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

Segunda Parte
Descripción de los Casos Estudiados

La Experiencia del Departamento Pedagógico de la Sociedad de Instrucción Primaria

Apoyo de Especialistas al Trabajo de los Profesores

Catalina Ruiz U.
Gonzalo Muñoz S.

Resumen de la Experiencia

La SIP tiene una historia que se remonta al siglo antepasado y sus escuelas son reconocidas por un estilo de trabajo riguroso, exigente y disciplinado. Hace aproximadamente seis años, se produjo un giro en el tipo de apoyo que entrega a las escuelas. Si bien éste arrojaba buenos resultados académicos, se detectó la necesidad de un apoyo más personalizado, dirigido a los docentes. Con este propósito, en 1999 se reorganizó el Departamento Pedagógico, centrando su acción en la realización de asesorías pedagógicas de nivel "práctico", dirigidas a los profesores. Hoy, prácticamente todos los sectores de aprendizaje cuentan con un asesor especializado. El foco del trabajo de apoyo técnico que realiza la SIP está puesto fundamentalmente en la sala de clases. El hecho de contar con un equipo de asesores busca precisamente aportar al trabajo en el aula, a través de un sistema de apoyo fuertemente personalizado y que apoya de cerca a cada profesor. El equipo está compuesto por: un Coordinador Pedagógico que dirige el departamento en cuestión y define las actividades curriculares, de orientación, extracurriculares y de perfeccionamiento docente; 18 Asesores especialistas que visitan periódicamente los colegios para observar el desarrollo de clases, asesorar a los profesores, divulgar metodologías exitosas y evaluar los progresos de los alumnos; y un Orientador, a cargo de velar por la correcta aplicación de los planes de orientación de los alumnos y de los apoderados.

A ojos de muchos, el principal capital en el que se basa el apoyo técnico de la SIP está en sus recursos humanos. Para la función de asesoría, se trabaja con docentes de "excelencia comprobada", que provienen de otro sistema (público o privado) o han demostrado su capacidad en las mismas escuelas de la SIP (como ocurre en aproximadamente la mitad de los casos). Gran parte del éxito del modelo de asesoría se juega en la escuela y en sus salas de clase, en donde se evidencia la *expertise* de los especialistas. Sin embargo, los propios asesores aseguran que su trabajo requiere de un nivel anterior que los coordine y apoye. De ahí la importancia del rol de quien encabeza la dirección pedagógica de la SIP. Esta persona ejerce de líder del grupo, evalúa el trabajo de estos asesores y monitorea de cerca lo que ocurre en los establecimientos. Los asesores realizan un trabajo personalizado, centrado en la sala de clase, en visitas bien programadas y planificadas, que incluyen observación de aula, conversación y retroalimentación con el profesor observado e informes escritos. Junto con lo anterior, apoyan la planificación de las clases a lo largo del año escolar, aplicando pruebas estandarizadas que muestran la evolución de los aprendizajes en cada colegio y nivel y que facilitan la identificación de las nuevas necesidades de apoyo y los contenidos que deben ser reforzados.

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

¿Qué es la SIP?

La Sociedad de Instrucción Primaria (SIP) es una Corporación Educacional de Derecho Privado, sin fines de lucro, dedicada a brindar educación a niños y niñas pertenecientes a familias de escasos recursos. Su misión es *educar con sólida formación humana y profundos valores patrios, que los lleven a tener una clara conciencia y misión de su condición de ciudadanos chilenos.* En términos generales, esta misión se concretaría a través de 3 principios: 1) La racionalidad, es decir, la capacidad de conocer y entender; 2) La libertad, entendida como la facultad de autodeterminarse y elegir; y 3) La singularidad, es decir, la condición de ser irrepetible. Como plantea la coordinadora pedagógica de esta institución, una de las ideas que guía el quehacer de la Sociedad se expresa en que *"Tenemos 8 años para cambiar la vida de estos niños. Por lo tanto, no podemos perder un minuto. La responsabilidad que tenemos es demasiado grande"*.

La SIP tiene carácter regional, en el sentido de que la totalidad de sus establecimientos se encuentra en diversos sectores correspondientes a los más desposeídos de la Región Metropolitana. Su estructura administrativa contempla un Honorable Consejo de Administración y a los socios de la SIP. El Consejo es el organismo central, encargado de la gestión financiera, pedagógica y administrativa de los diferentes establecimientos educacionales. Este Consejo está compuesto por tres categorías de consejeros, quienes, a través de reuniones mensuales y visitas periódicas a las escuelas, velan por el buen funcionamiento de éstas[36].

La Sociedad se financia, en un 98%, con el aporte del Estado (vía subvenciones) y en un 2%, con el apoyo de los apoderados. La SIP también capta recursos provenientes de otros conceptos definidos por el Mineduc, como son: la asignación por desempeño, la asignación por mantenimiento y los bonos de excelencia. Para los directivos de esta institución, por cierto, la excelencia de resultados de la SIP no tiene que ver con los recursos económicos: *"Nosotros, finalmente, para nuestra gestión contamos con los mismos recursos que una escuela pública en un sector pobre. La diferencia está en cómo trabajamos" (coordinadora pedagógica).*

Historia de la SIP

La SIP se funda bajo el gobierno de Manuel Montt, quien estableció como una de sus prioridades, el desarrollo cultural de los chilenos. Las alarmantes tasas de analfabetismo, que frisaban el 90%, motivaron a un grupo de particulares a cooperar con el Estado en la

[36] La composición del Consejo, es la siguiente:
- Consejeros Honorarios: personas que dan estabilidad y continuidad a la SIP y que han participado por 10 años como consejeros electivos.
- Consejeros Electivos: consejeros designados por la Junta General de socios; cada 3 años se renueva un tercio de su composición.
- Consejeros Asesores: personas elegidas anualmente en votación directa, por la Junta General de Socios, entre el personal de la sociedad. Representa a directores, profesores, administrativos y auxiliares.

educación de las clases populares. Es así como en 1856, Benjamín Vicuña Mackenna, Diego Barros Arana y Domingo Santa María, decidieron fundar una institución educacional cuyo primer objetivo fue "terminar con la ignorancia". Asimismo, en 1884, Claudio Matte publicó su Método para la Enseñanza Simultánea de la Lectura y la Escritura, adaptando las metodologías europeas a la realidad chilena. Tal fue el éxito de este método de 'enseñanza' que en 1894, el *Silabario Matte* fue declarado texto oficial de educación en Chile. Claudio Matte no sólo dirigió técnicamente las escuelas (1892-1956), sino que además, donó a la SIP 6 establecimientos y durante su administración solventó los gastos generales en momentos difíciles. Si bien el problema que dio origen a la Sociedad, el analfabetismo, ha sido erradicado gracias a distintas políticas educativas, la motivación original con que se fundó la SIP continúa vigente: la desigualdad de oportunidades a la que se ven enfrentados miles de niños y niñas provenientes de los sectores más vulnerables, puede ser superada gracias a una educación de excelencia.

