

UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO

Carrera de Psicología

“Percepciones del proceso de Asistencia Técnica Educativa, desde la experiencia del equipo asesor- sostenedor - directivo en dos escuelas de la ciudad de Santiago, adscritas a la Ley SEP”.

Profesor guía: Paulina Herrera Ponce.

Profesor metodólogo: Francisco Kamann.

Profesor Informante: Melvin Anabalón Sepúlveda.

Estudiantes: Cristian Ramos Montero.

Oscar Torres Reyes.

Tesis para optar al grado de licenciado en psicología.

Santiago, 23 de mayo 2011

Resumen.

La presente investigación se refiere a la Asistencia Técnica Educativa en Chile y plantea la necesidad de generar evidencias empíricas sobre el trabajo que están realizando los asesores externos en los establecimientos educacionales y como estos aportan al mejoramiento educativo. Para analizar esta problemática es necesario recoger las percepciones de los actores involucrados y sistematizar estas experiencias para que puedan ser difundidas al resto del sistema escolar.

Hablaremos acerca de reforma educacional en Chile, en particular de la Ley de Subvención Escolar Preferencial instalada en la legislación chilena para tratar temas pendientes como la calidad y la equidad de la educación. La investigación está enfocada en recabar las diferentes percepciones de profesionales insertos en el actual sistema educacional chileno, ya sea dentro de una organización escolar, o de una Asistencia Técnica Educativa propiamente tal.

Los resultados obtenidos en nuestro estudio permitirán describir la relación asesor-asesorado, y cómo ésta puede llegar a condicionar el logro de los objetivos de los diferentes planes de mejoramiento propuestos por las escuelas, y de qué manera la eficacia de los asesores depende de esta relación que nace desde el comienzo del proceso, hasta la finalización, en donde las ATE heredan sus modalidades de trabajo dejando capacidades instaladas en los distintos equipos psicopedagógicos.

A pesar de la acabada literatura disponible y los pocos estudios que se han hecho, el tema de la Asistencia Técnica Educativa está tomando cada vez más protagonismo dentro del sistema escolar, augurando un positivo panorama para las futuras generaciones de estudiantes en nuestro país.

Palabras Claves.

Reforma educativa, calidad y equidad de la educación, descentralización. Planes de mejoramiento escolar, efectividad de una Asistencia Técnica Educativa. Mediación, construcción del aprendizaje.

1. INTRODUCCION	6
1.1Antecedentes.....	6
1.1.1 Datos generales de ATE.....	14
1.2 Planteamiento del Problema.....	19
1.3 Pregunta de Investigación:	20
1.4 Aportes y Relevancia de la Investigación:	21
2. OBJETIVOS.....	25
2.1 Objetivo General	25
2.2 Objetivos Específicos	25
3. MARCO TEORICO.....	26
3.1.1 Un nuevo Rol para el profesor.....	28
3.1.2 Información general sobre la Educación Chilena.....	30
3.1.3 Trayectoria Histórica que sigue la Reforma.....	31
3.1.4 Ejes de la política educativa en Chile.....	33
3.1.5 Calidad y Equidad.	35
3.1.6 Características de la Ley de Subvención Preferencial (SEP).....	37
3.1.7 La asistencia técnica dentro de la ley de subvención preferencial.....	44
3.1.8 Plan de mejoramiento, facilitadores y dificultades.	46
3.1.9 La creciente oferta de servicios ATE.	49
3.2 Antecedentes sobre el asesoramiento técnico educativo.	53
3.3 Entendiendo el papel del asesor en el Asesoramiento Técnico Educativo dentro de un Proceso de Consultoría.....	67
3.4 Aportes de las teorías constructivistas al proceso de asesoramiento educativo.....	70
4. MARCO METODOLÓGICO.....	79
4.1 Enfoque Metodológico.....	79
4.2 Tipo de Investigación.....	80
4.3 Diseño de Investigación	81
4.3.1 Delimitación del campo de estudio	81
4.3.1.1 Temporalidad de la investigación.	81
4.3.2 Actores.....	82
4.3.3. Escenario	83
4.3.4. Universo.....	84
4.3.5. Muestra.....	84
4.3.6. Características de la muestra	84

4.3.7. Justificación de la muestra	85
4.3.8. Tamaño de la muestra	85
4.4 Instrumentos de recolección de la información	86
4.5 Plan de análisis de la información.	88
5. ANALISIS DE LOS RESULTADOS	90
5.1 Procedimientos de análisis.....	90
5.2 Análisis Descriptivo	93
6. CONCLUSIONES	164
• <i>Primer objetivo específico</i>	164
• <i>Segundo objetivo específico</i>	169
• <i>Tercer objetivo específico</i>	171
7. SUGERENCIAS.....	176
8. BIBLIOGRAFÍA	180
9. ANEXOS	183
ESCUELA N° 1	183
ENTREVISTAS TRANSCRITAS.....	183
ENTREVISTAS CODIFICADAS.....	251
ANALISIS POR TOPICO.....	332
ESCUELA N° 2	393
ENTREVISTAS TRANSCRITAS	393
ENTREVISTAS CODIFICADAS.....	437
ANALISIS POR TOPICO	485

1. INTRODUCCION

1.1 Antecedentes

En la década de los 60, bajo la administración de Eduardo Frei Montalva, se inicia la regionalización como política pública dividiendo al país en doce regiones. En el marco de la educación se instala en Concepción y Punta Arenas Coordinaciones Regionales, con esto comienza la desconcentración de la educación. En el gobierno de Salvador Allende, la propuesta de la Escuela Nacional Unificada refuerza esta desconcentración y se crean nuevas Coordinaciones Regionales además se reglamenta sus funciones. (Cox, 1997).

El régimen militar plantea la “Reforma Administrativa Integral del Estado definiendo tres fases i) la reforma estructural, mediante la cual se reorganizaron los ministerios... ii) el proceso de regionalización , que se hace evidente con la creación de las Secretarías Regionales Ministeriales de Educación y el traspaso de la administración educativa a municipios y a privados iii) la Reforma Funcional... (Cox, 1997, pág. 41)

El gobierno militar modifica el sistema educativo, en sus programas de estudio y adopta medidas para descentralizar la educación. También realizó un estudio diagnóstico que concluye con el documento Políticas Educativas del Gobierno de Chile (1975), en donde se hacen presentes los principios que orientan el cambio de la educación. (Cox, 1997). Uno de estos principios propone cambiar el sistema de financiamiento de la educación a través de un subsidio del estado “a los sostenedores (propietarios o administradores), municipalidades y privados subvencionados, en base a la matrícula de sus escuelas” (Cox, 2003, pág.25).

Además se instaura un sistema nacional de evaluación para medir los logros en castellano y matemática (SIMCE). Esta reestructuración del sistema educativo se consolida en la Ley

Orgánica Constitucional de Enseñanza (LOCE). Por otro lado, la Ley N° 18.956, publicada el 8 de marzo de 1990, reestructura el entonces llamado Ministerio de Educación Pública, en donde se suprime la palabra “Pública”, que en palabras de Cox, (1997) se terminaría “con el estatismo sectorial, que marco la educación chilena por largos decenios” (Cox, 1997, pág. 46). Esta ley:

- Establece tres niveles de organización básica. a) El Ministro y su gabinete, b) la Subsecretaria y c) las Secretarías Regionales Ministeriales. Este último nivel desconcentrará funcional y territorialmente el Ministerio.
- Crea los Departamentos Jurídico, de Administración General y Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP), encargada de contribuir al permanente mejoramiento cualitativo de la educación formal a través de estudios de investigación.
- La Dirección General de Educación paso a llamarse División de Educación General. Es la unidad técnico-normativa responsable del desarrollo de los niveles de educación prebásica, básica y media y sus correspondientes modalidades y de promover el mejoramiento permanente del proceso educativo formal.
- Los Departamentos Provinciales de Educación son organismos desconcentrados funcional y territorialmente de las Secretarías Regionales Ministeriales, encargados de la supervisión y asesoría técnico-pedagógica y de la inspección administrativa y financiera de los establecimientos subvencionados de su jurisdicción.

Con estas últimas leyes promulgadas finaliza el gobierno militar, y comienza la etapa de transición, con los gobiernos democráticos que trabajan con esta nueva estructura, su objetivo prioritario en la educación es implementar políticas que sustenten la calidad y

equidad en ella, conceptos que aparecen como fundamentales para el crecimiento del sistema educativo.

Con respecto a esto se hace énfasis en “mejorar en forma sustantiva la calidad de los aprendizajes de los alumnos y alumnas que asisten a la educación escolar y la equidad de su distribución, ampliando las oportunidades educativas de los niños y jóvenes de los grupos más pobres” (García-Huidobro, 1999, pág. 13).

Los objetivos se centran en la calidad y equidad de la educación, el “Estado es capaz no solo de velar por condiciones mínimas de funcionamiento de la educación (rol subsidiario), sino definir y conducir políticas de desarrollo del sector (rol promotor)” (Cox, 2003, pág. 19). Además se sustenta que la educación es el mecanismo capaz de permitir la movilidad social de los sectores más pobres y el acceso como garantía a todos los niños y niñas del país. (García- Huidobro, 1999)

Con esta perspectiva se genera una serie de políticas públicas para el mejoramiento educativo.

Para poner en práctica estas ideas se crea el Programa de las 900 Escuelas que “es una iniciativa de discriminación positiva que entrega un apoyo técnico y material especial al 10 % de los establecimientos escolares que presentan los más bajos resultados SIMCE en lenguaje y matemáticas” (García- Huidobro, 1999, pág. 71). Además de perfeccionar a los docentes y reforzar pedagógicamente a los niños con mayor retraso escolar, se efectúan reparaciones en la infraestructura de 800 establecimientos y la distribución de textos escolares. El impacto de este programa en el sistema educativo en términos de resultados de la prueba SIMCE fue positivo pasando de un 52, 11% en 1990 a un 64, 34 % en 1996. Este programa tiene el merito de generar políticas educativas en el mejoramiento educativo y

socio-económico, también de producir conocimientos teóricos y prácticos acerca de la concepción integral de escuela de calidad (García- Huidobro, 1999).

Otro programa fundamental en el avance del sistema educativo chileno es el Programa de Mejoramiento de la Calidad y Equidad de la Educación Media (MECE- Media), su característica radica en su integralidad, “es decir, los referidos a prácticas pedagógicas, gestión directiva y jóvenes” (García- Huidobro, 1999, pág. 152). Con esta línea de trabajo se busca una mayor identidad y sentido de pertenencia de los jóvenes con su establecimiento. Se crea a partir de esta idea las Alternativas Curriculares de Libre Elección (ACLE). Estas ofrecen nuevas formas de utilizar el tiempo libre de los jóvenes y enriquecer la vida escolar. De acuerdo a sus propios intereses participan en talleres o actividades curriculares de libre elección (García- Huidobro, 1999). Transversalmente a este programa se incorpora “una de las herramientas más importantes en la política educacional chilena” (García- Huidobro, 1999, pág. 111), los Proyectos de Mejoramiento Educativo (PME). El concepto esencial en estos proyectos es el de autonomía, es decir, los establecimientos tienen la oportunidad de generar sus propias estrategias para mejorar su sistema educativo, tomando en cuenta a los actores de esta comunidad y crear una cultura organizacional distinta si fuese necesaria.

El Ministerio de Educación está encargado de la evaluación y selección de los PME, luego de esto se procede a la firma de convenios con las municipalidades respectivas o con los sostenedores particulares. “El convenio PME es un contrato, un acuerdo de voluntades entre las dos partes, en el que se especifican los objetivos a alcanzar, las funciones y compromisos de las partes involucradas, las acciones y el plazo que se requiere para llevarlas a cabo, la duración y el producto esperado, la cuantía y periodicidad de entrega de los recursos” (García- Huidobro, 1999, pág. 114).

Con esta nueva herramienta el rol de los directivos y en general de toda la comunidad educativa es más activa, le pertenecen sus avances, sus logros y por ende su compromiso por la educación.

Paralelamente a los PME, se incorpora la necesidad de proveer de recursos tecnológicos en la educación, bajo el nombre Enlaces, sobre la base de un convenio entre el Ministerio de Educación y la Facultad de Ingeniería de la Pontificia Universidad Católica de Chile. “Esta triada maduraría rápidamente hacia una alianza nacional entre el sistema universitario, el sistema escolar y la dimensión regional del MINEDUC, con el fin de abordar conjuntamente el desafío de introducir la informática y las redes en las escuelas y liceos de Chile” (García- Huidobro, 1999, pág. 291).

Después de estas y otras iniciativas de mejoras en la educación y una evidente preocupación del gasto en ella, se producen cambios que no vienen del mundo político, sino de movimientos sociales, del profesorado y estudiantes. El objetivo de este movimiento era realizar un cambio y asegurar una educación de calidad para todos, hacer presente las falencias en el sistema escolar que ocurrían a pesar de los resultados positivos de los programas descritos anteriormente, es decir, el sistema educacional a pesar de sus avances todavía no generaba las condiciones necesarias tanto de calidad y equidad que promovía la reforma.

Una de las críticas fundamentales del sistema educacional es la mercantilización de la educación durante el gobierno militar que hace relación a las desigualdades en la actualidad en la educación y el rol del estado de ser garante pasa a ser subsidiario, es decir, “entrega una subvención para que terceros se hagan parte de la educación” (Abedrapo, 2006, Documental Revolución Pingüina, Novosur).

En este contexto el día 27 de abril 2006, se registra la primera marcha estudiantil de la llamada “Revolución Pingüina”, donde se exponen las principales peticiones de los estudiantes, reformulación de la Jornada Escolar Completa (JEC), la derogación de la Ley Orgánica Constitucional de Educación (LOCE) y gratuidad en la tarifa escolar en el transporte colectivo a nivel nacional y de la Prueba Selección Universitaria (PSU). Se añade más tarde modificar el sistema municipalizado de la educación, es decir, que los centros educativos vuelvan a ser administrados por el estado.

La crítica fundamental de los estudiantes era el lucro en la educación, “la LOCE no regula cien por ciento el libre mercado en términos de competencia. No hay una competencia real entre quienes manejan los grandes monopolios de la educación y se permite el ingreso de colegios chicos, que si bien van generando diferencias que son convenientes para el sistema, no dan rigurosidad a la competencia ni permiten generar líneas de desarrollo más duradero” (Juan Carlos Herrera, vocero de la Asamblea Nacional de Estudiantes Secundarios, ANES, en Gerter y Ramos, 2008).

En consecuencia las peticiones de los estudiantes obtienen una gran adhesión en todo el territorio nacional logrando el interés de los medios de comunicación y de la sociedad en general. La presidenta en ese entonces Michelle Bachelet, convoca a una mesa de diálogo para formular nuevos parámetros en la educación, donde 12 representantes estudiantiles formaron parte del Consejo Asesor Presidencial, junto con organizaciones académicas, confesionales, profesionales y sociales. (Javier Díaz Miranda, 2006, Observatorio latinoamericano de Políticas educativas (OLPED)). Este consejo entrega el documento final en noviembre del 2006, que contenía las principales conclusiones del diagnóstico de la educación en Chile y propuestas consensuadas respecto del camino a seguir para una modificación legal que termine con las desigualdades (Gerter y Ramos, 2008).

El año 2007 se envía el proyecto de Ley General de Educación (LGE), con modificaciones a la antigua LOCE, en donde se crea la Superintendencia de Educación, limitaba la selección de alumnos de los establecimientos subvencionados hasta octavo básico y obligaba a las sociedades con fines de lucro que administraban colegios cambiar de giro y transformarse en corporaciones privadas sin fines de lucro, este último punto fue rechazado por los sostenedores por lo cual se hizo lobby con los parlamentarios y luego de seis meses de discusión se sella el proyecto en noviembre del 2007, manteniendo el derecho al lucro de los sostenedores de colegios subvencionados (Gerter y Ramos, 2008).

Hasta la última etapa de aprobación de la LGE, se realizaron protestas de los estudiantes apoyados por los profesores, pero no tuvo la misma fuerza que la Revolución Pingüina. El día 17 de agosto del 2009 se aprueba esta nueva ley.

Lo fundamental en esta época es la inversión en la educación teniendo un aumento significativo en los últimos años, se comienza a trabajar con los sectores más vulnerables del país, reconociendo las diferencias existentes dentro del sistema. De acuerdo a este contexto, en el año 2008 se aprueba en el congreso de Chile la Ley de Subvención Escolar Preferencial, la cual apunta a mejorar la calidad y equidad de establecimientos subvencionados del país otorgando a cada sostenedor una subvención adicional por niño prioritario, estos deben firmar a cambio, un Convenio de Igualdad de Oportunidades y Excelencia Educativa, mediante el cual se comprometen a cumplir una serie de requisitos, obligaciones y compromisos.

La ley SEP, contempla un compromiso de los directores y sostenedores para realizar sus propios planes con el objetivo fundamental de mejorar los resultados de aprendizajes y que contemple acciones específicas en las áreas de Gestión Institucional, Convivencia,

Liderazgo, Currículo y Recursos. Los recursos entregados deberán ser utilizados en un 100% para responder a este plan y deberá rendir cuentas sobre los recursos ocupados.

Durante el período inicial del año 2008 se incorporaron 6.659 establecimientos educacionales. En el segundo período del año 2009, se sumaron 407 escuelas. Finalmente, al tercer período que entró en régimen el año 2010 postularon 217 colegios. Estas cifras equivalen aproximadamente al 80 % del total de establecimientos educacionales que cumplen las condiciones para incorporarse a la ley SEP.

En el contexto de la Subvención Escolar Preferencial, los establecimientos educacionales pueden requerir asistencia externa del Registro Nacional de Asistencia Técnica Educativa (Registro ATE), para la implementación de su Plan de Mejoramiento Educativo (PM-SEP). Esta asistencia deberá responder a las necesidades específicas del establecimiento educacional, y orientarse a la instalación de competencias técnico-pedagógicas y de gestión en los establecimientos educacionales, que les permitan iniciar y sostener adecuadamente una lógica de mejoramiento continuo sustentable en el tiempo.

Las actividades específicas que pueden desarrollar las ATE son; Asesoría, Capacitación, Evaluación, Diagnostico Institucional y Apoyo a la Elaboración del PM-SEP.

