

**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

## Redes de Apoyo Técnico - Pedagógico Impulsadas por el Sostenedor

Karin Ermter  
Andrea Flanagan

### Resumen de la Experiencia

---

Desde 1990, el DAEM de Quillota ha probado caminos complementarios para mejorar la eficiencia y eficacia en la administración de los recursos -traspasados y municipales- de educación en la comuna. Entre 1990 y 2001, la atención se centra en la administración financiera y de recursos humanos, alcanzando una gestión saneada, aunque sin mejoras significativas en los resultados de aprendizaje. En el año 2002, el DAEM decide crear en su interior un Área de Gestión Pedagógica y en el año 2003 aporta recursos para la creación del cargo de coordinador pedagógico (CP) en cada escuela básica, con funciones similares a las de un jefe de UTP. Los CP participan en una red de nivel comunal, liderada por la coordinadora del Área de Gestión Pedagógica del DAEM. Esta red ha centrado su trabajo, principalmente, en temas de planificación e implementación curricular, siendo responsabilidad de cada CP, el trasladar o irradiar lo aprendido a su unidad educativa. Para facilitar esta tarea, a partir de 2004 se desarrollan mensualmente las Jornadas Comunes de Reflexión Docente, instancias en las cuales, directores, CP y profesores de las 16 escuelas básicas municipales, se reúnen en grupos formados por docentes de un mismo nivel y asignatura, trabajando en torno a temas planteados por los participantes, relacionados con la implementación curricular y compartiendo las 'buenas prácticas' de trabajo en aula. Estas acciones, impulsadas por el DAEM y apoyadas mediante una buena organización (por ejemplo, definiendo horarios comunes entre escuelas, para que todos los docentes y directivos puedan asistir a las jornadas), resultan motivadoras para quienes asisten a ellas. A pesar de que los resultados de aprendizaje de los establecimientos aún son bajos, la asignación del cargo de CP en cada escuela, el interés que ha despertado el trabajo en redes entre los docentes y la unificación de criterios técnicos y pedagógicos entre los establecimientos, han sentado las bases para avances posteriores.

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

---

El Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM) de Quillota es una institución pública, dependiente de la Ilustre Municipalidad de Quillota, conformada en el año 1986, producto del traspaso de las escuelas a los municipios. Desde 1990, el municipio de esa comuna se ha caracterizado por un estilo de gestión cuyo sello es “una mirada social con eficacia”, combinando una cuidadosa focalización de los recursos en los sectores más necesitados y un trabajo coordinado entre los organismos públicos que atienden a los beneficiarios de esos sectores. Estos criterios también forman parte de las iniciativas desplegadas desde Educación, en la comuna.

La labor desempeñada por el DAEM hacia las escuelas básicas y liceos municipalizados de la comuna ha pasado por varias fases. En un primer momento, la actual directora del DAEM intentó introducir criterios de una buena gestión escolar, pero se enfrentó con una doble barrera: por un lado, existía reticencia en los directores (que aún no asumían la municipalización) a aceptar su competencia en lo que consideraban temas internos de la escuela o de jurisdicción exclusiva del Ministerio. Por otro lado, contaba con una dotación escasa en su propio Departamento, por lo que debía multiplicarse para llevar adelante muchas iniciativas y asegurar la permanencia de los programas.

Luego, sus esfuerzos se centraron en mantener una administración saneada desde el punto de vista económico y en apoyar la gestión de las escuelas, respondiendo oportunamente a sus necesidades y manejando la planta de personal con una racionalidad técnica. Este último objetivo se ha cumplido en la medida de lo posible, ya que los escasos recursos disponibles para Educación, en la comuna, restringen con frecuencia las posibilidades de acción. Por ejemplo, hay dos establecimientos que no han adoptado la Jornada Escolar Completa (JEC), debido a que ello implicaría reducir plantas con promedios de años de servicio muy elevados, lo que se traduciría en un alto monto de indemnización.

En el año 2001, a partir de una evaluación realizada por expertos externos del DESUC, se recomendó priorizar el fortalecimiento técnico - pedagógico de las escuelas. Las labores de apoyo en este ámbito se iniciaron en el año 2002, cuando se creó al interior del DAEM, el Área de Gestión Pedagógica. Desde entonces han ido surgiendo diversas acciones destinadas al mejoramiento de la calidad de la educación en los establecimientos municipalizados de la comuna, especialmente en el nivel de educación básica, donde se ha desarrollado un trabajo más sistemático. En los liceos, a partir de 2004, se trabaja con los jefes de UTP, con el objetivo de fomentar la articulación al interior de las áreas de lenguaje, matemáticas, ciencias e inglés. Sin embargo, este trabajo es aún incipiente, por lo que el presente informe se concentra en la labor implementada y ejecutada en los establecimientos básicos que dependen del municipio.

El enfoque que guía el trabajo de asesoría prestado por este DAEM, no se ha decantado aún. Se percibe el intento de mejorar la calidad educativa de los establecimientos administrados, teniendo conciencia de que este proceso es lento y de que requiere de múltiples acciones. No obstante, de acuerdo a la coordinadora del Área de Gestión Pedagógica, *“No se sigue ningún modelo teórico(...) todo se ha hecho desde la experiencia del equipo y la retroalimentación de los propios participantes”*. En la actualidad, se ha avanzado hacia la unificación de criterios y estándares de gestión y planificación entre los diversos establecimientos, pero -a diferencia de la Corporación Municipal de Ñuñoa- no hay una mirada central puesta en los resultados, ni metas claras asociadas a ellos.