Las Escuelas de la SIP

En la actualidad, la SIP posee 17 establecimientos educacionales, todos de amplia trayectoria, distribuidos en sectores socialmente vulnerables de la Región Metropolitana (la totalidad se encuentra dentro del 40% más pobre de la matrícula nacional, esto es, de los grupos socioeconómicos 1 y 2 del Ministerio), donde ofrece educación a más de 18 mil alumnos[37]. Todos los colegios llevan el nombre de algún benefactor. Hoy cuenta con 14 escuelas de educación básica, 2 de educación media y 1 establecimiento con educación básica y media completas. Todos reciben un aporte estatal mensual, es decir, son establecimientos particulares subvencionados y algunos de ellos - 7 escuelas básicas y un colegio de educación media - han incorporado el sistema de financiamiento compartido[38]. Por otra parte, todas las escuelas están prácticamente al tope de su capacidad, lo que se traduce en que el tamaño de los cursos sea bastante grande: "no menos de 44 alumnos por curso"[39], según una de las asesoras.

Uno de los elementos más destacables de estas escuelas, conocidas también como las "escuelas Matte", es el sentido de tradición e identidad que marca a todos los que ahí estudian o trabajan. Es común, por ejemplo, encontrar en ellas a distintas generaciones de una misma familia, o a ex alumnos que, luego de transformarse en profesionales, se reincorporan como profesores. La mística es, en este mismo sentido, un valor fundamental: profesores, alumnos y apoderados así lo reconocen. Para muchos, estudiar o trabajar allí es un orgullo y una oportunidad que nadie puede "darse el lujo" de desaprovechar.

[37] Cabe destacar que el primer establecimiento de la Sociedad de Instrucción Primaria se fundó en 1856 y el último en 1987.
[38] En el anexo del informe de esta experiencia se encuentra una tabla que muestra todos los establecimientos que administra la Sociedad de Instrucción Primaria.
[39] Por lo mismo, en todas las escuelas hay selección de alumnos. Hay mucha demanda, que se filtra en función de criterios académicos del alumno y de la capacidad de co-pago de los padres.

El "Por qué" de un Sistema de Supervisión

La SIP ha mantenido siempre una amplia gama de atribuciones en sus colegios, respecto de temas administrativos y pedagógicos. A través de ello, ha impreso un "sello" particular en sus establecimientos: la convergencia y similitud de un estilo de trabajo riguroso, exigente y disciplinado, que ha motivado el reconocimiento de estas experiencias.

Hace aproximadamente 6 años, se produjo un giro en el tipo de apoyo que se le entregaba a las escuelas. Si bien se obtenía buenos resultados académicos en todos los establecimientos, hacía falta un apoyo más personalizado dirigido a los docentes. Es así como, en 1999, se reorganizó el Departamento Pedagógico (DP) que comenzó a focalizar su accionar en la realización de asesorías pedagógicas de nivel "práctico", dirigidas a los profesores[40].

Este giro se debió, básicamente, al convencimiento de un par de profesoras - en conjunto con la directora del Departamento Pedagógico- respecto de la necesidad de entregar un apoyo personalizado y mucho más cercano al trabajo de cada profesor: *"Antes habíamos sólo dos supervisoras. No teníamos la instrucción de hacer un trabajo en detalle en el aula, porque era más un trabajo administrativo, de oficina. Me di cuenta de que lo que se necesitaba era entrar y sentarse a mirar en el aula, y eso fue lo que empezamos a hacer"* (asesora). Este trabajo de apoyo se inició con sólo una asesora para matemáticas, a la que posteriormente se sumaron especialistas en lenguaje y ciencias. Hoy, prácticamente todos los sectores cuentan con un asesor.

El DP es el encargado de entregar los lineamientos centrales del quehacer educativo al interior de las escuelas de la SIP. Funciona sobre la base de un supuesto que organiza y orienta todas sus acciones: *"el profesor, muy pocas veces ha sido enfrentado y relacionado con prácticas exitosas"* (coordinadora pedagógica); al contrario, con frecuencia se produciría una especie de "círculo de la no calidad": docentes que enseñan sólo lo aprendido en la universidad y que realizaron prácticas también en colegios de mediana o mala calidad. Además, sus experiencias posteriores no contribuyeron a mejorar tales prácticas. Es un trabajo, por lo tanto, sumamente auto-referente, lo que hace muy probable que, en la mayor parte de su vida pedagógica, los docentes arrastren inercias nocivas o poco efectivas para el aprendizaje de sus alumnos. La intención del DP es justamente revertir este círculo, generando espacios de aprendizaje para los docentes, con el foco dirigido hacia prácticas pedagógicas exitosas. Esto, a través de pasantías y de un modelo de asesoría que apoye muy de cerca el trabajo de aquellos que trabajan en sus establecimientos, mostrándoles "cómo enseñar mejor".

[40] Antes existía un sistema de supervisión, pero que se ocupaba más bien del desempeño administrativo de los establecimientos: contratación de docentes, sueldos, revisión de pruebas. Hoy, los superisores han sido liberados de varias de esas funciones para que se concentren en lo estrictamente pedagógico.

Los Principales Objetivos del Departamento Pedagógico, en la Actualidad, son:

- Fijar las metas pedagógicas, tanto en cuanto a los conocimientos, como a los valores que los estudiantes deben lograr. Las metas son fijadas a base de los contenidos mínimos del marco curricular del Mineduc[41].
- Monitorear el proceso educacional. El DP acompaña, monitorea y apoya a los docentes a través de un sistema de asesorías externas, realizadas en terreno, por profesionales de excelencia. Las tareas de asesoría serán profundizadas a lo largo de este informe.
- Evaluar las metas propuestas, a través de la evaluación periódica de todos los cursos, niveles y actividades en los diferentes sectores de aprendizaje, mediante la observación directa de los asesores. Asimismo, se aplican instrumentos de medición elaborados por el propio DP, para comparar diferentes metodologías, chequeando, a través de estas mismas mediciones, el cumplimiento de metas por establecimiento.
- Analizar los resultados. Semanal y mensualmente, los asesores entregan un informe escrito sobre lo observado en los colegios, donde se incorporan observaciones y sugerencias. El DP utiliza estos insumos para, después, hacer análisis comparativos de las metas propuestas -con otros establecimientos similares-, con el objeto de determinar cuáles son los procesos o metodologías con mejores y peores resultados.
- Organizar las remediales. El DP establece finalmente las vías de mejora de los logros de aprendizaje, en conjunto con la dirección de los colegios, de acuerdo a las características y posibilidades de los establecimientos, focalizando la ayuda de los asesores, sugiriendo actividades, metodologías o reforzamientos.

En resumen, el DP, a través de sus asesoras, apoya a los profesores en la planificación y organización de su trabajo. Lo relevante es que el foco de este trabajo está puesto, fundamentalmente, en la sala de clases. El hecho de contar con un equipo de asesores busca, precisamente, aportar al trabajo en el aula, a través de un sistema fuertemente personalizado que sigue / apoya de cerca a cada profesor. Es necesario recordar que la SIP administra estas escuelas y que, aún cuando el foco del trabajo de apoyo está puesto en el aula, de cualquier forma, termina incidiendo en las demás áreas de funcionamiento de los establecimientos, como en la gestión presupuestaria, por ejemplo. Así, el Departamento Pedagógico no aparece para las escuelas como un apoyo aislado, sino más bien como un eslabón más de la estructura de la SIP.

