidimensional

El modelo del Programa Interactivo –que siguen todos los de la Fundación– se puede resumir en los siguientes principios: apoyo a comunas completas, dirigido al conjunto del equipo pedagógico de la escuela, intervención de larga duración, evaluación rigurosa y un estilo relacional cercano y comprometido con los profesores.

En particular, existen dos modalidades de trabajo del Programa Interactivo: Presenciales y de Aplicación-Transferencia. En las Presenciales encontramos las jornadas de tres a cinco días de duración (en general en vacaciones de verano e invierno), reuniones mensuales de un día, donde los profesores salen de su escuela y se suspenden las clases. También están las reuniones con los directivos, que en la mayoría de los casos, se realizan en las propias escuelas.

Por su parte, las modalidades de Aplicación-Transferencia consisten en talleres prácticos en que un docente de la Fundación realiza una capacitación con un número aproximado de 35 docentes, lo que facilita el intercambio y la aclaración de dudas. Como parte del trabajo de los talleres prácticos pueden realizarse clases demostrativas, las cuales se realizan en el aula, con los

alumnos y en el horario habitual; o bien trabajos prácticos para favorecer la transferencia de los contenidos aprendidos a la sala de clases, por ejemplo, planificar una estrategia para aplicarla en su sala con una evaluación y análisis posterior. Otra forma de trabajo de Aplicación-Transferencia son las visitas de observación en aquellas clases donde se están aplicando las estrategias de lenguaje, matemática o desarrollo de la autoestima. Luego, en el momento en que el profesor tiene una pausa entre una clase y otra, se hace un análisis de lo observado. Por último, están los Talleres de Apoyo en Psicología Educativa diseñados para reforzar la lectura, la redacción y el desarrollo cognitivo de niños con diversas necesidades educativas.

De acuerdo a lo señalado por sus responsables, el Programa Interactivo pretende transferir a las escuelas un modelo de trabajo que se organiza en tres niveles. El primero, es la gestión que realiza el propio equipo de Fundación Educacional Arauco y que se basa en el cumplimiento estricto y riguroso del trabajo comprometido. En un segundo nivel está el modelaje de estrategias pedagógicas específicas o de gestión, lo que se da fundamentalmente en las sesiones de perfeccionamiento. Y, por último, está el modelaje en la sala de clases en que se trabaja directamente con los niños o en clases demostrativas. En los últimos dos casos, se pone énfasis en la intencionalidad pedagógica en el sentido de saber cuál es el objetivo, el aprendizaje esperado de parte de los alumnos, teniendo siempre como referencia el currículum escolar nacional.

Por último, el Programa Interactivo contempla la donación de materiales pedagógicos consistentes en una biblioteca para la escuela y una biblioteca para el profesor, que reúne en total unos 600 títulos. Los libros que conforman la biblioteca para la escuela son libros de consulta y de lectura recreativa para niños de kínder a octavo básico, mientras que los de la biblioteca del profesor tienen por objetivo contribuir al autoperfeccionamiento permanente del docente en su lugar de trabajo.

Actores con los que trabaja el programa

El Programa Interactivo basa su intervención en el enfoque de las escuelas y enseñanza efectivas, en el sentido de que propicia un trabajo integral para el mejoramiento educativo en el establecimiento, considerando a los principales actores involucrados: Mineduc, sostenedores, directivos y docentes.

Se establece un vínculo con las políticas y programas impulsados por el Mineduc en el entendido de que éste tiene una mayor ascendencia y poder sobre el sistema escolar. En este sentido, el Programa Interactivo se coordina permanentemente

con las instancias nacionales y provinciales donde realiza su asistencia, tomando las políticas educativas nacionales como parte de los contenidos de su intervención. Es el caso, por ejemplo, del Marco para la Buena Enseñanza –base de la Evaluación Docente– o de la Reforma Curricular y sus programas de estudio o, más recientemente, de los diagnósticos y Planes de Mejora que deben realizar los establecimientos en el marco de la SEP.

Por otra parte, se busca que los sostenedores asuman progresivamente la conducción administrativa y técnica de las escuelas bajo su jurisdicción. Por esta razón, el equipo de asesoría llega a través de ellos a los establecimientos escolares, les informa de los avances y resultados del proceso de apoyo a las escuelas en reuniones mensuales o bimensuales y les solicita colaboración para monitorear el trabajo de los docentes. De acuerdo a la estrategia de Fundación Educativa Arauco, el sostenedor debiera liderar los procesos de mejoramiento una vez que la Fundación deje la comuna.

A los directivos se les ha brindado un apoyo más explícito y estructurado en el ámbito de la gestión pedagógica. La justificación detrás de esto es que los profesores por sí solos no logran mejorar los resultados de sus estudiantes si no están fuertemente apoyados por sus directivos y si éstos, a su vez, no cuentan con el respaldo decidido de sus sostenedores. “...un buen profesor no cambia la escuela y un buen equipo (directivo) sin buenos profesores tampoco cambia la escuela” (coordinadora Programa Interactivo).

No obstante, son los profesores el foco de atención de la estrategia del Programa Interactivo y la mayor parte de su intervención y de sus recursos humanos y materiales están centrados en su perfeccionamiento y, más recientemente, en el acompañamiento en sus salas de clases. El programa está orientado a asesorar desde la educación parvularia hasta octavo básico y a todos los subsectores incluidos, por ejemplo, los de Educación Física, Arte, Religión, e incorpora –de haberlas– a las educadoras diferenciales.

Programa Interactivo: un programa autofinanciado

El financiamiento de Fundación Educativa Arauco proviene directamente de la Empresa Celulosa Arauco. La búsqueda de financiamiento para el Programa Interactivo y para los distintos programas se realiza presentando propuestas de trabajo al Directorio de Fundación Educativa Arauco formado por miembros de la empresa, el cual es el encargado de aprobar el presupuesto.

Una vez aprobado, Celulosa Arauco asegura que éste se cumplirá a cabalidad independientemente de los factores externos que puedan sobrevenir. Con esta

solvencia económica, todos los esfuerzos de los profesionales y administrativos de la Fundación están centrados en materias educativas, lo que hace que su labor sea más fluida y efectiva.

Fundación Educacional Arauco proporcionó algunos datos sobre el financiamiento del Programa Interactivo para el período de implementación 2008-2012 en la comuna de Constitución (rural), el cual –como se indicó– trabajará por 4 años con 1.731 alumnos y 115 profesores de 21 escuelas de la zona. Si bien la Fundación no maneja información desglosada por escuela, según las estimaciones realizadas, el costo escuela/mes del programa sería de 703.490 pesos.

En la siguiente tabla, se presenta la estructura porcentual de costos del Programa Interactivo según distintos componentes.

Tabla 2. Distribución en porcentajes de los gastos del programa Interactivo, 2008-2012

Componente	Participación (en %)
Recursos Humanos	84,57
Honorarios a Personal Permanente	(68,55)
Honorarios a Personal no Permanente	(6,51)
Honorarios a Personal de Apoyo	(9,35)
Honorarios a Servicios Temporales	(0,16)
Pasajes y Viáticos	5,78
Equipos y Materiales No Fungibles	6,01
Fungibles	2,91
Gastos Generales	0,72
TOTAL	100,00

Fuente: Elaboración y cálculos propios, en base a los datos del Estudio de Casos, Programa Interactivo.

Como muestra la tabla, el ítem de mayor importancia dentro de la estructura de costos del Programa Interactivo, lo representa “Recursos Humanos” con un 84,57%, siendo a su vez el personal permanente el más relevante, con 68,55% del total.

Recursos humanos y organización del trabajo

Un aspecto que caracteriza y enriquece al equipo profesional de Fundación Educacional Arauco es su multidisciplinariedad, ya que cuenta en su planta con educadoras de párvulos, profesores, educadoras diferenciales, psicólo-

gos educacionales, sociólogos, periodistas, asistentes sociales, secretarías y administrativos.

