

# CUADERNOS DEL FORO NACIONAL EDUCACIÓN DE CALIDAD PARA TODOS CHILE

FUNDACIÓN EDUCACIONAL ARAUCO (FUNDAR)

Experiencia, Reflexiones y Propuestas:

Educación Empresa

Formación Docente

Educación Parvularia



**FUNDACIÓN EDUCACIONAL ARAUCO (FUNDAR)**

Experiencia, Reflexiones y Propuestas:

Educación Empresa  
Formación Docente  
Educación Parvularia

**Dirección Técnica**

Angélica Prats C.  
Graciela Lucchini D.  
Teresa Marchant O.  
Alejandra Torretti H.  
Isidora Recart H.

**Elaboración y Redacción**

Angélica Prats C.  
Paulina Melo L.

Santiago, agosto 2006



## **PRESENTACIÓN**

El **Foro Nacional Educación de Calidad Para Todos** es un movimiento ciudadano que reúne a personas e instituciones comprometidas con la educación en el país y que promueven el mejoramiento de su calidad y equidad. En él participan universidades, colegios profesionales, asociaciones de sostenedores, organizaciones de padres y apoderados, organismos no gubernamentales, centros de investigación y otras instituciones preocupadas por conseguir una mejora de la educación nacional. La iniciativa se inspira en el Foro Mundial Educación Para Todos realizado en Dakar, el año 2000, liderado por UNESCO. El Foro Nacional cuenta con el auspicio de la Oficina Regional para América Latina y el Caribe de la UNESCO y del Ministerio de Educación de Chile.

Como parte de su misión, el Foro Nacional Educación de Calidad Para Todos pretende canalizar el aporte de distintos sectores de la sociedad civil a la educación chilena, realizando, entre otras acciones, la publicación de la Serie “Cuadernos” para difundir las opiniones de sus miembros sobre una diversidad de temas de interés.

En esta ocasión, se presenta el análisis de la experiencia de **Fundación Educacional Arauco**, la que ha realizado reflexiones, sugerencias y propuestas en torno a tres ámbitos de acción: 1) el aporte de una empresa a la educación; 2) programas de perfeccionamiento de docentes y 3) la educación parvularia.

Esta experiencia será comentada por Inés Detzel, quien en sus 19 años como Jefe Técnico de la Dirección de Educación Provincial del MINEDUC en la provincia de Arauco, ha podido conocer y hacer un seguimiento de los Programas desarrollados por Fundación Educacional Arauco en la zona.

Entregamos a la consideración de los lectores las distintas sugerencias y comentarios que en este Cuaderno se formulan para el mejoramiento de la educación. Son propuestas concretas, nacidas de la práctica educativa en sectores sociales carenciados, que estamos seguros se constituirán en un valioso aporte a la reflexión.

Las opiniones emitidas en este Cuaderno son de exclusiva responsabilidad de sus autores.

Guido Flamey  
Secretario ejecutivo  
Foro Nacional Educación de Calidad para Todos  
[gflamey@unesco.cl](mailto:gflamey@unesco.cl)

## INTRODUCCIÓN

Con el fin de hacer un aporte social a las comunidades donde desarrolla sus actividades productivas e industriales, en 1989 Celulosa Arauco y Constitución S.A. creó Fundación Educacional Arauco, Fundar, que tiene como objetivo apoyar la educación municipal pre-básica, básica y media, a través de la capacitación de profesores.

Las acciones de Fundación Educacional Arauco buscan potenciar y complementar los esfuerzos y acciones que impulsa el Ministerio de Educación, con el objetivo de mejorar la calidad, equidad y eficiencia del sistema educativo chileno. Con este mismo espíritu, Fundación Educacional Arauco, se suma a los compromisos planteados en los Marcos de Acción de Dakar (2000) y Santo Domingo (2000)<sup>1</sup>, en los objetivos referidos a extender y mejorar la protección y educación integral de la primera infancia, especialmente para los niños más vulnerables y desfavorecidos; como también el mejorar todos los aspectos cualitativos de la educación, garantizando parámetros más elevados para conseguir resultados de aprendizaje reconocidos y mensurables, principalmente en lectura, escritura, aritmética y competencias prácticas esenciales. A su vez, en concordancia con las recomendaciones y conclusiones planteadas por la OCDE en el Informe sobre la Política Educacional Chilena<sup>2</sup>, en el periodo 2006-2009 y con el objeto de lograr igualdad de oportunidades para aprender, Fundar ha intencionado en sus programas de capacitación docente, el desarrollo y estimulación de destrezas tempranas de lecto-escritura.

En diecisiete años de trabajo continuo, Fundación Educacional Arauco ha:

- Capacitado a 3.400 profesores o agentes educativos, que atienden cada año a más de 68.000 niños, en 21 comunas de la VII, VIII y X regiones del país;
- Compartido su experiencia con la comunidad empresarial y educacional;
- Publicado libros (16) y numerosos artículos técnicos en revistas especializadas;
- Desarrollado investigación educativa aplicada.

El documento que a continuación se presenta, recoge esta experiencia de trabajo en el contexto de la educación municipal.

---

<sup>1</sup>UNESCO, “Un Objetivo a Nuestro Alcance: Educación para todos en América Latina” UNESCO, “Educación para Todos: Compartir Desafíos Multiplicar Resultados”

<sup>2</sup> OCDE: Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (2004) “Informe Política Educacional Chilena”.

## I.-EDUCACIÓN EMPRESA

### Nuestra Experiencia

Empresas Arauco ha canalizado, durante 25 años, sus aportes en educación, fundamentalmente, a través de dos líneas de acción:

- 1) Tres colegios propios de la empresa: 2 particulares pagados (C. Constitución, C. Arauco) y uno particular subvencionado, gratuito (C. Cholguán).
- 2) Fundación Educacional Arauco, Fundar, que trabaja principalmente en perfeccionamiento docente en el ámbito municipal.

Las características centrales de este aporte son:

- Centrar los esfuerzos en **un área (focalización)** para poder hacer aportes significativos y obtener mayores logros.
- Hacer extensivo este apoyo a **toda la comunidad**, no sólo al personal de la empresa y sus familias.
- Entregar **un aporte profesional** para dar una respuesta de calidad que sea pertinente a cada comunidad.
- **Compromiso creciente y sostenido** en el tiempo.
- Favorecer la **calidad y equidad** de la educación.