La Asistencia Técnica Educativa Externa sólo podrá ser efectuada por las instituciones o personas que formen parte del Registro ATE, que es un listado público de personas o entidades pedagógicas y técnicas de apoyo, compuesto por personas naturales, jurídicas y de Instituciones de Educación Superior, debidamente inscritas (ver cuadro N°1) y que cumplen con los requisitos establecidos en la Ley y el Reglamento SEP para brindar apoyo a los establecimientos educacionales en la elaboración e implementación de su plan de mejoramiento educativo.

1.1.1 Datos generales de ATE

ATE disponibles por tipo de oferente

Tipo de Oferente	Cantidad
Personas Naturales	380
Personas Jurídicas	227
Inst. Educación Superior	62
Total oferentes validados	669

Servicios contratados por área de Asistencia Técnica y por tipo de establecimiento

Áreas de Asistencia Técnica	Servicios disponibles por área	Servicios		Dependencia	
		Contratados y concluidos por área	Escuelas que han recibido servicios en esta área al menos una vez	Municipal	Particular Subv.
Gestión Curricular	1874	380	1600	1265	335
Liderazgo	902	142	653	477	176
Convivencia Escolar	546	29	77	51	26
Gestión de Recursos	171	15	73	63	10
Servicios Integrales	31	9	24	10	14

Fuente: www.registroate.cl obtenido el 11 de mayo 2011

Las ATE, proporcionan para el ámbito educativo la posibilidad de generar nuevas prácticas educativas, la apertura de equipos multidisciplinarios y el compromiso de los profesionales de la educación a investigar en este aspecto y establecer lineamientos de base de un buen funcionamiento. Para esto el rol del psicólogo educacional es fundamental como mediador en este proceso de asesoría, para proveer de las herramientas necesarias y afrontar de manera positiva los cambios que pueden ocurrir dentro de la comunidad educativa.

Una de las instituciones que se ha encargado de recopilar experiencias en el ámbito de la Asistencia Técnica Educativa Externa fuera del marco de la ley SEP, es el Centro de Investigación Avanzada en Educación (CIAE), el cual tiene experiencias interesantes para contextualizar el trabajo de la asesoría en Chile. Uno de los estudios dentro de este marco es la “Creación del Sistema de Registro, Monitoreo, Evaluación y Certificación de los servicios de Asistencia Técnica Educativa a establecimientos educacionales. Este estudio “traducirá los criterios de calidad en indicadores que permiten evaluar las ofertas de ATE y clasificarlas en categorías útiles para la toma de decisiones por parte de los usuarios. Para lograrlo, el proyecto definirá operacionalmente criterios de calidad de los servicios ATE, generará información y conocimiento científicamente válido sobre la calidad y efectividad de los servicios ATE, pondrá a disposición de los usuarios (establecimientos escolares y sostenedores educacionales) información relevante para ayudarles a tomar mejores decisiones de inversión en ATE; promoverá procesos de aprendizaje continuo de los servicios ATE que contribuyan a mejorar la calidad de la educación en diversos contextos (geográficos, sociales, étnicos, niveles educativos); y generará un proceso de mejoramiento continuo del SIRMEC y proveer insumos para mejorar la implementación y efectividad de la Ley de Subvención Escolar Preferencial” (CIAE, 2008-2010). Otro estudio realizado por el CIAE, “Asistencia Técnica Educativa en Chile ¿Aporte al mejoramiento escolar?

Describe y analiza programas ATE de seis instituciones (PUC, Universidad de Concepción, Universidad Arturo Prat, la Sociedad de Instrucción Primaria, la Fundación Chile y la Fundación Educacional Arauco). El objetivo es describir las características principales del diseño, de la implementación y los resultados de la Asistencia Técnica Educativa inicialmente reconocidos por su alto nivel de calidad y así mejorar los apoyos externos con los que cuentan los establecimientos educacionales. Para ello entrevistaron a profesores, directivos, sostenedores, asesores y los profesionales de los programas de asistencia técnica.

Los estudios anteriormente descritos, recogen información interesante en el ámbito de la Asistencia Técnica Externa, la recopilación bibliográfica y el esfuerzo de estos profesionales por mejorar esta política son un insumo que pretende seguir la actual investigación.

Después de hacer una revisión general de los aspectos relevantes de la educación y contextualizar el marco de estudio es necesario describir el enfoque que nos permitirá encuadrar nuestra investigación.

Esta temática se puede estudiar de varios marcos conceptuales, el que nos interesa rescatar, es el enfoque constructivista ya que es el más pertinente, una de las razones, es que nuestro sistema educativo se basa en este enfoque, es el modelo de guía de las reformas más actuales.

Es así que el enfoque constructivista rescata las interacciones sociales que se establecen en el proceso de asesoría. El conocimiento de los actores educativos y el asesor son fundamentales de recoger desde la experiencia. En este sentido este conocimiento que se quiere rescatar “no es un mero producto del ambiente, ni un simple resultado de sus disposiciones internas, sino una construcción propia que se va produciendo día a día como

resultado de la interacción entre esos dos factores.” (Carretero, 2009, pág. 22). En consecuencia, según la posición constructivista, el conocimiento no es una copia de la realidad, sino una construcción del ser humano.

Al hablar de la corriente epistemológica que define y caracteriza la reforma educacional, debemos decir que el constructivismo implica que el aprendizaje va construyendo el conocimiento a través de las propias experiencias, siendo fundamental la interacción social. Se plantea además que el aprendizaje dado en un contexto de colaboración e intercambio es más eficaz, puesto que estimula y favorece la participación de los miembros. Por lo tanto, la colaboración y retroalimentación posibilitaría el proceso social de construcción del conocimiento (Carretero, 2009).

Si concebimos la construcción del conocimiento que subyace en el aprendizaje escolar como un proceso, entonces la ayuda pedagógica mediante la cual el profesor ayuda al alumno a construir significados (profesor como mediador entre alumno y conocimiento) y a atribuir sentido a lo que aprende ha de concebirse también como un proceso (Coll, 2008)

Dentro de las definiciones encontradas de aprendizaje, rescatamos dentro de nuestros antecedentes la siguiente: Partiendo de las ideas constructivistas, el aprendizaje no es un sencillo asunto de transmisión y acumulación de conocimientos, sino "un proceso activo" por parte del alumno que ensambla, extiende, restaura e interpreta, y por lo tanto "construye" conocimientos partiendo de su experiencia e integrándola con la información que recibe (Tébar 2003).

A esto mismo se refieren Río y Álvarez (1997) cuando plantean que toda persona actúa, piensa, desea, decide, recuerda empleando dos dispositivos básicos, mutuamente integrados: la mente clásica de los psicólogos (cerebro) más la mente distribuida, que

consiste en los préstamos, estímulos auxiliares, fondos, bancos o instrumentos de mediación que le ofrece su espacio cultural. Estos son:

- Mediación Social: por ejemplo el maestro que recuerda al niño una actitud social o la madre que recuerda hacer los deberes
- Mediación Instrumental: por ejemplo el despertador por la mañana, la agenda.
- Mediaciones Cognitivas: Las *mediaciones cognitivas* son aquellas ayudas que facilitan la transformación de una preocupación en una meta concreta y la búsqueda, aplicación y valoración de los medios para alcanzarla. Se relacionan, por tanto, con los siguientes momentos claves:

-Construir el problema.

-Construcción de Metas.

-Búsqueda de Soluciones.

-Supervisión.

- Mediaciones Emocionales: respecto a estas mediaciones emocionales, por ejemplo Ericsson mostraba como los padres prestaban asistencia en los momentos iniciales en los que niños o adolescentes se implicaban en prácticas deliberadas. Ellos ofrecían recursos para reinterpretar las señales emocionales de un modo favorable para la consecución de la tarea, ayudaban a reconocer emociones y a valorar los beneficios logrados a través de la práctica (Sánchez, 1999)

1.2 Planteamiento del Problema

Como se ha descrito anteriormente la educación, sobre todo los últimos años, ha sufrido grandes cambios y se ha puesto en debate constantemente la efectividad de la calidad y equidad de esta. El sistema educativo chileno no ha tenido la capacidad técnica que sea suficiente para diseñar y aplicar estrategias efectivas que transformen el escenario actual. Se han puesto en marcha distintos programas y reformas que esperan revertir la situación, en este contexto, la ley SEP, plantea la política de Asistencia Técnica Educativa, como un agente de apoyo para el proceso de mejoramiento educativo a las escuelas que reciben esta subvención preferencial, este apoyo externo entrega nuevos recursos teóricos y prácticos, incluyendo profesionales que trabajan directamente con directores, profesores, estudiantes y apoderados, en distintas temáticas. (Por ej. liderazgo, gestión, convivencia escolar, entre otros).

Luego de la legislación de la calidad y equidad escolar, materializada en la Ley SEP, los cambios educativos no se hicieron esperar. El surgimiento de las políticas ATE fue fundamental para llevar a cabo los planes de mejoramiento diseñados por los mismos colegios subvencionados. En base a esto, las escuelas tienen la tarea de diagnosticar sus principales falencias y en base a esto enfocar un trabajo con ATE, investigar las diferentes ofertas y seleccionar la que más se adecue a sus demandas más inmediatas. Las dimensiones en las cuales las ATE deben regirse a la hora de implementar una asesoría, son: gestión pedagógica y curricular, gestión institucional, gestión de recursos y convivencia escolar. A partir de esta interacción entre Asesor-Asesorado se desprenden distintas situaciones y se crean relaciones que convergen en la creación de un clima organizacional, el cual debe ser favorable para el cumplimiento de los objetivos. El

Psicólogo debe proporcionar herramientas, a través de la mediación, para que estas relaciones se den de manera fluida, transparentes, y desde un comienzo se forme un ambiente de trabajo que vaya a la par con la eficacia y el avance del proceso de asesoramiento. Además el psicólogo tendrá la oportunidad de formar parte de un equipo multidisciplinar integrado por profesionales de la educación, sociólogos, etc, los cuales aprenderán en su conjunto e individualmente las distintas políticas públicas insertas en el sistema educativo chileno; el trabajo en redes pasa a ser esencial para la gestión escolar, recepción de información, la actualización de documentos, experiencias pasadas, nuevos estudios, etc.

Es interesante investigar el rol del asesor en este contexto, su modalidad de trabajo en el avance de nuevas estrategias educativas, con el objetivo de dejar capacidades instaladas dentro de los establecimientos educacionales. Es oportuno en este sentido, realizar nuevas investigaciones para generar una Asistencia Técnica Educativa de calidad, que pueda enfrentar las necesidades de las escuelas y su entorno. Es decir, existe una constante interacción entre el asesor – asesorado en donde se gestan estas prácticas que enriquecen el quehacer educativo.

Investigar este proceso con la escuela brinda conocimientos específicos de las implicancias del asesoramiento educativo, la calidad de este y su influencia en el mejoramiento.

1.3 Pregunta de Investigación:

¿Cuáles son las percepciones del equipo asesor – sostenedor - directivo en dos escuelas de la ciudad de Santiago, adscritas a la Ley SEP, sobre el proceso de asistencia técnica educativa externa?

1.4 Aportes y Relevancia de la Investigación:

La presente investigación recoge las experiencias de trabajo de las ATE para generar lineamientos generales del proceso de asesoría con la escuela. Realizando un análisis cualitativo y generando información relevante, para el mejoramiento educativo continuo en los sectores más vulnerables de nuestro país. Este estudio permite levantar algunas categorías o procesos organizacionales que nos permitan conocer las interacciones entre las instituciones de apoyo externo y los establecimientos educacionales.

Relevancia practica:

Este estudio nos permite contar con las percepciones de directores, equipos directivos, jefe de UTP, sostenedores y las propias ATE, sobre las percepciones del proceso de asesoría.

Lo anterior, abre el espacio a nuevas investigaciones que estudien la incidencia que tiene las asesorías externas, sobre otras dimensiones o procesos organizacionales dentro de los centros educativos.

Relevancia Social:

La Ley de Subvención Escolar Preferencial, atiende alumnos prioritarios, es decir, a niños en un contexto de vulnerabilidad social, en donde se dificulta las posibilidades de enfrentar un proceso educativo adecuado. En este sentido la actual investigación toma relevancia por el aporte teórico-práctico que puede generar en los procesos de apoyo a las escuelas provistos por las ATE, entregando éstas, mejores herramientas y las condiciones necesarias para mejorar la calidad en la educación y los alumnos logren aprovechar las oportunidades que se les presenta. Es indispensable crear una masa crítica, que ayude a fortalecer los

procesos educativos y empoderar a todo los actores sociales a un compromiso por una educación de calidad y más equitativa.

Relevancia Teórica:

Cabe considerar la relevancia de este estudio dentro del panorama investigativo chileno, pues los estudios cualitativos que existen no consideran las particularidades de las Asistencia Técnica Educativa dentro de la ley SEP. Por lo tanto constituye un territorio a explorar que aporta a esta política educativa en Chile.

Relevancia para la psicología (rol del psicólogo):

El psicólogo educacional, tiene un rol fundamental. Si entendemos su labor como la promoción de las capacidades de las personas, de los grupos y de la institución misma basándose en la reflexión e intervención sobre las interacciones, el psicólogo es un agente de cambio al interior del sistema educativo.

Esto implica una variación en la manera de enfocar una serie de aspectos relacionados con la intervención:

-De lo individual a lo sistémico, el sujeto de atención ya no es el individuo, sino los procesos que se desarrollan al interior de la institución y que van a determinar una metodología de acción que se inicia con el análisis global de las demandas y necesidades

existentes y una valoración de la situación que permite generar las estrategias más efectivas para una cobertura mayor.

- De lo remedial a lo preventivo. El psicólogo ya no enfrenta tratamientos frente a las problemáticas, sino que apoya el desarrollo del potencial institucional a través de la participación en el diseño planificación y aplicación de una variedad de propuestas que van desde las políticas educativas, análisis, evaluación y desarrollo de sistemas, incorporación de aspectos formativos al currículum escolar, formación y desarrollo de equipos, entre otras.

- Del trabajo aislado al trabajo en equipo. Esta mirada trae consigo una concepción del quehacer profesional interdisciplinario en estrecha colaboración con otros para lograr satisfacer las demandas que plantea la institución educativa. De este modo, el psicólogo no es requerido para resolver problemas, sino que participa en la co-construcción de intervenciones en las que aporta la mirada psicológica. El efecto secundario de esta forma de abordaje es el desarrollo paulatino de la autonomía del profesorado y de la institución educativa.

- Desde el foco en lo psicológico al foco en lo psicoeducativo: lo cual implica tener la mirada en la conducta en situaciones educativas y en las interacciones que se producen en éstas. Esto requiere un manejo de conocimientos, habilidades y competencias que son mucho más amplias, Regando a incluir en forma simultánea e integrada las prácticas actuales en Psicología y Educación.

En ese sentido, su rol es evaluar donde está actualmente la institución y a dónde puede llegar con apoyo (Banz, 2003).

Trabajar en conjunto con los equipos de Asesoramiento Técnico Educativo o ser parte de ellos, constituye un insumo fundamental para la implementación e instauración de alternativas de mejora en la calidad y equidad, emprendidas por las ATE, además en la evaluación de distintos procesos que se den en este marco. Uno de ellos es el cambio como proceso, es decir, para reformular o mejorar un estado siempre existe una resistencia, una crisis, en donde debe existir un mediador para resolver una conflictiva o generar el ambiente necesario en la comunidad educativa. Esta intervención no es solo del psicólogo, si no de la integración de equipos multidisciplinarios que puedan apoyar este proceso. Por lo cual son fundamentales las herramientas que da la psicología en sus aspectos individuales y grupales, para el desenvolvimiento adecuado en este proceso de cambio que sufrirán los actores de la comunidad educativa.

Para ello debe poseer conocimientos, habilidades y actitudes que potencien la capacidad de la organización escolar y de los profesores para promover aprendizajes significativos en un clima emocionalmente gratificante para todos los miembros que participan del proceso educativo.

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Conocer las percepciones del equipo asesor –sostenedor- directivo en dos escuelas de la ciudad de Santiago adscritas a la ley SEP, acerca del proceso de asistencia técnica educativa externa.

2.2 Objetivos Específicos

- 1.** Describir los elementos generales que facilitan y dificultan la experiencia de trabajo con ATE en las distintas etapas que supone el proceso.
- 2.** Describir según las percepciones del equipo asesor –sostenedor- directivo los elementos del proceso de asesoría que caractericen una buena práctica de ATE.
- 3.** Describir según las percepciones del equipo asesor –sostenedor- directivo, los elementos a mejorar del proceso de la asistencia técnica educativa externa.

3. MARCO TEORICO

El presente lineamiento teórico será el punto de apoyo para entender nuestro estudio acerca de la educación chilena, su desarrollo permitirá abordar de manera completa y acabada todos los temas investigados, desde los antecedentes del sistema educativo chileno, sus modificaciones a través del tiempo, cómo se ha ido adaptando a las diferentes épocas y legislaciones, enfoques epistemológicos, transformaciones socio-culturales, políticas, sistemas de gobierno y los nuevos proyectos que surgen en pos de su mejoramiento. Conoceremos en qué consiste el Asesoramiento Técnico Educativo, concepto que surge a partir de la necesidad de mejorar el nivel educacional, impulsado por la Ley SEP, la cual da prioridad a las escuelas de más bajos recursos con la intención de cambiar la precaria realidad asumida por el poder legislativo y por todos los actores involucrados en políticas educacionales. Luego se presenta información relativa al modelo de consultoría y se realiza un paralelo con el proceso de asesoramiento, se describirá el papel del asesor-consultor desde la perspectiva organizacional. Posteriormente se revisará el enfoque epistemológico en el cual se desarrollan las ideas para mejorar el sistema educativo en Chile, las aportaciones que el constructivismo realiza y que son consideradas fundamentales. Daremos una mirada al concepto de Mediación, y cuál sería el nuevo rol del Psicólogo que surge a partir de esta relación asesor-asesorado.

3.1. Antecedentes del sistema educativo chileno

La Reforma Educativa en Chile parte de la necesidad de considerar los importantes problemas de calidad y equidad educacional, una vez superados los problemas de cobertura educacional. Al sistema educativo le plantea atender y hacerse cargo de la diversidad, masificar la reforma en el sentido de poseer una cobertura que abarque a todos los niños y

jóvenes que están en edad de ser educados, manteniéndolos dentro del sistema. Al mismo tiempo el sistema educativo debe ser equitativo, reduciendo diferencias, nivelando hacia arriba, de modo que los resultados obtenidos de niños de orígenes sociales y culturales diferentes no estén separados de modo radical (Cox, 1999).

