

**SUPERVISIÓN EDUCACIONAL EN CHILE**  
**EXPERIENCIAS PÚBLICAS Y PRIVADAS**  
**LECCIONES Y APRENDIZAJES**

**COORDINACIÓN NACIONAL DE SUPERVISIÓN**  
**DIVISIÓN DE EDUCACIÓN GENERAL**  
**MINISTERIO DE EDUCACIÓN**

EDUCACION  
**Nuestra  
Riqueza**



GOBIERNO DE CHILE  
MINISTERIO DE EDUCACION

# La Experiencia de la Fundación Belén Educa

## La Supervisión Parte por las Propias Escuelas

Catalina Ruiz  
Gonzalo Muñoz

### Resumen de la Experiencia

---

Esta es una experiencia privada, orientada a crear escuelas en sectores de pobreza, instalando en ellas capacidades directivas, pedagógicas y valores que aseguren una educación católica de buena calidad para niños de escasos recursos. Belén Educa crea y administra nuevas escuelas, entregándoles dirección académica y desarrollando, en los actores claves, capacidades de planificación, seguimiento y evaluación. De esta forma, el trabajo de Belén Educa busca generar una modalidad de asesoría o supervisión que se instala al interior de los establecimientos. Es decir, la Dirección Académica transfiere facultades de apoyo técnico a los docentes, al equipo directivo y técnico de cada colegio. Para los cargos de directores se selecciona a profesionales con características de liderazgo académico y de promotores del trabajo pedagógico de calidad. Los secundan un equipo técnico de coordinadores académicos de ciclo (1er ciclo básico, 2º ciclo básico y educación media). El director y los coordinadores de nivel conocen mejor que nadie el funcionamiento y los ritmos de docentes y estudiantes, a quienes pueden asesorar y guiar. El trabajo de apoyo técnico a los coordinadores tiene tres ejes: acompañamiento a la planificación (incluye la preparación de evaluaciones que informan sobre los avances de los estudiantes, lo que permite hacer readecuaciones a la planificación y tomar acciones remediales); observación de clase con instancia posterior de conversación y retroalimentación al docente; y entrevistas con estos, donde se intercambia información, se analiza situaciones y se toma decisiones de mejoramiento. De esta forma, se implanta en los colegios un estilo de trabajo de evaluación y acompañamiento y, por tanto, de aprendizaje permanente.

Desde hace un año se ha recurrido a un modelo de tutorías - matemáticas, por ejemplo - donde un especialista visita los colegios cada 15 días, aproximadamente. Estos profesores especialistas han surgido de los propios establecimientos y son docentes destacados por su desempeño y buenos resultados.

Belén Educa posee una estructura organizacional simple y pequeña: una dirección ejecutiva y una dirección académica que guía y apoya a los colegios, cuyo funcionamiento y resultados se observan en indicadores tales como velocidad lectora, asistencia, rendimiento y otras pruebas estandarizadas.

## 1. Características Generales, Enfoque de Supervisión y Características de las Escuelas

### ¿Qué es Belén Educa?

Belén Educa es una fundación de derecho privado, sin fines de lucro, dependiente del Arzobispado de Santiago, cuyo objetivo es construir, implementar y poner en marcha colegios católicos de educación subvencionada de buena calidad para niñas y niños de escasos recursos. Su misión es *entregar a los niños y jóvenes de sectores populares educación de calidad, desarrollando sus capacidades con sentido ético y social, así como también otorgándoles una propuesta curricular de excelencia, de acuerdo a las demandas culturales y socioeconómicas del país*. Se pretende inculcar, tanto en profesores como en alumnos, el espíritu que mueve a la Fundación, en el cual se promueve la conciencia de una cultura en la que cada establecimiento es un espacio de “aprendizaje para todos”. Los principales objetivos de la fundación Belén Educa son:

- ✓ Construir, implementar, poner en marcha y administrar colegios católicos de educación subvencionada de calidad, para niños y niñas de escasos recursos, en sectores populares.
- ✓ Formar a los estudiantes con herramientas que les permitan dignificar su condición humana.
- ✓ Transformarse en un proyecto replicable y así sumar esfuerzos para mejorar la calidad de la educación en sectores de extrema pobreza.
- ✓ Compartir experiencias, esfuerzos, iniciativas y resultados con la sociedad civil, en materia de educación de calidad para niños y jóvenes de escasos recursos.

### Los Colegios de Belén Educa

La Fundación nace en 1999 y en sólo 6 años ha construido siete colegios, todos en las comunas más pobres de Santiago - La Pintana, San Joaquín, Maipú, Puente Alto y Quilicura - con más de 8 mil alumnos matriculados, a la fecha<sup>54</sup>. Los colegios cuentan con educación básica y media completa y un promedio de 40 estudiantes por curso, quienes en educación media deben optar por una especialidad técnico-profesional<sup>55</sup> (Telecomunicaciones, Gastronomía o Administración). Para ello, Belén Educa cuenta con el apoyo y certificación de Cisco Systems, IBM, e Inacap. Todos los establecimientos de Belén Educa cuentan con infraestructura de excelencia: 32.600 m<sup>2</sup> de construcción en sus seis colegios, con un total de 254 salas de clases, a las que se suman laboratorios de informática con un computador por alumno, laboratorios de inglés y ciencias, salas de música, talleres de arte, bibliotecas y multicanchas.