En 1989, cuando se inició el trabajo de Fundación Educacional Arauco, no había tanto consenso social, como hoy, de la prioridad que tiene para el desarrollo del país, invertir en educación. Aportar en educación puede no ser una decisión fácil, ya que se trata de una inversión cuyos resultados se obtienen en el mediano y largo plazo.

Hoy la responsabilidad social de las empresas ha cobrado gran importancia y hay un fuerte estímulo y una alta exigencia por tener un rol social más activo. En nuestro país se desarrollan esfuerzos importantes por congregar diferentes iniciativas. En ello, la Agenda Pro Crecimiento II ha jugado un rol importante, como también la UNESCO en la iniciativa de conformar una Red de Empresarios por la Educación para Todos (EPT).

La implementación de programas de perfeccionamiento, investigación y extensión que la Fundación Educacional Arauco ha desarrollado y los resultados obtenidos, permiten concluir que es posible que la Empresa Privada aporte al mejoramiento de la calidad de la Educación.

Para hacerlo, Fundación Educacional Arauco ha optado por una **estrategia de alianzas entre el Estado y la Empresa.**

¿Cuáles han sido los rasgos centrales de esta estrategia?

## 1. Una alianza a nivel de lo político.

Como Empresa y, en particular como Fundación Educacional, compartimos la preocupación del Estado por mejorar la calidad de la Educación, ya que consideramos que este mejoramiento permite una mejor calidad de los aprendizajes y en la medida que mejoran, aumentan las oportunidades que tienen las personas contribuyendo decididamente a romper el círculo de la pobreza.

El esfuerzo desarrollado por la Fundación, pretende ser un complemento a las políticas educacionales que el Estado ha asumido desde hace más de una década, en un inicio, con el Programa de Mejoramiento de la Calidad y Equidad de la Educación, y la Reforma Educacional a partir de 1994 en adelante.

Lo que hacemos en nuestros programas, no pretende sustituir el rol del Estado, al contrario, buscamos potenciar las iniciativas del gobierno, nacional y local, para responder a las necesidades que la misma realidad nos va mostrando.

Finalmente una alianza en lo político, en cuanto el modelo desarrollado se ha caracterizado por una intervención focalizada (en localidades, con necesidades educativas y en su gran mayoría con altos indicadores de vulnerabilidad social, donde Empresas Arauco tiene presencia industrial y forestal), orientada a grupos prioritarios (los niños y niñas de Educación básica y pre-básica de establecimientos municipales), trabajando con principios de descentralización (dado su carácter comunal), con metodologías participativas y evaluaciones de resultados, rasgos centrales de las políticas de desarrollo social que se promueven en el país y en el continente.

## 2. Una alianza pedagógica.

Nuestro quehacer ha buscado favorecer y priorizar una alianza estratégica en y desde lo pedagógico.

Hemos buscado resultados concretos en los destinatarios finales de la educación (los niños y niñas), a través del **perfeccionamiento docente**, puesto que son los profesores, los agentes directamente vinculados con los desafíos que el mejoramiento de la calidad educacional impone.

Hemos optado por realizar acciones e investigar en la Educación Parvularia y Básica, con la firme convicción que estamos desarrollando estrategias de **prevención temprana** y que los resultados que logremos tener, potenciarán los factores de resiliencia en la población atendida.

Finalmente es una alianza estratégica en lo pedagógico, en cuanto nuestro quehacer ha requerido del *compromiso y la participación de todos los agentes comunitarios* en la búsqueda de soluciones comunes, a través del fortalecimiento del trabajo en equipo y el establecimiento de una mística común que dinamice la realidad social y especialmente la misión de la escuela.

### 3. Una alianza económica.

Nuestros aportes también han buscado constituir una alianza económica. Ello por cuanto nuestros programas complementan, pero nunca reemplazan, los aportes estatales que recibe la educación municipalizada.

A modo de ejemplo, nuestro aporte representa un aumento relativo del 24% del costo alumno/mes que el Estado entrega para la Educación de los niños en sectores rurales. Sin el aporte estatal, no sería posible implementar los programas y el modelo de intervención educacional que hemos desarrollado.

También es una alianza económica, porque los aportes realizados por la Empresa, a través de la Fundación, han hecho uso de los mecanismos establecidos por el Estado para el apoyo de la Empresa a la Educación y la Cultura, en particular de la Ley de Donaciones con fines Educativos.

Nuestro aporte, finalmente se ha sustentado en una alianza económica, pues ha exigido de los destinatarios la búsqueda o generación de recursos locales que constituyan la contraparte que nuestros proyectos y programas requieren. Esta exigencia, favorece el compromiso de los distintos actores y transforma la relación que se establece entre el donante (La Empresa) y quienes reciben la donación, dándose una relación entre “clientes”, situación que facilita la promoción y el desarrollo social.

El quehacer realizado por Fundación Educacional Arauco, se siente reflejado en el planteamiento realizado por el Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe (PREALC)<sup>3</sup> que como proyecto regional busca priorizar donde aunar esfuerzos para cumplir las metas de Educación Para Todos en América Latina y el Caribe estableciendo para esto cinco focos estratégicos: los contenidos y prácticas de la educación; los docentes y el fortalecimiento de su protagonismo en el cambio educativo; la cultura de las escuelas; la gestión y flexibilización de los sistemas educativos y la responsabilidad social por la educación.

La experiencia de 17 años de trabajo en esta área, nos confirma la creencia que es posible aunar esfuerzos de distintos sectores para lograr grandes objetivos, que mejorar la calidad de la educación puede ser tarea de todos, del sector público y del sector privado, y que es posible realizar alianzas estratégicas entre comunidades educativas, autoridades

---

<sup>3</sup> UNESCO, (2002), Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe. Declaración de la Habana.

municipales, Ministerio de Educación y empresas privadas como una forma de asumir la responsabilidad social que tienen las organizaciones productivas del país.

### Reflexiones

- Se cuenta con herramientas facilitadoras de los aportes de privados a la educación como es la Ley de Donaciones con Fines Educativos. Hemos operado siempre utilizando esta Ley, pudiendo funcionar bien. Sin embargo, en oportunidades se puede convertir en una dificultad cuando su tramitación se hace engorrosa.
- Existen algunas dificultades en la posibilidad de transferencia y sustentabilidad de los programas, cuando las organizaciones locales (Dem, DEPROV - Escuela) no tienen visión de gestión pedagógica. En cambio, cuando sí la tienen, las acciones realizadas logran potenciarse y ser sustentables.