La Reforma educativa ocurrida en Chile desde ya antes del gobierno de la transición democrática, comparte los principios del constructivismo, es decir, construir el conocimiento paulatinamente por medio del aprendizaje escolar y la interiorización de conocimientos, teniendo a la experiencia y la vivencia cultural como herramienta para futuros desafíos.

En el marco de lo propuesto por el currículo español, se encuentran contenidos de carácter obligatorio y otros que han estado ausentes de los planes de estudio. El término "transversalidad" se enmarca en la nueva concepción curricular que, ante la crisis de la función normativa de la escuela que pretendía alcanzar conductas formales, neutras y susceptibles de ser generalizadas, aboga por un modelo en el que los contenidos se constituyen en el eje estructurador de objetivos y actividades. Concepción sostenida, entre otras, por la teoría del aprendizaje significativo, las aportaciones del constructivismo o la influencia de la racionalidad comunicativa o dialógica de Habermas (Tuvilla, s/a).

El concepto de transversalidad proviene directamente de la reforma educativa española que ha logrado influenciar a todo el sistema educativo a nivel latinoamericano. Más específicamente en Chile el concepto de transversalidad se ve netamente reflejado en los Objetivos Fundamentales Transversales (OFT) los cuales vienen determinados por la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza LOCE y se prolonga, de manera modificada, pero no menos parecida, en la Ley General del Estado LGE (MINEDUC, 2009).

Los OFT están determinados por una formación de calidad educacional para todos y apunta directamente a los cimientos básicos que refiere la palabra educación, es decir, conocimientos, habilidades, actitudes, valores y comportamientos. Todo esto en conjunto con el desarrollo emocional, intelectual, moral y social del estudiante.

La educación tiene la finalidad de contribuir a desarrollar en los alumnos y alumnas aquellas capacidades que se consideran necesarias para desenvolverse como ciudadanos con plenos derechos y deberes en la sociedad en la que conviven. Capacidades que tienen que ver no sólo con los conocimientos que aportan las diversas materias curriculares o disciplinas, sino también con ciertas cuestiones de una gran trascendencia en la época actual sobre las cuales las sociedades reclaman una atención prioritaria. La educación, debe posibilitar que el alumnado llegue a entender esos problemas cruciales- de los que se hace eco la comunidad internacional- y a elaborar un juicio crítico respecto a ellos, siendo capaces de adoptar actitudes y comportamientos basados en valores, racional y libremente asumidos, como bien lo plantea Tuvilla.

Al hablar de la corriente epistemológica que define y caracteriza la reforma educacional tanto en España como en nuestro país, debemos decir que el constructivismo implica que el aprendizaje va construyendo el conocimiento a través de las propias experiencias, siendo fundamental la interacción social. Se plantea además que el aprendizaje dado en un contexto de colaboración e intercambio es más eficaz, puesto que estimula y favorece la participación de los miembros. Por lo tanto, la colaboración y retroalimentación posibilitaría el proceso social de construcción del conocimiento (Carretero, 2009).

3.1.1 Un nuevo Rol para el profesor.

Para la mayoría de las personas el proceso enseñanza-aprendizaje parece algo sencillo. Pareciera que sólo se trata de organizar adecuadamente los contenidos a enseñar y

transmitirlos a los alumnos, pero el proceso de aprendizaje no es algo simple, entran en juego múltiples variables. La responsabilidad del profesor es una tarea compleja, requiere de la capacidad de analizar con rapidez y cuidado las cambiantes interacciones sociales e instruccionales para responder con prontitud a una variedad de problemas no previsibles. La cantidad de decisiones que debe tomar un profesor durante un día de trabajo y la multiplicidad de factores que entran en juego en estas decisiones es superior a las que debe tomar cualquier otro profesional en un tiempo similar. (Manterola, 2008).

La misión específica del profesor es la facilitación del aprendizaje de sus alumnos. Su tarea no se completa con el hecho de desarrollar un programa de estudio, sino por el hecho de desarrollarlo de forma tal, que todos los alumnos aprendan. Lo importante entonces no es pasar materias o presentar el conocimiento, sino poner ese conocimiento al alcance de los alumnos creando condiciones para que los alumnos tengan éxito en su aprendizaje. Esta responsabilidad persiste sin importar si el profesor dispone de recursos materiales o no, si tiene alumnos con problemas o sin problemas, si tiene alumnos pobres o alumnos con altos recursos. Siempre hay capacidades que desarrollar, carencias que llenar, valores que cultivar, un mundo humano en el que el profesor no puede dejar de tomar parte, como bien lo plantea Manterola (2008)

Con todo lo anterior podríamos asegurar que el profesor asume el rol de mediador del aprendizaje, esto debido a cómo se ha desarrollado la Reforma en nuestro país, la mayor parte de las exigencias de ésta, recaen en la persona del profesor. Esto le exige ser fuerte en su disciplina y en la interdisciplinariedad. Su labor de mediador le plantea la exigencia de intervenir en contextos sociales para promover el aprendizaje, en definitiva, se transforma en un diseñador de aprendizaje colaborativo, creando instancias para que sus estudiantes construyan significados individual y colectivamente. (Herrera 2003)

Quien trabaja de manera acabada este nuevo concepto de profesor-mediador es Reuven Feuerstein el cual habla del papel imprescindible del educador en todo proceso de cambio, pues su formación se va definiendo cada día con más complejidad, pues se le van asignando misiones que la sociedad o la familia, voluntariamente o involuntariamente, relegan de sus cometidos; por esta razón se van añadiendo con más frecuencia rasgos que antes se quedaban en un segundo orden. Encontramos distintos repertorios de cualidades indispensables del enseñante:

- Competencia pedagógica.
- Madurez y estabilidad emocional.
- Conocimiento de la materia que debe enseñar.
- Comprensión de los procesos de desarrollo del niño.
- Preocupación y respeto hacia las personas de los alumnos.
- Capacidad de adaptación hacia el equipo docente.
- Toma de conciencia de escuela, situada en su marco social.
- Espíritu abierto y dinámico. (Freeman, J., 1993 en Tébar, 2007)

Más adelante profundizaremos en este tema tan interesante para la educación y sus actores, y sobre el nuevo rol del profesor como mediador del aprendizaje.

3.1.2 Información general sobre la Educación Chilena

Como una consecuencia de la reforma, las escuelas municipalizadas fueron organizadas de acuerdo a dos líneas paralelas de dependencia y autoridad. Por una parte, de la gestión municipal dependen todos los aspectos administrativos, incluyendo recursos humanos, presupuestarios y de equipamiento. Por otra parte se mantienen como funciones del Ministerio de Educación los asuntos curriculares, pedagógicos y de evaluación, así como

también el control sobre la asistencia mensual de los alumnos, de gran importancia para el funcionamiento del mecanismo de subsidios (Herrera 2003).

Según lo plantea Cox (1999), el país posee un sistema escolar organizado en un nivel básico de ocho años de educación obligatoria que atiende al grupo de edad entre 6 y 13 años y un nivel medio de cuatro años de duración, que atiende al grupo de edad entre 14 y 17 años.

El sistema de educación formal chileno se organiza a partir de las siguientes etapas:

- Educación preescolar: menores de seis años
- Educación básica: en 8 grados atiende a la población de 6 a 13 años
- Educación media: 14 a 17 años

En cuanto a su administración existe:

- Un sector de establecimientos privados financiados por las familias y sin aporte estatal (Particular-Pagado)
- Un sector de establecimientos privados subvencionados por el Estado (algunos gratuitos y otros con financiamiento compartido entre las familias y el Estado)
- Un sector de establecimientos públicos administrados por las municipalidades
- Un sector de establecimientos técnicos de nivel medio de tenencia estatal, pero entregados a la administración de corporaciones privadas que dependen de asociaciones empresariales del sector productivo

3.1.3 Trayectoria Histórica que sigue la Reforma

Al remontarnos a la primera mitad del siglo XX, la prioridad en educación era la expansión del acceso a ella, ya que la realidad educativa en esa época era bastante diferente a la que vivimos hoy. Una ley de 1920 sobre instrucción primaria obligatoria expresa el

compromiso estatal de logro de la cobertura universal en este nivel, propósito que no se lograría sino hasta cincuenta años más tarde, en el marco de la importante reforma educacional del gobierno del presidente Eduardo Frei Montalva (1964-1970) que expandió sustancialmente el acceso, redefinió el límite de la enseñanza primaria obligatoria llevándola de 6 a 8 años, invirtió en medios y modernizó el currículo. En el posterior gobierno, Salvador Allende abordó una reforma que intentó infructuosamente redefinir los límites entre escuela y trabajo, y que pretendió unificar los varios tipos de escuelas del país (básicas, medias, humanistas y técnico-profesionales) en una organización única y centralizada, orientada según principios socialistas de la época (Cox, 2003).

Posteriormente, durante el periodo de dictadura militar el centro del accionar gubernamental respecto a la educación pasa a ser el control de los profesores y el disciplinamiento de la cultura escolar, es decir, intervenciones en el currículo de historia y ciencias sociales de acuerdo a la nueva ideología de control de estado. Esta situación no fue diferente durante toda la siguiente década, en donde la reforma de comienzos de los ochenta tuvo fundamentos financieros, de eficiencia y de distribución de poder, los que se interpretaron como decisivos para una mejora de la calidad de la educación. Las mejoras en los resultados de aprendizaje se buscaron a través de cambios en la gestión y la configuración de presiones e incentivos al desempeño, y a través de una reforma curricular y el establecimiento de un sistema nacional de evaluación de aprendizajes. Todo esto permitió enfocar la reforma a políticas de calidad, y a la vez, se intentó equiparar los criterios de impartir la educación en Chile. Con respecto a la equidad se distribuyen los recursos existentes, favoreciendo la educación básica en desmedro de la universitaria, pero no conciben aun principios de discriminación positiva dentro del quehacer educativo. (Cox, 2003)

Los antecedentes que condicionan y señalan la trayectoria de la reforma es en primer lugar la promulgación de la *Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza (L.O.C.E.)* (promulgada el 13 de febrero de 1990 y publicada en el Diario Oficial el 10 de marzo de 1990), la cual tiene como principal función entregar una mayor autonomía a las unidades educativas, estableciendo que éstas tendrán libertad para fijar los planes y programas de estudio. Con esta disposición se daba un fuerte acento a la descentralización de la educación, que ya venía dándose desde el gobierno militar con la entrega de la gestión de los establecimientos educacionales a la Municipalidad y en este caso con el logro de una descentralización curricular.

Estos son, por lo tanto, proyectos fundamentales en la reforma implementada en el Gobierno de Eduardo Frei Ruiz-Tagle, sin embargo la principal acción que caracteriza este periodo es la Jornada Completa Diurna para todos, esta se anunció el 21 de mayo de 1996 en el mensaje al país del que, para ese entonces, fuera el Presidente de la República.

3.1.4 Ejes de la política educativa en Chile.

La reforma educativa chilena planteó el mejoramiento de la educación en relación a cinco ejes fundamentales que orientan cada uno de los proyectos y programas que se han generado para lograr este mejoramiento. Estos ejes son: *calidad, equidad, participación, descentralización y eficiencia.*

El sistema escolar debe asegurar una formación relevante a todos los estudiantes para desenvolverse en el mundo de hoy. Dados los requerimientos que la sociedad actual propone a la educación, se redefine el tipo de conocimientos que la educación comunica a la nueva generación. Más que en el pasado, todos los estudiantes deben desarrollar una comprensión de los asuntos estudiados, desarrollar habilidades de pensamiento fundamentales para el desenvolvimiento como sujetos autónomos y creativos, y formarse

en valores indispensables para un sano desarrollo personal y social. (Gysling, 2005, en Herrera 2003).

En el escenario instalado por la LOCE, las autoridades educacionales, primero del gobierno de Patricio Aylwin y luego de Eduardo Frei, se abocan a la tarea de elaborar un nuevo currículo basado en los cinco ejes fundamentales para el mejoramiento, principalmente Calidad y Equidad, estos elementos claves serán los siguientes:

- La necesidad de actualizar la experiencia curricular en relación con los cambios correspondientes a esta época que está experimentando la sociedad.

- La necesidad de mejorar la calidad de una experiencia educacional no solo inequitativa, sino que empobrecida en sus expectativas para el conjunto de la matrícula escolar.

- La necesidad de modernizar la base valórica de la sociedad, que viene saliendo de 17 años de gran repliegue socio-cultural, y reinstalar en la educación los valores democráticos.

El programa de Mejoramiento de la Calidad y la Equidad de la Educación (MECE) es una intervención sistémica sobre el conjunto de la matrícula pre-escolar y básica del país, que busca afectar de forma significativa la calidad de las condiciones, procesos y resultados de jardines infantiles y escuelas, mediante una combinación de inversiones en insumos materiales dirigidos directamente a los contextos de aprendizaje de todo el sistema subvencionado, con innovaciones en el proceso educativo (MINEDUC, 1997).

El esfuerzo del MECE-Básica en este aspecto consiste en una estrategia de intervención que combina una nueva propuesta curricular que permita la articulación referida entre cultura local y las dimensiones generales del conocimiento que debe comunicar la escuela; diseño y producción textos y materiales didácticos consistentes con tal propuesta; una capacitación docente que busca superar el aislamiento del profesor rural y proveerlo de conceptos y herramientas metodológicas relevantes, a través de un trabajo permanente en

agrupaciones de profesores rurales por localidad en instancias que el programa MECE ha rotulado como Microcentros de Coordinación Pedagógica. (MINEDUC, 1997)

A pesar de la posibilidad abierta de la LOCE para que los establecimientos elaboraran sus propios planes y programas de estudio, esta facultad se ha ejercido de modo muy limitado, ya que alrededor de un 14% de los establecimientos tiene programas propios. Este porcentaje se explica si se considera que: no existía en el país precedente de elaboración curricular a nivel local; los profesores no han sido formados para elaborar currículos ni tienen las condiciones laborales que les permita hacerlo; los establecimientos, por su parte, tampoco tienen la instancia organizacional que pueda hacerse cargo de esta tarea; y, por último, el ministerio no ha emprendido acciones específicas para fomentar la elaboración curricular propia. (Gysling, 2005 en Herrera, 2003)

3.1.5 Calidad y Equidad.

El objetivo de mejorar la calidad y equidad de la educación ha constituido una tarea prioritaria por el estado y para el país. Esta determinación se ha traducido en una continuidad de políticas que, a lo largo de todos estos años, ha tenido por finalidad ir generando las condiciones para poder trabajar efectivamente en pos de una gestión de calidad en el sistema educacional. Un primer objetivo fue garantizar el acceso a la educación en todos sus niveles a todos los niños y niñas en el sistema escolar. Al año 1990 nuestro país tenía una cobertura en Educación Parvularia del 20,9%. Diez años más tarde éste alcanzaba el 32,4% (CASEN, 1990 Y 2000). En la última década se han incorporado anualmente decenas de miles de niños y niñas de sectores pobres al pre-kínder, buscando beneficios con dos años de educación pre-básica. (Weinstein, 2002)

En materia de inversión pública en educación, ésta se ha triplicado y ha crecido siempre más que lo que ha crecido la economía nacional, demostrando en los hechos su prioridad. Este esfuerzo de ampliación de cobertura y de inversión pública se ha acompañado de políticas que apuntan a la ampliación de oportunidades educativas, mediante la entrega universal de recursos educativos al mismo tiempo que la atención focalizada a los alumnos y los docentes allí donde las condiciones más lo requieren. Así, mientras que en 1990 se proporcionaron menos de 2 millones de textos escolares, a mitad de la última década se alcanzó la cifra de más de 12 millones, destinados también a los estudiantes de educación media (MINEDUC 2010). En la misma línea de acción actualmente existen 7.278 establecimientos circunscritos a la red de Enlaces, y el portal EducarChile.cl se ha considerado como un importante recurso en Línea para la comunidad educacional, con más de dos millones de visitas mensuales, según muestreos del MINEDUC (2010).

Hoy se cuenta con un nuevo currículo para toda la enseñanza parvularia, básica y media. Mención especial merece el esfuerzo realizado en conjunto entre los sectores productivos y los expertos educacionales para mejorar la pertinencia del currículo en la formación de técnicos en la educación media. Asimismo se dispone de un marco curricular que define los conceptos, habilidades y actitudes que deben ser parte de la experiencia educativa de todos los niños del país hasta 4° medio. Esto se traduce en la existencia de programas de estudios con sus objetivos fundamentales y sus contenidos mínimos obligatorios.

Los cambios en el currículo buscan que los alumnos tengan mayores capacidades de abstracción, de experimentación, de resolución de problemas concretos y puedan comunicarse para trabajar colaborativamente, entre otras cosas. Este nuevo currículo debiera permitir poner a la educación en el nivel de lo que se enseña en los sistemas escolares más desarrollados del mundo actual (Weinstein, 2002). Prueba de lo anterior es la

promulgación por parte del senado de una nueva ley que surge de las ideas por mejorar la educación en Chile, y darle prioridad a la población más vulnerable en cuanto a nivel socio económico, la Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP).

3.1.6 Características de la Ley de Subvención Preferencial (SEP).

La Subvención Escolar Preferencial (SEP) es probablemente la política educativa más relevante que está siendo implementada en Chile. Esto no sólo porque al entregar mayores recursos a las escuelas que atienden a los estudiantes más vulnerables del país, introduce elementos de discriminación positiva en el sistema escolar. (Reconociendo el hecho de que la educación de los alumnos provenientes de las familias de menores ingresos requiere un esfuerzo financiero adicional) sino también porque exige a las escuelas responsabilizarse por su desempeño y establece sanciones para aquellas que no logren las metas comprometidas. Dicho en otras palabras, la SEP es al mismo tiempo un programa compensatorio de gran magnitud y una política de reforma escolar basada en estándares. (Bellei, 2010)

La Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP) fue aprobada en enero de 2008. Uno de sus principales objetivos es promover la igualdad de oportunidades de los estudiantes más vulnerables de nuestro país, con especial énfasis en los estudiantes prioritarios, para acceder a una educación de mejor calidad.