La totalidad de los colegios son de dependencia particular-subvencionada y cada familia debe pagar entre 4 y 18 mil pesos, dependiendo del sector y nivel socioeconómico del colegio. La construcción, así como también ciertos materiales y recursos de aprendizaje,

<sup>54</sup> En anexo se presenta una breve caracterización de los 7 colegios de la Fundación.

<sup>55</sup> Todos los colegios llegan hasta 4º año de Ed. Media y todos cuentan con educación técnico-profesional. Cuando se inician, lo hacen desde pre-Kínder a 1º año de Ed. Media y luego aumentan un nivel cada año, hasta llegar a 4º año de Ed. Media)

ha sido financiada, en parte por el Estado y en parte por privados, a través de proyectos ganados por la Fundación, en sendas postulaciones.

Uno de los elementos más destacables de los colegios de la Fundación es el hecho de que, a pesar de ser de formación muy reciente, han logrado imbuir a directivos, docentes y alumnos, del espíritu que guía a la colectividad. Esto significa transferir una cultura de aprendizaje, en la que cada establecimiento es, precisamente, un espacio de “aprendizaje para todos”. Para muchos de los entrevistados, este objetivo es el foco o el centro de todas las actividades y genera en ellos un gran compromiso y entrega hacia la misión de la Fundación: *“La mística de la Fundación es su estilo de ser y actuar, súper participativo y de hacer las cosas bien, es un trabajo muy marcador en los niños”* (directora establecimiento).

### El Espíritu de la Supervisión en la Fundación Belén Educa

---

Como ya hemos dicho, Belén Educa crea y administra nuevas escuelas, entregándoles dirección académica y desarrollando en los actores clave, capacidades de planificación, seguimiento y evaluación. De esta forma, su trabajo genera una modalidad de asesoría o supervisión que se instala al interior de los establecimientos. Es decir, la Dirección Académica transfiere facultades de apoyo técnico a los docentes, al equipo directivo y técnico de cada colegio. La hipótesis de trabajo con la que funciona la Fundación es, justamente, que la mejor manera de fortalecer los aprendizajes es instalando una cultura de evaluación y rigurosidad al interior de sus colegios.

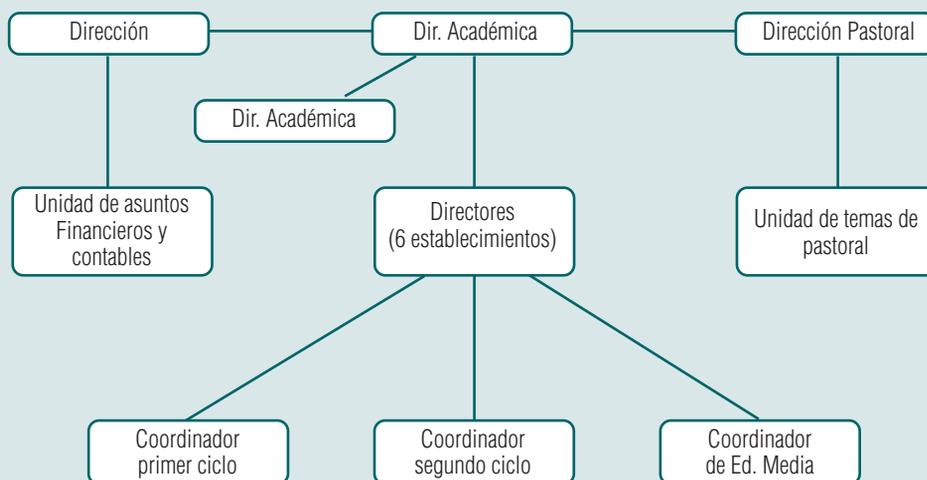
Esto aleja a esta experiencia de las demás que componen el estudio, ya que Belén Educa no realiza acciones tradicionales de supervisión en las que un asesor o asesora se dedique exclusivamente a entregar apoyo a las escuelas. En este caso, la facultad de supervisión reside en las propias escuelas y, por lo tanto, la Fundación se encarga, básicamente, de instalar y fortalecer al interior de éstas ciertos mecanismos de supervisión y evaluación del trabajo pedagógico. Como la misma Fundación plantea: *“Por un tema de capacidades no podríamos hacerlo de otra manera. Pero además, estamos convencidos de que lo que hay que hacer es apoyar a las escuelas para que ellas mismas aprendan a desarrollar un trabajo eficiente”*. De todas formas, y como se verá más adelante, existe una supervisión de parte de la Dirección Académica de la Fundación, pues ésta realiza el acompañamiento a los docentes, desde la observación de clases, hasta las entrevistas. Esta tarea es realizada por la directora académica y los asistentes de la Dirección Académica, y se complementa con la supervisión de los directores, coordinadores académicos y jefes de área de la Institución.