### Sugerencias-Propuestas

- Perfeccionar los incentivos tributarios para estimular el aporte de los privados, tanto de personas como de empresas.
- Contar con un modelo y sistema de evaluación riguroso que sustente las acciones realizadas, proporciona información cuantitativa y cualitativa; que da credibilidad y legitimidad a las acciones propuestas creando un lenguaje común entre el mundo empresarial y educacional, fortaleciendo la confianza desde la empresa para seguir aportando e invirtiendo.
- Sistematizar la información a través de diversas publicaciones, permite compartir los aprendizajes y experiencias. Estas publicaciones pueden convertirse en herramientas útiles, tanto para el mundo educacional como empresarial, o bien, resultar motivadoras para futuras acciones.
- Sumarnos a los esfuerzos realizados por congregar diferentes iniciativas de aporte en educación, con el fin de compartir experiencias y/o potenciarse mutuamente.

## II. FORMACIÓN DE DOCENTES

### Nuestra Experiencia

Con el objeto de ser un aporte en la calidad y equidad de la educación parvularia y básica municipal, en 17 años de trabajo Fundación Educacional Arauco, Fundar, ha implementado 31 programas de perfeccionamiento a profesores y agentes educativos, pertenecientes a establecimientos municipales de comunas de la VII, VIII y X regiones.

Los programas implementados por Fundar se basan en un modelo de acción que se sustenta en las siguientes características:

- **Se insertan en la comunidad**, aunando los esfuerzos de la empresa privada, del equipo técnico a cargo del programa, los profesores de las escuelas participantes, la municipalidad a nivel de su Departamento de Educación Municipal (DEM), la Dirección de Educación Provincial (DEPROV) y sectores comunitarios.
- Se desarrollan en base a un **acuerdo comunal** de participar en él. Así, se trabaja con un grupo de escuelas que tienen una relación comunal, más allá de la diversidad de escuelas de que se trate: escuelas tradicionales (un profesor un curso) y escuelas combinadas (escuelas uni, bi o tridocentes).
- **Participan todos los miembros del equipo docente**: directores, directivos superiores, profesores jefes y de asignatura de 1° a 8° básico, educadoras de párvulos, educadores diferenciales y psicopedagogos. Se capacitan juntos todos los profesores de cada escuela y todas las escuelas de la comuna incluidas en el programa.
- La participación y la permanencia en el programa se logran a través de un **compromiso** establecido por el director y los profesores de su escuela. Esta característica permite que se cree mística y metas compartidas, fortalecimiento de las relaciones humanas, un trabajo articulado dentro de la escuela, objetivos y experiencias comunes, un lenguaje técnico conocido por todos, factores fundamentales para una buena capacitación.
- Se trata de una **capacitación en servicio**, que se realiza en los lugares de trabajo de los participantes. Las actividades se llevan a cabo en las escuelas mismas, o en locales comunitarios de la ciudad o pueblo que centraliza las actividades de educación de la comuna.
- El perfeccionamiento se desarrolla **durante un período prolongado de tiempo** -generalmente de tres a cuatro años-, y en diferentes etapas, a fin de capacitar y de realizar un seguimiento y lograr una transferencia real de las innovaciones pedagógicas a la sala de clases.
- Se busca entregar a los participantes, **información y múltiples instancias de reflexión e interacción**, que los haga tomar conciencia de la realidad de la comuna, en lo que se refiere a la educación y a la importancia que ésta tiene para la vida posterior del niño, su familia y el país; de la responsabilidad que les cabe y de la capacidad que tienen para mejorar la situación; de manera tal que esta información los movilice, los motive y

- los comprometa más allá del mero cumplimiento de tareas como funcionarios de un establecimiento.
- Los contenidos de la capacitación se refieren a **destrezas básicas y autoestima**, que son habilidades indispensables en cualquier aprendizaje y para cualquier contenido. Es decir, se busca lograr que los profesores mejoren sus conocimientos y estrategias para que los niños confíen más en ellos mismos, logren habilidades de pensamiento, manejen adecuadamente el lenguaje oral, la lectura, logren comprender lo que leen, se expresen más y mejor verbalmente y por escrito, y hagan mejor uso del razonamiento lógico matemático.
  - Se busca promover el **desarrollo psicosocial y la estimulación temprana** de los niños, potenciando la cobertura y mejorando la calidad y equidad de la atención que reciben, como también desarrollando una modalidad de gestión comunal que contribuya a la articulación interinstitucional.
  - Los contenidos de la capacitación también se orientan a apoyar la **gestión pedagógica de la escuela**, basados en el “Marco para la Buena Enseñanza”<sup>4</sup> y el “Marco para la Buena Dirección”<sup>5</sup>, entregando estrategias para reforzar el liderazgo pedagógico de los directores, explicitar y delinear los objetivos del currículum escolar y su operacionalización a través del plan anual de educación municipal comunal (PADEM) y del proyecto educativo institucional (PEI) que se desarrolla al interior de las escuelas. Se trabaja también desarrollando sistemas de evaluación de apoyo a niños con diversas necesidades educativas y reforzando el trabajo escuela-comunidad.
  - Durante todo el programa, se van estableciendo fuertes relaciones personales, tejiendo una **red de vínculos** con cada una de las personas de las diversas instituciones comprometidas. Se busca activamente establecer un **estilo de relación personal** afectuoso y horizontal, y que cumple rigurosamente con lo planificado, como una forma de respeto a los destinatarios. Este estilo se promueve entre los miembros del equipo a cargo, y entre éstos y los distintos participantes, se valora el aporte de cada persona, se favorece una comunicación directa, un clima de trabajo ameno y relajado, pero con exigencias claras de trabajo.
  - **Se evalúa rigurosamente** el desarrollo del programa mismo, su impacto en los niños y su efecto en los profesores y en las escuelas. Los resultados de la evaluación se entregan a los distintos involucrados, haciéndolos partícipes de los análisis e interpretaciones de la información. Por otra parte, dada la importancia de la actividad de evaluación dentro del quehacer pedagógico, se capacita también a los profesores para evaluar a sus alumnos.
  - Aportan **material pedagógico** a los profesores y a las escuelas. Los materiales pedagógicos se entregan con una adecuada capacitación, que intenta cautelar su mejor aprovechamiento.