Por lo tanto, La Ley 20.248 de Subvención Escolar Preferencial (SEP), publicada en febrero del 2008, entrega sustento legal a los principios de igualdad y equidad en educación y de calidad de la enseñanza, presentes en los programas compensatorios y de mejoramiento de la calidad. Para lo anterior, la SEP dispone de recursos adicionales a las escuelas que atienden a los alumnos con mayor vulnerabilidad socio-económica que estén cursando primer o segundo nivel de transición de la educación parvularia y educación

general básica en el sistema escolar subvencionado, los que para efectos de esta legislación han sido denominados como ‘alumnos prioritarios’. De esta manera, dicha subvención implica que cada sostenedor que haya ingresado al régimen (voluntario) que propone la Ley, recibe un valor adicional por estudiante identificado como prioritario y, en los casos que corresponda, una subvención por concentración de los mismos en su establecimiento. Junto con la entrega de estos recursos adicionales, la SEP exige ciertas regulaciones y compromisos (metas, plazos, rendición de cuentas y consecuencias asociadas) a los actores del sistema escolar, de modo de asegurar el objetivo que ella propone: elevar los resultados de aprendizaje de todos los alumnos del sistema, y en especial de aquellos con menos recursos. (Herrera 2003)

Uno de los requisitos que debe cumplir el sostenedor de un establecimiento para acogerse a la Ley SEP, es destinar estos recursos al desarrollo e implementación de un Plan de Mejoramiento Educativo. De igual forma, debe impulsar una asistencia técnico-pedagógica especial para mejorar el rendimiento escolar de los alumnos con bajo desempeño académico (CIAE, 2009, en Herrera 2003).

La subvención escolar preferencial está destinada al mejoramiento de la calidad de la educación de los establecimientos educacionales subvencionados, la cual se impartirá por los alumnos prioritarios que estén cursando primer o segundo nivel de transición de la educación parvularia y educación general básica (CIAE, 2009). Para los efectos de la aplicación de la subvención escolar preferencial se entenderá por prioritarios a los alumnos para quienes la situación socioeconómica de sus hogares dificulte sus posibilidades de enfrentar el proceso educativo.

Estos estudiantes son identificados como alumnos prioritarios mediante una clasificación que realiza anualmente el Ministerio de Educación, en base a los siguientes indicadores:

- Alumnos cuya familia pertenezca al Sistema de Protección Social Chile Solidario.
- Si la familia del alumno no pertenece al Sistema de Protección Social Chile Solidario, debe estar dentro del tercio más vulnerable según la ficha de protección social (FPS).
- Si la familia del alumno no pertenece al Sistema de Protección Social Chile Solidario ni está dentro del tercio más vulnerable según la ficha de protección social, debe estar clasificada dentro del tramo A del Fondo Nacional de Salud (FONASA).
- Si no cumple con ninguno de los tres criterios anteriores, se consideran los ingresos familiares del hogar del alumno, la escolaridad de la madre (o del padre o apoderado), y la condición de ruralidad de su hogar y el grado de pobreza de la comuna (Bellei, 2010)

La determinación de la calidad de estudiante prioritario es informada anualmente a la familia y al sostenedor del establecimiento. A la fecha los alumnos prioritarios superan los 830 mil en todo el país.

Las escuelas que deciden ingresar al régimen de subvención escolar preferencial son clasificadas en tres categorías de acuerdo a sus resultados educativos. Así, utilizando las tres últimas mediciones del SIMCE y algunos indicadores complementarios, las escuelas quedan definidas como *Autónomas*, *Emergentes* o *en Recuperación* (Bellei, 2010).

Actualmente existen 7.299 establecimientos incorporados a la SEP. Esto representa el 80% del total de establecimientos que potencialmente podrían haber ingresado a ella dado que atienden a niños prioritarios. De los establecimientos municipales que podían ingresar a la SEP, el 98% lo ha hecho, en tanto, de los colegios particular subvencionados el 57% se ha incorporado. (MINEDUC 2010).

Escuelas Autónomas. Es aquella que ha demostrado sistemáticamente buenos resultados educativos de sus alumnos y alumnas en relación a las mediciones de carácter nacional, aplicadas en 4° y 8° año de educación general básica. Operacionalmente esto significa mientras no existan los estándares internacionales, una escuela autónoma es aquella que ha logrado un puntaje promedio en el SIMCE mayor que el obtenido en la escuela situada en la mediana de rendimiento de su grupo socioeconómico, y con un porcentaje de alumnos sobre este puntaje que tiene la escuela situada en la mediana de rendimiento de su grupo socioeconómico. (Bellei, 2010)

Escuelas emergentes: son aquellas que no han mostrado sistemáticamente buenas resultados educativos de sus estudiantes y tienen problemas específicos en algunas áreas de la gestión escolar. Mientras no se establezcan los estándares nacionales, las escuelas clasificadas en esta categoría serán aquellas que no han sido clasificadas ni como autónomas ni como en recuperación.

Escuelas en recuperación: todas aquellas escuelas que obtengan resultados educativos de sus alumnos reiteradamente deficientes. Esto significa que mientras no se elaboren los estándares nacionales, son clasificados en esta categoría los establecimientos cuyo porcentaje promedio del SIMCE es inferior a 220 puntos y tienen una proporción de alumnos sobre los 250 puntos inferior al 20%. (Bellei, 2010)

Las escuelas a las cuales asisten los alumnos prioritarios reciben mensualmente un monto adicional por concepto de SEP, el cual se calcula en función de la cantidad de alumnos prioritarios y su asistencia promedio, y varía dependiendo del grado que cursa el alumno. Así en 2010 el monto mensual de La SEP para alumnos de pre kínder a cuarto básico es de \$24.441 y disminuye para los alumnos de quinto y sexto básico a \$16.236. Este monto

representa un 51% adicional respecto del valor de la subvención regular para establecimientos con jornada Escolar Completa y un 70% para establecimientos sin jornada Escolar Completa (el valor mensual de ambas subvenciones en 2010 es de \$48.079 y \$35.148, respectivamente). De esta forma un alumno prioritario de nivel de transición o primer ciclo básico que asiste a una escuela con jornada escolar completa que participa en la SEP aporta \$72.520 mensualmente a su establecimiento. (Bellei, 2010)

Adicionalmente cuando el establecimiento tiene un porcentaje de alumnos prioritarios superior al 15% del total de su matrícula, le corresponde recibir una subvención por concentración de alumnos prioritarios. Por ejemplo, un alumno prioritario de cuarto básico que asiste a una escuela sin JEC y con un 25% de alumnos prioritarios en el total de su matrícula, aporta mensualmente al establecimiento \$61.300 (\$35.148 por subvención regular, más \$24.441 por subvención preferencial y \$1.711 por subvención por concentración)

	Desde NT1 a 4° básico	5° y 6° año básico
60% o más de alumnos prioritarios	\$4.399	\$2.933
Entre 45% y menos del 60% de alumnos prioritarios	\$3.911	\$2.601
Entre 30% y menos del 45% de alumnos prioritarios	\$2.933	\$1.955
Entre 15% y menos del 30% de	\$1.711	\$1.135

alumnos prioritarios		

Cada colegio deberá presentar al Ministerio de Educación y cumplir un Plan de Mejoramiento Educativo elaborado con la comunidad del establecimiento educacional, que contemple acciones desde el primer nivel de transición de educación parvularia hasta octavo año de educación básica en las áreas de gestión del currículum, liderazgo escolar, convivencia escolar o gestión de recursos en la escuela. (www.registroate.cl)

Los establecimientos educacionales incorporados al régimen de Subvención Escolar Preferencial recibirán apoyo y supervisión del Ministerio de Educación para verificar su desempeño en los aspectos pedagógicos. (MINEDUC, 2008)

La función de apoyo y/o asesoría a los establecimientos educacionales incorporados al régimen de subvención educacional preferencial será desarrollada directamente por el Ministerio de Educación, o por medio de organismos externos habilitados para ejercer esta función, y tendrá como propósito el apoyo técnico en el diseño y ejecución de los planes de mejoramiento educativo de dichos establecimientos educacionales. Esta asesoría estará dirigida, preferentemente, a los equipos directivos y técnicos de dichos establecimientos, con el objeto de desarrollar en ellos conocimientos y técnicas de gestión de los procesos de mejoramiento escolar (MINEDUC, 2008).

La clasificación de las escuelas que realiza la SEP tiene consecuencias en los niveles de autonomía para invertir estos recursos y en la forma en que son entregados a las escuelas. Cuando se trata de escuelas autónomas, éstos se entregan completamente bajo la modalidad de una subvención regular (pago mensual). Las escuelas emergentes reciben mensualmente solo un 50% de los recursos SEP bajo la forma de subvención, un 15% como un aporte

durante la elaboración de su Plan de Mejoramiento y el 35% restante la escuela lo recibe solo una vez que su plan ha sido aprobado por el MINEDUC. Finalmente para las escuelas en recuperación, la SEP asume la forma de un aporte anual que se entrega en cuotas mensuales iguales; en este último caso, el sostenedor no tiene completa libertad para administrar los recursos, por cuanto los gastos deben ser revisados por un comité que interviene la gestión de la escuela (integrado además del sostenedor por el MINEDUC y por una entidad externa). (Bellei, 2010).

La SEP también impone sanciones para aquellos establecimientos que no cumplan con los compromisos establecidos en sus planes de mejoramiento, estableciendo un componente de rendición de cuentas en nuestro sistema educacional, cuya modalidad difiere según la clasificación de los establecimientos. Si las escuelas de las categorías *autónomas* y *emergentes* luego de cuatro años no cumplen con los estándares académicos exigidos para permanecer en dicha categoría, bajarán a la categoría que corresponda según su desempeño. Las sanciones que se pueden aplicar sobre las escuelas en *recuperación* ante el incumplimiento de las metas, van desde multas en dinero, hasta la revocación del reconocimiento oficial de la escuela, o la inhabilitación temporal o perpetua del sostenedor para mantener o participar de cualquier forma en la administración de establecimientos educacionales subvencionados por el estado. (Bellei, 2010).

Como una nueva forma de apoyar el diseño, la implementación y/o la posterior evaluación de este plan de mejoramiento, la normativa autoriza a los establecimientos para autorizar recursos SEP en la contratación de servicios de apoyo técnico. Estos servicios pueden ser prestados por una persona o entidad externa con capacidad técnica al respecto, siempre que se encuentre incluida en el Registro Público de Personas o Entidades Pedagógicas y Técnicas de Apoyo, elaborado por el Ministerio de Educación. (MINEDUC, 2010).

Dentro de este panorama educativo, cada escuela debe presentar al ministerio un plan de mejoramiento para optar a esta subvención preferencial; para dicha instancia nace un nuevo espacio de colaboración por parte de profesionales dispuestos a tomar este nuevo rol, asistir a las escuelas y así poder llevar a cabo de la mejor forma estas planificaciones, hablamos del Asesoramiento Técnico Educativo. Las escuelas cuentan con la posibilidad de destinar tales recursos a la contratación de asistencia técnica educativa que vaya en concordancia con las necesidades detectadas en el plan de mejoramiento educativo

3.1.7 La asistencia técnica dentro de la ley de subvención preferencial

El asesoramiento técnico educativo es visto como un proceso de ayuda para la resolución de problemas que ocurre entre un profesional que ofrece ayuda y otro que la busca (Rodríguez, 2006) esta relación debiera darse de manera voluntaria y colaborativa para así crear estrategias de resolución a los problemas identificados.

Podemos encontrar muchas definiciones en la literatura disponible en este ámbito, ya revisamos una, otra podría ser la siguiente: la Asistencia Técnica Educativa (ATE) es una estrategia de política educativa que tiene como función prestar asesoría técnico-pedagógica directa a las escuelas, con el propósito de iniciar o sostener procesos de mejoramiento que ellas no son capaces de promover por sí mismas: es un servicio de asesoría externa provisto por consultores, quienes desarrollan su trabajo –al menos en parte- en terreno, directamente con actores de la escuela. La asistencia técnica educativa es una ‘intervención’ temporalmente acotada (no necesariamente breve), que no forma parte de la administración regular que los responsables de la gestión de la escuela realizan." (CIAE, 2009 en Herrera 2003)

En cuanto a las modificaciones que la SEP introduce en materia de Asistencia Técnica, éstas son sustantivas en la medida que:

-Se institucionaliza la asistencia técnica educativa en el sistema escolar chileno, pues le otorga un rol fundamental como mecanismo para el mejoramiento educativo.

-Se incorpora un elemento descentralizador en el sistema, traspasando el poder a los sostenedores educacionales para que contraten la ATE que más se adecue a sus necesidades.

-Se introduce, para la totalidad del sistema educativo, estándares de resultados de aprendizaje que deben ser alcanzados por las escuelas, y se establecen sanciones a los actores –incluyendo a los proveedores de asistencia técnica- ante el incumplimiento de resultados. (Bellei, 2010).

En el caso de la Asistencia Técnica Educativa, ésta sólo puede ser realizada por aquellas personas naturales o jurídicas que formen parte del Registro Público de Personas o Entidades Pedagógicas y Técnicas de Apoyo, elaborado por el MINEDUC, el cual establece una serie de requisitos para participar como agentes especializados en materia de mejoramiento educativo. El MINEDUC ha validado en dicho registro un total de 669 asistencias técnicas educativas, las cuales 380 pertenecen a personas naturales, 227 a personas jurídicas y 62 a instituciones de educación superior. (www.registroate.cl, 2011).

De esta manera, su papel consiste en prestar apoyo a los establecimientos educacionales en la elaboración (incluye diagnóstico) y ejecución, monitoreo y evaluación del Plan de Mejoramiento Educativo.

Las principales características de una ATE son:

-Poseer el carácter de voluntario, bajo el marco de la ley las escuelas poseen autonomía para decidir qué asesoría técnica se ajusta a sus propias necesidades.

-El apoyo es específico y focalizado, apela a la sustentabilidad del sistema, por lo cual es acotado a un plazo de cuatro años.

-Requiere una alianza colaborativa con la institución educativa.

-Se establece una relación contractual entre el establecimiento educacional y el agente externo. (CIAE, 2009)

Los asesores externos se constituyen en equipos multidisciplinarios, abriendo espacios a la complementación de diversos saberes, todos a favor de la mejora educativa. Estos equipos pueden conformarse por actores de las más diversas áreas, como ingenieros, economistas, abogados, psicólogos, etc. Todos profesionales, competentes para la creación de proyectos que pretendan instalar herramientas en los centros educativos, las que permitan continuar con las prácticas aprendidas, una vez que el asesoramiento cumpla sus plazos y se retire. La idea es que el establecimiento adquiera una independencia con respecto a su proceder una vez que alcance un nivel adecuado en su rendimiento promedio, y que los buenos resultados se mantengan en el tiempo gracias al aprendizaje adquirido en la experiencia con el trabajo con ATE por parte del equipo interno del colegio (profesores, directores, jefes de UTP, sostenedores)

3.1.8 Plan de mejoramiento, facilitadores y dificultades.

El Plan de Mejoramiento educativo (PME) plantea cuatro dimensiones de trabajo, las cuales pueden ser elaboradas por cada organización escolar (MINEDUC, 2010), éstos son:

-Gestión Curricular.

-Liderazgo escolar.

-Convivencia escolar.

-Gestión de recursos en la escuela.

Con el fin de implementar un determinado plan de mejoramiento educativo, se generan competencias pedagógicas en los establecimientos, equipos de trabajo que funcionan a la

par con las ATE, dispositivos compuestos por sostenedores, jefes de UTP (unidad Técnica Pedagógica), profesores, y los diferentes actores educativos.

Particularmente interesante era la posición de los representantes de asociaciones sostenedoras de establecimientos educacionales, quienes parecían estar algo más informados respecto del proyecto de ley. Estos actores señalaban su preocupación ante la posibilidad de que muchos sostenedores no vieran en los recursos adicionales una motivación suficiente para ingresar a la SEP. Advertían que para algunos las sanciones que la ley les impondría por incumplimiento de metas, y una eventual estigmatización, en términos de “escuela pobre” podían constituirse en una barrera para participar de la política. Asimismo ponían una luz de alerta respecto de un gasto exagerado de recursos en la contratación de servicios de asesoría; desde su perspectiva, la prioridad debía estar en el fortalecimiento de los equipos internos. (Bellei, 2010).

La falta de información que los actores del sistema escolar tenían de la nueva política generaba también ciertas aprensiones, especialmente en las autoridades regionales del Mineduc, que no tenían claridad respecto de los aspectos operativos de propuesta ni sobre el rol que deberían asumir una vez que ésta se implementara. Además, existía una particular preocupación respecto del rol que tendrían los supervisores ministeriales en la nueva organización de los dispositivos de apoyo para las escuelas y de la entrega de recursos a sostenedores que no hicieran un buen manejo de sus establecimientos (especialmente sostenedores privados). (Bellei, 2010).

Las autoridades regionales tampoco veían con buenos ojos la autonomía que la SEP entregaría a las escuelas para invertir los recursos y para contratar ATE. Muchos de ellos señalaron que los sostenedores y directores no tendrían capacidades para identificar sus debilidades y que dicha incapacidad podría traducirse en un mal manejo financiero de los

recursos públicos. Los sostenedores y directores manifestaban desconfianza hacia las instituciones ATE y criticaban el papel que en esta tarea habían desempeñado las universidades con presencia fuerte en cada una de las regiones estudiadas. En general los usuarios se declaraban insatisfechos, señalando que estas instituciones estaban desactualizadas y tenían poca cercanía con la realidad de las escuelas, por lo que se enfocaban en aspectos más teóricos que prácticos. A su juicio, el salto de calidad que estas instituciones deberían dar es enorme y nada de fácil. Las universidades tenían una mejor evaluación cuando habían asesorado a las escuelas como parte de programas pre-estructurados, como los del MINEDUC (Enlaces, Escuelas Críticas, Establecimientos Prioritarios). (Bellei, 2009)

Algunas fundaciones y centros de estudio y asesoría educacional eran mejor evaluados. Sin embargo, este tipo de referentes no visualizaba participar con un mayor volumen de asesorías en el sistema SEP, ya que veían un conflicto entre mantener la calidad de su servicio y ampliar la cobertura de su actividad de ATE. Los juicios de todos los entrevistados sobre la calidad de las consultoras y empresas abarcaban un amplio espectro: habría unas pocas que lo hacen bien en materias específicas y que son conocidas, y muchas que son desconocidas en las regiones o son de reciente formación. Los propios oferentes de ATE no veían con buenos ojos la asesoría de empresas sin experiencia en educación y, manifestaban preocupación respecto de la expansión del mercado que la SEP generaría.