## 2. Recursos Humanos y Organización de la Institución para el Apoyo Técnico

### Estructura Organizacional: Funciones Claras, Centradas en lo Pedagógico

Belén Educa tiene una estructura simple: la Dirección Ejecutiva y la Dirección Académica son las dos unidades principales. Esta última es la encargada de liderar los temas técnicos al interior de la Fundación y la que ejerce las labores de apoyo a los colegios. La Dirección Académica se organiza a base de 3 actores clave: la directora académica y sus dos asistentes, responsables de las directrices y lineamientos para el trabajo de las escuelas; los directores de los 6 establecimientos de la Fundación, considerados líderes académicos y promotores del trabajo pedagógico de calidad; y los coordinadores académicos de ciclo en cada colegio (1er ciclo básico, 2do ciclo básico y educación media), entendidos como los gestores en terreno del proyecto educativo de la Fundación.

#### Organización Fundación Belén Educa



#### El Rol de la Dirección Académica

La Dirección Académica diseña y coordina los diversos programas y proyectos académicos que se ejecutan en las escuelas, enfatizando principalmente la pertinencia de ellos a la realidad de los niños, para que resulten efectivos en sus aprendizajes. Se establece además, desde la dirección, un constante monitoreo de información respecto a los resultados de los establecimientos, considerando indicadores tales como velocidad lectora, asistencia, rendimiento y otras pruebas estandarizadas. Los colegios reciben, permanentemente, información desde la Dirección Académica, sobre su funcionamiento, sobre todo en cuanto a las áreas más débiles. Esta dirección entrega también orientaciones para el trabajo de los docentes (a través de los coordinadores), en términos de la planificación de clases y uso de metodologías, así como la búsqueda permanente de capacitación, para mejorar sus prácticas.

Además de la asesoría técnica, Belén Educa ha ido promoviendo en sus establecimientos la tarea de monitorear permanentemente los resultados, para lo cual se requiere efectuar mediciones o análisis que la misma Fundación lidera. Además, se encarga de hacer un seguimiento de los proyectos que ha implementado (Programas de Mejoramiento Educativo, por ejemplo), a través de ciertos indicadores académicos (pruebas estandarizadas, pruebas de lenguaje y comprensión de lectura, velocidad lectora o pruebas internacionales) o de soporte para el aprendizaje (asistencia, repitencia, deserción).

Es así como, para el caso de los indicadores de asistencia, la Fundación ha implementado un sistema de trabajo con las familias, que contempla jornadas, reuniones o visitas de los apoderados a clases, con el fin de que valoricen las ventajas que tiene la asistencia para sus hijos. En este mismo aspecto, la Fundación ejecuta mediciones mensuales por curso y ha instaurado la entrega de una torta, como premio e incentivo para el curso con mejor asistencia de cada ciclo y en cada colegio.

### Directores: Líderes Pedagógicos

---

Los directores son una pieza clave en el buen desempeño de los colegios de Belén Educa: *“El director es la persona central en nuestra institución. Tenemos siete colegios, en todos ellos se desarrollan los mismos proyectos, las mismas capacitaciones, los mismos enfoques, pero cuando hay un director débil, todo lo que parece excelente puede resultar un fracaso. Por ello, este rol es fundamental. Un director débil, aún teniendo un equipo excelente, puede producir un gran daño a la institución con su mala gestión, en cambio, un buen director, aunque no tenga un equipo tan excepcional puede lograr excelentes resultados sabiendo cómo liderar y desarrollar a sus equipos”* (directora académica).

Esta centralidad de los directores tiene implicancias concretas en sus funciones, entre las cuales, la función básica es principalmente académica y tiene que ver con el seguimiento interno de los programas en funcionamiento y de la evolución de los rendimientos de los alumnos. Los directores de estas escuelas realizan constantemente visitas a clases y se entrevistan con los profesores, como una forma de acercamiento a los equipos docentes y de monitorear el desempeño de cada uno. Una vez al año, los directores deben realizar, como mínimo, dos observaciones de clase y tres entrevistas a cada docente:

Para ir llevando el “pulso” de lo que va sucediendo en los colegios, la dirección ejecutiva, junto con la dirección académica y pastoral, se reúne semanalmente con los directores de los 6 colegios de la Fundación. A juicio de los entrevistados - directores y equipo de la Fundación - esta instancia permite conocer de lado y lado “lo que se espera” de cada escuela, aunar criterios sobre cómo trabajar algunos temas e intercambiar experiencias positivas y negativas: *“La idea es que los directores tengan siempre la imagen completa de lo que pasa en sus colegios y en los del resto”* (directora académica).