La dirección y responsabilidad de la elaboración, diseño, implementación y evaluación de los programas que desarrolla la Fundación está a cargo de un equipo directivo, conformado por la gerente, cuatro directoras técnicas, dos jefas de área y dos encargadas del área de administración. Los miembros de este equipo participan en la aplicación de programas en terreno como capacitadoras directas y coordinadoras de los contactos con los diferentes agentes involucrados, y supervisan el trabajo de las áreas de investigación y de extensión de la institución.

La Fundación se organiza en cuatro grandes áreas de trabajo: terreno, investigación y evaluación, extensión, y administración. El área de terreno está compuesta por 25 personas y es la más numerosa; en el área de investigación y evaluación participan tres personas y en el área de extensión, a partir de este año, otras tres. Finalmente, está el área de administración compuesta por ocho personas encargadas de organizar todos los aspectos logísticos y la coordinación de viajes y estadías en cada una de las comunas.

Por otra parte, desde hace algunos años, Fundación Educativa Arauco cuenta con profesionales instalados en las regiones donde trabaja. Es así como del total de 39 profesionales, 28 están en Santiago, tres en la Región del Maule, cuatro en Bío Bío y cuatro en la Región de Los Ríos. Estas personas están centradas principalmente en labores de terreno y mantienen una estrecha relación con la empresa Celulosa Arauco. Esta modalidad representa un cambio relativamente reciente, ya que la empresa instaló oficinas en cada una de las regiones para, entre otras cosas, tener una relación más estrecha con la Fundación, que anteriormente se relacionaba con Celulosa Arauco casi exclusivamente a través de su directorio.

En cuanto a su funcionamiento, existen instancias en las que se reúne todo el equipo. Se realizan dos encuentros anuales con todos los profesionales, donde analizan sus logros, las dificultades que han presentado y los desafíos, de manera de tener sincronía y sentido del trabajo que realizan.

3. Implementación del programa

La llegada a través del sostenedor

La llegada del Programa Interactivo a la escuela se produce a través del Departamento de Educación Municipal (DEM). El programa es, en realidad, una

oferta de Fundación Educacional Arauco a los sostenedores de los colegios, que se constituye en un proyecto comunal que se discute y aprueba por el Concejo Municipal y que da lugar a un convenio entre el DEM y la Fundación Educacional Arauco. Paralelamente se socializa la iniciativa con los directores de los establecimientos. No existe información previa, consulta o negociación con los docentes que recibirán el perfeccionamiento sino hasta que los directores se interesan por el programa y lo presentan en sus escuelas para decidir si participar.

Esto es muy resentido por algunos de los directores y profesores, quienes manifiestan que en el inicio del programa existió una gran resistencia y desacuerdo con su implementación. Se sienten desinformados y poco consultados. Perciben que la capacitación será muy larga (4 años) y que tendrán una mayor recarga de tareas asociada a esta intervención. *“...Nos llegó un oficio diciendo que Fundación Educacional Arauco venía a hacer una capacitación a los profesores de Constitución, sin preguntarnos ni los temas, ni el por qué, ni nada, entonces les dije que no me parecía, que no era lo que correspondía, porque no existió ni siquiera la opción de decir que no, sino que fue un programa impuesto y todo lo que es impuesto no gusta...”* (director).

En este sentido, el equipo de la Fundación ha mejorado su estrategia de llegada a las escuelas a través del tiempo y actualmente realiza un trabajo previo más intensivo con los directivos, para que éstos presenten de manera adecuada el programa a los profesores en cada establecimiento. Se trata de interactuar con cada escuela antes de la primera jornada de perfeccionamiento, especialmente con los directivos. Se hace ahora un camino “más largo” que permite conocerse personalmente, tener vínculos y saber quiénes son los actores involucrados. De este modo, la entrada a la escuela es paulatina y más aún la entrada a la sala de clases.

Solo cuando los profesores van conociendo al equipo técnico y las estrategias metodológicas que proponen, comienzan a aceptar la asistencia educativa. Todos los directores y profesores entrevistados coinciden en que la excelencia académica, el prestigio y el trato afectivo que reciben del equipo de docentes de Fundación Educacional Arauco hace vencer estas resistencias iniciales. *“Dieron a conocer los objetivos bien claros, a qué venían ellos, eran muy afectivos, el trato con nosotros... ahí nos fuimos conociendo, nos fueron dando pequeñas tareas. A través de las clases nos fuimos dando cuenta de que no era como nosotros pensábamos, era una cosa (a la) que tú ibas feliz, porque te ibas a encontrar con nuevas estrategias para dar a conocer a tus alumnos...”* (profesora).

Diagnóstico comunal: el primer paso

Fundación Educacional Arauco desarrolla un diagnóstico de las comunas en las que va a intervenir. En una primera etapa –que puede alcanzar un año antes de la ejecución del programa– se estudia la geografía, las personas, los índices sociales, las características educacionales y productivas a partir de datos de la encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (CASEN) y el Censo, por ejemplo: las características de las familias de las escuelas, las características de la ruralidad, las necesidades educativas y culturales, las necesidades de los docentes, los resultados comunales de aprendizaje del SIMCE y la Prueba de Selección Universitaria (PSU). Luego, esta información es sistematizada en libros y documentos esenciales para fundamentar el accionar de los programas de la Fundación.

En este sentido, el Programa Interactivo tiene una definición de sus contenidos previa a la llegada a una comuna, pero esto no quiere decir que no se considere la realidad local en su diseño específico y en su implementación. En suma, si bien el programa tiene una estructura y contenidos básicos que son diseñados con anterioridad, estos se adaptan y modifican, especialmente, durante su marcha concreta en una comuna determinada.

Luego que se ha firmado un acuerdo con el sostenedor, y que las escuelas ya están incorporadas, el programa realiza un diagnóstico de los alumnos en cuanto a su autoestima, y nivel en Matemática y Lenguaje mediante pruebas estandarizadas. Al mismo tiempo, antes de la intervención, realiza pruebas a los docentes en relación a su autoestima, actitud pedagógica y atribuciones respecto del aprendizaje de sus alumnos. Los resultados de estas evaluaciones son entregados al sostenedor, a los directivos y los docentes, y a partir de esta información, el programa ajusta su propuesta de perfeccionamiento. Algunas de estas mediciones son semestrales, por lo que los profesores cuentan con información durante el año para realizar ajustes a su trabajo pedagógico.

La coherencia entre el diseño y la implementación

El Programa Interactivo muestra una alta coherencia entre las estrategias y actividades que planifica y compromete, y las que efectivamente realiza; esto queda de manifiesto en lo que reportan los actores del DEM y de las escuelas.

Luego del diagnóstico en la comuna y una vez que las escuelas están incorporadas al programa, se hace un trabajo con los directivos para preparar el terreno que vendrá posteriormente con la capacitación a docentes. Algunos entrevistados dan cuenta de una negociación interna que se produce durante

la ejecución del programa entre los docentes del equipo de la Fundación y los profesores, ésta tendría relación con la incorporación o profundización, a petición de las escuelas, de algunos temas que no forman parte de la asesoría. Respecto de esto se señala que los especialistas acogen los requerimientos de forma comprometida y profesional.

La capacitación, como ya se ha explicado, toma variadas modalidades. Una de ellas es el perfeccionamiento a todos los profesores fuera de sus establecimientos, pasando por talleres más pequeños y específicos de carácter más práctico. En esta modalidad se ha optado por dosificar los contenidos y estrategias. La entrega secuenciada de los temas permite aprovechar los tiempos en forma intensiva y profunda, y evita sobrecargar o agobiar a los profesores, porque ello no produce aprendizaje. La otra modalidad consiste en visitas de observación al aula para acompañar y apoyar la aplicación de las estrategias de Lenguaje y Matemática, y autoestima en la sala de clases. En este caso los docentes son retroalimentados en cuanto a sus avances, como en aquellos aspectos que se debe seguir reforzando.