El sello de la gestión es descrito por la jefa actual del DAEM, esto es: administrar y coordinar recursos, supliendo las carencias presupuestarias, mediante la mantención de redes eficientes con servicios públicos y la búsqueda permanente de contactos y oportunidades en empresas privadas. Según la entrevistada, la buena coordinación se facilita al trabajar en una comuna “a escala humana” como Quillota, con sólo 23 escuelas y liceos a cargo, donde *“No hay que pedir audiencia para hablar con el alcalde o directora, ya que cualquiera puede abordarnos para plantear un problema cuando nos encuentra en la calle o a la salida de misa, por ejemplo”*.

Agrega que, además de la accesibilidad de las autoridades, cuando los recursos son escasos, el éxito del trabajo conjunto pasa en gran medida por ‘el factor humano’, es decir, las características personales de los actores involucrados, ya sea la buena disposición al trabajo conjunto de un jefe de Deprov, la vocación social de un empresario o el liderazgo de un director. De la misma manera, características personales negativas pueden, por ejemplo, *“dañar el clima de trabajo de una escuela”*.

En la práctica, el trabajo del departamento se guía por criterios orientadores bastante nítidos, que se han mantenido en el tiempo y de los cuales hay numerosos ejemplos que son ratificados por los entrevistados de las escuelas:

- ✓ Austeridad y buen uso de recursos existentes.
- ✓ Eficiencia: se responde con rapidez a las necesidades de las escuelas; se organiza el horario de todas las escuelas para facilitar el trabajo conjunto.
- ✓ Proactividad: continua búsqueda de oportunidades y recursos que optimicen el trabajo de las escuelas.
- ✓ Solidaridad: las escuelas que generan mayores ingresos subvencionan a las que tienen mayores necesidades; los profesores comparten lo que saben en los talleres comunales, etc.

El DAEM trabaja en concordancia con las políticas emanadas del Ministerio, y existe una disposición a aprovechar íntegramente cada uno de los programas de apoyo ofrecidos por el Mineduc. La comuna cuenta con todos los programas de la Junaeb: salud escolar, alimentación, residencia familiar, programa Habilidades para la Vida y programas del Mineduc, “*siendo pioneros e innovadores en cada proyecto*” (Jefa DAEM).

Esto no quiere decir que ‘se acepte pasivamente todo lo que viene de arriba’. Una de las funciones del Área Social del Municipio, de la que es parte el DAEM, consiste en actuar como ventanilla única de canalización de los programas que bajan de Mineduc -Salud, Conace, Chile Deportes, etc.- los que se coordinan para que no interfieran entre sí, ni con el quehacer pedagógico de las escuelas beneficiarias. No obstante, subsisten ocasionales desfases entre las actividades del Ministerio y el DAEM. Un ejemplo de ello fue la realización de las Jornadas de Convivencia Escolar, calendarizadas por el Mineduc, pero modificadas en su implementación “a última hora”, lo que alteró la planificación de actividades establecida por el DAEM.

### Perfil de las Escuelas Atendidas

En la actualidad, el Departamento de Educación de la comuna de Quillota administra 23 establecimientos (16 escuelas básicas, urbanas y rurales -4 de estas últimas corresponden a micro-centros-; 4 liceos; 2 escuelas de adultos y 1 escuela especial) que, en total, comprenden un universo de unos 10.000 alumnos (6.500 en educación básica y 3.500 en educación media, aproximadamente). De este total, un alto número (14) es focalizado y participa en el programa de las 900 escuelas (P-900), Mece Rural (Micro Centros Rurales) o en el Liceo para Todos.