## Coordinadores de Ciclo: otro Eslabón Clave

---

Los coordinadores de ciclo encabezan los equipos docentes y acompañan a éstos en la implementación de las líneas de acción en cuanto a: trabajo al interior de la sala de clases, planificación, evaluación, trabajo con apoderados y trabajo formativo con estudiantes. Deben, además, realizar un seguimiento a los programas que correspondan a su ciclo, enfatizando tanto los procesos (implementación) como los resultados (rendimientos, logros de aprendizaje).

Con los coordinadores de ciclo de todos los establecimientos, la Dirección Académica se reúne una vez al mes. El objetivo de estas jornadas es también aunar criterios y hacer un “rayado de cancha” respecto de los lineamientos pedagógicos que le interesa enfatizar a la Fundación y que son los que posteriormente los coordinadores transmiten a los profesores. Asimismo, esta instancia se utiliza para realizar transferencia de “buenas prácticas” entre los colegios: *“La riqueza que tiene esta reunión es enorme. Es ahí donde se puede aprender de los otros, sobretudo de los que ya llevan más tiempo, ya que hay acumulación de aprendizajes muy valiosos que pueden ser analizados y transferidos sin mayor dificultad. Ha sido también la única forma de poder coordinar este ambicioso proyecto”* (directora académica). Adicionalmente, en el último tiempo se han estado realizando reuniones con coordinadores por ciclo, para abordar temas que atañen específicamente a aquellos ciclos.

## Profesores, los Destinatarios Finales

---

Los docentes, el último eslabón de esta cadena y los actores más relevantes del sistema, representan la principal riqueza de los colegios Belén Educa. Su proceso de selección es largo y complejo (postulación vía página Web, entrevista grupal, observación de una clase y entrevista individual -que incluye la redacción de ciertos temas-, con test de conocimientos y capacidades). Una vez seleccionado, la Dirección Académica mantiene un permanente contacto con este docente, en especial a principios de año, momento en que lo visita y lo vuelve a entrevistar, tratando de lograr un buen proceso de inducción. La Fundación opta por profesionales jóvenes, con poca experiencia pero con habilidad en su especialidad (si la tiene) y buena disposición para involucrarse en el proyecto. El promedio de edad, al momento de las visitas para este estudio, a simple vista, no superaba los 32 años.

El trabajo con el resto de docentes (más antiguos) también es intenso y se detalla más adelante. Sólo resta indicar que además del trabajo cotidiano, la totalidad de ellos se reúne en enero de cada año para perfeccionamientos varios y para realizar la planificación anual. Asimismo, durante el año, todos los docentes se juntan por especialidades, al menos dos veces, para tratar temas concretos relacionados con sus materias específicas: *“Planificamos nosotros todos juntos, en enero tenemos quince días o los diez primeros días reales, y planifica toda la Fundación junta. Entonces se juntan todos los profesores de lenguaje, todos los de otro subsector, y así sucesivamente. Entonces se conocen las experiencias de los colegas”* (profesor educación básica). Adicionalmente, se estimula fuertemente, desde

la dirección académica, el “aprendizaje entre pares”, tanto al interior de cada establecimiento, como entre éstos.. Los coordinadores seleccionan a los mejores docentes y organizan maneras de transmitir esas prácticas, lo cual es posible, sólo en un contexto de una fuerte supervisión de clases, donde es posible identificar los mejores casos.

Por último, es interesante destacar que la Fundación ha instaurado, a través de pautas de evaluación a docentes, la práctica de entregar un bono de desempeño (porcentaje del sueldo) al profesional mejor evaluado. Hay premios de distinta índole, según categorías: bono para el “profesor Belén Educa”, que corresponde a un sueldo completo, y bonos de un porcentaje del sueldo para profesores sobresalientes y destacados. Esto, señala la Dirección Académica, lejos de originar una peligrosa competencia entre docentes, ha instalado un sano “celo profesional” que ha mejorado su autoestima y los ha incentivado a la obtención de buenos resultados. Para los propios docentes, este bono no produce conflictos ni competencia entre ellos, sino un incentivo más para trabajar en los colegios de la Fundación, puesto que se trata de personas más bien jóvenes con espíritu de servicio y para quienes comenzar su carrera profesional en sectores pobres, es un privilegio.

### Relación con Otros Actores

---

El hecho de que estas escuelas pertenezcan al sector particular subvencionado hace que - como ocurre en los establecimientos de la Sociedad de Instrucción Primaria - el vínculo con otro tipo de instituciones, en particular públicas, no sea una fortaleza, en este caso. Belén Educa recibe apoyo de varias empresas privadas para la gestión de sus escuelas, sin embargo, en términos propiamente académicos, funciona de manera autónoma. Las escuelas, de todas formas, participan en proyectos y programas del Mineduc y en tal sentido existe concordancia total con el grueso de las políticas del Ministerio, como lo reconoce su directora académica. Los supervisores ministeriales por su parte, no tienen mucha presencia en estas escuelas, básicamente por su tendencia a focalizar su acción en los establecimientos con más problemas.