También ha instalado una línea de formación en gestión pedagógica con los directivos, aunque está algo menos desarrollada que la formación docente, porque se inició en una etapa posterior. Esta línea tiene como propósito formar a los directores como líderes pedagógicos y entregarles herramientas concretas para asumir este rol. Se basan, fundamentalmente, en algunos instrumentos que ha instalado el Mineduc en el sistema escolar como son el Marco para la Buena Dirección, el Marco para la Buena Enseñanza o los resultados e informes proporcionados por el SIMCE.

Por último, está el trabajo sistemático con los sostenedores, el cual se realiza a través de reuniones mensuales o bimensuales de coordinación e información sobre los resultados del programa en la comuna.

El Programa Interactivo también ha entregado variados materiales educativos, tanto libros para los docentes, como bibliotecas y textos para los alumnos.

Tangencialmente aparecen en el testimonio de los docentes algunas acciones con los padres, principalmente para establecer un diagnóstico más fino respecto de su relación con los niños y para desarrollar estrategias de trabajo colaborativo con las familias. No obstante, esta actividad no es el foco principal del Programa Interactivo.

Otra estrategia importante impulsada por el programa son los monitores comunales, cuya función es capacitar a los profesores nuevos de la comuna o que han estado con licencia prolongada en las estrategias pedagógicas que el programa

transfiere. Se trata de los profesores más destacados por su entusiasmo, compromiso y competencia técnica en el dominio de las estrategias específicas de Lenguaje y Matemática. Estos monitores permanecen en la comuna una vez que el Programa Interactivo finaliza. Los reportes sobre esta estrategia son disímiles. Los docentes la consideran una gran oportunidad de desarrollo profesional, pero reclaman que no reciben el apoyo suficiente de sus directivos para ejercer esta función, que les demanda un cierto tiempo de su jornada laboral. Por su parte, un directivo argumenta que si les sacan a estos buenos profesores, los alumnos se quedan sin clases; mientras que otro señala que un indicador de éxito del programa debiera ser el tener más monitores comunales.

Flexibilidad para responder a la experiencia

Como se ha señalado, el Programa Interactivo no ha cambiado en sus aspectos centrales a través del tiempo. Antes que hacer cambios esenciales se ha optado por crear otros programas, más específicos y que resultan complementarios.

Es recurrente la percepción de que la efectividad del Programa Interactivo varía mucho dependiendo de las características de cada escuela (profesores, directores, contexto, etc.), no así del equipo de la Fundación Educacional Arauco. Es por ello que gran parte de los ajustes no tiene que ver con el equipo profesional, ni tampoco con las características inherentes al programa, sino más bien con la “forma” en que se ejecuta en cada escuela. Es así como se producen ajustes en cuanto al tiempo destinado a las distintas actividades y modalidades, en la relación y coordinación con los equipos DAEM o en la frecuencia de algunas reuniones.

También, el programa se ajusta en virtud de su relación con el Mineduc regional o provincial. Ello significa, a veces, nuevas actividades o iniciativas y la búsqueda de una optimización de los tiempos y espacios, que suele derivar en cambios de fechas de las capacitaciones u otros.

Sin embargo, algunos ajustes más estratégicos también se han producido a partir de la experiencia y evaluación del programa. El primero, ya mencionado, es la incorporación inicial de una línea de gestión pedagógica dirigida a los directivos. También se ha tenido una mejor preparación de la llegada a la escuela a través de, principalmente, sus equipos directivos. Asimismo, se ha reflexionado y ajustado la manera de entender la capacitación de los profesores. De las estrategias iniciales, en que casi todo el tiempo disponible era ocupado en un perfeccionamiento tipo conferencia magistral fuera de la escuela y de la sala de clases, hoy se busca dar mucho mayor preeminencia a trabajos prácticos con

los profesores y a la asesoría en la sala de clases, porque se ha evidenciado la dificultad que tienen los docentes para transferir las estrategias al aula.

Dificultades enfrentadas por el Programa Interactivo

Cabe señalar que aun cuando existe coherencia entre lo planificado y lo efectivamente realizado, la calidad de la implementación a veces se ve debilitada por la capacidad de gestión de los directivos comunales o por las condiciones existentes en las escuelas. Dicho de otro modo, la efectividad de la implementación desarrollada por el Programa Interactivo depende en una importante medida, también, de los actores educativos o beneficiarios involucrados.

Una de las principales dificultades durante la implementación de la asesoría está directamente vinculada al compromiso del sostenedor y de los directivos. Se observa que las escuelas donde la implementación es más fluida y exitosa, son aquellas en que los directivos están más comprometidos, asisten al perfeccionamiento y acompañan al profesor, apoyándolo. Por el contrario, en aquellas escuelas cuyos directores faltan a las capacitaciones se genera una suerte de desmotivación de los profesores. Para contrarrestar este problema, Fundación Educacional Arauco recurre y compromete al jefe de UTP, o a un inspector más motivado o bien a una profesora que maneja las estrategias trabajadas. De esta forma, el programa está constantemente buscando modos de involucrar a la escuela y llevar adelante las actividades trazadas.

Otro factor crítico está asociado al rol del sostenedor municipal y su relación con el alcalde. De acuerdo a la evidencia recogida en este estudio, existiría una tensión entre ambos actores, lo que impediría al sostenedor tomar algunas medidas frente a los docentes, por ejemplo, en relación a los incumplimientos e inasistencias. Estos conflictos de autoridad son percibidos por docentes y directivos, los cuales los interpretan como debilidades importantes de la gestión escolar a nivel local.

Por otro lado, aun cuando el Programa Interactivo tiene sus objetivos y estrategias previamente estructurados y claramente delimitados, todo lo que ocurre en las escuelas mientras se trabaja con ellas pasa a ser también parte del programa. De este modo, el equipo de Fundación Educacional Arauco es muchas veces consultado sobre distintas temáticas. Al mismo tiempo, ayuda a los directivos a definir sus Planes de Mejora y revisa con ellos constantemente la misión, la visión y los objetivos de su Proyecto Educativo. Sin embargo, algunos directivos señalan que esta asesoría a veces compite con otras capacitaciones que el mismo DEM contrata, lo que provoca confusión en los beneficiarios del programa.

Un obstáculo permanente es la falta de tiempo y la sobrecarga de trabajo en las escuelas. La gran cantidad de programas educativos a los que tienen que responder los profesores y las diversas iniciativas de otros organismos o ministerios, es un problema mencionado recurrentemente por las encargadas. En muchos casos, la Fundación opta por tomar estos programas e incluirlos en sus actividades (siempre que sean afines a su trabajo), pero a veces no es posible. Por otra parte, el equipo técnico de la Fundación preferiría que su intervención en una escuela tuviera carácter de exclusividad, pero no está entre sus atribuciones normar esta situación, que depende de las autoridades educacionales ministeriales o locales.

Finalmente, otro aspecto mencionado por los directivos dice relación con el nivel de preparación de los docentes. Hay una distancia muy amplia entre la formación tradicional de los profesores y la propuesta de la Fundación, lo que hace difícil su apropiación. En cambio, los profesores mejor preparados aprovechan mejor la formación que les brinda el programa. *“Claro, porque para los demás cualquier cosa es difícil, por la mala preparación que tienen... Pero la gente que estudió un poquito, una licenciatura, un magíster, no se sorprendía tanto, porque era como fortalecer más de lo mismo que a lo mejor había aprendido y una mayor capacidad metodológica para poder transferir eso”* (director).

Seguimiento y transferencia de lo aprendido en el perfeccionamiento docente

Luego de terminado el trabajo de perfeccionamiento, Fundación Educacional Arauco continúa con algunas visitas de seguimiento a las escuelas. Sin embargo, este seguimiento está siendo revisado por las responsables del programa de modo que tenga un carácter de acompañamiento más sistemático para lograr mayores grados de transferencia de la propuesta. También se estima que el seguimiento debe ser gradual y que debieran existir etapas dentro de éste.