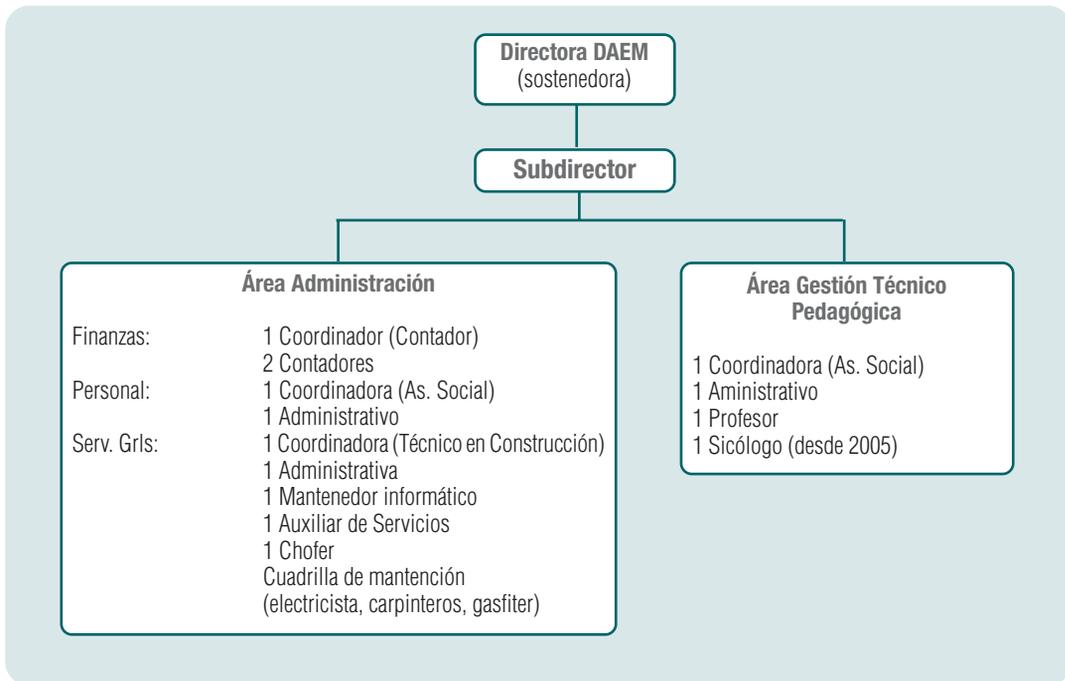
Los alumnos que asisten a estos establecimientos proceden, en su mayoría, de los niveles socioeconómicos bajo y medio-bajo (niveles A y B, según la clasificación del Ministerio). Sólo 3 establecimientos acogen a alumnos de un NSE medio (nivel C). Los niveles de aprendizaje alcanzados por los alumnos que asisten a estas escuelas y liceos se encuentran, en su gran mayoría, por debajo de la media nacional: el Simce del año 2002 arrojó un promedio de 214 puntos para los 4<sup>os</sup> básicos de las escuelas municipalizadas de la comuna, mientras que el promedio alcanzado por los 2<sup>os</sup> medios en el Simce del año 2003, fue levemente superior: 235 puntos.

Alrededor de un 85% de los establecimientos que funcionan bajo la dependencia del DAEM, están adscritos a la JEC; 4 escuelas rurales se encuentran incorporadas en el Mece-Rural; 8 establecimientos participan del P-900; la casi totalidad de las escuelas y liceos forman parte del Proyecto Enlaces; 11 escuelas y 2 liceos operan con un Proyecto de Integración; 4 establecimientos se encuentran implementando la Reforma Curricular en la Educación Parvularia y 11 escuelas se encuentran incorporadas al Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE). Otros temas y orientaciones del Mineduc, como la convivencia escolar y la evaluación docente, también avanzan, aunque con mayor lentitud, por la resistencia que ofrece un segmento de los profesores de la comuna.

## 2. Organización de la Institución para Prestar Apoyo Técnico

### Organización Interna

La organización interna de los DAEM varía de una comuna a otra. El DAEM de Quillota ha ido adecuando su organización interna, buscando la que se ajuste mejor a sus necesidades. En la actualidad, el organigrama de la institución es el siguiente:



Como es posible apreciar, de la directora del DAEM dependen un subdirector y dos Áreas: Administración y Gestión Técnico-Pedagógica. Las áreas trabajan en estrecha coordinación, manteniéndose informadas sobre los aspectos técnicos, financieros y del personal de cada escuela; esta visión integral alimenta las decisiones que se toman, optimizando y concentrando los pocos recursos del Departamento. Por otra parte, los actores de las escuelas saben específicamente a quién pedir ayuda u orientación y los CP reciben, a su vez, información relevante para la toma de sus propias decisiones.

### Área de Gestión Técnico - Pedagógica

El Área de Gestión Técnico - Pedagógica apoya la gestión de los establecimientos en el ámbito que le es propio, vinculándose con los CP y, a través de ellos, con los aproximadamente 200 profesores básicos que participan en las Jornadas Comunes de Reflexión Docente. Está encabezada por una asistente social (que además trabaja directamente con los niveles parvulario y básico) y la secundan dos profesionales que trabajan, respectivamente, con la educación media y la educación para adultos. La

coordinadora del Área de Gestión Técnico- Pedagógica también representa al DAEM en la Mesa Comunal Sicosocial de Educación.

El hecho de tener a cargo del área a una asistente social (en vez de un docente), según la jefa del DAEM, ha aportado beneficios: *“La asistente social tiene la mirada social pero también la orientación hacia la eficacia, la racionalización y manejo de recursos. Le dio un plus especial al cargo”*. Esto, pese a que, en general, los profesores no validarían a quien no es profesor, y *“lo aceptan sólo con el tiempo, después de realizar un gran esfuerzo por ganárselos y demostrar mucho tacto”*, como habría ocurrido finalmente con esta profesional, quien además hizo un Magíster en Gestión Educacional. A futuro se incorporará al equipo un psicólogo educacional.

### Área de Administración

Durante el año 2004 comienza a sentirse *“la necesidad de refocalizar competencias personales y profesionales al interior del DAEM”*; como consecuencia, la estructura organizacional se modifica y el Área de Administración se divide en 3 áreas independientes, pero íntimamente relacionadas: Gestión de Finanzas, Gestión de Servicios Generales y Gestión de Recursos Humanos.