### 3. El Trabajo con las Escuelas y Liceos

---

#### La Clave está en la Supervisión Interna

---

A través de visitas a terreno en los colegios, la Dirección Académica de la Fundación respalda el trabajo de supervisión que realizan los coordinadores de ciclo. Es esta supervisión una de las principales características de los colegios de Belén Educa y es por ello que vale la pena entender su funcionamiento.

Lo primero a tener en cuenta es que, a pesar de ser un trabajo intra-escuela, su efectividad depende en gran medida del apoyo y respaldo que entrega la Dirección Académica. Como se desprende de otras experiencias analizadas en este estudio, más que buenos supervisores, se requiere de un “sistema” de supervisión o apoyo que trascienda el trabajo individual de quien asume estas tareas. El apoyo técnico que realizan los coordinadores académicos en cada una de las escuelas de la Fundación puede agruparse en tres ejes principales: acompañamiento a la planificación, observaciones de clases, y entrevistas con los docentes.

#### Acompañamiento a la Planificación

Los coordinadores están presentes en el espacio semanal de planificación, en el que los profesores preparan su trabajo y sus clases. En estas instancias se supervisa además el cumplimiento de una planificación que prevea cada momento del proceso de aprendizaje, sin dejar espacio a la improvisación ni a la pérdida de tiempo.

Se trabaja también en conjunto, en la preparación de las evaluaciones y análisis de los resultados cuyo foco principal es la obtención de información sobre el aprendizaje real de los estudiantes, lo que permite hacer readecuaciones a la planificación e implementar acciones remediales. Las evaluaciones deben estimular a los alumnos a conocer sus logros y las áreas en las que requieren más trabajo.

#### Observaciones de Clases

Son instancias en las que se puede evaluar la implementación real de la planificación de las clases, la aplicación de metodologías entregadas en las capacitaciones y el avance efectivo de alumnas y alumnos<sup>56</sup>. La observación en aula es una práctica cotidiana que no genera conflictos entre los docentes, en primer lugar porque la gran mayoría de ellos son jóvenes recién egresados, abiertos a aprender y a “empaparse” del espíritu de la Fundación y, segundo, porque los docentes que contrata la Fundación conocen y son informados desde un principio respecto de los procedimientos y prácticas habituales en los colegios. De hecho, la observación de sala es una instancia reconocida, valorada y requerida por los docentes, quienes están conscientes de su utilidad en el mejoramiento de sus prácticas al interior de la sala de clases.

---

<sup>56</sup> Las pautas de observación de clases son un instrumento que ha sido construido por la Dirección Académica apoyada por los coordinadores de todos los colegios, el que a su vez ha sido conversado y discutido por los profesores. Los aspectos que consideran estas pautas son los siguientes: ambiente, inicio de clases, desarrollo de la clase, clima, finalización de la clase y observaciones generales en conjunto con revisión de cuadernos.

En estas observaciones se supervisa tanto al profesor como al programa que se está implementando. Finalizadas las observaciones, hay una instancia de conversación y análisis con el docente, en la que se le hace una “devolución” de lo visto, estimulando los aspectos positivos observados y entregando recomendaciones y orientaciones para mejorar su trabajo.

### Entrevistas con Profesores

Con posterioridad a las observaciones de clases u otras instancias pertinentes, se realizan entrevistas, intercambio de información, análisis de situaciones y toma de decisiones para mejorar las prácticas docentes. Estas instancias sirven además para generar un vínculo cercano entre coordinador y profesor. No tienen necesariamente una periodicidad definida a priori, sino que son realizadas cuando el coordinador o los mismos docentes lo estiman necesario.

### Estrategias Adicionales para el Trabajo con los Docentes

---

Durante el año 2004, la Dirección Académica ha promovido la implementación de una estrategia pedagógica de articulación del trabajo docente a través de “módulos de aprendizaje”. Esto consiste básicamente en que los profesores de distintas materias se reúnen para planificar en conjunto las unidades temáticas del currículo (desde las redes de contenidos de cada asignatura hasta la planificación clase a clase, los materiales a utilizar y la evaluación final). La idea es avanzar hasta que todas las clases cuenten con una planificación detallada que facilite el trabajo docente, para orientar su esfuerzo a mejorar y enriquecer los contenidos transferidos.

Por otra parte y como ya se ha dicho, en el último año se ha comenzado a incorporar, en algunos sectores de aprendizaje como matemáticas, inglés, ciencias y TP (técnico profesional), un modelo de tutorías en el que un especialista recorre los colegios, una vez cada dos semanas. Estos especialistas no han dejado de realizar sus labores docentes (aunque sí disminuyen sus horas de trabajo frente a curso) y han comenzado a asesorar a los coordinadores de nivel del resto de los colegios en materias específicas. Desde el año 2005, se incorporarán dos nuevos encargados para las áreas de educación física y sicopedagogía.