Frente a la fórmula 3-1, que utiliza el programa de 3 años de perfeccionamiento y uno de seguimiento, las encargadas sugieren 2-2, es decir, un período igualmente largo de seguimiento luego del perfeccionamiento. Con esta última modalidad, señalan, los contenidos se pueden entregar de manera más rápida y cercana, ya que a los profesores les cuesta mucho transferir al aula lo aprendido. Aunque este cambio implica una entrega de contenidos más rápida, el énfasis se pone en el apoyo personalizado y sostenido en el tiempo para que se produzca el desarrollo de nuevas capacidades, y los profesores transfieran al aula lo aprendido, que es lo que más les cuesta. Así se consigue un apoyo más personalizado y sostenido en el tiempo.

La entrega de contenidos también debe estar muy relacionada con las prácticas en la sala de clases. Lo ideal sería hacer una metodología circular de perfeccionamiento-sala-perfeccionamiento. *“...lo que uno conversa con los profesores es que, en el fondo, lo que hacemos en el día presencial es alimentar sus saberes personales, pero esto no contribuye a hacer ningún cambio en la sala de clases si efectivamente tú después no lo vas a observar, lo acompañas y le dices las cosas que tiene que mantener, porque están muy bien, y las que va a tener que reforzar...”* (gestoras y encargadas Programa Interactivo).

Esta misma apreciación es corroborada por el sostenedor en su entrevista, afirmando que él tiene la percepción de que los profesores no aplican los instrumentos instalados en el perfeccionamiento y que luego de capacitarse dejan “ese tema” y siguen haciendo lo mismo que venían realizando antes. *“Yo creo que es por comodidad profesional. Yo creo que ellos operan así: yo vengo haciendo tantos años esta pega y me vienen a modificar mi trabajo y a mí me ha dado resultado lo que he venido haciendo. Yo creo que esa reflexión es la que hacen”* (jefe DEM).

No obstante, los sostenedores también señalan que si los directivos del establecimiento hicieran el seguimiento y lideraran el proceso pedagógico, entonces se produciría una cercanía, un acompañamiento al profesor, quien exigiría el cumplimiento de la instalación de estos planes que se sabe son exitosos, porque están validados.

Generando una cultura evaluativa en el campo educacional

El Programa Interactivo tiene un foco importante puesto en la evaluación de sus efectos en las distintas áreas en que interviene. Las gestoras del Programa Interactivo subrayan la importancia de instalar en el sistema escolar una “cultura evaluativa” y de rendición de cuentas. Los actores reconocen claramente la presencia de este sistema de monitoreo y evaluación permanente de las acciones realizadas.

Dado que el objetivo último de la asistencia es lograr resultados de aprendizaje en los alumnos, la Fundación aplica a los estudiantes de las escuelas instrumentos de evaluación antes y después de la intervención en lectura, escritura, resolución de problemas, operatoria y autoestima. Como el programa no abarca la totalidad del currículum escolar, ha debido desarrollar sus propios instrumentos para medir sus efectos. En este sentido, el SIMCE no sería necesariamente el instrumento más adecuado para evaluar el impacto de la intervención.

Entre los instrumentos desarrollados por Fundación Educacional Arauco se destacan las pruebas estandarizadas de Dominio Lector (velocidad y calidad

lectora),² y Comprensión Lectora,³ que además son autoadministradas por el equipo pedagógico del establecimiento. Éstas son muy valoradas por los actores, puesto que estos mismos instrumentos han podido ser utilizados en la elaboración del diagnóstico y Plan de Mejora exigido por la Ley SEP para recibir la nueva subvención preferencial.

Algo similar se realiza con los profesores participantes a quienes se aplica –antes y después de la intervención– un test de autoestima y una encuesta que mide su actitud pedagógica, atribuciones, percepción de los cambios en su práctica pedagógica, y la transferencia y sustentabilidad del programa en las escuelas.

Por otra parte, dado que existe una permanente preocupación por mejorar la calidad de la implementación del programa y sus procesos, también se realiza el monitoreo de todas sus acciones mediante reuniones, entrevistas y diversas pautas de evaluación o autoevaluación luego de cada sesión de perfeccionamiento, lo que permite hacer un seguimiento de cada una de las etapas y actividades propuestas. Destacan los trabajos prácticos desarrollados por los profesores, así como las visitas al aula para observar la aplicación de las estrategias aprendidas en la capacitación. Se considera que este tipo de acciones constituyen una de las formas más ricas de monitorear el avance de los profesores y de los alumnos en las áreas trabajadas por la Fundación.

4. Resultados del programa

El equipo técnico del programa sostiene que el hecho de que el SIMCE haya ido variando los contenidos que mide a través de los años, imposibilita usarlo para medir con rigor la efectividad del Programa Interactivo. Esta dificultad es mayor dado que los mismos especialistas del SIMCE manifiestan que los resultados de esta prueba solo pueden ser comparados con el año inmediatamente anterior o posterior, pero no en los tiempos de mediano plazo que el programa requiere. Es por estas razones que la Fundación ha desarrollado sus propias pruebas que le permiten medir y comparar aspectos más finos, que son aque-

2 La velocidad lectora se mide según estándares predeterminados por curso. La calidad lectora mide el grado de fluidez de la lectura en voz alta.

3 Alejandra Medina, Ana María Gajardo y Fundación Educacional Arauco (2009). *Pruebas de Comprensión Lectora y Producción de Textos (CL-PT)*. Santiago: Ediciones Universidad Católica.

llos en los que interviene en las escuelas. No obstante, esto no significa que en el mediano plazo las escuelas apoyadas por la Fundación no debieran mejorar también sus resultados en el SIMCE.

Hasta el momento, el programa no ha realizado una evaluación de impacto externa, sino que ha medido sus resultados mediante procedimientos e instrumentos propios y con equipos internos del área de Investigación y Evaluación. Estas evaluaciones tienen como propósito monitorear el resultado de los programas y entregar instrumentos de evaluación a los actores de la escuela.

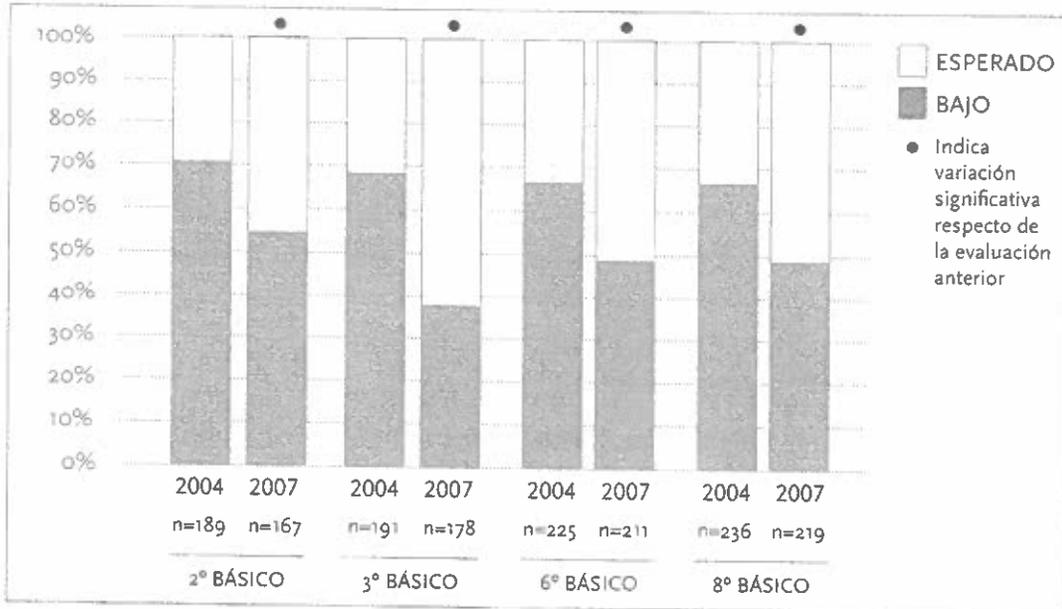
Resultados de aprendizaje de los alumnos⁴

El programa aplica pruebas estandarizadas en Lenguaje, Matemática y autoestima a los alumnos participantes. La evaluación compara los resultados obtenidos al inicio y al término del programa, considerando el nivel de logro alcanzado en los distintos cursos evaluados al inicio del año escolar. En esta sección se exponen los principales resultados obtenidos por los alumnos en las pruebas de Lenguaje y Matemática que el Programa Interactivo aplicó en la comuna de Constitución (urbano).