Por este medio, la Sociedad busca también dar unidad a sus escuelas, a través de la transmisión de una cultura propia. Según la coordinadora de este departamento, esta cultura tiene dos dimensiones principales: 1) Evitar la pérdida de tiempo (por medio de una exigente planificación de clases y contenidos); y 2) Implantar la 'cultura' de la evaluación (gracias al acompañamiento de los asesores y de la existencia de pruebas estandarizadas realizadas externamente a todos los alumnos).

[41] El marco curricular que emana del Mineduc es analizado por el DP, quien tiene la misión de traducirlo, adaptarlo e identificar los énfasis y ritmos que le parecen necesarios, según las diferentes realidades. Este trabajo se hace en comisiones de especialistas internos y externos a la institución. Este departamento distribuye, además, entre los colegios, los insumos materiales y las estrategias para desarrollar los programas establecidos.

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

Estructura Organizacional y la Figura Clave del Asesor

El Departamento Pedagógico se organiza a base de 3 actores claves: 1 Coordinador Pedagógico, responsable de dirigir el Departamento y de desarrollar las actividades curriculares, de orientación, extracurriculares y de perfeccionamiento; 19 Asesores, profesionales de excelencia pedagógica que visitan periódicamente los establecimientos para apoyar al personal docente, observando el desarrollo de clases, divulgando metodologías exitosas y evaluando los progresos de los estudiantes; y 1 Orientador, a cargo de velar por la correcta aplicación de los planes de orientación de los alumnos y apoderados.[42]

Organizacionalmente, este modelo de supervisión combina la gestión y preparación del trabajo centralizado, con el apoyo a los profesores, fuertemente descentralizado. Por una parte, las decisiones respecto de cómo y cuándo apoyar a las escuelas y evaluar los avances de los establecimientos se toman centralmente, sin incidencia directa de las escuelas. Por otra parte, sin embargo, las escuelas palpan la cercanía y "llegada local" del DP, a través de las visitas y el apoyo personalizado de los asesores.

No cabe duda de que el trabajo de apoyo técnico que realiza el DP tiene un actor principal: 'el asesor pedagógico'. En efecto, el modelo de asesoría, como ya hemos visto, contempla un equipo de docentes especialistas por áreas o sectores[43] que apoyan el trabajo pedagógico de los educadores de las distintas escuelas. Estos asesores pedagógicos tienen a su cargo un determinado sector de aprendizaje, en un determinado número de escuelas. En el caso de "comprensión del medio", por ejemplo, hay dos asesoras para educación básica, las cuales se reparten el total de escuelas, de manera tal que cada asesora está a cargo de aproximadamente 8 escuelas. En otros sectores y en la educación media, esa proporción puede variar, siendo lo importante que cada asesor visite cada escuela, a lo menos, una vez al mes.

A ojos de muchos, el principal capital en el que se basa el apoyo técnico de la SIP está justamente en sus recursos humanos. Para la función de asesoría se trabaja con docentes de "excelencia comprobada", que provienen de otro sistema (público o privado) o bien han demostrado su capacidad y experiencia en las mismas escuelas de la SIP (como ocurre en aproximadamente la mitad de los casos). La apuesta está en aprovechar la *expertise* de estos docentes y transmitir sus conocimientos técnicos a todos los educadores de la SIP. Se trata de especialistas por sector y nivel, por lo cual, *"nuestros asesores tienen un foco claro de cuáles son las áreas que tienen que trabajar. No creemos en los generalistas, sino en buenos especialistas",* señala la directora del DP.

---

[42] De los 19 asesores, sólo 2 trabajan a tiempo completo para la SIP (Lenguaje y Matemáticas). Las demás asesoras trabajan por hora y a honorarios, lo que por lo general les demanda 3/4 de jornada en promedio (algunos asesores trabajan más, otros menos). Las remuneraciones dependen del número de sesiones (visitas) que realizan las asesoras. El valor hora, según las asesoras, es un poco más alto (alrededor de un 20%) que lo que gana un profesor por hacer clases. Los asesores que no trabajan tiempo completo hacen clases fuera de la Fundación o en otro espacio laboral.

[43] Hay asesores para Lenguaje (1), Matemáticas (1), Comprensión del Medio (3), Artes (1), Computación (2) y Biblioteca (1), esto en educación Básica. En educación media, hay asesores en Matemáticas (2), Lenguaje (1), Filosofía (1), Ciencias Sociales (2), Artes (1), Computación (2) y en Religión (1).

Uno de los aspectos clave para que este tipo de apoyo técnico funcione, es la selección de estos profesionales, proceso exigente del cual se ocupa, personalmente, la directora del DP. El perfil que caracteriza a los actuales supervisores puede construirse a partir de la opinión de las propias escuelas:

Características de los Supervisores Actuales:

- Son profesores reconocidos como especialistas en su área, con un amplio manejo metodológico y actualización en las 'ultimas novedades', por lo cual son considerados como una "autoridad entre pares".
- Tienen una gran experiencia como educadores en su especialidad. Prácticamente en todos los casos, solo han abandonado el aula para cumplir la función de asesoría.
- Las escuelas reconocen su apertura y capacidad para aprender, es decir, su flexibilidad: *"Los profesores dejan de ser buenos profesores cuando pierden la humildad. Un profesor está siempre aprendiendo y el asesor no tiene por qué ser una excepción" (asesora).*
- Hacen sugerencias, más que obligar a hacer modificaciones.
- Todos tienen una buena capacidad para empatizar con los docentes. Se privilegia, en ese sentido, un carácter que "llegue bien" a los profesores, sin perder autoridad frente a ellos.
- Creen ser factores de cambio y tienen un fuerte espíritu social.

El DP apuesta por un perfeccionamiento aplicado y permanente de sus asesores. *"Estamos en constante perfeccionamiento. Hace poco, yo misma terminé un postítulo en la Universidad del Desarrollo. Durante el verano, algunas asesoras estuvimos perfeccionándonos en España; además, estamos asistiendo a seminarios y charlas permanentemente. Siempre estamos revisando también las novedades del Ministerio de Educación. Acá cumplimos una función de expertas en educación y no podemos dejar de estar actualizadas"* (asesora).

Se trata, por lo tanto, de educadores de excelencia, *"de lo mejor que tenemos en nuestro sistema educativo"* señalan en el DP. Su promedio de edad bordea los 45 años y poseen, en su mayoría, una historia larga ligada a la SIP, con buenos resultados académicos y capacidad reconocida por sus pares. La mayoría - de formación rigurosa y gran profesionalismo- se ha legitimado como "experta", por su habilidad profesional, su llegada con los docentes, su apertura a las sugerencias y su humildad para enfrentar el trabajo de asesorías.