- ✍ Gestión de Finanzas: se encarga de llevar los temas contables del Departamento y de asesorar a los establecimientos en estos ámbitos. Está constituida por tres contadores (un coordinador y dos profesionales). El coordinador del área es un ex funcionario del CPEIP, que estudió la carrera de Contabilidad mientras trabajaba, por lo que se siente muy vinculado al tema “educación”. Por su iniciativa y con la aprobación de la dirección del DAEM, los establecimientos se estructuraron como centros de costos independientes.
- ✍ Servicios Generales: administra la infraestructura de las escuelas y liceos y se encarga de la mantención y las reparaciones. La coordinadora del área es técnico en construcción de la UTFSM y supervisa una cuadrilla de maestros (carpinteros, gáster, electricistas, etc.); esta área también asesora a las escuelas en la postulación de proyectos, por ejemplo, de construcción y/o ampliación de recintos para la JEC. Las demandas que emanan de los establecimientos son priorizadas por la jefa del DAEM.
- ✍ Recursos Humanos: encabezado por una asistente social, se encarga de los procesos administrativos relacionados con la planta docente comunal y del propio DAEM: en total, 630 trabajadores, de los cuales 450 son docentes y 120 auxiliares, paradocentes y diversos profesionales. Como consecuencia de los esfuerzos de mejoramiento de la gestión del DAEM, el área transita desde un énfasis en la optimización de los procesos administrativos, hacia la tecnificación de los procesos de selección y la incorporación paulatina de iniciativas destinadas al bienestar del personal, *“con la mirada de ir atendiendo al recurso humano en la mayor integralidad posible”*.

## Relación con Otras Instituciones

---

Desde el año 2002, el DAEM ha iniciado un trabajo sistemático de articulación e integración de acciones con el Deprov, a objeto de coordinar la implementación de las líneas ministeriales y ampliar los beneficios que llegan a las escuelas focalizadas. Por ejemplo, se ha establecido alianzas para introducir el tema del Aseguramiento de la Calidad en la gestión educacional y para ampliar el sistema de trabajo de la campaña LEM a las escuelas no focalizadas de la comuna.

A partir de 2004, esta coordinación se formaliza en la creación de una Mesa Sicosocial, espacio generado por el municipio y entendido como una red de apoyo que permite optimizar los recursos de la comuna, transfiriendo sus beneficios a las escuelas. En esta Mesa participan las instituciones que atienden a los beneficiarios más vulnerables del sistema municipal, tales como el Deprov, la Universidad del Mar (con sede local que trabaja en la línea psicológica y educacional) y el Área Social Municipal, a través de sus departamentos: DIDECO (Oficina PREVIENE, OPD, Oficina de Promoción Familiar) y Educación (Área de Gestión Técnico Pedagógica y Programa Habilidades para la Vida).

Se trata de una instancia que apunta a crear una sinergia entre estas instituciones y a mejorar la focalización de los programas a través de una coordinación más eficiente. La Mesa, en general, filtra los programas en función de las necesidades de los colegios y no a base de una jerarquía o criterios preestablecidos. Así, por ejemplo, durante 2004, se llevó a cabo un "Foro de Educación orientado al PEI y Convivencia Escolar", con ponencias teóricas y exposición de buenas prácticas.

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

---

Actualmente, el apoyo prestado por el DAEM abarca la gestión institucional, pedagógica, de recursos financieros o económicos y los servicios de apoyo.

#### Gestión Institucional

---

El fortalecimiento de la gestión de los colegios ha sido una prioridad, desde el inicio en el cargo de la directora del DAEM, la que comenzó brindando un apoyo más bien intuitivo, basado en su experiencia como directora en una escuela de la IX Región, hasta llegar a la introducción de procesos formales de mejoramiento de la calidad de la gestión, apoyados por organismos externos. Las escuelas que tienen mayores dificultades son asistidas en forma bastante personalizada; la Jefa del DAEM se hace presente con mayor frecuencia en las escuelas y trabaja “codo a codo” con el equipo de gestión, en el diagnóstico y la superación de las dificultades.

La gestión de personal recibe una atención especial. Los entrevistados del DAEM coinciden en la importancia asignada al factor humano: *“En la medida que pueda operar una adecuada selección de docentes [basada en perfiles de cargos y criterios de selección pertinentes], que tome en cuenta las necesidades de cada establecimiento educacional y su proyecto educativo; que se les comunique [a los docentes seleccionados] desde el inicio cuáles son los requerimientos de su trabajo y qué se espera de ellos”, se contará con “una mejor base que permita avanzar en el trabajo técnico de los docentes, tanto al interior de cada establecimiento, como a nivel de sistema comunal”.*

Sin embargo, esta visión se enfrenta con varios obstáculos. Uno de ellos es el principal “cuello de botella” del sistema, según la Jefa del DAEM: la escasez de personas con características de liderazgo, preparadas para asumir cargos directivos. Esto se dificulta aún más por los bajos incentivos en materia de remuneraciones: el sueldo de director fluctúa entre los \$600.000 y \$700.000 pesos, lo que incide en la motivación para asumir el cargo. Por estos montos, quizás se podría contratar profesores jóvenes y talentosos, pero esto tropezaría con la resistencia de los docentes de la comuna: *“erróneamente se asocia mayor edad a mayor sabiduría”.* El DAEM toma las decisiones relativas a la dotación docente, aunque éstas se discuten, presupuesto en mano, con los directores de los establecimientos.