-
- 4 Considerando el tipo de evaluación definida (evaluación por nivel de escolaridad pre-post programa, sin grupo de control), en la interpretación de los resultados, no es posible atribuir los cambios exclusivamente al programa, ni establecer el grado de impacto específico de éste. Sin embargo, las tendencias observados en los resultados a través de distintos programas, permite atribuir al menos parte de los cambios al impacto del programa. Así también, los mismos profesores refieren cambios en sus prácticas pedagógicas que consideran que han tenido impacto en el comportamiento y aprendizaje de sus alumnos, y atribuyen estos logros a su participación y la de la escuela en el programa, lo que se ha dado también a lo largo de distintas experiencias.

Según la Fundación Educacional Arauco, si bien ha sido de interés realizar evaluaciones que consideren grupo control o estudios de valor agregado para determinar con mayor precisión el grado de impacto específico del programa, esto no ha resultado posible dadas las dificultades de factibilidad práctica y económica. La opción, por tanto, ha sido considerar una evaluación que permita contar con información sobre los programas, que haga posible un diagnóstico y una evaluación final, e invertir la mayor parte de los recursos económicos en el desarrollo de los programas educativos y, asimismo, entregar a los equipos docentes participantes herramientas de evaluación que les faciliten un seguimiento interno de los resultados del establecimiento a lo largo del tiempo, especialmente una vez finalizado el programa.

Gráfico 1. Resultados en Calidad Lectora Constitución (urbano) 2004-2007.
Porcentaje de Alumnos por Nivel de Logro



Fuente: Fundación Educacional Arauco.

En cuanto al nivel lector de los alumnos –medido en términos de *calidad lectora*–, se observa que al término del programa de Constitución (urbano), en todos los cursos aumentó significativamente el porcentaje de alumnos que presenta el nivel esperado, disminuyendo el porcentaje de alumnos que no alcanza el nivel mínimo para su curso (gráfico 1).

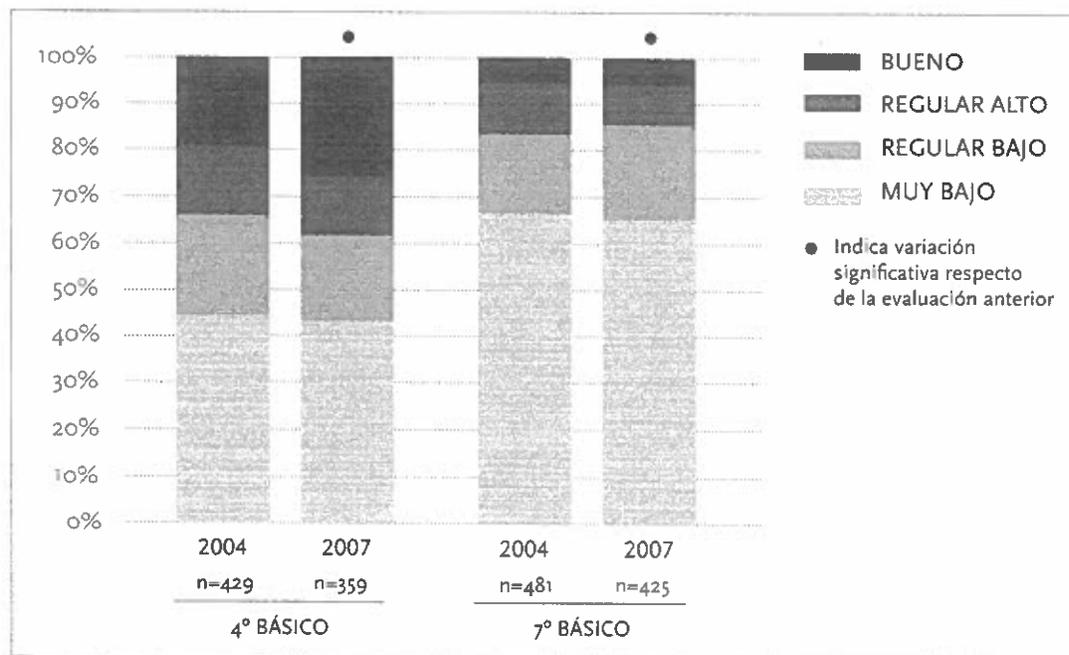
Las pruebas aplicadas por la Fundación Educacional Arauco, indican que en sexto y octavo básico aumenta significativamente el promedio de *velocidad de lectura* oral entre la evaluación inicial (2004) y la evaluación final (2007) del programa de la comuna de Constitución (urbano), mientras que en segundo y tercero básico las diferencias no resultan estadísticamente significativas. No obstante, para cada curso, el promedio de palabras por minuto en 2007 no supera el nivel de velocidad lectora bajo.

En cuanto a la *comprensión lectora*, medida entre los años 2004 y 2007, en tercero y octavo básico se observa un leve incremento en el porcentaje de alumnos que presenta un nivel de comprensión Regular Alto, si bien las diferencias no resultan significativas; mientras en sexto año, la variación es casi nula.

En las pruebas de Matemática, los resultados de los alumnos de cuarto y séptimo básico en *operatoria* y *resolución de problemas* son disímiles. Mientras entre los primeros aumenta significativamente el porcentaje de alumnos que presenta un rendimiento Regular Alto y Bueno entre 2004 y 2007, en los de

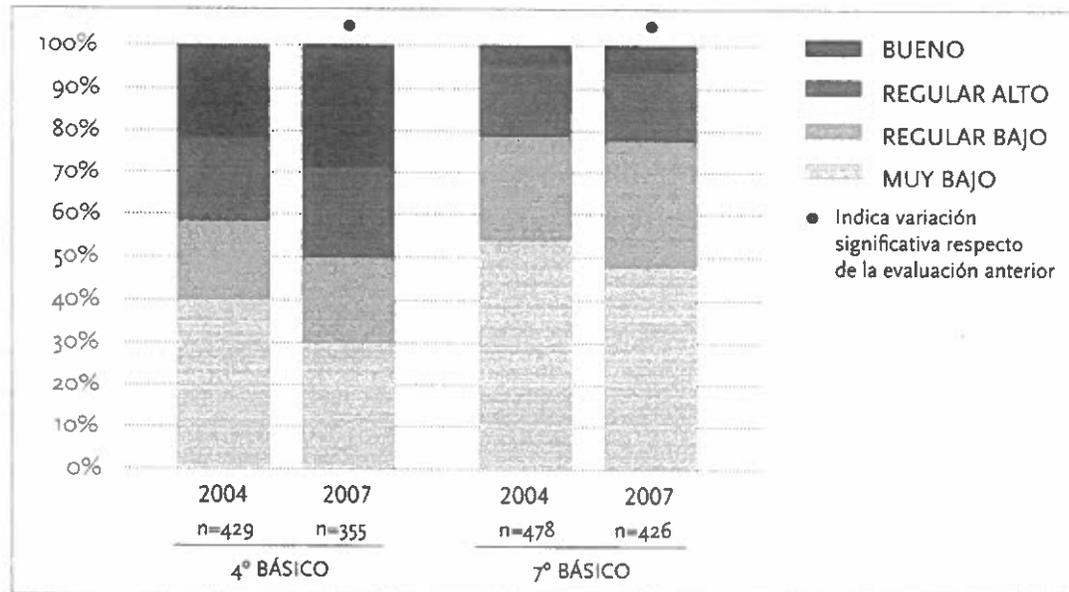
séptimo básico no se observan variaciones significativas en el rendimiento de los alumnos en estas materias (gráficos 2 y 3).