Los consultores individuales eran vistos con ojos favorables por algunos sostenedores y directivos de establecimientos: sin embargo, para este tipo de oferentes los problemas de alta heterogeneidad en la calidad y relativo desconocimiento, se acentuarían. Además para el caso de consultores individuales se percibía como un riesgo la falta de un respaldo institucional que responda en caso de suscitarse problemas. (Bellei, 2010)

La visión negativa de parte de las ATE y del nivel regional y provincial del Mineduc acerca de la capacidad de los potenciales usuarios de demandar ATE y ser contraparte de ésta, contrastaba con la fuerza con que algunos sostenedores y directivos afirmaban saber lo que necesitan. (MINEDUC, 2010)

3.1.9 La creciente oferta de servicios ATE.

La Ley SEP definió a la asistencia técnica educativa externa, como un importante mecanismo de apoyo para mejorar la educación de los alumnos prioritarios. Su impacto será sobre un universo potencial cercano a los 900 mil estudiantes, pertenecientes a 7 mil establecimientos educacionales. Al mes de mayo de 2010, más de 680 mil alumnas y alumnos prioritarios pertenecientes a 7.299 escuelas se han beneficiado con los recursos SEP. A su vez, estimaciones iniciales indican que con este marco legal los sostenedores podrían invertir hasta un monto de 60 millones de dólares anuales en contratos ATE, sobre un monto aproximado de 400 millones de dólares anuales que recibirían por concepto de subvención escolar preferencial. (CIAE, 2010)

En diciembre del año 2007, anticipándose a la inminente promulgación de la Ley SEP, el Ministerio de Educación inició el proceso de constitución del Registro ATE. Para ello implementó un sitio web a través del cual todas las instituciones y personas que cumpliesen con los requisitos establecidos podrían postular a dicho directorio (www.registroate.cl). El Registro ATE, ubicado en el Portal, es el sitio web para inscribirse oficialmente en el Registro Nacional de Asistencia Técnica Educativa del Ministerio de Educación. Permite la postulación en línea de las personas, empresas y/o instituciones interesadas en prestar sus servicios a los establecimientos educacionales que reciben subvención preferencial. (CIAE, 2010)

Las etapas del proceso de incorporación al registro ATE son las siguientes:

-Postulación: una vez ya inscrito, el postulante, con su nombre de usuario y clave, podrá acceder a su formulario de postulación en línea y deberá completar toda la información solicitada.

-Verificación: Una vez enviado el formulario de postulación, ingresa a la etapa de verificación de antecedentes. Esta etapa tiene un plazo de 10 días hábiles.

-Validación: Si los antecedentes son verificados con éxito, la postulación entra automáticamente al proceso de validación.

-Devolución del formulario: Si la postulación presenta observaciones en la etapa de verificación o de validación, el formulario será devuelto al postulante para que realice las correcciones solicitadas.

-Publicación: Los postulantes que han pasado con éxito la etapa de validación son incorporados al Registro Nacional de Asistencia Técnica Educativa en la página www.asistenciatecnicaeducativa.cl. Una vez incorporados en el registro, los oferentes tendrán la posibilidad de descargar un certificado de membresía y además podrán modificar y/o actualizar información de su postulación (incorporar nuevas experiencias, capital humano, nuevas ofertas, etc.). Esto lo podrán realizar a través de la página www.registroate.cl, con su nombre de usuario y clave. En este caso el postulante debe entrar al formulario, corregir y enviar. Una vez enviado, se incorpora nuevamente a la etapa de verificación. Esta etapa tiene un plazo de 20 días hábiles. (CIAE, 2010)

Al momento de la publicación del registro ATE, en septiembre de 2008, había 91 oferentes de asistencia técnica en el país incorporados. A todas luces, la oferta era insuficiente para cubrir la demanda de las cerca de 6 mil escuelas que potencialmente requerían de este tipo de servicios. No obstante, el mercado creció rápidamente. A fines del 2008 ya existían más de 190 proveedores ATE, y un año más tarde esa cifra se había duplicado. Actualmente el

Registro ATE cuenta con más de 500 oferentes de asistencia técnica, de los cuales cerca del 55% corresponde a instituciones. Asimismo se observa un sostenido interés por parte de instituciones y consultores individuales por incorporarse: mensualmente existen entre 130 y 190 oferentes que se encuentran en proceso de postulación para ingresar. (Bellei, 2010)

Para ingresar al Registro ATE, cada institución debe contar con un equipo de personas especializadas que le permita implementar sus servicios en las escuelas que así lo requieran. De esta forma, a la fecha existen 2014 profesionales que prestan asesoría a través de una institución, de los cuales el 2,1% se encuentra, además, habilitado para realizar servicios de apoyo como consultor independiente. El Registro ATE está integrado por instituciones y consultores individuales, y para ingresar a él, cada proveedor debe realizar una oferta de servicios de asistencia técnica en alguna de las cuatro áreas definidas por la Ley SEP (gestión pedagógica y curricular, liderazgo, convivencia escolar, y gestión de recursos). Así actualmente existen más de 3600 ofertas ATE disponibles para las escuelas, de las cuales más del 55% incluye apoyo de gestión pedagógica y curricular. En regiones el panorama es diferente, por ejemplo, mientras que el 46% de los oferentes ATE se ubica en la región metropolitana y solo el 0,4% en la región de Atacama, el 61% de los miembros del servicio ofrece sus servicios para la región Metropolitana y el 36% de los oferentes ATE está dispuesto a realizar asesorías en la mencionada región del norte. Sin embargo, esta disponibilidad al traslado, probablemente, se traduce en un mayor costo de los servicios, que deberá ser asumido por aquellos sostenedores y escuelas que contraten ATE en zonas extremas del país. (Bellei, 2010)

En base a un estudio de levantamiento de información realizado por el CIAE, en una encuesta realizada a directores y sostenedores entre los años 2008 y 2009, se observa que desde que las escuelas incorporadas al régimen de subvención escolar preferencial

comenzaron a recibir estos recursos adicionales, la demanda por contratar servicios de apoyo externo aumentó considerablemente. Así de las 7299 escuelas que ya han ingresado a la SEP, el año 2009 más de 2000 ya han contratado al menos un servicio ATE y aproximadamente el 40% de éstas lo han hecho en más de una oportunidad. De las escuelas que han recibido servicios ATE, la mayoría se ubica en las regiones Metropolitana y de la Araucanía.

A la fecha los sostenedores de establecimientos que participan en la SEP han firmado más de mil contratos con oferentes de ATE, de los cuales casi el 80% se realizó en 2009. Los datos recogidos muestran que los sostenedores prefieren mayoritariamente contratar instituciones para apoyar a sus escuelas; así, la cantidad de contratos supera por caso tres veces a la de consultores individuales. Del mismo modo, de los más de 500 oferentes que a la fecha son miembros del registro ATE, un 41,5% ya ha sido contratado en al menos una oportunidad, y de ellos, más del 65 % corresponde a instituciones. (Bellei, 2009)

La información entregada en los procesos de rendición de cuentas (Registro ATE) nos indica que la mayor parte de los contratos ha sido realizada por sostenedores particulares subvencionados. Sin embargo la mayor inversión en ATE proviene del mundo municipal, debido a que los contratos realizados por sostenedores municipales, aunque son menos en cantidad, involucran un número mayor de escuelas. Así mientras los establecimientos particulares que han recibido ATE son 446, más de 1700 son municipales. (Registro ATE)

De acuerdo a lo indicado por los sostenedores en este estudio, se han invertido aproximadamente 30 millones de dólares en la contratación de servicios ATE; de éstos, el 80%, corresponde al año 2009, lo cual sería acorde con el proceso de implementación de los planes de mejora en los establecimientos escolares. Del total de recursos invertidos, el 95% ha sido utilizado en la contratación de instituciones ATE. (Registro ATE)

Según este mismo estudio, en promedio los contratos de servicios ATE tienen un costo de 15 millones pesos, siendo los servicios prestados por instituciones los de mayor cuantía; mientras que éstos tienen un valor de aproximadamente 19 millones, en el caso de un consultor individual el monto asciende a poco menos de 3 millones. Respecto del monto que se invierte por cada escuela que recibe un servicio ATE, los datos disponibles nos indican que, en promedio éste asciende a los 3 millones 600 mil pesos. Además los sostenedores municipales invierten en promedio, casi 46 millones de pesos por contrato, mientras que los particulares subvencionados poco menos de 4 millones; la diferencia estaría dada por la cantidad de escuelas que se incluye en cada contrato: mientras en el mundo municipal se incluirían cinco o seis escuelas al mismo tiempo, los particulares solo incorporan una o dos. (Registro ATE)

Los datos aquí presentados son consistentes con los de la encuesta aplicada en 2009, en la cual se incluyó una pregunta sobre posibles problemas durante la implementación de la ATE. Al respecto, la mayoría de los sostenedores (90%) y directores (90,3%) que habían contratado ATE señaló no haber experimentado dificultades.

Con todo esto, las evaluaciones de directores a los servicios contratados y la encuesta de 2009 expuesta en la página del registro ATE, advierten de la existencia de una proporción importante de servicios y oferentes (variable entre aproximadamente un 10% y un 20%) que no estaría satisfaciendo las necesidades de los establecimientos. (Registro ATE).

3.2 Antecedentes sobre el asesoramiento técnico educativo.

En los últimos diez años, los establecimientos han mejorado las condiciones de trabajo, los recursos para el aprendizaje, modificado las formas de enseñar, los tipos de interacción con los alumnos y las formas e instrumentos de organización y gestión. Después de diez años corresponde al ministerio de educación asumir un nuevo rol que implica precisar y

reimpulsar los sentidos, y transferir el protagonismo. Nuevos contextos y condiciones escolares llevan a nuevos problemas y desafíos de gestión, luego y con esto debiera observarse un cambio en la oferta y las demandas de apoyo y asistencia técnica (Navarro, 2002)

El asesoramiento ha sido tan difícil de definir porque se ha ligado a otras relaciones de apoyo a los centros educativos, como por ejemplo, la orientación educativa, ya que se dedica a prevenir y tratar situaciones deficitarias de los estudiantes, relacionadas con asuntos académicos y vocacionales. También a la innovación educativa, como agente que puede contribuir a que el cambio se produzca en las organización educativa. Por otra parte, también se ha relacionado con las labores de desarrollo organizacional de las escuelas (Rodríguez, 1996).

Las ofertas ministeriales de asesoría se componen de un conjunto de estrategias de mejoramiento que se implementan fundamentalmente a través del sistema de supervisión en establecimientos que atienden población escolar de mayor vulnerabilidad educativa. Ello lo ha consolidado como un servicio de asesoría y acompañamiento a estos establecimientos en su proceso de instalación y desarrollo de las iniciativas de mejoramiento impulsadas por el ministerio.

Los servicios privados de asesoría en educación son relativamente abundantes, diversos, pero, para ese entonces, de calidad irregular. En 1998 el Directorio de Asistencia Técnica Educativo para Establecimientos Educativos ATE (MINEDUC, 1998) incluía 189 instituciones que ofrecían asesoría a los liceos que participaban en el programa de Mejoramiento de la Calidad y Equidad de la Educación Media (MECE media). Este directorio, cuya primera versión se distribuye a los liceos en 1996, ha sido con seguridad el

esfuerzo público más consistente de sistematización y fortalecimiento de la oferta privada de asistencia técnica en educación.

En el año 1995, surge el Programa MECE–Media (Programa de Mejoramiento de la Calidad y Equidad de la Educación Media) cuyo objetivo fundamental fue mejorar la calidad y equidad en la totalidad de los establecimientos subvencionados de este nivel del sistema escolar, con acciones que iban desde el mejoramiento de la infraestructura hasta la introducción del nuevo currículum. A través del Programa se intentó fortalecer las capacidades de los liceos para que así pudieran autónomamente construir una oferta educativa más eficiente, diversificada, de mejor calidad y que resguardara la equidad del sistema (MINEDUC, 1996, en CIAE 2009).

La línea de acción del Programa que interesa para fines de este análisis, es la instauración de un fondo para la contratación de asesorías. Para esto, el Ministerio de Educación puso a disposición de los liceos recursos para contratar Asistencia Técnica Educativa Externa que contribuyera a mejorar la calidad de la formación y de los aprendizajes de los jóvenes. En este marco, el Ministerio de Educación definió la ATE como “una asesoría prestada por una institución incorporada al Directorio de Asistencia Técnica, a un establecimiento educacional o a una asociación de ellos, con el propósito de responder a sus necesidades, incorporar nuevos conocimientos, habilidades, técnicas y experiencias, con el fin de mejorar su oferta educativa. Se trata de una relación directa entre el establecimiento y el o los consultores de la institución que lo asesoran” (MINEDUC 1996 en CIAE 2009)

Para informar a los establecimientos sobre las ofertas de ATE que respondieran a la diversidad de sus necesidades de apoyo, el Ministerio de Educación elaboró entonces un ‘Directorio de Asistencia Técnica para Establecimientos Educativos’ 28. De esta manera, los liceos del Programa MECE–Media sólo podían contratar asistencia técnica

proporcionada por las instituciones o consultores incorporados en este directorio (CIAE 2009).

Las instituciones que finalmente prestaron el servicio de ATE se señalan a continuación, junto al número de escuelas que atendieron: ORT (11), Fundación Chile (8), Leiva y asociados (7), CIDE (13), PIIE (8), Universidad Diego Portales (5) y Universidad Católica (14) 41. El Programa esperaba que los procesos de cambio introducidos por estas instituciones produjeran cambios sostenibles en el tiempo, continuaran con los procesos de mejora de manera autónoma, y que no registraran retrocesos al estado inicial que las escuelas presentaron antes de iniciar el Programa (Palma y Rivadeneira, 2007 en CIAE 2009)

En un estudio posterior a la finalización del Plan Piloto de Asistencia Técnica Externa, Sotomayor y Dupriez (2007) observaron que la estrategia logró una variación significativa en los resultados del SIMCE entre el 2000 y el 2005 en las escuelas intervenidas, en comparación con las escuelas que no recibieron intervención estatal.

Luego de esta constatación, los investigadores sistematizaron las estrategias que desarrollaron las ATE que apuntaron a generar competencias en los docentes en medio de su trabajo en el aula. Tras identificar las recurrencias en las experiencias, el estudio sugirió un ‘modelo para el desarrollo de las competencias docentes’ en las escuelas de alta vulnerabilidad social y educativa, el cual involucra varios dominios y niveles de intervención, interdependientes entre sí (CIAE 2009).

Desde ese punto de vista Nieto (2000, en Segovia, 2005) plantea tres diferentes modelos para el asesoramiento educativo, cada uno de los cuales arrancan de concepciones epistemológicas diferentes y conlleva la aplicación de estrategias distintas en el proceso.

El primero, sería aquel **centrado en el asesor**. En esta mirada, el asesor es un experto que, tal como hace el médico respecto del paciente, “diagnostica una dolencia y receta un remedio a su paciente”. Su legitimidad proviene del conocimiento codificado del cual es portador. El experto prescribe la solución de los problemas, sabe más que el asesorado o sabe algo que el asesorado desconoce. El papel del asesorado sería pasivo, limitándose a recibir la información para adoptarla y aplicarla. Ya sea que se origine una actuación consensuada o impuesta, el asesor debe transmitir decisiones ejemplares y procurar su realización de acuerdo a postulados de ‘tecnificación, predeterminación, rutinización y control desde arriba’. Nieto (2000 Segovia, 2005) Este modelo implica la interpretación y enjuiciamiento del problema del asesorado desde el marco conceptual del asesor.

El segundo, sería el modelo **dominado por el asesorado o modelo de facilitación**. La metáfora de este modelo, según Nieto, estaría dada por el psiquiatra que escucha al paciente e intenta guiarlo a que encuentre su propia solución al problema que le aqueja. El modelo de facilitación parte de la base que nadie conoce mejor sus problemas y necesidades que los propios asesorados. De allí que las estrategias trabajadas son representadas por la iniciativa del cambio, el esfuerzo de la reflexión y las acciones para lograrlo. Se apunta aquí a un aprendizaje activo por parte de los asesorados, basándose en un modelo de aprendizaje por experiencia. Lo central de este modelo es que apunta a la autonomía de los asesorados más que a la dependencia del asesor.

El tercero, apunta a un **modelo de colaboración** que define el asesoramiento educativo como una relación paritaria, basada en la interdependencia entre asesor y asesorado. La toma de decisiones es consensuada, la responsabilidad es compartida. La metáfora de este modelo es el de colega o amigo crítico. Este modelo cuestiona la idea de un conocimiento cierto, estático y neutral y utiliza expresiones tales como corresponsabilidad práctica,

adaptación mutua, experiencia compartida convergencia de perspectivas. El asesoramiento se fundamentaría en la reciprocidad de los respectivos bagajes de conocimiento y experiencia, construyendo un proceso de aprendizaje mutuo. Las estrategias privilegiadas se plantean a continuación:

- Reafirmación de la mutua consideración, aceptando la importancia del conocimiento del otro, en un marco de comunicación clara y honesta.
- Búsqueda de acuerdos en metas y expectativas sobre la base de clarificar y revisar abiertamente los intereses previos de cada parte.
- Creación un contexto de colaboración para resolver activamente los problemas.