Cuando se requiere la contratación de personal nuevo, es la directora del DAEM, con ayuda de la coordinadora de Personal, quien efectúa la selección *“...de acuerdo a las características personales y profesionales de éstos y del cargo a ocupar”,* aunque en la práctica no existen aún definiciones explícitas respecto al perfil deseado de los recursos humanos. El actual sistema presenta, además, algunas restricciones legales que limitan el perfeccionamiento del proceso de selección. Por ejemplo:

- ✍ Sólo son admisibles los postulantes que cumplan con los antecedentes de las bases del llamado, y todos ellos deben ser considerados, pese a que puedan resultar inadecuados en otros sentidos (Ej.: Postulante de avanzada edad que cumple con todos los requisitos formales, pero cuya única motivación declarada para postular a un cargo directivo, es que desea trasladarse a Quillota por “el buen clima de la comuna”).
- ✍ Por reglamento, los postulantes a un cargo directivo o docente no pueden ser sometidos a exámenes psicológicos, ni ser entrevistados por psicólogos.
- ✍ Los postulantes deben ser entrevistados por una comisión compuesta exclusivamente por la Jefa del DAEM, un director par (con el mismo nivel de competencias, años de experiencia, etc.), una persona que representa al colegio y una persona del Deprov, que no tiene ni voz ni voto y que hace las veces de ministro de fe.
- ✍ Si cualquiera de estas restricciones se vulnera, el proceso de selección puede ser impugnado legalmente.
- ✍ No existe la posibilidad de hacer un contrato a plazo fijo para tener la oportunidad de evaluar el desempeño del postulante durante un período de tiempo prudente y reemplazarlo oportunamente, si es preciso.

La única salvaguardia que el DAEM puede tomar es asignar mucho más puntaje a la entrevista personal que a los antecedentes, y “confiar en el olfato”, el que no siempre funciona, ya que ocasionalmente, se ha contratado a personas con problemas psiquiátricos invalidantes para el ejercicio de un cargo docente.

Ante la habitual falta de recursos para indemnizar o contratar personal nuevo, el traslado del profesor que ha sido puesto a disposición por su director, a una escuela diferente, es considerado “el mal menor”: *“Si en una escuela hay resistencia a las medidas de mejoramiento del director y se desarmen los grupos de profesores más reticentes a adoptar nuevas prácticas, reubicándolos (separadamente) en otras escuelas, se posibilita una dinámica distinta y más controlable”*. Incluso, se asigna a esta medida una connotación positiva; se cree que *“las personas que trabajan siempre en la misma escuela no tienen mundo y esto no favorece el desarrollo profesional, no obstante, se efectúa un análisis que permite obtener un resultado que favorezca tanto la gestión administrativa como la educacional”* (Jefa DAEM).

## Gestión Pedagógica

---

Como ya se indicó, el trabajo técnico- pedagógico desarrollado apunta principalmente a las escuelas básicas urbanas del municipio, excluyendo de las Jornadas Comunes de Reflexión Docente a las escuelas rurales, pues éstas participan en los microcentros, donde son apoyadas, en forma preferente, por el Deprov.

Al interior de estas escuelas existen realidades muy distintas; algunas se ubican en el centro y otras en la periferia, en un entorno más vulnerable; algunas alcanzan puntajes

SIMCE<sup>67</sup> muy por debajo de la media nacional (178 puntos) y otras se empujan levemente por sobre ésta (258 puntos); algunas ostentan 150 años de trayectoria y otras son de creación reciente. Sin embargo, el trabajo desarrollado por el DAEM, en los dos últimos años, es similar para todas ellas, concentrado sus esfuerzos en fortalecer la gestión pedagógica, a través de redes de trabajo entre coordinadores pedagógicos, directivos y docentes. Para ello se han implementado medidas como las siguientes:

### Creación de Coordinadores Pedagógicos (CP)

A partir del año 2003, el DAEM crea virtuales UTPs, en las escuelas básicas, a través de la asignación de horas a docentes que asumen funciones de coordinadores pedagógicos (CP), con destinación exclusiva en algunas escuelas de mayor cobertura. El cargo de coordinador pedagógico es similar al de un jefe de Unidad Técnico Pedagógica de educación media. La diferencia, con respecto a las responsabilidades de un jefe de UTP tradicional, estriba en un mayor énfasis en la coordinación del trabajo técnico, con el de las restantes escuelas municipales de la comuna.

La fórmula empleada es que a los docentes designados como CP, se les asigna una carga horaria que alcanza en algunos casos, hasta 30 ó 40 horas, exclusivamente para realizar la función de coordinación pedagógica, aunque en su contrato figuren como un docente más de la escuela. Ello, producto de normas ministeriales relativas a la planta que corresponde a cada escuela según sus características de matrícula, etc., y por las cuales muchas escuelas no tendrían la posibilidad de disponer de este tipo de profesionales, cuya función, sin embargo, es crítica para la superación de resultados deficitarios. Mediante este recurso se soluciona dicho obstáculo administrativo.

### Red Técnico - Pedagógica

Los CP forman parte de una red cuyo trabajo irradia a los colegios, liderada por una docente representante del Área de Gestión Pedagógica del DAEM. La coordinación del trabajo técnico entre escuelas municipales, tiene como objeto potenciar temas como la planificación, la implementación curricular y la evaluación de resultados, en un marco de reflexión compartida y apoyo mutuo.

Algunos coordinadores (5) componen un equipo intermedio que tiene por función diseñar, ejecutar y evaluar el plan de trabajo del año. Este equipo se reúne semanalmente y es coordinado por un integrante del área técnica del DAEM.