Gráfico 2. Resultados en Matemática – Operatoria, Constitución (urbano) 2004-2007. Porcentaje de Niños Según Nivel de Logro



Fuente: Fundación Educacional Arauco.

Gráfico 3. Resultados en Matemática – Resolución de Problemas, Constitución (urbano) 2004-2007. Porcentaje de Niños Según Nivel de Logro



Fuente: Fundación Educacional Arauco.

En relación a las pruebas nacionales SIMCE, los resultados de los alumnos de cuarto básico son heterogéneos y no puede decirse que exista un incremento sostenido en los puntajes de todas las escuelas que participaron en el programa. Como se aprecia en la tabla 3, en promedio, ni en Lenguaje ni en Matemática se observa un mejoramiento de los puntajes el año 2007 en relación al 2002 (recuérdese que el programa se implementó entre 2004 y 2006). Ciertamente, el significativo aumento que experimentó la mayoría de las escuelas en ambas asignaturas el año 2008 da sustento a la expectativa de un mejoramiento en el mediano plazo, considerando además que el programa ha mantenido un acompañamiento a las escuelas en 2007 y 2008.

Tabla 3. Resultados SIMCE Cuarto Año Básico. Escuelas del Programa Interactivo, comuna Constitución, 2002-2008

Año	Lenguaje				Matemática			
	2002	2005	2007	2008	2002	2005	2007	2008
Escuela 1	247	252	261	255	247	251	256	246
Escuela 2	246	240	241	266	257	236	245	247
Escuela 3	219	233	226	265	226	237	217	265
Escuela 4	230	227	234	262	242	226	216	248
Escuela 5	247	200	224	245	247	199	223	235
Promedio	237,8	230,4	237,2	258,6	243,8	229,8	231,4	248,2

Fuente: Mineduc.

En resumen, aun cuando se constatan ciertos avances en los logros de los alumnos, los resultados al finalizar la asesoría no permiten observar un mejoramiento homogéneo en las diferentes escuelas y cursos asesorados por el programa.

Efectos del programa en los profesores

Para medir el efecto del programa en la autoestima de los profesores, su actitud pedagógica, sus atribuciones, la transferencia a la sala de clases y sustentabilidad de los resultados en la escuela, la Fundación Educacional Arauco aplica encuestas antes y después del programa a todos los docentes participantes en la asesoría.

La encuesta inicial (2004) se aplicó a un total de 122 profesores y 18 directivos; mientras que en la encuesta final (2006) participaron 107 profesores y

10 directivos. Al término del programa, la encuesta fue aplicada a la totalidad de docentes y directivos que asistieron a la jornada final de capacitación del programa, lo que corresponde al 71% del total de profesores y directivos participantes (117 de 140).⁵ A continuación se presentan algunos de los resultados de estas encuestas en la comuna de Constitución (urbano).

En primer lugar, se observa un aumento significativo, aunque modesto, en la *autoestima* de los profesores asesorados entre el año 2004 y en el año 2006 en la comuna de Constitución (urbano). El test aplicado al inicio y, al final del programa muestra un mejoramiento del *autoconcepto general* de los profesores y, si se consideran en particular las distintas dimensiones de este concepto, *comportamiento* (cómo se siente el profesor en relación a su conducta, cómo actúa), *identidad* (cómo percibe el profesor su identidad docente), y *satisfacción* (nivel de autoaceptación del profesor); se observa también un incremento en los resultados, el cual es estadísticamente significativo en las áreas de comportamiento y satisfacción.

En cuanto a las *atribuciones*, entre 2004 y 2006, pudo observarse un incremento en la percepción del profesor como el principal responsable por el buen rendimiento de sus alumnos, y una disminución de la responsabilidad atribuida a la familia y a los propios alumnos. Los resultados también indican que, aunque los profesores continúan atribuyendo el mal rendimiento principalmente a los alumnos y sus familias, el cambio más importante entre ambos períodos es que aumenta el porcentaje de docentes que se atribuye un rol importante en este aspecto.

Tabla 4. Resultados de atribuciones sobre el principal responsable por el buen y mal rendimiento de los alumnos, Constitución (urbano) 2004-2006. Porcentaje de profesores

	Buen Rendimiento		Mal Rendimiento	
	2004	2006	2004	2006
Familia	74%	57%	81%	77%
Profesor	77%	96%	48%	68%
Alumno	81%	68%	86%	84%
Escuela	29%	22%	21%	17%

Fuente: Fundación Educacional Arauco.

5 Ciertamente, dado los cambios en el cuerpo docente, no necesariamente son los mismos profesores quienes contestan la encuesta en ambos períodos; pero en ambos casos se trata de los docentes que se encuentran participando directamente en el programa.

En relación a la medición de la *actitud pedagógica*, que apunta a detectar los sentimientos personales de los profesores en relación a su práctica, los resultados observados, antes y después de implementado el programa, indican que al finalizar la asesoría los docentes perciben tener una actitud más reforzadora en sus clases, más segura y más comprometida en la enseñanza que a comienzos del programa, en el año 2004.

Por último, en cuanto a la *transferencia al aula*, pudo observarse que un alto porcentaje de docentes (94%) percibió que había tenido un cambio positivo en su quehacer pedagógico, una vez terminado el programa. De acuerdo al reporte de los profesores, estos cambios positivos en su quehacer se refieren a aspectos tales como dar clases más atrayentes y mejorar sus estrategias de enseñanza; tener un mayor acercamiento a los alumnos por el trabajo realizado en autoestima; y tener una mayor seguridad en su práctica como docente. También manifestaron haberse ordenado y simplificado en su labor y en preparar mejor sus clases.

Percepción de los docentes sobre los resultados del Programa Interactivo

Fundación Arauco también realizó una encuesta a los profesores asesorados acerca de su percepción del programa. Un primer dato que puede ser relevante para entender su impacto es la motivación por participar en él. Ésta tuvo un ligero, pero significativo aumento: en una escala de 1 a 7, el promedio de notas asignadas por los profesores pasó de 5,4 a comienzos del programa a 6,0 al finalizar la asesoría.

Por otra parte, cuando se les consultó acerca de los logros del programa, las respuestas de los profesores apuntaron a la apropiación de técnicas de estimulación de la autoestima, a metodologías de enseñanza del lenguaje (lectura y escritura), realización de tareas de planificación y definición de los objetivos de las asignaturas los cursos de los profesores. En cambio, se vio como menos logrado el aprendizaje de metodologías de enseñanza de la matemática, el manejo de niños con necesidades educativas especiales y el trabajo con padres y apoderados.

Por último, en la mencionada encuesta aplicada en 2006 a 117 profesores, también se les pidió escoger los tres principales elementos en que habían mejorado sus alumnos, mostrando una clara ventaja en autoestima, seguido de Lenguaje (expresión y comprensión) y motivación a aprender.

En suma, la percepción de los participantes respecto de los efectos del Programa Interactivo apuntan recurrentemente a un mayor conocimiento y manejo

de técnicas para desarrollar la autoestima (tanto de los alumnos y alumnas, como de los propios profesores); a una diversificación de las metodologías de la enseñanza del Lenguaje; y a un mejoramiento en las tareas de planificación, preparación y ordenamiento (estructura) de la clase. Manifiestan por otra parte, una mayor debilidad del programa en entregar conocimientos y metodologías para la enseñanza de las matemáticas, lo que también se ve reflejado en los resultados de las pruebas internas de Fundación Educacional Arauco.