Estas características se dan en un contexto que les significa a los profesores participar en un programa de perfeccionamiento sin costo económico y con

---

<sup>4</sup> Mineduc, 2003, “Marco para la Buena Enseñanza”.

<sup>5</sup> Mineduc, 2004, “Marco para la Buena Dirección.”

horas de perfeccionamiento docente reconocidas por el Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP).

La realización de los Programas de Desarrollo Profesional se implementan a través de diferentes Modalidades o instancias de capacitación, las cuales se enfatizan y utilizan dependiendo de las características y objetivos de cada programa. Estas instancias son:

- **Jornadas:** Reuniones de trabajo intensivo de varios días, con todos los participantes en el perfeccionamiento.
- **Reuniones Mensuales:** Reuniones de un día con todos los participantes en el perfeccionamiento
- **Talleres de Apoyo Pedagógico:** Reuniones por escuela o grupo de escuelas en las que se trabajan temáticas de gestión escolar (TAP).
- **Talleres demostrativos con niños:** Reuniones de trabajo especialistas y profesores - con niños (Apoyo en Psicología Educacional - clases demostrativas).
- **Pasantías:** Estadía de participantes en el perfeccionamiento en otro establecimiento (de excelencia) para conocer su funcionamiento.
- **Visitas:** Visitas de profesionales a cargo del programa a cada establecimiento para conocer la realidad de la escuela y hacer observaciones de clases, a partir de una pauta de observación y posterior comentario con el profesor.
- **Reuniones de Equipo Directivo:** Reuniones de trabajo de profesional a cargo con equipos directivos de los establecimientos participantes.
- **Reuniones por Sector de Aprendizaje:** Reuniones de trabajo por sectores de aprendizaje, donde un especialista perfecciona a los docentes que trabajan en ese tema.
- **Reuniones de Coordinación con Autoridades:** Reuniones de coordinación de los programas y de establecimiento de contacto con las autoridades a nivel comunal, regional, provincial y nacional.
- **Encuentros Temáticos:** Conferencias dirigidas a padres y comunidad en general, impartidas por un experto de reconocida trayectoria y prestigio a nivel nacional.

En las diferentes modalidades de perfeccionamiento, se utilizan metodologías de enseñanza que consideran: conferencias, talleres, modelaje, clases demostrativas con alumnos, trabajos prácticos, observación de clases y coaching (acompañamiento).

A continuación, se presentan algunas reflexiones generales relacionadas con los objetivos propuestos y resultados obtenidos en los Programas de Desarrollo Profesional realizados por Fundar:

## En relación a los profesores

a) En las evaluaciones realizadas, las autoridades del DEM, los directivos y los profesores valoran y califican muy positivamente las características de la capacitación relacionadas con el aprendizaje. Consideran que éste se ve facilitado por:

- el carácter participativo e interactivo de las clases;
- el amplio manejo y experiencia de los docentes-invitados en cada uno de los temas tratados;
- el complemento del conocimiento recibido en la capacitación con la entrega de textos novedosos y actualizados a cada profesor, para cada una de las áreas tratadas en las jornadas;
- la pertinencia y relación dada por los docentes de cada jornada de capacitación respecto a contenidos, enfoques metodológicos y estrategias de gestión pedagógica, entregadas por la Reforma Educacional del país.

El nivel de participación y asistencia de los profesores es excelente y obtienen muy buenas calificaciones en los trabajos prácticos que requieren transferir conocimientos al aula y hacer intercambio de conocimientos y planificación de actividades entre ellos, a nivel de ciclo y de escuela.

Estos elementos se relacionan con el objetivo propuesto de lograr en los profesores un fortalecimiento de sus conocimientos, adquisición de nuevas metodologías y un buen manejo de nuevas herramientas de enseñanza.

b) Una de las repercusiones más importantes de los Programas, -reportada por las autoridades educativas del DEM, los directivos y los propios profesores participantes en diversas instancias de evaluación-, es el impacto de esta capacitación en su propia autoestima, en la valorización de sí mismos y de las atribuciones de su rol como docentes. Los resultados recién mencionados son coherentes y apoyan las conclusiones planteadas en el “Primer Estudio Internacional Comparativo en Lenguaje, Matemática y Factores Asociados, para los Alumnos de Tercer y Cuarto Grado de la Educación Básica” (PEIC)<sup>6</sup> donde se menciona que las atribuciones que los docentes dan como causa del rendimiento de sus alumnos, tienen relación con los resultados de ellos. Se observan mejores resultados de los alumnos cuando los docentes lo atribuyen a sus métodos pedagógicos. Esto sugiere que es conveniente estimular un cambio de mentalidad y una práctica profesional, donde los docentes asuman una mayor cuota de responsabilidad en el efecto de su actividad.

En lo que se refiere a su autoestima y autovalorización, al finalizar los programas los profesores se describen con muchos más atributos positivos que al inicio de éstos. Se autoevalúan como más comunicativos, acogedores, reforzadores, tolerantes y seguros.

---

Casassus.,J. (2003), La (des)igualdad en la Escuela. Editorial LOM

Respecto a su percepción en relación a los niños y a los apoderados, los profesores manifiestan -al finalizar los programas-, sentirse más comprometidos con la enseñanza, más conscientes del importante rol que juegan en relación a la formación de los niños, más motivados por innovar y con mejor disposición hacia los apoderados, es decir, más conscientes de su responsabilidad como formadores.

Estas observaciones y comentarios de los docentes, se relacionan con el objetivo propuesto de lograr un mejoramiento de la autoestima de los profesores, en su valoración personal y profesional, y en sus actitudes hacia los niños.

Haber logrado impactar en este ámbito resulta fundamental, dado que las investigaciones indican que la autoestima de los niños y la de adultos significativos para ellos (profesores, padres), están relacionadas. Se ha establecido que en la medida que los adultos tienen una autoestima más positiva, tienden a favorecer una autoestima más alta en los niños. En cambio, cuando padres y profesores presentan una baja valoración de sí mismos, tienden a establecer relaciones que dificultan el desarrollo de una autoestima positiva en los niños. A su vez, diferentes estudios han podido demostrar la existencia de una estrecha relación entre autoestima y rendimiento escolar<sup>7</sup>.

- c) Otro aspecto valorizado por las autoridades educacionales comunales y los profesores es el que se efectúe un trabajo a nivel comunal, lo que permite que escuelas rurales y urbanas trabajen, en la mayoría de los casos, por primera vez en conjunto.