Es importante considerar, por último, que su trabajo es sometido a un proceso de evaluación que les permite mejorar sus prácticas de año en año. En primer lugar, los equipos directivos de las distintas escuelas son invitados a contestar una evaluación sobre el trabajo de los asesores que asisten a su establecimiento. Con ese material como insumo y aprovechando la experiencia de trabajo conjunto durante todo el año, la Coordinadora Pedagógica se

reúne con cada uno de los asesores y concuerda con ellos los aspectos a mejorar en el apoyo a las escuelas y docentes. Este proceso es bien visto: *"Acá hay como una cadena de evaluación. Nosotros evaluamos a los directores y profesores, y los directores nos evalúan a nosotros. Eso es importante porque siempre la evaluación te dice algo, y acá la directora del departamento se encarga de ayudarnos a interpretar las evaluaciones"* (asesor).

Preparación y Anticipación a la Supervisión

Más adelante, veremos que gran parte del éxito del modelo de asesoría se juega en la escuela y en sus salas de clase, donde queda en evidencia la ***expertise*** de los especialistas. Sin embargo, los propios asesores aseguran que se requiere de un nivel anterior que coordine y apoye su trabajo. De ahí la importancia del rol coordinador de quien encabeza el DP, que ejerce de líder del grupo, evalúa el trabajo de asesoría y monitorea de cerca lo que ocurre en los establecimientos. La coordinadora se reúne a lo menos una vez al mes, con cada uno de los asesores para guiar y conocer avances y problemas de lo ya realizado. Además, todos los asesores se reúnen quincenalmente con la coordinadora pedagógica, para entregar los informes de visitas, compartir el trabajo realizado y proyectar las tareas de la quincena siguiente, revisar problemas específicos y buscar una respuesta conjunta. Los asesores valoran fuertemente este trabajo de coordinación y apoyo, que sirve también para dar unidad a su quehacer.

No obstante lo anterior, los mismos asesores reconocen que el DP respeta el sistema que utiliza cada uno de ellos: *"Hay algunos, por ejemplo, que trabajamos mucho con guías que les vamos entregando a los profesores. Otros asesores prefieren no entregar los materiales hechos. Cada asesor tiene su modalidad, aunque la verdad es que trabajamos de manera bastante similar, respetando el estilo de la Sociedad"*. (asesora).

Para realizar un buen trabajo, es indispensable planificar con bastante antelación las visitas: *"Tenemos que dar el ejemplo. No podemos pedirle a los profesores que sean ordenados y preparen anticipadamente sus clases si nosotros nos mostramos improvisados"* (asesora educación media). Mes a mes, se calendariza al menos una visita por escuela[44], revisando previamente y con detalle, la planificación de los cursos que pueden ser visitados, con la idea de ir midiendo el logro de los objetivos trazados a comienzo de año. Los asesores revisan también los informes que ellos mismos redactan, una vez finalizada cada visita: *"Así podemos recordar los aspectos que están fallando en ese curso. Si hemos visto una debilidad en la visita anterior ahora debemos ir preparadas para mejorar eso"* (asesora educación básica). Esta organización previa permite detectar los casos más complicados o focalizar más el apoyo, lo que ayuda a establecer prioridades en un ambiente en donde el tiempo escasea: *"En este trabajo lo más importante es planificarse bien. Las responsabilidades son muchas, hay que trabajar con mucha gente distinta y la única manera de enfrentar esto es organizadamente, con calendarios muy bien ordenados"*, señala una asesora.

[44] Esto es posible en el caso de Básica y en los sectores de lenguaje, matemáticas y ciencias. Otras áreas cuentan con menos asesores, por lo que las visitas son menos frecuentes.

Hay una filosofía en la base del trabajo de los asesores, que en definitiva, representa el alma de la SIP: la educación requiere de un enfoque pragmático, sin grandes teorías ni análisis. *"Lo que hacemos finalmente es transmitir experiencias. Por eso que lo más importante es el trabajo en terreno que hacemos"* (asesora educación básica). *"Las dudas que tenemos en el plano educacional hay que resolverlas a través de los propios niños. La teoría no sirve para este tipo de cosas. Es la realidad de la sala, del niño, la que me sirve para evaluar qué metodología funciona mejor. Y así trabajamos nosotros"* (asesora).

3. El Trabajo con las Escuelas y Liceos

¿Cómo se Supervisa o Apoya a las Escuelas?

El trabajo de apoyo técnico de los asesores del DP, puede resumirse en tres líneas básicas: Visita a las escuelas, Liderazgo en el proceso de planificación y Apoyo en aspectos específicos. A continuación, se describe y analiza cada una de estas funciones.

Visita a las Escuelas

Como se desprende de varios aspectos ya tratados, el eje del apoyo es la sala de clases. Se trata de un trabajo enormemente personalizado y centrado en el aula: *"Es un trabajo casi uno a uno. Nuestros asesores lo que hacen es meterse a la sala de clases y ver lo que el profesor hace y no hace"*. Este es justamente el "sello" del trabajo de supervisión de la SIP. Para ello, los distintos especialistas realizan una visita intensa a cada escuela, al menos una vez al mes un día completo durante todo el año, en el caso de la educación básica[45].

Las visitas son programadas y no hay espacios para sorpresas. En la mayoría de los casos, los docentes esperan la visita para resolver sus dudas más importantes: *"La idea es que los profesores sepan cuando vamos a ir para aprovechar al máximo nuestra visita. Ellos saben que después no nos van a volver a ver en un mes más, por lo que no tiene sentido hacer visitas sorpresa"* (asesora educación media).

El primer paso consiste en planificar el día de trabajo, en conjunto con la dirección de la escuela, definiendo las clases que serán observadas, en razón de una mayor necesidad de apoyo o por compromiso adquirido en visita anterior. Posteriormente, los asesores informan al docente y acuerdan el mecanismo a utilizar (con o sin intervención directa del asesor). El siguiente cuadro ilustra el trabajo de asesoría en el aula.

Recuadro 1. El Trabajo de Asesoría en la Sala: Aspectos Principales

- Minutos antes de comenzar la clase, el supervisor conversa con el docente sobre el contenido de la misma.
- En algunos casos, el supervisor se convierte en "un alumno más" dentro de la sala.
- Casi siempre, ofrece la posibilidad de intervenir directamente y corregir algunos aspectos de la clase. En algunos casos el mismo docente le solicita que haga la clase[46].
- En muchas ocasiones, el asesor toma la palabra en la clase y "enseña" a su colega cómo potenciar el aprendizaje de sus estudiantes.
- En la gran mayoría de los casos, los estudiantes se comportan normalmente durante la visita, lo que favorece un apoyo más fructífero. Esto, porque están acostumbrados a este tipo de observaciones y a que se les avisa cuándo habrá visita.

[45] En el caso de la media, dado que el número de supervisores por escuela es menor, las visitas son un tanto más espaciadas.

[46] A modo de ejemplo, una de las profesoras explica que en una ocasión tuvo que pasar un contenido que nunca había enseñado: "le dije a mi asesora que me gustaría que esa clase la hiciéramos juntas para sentirme apoyada. Ella me ayudó mucho en lo metodológico, porque yo manejaba bien el contenido, pero no sabía como entregárselo a los alumnos".