## Jornadas Comunes de Reflexión Docente

Este es un espacio mensual, creado a partir de 2004, que reúne las plantas docentes completas (directores, coordinadores pedagógicos y profesores) de las escuelas básicas participantes. Los docentes de 1º a 4º básico, se agrupan y trabajan por niveles (NB1 y NB2) y los de 5º a 8º básico trabajan por subsectores de aprendizaje; aquellos que imparten más de una asignatura se suman al subsector en el que se sienten más débiles o en el que trabajan la mayor cantidad de horas. Cada grupo es coordinado por un miembro del equipo de CP y un director de escuela<sup>68</sup>. En ellos se trabajan temas relacionados con la implementación curricular que surgen a partir de las inquietudes planteadas por los mismos docentes, y se realiza un intercambio de buenas prácticas para apoyar el trabajo de los que tienen dificultades. Estas acciones han permitido un *“mayor nivel de expertización entre los docentes y la unificación del lenguaje y de las exigencias entre escuelas”*.

Estas instancias, si bien son de creación reciente, han sido implementadas consistentemente, en cuanto a su periodicidad y a las temáticas en las cuales se ha enfocado el trabajo.

## Gestión de Recursos Financieros

El Área de Administración del DAEM brinda apoyo a la gestión financiera de los establecimientos, mediante la entrega de información clara y oportuna. Para ello, cada establecimiento se define como un centro de costos separado; la información contable se vuelca en una planilla que contiene en detalle cada uno de los ingresos y egresos de la escuela o liceo para cada mes del año. A los establecimientos que poseen superávit, se les premia a través de incentivos ‘indirectos’ (ya que éstos no están formalmente establecidos, siendo la Jefa del DAEM quien determina cuándo otorgarlos), concediéndoles recursos, por ejemplo, para financiar algún proyecto; asignándoles profesores u horas complementarias que el establecimiento solicite, etc.

El sistema permite que los directores tengan claro lo que se requiere para optimizar los recursos disponibles, ya sea subir su asistencia media, controlar sus costos, aumentar el número de alumnos por curso o racionalizar el número de horas docentes.

Otra ventaja de los centros de costos, es que permiten transparentar el uso de los recursos asignados, promoviendo la confianza entre los diferentes actores del sistema educacional. Esto es destacado por la jefa del DAEM, quien señala que existe *“una política de puertas abiertas”* para quien desee informarse sobre el punto, lo que resta base a cualquier especulación: *“Nadie puede venir - o ir a la Municipalidad - y decir que aquí hay cosas raras. Los sueldos, las horas extras, los contratos, todo es transparente”*.

<sup>68</sup> Esta medida contribuye a reforzar el involucramiento en los aspectos técnico - pedagógicos de algunos directivos que tienden a enfocarse preferentemente en la gestión administrativa de sus escuelas.

El DAEM también apoya a los establecimientos que de él dependen, brindando respuestas oportunas a las diversas demandas relacionadas con los aspectos materiales (infraestructura, equipamiento, insumos, servicios, etc.), necesarios para desarrollar una labor en buenas condiciones. Los directivos y docentes entrevistados destacan la eficiencia y amplitud con la que el DAEM responde a los requerimientos de los establecimientos: *“Se cayó la palmera con el viento, al otro día el DAEM mandó a alguien”*; *“Nos llegó una biblioteca a través de la Fundación La Fuente (Fundación Andes / P-900), con la condición de que la escuela ‘se pusiera’ con el espacio físico y mobiliario. Había una sala pero el tamaño era insuficiente - la fundación pide un cierto N° de metros cuadrados por niño- y el DAEM aportó la ampliación y el mobiliario.”*; *“El DAEM trata de solucionar todos los problemas que se nos presentan, de acuerdo a sus posibilidades. Por ejemplo, si hay licencias largas, manda profesores reemplazantes; nos fotocopia el material que necesitamos: nosotros llevamos la resma de papel y nos hacen las fotocopias de inmediato, no para la otra semana”*; *“Hay muy buena disposición del DAEM”*; *“El director va al DAEM y dice: ‘tanto’ ponen los apoderados para esta actividad que queremos hacer, ¿cuánto ponen ustedes?”*; *“Hay un bus del municipio que trae a los niños de los sectores más alejados. Tiene mucha demanda. Hasta el año pasado se facilitaba a las escuelas para realizar actividades”*. En síntesis: *“Hay apoyo del DAEM, desde lo macro a lo micro”*.

El DAEM no sólo se ocupa de apoyar las condiciones materiales en las que se realiza el trabajo en las escuelas, sino también del bienestar psicológico de los docentes, como relata una profesora: *“En las reuniones mensuales nos quejábamos de estar agotados por la JEC y los niños difíciles, por el desgaste de fin de año y [la Jefa del DAEM] nos consiguió 4 sesiones de ‘reiki’ para los profesores de los colegios que se inscribieran. Participamos todos los profesores, paradocentes, el director, todos en colchonetas. Fue rico, quedábamos relajados”*.

La prestación de servicios puede parecer menos relevante que los esfuerzos desplegados para mejorar la gestión o la docencia, sin embargo, ha contribuido en gran medida a cimentar el liderazgo del DAEM entre los directivos y docentes, quienes se muestran más dispuestos a responder a los requerimientos que los sacan de su ‘zona de comodidad’ y los embarcan en un proceso de cambios, debido a que perciben que desde el DAEM se toman en serio sus preocupaciones y se realiza un esfuerzo consistente por atenderlas prontamente.