La existencia de especialistas sólo en algunas áreas se debe, según la directora académica, a la flexibilidad del modelo de supervisión de Belén Educa, que prioriza a los especialistas legitimados y con autoridad en su entorno. Estos docentes han surgido de los propios establecimientos, destacándose por su desempeño y buenos resultados: *“A nosotros nos interesa que estos encargados surjan del mismo equipo de profesores, que sean personas que conozcan los programas, las metodologías y el espíritu de la Fundación Belén, que dominen bien su área y, lo más importante, que sean legitimadas por sus pares. La idea es seguir sacando de las mismas escuelas a estas cabezas de serie. Hay que elegirlos muy bien, con mucho cuidado para no equivocarse; un error puede tener un costo muy alto para el sistema.”* (directora académica).

Para los distintos actores entrevistados, la experiencia de Belén Educa ha sido exitosa, tanto por los buenos resultados obtenidos como también por la mística e identidad que ha logrado traspasar a sus 6 colegios. Las escuelas y la propia Fundación se sienten satisfechas con lo realizado hasta el momento: *“Hay que considerar que llevamos recién 5 años funcionando. Nos ha ido bien, tenemos nuestras escuelas con alta demanda y se ve que a los profesores les gusta trabajar acá”* (directora académica).

Para muchos este éxito tiene que ver con el esfuerzo realizado por la Dirección Académica que se traduce, en concreto, en un discurso y un lenguaje únicos, que la propia Fundación ha transferido a los colegios. A través de trabajo realizado durante el año, los docentes y coordinadores, además de transferir buenas prácticas y experiencias, aúnan criterios y procedimientos. El trabajo de los coordinadores académicos refuerza este sentido unificador: *“En las jornadas de planificación estamos todos en la misma, hablamos de lo mismo, nos entendemos, nos sirve para reforzar los conocimientos y saber de las otras disciplinas”* (profesora).

Uno de los aspectos más valorados del estilo de supervisión de la Fundación, tiene que ver con el trabajo de observación de clases. Si bien, al principio incomodó a algunos docentes, hoy en día esta práctica se ha transformado en algo tan habitual como tener reuniones de equipo. Los docentes han descubierto el sentido de la observación de un “experto” externo en las prácticas en aula. La “devolución” de los coordinadores a sus observaciones de clases es la mejor ayuda para los docentes: *“Ahí se ve la calidad de los coordinadores. Se nota su capacidad y eso hace que uno confíe en que la participación de él en mi clase será para mejor”*; *“Es súper bueno, nos ayuda mucho a ver en qué estamos fallando, a mejorar el trato con los niños, a ver cosas que uno no ve al hacer clases. No lo vemos como una cosa negativa, porque siempre parte por decirnos lo bueno y lo otro es lo que se debiera mejorar”*, son algunos testimonios de profesoras de la Fundación. Una de las directoras de las escuelas visitadas complementa: *“[Los profesores] han entendido ciertos conceptos que son la base del trabajo de los coordinadores: acompañamiento al profesor, ir a observar prácticas y no a supervisar, sino observar clases y hacer sugerencias. Ese acompañamiento, esa cultura de trabajo es interesante y es lo que el profesor necesita”* (directora).

Finalmente, la impresión de los docentes es que la Fundación no deja “nada suelto”, nada al azar. *“Está todo muy bien pensado y organizado”*, expresa una coordinadora académica entrevistada. Esto, sin embargo, según los docentes, no significa que los procedimientos utilizados sean demasiado rígidos o que no dejen espacio a las opiniones, sino que, al contrario, la ventaja es que gran parte de los instrumentos que se utilizan - como la pauta de observación de clases, por ejemplo - y los procedimientos que se aplican han sido elaborados en conjunto, entre la Dirección Académica y los coordinadores de cada establecimiento. Por lo tanto, el conjunto de los docentes se ha apropiado, conoce y considera estos instrumentos lo suficientemente cercanos como para trabajar con ellos.

## 4. Resultados que el Apoyo Técnico ha Conseguido

---

De todo lo anterior se desprende que el “corazón” del trabajo realizado por Belén Educa tiene que ver con una modalidad de asesoría o supervisión que en definitiva se instala al interior de los establecimientos. Es decir, la Dirección Académica ha tratado de transferir, a los equipos coordinadores de nivel, las facultades de apoyo técnico a los docentes, puesto que son aquellos equipos los que mejor conocen el funcionamiento y los ritmos de los docentes y sus estudiantes.

Según todos los actores entrevistados, este sistema ha dado frutos. Así, en los cuatro años de funcionamiento de los colegios de la Fundación, éstos han obtenido resultados académicos que los enorgullecen y que son destacables si se comparan con establecimientos que atienden a menores en condiciones socioeconómicas similares. Entre sus logros más importantes se cuentan:

- ✓ Los colegios han obtenido resultados SIMCE por sobre la media nacional.
- ✓ Desarrollo de la lectura y escritura de todos los estudiantes, al término de 1° año de educación básica.
- ✓ 12 de 36 estudiantes de la primera generación, egresados de Belén Educa, fueron admitidos en universidades tradicionales.