Finalmente, cuando se les consultó acerca de los *cambios que se han transferido a la escuela*, y que tienen directa relación con la sustentabilidad del programa en el tiempo, lo que más se destacó fue la calidad del trabajo pedagógico.

¿Qué explica los resultados del Programa Interactivo según los actores escolares?

Según sus beneficiarios, uno de los principales factores de “estabilidad” y de éxito de la asistencia que entrega la Fundación, es la empresa Celulosa Arauco, que da un respaldo a su propuesta al permitir –no solo mediante los recursos financieros, sino también por el respaldo institucional a la tarea que realizan– formar y mantener equipos técnicos de alta calidad, desarrollar y validar instrumentos metodológicos y de evaluación, y realizar acciones de seguimiento que, en caso de ser necesario, pueden tener una larga duración en el tiempo.

Un aspecto metodológico que se destaca en la capacitación de los docentes es el de la evaluación. El programa ha diseñado e implementado desde un sistema de evaluación, como es el caso de las pruebas de Dominio Lector (que hoy se han difundido a nivel nacional con motivo del diagnóstico para los Planes de Mejora de la Ley SEP), hasta estrategias “micro”, como podría ser la evaluación del Plan Lector en donde se chequea y verifica, por ejemplo, que todos los niños hayan leído los libros asignados. Esto es particularmente valorado por el jefe del DAEM, para quien la presentación y el análisis de la información recogida representa su conexión más concreta con el Programa Interactivo y con las escuelas que en él participan.

No obstante el reconocimiento que reciben la Fundación y el equipo asesor del Programa Interactivo, hay una serie de factores que según docentes y directivos debilitan el trabajo realizado y que no permiten obtener los resultados deseados.

Los directores entrevistados reconocen la excelencia del programa, de sus estrategias y metodologías, pero señalan que no siempre responde a las ex-

pectativas y está de acuerdo al nivel en que se encuentran los profesores. *“El perfeccionamiento debe ser gradual, una Asistencia Técnica Educativa de alto nivel académico funciona mejor con profesores bien preparados. La alta calidad no siempre debe focalizarse en la ‘baja calidad’; debe ser gradual, a la persona que necesita mucho, usted no le puede poner muy arriba la vara, la va a encontrar muy alta”* (director). Por su parte, las encargadas del programa han llegado a concluir que la acción pedagógica debe ser sistemática y rigurosa para que funcione bien. En este sentido, sostienen que el Programa Interactivo propicia un traspaso inicial de las estrategias muy estructurado, donde hay pasos que se deben cumplir, y que el modelo no puede flexibilizarse antes de que los profesores se lo apropien.

También se mencionan como factores entorpecedores –señalados con anterioridad–, la falta de equipos directivos comprometidos con la asesoría; la tensión existente entre los sostenedores de las escuelas y los alcaldes; y la sobrecarga de trabajo que tienen los docentes, lo que les impide responder de manera adecuada a las exigencias del programa.

5. Conclusiones

A continuación, se exponen las conclusiones y aprendizajes que surgen del estudio del Programa Interactivo de la Fundación Educacional Arauco, y que resumen sus principales fortalezas y debilidades.

Diagnóstico, negociación y trabajo con los actores

La llegada de la ATE a los beneficiarios es un aspecto sensible, que tiene repercusiones durante todo el proceso de implementación. En esta etapa inicial el ahorro de tiempo y esfuerzo se revierte negativamente en la implementación y sostenibilidad de la ATE, por lo que debe evitarse. Una fortaleza del programa en cuestión es la realización de un diagnóstico por escuela y por comuna, porque esta última es la unidad en la que se realizará finalmente la transferencia. Este diagnóstico contempla la revisión de datos por escuela y también una consulta a sus principales actores (directivos y docentes) respecto de qué necesitan y qué desean. Así, la propuesta inicial de ATE debe ajustarse a este tipo de diagnóstico, situación que debe ser percibida y acepta-

da por los actores, de lo contrario la ATE –aunque sea de la más alta calidad– será sentida como impuesta, externa y demandante de más trabajo. Una buena asistencia técnica exige una gran energía y esfuerzo a los docentes, que no están dispuestos a mayores desgastes, si no la sienten útil y propia. Esto se logró en el programa estudiado, principalmente por el rigor con que la ATE realiza su trabajo. Por parte de los actores del sistema escolar esto es tal vez uno de los aspectos más valorados y lo que gatilla la confianza e incluso la admiración por el equipo externo.

Relación entre capacitación, asesoría y seguimiento

El caso estudiado parte con una estrategia más centrada en la modalidad de perfeccionamiento que de asesoría, pero se va ajustando en el tiempo hasta llegar a una estrategia “multimodal”, que va desde las clases magistrales fuera de la escuela y con todos los profesores, pasando por talleres prácticos con un grupo reducido de docentes por nivel o subsector, hasta la observación de aula y la retroalimentación individual al profesor. Cada una de estas modalidades tiene un propósito y un efecto particular. La primera es efectiva cuando se trata de entregar contenidos para alimentar los conocimientos de los docentes; sin este lenguaje “basal” será difícil desarrollar una ATE. Sin embargo, cuando el propósito es cambiar prácticas, deberá darse un mayor énfasis a las dos últimas, más cercanas a la escuela y al aula. En este sentido, las responsables del programa estudiado sugieren dar menos tiempo a la capacitación y más a la asesoría y al seguimiento. Este último, incluso, debiera ser casi permanente y tener en su interior distintas etapas.

Cantidad de contenidos entregados

La idea de entregar muchos contenidos en forma simultánea es algo que el Programa Interactivo abandonó, al percatarse de que la asimilación era muy baja, debido principalmente a la preparación inicial precaria de muchos de los participantes. Se ha optado por entregar menos contenidos y de tratarlos en profundidad, acompañándolos de diversas metodologías para llevarlos a la práctica y de procedimientos de evaluación específicos. Solo una vez que estos contenidos han sido apropiados, pueden iniciarse otros. Recargar cognitivamente al profesor es ineficiente desde el punto de vista del aprendizaje y agobiante desde el punto de vista emocional, y puede ser la causa de su desafección hacia el programa o simplemente de su deserción.

Distintas aproximaciones para agentes diversos

Un aspecto importante de los programas de la Fundación Educacional Arauco y, particularmente, del Interactivo, es que se buscan distintas aproximaciones para los diferentes tipos de aprendizaje y personas asesoradas, en el supuesto de que las personas y sus niveles son muy heterogéneos. Así, se trabaja a veces con todos los docentes de la comuna reunidos; a veces por escuela; de pronto con un grupo específico; o mediante clases demostrativas; o bien se realiza una observación de clases con una pauta e instrumento definido. El propósito es llegar a todos y dar alternativas a las personas de acercarse de manera diversa y menos temerosa a los aprendizajes. Esto se hace indispensable, además, cuando se trabaja con los equipos completos de cada escuela a donde asisten profesores de todas las asignaturas y niveles.

Exigencia y supervisión de la autoridad educativa local

Una implementación efectiva de la Asistencia Técnica en las escuelas no solo depende de la institución o el equipo que la imparte, sino también y en una importante medida, de la autoridad local, en este caso, el sostenedor comunal. Este es un “cuello de botella” difícil de resolver, porque la capacidad educativa de los DAEM, por razones institucionales y presupuestarias, hasta el momento es muy precaria. El Programa Interactivo desarrolla una coordinación y rinde cuenta en forma permanente al DAEM, pero el estudio deja entrever que éste no cumple con sus compromisos o bien que el rol del sostenedor en el programa no está suficientemente claro. Se desprende de esto la necesidad de definir de manera clara en la etapa de la negociación y en el contrato, los roles y tareas específicas no solo de la institución que entregará asistencia, sino también de las instituciones y personas beneficiarias.