## Percepción Subjetiva de los Actores

---

El trabajo en redes ha tenido un positivo impacto en la motivación de los docentes, los que valoran:

- ✓ Las posibilidades de intercambio de experiencias y material pedagógico (guías, tipos de evaluación, juegos);
- ✓ La búsqueda conjunta de soluciones a los problemas de las asignaturas: *“En las escuelas chicas hay un solo profesor por nivel o asignatura y no tiene con quien compartir (...) en cambio, en estas instancias los pocos son hartos y hablan el mismo idioma”*; y
- ✓ Las posibilidades de hacer catarsis y ser acogidos: *“Ahí se percibe que una tiene las mismas necesidades que los demás”*.

La autoestima y el sentido de pertenencia de los docentes se acrecientan al comparar su realidad con la de otras comunas: *“En las reuniones regionales vemos que en otros lados funcionan muy desarticulados; en comparación, nosotras nos sentimos ‘sabias’. Hay una visión de sistema, con la coordinación de la UTP [del DAEM] sabemos en qué parada está, nos podemos comparar, vemos por qué a otro le resulta algo que a nosotros no. Hay comunas donde sólo hablan para quejarse del trabajo adicional y de las muchas exigencias a las que deben responder, que quién paga las horas, etc. Nos preguntamos ¿dónde está la vocación?”*.

Asimismo, los directivos entrevistados valoran la cercana y eficiente articulación entre las escuelas y el DAEM, y la contrastan favorablemente con lo que sucede en otros lugares: *“En otras comunas, el alcalde hace todo: pone la plata, los profesores le piden los permisos administrativos a él, y el DAEM solamente manda en los papeles. Acá, los directores y los UTP somos respetados”*.

Los desafíos pendientes que los docentes perciben, dicen relación con la necesidad de desarrollar acciones efectivas y sistemáticas de apoyo a la planificación del resto de los subsectores (actualmente se enfatiza el trabajo de lenguaje y matemáticas). Por ejemplo, algunos docentes de educación física y educación musical señalan que *“existe un coordinador para estos subsectores, pero éstos no asisten porque el DAEM no los cita, por ello, durante todo el año trabajamos solos”*. Desde el DAEM se señala que, a futuro, se espera subsanar estas situaciones *“desarrollando una planificación anual de carácter permanente, y delegando en los directivos u otros docentes calificados, la autonomía e iniciativa para interactuar oportunamente con el o los coordinadores responsables”*.

Por otra parte, se vislumbra como necesaria una mayor articulación entre la educación básica y el Proyecto de Integración.

## 4. Resultados que el Apoyo Técnico ha Conseguido

---

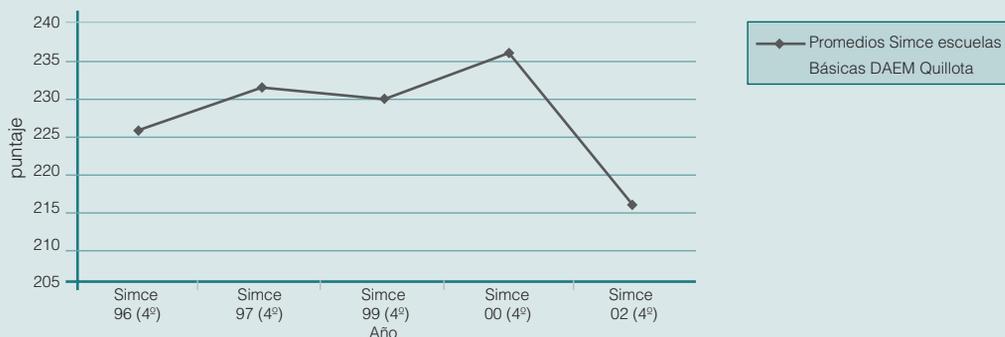
El Departamento de Educación no posee instrumentos o guías para evaluar el proceso de asesoría llevado a cabo. La evaluación subjetiva del éxito o fracaso de alguna medida o estrategia implementada, determina su continuidad y mejoramiento.

Desde el inicio del proceso de apoyo técnico, al parecer los mayores avances en los establecimientos, han tenido lugar en el ámbito de la normalización. Según los entrevistados, la gran mayoría de las escuelas se encontraba en una fase previa a la de normalización, por lo que el tema de “ordenar la casa” (denominado por una entrevistada como “fase de instalación”) ha sido prioritario. Antes de la entrega de este apoyo, las distintas escuelas funcionaban aislada y desordenadamente, y ahora, según señala la coordinadora pedagógica del DAEM: *“Puedo exigir a un profesor que planifique de una determinada manera, porque los demás profesores del DAEM lo están haciendo (...) hemos logrado consenso en que a nivel de escuelas deben existir ciertos mínimos de gestión, que la escuela debe asegurar”*. La estrecha coordinación entre el Deprov y el DAEM, ha facilitado este proceso, pese a las restricciones legales y económicas existentes para el recambio de personal. También ha contribuido a ello la legitimidad del DAEM, lograda a través de años de trabajo conjunto, de su credibilidad y del soporte eficiente que habría dado a las necesidades de las escuelas.