Una vez finalizada la clase, en reunión privada, quien asesora plantea al docente las fortalezas y debilidades de la clase observada y elabora sugerencias para ayudarlo a mejorar en la próxima oportunidad. Estos aspectos son verbalizados y registrados por escrito en un informe elaborado a mano[47], in situ, previa conversación y acuerdo con el docente[48]. *"En este proceso de devolución, tratamos de que no se nos escape ningún detalle. Ese es el espacio para las sugerencias y para que el profesor asuma lo que debe corregir"* (coordinadora general pedagógica). Si no hay acuerdo en las observaciones, se puede llegar a una instancia de conversación director / asesor para dilucidar el tema, aunque esta situación es más bien excepcional.

Junto con "devolver" a cada docente, los especialistas por sector entregan sus observaciones al director de la escuela, para comprometer su participación en el mejoramiento permanente de la calidad del trabajo docente, haciéndose cargo de las debilidades y entregando apoyo en los temas o aspectos definidos por el asesor[49]. En algunas visitas, además de observar la clase, los asesores se reúnen con docentes de un nivel o área específica, revisan aspectos generales del estado de la planificación y unifican criterios para las clases siguientes.

En consecuencia, la sala de clases representa, para los asesores, el foco de las visitas. Sin perjuicio de esto, en el trabajo con los equipos directivos, es posible percibir problemas que trascienden el ámbito de la sala de clases. En esos casos, es la Coordinadora del DP la que se hace cargo de estos temas, en las reuniones que, una vez al mes, sostiene con cada director por separado. En estas reuniones se habla sobre la gestión general de la escuela: clima institucional, liderazgo, trabajo en equipo, vínculo con el entorno y padres, etc. De todas formas, en el DP reconocen debilidades en estos ámbitos y prefieren concentrar la tarea en el mejoramiento del trabajo en el aula. El hecho de que la asesoría se concentre sólo en la sala de clases es visto por todos los actores, como una fortaleza: *"Lo que importa es el trabajo que hace el profesor con sus niños. Lo demás es importante, pero pasa a ser secundario. Por eso que hemos tenido tanto éxito"* (coordinadora DP).

Planificación y Evaluación

El trabajo de asesoría no sería posible sin una rigurosa planificación. Es por esta razón que el asesor cumple un rol fundamental en la planificación del año escolar. Antes de que este comience, los asesores se juntan con los docentes de cada establecimiento para organizar el programa anual de estudios en un proceso interactivo, aunque fuertemente liderado por cada asesor. Gracias a este proceso, cada docente cuenta, a comienzos de marzo, con un cronograma de contenidos detallado al menos quincenalmente, lo que ayuda a ambos actores en sus tareas de educar y apoyar técnicamente, proceso que los docentes evalúan muy positivamente: *"Ahí se ordena todo lo que se hará en el año. El trabajo se hace mucho*

---

47 El hecho de que el informe sea elaborado a mano tiene una justificación para las asesoras: "si quisiéramos entregarlo en un formato electrónico perdería la gracia que tiene la inmediatez de la asesoría. No saco nada con enviarle un informe bonito en una semana después si ella necesita corregir su error a la clase siguiente".

48 El informe que se entrega se caracteriza por su simpleza, lo que facilita su lectura y posterior ejecución. Para cada clase, se describen los principales aspectos positivos de lo observado, los aspectos a mejorar y posibles alternativas para solucionar los problemas identificados.

49 Los casos más críticos - aquellos en donde los profesores no logran mejorar sus deficiencias - se derivan a otras instancias de la SIP en donde se toma la decisión de reubicarlos o marginarlos de la institución. Este tipo de casos son bastante aislados, lo que tiene directa relación con la exigente selección de profesores que realiza la SIP.

más fácil y después solo hay que ir trabajando el detalle de cada clase". En estas visitas especialmente dedicadas a la planificación, los asesores organizan el trabajo, consensuando objetivos y metas en cada asignatura y nivel.

La planificación se realiza en cada escuela, separadamente, pues como plantea una de las asesoras: *"No esperamos que todos nuestros colegios sean iguales. Cada colegio es una realidad muy distinta. No por que sean de la misma institución van a ser todas iguales. Todos llevan la misma línea, pero no todos pueden proponerse los mismos objetivos"*. En el área de lenguaje, por ejemplo, los establecimientos se proponen metas respecto de ciertas palabras que sus alumnos debieran manejar.

La evaluación y monitoreo de los resultados juegan también un rol fundamental, donde se suma a las visitas, otra herramienta de asesoría: las pruebas estandarizadas[50], elaboradas en el propio DP, aplicadas anualmente en dos niveles y cuyos resultados, sumados a las pruebas que aplican los propios establecimientos, favorecen el seguimiento de los aprendizajes en cada escuela, en cada nivel y en cada niño. Esto permite focalizar el apoyo y reforzar los contenidos en las escuelas y niveles que más lo necesitan.

Los asesores resaltan la importancia que tiene el seguimiento de metas: *"Las escuelas se ponen las metas con un plazo estimado. Para poder controlar eso, el asesor debe manejar muy bien las metas de ese colegio. Por ejemplo, en mi caso, hicimos un plan de trabajo para matemáticas, con los octavos básicos. Todos los meses tenía una reunión con los profesores de ese colegio, que dictaban matemáticas en 8°. Todos los meses nos poníamos de acuerdo en una tarea u objetivo que tenía que cumplirse en la sala de clases. Y todos los meses, los profesores me iban entregando un informe simple que hablara de cuánto se había cumplido esa tarea. Esa es una manera de hacer un seguimiento a ciertos objetivos"*.

Los asesores creen que en este tipo de seguimientos está una de las claves más importantes de su trabajo: *"No podemos descuidar nada. A veces los profesores no cumplen nuestras sugerencias, por lo que hay que estar permanentemente encima. Un ejemplo me pasó hace poco: descubrimos un problema en matemáticas de séptimo de uno de los colegios, pues las niñas no estaban cumpliendo con sus tareas. Acordamos algunas alternativas con los profesores. Un mes después me di el tiempo para ir a ese mismo curso y revisar cuaderno por cuaderno para evaluar cómo había evolucionado ese tema"* (asesora educación básica).

[50] Se aplican estas pruebas para Lenguaje, Matemáticas y Comprensión del Medio.

Apoyo en Aspectos Específicos

Además de visitar las escuelas y salas y apoyar el proceso de planificación, los asesores cumplen otras funciones específicas. Por tal razón, es posible hablar con propiedad de consultores "todo terreno" para referirse a ellos, ya que, comúnmente, sugieren lecturas, actividades, textos complementarios, elaboran materiales que envían a las escuelas o sirven de comentaristas y correctores de las evaluaciones que elaboran los mismos docentes. Estos valoran la entrega y disponibilidad casi completa que ello implica para la asesoría: *"Pasa mucho, por ejemplo, que no sabemos cómo pasar un contenido de una manera que le haga más sentido a los chicos. Ellas siempre nos hacen sugerencias, nos prestan un libro o nos dan la referencia de cómo buscar un ejemplo en Internet"* (profesora). Esto tiene claramente implicancias en su carga laboral: *"Al final, estamos en la misma situación de un profesor común. La mayoría de las veces tenemos que llevarnos trabajo para la casa"*, plantea una de las asesoras. Sin embargo, también reconocen que la amplia experiencia acumulada les juega a favor: *"Pasa seguido que varios colegios presentan un mismo problema. Así, se puede preparar un mismo taller que sirve para varias escuelas"*.