Los Programas logran favorecer e incentivar un proyecto de capacitación común entre todas las escuelas de la comuna. Esto hace que los profesores y autoridades educativas, perciban la capacitación como un esfuerzo importante, en la medida en que desarrolla -en todos los participantes-, un lenguaje pedagógico que les permitirá proyectar, con igual significado, sus proyectos actuales y futuros, sintiéndose parte de una misión compartida y con trascendencia para el logro educativo de la comuna.

La valoración de estas instancias por los profesores y autoridades educacionales, se relaciona con el objetivo de lograr un mejoramiento de las relaciones interpersonales, tanto al interior de cada escuela como con los profesores de las distintas escuelas participantes.

---

<sup>7</sup> Dusa Reasoner (1982), M.E, Gorostegui (1992), Nubia Saffie (1992), Isabel Margarita Haeussler y Neva Milicic (1995) en. Fundación Educacional Arauco Informe Final "Programa Fortalecer la Escuela", Curanilahue 1997- 1998.

## En relación a los alumnos

Se ha observado que el mejoramiento de parte de los profesores de sus conocimientos y estrategias metodológicas, sumado al cambio en su autoestima y al cambio atribucional de su papel en el proceso educativo, influye positivamente en el mejoramiento de resultados académicos y afectivos de los niños. Esta tendencia se ha comprobado en las rigurosas evaluaciones realizadas en los Programas donde se observan progresos en lenguaje, razonamiento lógico matemático y autoestima, como también, en los resultados obtenidos en el Simce<sup>8</sup>.

Por otra parte, mediciones cualitativas entregadas por profesores y directores, reportan comentarios entusiastas de niños y apoderados respecto a nuevas estrategias y actividades de las escuelas.

## En relación a las escuelas

Otro de los mayores impactos de los Programas, reportado en diferentes evaluaciones mencionadas por las autoridades educativas del DEM, los directivos y los profesores, se relaciona con los cambios generados al interior de las escuelas en:

- La calidad y cantidad del trabajo de equipo.
- La calidad y el interés por la planificación por cursos, ciclos y escuela completa.
- El diálogo generado entre los docentes de cada escuela. Ellos reportan que esta instancia de comunicación e intercambio se da no tan sólo al interior de cada escuela, sino entre las diferentes escuelas de la comuna, convirtiéndose en un espacio especialmente valorado por los profesores.
- El mayor uso de material pedagógico: las escuelas participantes en Programas de desarrollo profesional con Fundar obtienen excelente material para el uso permanente de sus docentes, quienes fueron especialmente capacitados para utilizar y aprovecharlos como apoyo importante en la transferencia a la sala de clase.

Estos logros se relacionan con los objetivos propuestos en relación a favorecer el diálogo pedagógico al interior de las escuelas y el clima emocional de trabajo en éstas, y a mejorar la implementación técnico-pedagógica de las escuelas.

A partir de esta experiencia de trabajo, queremos compartir algunas reflexiones y propuestas respecto a la formación de docentes.

---

<sup>8</sup> Fundación Educacional Arauco, Informes Finales Programa Interactivo para el Desarrollo de la Educación Básica desarrollado en la comuna de Arauco (1994), Cañete (1998) y Tirúa (2004).

## Reflexiones

- En el contexto de la **formación continua**, resulta importante apoyar la actualización de los docentes.
- Es importante **capacitar a docentes** de manera que éstos puedan replicar su experiencia a distintas generaciones de niños. Es un camino largo, pero de un importante efecto multiplicador.
- Trabajar en **comuna completa**, posibilita una instancia de encuentro e intercambio que no es habitual entre ellos, permitiendo que todos los profesores y agentes educativos de una comuna estén sintonizados y comprometidos en una misma línea de trabajo.
- La **compleja gestión administrativa** de los establecimientos educacionales municipales, al depender en lo pedagógico del ministerio y en lo administrativo de las municipalidades, es una variable que complejiza el funcionamiento de las escuelas, especialmente el rol de los Directores.
- Trabajar en **autoestima y en gestión pedagógica**, da un marco global desde donde incorporar y enganchar con una mejor perspectiva, estrategias específicas en cualquier área temática.

## Sugerencias - Propuestas

### Relacionadas con el Profesor

- Seguir mejorando la **formación inicial**, ya que son los futuros pilares para continuar con la tarea educativa.
- Apoyar la **especialización docente**, especialmente en segundo ciclo y media.
- Estimular un cambio de mentalidad y una práctica profesional donde los docentes asuman una mayor cuota de **responsabilidad** en el resultado de su actividad.
- **Pertinencia** de los programas: Es fundamental que el perfeccionamiento proporcionado sea sentido como algo **prioritario** por los profesores, como algo que para ellos es una instancia positiva y de crecimiento que ofrece un **aporte a su trabajo diario**.
- **Disminuir responsabilidades** de los profesores en temas no docentes.
- **Evitar la sobrecarga** y participación simultánea de los profesores en otros programas o instancias. De lo contrario, se dificulta el aprovechamiento del perfeccionamiento y la participación y compromiso posterior de los docentes.

### Relacionadas con la Escuela

- **Trabajar articuladamente** al interior de cada escuela de manera que exista una continuidad y coherencia pedagógica entre el nivel parvulario, básico y medio.
- Potenciar el **coaching y trabajo entre pares**, estimulando la calidad y cantidad del **trabajo en equipo**.

- Continuar **apoyando la labor pedagógica** de los directores y equipos **directivos**.

#### Relacionadas con los Programas y su Sustentabilidad

- Los programas de perfeccionamiento deben tener un **lenguaje coherente e insertarse de manera explícita** con los planes y programas que establece el **Mineduc**, de manera que los profesores no lo vean como algo extra o diferente, sino que asuman el perfeccionamiento como algo que facilite y enriquezca su tarea diaria.
- Trabajar por **unidades geográficas o administrativas**. Es decir, sumarse al funcionamiento operativo existente, lo que permite potenciar y dar mayor sustentabilidad a los programas realizados.
- **Trabajar con los agentes educativos que permanecen en las instituciones** (Directores, Directores Educativos Municipales, Directores de Educación Provincial) para dar sustentabilidad y seguimiento al perfeccionamiento una vez que ha finalizado. Esto puede darse, por ejemplo, a través de la incorporación activa y formal de los supervisores del Mineduc en la capacitación.
- Fortalecer la transferencia de los nuevos aprendizajes, realizando acciones que permitan **monitorear concretamente el traspaso** al aula de lo aprendido en las capacitaciones, a través de la observación directa de clases y de un diálogo y conversación pedagógica posterior.
- **Demostración de las estrategias** enseñadas en vivo con los propios alumnos de los profesores participantes. Es decir, se les demuestra con sus propios niños que es posible poner en práctica lo aprendido.