Los excelentes resultados obtenidos hasta el momento, se deben, de acuerdo a la opinión de actores de la escuela y de la Fundación, principalmente, al buen desempeño logrado por los docentes, que han sido apoyados desde el comienzo por la Dirección Académica. Este apoyo, que se traduce en un permanente contacto con los equipos coordinadores de los distintos colegios, en reuniones y visitas, forma parte del estilo de trabajo que ha buscado imprimir la Fundación desde sus inicios (ordenado, con evaluaciones en todos los niveles, con “aires nuevos” a través de la contratación de docentes jóvenes, etc.). Por tal razón, los resultados obtenidos no pueden ser atribuidos específicamente al modelo de supervisión.

## 5. Conclusiones y Aprendizajes Pensando en un Sistema de Supervisión

La experiencia de Belén Educa permite extraer algunas lecciones que pueden ser de utilidad para un nuevo sistema de supervisión nacional.

- ✍ Uno de los aspectos más interesantes se vincula al hecho de que Belén Educa ha promovido, un sistema de supervisión o asesoría técnica “interna”, transfiriendo a los equipos coordinadores de cada establecimiento, la facultad de apoyo y permanente supervisión al trabajo docente.
- ✍ Esto se explica por dos razones, desde el punto de vista de la Fundación: primero, porque la mejor manera de supervisar es dejando esa capacidad instalada en los colegios. Segundo, porque llegará el momento en que la Fundación aumente sus colegios y la Dirección Académica no pueda seguir teniendo un rol tan protagónico, en cuyo caso, los establecimientos contarán con fortaleza propia.
- ✍ La supervisión a los docentes se constituye en un soporte vital para el proceso formativo y de aprendizaje de sus estudiantes: no se trata una fiscalización ni supervigilancia del trabajo de los docentes, sino de un insumo o herramienta que retroalimenta el trabajo docente.
- ✍ Las distintas modalidades de trabajo: planificación guiada, observación de clases y entrevistas a docentes, hacen posible que directores y coordinadores de nivel perciban el “pulso” de sus colegios, sus fortalezas y debilidades, las que son luego discutidas y analizadas en conjunto con la Dirección Académica.
- ✍ Belén Educa demuestra la centralidad de promover la instalación de capacidades en los propios establecimientos, para que puedan trabajar con autonomía y sean ellos mismos los monitores del proceso educativo, fortaleciendo a los directores y a los equipos coordinadores, a partir de los lineamientos entregados, cada año, por la Dirección Académica.
- ✍ Es fundamental brindar al docente un acompañamiento “in situ”, entregándole orientaciones y herramientas para su mejor desempeño, y ayudándole a identificar sus fortalezas y debilidades. Esto contribuye principalmente a que los docentes perciban este apoyo como una forma de aumentar sus propios conocimientos.
- ✍ La “devolución” del equipo coordinador al docente, a través de sugerencias y recomendaciones, contribuye a mejorar sus prácticas en sala. Esto constituye un elemento central, en tanto promueve la generación de lazos y vínculos de confianza que sustentan un buen clima laboral.
- ✍ El rol del director o directora de escuela es fundamental. participan directamente en el proceso y complementan fuertemente el trabajo de los coordinadores. Para esto, no cabe duda, se necesitan directores concentrados en sus labores académicas. puesto que otorga legitimidad y mayor peso al trabajo de los coordinadores.
- ✍ A través de los múltiples procedimientos e instrumentos que se implementan - consensuados, conocidos y apropiados por los docentes-, se logra “mirar a cada profesor en su individualidad”, para luego realizar en conjunto una transferencia compartida de las buenas prácticas. Este trabajo permite “permeabilizar” la sala de clases, acercando a la dirección del colegio y a la Fundación.

## Anexo

### Establecimientos Belén Educa

---

#### 1. Colegio Cardenal Raúl Silva Henríquez

---

|                              |                           |
|------------------------------|---------------------------|
| <b>Inauguración:</b>         | Marzo 2000.               |
| <b>Ubicación:</b>            | Puente Alto.              |
| <b>Sistema escolar:</b>      | Jornada Escolar Completa. |
| <b>Capacidad:</b>            | 1600 alumnos.             |
| <b>Construcción:</b>         | 3.216 m2 construidos.     |
| <b>Alumnos matriculados:</b> | 1.420                     |
| <b>Profesores:</b>           | 56                        |
| <b>Directora:</b>            | Srta. Oriana Vélez        |
| <b>Terreno:</b>              | 8.800 m2                  |

Colegio que dio inicio a la obra de la Fundación. Sus instalaciones cuentan con salas para talleres, biblioteca, salas de computación, un comedor y cocina, una multicancha y patios.