La transmisión constante de experiencias entre escuelas es también altamente valorada por los docentes: *"A mi me ha pasado que no tengo cómo enseñar bien un contenido de lenguaje que sea motivante y significativo para los niños. Algunas veces mi asesora me ha traído recortes y me ha dicho que en uno de los colegios eso funcionó, que lo pruebe y después le diga si sirve también acá. Y así se va probando con los distintos colegios"* (profesora educación básica).

Otro ejemplo de apoyo específico es la realización de talleres fuera del horario de clases. Por lo general, los docentes solicitan un taller específico en algún tema o contenido: *"Hace poco hicimos un taller de cómo enseñar fracciones. Hablamos de cómo se debía enseñar este tema haciendo la secuencia desde primero hasta octavo. Estos talleres nos han dado resultados, le hacen sentido a los profesores y siempre terminan muy agradecidos"* (asesora educación básica).

En resumen, es posible concluir que, aún cuando gran parte de los esfuerzos de los asesores se concentra en el aula y en la relación con cada docente, su trabajo incide también en la gestión de la escuela, respecto de lo cual emiten recomendaciones, a través de la directora del DP. Además, frecuentemente, trabajan en equipo con los profesores y sostienen reuniones con los directores en cada una de sus visitas. Complementariamente, como ya se dijo, la directora del DP se encarga de seguir de cerca los aspectos relacionados con la gestión de las escuelas (liderazgo, clima institucional, trabajo en equipo, disciplina fuera del aula, organización del trabajo de la escuela), gracias a las reuniones mensuales que sostiene con los equipos directivos.

Relaciones, Expectativas, Percepciones: un Punto Fuerte de esta Experiencia

Gran parte de la buena evaluación que los docentes hacen de los asesores se debe a que aquellos perciben a éstos como un apoyo y no como agentes de supervisión o control. De hecho, *"Usar el concepto de supervisión no es bueno, se asocia de inmediato a la idea de control. En cambio asesoría es un concepto más amigable y que a los profesores nos gusta más"* (profesora educación media). Por otro lado, los profesores también reconocen que un elemento crucial es la entrega de *feedback* y sugerencias concretas y ese solo hecho la transforma en una experiencia bien evaluada: *"Yo he visto que en otras evaluaciones observan al profesor, anotan y guardan la información en un sobre. Acá las cosas se conversan de inmediato y abiertamente. Además, nosotros sabemos las cosas o los criterios con los que nos están evaluando"* (profesora educación básica). La transparencia es, como señala una profesora de educación media, un aspecto relevante: *"Yo veo lo que la asesora está anotando, porque hemos acordado los criterios de la observación antes. No se trata de que llegue una persona y se siente al final de la sala y uno no sepa nada de la observación"*.

Junto con la retroalimentación y transparencia que prima en este estilo de supervisión, las escuelas valoran también el estilo que utilizan los asesores para ejecutar su supervisión. Ninguno de los profesores entrevistados afirma haberse sentido 'pasado a llevar' por los asesores, como afirma una docente: *"Prima una relación de respeto. No nos imponen nada. Todo lo que nos dicen lo hacen sentir como una sugerencia. Ahora, nosotros la mayoría de las veces los seguimos al pié de la letra, porque por algo la Sociedad los considera como asesores"*.

Los asesores reconocen que el hacer correcciones y sugerencias a los docentes es uno de los aspectos más difíciles y que esto debe ser manejado con mucho cuidado: *"Primero, hay que reforzarles lo positivo, todo lo bueno que viste en su clase"*. El DP pone bastante énfasis en la corrección de errores, pero no olvida felicitar y apoyar también a sus mejores profesores. Por ejemplo, frente a un avance importante en la calidad del trabajo en el aula, el departamento, a través de su asesor, envía una carta de felicitaciones al docente, lo que obviamente genera un sentimiento de satisfacción que ayuda a legitimar el modelo. Según los propios asesores, los profesores también aceptan y valoran su trabajo, porque los ven trabajar cerca del aula: *"Muchos se las dan de expertos pero se alejan de la realidad de la sala de clases. A los profesores les gusta la idea de que la persona que los guíe esté en su mismo nivel, que se meta a la sala y haga los juicios fundamentados en lo que vio. No por ser un asesor hay que estar alejado del aula. Los profesores valoran el que uno esté cerca y que no perdamos el contacto con la sala de clases"* (asesora educación básica).

Por otra parte, esta valoración tiene que ver también, según algunas profesoras, con el hecho de que este modelo viene a paliar, en alguna medida, el sentimiento de desamparo al que se enfrentan diariamente: *"Nosotros los profesores, somos una de las pocas profesiones en donde estamos prácticamente siempre solos, solos en la clase. Por eso que es tan*

importante contar con un apoyo en la sala, para tener otra mirada" (profesora educación media).

La buena relación entre asesores y docentes es uno de los capitales más importantes de este modelo de supervisión, lo que se evidencia, de hecho, en el lenguaje, donde los conceptos más frecuentes son "asesoría" o "apoyo", en lugar de supervisión: *"En un comienzo, no fue fácil. Obviamente que a nadie le gusta en primera instancia que alguien venga a observar su clase. Pero ahora todo es distinto. De hecho, la mayoría de los profesores está esperando el día de la visita de su asesor. Es un momento agradable y algo que los profesores esperan"* (profesora educación media).

Todo lo anterior puede resumirse como una "legitimidad sustantiva" - pilar fundamental en el trabajo del DP -, ganada en función del modo de trabajo y de la reconocida capacidad académica de los asesores, lo que genera confianza en los docentes y constituye un piso importante para el trabajo de la SIP. Sin embargo, esta legitimidad que se gana en el plano técnico, tiene también una dimensión formal, que en alguna medida "presiona" a las escuelas a respetar el trabajo de los asesores: *"El respaldo de la SIP siempre es importante. Esto, obviamente ayuda a que en los colegios nos respeten y nos escuchen. No es que nos tengan miedo, pero hay que entender que la SIP es una institución de mucho prestigio y los profesores respetan las decisiones que se toman"* (asesora).

¿Cuánto Pesa la Escuela en una Supervisión como ésta?

Muchas experiencias de supervisión o apoyo técnico son enjuiciadas negativamente, debido a que no responden, finalmente, a lo que cada escuela necesita. La esencia del apoyo personalizado que entrega la SIP permite romper con esta crítica, puesto que trabaja cada caso en particular. La ventaja de la SIP y su Departamento Pedagógico es, justamente, entregar una respuesta particular a cada escuela y más exactamente, a cada profesor.