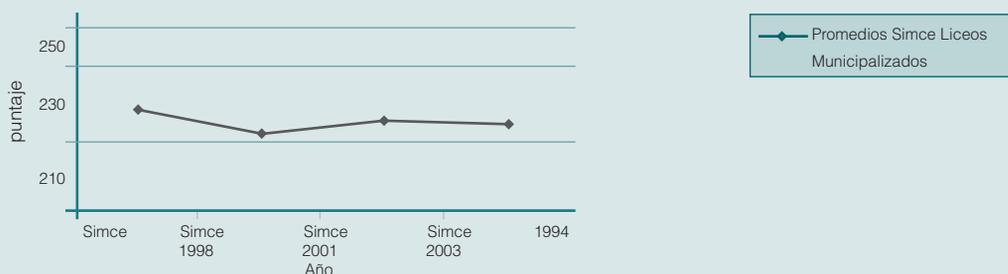
Los Talleres Comunales han relevado y fortalecido la planificación de las asignaturas por parte de los profesores; el intercambio de experiencias pedagógicas entre los docentes ha permitido la renovación y/o modificación de las metodologías de enseñanza en aquellos que se encuentran débiles en éste ámbito. El trabajo en el nivel de prácticas de aula, recién comenzó este año.

Sin embargo, a pesar del esfuerzo por colocar lo pedagógico en el centro de la gestión, mediante la instalación de estos soportes, la mirada de los entrevistados se detiene más bien en los procesos y en las necesidades de los profesores que en los logros de aprendizaje a alcanzar por los alumnos. Coincidentemente, las estadísticas muestran una caída en el promedio del SIMCE comunal, en las escuelas básicas que trabajan bajo este apoyo.

### Escuelas Básicas DAEM Quillota



### Liceos Municipalizados DAEM Quillota



Otras evaluaciones también arrojan bajos resultados: a partir del año 2003, se efectúa una evaluación regional gestionada por la Seremi de Educación de la V Región, entre 1º y 4º básicos, en los subsectores de lenguaje (aplicación 2003 y 2004) y matemáticas (sólo 2004). Ésta es aplicada por los mismos profesores de aula y los resultados en la comuna, hasta el momento, han sido bajos. La prueba no está estandarizada.

Por otro lado, a partir del año 2004 y en forma asistemática, los profesores de mi establecimiento aplican una prueba en el nivel comunal, creada a base de los estándares de efectividad escolar para primer ciclo básico y si bien los resultados sólo muestran un 60% de logro, la prueba ha permitido que en las reuniones de coordinación pedagógica se identifiquen áreas descendidas y se generen estrategias remediales, que deben ser aplicadas posteriormente, en cada escuela.

Respecto a la sustentabilidad de los resultados logrados, es posible que, sin las horas adicionales que permiten la existencia de las coordinadoras pedagógicas y sin los espacios de coordinación dispuestos por el DAEM, el sistema de trabajo en redes no se sostenga. Es probable que lo mismo ocurra sin el liderazgo y el impulso dado desde el DAEM, ya que la experiencia se encuentra en una fase muy frágil aún.

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

---

### Área de Gestión Pedagógica en el DAEM

---

Resulta interesante la existencia de un Área de Gestión Pedagógica al interior de un Departamento de Administración de Educación Municipal, que tiene el potencial de actuar como 'contraparte informada' y aliada de una Dirección Provincial, con la que puede desarrollar un trabajo conjunto en torno a temas de gestión institucional (Acreditación de la Calidad de la Gestión) y pedagógica (campaña LEM) en las escuelas.

En el caso de esta experiencia, el DAEM puede focalizar la atención y orientar acciones destinadas específicamente a este ámbito, evitando la distracción en temas administrativos y financieros. Por otro lado, puede dar respuesta a los directores que acuden al DAEM buscando orientación y efectuando consultas en aquellos ámbitos donde se cruzan los temas de gestión pedagógica e institucional (normalmente repartidos entre el Deprov y el DAEM). No obstante, un sistema de este tipo sólo puede aspirar a buenos resultados si se propone metas que permitan orientar y sistematizar las acciones.

### Creación del Cargo de Coordinador Pedagógico en las Escuelas Básicas

---

Este cargo, no contemplado en muchas escuelas por la normativa vigente, es considerado fundamental, especialmente en las escuelas que tienen resultados más débiles. Los CP son quienes sostienen las redes pedagógicas, y a través de ellos las iniciativas de mejoramiento que surgen desde el nivel del DAEM /Deprov llegan a las escuelas; quien detenta este cargo supervisa, coordina y efectúa el seguimiento de la implementación curricular y las acciones de mejoramiento.

### Trabajo en Redes Pedagógicas

---

El trabajo en redes pedagógicas ha sido altamente valorado por los docentes, los que mediante este sistema han podido adquirir un lenguaje y criterios comunes, capacitarse e intercambiar prácticas exitosas, lo que constituye, a su vez, una buena base para orientar una mejor implementación curricular en los establecimientos. Los entrevistados destacan el papel formador de estas instancias que *"ayudan a crear puentes entre los distintos docentes, especialmente los nuevos, y generar contactos entre ellos"*.

Como condición de éxito para su replicabilidad, es necesario que el horario de coordinación esté contemplado en la jornada laboral de los docentes, que los horarios de las escuelas se sincronicen para que todas dispongan de espacios libres en un mismo día y que se cuide el 'componente social' para facilitar el intercambio provechoso de información (esto implica, desde hacer dinámicas de grupo o de relajación, hasta traer 'café y galletitas').