#### 2. Colegio Carlos Oviedo

---

|                              |                                    |
|------------------------------|------------------------------------|
| <b>Inauguración:</b>         | Marzo 2001.                        |
| <b>Ubicación:</b>            | Maipú.                             |
| <b>Sistema escolar:</b>      | Jornada Escolar Completa.          |
| <b>Capacidad:</b>            | 1600 alumnos.                      |
| <b>Construcción:</b>         | 4.311 m2 construidos en dos pisos. |
| <b>Terreno:</b>              | 11.127 m2 superficie total.        |
| <b>Alumnos Matriculados:</b> | 1.400                              |
| <b>Profesores:</b>           | 59                                 |
| <b>Director:</b>             | Srta. Eliana Pedrero               |

Posee todas las instalaciones para llevar a cabo el proyecto educativo: salas de clases, talleres de ciencias, música y arte, laboratorio de computación, audiovisual y bibliotecas.

#### 3. Colegio Cardenal Juan Francisco Fresno

---

|   |                            |
|---|----------------------------|
| <b>Inauguración:</b>                    | Marzo 2002                 |
| <b>Ubicación:</b>                       | Puente Alto.               |
| <b>Sistema escolar:</b>                 | Jornada Escolar Completa.  |
| <b>Capacidad:</b>                       | 1600 alumnos.              |
| <b>Construcción:</b>                    | 4.154 m2 en tres pisos.    |
| <b>Terreno:</b>                         | 7.368 m2 superficie total. |
| <b>Alumnos matriculados a la fecha:</b> | 1.000                      |
| <b>Profesores:</b>                      | 39                         |
| <b>Director:</b>                        | Claudio Morales            |

El establecimiento posee un laboratorio de computación, donado por el Banco Santander y una moderna infraestructura consistente en salas de clases, salas de arte y música, biblioteca, multicanchas y casino.

#### 4. Colegio Arzobispo Manuel Vicuña

---

|   |                     |
|---|---------------------|
| <b>Inauguración:</b>                    | Marzo 2003          |
| <b>Ubicación:</b>                       | San Joaquín.        |
| <b>Capacidad:</b>                       | 540 alumnos         |
| <b>Construcción:</b>                    | 2.340 m             |
| <b>Terreno:</b>                         | 4.132 m             |
| <b>Director:</b>                        | Sr. Oscar Errázuriz |
| <b>Alumnos matriculados a la fecha:</b> | 348                 |
| <b>Profesores:</b>                      | 14                  |

Inició sus clases el 17 de marzo del 2003, tiene un curso por nivel, de Prekinder a Tercero Medio TP (Administración). El proceso de admisión y de matrículas sigue abierto durante todo el año. Cuenta con biblioteca, laboratorio de inglés, moderna sala de computación, multicancha y lugares de esparcimiento.

#### 5. Colegio Crescente Errázuriz

---

|   |                    |
|---|--------------------|
| <b>Inauguración:</b>                    | Marzo 2003         |
| <b>Ubicación:</b>                       | Puente Alto.       |
| <b>Capacidad:</b>                       | 1.600 alumnos      |
| <b>Construcción:</b>                    | 4.467 m            |
| <b>Terreno:</b>                         | 9.732 m            |
| <b>Directora:</b>                       | Sra. Paz Campusano |
| <b>Alumnos matriculados a la fecha:</b> | 1.082              |
| <b>Profesores:</b>                      | 44                 |

Abrió sus puertas el 5 de marzo del 2003 y fue oficialmente inaugurado el 18 de marzo de ese mismo año. Cuenta con una amplia biblioteca, un laboratorio de computación Banco Santander Santiago y un moderno laboratorio de inglés. Ofrece actividades extraprogramáticas y deportivas en una moderna multicancha.

#### 6. Colegio Cardenal José María Caro

---

|   |                        |
|---|------------------------|
| <b>Inauguración:</b>                    | Marzo 2003             |
| <b>Ubicación:</b>                       | La Pintana.            |
| <b>Directora:</b>                       | Srta. Raquel González. |
| <b>Capacidad:</b>                       | 1.600 alumnos          |
| <b>Construcción:</b>                    | 3.828 m (cuadrados)    |
| <b>Terreno:</b>                         | 6.513 m                |
| <b>Alumnos matriculados a la fecha:</b> | 1.000                  |
| <b>Profesores:</b>                      | 36                     |

Cuenta con biblioteca, laboratorio de inglés, sala de computación, multicancha y lugares de esparcimiento.

## 7. Colegio José Luis Undurraga

---

|   |                           |
|---|---------------------------|
| <b>Inauguración:</b>                    | Marzo 2005                |
| <b>Ubicación:</b>                       | Quilicura.                |
| <b>Directora:</b>                       | Srta. M. Eliana Rebolledo |
| <b>Capacidad:</b>                       | 1.600 alumnos             |
| <b>Construcción:</b>                    | 5.632 m (cuadrados)       |
| <b>Terreno:</b>                         | 8.573 m                   |
| <b>Alumnos matriculados a la fecha:</b> | 900                       |
| <b>Profesores:</b>                      | 38                        |

Abrió sus puertas en marzo del 2005, con cursos de Prekinder a 1° Medio.