### III. EDUCACIÓN PARVULARIA

#### Nuestra Experiencia

La experiencia de trabajo durante los años 1990 al 1998 en escuelas municipales de la VII y VIII región de nuestro país, nos permitieron percibir los bajos niveles de desarrollo psicosocial con que los niños iniciaban su vida escolar. Los profesores no lograban cumplir con el objetivo de iniciar la lectura al primer año de escolaridad, dado que el nivel de desarrollo cognitivo y psicosocial de los menores, presentaba niveles de desarrollo inferiores al requerido para comenzar los aprendizajes, iniciándose de esta manera, un proceso de acumulación de retrasos pedagógicos.

En estos años de trabajo, presenciamos el enorme esfuerzo de los profesores por lograr a tiempo los aprendizajes esperados por el sistema educativo. Asimismo, evidenciamos la gran diferencia de rendimiento que existía, producto de los distintos niveles de estimulación que los niños recibieron en sus primeros años de vida.

Las ya conocidas investigaciones sobre desarrollo cerebral humano en los primeros años de vida; los estudios económicos que reportan sobre el valor de retorno de la inversión en niños preescolares; los estudios de correlación positiva de los resultados en el nivel escolar; la asistencia a centros de estimulación o jardines infantiles; los estudios sobre el valor de la incorporación de la mujer al trabajo como beneficio de la disminución de la pobreza; sumado a nuestra experiencia directa en escuelas municipales del país, fueron elementos suficientes para sentir el desafío de buscar fórmulas de trabajo pertinentes a nuestra realidad, de tipo intersectorial, que permitieran una visualización y una responsabilización del tema a nivel comunal, entendiendo la comuna, como unidad de trabajo y de organización de las acciones sociales.

En este contexto, y una vez analizadas las principales características de nuestros programas educativos, como son: intervenir a nivel de **comunidades completas**, con **todos** los agentes educativos, **insertándonos en las estructuras municipales** de trabajo, teniendo como base de trabajo el **compromiso** frente al tema; y la importancia del trabajo en **las localidades** mismas, visualizamos la posibilidad de crear un programa de apoyo al desarrollo psicosocial para todos los niños de 0 a 5 años de una comuna. Éste programa, denominado SEMBRAR (2000-2003)<sup>9</sup> que nace en alianza con el Centro de Estudios de Desarrollo y Estimulación Psicosocial (CEDEP), permitiría comprobar que una acción sistematizada de los agentes educativos de una comuna, puede hacer un importante aporte al desarrollo psicosocial de los niños de este grupo etario.

---

<sup>9</sup> Fundación Educacional Arauco & CEDEP (2003). Proyecto Sembrar. "Un programa para favorecer el Desarrollo Psicosocial de los niños y niñas menores de seis años de una comuna". Los Alamos 2000-2003. Informe final Síntesis.

Esta experiencia y sus aprendizajes dan lugar, en forma posterior, a acciones en las comunas de Arauco y Ránquil, (2003-2006)<sup>10</sup>, que también fueron diseñadas e implementadas en conjunto con CEDEP.

La experiencia SEMBRAR, vertida en el Informe señalado, demostró que cuando los agentes educativos que atienden a los niños de 0 a 5 años (mamás, agentes de salud de postas y consultorios, agentes educativos de los jardines pertenecientes a la Fundación Integra o a la Junta Nacional de Jardines Infantiles, JUNJI, Mineduc, etc.) realizan su trabajo con metas claras, de manera coordinada, con uso eficiente de las herramientas entregadas por distintas instituciones, los resultados que se logran son óptimos y de importancia para el desarrollo y logros futuros de los niños.

Al iniciar el programa en el año 2000, la evaluación realizada por FUNDAR, arrojó que los niños menores de 2 años de la comuna, presentaban una situación de riesgo o retraso del 40.4% en su desarrollo psicomotor. Por su parte, los niños entre 2 a 4.11 años mostraban un 45.6% de déficit en el desarrollo psicosocial. El programa SEMBRAR logró demostrar que si cada agente educativo realiza su trabajo con una buena coordinación, se logran superar los niveles de riesgo o retraso de los niños. Los resultados finales del programa (2003), dieron cuenta que en ambos casos, el nivel de déficit bajó hasta el rango que corresponde a los niveles esperables de la población, 16.7% y 17.0 % respectivamente.

Esta experiencia y sus positivos resultados dieron lugar a la creación de una forma de trabajo comunal con este grupo etáreo, al que denominamos: **Plan de la Infancia Comunal**.

Esta modalidad de trabajo es una invitación a que el Municipio asuma, como tarea propia, la atención a los niños de 0 a 5 años, priorizando:

- **Un trabajo de diagnóstico** de la cobertura de atención de los niños de estas edades; de los niveles de desarrollo de los niños; y de la oferta y demanda existente en las diferentes instituciones del país, que atienden a estos menores (jardines JUNJI; Centros de Integra, Jardines de dependencia Municipal, centros de salud, entre otros).
- **Un trabajo de análisis** de la información entregada por el diagnóstico para llegar a comprenderla, ha permitido determinar y priorizar las acciones que son necesarias de implementar y el cómo poder optimizar el uso de los recursos para la atención de estos niños.
- **Un trabajo de capacitación** a los agentes educativos que atienden a estos niños (salud, educadoras, madres entre otros,) a través de diversos programas. La idea es favorecer la aplicación de todos aquellos que ya estén en desarrollo en la comuna, optimizando su ejecución y buscando la manera de complementar con nuevas propuestas, exclusivamente los espacios donde no haya respuesta de programas ya creados.

---

<sup>10</sup> Fundación Educacional Arauco & CEDEP. Informe Programa Raíces, en Elaboración.

- **Un trabajo de sensibilización** a todos los habitantes de la comuna, respecto de la importancia de la estimulación temprana, a través de medios de comunicación locales, y otros como son la entrega de folletos en el consultorio, paneles y videos en sus salas de espera.