Se entiende la labor asesora (Bassedas y Huguet, 1989 en Herrera 2003) como una labor que contribuye a poner soluciones a determinados problemas y evitar que aparezcan otros, lo que se pretende es aportar al cambio en situaciones disfuncionales procurando aportar una ayuda a las demandas que se le hacen, desde su perspectiva y formación profesional. Para esto se requiere establecer una relación colaborativa entre ambos. También se necesita contextualizar la labor en cada escuela, analizando a la escuela como organización única, intentando conocer y comprender sus proyectos, problemas o recelos y respetar sus jerarquías y valores. Es trabajar dentro de ella y al mismo tiempo poder distanciarse para reflexionar. Para lograr este contexto inicial de colaboración se requiere compartir una serie de ideas y principios, como son:

- Partir de los conocimientos previos de los profesores respecto al tema que se trata, sin intentar aportar modificaciones de la situación presente desde el exterior, sin que la escuela no sienta esa necesidad

- Explicitar las dificultades y problemas que van apareciendo en la relación profesional con el fin de intentar un lenguaje común que permita avanzar
- Adaptar las expectativas de intervención a las características y posibilidades de la institución en que se sitúa
- Establecer canales de comunicación claros y fluidos, respetando lo establecido por la escuela
- Definir de un modo claro la relación y acordar el papel que cada uno de los profesionales debe jugar en la mutua colaboración.

Luego de profundizar en las definiciones de asesoramiento y los modelos, resulta importante también, entender un poco más en qué consiste su labor, que tareas desempeñan y con qué dificultades se encuentran a la hora de definir su rol en las organizaciones educativas. (Herrera 2003)

No resulta sencillo definir el rol del asesor, pues este se realiza en un escenario complicado, un escenario de fronteras móviles en el que se entrecruzan intereses contrapuestos de colectivos profesionales con culturas y propósitos divergentes.

A partir de los diferentes roles y funciones antes descritos, el asesor puede asumir diferentes estrategias para ejercer su rol.

Miles y otros (1988) hicieron un estudio con 17 agentes de cambio en Nueva York cuyo objetivo era estudiar las habilidades que ellos necesitan para funcionar efectivamente. A partir de esto llegaron a 18 habilidades incluidas en 6 grandes grupos:

- Habilidades interpersonales: habilidades para relacionarse y dirigir a otros
- Trabajo en grupo: comprender las dinámicas de los grupos y facilitar el trabajo en equipo

- Contenidos educativos: conocimiento de las materias escolares
- Habilidades organizativas -administrativas: Saber definir y estructurar el trabajo, las actividades y el tiempo
- Saber dirigir instrucciones, enseñando a los adultos de una manera sistemática
- Conocimiento sobre los profesores: tener experiencia educacional.

La puesta en marcha del portal ATE, que contiene el Registro ATE, el cual está a disposición de todas las escuelas del país, al incorporar la información de los oferentes y evaluación cualitativa de los servicios transados aporta transparencia a este nascente mercado. Es sin duda un primer filtro de calidad de los servicios que ingresan al sistema, pero que sin embargo, por si mismo, no resuelve el desafío de la calidad. Los datos que han surgido durante la implementación de la SEP, así como la experiencia recabada por otros estudios, dan testimonio de la relevancia de contar con un sistema que acredite a los participantes de este mercado. (Bellei, 2010)

Ciertamente estamos frente a un mercado activo y exigente, con una alta inversión económica y que seguirá aumentando su envergadura. Así las razones que justifican el desarrollo de un sistema de acreditación se encuentran en tres ámbitos: eficiencia de los recursos; eficacia de los servicios y oportunidad política.

3.2.1 Fases y etapas de ATE.

Los datos con que se cuentan a la fecha indican que la inversión declarada en contratos ATE supera las 30 millones de dólares durante los dos primeros años de implementación de la SEP. Así la inversión en este tipo de servicios podría significar un 10% - 20% de los recursos SEP anuales. Reducir las asimetrías de información y en general los costos de transacción entre proveedores y usuarios de ATE, puede hacer una enorme diferencia en la

eficiencia en que son usados dichos recursos adicionales. El uso de ATE es considerado un dispositivo de mejoramiento de la educación que introduce elementos específicos que con un alto grado de consenso se estima son beneficiosos. Dada la dificultad del campo educacional de contar con políticas demostradamente efectivas en mejorar la calidad y equidad del sistema escolar es de alto interés para el país la creación de un sistema de acreditación para los servicios de acreditación para los servicios ATE. Que entregue mayor información sobre la oferta disponible y permita mejorar las condiciones de implementación de este componente de la SEP.

La asistencia técnica educativa es sin duda una herramienta útil para apoyar los procesos de mejoramiento de las escuelas. Siempre es conveniente que dispongan de una mirada externa. Sin embargo, el centro del mejoramiento de las escuelas será en ellas mismas, en sus propias capacidades y en la institucionalidad regular del sistema escolar. Las ATE pueden tener un rol catalizador y de soporte, pero no sustituyen a la escuela como el principal actor de este desafío.

Como ya hemos visto asesorar no es una empresa fácil y es posible ir encontrándonos con dificultades a lo largo del proceso. En general la función de asesoramiento conlleva incertidumbre al ser una actividad contingente y fuertemente marcada por los contextos escolares donde se realiza la intervención. Esto obliga a los asesores a ejercitar su juicio crítico para responder a las prácticas o dilemas que se les presentan. En general el dilema se presenta entre aquello que describe la realidad de la actuación y lo que se debe hacer, es decir desde el deseo en la actuación (Campo, 1999).

El proceso de asesoramiento pasa por fases claramente diferenciadas. Primero creación de una relación inicial de aceptación mutua, establecimiento de la orientación del proceso, clarificación de relaciones contractuales, reconocimiento mutuo, clarificación de metas y

objetivos. Luego búsqueda de información y diagnóstico. Posteriormente la oferta de alternativas para la solución de problemas, formulación de planes de acción y organización de subsistemas adecuados para llevarlos a cabo, luego puesta en práctica y evaluación. (Escudero, 1992, en Herrera 2003).

En diciembre de 2007, el Centro de Investigación Avanzada en Educación (CIAE) de la Universidad de Chile, con el financiamiento del Fondef y del Ministerio de Educación, inició el proyecto que crearía el Sistema de Información, Registro, Monitoreo, Evaluación y Certificación de los servicios de asistencia técnica educativa a establecimientos educacionales, en adelante SIRMEC. Su objetivo era diseñar, implementar y articular todos los elementos para que el componente ATE de la Ley de Subvención Escolar Preferencial operase con mayor efectividad. (CIAE, 2010)

3.2.2 Sistema de Información, Registro, Monitoreo, Evaluación y Certificación de los servicios de asistencia técnica educativa. (SIRMEC)

Desde un comienzo, el CIAE entendió que la Ley SEP daba vida a una de las políticas educativas más relevantes de esta década y que su adecuada implementación podía hacer una diferencia en la calidad y equidad de la educación en las escuelas. Para enfrentar este desafío, en el marco de un proyecto Fondef, estableció alianzas con el Ministerio de Educación y tres prestigiosas instituciones vinculadas al apoyo técnico a las escuelas vulnerables del país.

Tras tres años de investigación y desarrollo, el proyecto logró organizar un sistema que, en forma articulada, facilita la aplicación del componente ATE de la Ley de Subvención Escolar Preferencial. Además, agrega valor a los procesos de mejoramiento escolar que se espera producir con estos recursos adicionales (CIAE, 2010 en SIRMEC 2008).

El proyecto se distingue por cuatro sellos: es sistémico; se adelanta a una necesidad; fue construido en diálogo con los actores involucrados, y es un caso de investigación aplicada. En Chile, prácticamente no existía evidencia para saber si las ATE lograban su propósito final: aumentar los logros de los estudiantes.

Aunque el país decidió invertir enormes sumas de recursos y poner muchas expectativas en los servicios ATE, en rigor prácticamente no existía evidencia chilena para saber si esta modalidad de intervención lograba su propósito final: aumentar los logros de los estudiantes. Para cubrir este vacío, en el marco del presente proyecto se desarrollaron dos estudios para evaluar si la implementación de programas ATE habían tenido efecto en mejorar los resultados de aprendizaje de las escuelas asesoradas.

La primera investigación evaluó el impacto del programa Escuelas Críticas de la Región Metropolitana (2002-2005), según los resultados SIMCE de Lenguaje y Matemáticas de los alumnos y alumnas de cuarto año básico. Se pudo constatar que la aplicación de este programa ATE por cuatro años aumentó el SIMCE promedio de las escuelas asesoradas en alrededor de 11 puntos en ambas asignaturas. Sin embargo, también se encontró que estos efectos positivos se desvanecían rápidamente. Al año siguiente de terminado el programa, ya no había impacto positivo en Lenguaje y el impacto en Matemáticas era de sólo 4 puntos por sobre el promedio del SIMCE. (CIAE, 2010 en SIRMEC 2008)

La segunda investigación estimó el impacto promedio de los programas ATE incluidos en los estudios de caso del año 2008, desarrollados por el propio proyecto. En este caso, los programas eran más diversos. Sus años de aplicación variaban a lo largo de la década del 2000, su extensión iba desde uno hasta cuatro años al momento del estudio y las escuelas asesoradas se ubicaban en diferentes regiones del país. Para esta investigación se consideraron sólo las escuelas en que se habían trabajado estos programas por al menos dos

años. El estudio encontró que, en promedio, los programas ATE no tenían un efecto apreciable en los resultados de aprendizaje medidos por el SIMCE en cuarto básico. Sin embargo, al analizar los programas según la cantidad de años de trabajo en cada escuela, se encontró que sólo, cuando acumulaban cuatro años de asesoría, se podía identificar un impacto positivo, que en promedio significó un aumento de 12 puntos SIMCE, tanto en Lenguaje como en Matemáticas. (CIAE, 2010)

Estos estudios muestran que los programas ATE pueden hacer una diferencia en los logros de aprendizaje de los alumnos y alumnas, aunque se debe tener en cuenta que se trata de programas ATE complejos, desarrollados por grandes instituciones. Además, ratifican lo que la evidencia internacional había mostrado: para impactar significativamente en los logros de los estudiantes se requieren plazos largos de trabajo. Por último, los estudios levantan una luz de alerta: los avances que se puedan observar no están asegurados, lo que obliga a pensar en la sostenibilidad de los cambios. (CIAE, 2010 en SIRMEC 2008).

Debido a lo anterior se sigue avanzando en el área de supervisión de ATE basadas en estándares de calidad que a su vez están demostrados en estudios realizados en el exterior y en experiencias ya implementadas a nivel nacional, estudios que han podido descifrar cuáles son los pasos a seguir para lograr una ATE efectiva y obtener buenos resultados, estudio desde donde se pueden hacer dos preguntas:

¿Qué es lo que hace que una ATE sea efectiva en apoyar los procesos de mejoramiento escolar?

¿Cuáles son las recomendaciones y lecciones que emergen a la luz la experiencia? (CIAE 2010 en SIRMEC 2008).

Según estos mismos estudios, y la revisión y análisis de los proyectos a nivel nacional se pueden rescatar distintas hipótesis, una de ellas postula que la efectividad de los servicios

ATE variaba y que esa variación estaba asociada a factores de calidad, los que podían identificarse empíricamente. Los resultados, que fueron sacados desde dos dimensiones, Diagnóstico profundos de la realidad de la escuela y desde el Foco de la ATE fueron los siguientes:

Dimensiones y elementos encontrados en la literatura nacional que caracterizan una buena ATE:

- Para que la ATE sea pertinente, es necesario que los establecimientos posean previamente un buen diagnóstico de su realidad interna, elaborado de manera conjunta entre el equipo de profesionales que conforman la unidad educativa, mediante procesos de negociación compartidos y consensuados.

- Una ATE de calidad se hace responsable de guiar a los directivos a delimitar, clarificar y contextualizar las demandas que se les hacen, así como aceptar sólo aquellas demandas que son posibles de realizar.

- Si la ATE es la encargada de realizar este diagnóstico, la información debe profundizar en los nudos críticos y procesos clave de los establecimientos, recogiendo la especificidad de cada uno; a través de un ejercicio sistemático de asesorías y de la realización de “buenas preguntas” en vez de la imposición de su propio punto de vista.

- La ATE debe considerar un período en el cual desarrollar monitoreo y validación de los indicadores y medios de verificación antes de establecer metas precisas para evaluar la calidad de la asesoría en las últimas fases. (CIAE, 2010 en SIRMEC 2008)

Hacia donde debe enfocar la ATE desde un inicio y hasta el final del proceso, lo explica el siguiente resumen sacado del mismo estudio:

- Foco debe estar claramente definido desde el comienzo para todos los actores.

-Foco debe estar en desarrollar las competencias y el potencial de los docentes para lograr mejorar los aprendizajes de los estudiantes, fortalecer la gestión institucional y crear las condiciones de convivencia democrática en los establecimientos.

-Debe centrarse en procesos que la escuela vive a diario, incorporando las necesidades de la escuela.

-Foco también en lo social, ello porque la asesoría debe actuar bajo un contexto de vulnerabilidad y riesgo social que debe considerar la convivencia escolar y las necesidades psicológicas, emocionales, conductuales de los estudiantes. (CIAE, 2010)

Otro importante factor a considerar es la relación entre los actores del sistema propiamente tal, que debe ser sólida y estar claramente definida desde un comienzo del proceso, ya que el resultado de esta relación debe ser de colaboración y de participación de cada uno de los actores.

-Un factor de éxito para la ATE es la actitud activa de los profesores participantes. Por lo tanto, una ATE de calidad logra la participación y colaboración de los profesores y le confiere mayor poder en la toma de decisiones para el profesorado en los procesos de mejoramiento.

-El compromiso de la dirección es vital. Esto porque para que se “institucionalice el cambio” hacen falta acciones de gestión que le abran paso a la asesoría en términos de espacio y tiempo.

-Para lograr la sustentabilidad de la ATE, ella debe favorecer y estimular una relación sólida entre los distintos actores del sistema especialmente entre el Ministerio y los sostenedores. Asimismo, la ATE debe realizar un acompañamiento simultáneo con equipos directivos y docentes.

-La ATE debe incluir a todos los actores en su estrategia de trabajo (directivos, docentes, asistentes de la educación, coordinadores técnico-pedagógicos, estudiantes, sostenedor, padres y apoderados) ya que todos necesitan adquirir nuevos conocimientos y competencias.

-Una ATE de calidad es aquella que logra instalar competencias en los sostenedores, para que luego sean capaces de “abastecer” a la escuela con el personal adecuado a los procesos en marcha. Fortalecer a los equipos dentro de la escuela para que ésta pueda continuar con las actividades sin asesoría directa. (CIAE 2010, en SIRMEC 2008)

En resumen, y tomando en cuenta todo lo anterior, una ATE de calidad es aquella que toma en cuenta los intereses y necesidades de la escuela, que se abre a la diversidad de demandas existentes y que se articula con el Proyecto Educativo Institucional. En suma, se valora aquella que es flexible, personalizada, contextualizada a pesar que se haya planteado de manera prediseñada (CIAE, 2010 en SIRMEC 2008).

A continuación revisaremos qué dice la literatura acerca del papel del asesor dentro de un proceso de consultoría, es decir, haremos un paralelo entre el proceso de asesoramiento técnico educativo dentro de la escuela y el proceso de consultoría dentro de una organización.

3.3 Entendiendo el papel del asesor en el Asesoramiento Técnico Educativo dentro de un Proceso de Consultoría.

Desde un punto de vista organizacional, la escuela como institución puede tratarse perfectamente como una organización que procura el bienestar estudiantil de su alumnado y de las personas que hacen posible este objetivo, y así mismo, su director como el cliente que requiere la ayuda de un asesor-consultor en caso de que se dé cuenta que hay algo que no está funcionando bien dentro de su organización. Entonces una parte importante de

cualquier proceso de asesoramiento debe ser la de ayudar a la organización y al cliente a averiguar cuál es el problema o necesidad y, a partir de allí, decidir qué tipo de ayuda adicional necesita (Schain 1990)

Podemos también definir el asesoramiento como consultaría, pensando en que el asesor-consultor puede y está capacitado para brindar esta ayuda al cliente y su organización, en este caso la escuela.

El campo de la consultaría ha crecido de manera notable en los últimos años, y sin embargo aun existe confusión conceptual acerca de lo que hace en realidad un consultor por la organización.

En una organización se espera que el cliente sepa con exactitud qué espera del consultor, lo mismo ocurre en una escuela que necesita un proceso de asesoramiento técnico, puesto que el asesor debe tener las herramientas como para diagnosticar y brindar la ayuda necesaria a la institución. Pero a menudo no es así, ya que el cliente no sabe qué espera, y de hecho no se debería esperar que lo supiera, lo único que sabe es que hay algo que no está funcionando bien y necesitan ayuda de algún tipo.(Schain 1990)

Entonces una parte importante de cualquier proceso de asesoramiento técnico educativo debe ser la de ayudar a la institución y al cliente a averiguar cuál es el problema y, a partir de ahí, decidir qué tipo de ayuda adicional necesita.

Lo único que se necesita para que el proceso se inicie de manera constructiva es una *intención* por parte de alguna persona de la institución para mejorar la forma que se está operando. Dependiendo de los supuestos realizados acerca del cliente, la naturaleza de la ayuda y el papel del asesor-consultor, se pueden comparar, identificar y enmarcar bajo las mismas premisas, con los tres modelos básicos de consultoría expuestos por Schein (1990)

El primero sería aquel centrado en el asesor, *modelo de adquisición de un modelo experto*, en el cual el cliente define una necesidad y concluye que la organización no tiene recursos ni tiempo para satisfacer dicha necesidad, entonces buscará a un asesor que le proporcione la información o el servicio. En estos casos existe la suposición de que el cliente sabe qué tipo de servicio busca, entonces la probabilidad de que este servicio funcione dependerá de:

- que el cliente haya diagnosticado sus propias necesidades.

- que haya comunicado correctamente estas necesidades al asesor.

- que haya evaluado con precisión la capacidad del consultor para proporcionar la información del servicio

- que haya pensado en las consecuencias de permitir que el consultor recopile tal información y/o las consecuencias de llevar a cabo los cambios que el consultor pueda recomendar.

Lo anterior implica que el cliente y el asesor pasarán por un periodo de *diagnóstico conjunto*, es decir, el asesor está dispuesto a llevar a la organización sin tener una misión clara o una meta, debido a la suposición implícita de que cualquier organización puede mejorar sus procesos y ser más eficientes si logra localizar aquellos procesos que sean significativos para su funcionamiento en general. La meta principal del proceso consiste en ayudar al cliente a hacer él mismo el diagnóstico y a desarrollar un plan de acción válido, de este modo los problemas permanecerán resueltos durante más tiempo y se solucionarán con mayor efectividad si la organización misma los resuelve. (Schain 1990)

El segundo proceso comparativo con la consultoría se refiere al modelo *médico-paciente*, y se define en el momento en que el consultor llega a la institución para describir qué anda mal y en qué parte, para después, así como el médico, recomendar un programa de terapia o recetar una medicina curativa.