A partir de lo anterior, las escuelas tienen una incidencia importante y cumplen un rol activo en el desarrollo de la supervisión. En primer lugar, porque la planificación del año la hace cada escuela con el apoyo del asesor. Así, los profesores saben que son supervisados en función de ciertos criterios y contenidos, en cuya definición ellos mismos participaron. En segundo lugar, porque la escuela define, en conjunto con los asesores, cuáles son las áreas en las que es más necesario el apoyo. Esto se realiza en conjunto con los directivos de cada escuela, lo que permite focalizar y aprovechar mejor el trabajo de los asesores. En tercer lugar, porque, al mantener una relación muy cercana, se produce una dinámica de *feedback* - a través de una entrega mutua de sugerencias - lo que ayuda a corregir el trabajo de ambos. Por último, las visitas de los asesores finalizan siempre con un recuento de aspectos a mejorar, que quedan bajo la responsabilidad de los profesores y del director de la escuela.

Todos estos factores contribuyen a que, finalmente, la escuela no sienta a la supervisión como un proceso lejano que impone remediales a sus problemas: *"La gracia de los asesores es que pasan a formar parte de nuestra escuela. No son vistos como extraños y tenemos confianza en ellos"* (profesora educación media).

La Relación de la Supervisión con Otros Actores Relevantes

En términos generales, puede afirmarse que el trabajo técnico y pedagógico que se realiza con las escuelas de la SIP no contempla la participación relevante de otros actores complementarios. En parte, esto es entendible, debido a que los departamentos provinciales de educación focalizan sus esfuerzos en aquellas escuelas y liceos con más problemas y claramente, las escuelas de la SIP - dados sus buenos resultados - no son foco central de preocupación. Esto ha conducido a que no exista una relación -más allá de lo estrictamente administrativo- entre la SIP y los distintos departamentos provinciales.

A lo anterior se suma una visión crítica - desde la SIP y su Departamento Pedagógico - hacia el trabajo de los Deprov: *"No estamos de acuerdo en algunos aspectos técnico-pedagógicos. Se nota que no saben mucho. Por lo mismo, preferimos trabajar independientemente"* (directora escuela). La Coordinadora Pedagógica de la SIP percibe negativamente la relación con la supervisión ministerial: *"Los supervisores, generalmente no ayudan, sino que más bien torpedean nuestra labor"*.

Con las municipalidades en las que trabaja la SIP se da una situación bastante similar, lo que confirma su tendencia a trabajar centralizadamente, sin recurrir a redes y centrando casi todos sus esfuerzos en el apoyo a los profesores.

4. Resultados que el Apoyo Técnico ha Conseguido

La SIP es una experiencia exitosa en cuanto a sus resultados académicos, lo que es confirmado, de año en año, por las mediciones de aprendizaje que aplica el Mineduc y la propia Sociedad[51]. Si bien esto siempre ha sido así, los actores de las escuelas estudiadas aseguran que el sistema de asesorías ha fortalecido y consolidado aún más el buen trabajo pedagógico que en estos establecimientos se hace: *"Siempre hemos sido colegios destacados. Pero ahora es verdad que con el Departamento Pedagógico se notan cambios positivos. Los profesores hemos aprendido mucho con las asesoras y eso ayuda mucho"* (profesor educación básica).

A juicio de los propios asesores, uno de los cambios más importantes que puede percibirse es la habilidad que hoy muestran los profesores para planificar: *"Los profesores hace unos cuantos años atrás no sabían planificar. Ni hablar de planificaciones anuales. Hoy, por el contrario, incluso en varias de nuestras escuelas, los profesores cuentan con un cuaderno de planificación en donde tienen ordenados los contenidos clase por clase, como si fuera el cuaderno de un alumno. Ese es un cambio importante y se debe al énfasis que hemos puesto nosotros en este tema"*.

Los profesores reconocen además que la asesoría les ha permitido mejorar pequeños detalles que pueden hacer una diferencia importante en el aprendizaje de los niños. Por ejemplo, una de las profesoras admite que tenía una debilidad al no saber cómo o cuándo corregir las tareas que mandaba a la casa. A través de la observación, por su parte, la asesora se dio cuenta de que los niños no estaban cumpliendo con sus responsabilidades, por lo que fue necesario dedicarse, durante un mes, a establecer un mecanismo eficiente de revisión de tareas que, hasta hoy, sigue siendo supervisado por el asesor. Si bien en los resultados SIMCE inciden muchos más factores que la sola asesoría técnica que se entrega desde el año 1999, en la tabla que sigue se puede apreciar con claridad, que las escuelas de la SIP mejoran su rendimiento en el período 1999 - 2000. Según algunas asesoras y profesores de las escuelas estudiadas, este avance no puede explicarse sin considerar el efecto del apoyo que ha entregado el Departamento Pedagógico.

[51] Los datos SIMCE del año 2002 son aclaradores a este respecto: las escuelas de la SIP se distancian por más de 30 puntos del promedio nacional en lenguaje; casi 45 en matemáticas y más de 30 en comprensión del medio. Además, estas escuelas, en promedio, obtienen resultados sustantivamente más altos (50-60 puntos de diferencia) que otras escuelas que trabajan con el mismo grupo socioeconómico de alumnos.

Tabla 1: Avance SIMCE en los Promedios de los Cuartos Años de la SIP

Subsector	1999	2002
Lenguaje	273,8	283,4
Matemáticas	282,8	291,6
Comprensión del Medio	274,6	285,7

Otra de las implicancias importantes que ha tenido el apoyo técnico de los asesores, ha sido la mayor uniformidad que se ha logrado entre las escuelas, en términos de sus resultados de aprendizaje. Ahora es más difícil hablar de 'buenas escuelas' o de rendimientos 'deficientes' dentro de la SIP: *"Hoy, los colegios están mucho más a la par. No hay diferencias tan marcadas y es, o yo creo, se debe a que hemos hecho un trabajo interesante al poner el foco en ayudar a los profesores con más problemas. Hemos nivelado hacia arriba"* (asesora educación básica). Esto, según una profesora entrevistada, se debe a que *"Los asesores tienen la posibilidad de visitar todas las escuelas de la SIP, lo que enriquece a las asesoras y a los profesores mismos. La experiencia que ellas ganan se va complementando y a la larga eso ayuda a que todos los colegios lleguemos al mismo fin, a los objetivos que tiene la institución"*.

Cuando se ahonda en los factores que pueden contribuir a la efectividad de un trabajo como éste, por cierto, el primero que resalta es la mística e identidad institucional que caracteriza a cada una de las escuelas de la SIP. En efecto, al ingresar a éstas, se puede percibir el anhelo y convicción de dirigirse todos hacia el objetivo de derrotar la situación de pobreza - en la que se ven envueltos la mayoría de sus alumnos -, a través de una educación de excelencia. Y esta convicción ayuda, básicamente, porque los profesores valoran el apoyo entregado, como una nueva vía para seguir fortaleciendo el trabajo de las escuelas.

Una de las asesoras reconoce que el buen resultado de las asesorías sólo es entendible en un contexto como el de la SIP. *"Esta es una institución exigente, que tiene ese sello. Los profesores que entran a trabajar acá saben que entran a los mejores colegios del país y que se les va a exigir acorde a eso. Además, son profesores que hacen carrera y que se perfeccionan bastante. Están en un contexto de rigurosidad, de rigor y exigencia. Entonces es entendible que una supervisión o una asesoría no les suene tan terrible. Por eso que aceptan una asesoría, porque les va a ayudar a ser todavía mejores profesores"*.