Para estas acciones, el Municipio debe contar con una **Encargada (o) de la Infancia**, quien junto al Alcalde, la Dirección de Desarrollo Comunitario (Dideco), la Secretaría de Planificación Comunal (Secplac), la Dirección de Educación Municipal (DEM), la Encargada(o) de Consultorios, representantes del Mineduc; Junji, Integra y otras instituciones, dirija y coordine la propuesta de trabajo anual. Éste, tomará la forma de un conjunto de “Proyectos” en los que se establece con claridad las acciones y su respectivo cronograma, a los responsables y su forma de financiamiento. El seguimiento de los Proyectos que impulse el o la Encargada(o) de la Infancia, como también los responsables, quienes suman esfuerzos por lograr la meta de cubrir con calidad la demanda de atención parvularia en la comuna, determina la posibilidad de afirmar, -como se hizo en la comuna de Ránquil-, que **ningún niño de esta localidad quedó fuera de una situación complementaria de estimulación psicosocial.**

#### Reflexiones y Propuestas

- Hoy el país se encuentra en un momento de gran conciencia en relación a la importancia de que las intervenciones educativas deben realizarse en las edades más tempranas. Los programas nacionales de Educación (Estrategias Bicentenario), de Salud, de Economía, y programas de la mujer y de protección de la infancia, contemplan estudios y propuestas en este sentido.
- El Programa SEMBRAR de Fundación Educacional Arauco y los aprendizajes surgidos y aplicados en los Programas de las comunas de Arauco y Ránquil, determinan una potente experiencia en lo que se refiere al trabajo comunal que favorezca a los niños menores de 5 años.
- Para favorecer el desarrollo psicosocial de los niños de 0-5 años, el trabajo a nivel comunal es una alternativa posible y pertinente.
- El Plan de la Infancia Comunal es una propuesta que hace un aporte a la Estrategia Bicentenario de la Educación Parvularia por que:
  - Permite un aumento de la **cobertura** desde el punto de vista de la promoción de la asistencia de los niños a centros educativos, como asimismo el acceso a elementos educativos complementarios en el caso de los niños que permanecen en sus casas, ya que facilita la llegada de programas no formales que abordan la estimulación temprana a través de las madres y agentes educativos locales.

- Es un aporte a la **equidad** por cuanto atiende con especial énfasis a aquellos niños de lugares más alejados; cuyas madres no han buscado apoyo para la educación de sus hijos y que coincide habitualmente con quienes han tenido menores oportunidades de educación.
  - Contribuye a la **calidad** en cuanto asume la importancia de entregar a los niños, atención con exigencias que permitan potenciar al máximo sus posibilidades personales. Para ello, asume importantes acciones de evaluación y capacitación de quienes están en contacto directo con los niños y de quienes asumen la ejecución de los programas que están en acción (salud, no formales, etc)
  - Contempla fuertemente hacer un aporte a la **institucionalidad** existente. Valora las características de las instituciones que realizan la atención de párvulos en las diferentes edades y logra trabajar de manera coordinada para favorecer sus propias líneas y potenciar los recursos instalados. También asume la importancia del trabajo intersectorial: educación, salud entre otros.
  - Considera a las **familias** en el proceso de sensibilización respecto a la importancia de esta edad de los niños. La propuesta busca que los medios de medios audiovisuales locales favorezcan un aumento de asistencia a los jardines institucionales y entreguen aprendizajes de normas de crianza que favorezcan el desarrollo de los niños. Por otro lado, este plan favorece también el trabajo directo con la familia, a través de la participación en programas no formales oficiales y complementarios.
- El Municipio es la instancia que puede asumir el rol de aunar las propuestas que diversas instituciones tienen para este grupo etario y ser el coordinador de ellas, ya que dado el conocimiento local que tiene, permite que ellas se realicen con equidad; favoreciendo a aquellos niños más desposeídos.
  - La creación del cargo “Encargada (o) comunal de la Infancia” dentro del Municipio, y la participación de su personal en las instancias de elaboración del Plan de la Infancia Comunal, y su posterior seguimiento, son claves en el éxito de la Propuesta. Contribuyen también en ese sentido, las relaciones interpersonales que se generen como la capacidad de cumplimiento de cada actor involucrado.

- Esta instancia permite que el Municipio incorpore recursos desde las distintas instituciones nacionales, ya que preferirán instalar sus programas donde haya la mayor potenciación de ellos.
- El rol central del Municipio asegura la sustentabilidad de las acciones en el tiempo y permite una proyección que favorece el uso racional de los recursos. La comprensión de esta situación por parte de los participantes, resulta un elemento clave que permitirá realizar acciones articuladas entre sí, conduciendo a un verdadero Plan de la Infancia.

## COMENTARIO

### **“FUNDACIÓN EDUCACIONAL ARAUCO: Experiencia, Reflexiones y Propuestas .”**

**Inés Detzel Bustos**

*Asistimos a un escenario en que las políticas educacionales cambian desde el fomento o promoción de mejores resultados por criterios de logro y aseguramiento de resultados. En este sentido la calidad de la educación se define según el nivel de logro y la continuidad de ellos.*

*Así, diseñar una intervención que aporte al mejoramiento efectivo de un problema institucional significa articular adecuadamente planificación y participación, porque de lo contrario tendremos en un extremo los técnicos que planifican en función de sus propias racionalidades y en el otro extremo las personas involucradas o beneficiarios, que mayoritariamente no se fían de las decisiones tecnocráticas y se desentienden de las acciones de mejoramiento.*

*Por tanto, lo recomendable parece ser formular la planificación con preguntas que desbloqueen las miradas excesivamente localistas o inmediatistas, pero tampoco estas abstracciones pueden llevarnos a olvidar los intereses inmediatos y las sensibilidades de los involucrados.*

*En Chile, la actual Reforma Educacional se ha caracterizado, desde sus inicios, por la búsqueda de dos grandes objetivos: calidad y equidad.*

*La calidad centrada en ofrecer a los estudiantes una educación que responda a las necesidades educativas y formativas que requiere la sociedad de hoy, se ha traducido en un nuevo currículo nacional que reformula los objetivos educacionales actualizando los saberes y competencias que el sistema educacional debe proveer a todos los estudiantes. A su vez, ha orientado las políticas de mejoramiento progresivo de las condiciones que afectan la enseñanza y el aprendizaje: recursos materiales y didácticos, ampliación del tiempo escolar a través de la jornada escolar completa, condiciones laborales de los docentes y apoyo social a alumnos, entre otras.*