Este modelo está lleno de dificultades, una de ellas es creer que el consultor puede obtener información diagnóstica por sí mismo, pero la unidad institucional (escuela) que se definió como enferma puede mostrarse reticente a revelar el tipo de información que éste necesitaría para hacer un diagnóstico preciso. Otra dificultad es la predisposición del cliente a aceptar o a creer en el diagnóstico ni a aceptar la receta que le ofrezca el asesor.

Al realizar un diagnóstico prematuro o incorrecto puede disminuir su credibilidad con el cliente y minar su relación. Los clientes deben aprender a ver el problema por sí mismos y a participar en el proceso de diagnóstico y a involucrarse activamente para generar una solución a dicho problema. El consultor de procesos (asesor) debe ser un experto en prestar ayuda y en establecer con los clientes una relación que haga posible que esta ayuda sea útil. La consultoría de procesos representa un conjunto de actividades del consultor que ayuda al cliente a percibir, entender y actuar sobre los hechos del proceso que ocurren en su entorno, con el fin de mejorar la situación según el deseo del propio cliente, y así transmitir habilidades para diagnosticar y corregir los problemas institucionales, con el fin de que el cliente sea capaz de continuar mejorando la organización por sí solo. (Schain 1990)

3.4 Aportes de las teorías constructivistas al proceso de asesoramiento educativo.

Desde las perspectivas interaccionales se entenderá todo proceso de asesoramiento como una interacción entre personas en un contexto social y cultural determinado, como una construcción guiada de conocimiento, como plantea Mercer (1997). Una situación de aprendizaje en la cual el conocimiento no lo acumulan y descubren los profesores, sino que se forma en una acción comunicativa, que ofrece posibilidades de llegar al conocimiento y desarrollar la comprensión.

Dentro del ámbito escolar, los principios del constructivismo pueden resumirse en:

-El desarrollo cognoscitivo es una actividad social. Se aprende a través de la interacción con otras personas,

-La adquisición de conocimientos es contextual. Las experiencias previas sirven de referencia para la construcción de conocimientos.

-No es posible adquirir conocimientos nuevos, sin tener una estructura nueva que permita construir nuevos conocimientos.

-Aprender toma tiempo. No se construyen conocimientos de forma instantánea. Se necesita repetir, reflexionar y practicar lo aprendido.

-La motivación es un elemento esencial en el proceso educativo. Los componentes cognoscitivo y afectivo se complementan en el proceso educativo.

Una situación de andamiaje, en la que se reducen los grados de libertad cuando se lleva a cabo una tarea, de manera de que el aprendiz pueda concentrarse en la habilidad que estar aprendiendo, tal como plantea Brunner, (1978, en Mercer, 1997). Una conversación como proceso histórico y social que genera un contexto y continuidad propios, en la que se crean conflictos e ideas, se persiguen propósitos e intereses. Es esta situación de asesoramiento la que interesa estudiar a partir de esta investigación.

Vygotsky es protagonista dentro del proceso de construcción del conocimiento en lo social, el cual considera como fundamental la interiorización de los elementos culturales, los cuales se encuentran mediados por símbolos y significados. Es en este lugar donde la educación formal es considerada un instrumento esencial en la integración de lo cultural.

Según esto, Vygotsky plantea que el desarrollo humano aparece como un fenómeno intrínsecamente social y educacional, siendo la adquisición de la cultura, lo que hace posible el pensamiento y la actividad creativa. A la vez plantea que la escuela puede llegar a ser considerada como el mejor laboratorio de la psicología humana, puesto que le

interacción social es sistemática y por tanto, el intercambio con el medio cultural es mayor. Conjunto con lo anterior Vygotsky dice que el educando es un agente activo dentro del proceso educativo, y es el educador quien proporciona las herramientas psicológicas, creando un contexto social de aprendizaje que los guía a la toma de conciencia y control voluntario de sus propias potencialidades y conocimientos.

3.4.1 En la Práctica.

A continuación, en este apartado se integrará lo antes expuesto con respecto al constructivismo y su mirada más clásica, con un actual faceta de esta rama epistemológica, en resumen, una descripción de cómo la psicología ha tenido que adaptarse a este nuevo espacio del conocimiento dentro del proceso educativo, y con los diferentes paradigmas implantados a través del tiempo por el constructivismo.

Desde el surgimiento de la psicología científica en las últimas décadas del siglo XIX las relaciones entre la psicología y la educación han sido siempre intensas. En el transcurso de nuestro siglo, encontramos una y otra vez periodos caracterizados por la convicción de que la psicología va a permitir fundamentar científicamente la educación, de que el conocimiento psicológico está en disposición de proporcionar una base científica para abordar y solucionar los problemas educativos. Pero junto a ellos encontramos también momentos de decepción y de crisis, en los que la tendencia dominante apunta más bien a un desencuentro, o al menos a una falta de entendimiento, entre los conocimientos que puede ofrecer la psicología y las necesidades de la educación. (Coll, 2008)

Los profesionales de la educación, en especial los profesores y los responsables de las políticas educativas, esperan encontrar en la psicología un marco de referencia global que les oriente y les guíe en su actividad. En esta coyuntura, la psicología puede ofrecer múltiples conocimientos puntuales sobre tal o cual aspecto implicado en los procesos

educativos. Puede incluso llegar a ofrecer una explicación de las interrelaciones existentes entre algunos factores o elementos presentes en los procesos educativos. Pero en realidad lo que los participantes de la educación esperan de la psicología es una explicación global de los procesos educativos en general, y de los procesos escolares de enseñanza y aprendizaje en particular, suficientemente articulada, precisa y con sólidos apoyos empíricos, que goce de amplio consenso y aceptación más allá de la diversidad de las tradiciones, enfoques y escuelas de pensamiento. (Coll, 2008)

En este sentido podemos observar desde una perspectiva diferente la utilización de los principios constructivistas en el planteamiento curricular adoptado por la reforma educativa obligaría aun a precisar cómo se ha interpretado esta actividad mental constructiva de los alumnos y cómo se entiende que es posible orientarla y guiarla en una dirección determinada

Si concebimos la construcción del conocimiento que subyace en el aprendizaje escolar como un proceso, entonces la ayuda pedagógica mediante la cual el profesor ayuda al alumno a construir significados (profesor como mediador entre alumno y conocimiento) y a atribuir sentido a lo que aprende ha de concebirse también como un proceso (Coll, 2008)

Estas perspectivas nos han permitido integrar conceptos tan importantes en el discurso educativo actual como mediación y zona de desarrollo próximo, de los cuales hablaremos a continuación

3.4.2 Mediación

El mediador, es como su nombre lo indica, un intermediario, un amplificador, un organizador y un diseñador. (Tébar, 2003, p. 21). Es la característica de la interacción, especialmente en la experiencia de aprendizaje y en la transmisión cultural el cual se produce en un clima de empatía y mutua aceptación entre los protagonistas. La mediación

es un amplificador de la calidad de los estímulos: potencia las capacidades del sujeto, despierta su competencia, regula la conducta, controla la impulsividad, enseña estrategias, busca significados, transforma los estímulos, provoca el análisis metacognitivo, de todo el proceso de aprendizaje para crear la plena autonomía del sujeto. La mediación se centra en las peculiaridades de la persona del educando y se realiza a partir de los criterios de intencionalidad-reciprocidad, significación, trascendencia, etc. (Tébar, 2003)

Vygotsky (1979-1995) es sin duda el gran gestor del concepto de mediación, quién lo define como la actividad humana mediatizada en una doble dirección, por instrumentos y signos. Los primeros están externamente orientados, los segundos permiten al hombre el control de su propia actividad. De esta forma la persona aprende un sistema de conceptos no vacíos, sino determinados culturalmente, que mediatizan la realidad, y la habilidad de coordinar estos instrumentos, es un proceso de apropiación de instrumentos culturales. Por lo tanto el aprendizaje va más allá de adquirir reglas generales, sino que implica estar atento a los matices de contextos específicos, a principios semióticos localmente adecuados que se comparten a través de la participación en contextos en los que se está presente y que se hacen conscientes en contextos institucionalizados a través de medios lingüísticos. (Herrera, 2003)

Aprendizaje: Partiendo de las ideas constructivistas, el aprendizaje no es un sencillo asunto de transmisión y acumulación de conocimientos, sino "un proceso activo" por parte del alumno que ensambla, extiende, restaura e interpreta, y por lo tanto "construye" conocimientos partiendo de su experiencia e integrándola con la información que recibe (Tébar 2003).

A esto mismo se refieren Río y Álvarez (1997) cuando plantean que toda persona actúa, piensa, desea, decide, recuerda empleando dos dispositivos básicos, mutuamente

integrados: la mente clásica de los psicólogos (cerebro) más la mente distribuida, que consiste en los préstamos, estímulos auxiliares, fondos, bancos o instrumentos de mediación que le ofrece su espacio cultural. Estos son:

- Mediación Social: por ejemplo el maestro que recuerda al niño una actitud social o la madre que recuerda hacer los deberes
- Mediación Instrumental: por ejemplo el despertador por la mañana, la agenda.
- Mediaciones Cognitivas: Las *mediaciones cognitivas* son aquellas ayudas que facilitan la transformación de una preocupación en una meta concreta y la búsqueda, aplicación y valoración de los medios para alcanzarla. Se relacionan, por tanto, con los siguientes momentos claves:

-Construir el problema.

-Construcción de Metas.

-Búsqueda de Soluciones.

-Supervisión.

- Mediaciones Emocionales: respecto a estas mediaciones emocionales, por ejemplo Ericsson mostraba como los padres prestaban asistencia en los momentos iniciales en los que niños o adolescentes se implicaban en prácticas deliberadas. Ellos ofrecían recursos para reinterpretar las señales emocionales de un modo favorable para la consecución de la tarea, ayudaban a reconocer emociones y a valorar los beneficios logrados a través de la práctica (Sánchez, 1999)

3.4.3 Aprendizaje Mediado.

Dentro del mismo encuadre epistemológico podemos encontrar la teoría de Feuerstein, el cual trabaja con el aprendizaje mediado y posee diferentes postulados a su haber. La

modificabilidad cognitiva estructural es la propuesta teórica del Dr. Reuven Feuerstein, en ella plantea el desarrollo cognitivo en términos dinámicos, es decir, susceptible de ser modificado en tanto se trabaje sobre las habilidades o funciones del pensamiento necesarias para realizar un eficiente acto mental o proceso de aprendizaje.

El mediador es toda aquella persona que ordena y estructura los estímulos y aprendizajes para ayudar al educando a construir su propio conocimiento. El mediador puede ser el padre, educador o cualquier otra persona que actúe y orientador del proceso de desarrollo, facilitando experiencias de aprendizaje y ayudando a establecer metas, a organizar los estímulos y a interpretar la cultura. El mediador se distingue por su intención de transmitir significados, despertar reciprocidad y transferir todo conocimiento a las diversas situaciones de la vida. El mediador se interpone entre el estímulo y el sujeto adaptando los procesos de enseñanza-aprendizaje a las necesidades del educando. (Tébar, 2003)

Uno de los principales objetivos en la teoría de Feuerstein es “Aumentar la capacidad del organismo humano de ser modificado a través de la exposición directa a estímulo y experiencias proporcionadas por los enfrentamientos con los hechos de la vida, en situaciones formales e informales de aprendizaje”. Además este autor plantea que la mediación es un recurso hábil e ilustrativo a cerca del niño y su aprendizaje, postulando que la experiencia de aprendizaje mediado constituye el principal mecanismo que Feuerstein propone para lograr la modificabilidad cognitiva y se caracteriza por brindar una rica interacción, donde el menor experimenta el estímulo o circunstancia, con mediación del adulto, con el objetivo de optimizar y aprovechar al máximo la exposición al estímulo, filtrando lo relevante de lo irrelevante, guiando su foco de atención.

La mediación implica la transmisión del pasado y el compromiso cognitivo, afectivo y emocional con el futuro. Bergson (1956) ha comparado esta relación con el arco y la flecha;

mientras más se tense el arco hacia atrás, más lejos se proyecta la flecha hacia delante. El sentido de la mediación es "transmitir cultura". De allí que Feuerstein dice que la Enseñanza del Aprendizaje Mediado es la transmisión de la propia cultura, sin que tenga que ver con el estrato social o económico. Un niño en desventaja cultural, para Feuerstein, es un niño privado culturalmente. Si se le dan las oportunidades, su adaptación puede ser muy favorable.

En la Experiencia de Aprendizaje Mediado, el mediador modifica el estímulo en cuanto a intensidad, contexto, frecuencia y orden, y al mismo tiempo despierta en el niño una actitud vigilante, mayor conciencia y sensibilidad que contribuyen a una disposición óptima al aprendizaje, tanto mediado como directo.

La Experiencia de Aprendizaje Mediado, requiere de un adulto (profesor) o mediador que ponga en juego en la interacción con el menor, los siguientes criterios de mediación, que hacen que la interacción sea efectiva:

-*Intencionalidad*, es decir, explicitar claramente lo que deseo que aprenda, “quiero que aprendas a pescar”, o “quiero que aprendas a leer”, por esa razón hoy vamos a conocer las letras que más adelante te permitirán leer con facilidad. Cuando le muestro mi intención al niño, surge en él la reciprocidad, por eso éste criterio lleva por nombre Criterio de Intencionalidad y Reciprocidad.

-*Trascendencia*, el objetivo es fomentar el desarrollo de conceptos y estrategias generalizables, que trascienda la tarea inmediata, para poder ser reutilizadas por el niño en otros eventos. Implica moverse con el menor, de modo tal que él descubra la importancia que tiene o podría tener éste aprendizaje en otros eventos de su vida, (mirada sistémica). Podríamos preguntarle: ¿En qué otra situación de tu vida, crees que te sería útil poner en

juego la estrategia que hoy aprendiste? O ¿En qué otra circunstancia uno pone habitualmente en juego esta estrategia? Esto lo llevará a:

- Comparar
- Reunir datos provenientes de dos o más fuentes de información
- Comunicar sus hallazgos

-Atribución de Significado, mostrarle al niño el sentido que tiene esta actividad para mí, el significado que yo le atribuyo, y cómo surge esta atribución de significado en mi historia y por qué fue significativo para mi aprender esto. Y desde allí mi deseo de compartir con él o ellos esta experiencia que puede ser provechosa para ellos también. De este modo yo le muestro al niño lo importante de ser explícito, para que el otro pueda escuchar en la emoción adecuada (emoción que le permita oír lo que digo).

-Regulación de la conducta, es decir, inhibición de la impulsividad y adaptar el ritmo a las características del niño y la tarea.

-Sentimiento de Competencia, fomentar en el menor un sentimiento de aptitud, de legitimidad en su aprender, de vivirse competente.

4. MARCO METODOLÓGICO.

4.1 Enfoque Metodológico

Esta investigación, busca conocer en profundidad las percepciones del equipo asesor – sostenedor- directivo de dos escuelas, adscritas a la ley SEP acerca del proceso de asistencia técnica educativa externa.

Para atender al objetivo del presente informe se utilizara el enfoque cualitativo, el cual no se compone sólo de aspectos de métodos, sino además se enmarca dentro de paradigmas que guían al investigador “...para definir lo que debe estudiarse, las preguntas que es necesario responder, cómo deben preguntarse y qué reglas es preciso seguir para interpretar las respuestas obtenidas” (Valles, 2003. p. 48).

En este caso se considera el paradigma constructivista, ya que no persigue verdades absolutas, sino relatos de las experiencias vividas en este caso por los actores educativos de dos escuelas específicas en la región metropolitana. La base de este paradigma es circular, en otras palabras, se parte de una experiencia que se trata de interpretar en su contexto y bajo los diversos puntos de vista de los implicados en la investigación, se intenta abarcar en profundidad la experiencia de cada uno de los actores, rescatando desde su relato, las opiniones, percepciones e interpretaciones del fenómeno estudiado (Valles, 2003).

En este sentido lo cualitativo considera el contexto y las redes sociales en las que participan los miembros de una comunidad, ya que “da profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, y brinda los detalles de las

experiencias únicas. Además, aporta un punto de vista “fresco, natural y holístico” de los fenómenos” (Hernández, 2003, p.18).

La investigación cualitativa produciría datos descriptivos, es decir, “las propias palabras de las personas, habladas o escritas y la conducta observable (Taylor, Bogdan, 1984. P.20), los que pueden aportar de manera más pertinente a la actual investigación. Este enfoque metodológico profundiza las realidades y las relaciones que se darían en los procesos tanto del asesor como el asesorado, información fundamental que se quiere rescatar.

4.2 Tipo de Investigación

El tipo de investigación es descriptivo, ya que se “describirá” exhaustivamente el fenómeno. “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Danhke, 1989, citado en Hernández, 2004). Además, “Miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.” (Hernández, 2002, p. 117).

Considerando lo anterior, nuestro estudio no pretende estandarizar las prácticas al interior del contexto educativo, muy por el contrario, será en base a los propios discursos de sostenedores, directores y asesores desde donde se extraerán y caracterizarán las percepciones del asesoramiento educativo. Por lo tanto, la finalidad del estudio es describir las percepciones de los actores educativos seleccionados, mediante el análisis de sus propios relatos.

4.3 Diseño de Investigación

El diseño para la presente investigación es no experimental, en donde las personas, los escenarios y los grupos, tal como lo expone Taylor y Bogdan (2008) no son reducidos a variables, sino considerados como un todo. Además se estudia a las personas en el contexto de su pasado y de las situaciones en las que se encuentran. Por lo tanto, los escenarios no serían manipulados por el observador, ya que la idea central de éste diseño es no reducir los acontecimientos ni a las personas que estudia, menos apartarlas del contexto que se encuentran, sino más bien concebirlas desde una perspectiva holística, donde están puestas en relación.

4.3.1 Delimitación del campo de estudio

A continuación se establece la temporalidad del estudio, el universo que abarca la investigación, el escenario y los actores, junto a la descripción y justificación de la muestra.