Importancia del vínculo entre el equipo técnico y los beneficiarios

El caso estudiado arroja luces acerca del tipo y calidad del vínculo ideal esperado entre el equipo ATE y los usuarios. Los docentes destacan recurrentemente la importancia del buen trato del equipo, el que catalogan como de apoyo, refuerzo, motivación y estímulo, antes que de crítica. Esta actitud del equipo es la que permite remontar la resistencia inicial y permanente en algunos docentes y motivarse con el programa. Sin embargo, los directivos son más críticos en relación a esto, argumentando que a veces los docentes —amparados por este refuerzo positivo de especialistas de gran prestigio— se

vuelven autocomplacientes y poco autocríticos con el nivel y calidad de su trabajo. Lo anterior, podría estar reflejando una especie de antagonismo entre la relación directivo-docente de control y supervisión administrativa versus la relación de asistencia técnica-docente mucho más centrada en el apoyo técnico. Por cierto, los profesores valoran más la última y resienten el estilo de sus directivos. Para revertir esta contradicción, que podría influir en una baja sustentabilidad de la ATE una vez que ésta se retire de la escuela, debiera diseñarse desde el inicio un trabajo conjunto de la ATE con los equipos directivos y autoridades locales de modo que, progresivamente, sean estos quienes lideren las estrategias de la ATE, ayuden a ajustarlas a sus escuelas y las supervisen de manera constante, todo ello con el seguimiento-acompañamiento del equipo externo.

El problema de los instrumentos de evaluación

De acuerdo a esta experiencia, la principal interrogante que debe resolverse es ¿qué debe medirse? Las pruebas SIMCE no debieran ser la única medida para evaluar la ATE, por las razones de comparabilidad y cobertura curricular antes mencionadas. En este sentido, sería recomendable que una ATE desarrolle instrumentos propios que midan lo que efectivamente ha implementado en la escuela. Adicionalmente, las responsables del caso estudiado relevan la necesidad de medir otros aspectos que no están considerados en las pruebas de aprendizaje como el SIMCE, que entregan promedios por escuela. Sería conveniente, por ejemplo, medir la trayectoria de aprendizaje y continuidad de estudios de cada alumno, lo que en el sector rural es un factor muy importante de calidad y equidad. Así también, debieran establecerse mediciones rigurosas respecto del efecto de la asistencia técnica en los profesores.

Gestión y funcionamiento de la ATE

El caso es emblemático en cuanto a su forma de organización y funcionamiento. Destacamos al menos cuatro factores relevantes: calidad del equipo, organización institucional, financiamiento y permanencia en la localidad. En cuanto al primero, posee equipos estables, rigurosamente seleccionados, con una gran trayectoria y experiencia en la acción educativa, y de carácter multidisciplinario. En relación al segundo, tiene una organización por áreas complementarias entre sí en que el trabajo de asistencia en terreno es enriquecido

por el área de evaluación e investigación y apoyado eficientemente por el área de administración, lo que permite el mejoramiento continuo del programa y, eventualmente, la creación de nuevos programas de apoyo. El tercer factor –muy determinante– es la estabilidad de su financiamiento, que permite a los equipos concentrarse en la tarea de asesoría, formar y mantener equipos técnicos, desarrollar metodologías e instrumentos de alta calidad e investigar y difundir sus resultados. Por último, la permanencia en las localidades por varios años podría ser un factor de gran importancia en la generación de impacto y sustentabilidad.

¿Qué debiera tener un programa ATE de calidad?

Finalmente, el análisis del Programa Interactivo también permitió conocer la percepción de los actores acerca de los aspectos que componen la calidad de un programa ATE. Una idea que se desprende de lo señalado especialmente por los directores y el sostenedor, es que una ATE de calidad no depende solo de la propuesta que ella hace, sino de la calidad de las personas e instituciones a quienes va dirigida. En este sentido, para algunos entrevistados, todas las ATE podrían ser de calidad si se cumplen ciertas condiciones de gestión y de preparación en quienes serán sus beneficiarios.

Al respecto se destaca que, cuando los profesores tienen una escasa o débil preparación anterior, la implementación de una asistencia técnica de calidad se hace muy difícil. Por ello sugieren que la asistencia sea mucho más gradual y que considere el nivel, las expectativas y la disposición de los docentes. Se debe tener precaución de no establecer niveles de exigencia muy altos ni contenidos demasiado complejos, pues algunos de los participantes si no los alcanzan se desmotivan y no asisten.

Una segunda idea, relacionada con la anterior, guarda relación con las características del sistema municipal. El sostenedor entrevistado percibe que tienen poca injerencia en su equipo docente, ya que los profesores cambian y rotan mucho en estas escuelas. Se desprende de esto que no hay una capacidad del DAEM para definir su demanda de asistencia técnica y menos de supervisarla. En este último punto influyen además las relaciones de poder que se establecen al interior del municipio.

A la institución ATE, por su parte, se le solicita que cuente con profesionales idóneos. Esto significa dominio técnico (contenido, metodologías o técnicas e instrumentos) y conseguir una relación de empatía y comunicación con los beneficiarios. Fundación Educacional Arauco insiste mucho en este aspecto,

porque ha llegado a la convicción de que el vínculo personal con los directivos y docentes es determinante de los logros de la ATE y de su sostenibilidad en las escuelas. Por último, es indispensable una gestión eficiente del equipo que se manifiesta en el cumplimiento de promesas, horarios, plazos, etc., materia en la que ha habido rigurosidad.

Un aspecto destacado por todos los actores involucrados dice relación con que la ATE debe manejar todas las exigencias que hace el Mineduc a las escuelas y docentes. En este sentido, la ATE no puede “alejarse” de este encuadre en el que viven y funcionan las escuelas. Es apreciada una ATE que ayuda a implementar las políticas ministeriales, que ayuda a los establecimientos a responder a sus exigencias o que “adelanta tareas”, como en este caso ha sido el diagnóstico del Dominio Lector, exigido actualmente por los Planes de Mejora en el contexto de la Ley SEP.

Por último, respecto del tiempo de duración de una ATE, la Fundación Educativa Arauco sostiene que la intervención debe ser breve y que la mayor parte del tiempo debe estar dedicada al seguimiento y monitoreo de los productos entregados. Es por esta razón que en la actualidad centran su preocupación en temas como la transferencia al aula y la sustentabilidad. En cambio los profesores manifiestan que el período de seguimiento o acompañamiento – como ellos lo denominan– debe ser más prolongado y que uno o dos años no son suficientes para un monitoreo efectivo y para mantener las estrategias y cambios en la escuela.

Fuentes consultadas

Fundación Educativa Arauco (1998). *Programa Interactivo para el Desarrollo de la Educación Básica. Informe Final, Cañete 1995-1998*. Santiago de Chile.

Fundación Educativa Arauco (2004). *Programa Interactivo para el Desarrollo de la Educación Básica. Informe Final, Tirúa 2000-2003*. Santiago de Chile.

Fundación Educativa Arauco. *Programa Interactivo. Presentación de resultados. Constitución 2004-2006*. Presentación en Power Point.

Fundación Educativa Arauco (2008). *Marco Fundamental para Programas de Fundación Educativa Arauco. Serie Documentos*. Santiago de Chile.

Haeussler, I.M.; T. Marchant (1994). “Proyecto educacional Arauco: Un modelo interactivo para el mejoramiento de la calidad de la educación a nivel comunal”. *Revista Chilena de Psicología*, vol. 15, núm. 2: 3-14.

Marchant, T.; G. Lucchini, A. Prats, I. Recart, A. Torretti (2000). "Capacitación comunal de profesores: una vía de mejoramiento de la calidad de la educación en sectores de pobreza. Resultados de una experiencia". *Revista de Tecnología Educativa*, 14 (3): 447-475.

Ministerio de Educación. Resultados SIMCE 2002-2007. Documento disponible en: <http://www.simce.cl>.

Ministerio de Educación. Ley de Subvención Escolar Preferencial (Ley 20.248). Fecha de Promulgación: 25.01.2008.