*La equidad, que busca ofrecer a todos los alumnos del país la oportunidad de acceder al sistema educativo y al logro de aprendizajes de calidad – independiente de su origen social, económico, cultural o geográfico, se ha traducido en políticas de discriminación positiva a través de la focalización de recursos materiales y técnicos en los colegios rurales y urbanos de mayor vulnerabilidad educativa y socioeconómica.*

*Como resultado de lo anterior, han aumentado las oportunidades para estudiar de los niños y jóvenes y han mejorado las condiciones para la enseñanza aprendizaje. Sin embargo, los resultados de evaluaciones nacionales e internacionales muestran que el impacto en los logros de aprendizaje de los alumnos es todavía insuficiente respecto de lo que la sociedad de hoy*

demanda al sistema educativo. De esta constatación surge como prioridad fortalecer la implementación del currículo o “llevar la reforma curricular al aula”.

*El logro de este objetivo dependerá de unas prácticas docentes capaces de traducir el currículo nacional en aprendizajes efectivos en sus alumnos, así como la capacidad de las instituciones educativas de generar condiciones que favorezcan la implementación del currículo y el desarrollo profesional docente, es decir, una gestión pedagógica orientada al logro de mejores resultados.*

*Existen algunos factores que favorecen la calidad educativa y que vale la pena señalarlos por cuanto son los que han sido reconocidos como claves por muchos estudios y organismos dedicados a la investigación de la calidad de la educación.*

*Estos factores claves son:*

- *Fines claros y comúnmente definidos.*
- *Coparticipación en la toma de decisiones y trabajo colegiado.*
- *Estabilidad y cualificación de los equipos docentes en función de los requerimientos institucionales de la escuela.*
- *Liderazgo y dirección positiva en la escuela.*
- *Currículo técnicamente planeado y uso óptimo y variado de los recursos educativos.*
- *Elevado apoyo e implicación de los padres.*
- *Afirmación de valores propios de la escuela, es decir, ambiente escolar favorable para el aprendizaje de toda la comunidad educativa.*
- *Énfasis en el proceso aprendizaje, es decir, en la gestión curricular (diseño, organización y preparación, ejecución y evaluación).*
- *Apoyo activo y en lo principal, de la autoridad educativa responsable.*

*En síntesis, podemos categorizar estos factores en tres grandes áreas: lo referido al profesorado (selección, formación, perfeccionamiento y desarrollo profesional), lo referido al currículo (diseño, articulación, aplicación y evaluación) y lo referido a la organización escolar (gestión directiva, autonomía y funcionamiento).*

*Es en este contexto, y sin que esto entre en contradicción con mi convicción de que es el Estado por antonomasia quien debe tener el rol principal y mayormente activo en asegurar una educación de calidad para todos los ciudadanos, que considero que la Fundación Educacional Arauco es un aporte muy significativo y de calidad como colaboración al Estado de Chile en el desafío educacional.*

*Desde mi observación directa al trabajo de esta Fundación en los colegios de la Provincia de Arauco, y a la luz del documento de la serie “Cuadernos” del Foro Nacional Educación de Calidad para Todos, me ha parecido pertinente expresar los siguientes comentarios:*

*La caracterización de la labor de la Fundación en Arauco es que está centrada en apoyar con efectividad, optimismo y respeto a las personas y contextos culturales, el mejoramiento de la educación que reciben los niños y niñas más vulnerables.*

*Algunos de los aspectos relevantes en el trabajo desarrollado dicen relación con lo siguiente:*

- *Se trabaja en coordinación con los actores involucrados en la institucionalidad educativa y con foco en la implementación del currículo y en el mejoramiento de la gestión escolar.*
- *Se instala como prioridad inicial y permanente de la capacitación, el establecimiento de relaciones de confianza y creencia en las potencialidades del otro, lo que hace que los directores, técnicos y profesores desplieguen sus mejores competencias y niveles de compromiso.*
- *La actuación de los profesionales de la Fundación es in situ, en cada comuna, escuela y sala de clases.*
- *La capacitación se entrega en un mismo tiempo y espacio a todo el equipo profesional de la escuela, lo que releva que el compromiso de mejoramiento sea de toda la institución.*
- *Las características de la capacitación junto con la actuación de los profesionales capacitadores ha logrado que los profesores tomen conciencia de la posibilidad real de aportar con un plus en el desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de los niños y niñas que llegan a sus aulas.*
- *Se realizan diagnósticos rigurosos y socializados, junto con evaluaciones de proceso y producto.*
- *Las acciones comprometidas se realizan a tiempo y de acuerdo a lo planeado y son sistemáticas en el tiempo.*
- *Existe permanente retroalimentación in situ y en ambientes acogedores.*
- *Se realizan prácticas de valoración de pequeños y grandes logros, y análisis profesional de las dificultades y fracasos, señalando caminos alternativos y generando un comportamiento de ambición por la calidad, en función de las personas.*
- *Los profesionales capacitadores contagian convicción, espíritu de equipo, perseverancia, y han contribuido en forma importante en que el profesorado de la provincia supere la etapa de reconocer que solo existen factores externos que dificultan la calidad del proceso educativo, y han logrado que estos se hagan cargo en mayor medida de relevar los factores asociados a su propio desempeño y que influyen en el aprendizaje de sus alumnos.*

*En síntesis, con la participación de FUNDAR se demuestra que es posible la concreción del imperativo ético y técnico de que el mundo de la Empresa debe jugar un rol de colaboración efectiva en el sector educación.*

*Por otra parte y dado que el trabajo realizado a lo largo de los 17 años de apoyo a escuelas de la Provincia de Arauco ha sido sistematizado por la Fundación, considero que es de mucho mérito la publicación en comento, que naturalmente generará más diálogo, más aliados, más empoderamiento y mayores convicciones de que lo educacional es el centro del quehacer de una sociedad que aspira al auténtico progreso.*

*Inés Detzel Bustos (Jefe técnico de Supervisión, Departamento Provincial de Educación, Arauco)  
Profesora de Filosofía.  
Especialista en Administración Educacional.  
Especialista en Gestión Pública y Modernización.  
Magíster en Currículo.  
Diplomada en Interculturalidad.*

*Lebu, 5 de agosto de 2006.*