5. Conclusiones y Aprendizajes Pensando en un Sistema de Supervisión

La experiencia del Departamento Pedagógico de la SIP entrega varios elementos que pueden resultar útiles, pensando en un sistema nacional de supervisión. La legitimidad que los asesores se han ganado y los buenos resultados que se habrían conseguido con el giro del DP hacia las asesorías de especialistas, son los principales avales de este trabajo. Algunos de los elementos más destacables de esta experiencia, son los siguientes:

- La SIP parte del supuesto que la única supervisión efectiva es aquella que llega al nivel más sustantivo del proceso educativo: el trabajo del profesor en el aula. Se desprende también, de esta experiencia, que un trabajo de apoyo en el aula puede verse enriquecido si ese apoyo es entregado por especialistas de los distintos subsectores.
- La experiencia de los asesores confirma que una de las claves de los modelos de supervisión está en el equilibrio que se debe lograr entre el control y el apoyo. Los profesores de la SIP se sienten apoyados pero, al mismo tiempo, el Departamento Pedagógico "presiona" a las escuelas y docentes, con el objetivo de no descuidar el seguimiento de metas.
- La supervisión realizada por la SIP muestra que una de las vías para asegurar buenos resultados se realiza a través de un seguimiento al trabajo de los docentes, que no deja espacios sin evaluar. Como plantea una de las asesoras: *"Donde el Ministerio falla y nosotros no, es* [en el hecho de] *que nosotros entregamos lineamientos de lo que hay que hacer en los colegios, pero estamos constantemente encima, revisando que eso se esté cumpliendo"*.
- Esta experiencia deja también en evidencia la centralidad que pueden llegar a tener las variables subjetivas en el buen desempeño de una supervisión. Los asesores de la SIP han logrado ganarse un espacio de legitimidad en las escuelas y han logrado también establecer una relación de confianza con los docentes.
- Este modelo de supervisión también arroja luces sobre los potenciales beneficios del nexo que la asesoría técnica pueda establecer con los temas administrativos. En este caso - dado que la SIP, al mismo tiempo que apoya a las escuelas, es también su propio sostenedor -, se crea un contexto en el que los establecimientos legitiman con mayor facilidad la figura del Departamento Pedagógico.
- Por otra parte, la experiencia de la SIP entrega insumos para definir un perfil apropiado de los supervisores: profesionales de la educación; especialistas en alguna área; en perfeccionamiento constante; con experiencia vasta en el aula; buena llegada con los profesores, entre otras características.
- Se confirma la idea de que un sistema de supervisión requiere mucho más que solo buenos supervisores. El eficiente trabajo que realizan los asesores se debe, en parte importante, al esfuerzo de la directora del Departamento Pedagógico por coordinar, guiar y evaluar el trabajo de estos actores y al enorme trabajo de preparación y organización previa que los asesores realizan antes de ejecutar las visitas.

- Finalmente, esta experiencia de supervisión no se caracteriza por su vinculación con otras redes de apoyo o instituciones públicas y privadas. El trabajo que realiza la SIP con sus escuelas, de hecho, es más bien aislado, auto-referido. En general, las escuelas de la SIP no cuentan con apoyos complementarios en el ámbito técnico - pedagógico. Por su parte, la supervisión ministerial cumple un rol casi nulo. Se demuestra así que, aún cuando un apoyo técnico puede articularse con otros actores, en ciertos contextos esto puede no ser relevante ni necesario, como ocurre en el caso de la SIP.

La experiencia de la SIP posee, al mismo tiempo, algunas debilidades, de las cuales también se puede aprender, pensando en el nuevo 'Sistema Nacional de Supervisión'. Dentro de ellas, la más importante tiene que ver con la lógica asistencial en la que puede caer este tipo de apoyos. Como plantea uno de los asesores: *"Hay veces en que es necesario entregarles todo hecho a los profesores. Es la única forma de que algunas cosas resulten bien"*, lo que obviamente no ocurre siempre, sino más bien en aquellos casos en los que el profesor no puede ser reemplazado y muestra malos resultados permanentes. La lógica de un experto, mal manejada, bien puede terminar en una dinámica en la que los profesores no se 'empoderen' o no pongan esfuerzos de su parte, puesto que trabajan en un contexto donde siempre pueden contar con el apoyo de un profesor especialista.

Además de este riesgo asistencialista, la lógica de apoyo personalizado nos conduce también a la limitación de fondo de una experiencia como ésta: la supervisión logra mejorar el trabajo de los profesores, pero no necesariamente instala capacidades en las escuelas. No es posible afirmar, por ejemplo, que gracias al apoyo de las asesoras, hoy la SIP cuente con mejores escuelas, aunque sí lo hace con mejores docentes de aula. A la larga, el hecho de no darle importancia al fortalecimiento institucional de las escuelas, puede transformarse en una limitación.

Anexo
Listado de Establecimientos SIP

Establecimiento	Año fundación	Dependencia	Comuna	Matrícula	Niveles que imparte	Nº de cursos
Jorge Alessandri (sede hombres)	1987	Part/subv. (gratuito)	Renca	1053	Básica	24
Jorge Alessandri (sede mujeres)	1987	Part/subv. (gratuito)	Renca	1251	Básica	30
Elvira Hurtado Matte	1952	Part/subv. (Financ. compartido)	Quinta Normal	1115	Básica	26
José A. Alfonso	1955	Part/subv. (gratuito)	PAC	1270	Básica	31
Presidente John Kennedy	1964	Part/subv (gratuito)	Lo Espejo	1340	Básica	30
Arturo Matte Larraín	1982	Part/subv (gratuito)	San Ramón	1175	Básica	26
Presidente José Joaquín Prieto	1964	Part/subv. (gratuito)	La Pintana	1340	Básica	30
Claudio Matte	1964	Part/subv. (gratuito)	La Granja	1273	Básica	30
Presidente Alessandri (hombres)	1953	Part/subv (financ. compartido)	Independencia	1107	Básica	27
Arturo Toro Amor (mujeres)	1960	Part/subv (financ. compartido)	Independencia	1236	Básica	30
Rafael Sanhueza Lizardi	1945	Part/subv (financ. compartido)	Recoleta	1541	Básica Media (HC)	16
Francisco Andrés Olea (hombres)	1889	Part/subv (financ. compartido)	Santiago centro	714	Básica	16
Guillermo Matta	1929	Part/subv (financ. compartido)	Santiago	840	Básica	19
Instituto Claudio Matte (mujeres)	1980	Part/subv (financ. compartido)	Santiago	504	Media (HC)	12
Hermanos Matte	1935	Part/subv (financ. compartido)	Santiago	1025	Básica	24
Francisco Arriarán (mujeres)	1898	Part/subv (financ. compartido)	Santiago	1069	Parvularia Básica Media (hasta 2º medio)	26
Liceo Industrial Italia	1986	Part/subv (financ. compartido)	Santiago	563	Media (TP)	12