4.3.1.1 Temporalidad de la investigación.

Como la investigación, se centrará en un momento determinado de la historia de los actores educativos, ésta toma la categoría de un estudio transversal, entendido como un diseño de investigación que recolecta datos en un sólo momento y en un tiempo único, sería como tomar una fotografía de algo que sucede. (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

Finalmente, la investigación queda definida como un **estudio cualitativo**, por cuanto ocupa métodos cualitativos y se enmarca dentro del paradigma interpretativo, **no experimental** ya

que los escenarios no serán manejados, **descriptivos** porque busca a partir de la interpretación de los relatos de las personas, describir el fenómeno estudiado.

4.3.2 Actores.

En el presente estudio el muestreo será intencionado, es decir, no probabilístico ya que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características del investigador. Aquí el procedimiento no es mecánico, ni con base en formulas de probabilidad, sino depende del proceso de toma de decisiones de una persona o grupo. En este sentido se intenciona la muestra a través de experiencias de escuelas municipales urbanas, con alto porcentaje de niños prioritarios diferenciados por la duración del trabajo de la ATE en la escuela. Pues se esperaría que una menor duración implicara un trabajo más específico en un área del plan de mejoramiento. En cambio un trabajo más largo significaría un trabajo más complejo que puede abarcar sub-áreas.

En este tipo de muestra se seleccionan sujetos “típicos” con la vaga esperanza de que sean casos representativos de una población determinada. Este tipo de muestra requiere no tanto una representatividad de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema. (Hernández, Fernández y Baptista, 2003)

4.3.3. *Escenario*

Para seleccionar los contextos más apropiados para el muestreo cualitativo Valles (2003) propone tres criterios que guían la elección de los escenarios más adecuados para la investigación. Estos son:

1. Criterio de heterogeneidad: al seleccionar más de un escenario se puede tener puntos de comparación derivados de contextos no necesariamente contrapuestos, sino diferentes y que comparten una situación en particular. Para efectos de la investigación, el escenario pertinente sería más de una escuela municipalizada que haya solicitado el mismo asesoramiento educativo.
2. Criterio de accesibilidad: refiere a las consideraciones pragmáticas, es decir, sobre los recursos disponibles en la selección de los contextos. La presente investigación se desarrollará en dos escuelas de la comuna de Santiago, y dos escuelas en regiones.
3. Criterio de representatividad: este criterio alude a la capacidad de entregar información acorde a los objetivos de la investigación, no quiere decir que un estudio cualitativo será mejor mientras más escenarios o casos contenga, sino cuando logre representar la diversidad del grupo estudiado.

El escenario de la presente investigación corresponderá a dos escuelas, una de ella municipal y la otra particular subvencionada, clasificadas en Escuela N° 1 y Escuela N°2.

4.3.4. Universo.

El universo de estudio, está integrado por los miembros de las comunidades educativas de la Escuela Profesora Aurelia Rojas Burgos (Escuela N°1) y la Escuela Básica La Unión (Escuela N°2), ubicadas en la comuna de La Pintana y Pudahuel respectivamente.

4.3.5. Muestra

Las metodologías cualitativas debe tener un diseño flexible, dicho anteriormente, ni el número ni los informantes deben establecerse rígidamente de antemano. “El investigador comienza con una idea general sobre las personas que entrevistará y el modo de encontrarlas, pero está dispuesto a cambiar de curso después de las entrevistas iniciales” (Taylor y Bogdan, 2008, pag. 108). Lo importante es la pertinencia de cada actor para generar las experiencias necesarias para el análisis.

La muestra inicial del presente estudio, fue elegida en razón de sujetos tipo los cuales se utilizan “en estudios exploratorios y en investigaciones de tipo cualitativo, donde el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad, no la cantidad ni la estandarización.” (Hernández, 2003, p. 328). Los sujetos tipos iniciales, de la investigación son: director, jefe UTP o encargado SEP y asesor ATE.

4.3.6. Características de la muestra

La muestra inicial, conformada por sostenedor - directivo y asesor de ambos establecimientos educativos, se desempeñan dentro del sistema educativo. El criterio de elección del equipo directivo, considera a los directores, jefes de unidad técnica pedagógica (UTP).

Por otro lado el criterio de los asesores es en base al tiempo de trabajo en los establecimientos.

Los estudiantes de ambas escuelas, se encuentra en una situación de alta vulnerabilidad social, siendo ellos y sus familias receptores de un alto porcentaje de los subsidios y beneficios sociales otorgados por el Estado y la Municipalidad de La Pintana y Pudahuel, en este contexto se encuentran adscritas dentro de la ley SEP.

4.3.7. Justificación de la muestra

Los agentes educativos que se encuentran en los establecimientos trabajan directamente con asesorías externas lo cual permite que estos tengan información necesaria y relevante para generar los lineamientos que esta investigación se propone.

Por otro lado se trabaja con escuelas vulnerables eje principal de la ley de Subvención Escolar Preferencial, por lo cual hace más pertinente la muestra.

4.3.8. Tamaño de la muestra

Una muestra cualitativa no es mejor porque contenga un gran número de participantes, sino cuándo y en la manera que logra presentar las diversidades pertinentes al grupo o comunidad analizado. Por lo tanto, el muestreo en la investigación cualitativa es progresivo y queda sujeto a la dinámica que se origina en los hallazgos de la investigación. (Canales, 2006)

La muestra total inicial de ambos establecimientos educativos, está compuesta por 8 personas, 6 miembros de los equipos directivos y 2 asesores. A continuación se grafican los datos anteriormente señalados:

Muestra	Cargos	Cantidad
(Escuela N°1)	-Director	1
	-Jefa de U.T.P.	1
	-Orientador.	1
	-Asesor	1
(Escuela N°2)	-Director	1
	-Jefa de U.T.P.	1
	-Orientador.	1
	-Asesor	1
Total de la Muestra		8

4.4 Instrumentos de recolección de la información

4.4.1. Entrevistas Semiestructurada

La entrevista, es definida como “una técnica en la que una persona (entrevistador) solicita información de otro o de un grupo, para obtener datos sobre un problema determinado. Presupone, pues, la existencia al menos de dos personas y la posibilidad de *interacción verbal*” (Rodríguez, Flores y García, 1999).

La elección de este instrumento fue en base a la oportunidad que presenta, de realizar una posterior interpretación de los resultados, donde “el entrevistador sistematiza, ordena, relaciona y extrae conclusiones relativas al problema estudiado. Los datos poco elaborados recogidos en una fase anterior son transformados en información valiosa sobre el problema estudiado o bien en claves que conducen a la modificación de ciertas conductas o actitudes de los sujetos entrevistados”

En la entrevista semi-estructurada fue elegida justamente porque “es más probable que los sujetos entrevistados expresen sus puntos de vista en una situación de entrevista diseñada de manera relativamente abierta que en una entrevista estandarizada o en cuestionario” (Flick, 2004, p. 89), ya que, se construyen con preguntas más o menos abiertas en forma de guía de la entrevista, esperando que el entrevistado responda a ellas de forma libre” (Flick, 2004), permitiendo a los investigadores tener preguntas que guíen la entrevista, pero siempre manteniendo flexibilidad.

4.4.2. Entrevista Estandarizada Programada.

Según los datos recopilados en base a las entrevistas realizadas, y en particular las personas entrevistadas, todas las preguntas deben ser comparables, de manera que cuando aparecen variaciones entre encuestados pueden atribuirse a diferencias reales de respuesta, y no al instrumento. (Valles, 2003 p.186)

A la hora de diseñar las entrevistas de nuestro estudio, pudimos captar que debíamos estandarizar las preguntas para poder recabar la información necesaria, viendo la baja probabilidad de encontrarnos con respuestas similares entre sí. Según Valles el fundamento

del necesario carácter estandarizado de este tipo básico de entrevista se pone en cuestión, aduciendo que los supuestos que le sirven de base no siempre se cumplen. Por ejemplo:

- 1) Que el estímulo sea el mismo para todos los encuestados.
- 2) Que sea posible redactar todas las preguntas de modo que tengan el mismo significado para todos los encuestados
- 3) Que el orden de las pregunta deba ser el mismo para todos, con el fin de conseguir un contexto equivalente.
- 4) Que lo anterior sea posible en la práctica, tras la realización de estudios piloto y la prueba del cuestionario. (Valles, 2003 p. 187)

4.5 Plan de análisis de la información.

Para la presente investigación el plan de análisis de la información elegido, para las entrevistas, es el análisis por categorías, el cual para su construcción se necesita en primer lugar reducir los datos, para luego poder identificar, agrupar y clasificar lo recolectado.

En la investigación cualitativa, el análisis de los datos es un proceso continuo, en donde la recolección de datos va de la mano con el análisis de la información (Taylor y Bogdan, 2008). Sin embargo, es al final de la investigación donde se concentra el análisis e interpretación de los datos.

En la primera etapa, se identifican temas y se desarrollan conceptos y proposiciones. La segunda fase, se inicia cuando los datos ya han sido recogidos e incluye la codificación o categorización, y el refinamiento de los datos para la comprensión del tema de estudio. En

la fase final, se intenta comprender los datos dentro del contexto que fueron recogidos (Taylor y Bogdan, 2008). Se definen así:

1. De los datos brutos a la categorización inicial: consiste en comparar la información obtenida, desde las entrevistas en profundidad, intentando darles una denominación común a través de un código o concepto, más o menos abstracto, a un conjunto de fragmentos de la entrevista que comparten la misma idea. Estableciendo categorías iniciales.
2. Desarrollo de las categorías iniciales: consiste en la búsqueda sistemática de propiedades, dimensiones o causas de las categorías encontradas que permitan construir los tópicos de cada categoría. Por tópico entenderemos, como una especie de título del párrafo encontrado. Se recomienda, pensar que el tópico es un extracto del párrafo escogido, inclusive es conveniente usar palabras del mismo extracto. En esta etapa, se pueden efectuar notas de análisis, para registrar las ideas que vayan surgiendo durante la codificación que puedan ser útiles para la interpretación de los datos.
3. La integración de las categorías y su análisis: por integración se entiende, según Straus en Valles (2003) a la organización siempre creciente de los componentes de la teoría. En esta etapa, se realiza la comparación entre similitudes y diferencias entre los grupos o personas del estudio para generar las relaciones pertinentes entre ellos.
4. La delimitación de la teoría: en ésta etapa se persiguen la reducción de categorías pertinentes a la investigación, mediante la búsqueda deliberada de categorías centrales, bien por fusión, transformación o descarte. Finalmente se procede a la escritura de las reflexiones y conclusiones pertenecientes a la teoría que emerge del estudio.

5. ANALISIS DE LOS RESULTADOS

5.1 Procedimientos de análisis

Se aplicaron las entrevistas a ocho actores que integran el proceso de asesoría, dentro del equipo directivo, se entrevisto a director y jefe de UTP, al sostenedor de la escuela o representante de este y el asesor externo en terreno.

Se planteo una guía de preguntas que abarcara todas las etapas que intervienen en un proceso de Asistencia Técnica Educativa, es decir, proceso de búsqueda y contratación, implementación del trabajo, evaluación y monitoreo de la ATE, además la comunicación entre los actores, incluyendo la visión general del proceso. Una vez finalizada todas las entrevistas se procedió a transcribirlas y realizar la codificación de estas explicado en el apartado anterior, se crearon las categorías y tópicos a partir del relato de los entrevistados.

Se presenta un cuadro con esta información:

Categorías de análisis	Tópicos
1.- Proceso de búsqueda y contratación	1.1 Necesidad de contratar 1.2 Estrategias de búsqueda 1.3 Criterios de evaluación de la ATE 1.4 Rol asesor ministerial 1.5 Facilidades del proceso 1.6 Dificultades del proceso
2.- Implementación del trabajo	2.1 Organización del trabajo 2.2 Modificación del plan de trabajo 2.3 Facilitadores del proceso

	2.4 Dificultades del proceso
3.- Evaluación del trabajo	3.1 Evaluación y monitoreo de la ATE 3.2 Facilitadores del proceso 3.3 Dificultades del proceso
4.- Comunicación entre los actores	4.1 Canales de comunicación 4.2 Participación y colaboración de los actores 4.3 Facilitadores del proceso 4.4 Dificultades del proceso
5.- Visión general de la asesoría	5.1 Capacidades instaladas 5.2 Resultados Visibles 5.3 Lecciones para futuras experiencias 5.4 Contexto de la escuela

Definición de las categorías:

1. Proceso de búsqueda y contratación: etapa en la cual principia el proceso de asesoramiento, es la búsqueda de éste, se realiza a través del portal ATE en la web (www.registroate.cl) de acuerdo a las necesidades del sostenedor y la escuela, se realiza la elección de la ATE que más se adecua a sus necesidades.
2. Implementación del trabajo: Esta categoría está organizada por etapas, en las que primero se organiza el trabajo, luego si es necesario se modifican ciertas

modalidades del mismo, para finalmente detectar las facilidades y dificultades del proceso de implementación.

3. Evaluación del trabajo: en esta etapa se realiza un monitoreo de la ATE, en la cual se evalúan varias posibilidades, de acuerdo a un balance de las necesidades más concretas de la escuela, se evalúa a la ATE más pertinente para dicho escenario. Luego se detectan los facilitadores y las dificultades del proceso.
4. Comunicación entre los actores: esta categoría define a la transparencia que debe tener el proceso de contratación de ATE, en lo que a la comunicación se refiere, la cual debe ser fluida y clara entre ambos actores, asesor-asesorado. Deben definirse los canales que se utilizarán para dicho objetivo. Los actores deben tener participación y colaboración constante en esta etapa.
5. Visión general de la asesoría: esta categoría define de manera general si el proceso fue eficaz o no, si es que los objetivos se cumplieron y de qué manera, al final del proceso la ATE debe ser capaz de abandonar el trabajo y que la escuela siga percibiendo buenos resultados en sus planes de mejoramiento, todo esto por las capacidades instaladas que debe dejar una ATE de calidad al finalizar el proceso de asesoría.

Para el análisis descriptivo, se han construido cuadros resumen que extraen los relatos más significativos para los objetivos de la investigación. Estos cuadros, contienen citas de las entrevistas que permiten crear los tópicos, los que serán base de las conclusiones de la investigación.

5.2 Análisis Descriptivo

5.2.1 Análisis descriptivo Escuela Profesora Aurelia Rojas Burgos.

5.2.2 Análisis descriptivo Director y jefe de UTP

1. ANÁLISIS CATEGORÍA PROCESO DE BUSQUEDA Y CONTRATACION DE LA ATE

TOPICOS	CITAS
1.1 NECESIDAD DE CONTRATAR UNA ATE	<i>“Antes de que surgiera la ley SEP y todos estos recursos, había llegado a la comuna un aporte de esta misma ATE pero con otra figura...”D.</i> <i>“Ahora, que fueran ellos o fuera cualquier ATE, igual lo íbamos a hacer porque lográbamos tener recursos por la cantidad de prioritarios...” D.</i> <i>“con intervención en el aula, con cambio de prácticas estos niños sí iban a poder aprender. Eso fue lo que me hizo tomar la decisión y casarme con el método...”D.</i> <i>“Estas escuelas son exitosas por un modelo integral. Eso también nos ayudó a tomar decisiones para copiar ese modelo...”D.</i> <i>“sale la ley SEP y por eso pudimos seguir con el</i>

	<i>sistema...”J.</i> <i>“te diría que surge con la SEP, surgen sueños y posibilidades...”D.</i>
1.2 ESTRATEGIAS DE BUSQUEDA DE LA ATE	<i>“no miramos para otra por dos variables: la primera y la más fuerte, es que había un trato para continuar aquí, y la otra es que ya nos estábamos convenciendo de que estábamos bien...”D.</i> <i>“En el fondo no usamos ninguna ya que nosotros estábamos muy decididos a que esta fundación que ahora es ATE siguiera con nosotros, no hubo otra oferta porque nosotros queríamos esto...”J.</i>
1.3 CRITERIOS DE EVALAUCION DE LA ATE	<i>“La trayectoria, el peso que ellos tienen...”D.</i> <i>“eran las escuelas SIP, eso era lo que nos motivaba y nos ponía contentos... Su prestigio es lo</i>

	<i>que nos hizo seguirlos...”D.</i>
1.4 ROL DEL ASESOR MINISTERIAL	<i>“Dirección provincial no cumplió con ningún rol porque respetaron mucho el tema de nuestras decisiones, sí cumplieron un rol primordial en cuanto a mostrarnos y encantarnos, las posibilidades que nos abrían el plan del mejoramiento y qué tan consistente tenía que ser...”D.</i> <i>“Los conocimos a través de la municipalidad, ellos nos presentan a la ATE, ellos formaron el vínculo porque sabían que nosotros queríamos seguir con este servicio...”D.</i>
1.5 FACILIDADES DEL PROCESO	<i>“Para nosotros el hecho de conocer el método y tener claras las perspectivas. Ahora, lo otro que facilitó fueron los recursos que existían...”D. (Necesidad)</i> <i>“Lo que favoreció fue que nosotros conociéramos el trabajo previamente...”J. (Necesidad)</i>
1.6 DIFICULTADES DEL PROCESO	<i>“ la postura de los docentes y temas ideológicos...”D. (Necesidad)</i> <i>“la contratación del sistema propiamente tal a</i>

	<i>través de la municipalidad, ese proceso burocrático que hay de contratación, tú sabes que eso de pasar por un montón de aprobaciones...” J. (Necesidad)</i> <i>“El tramiteo, cosa que se sortearon después... Esas cosas burocráticas entraban mucho en el proceso de la SEP...”D. (Contratación)</i> <i>“La burocracia de los estamentos públicos ha hecho que las cosas importantes se demoren...”J. (Contratación)</i> <i>“el municipio debe buscar las instancias de apurar los procesos, deben agilizar su sistema...”J. (Contratación)</i>
ANALISIS Antes que surgiera la Ley SEP, el establecimiento contaba con el apoyo de una fundación sin fines de lucro, la cual aportaba a su mejoramiento, el método utilizado en ese entonces era el Método Matte, al aparecer la ley SEP, la fundación cambia su nombre y se establece como ATE. Con respecto a la estrategia de búsqueda no existe ya que estaban convencidos de seguir con esta. El criterio para seguir trabajando fue la trayectoria de su trabajo, las cuales tenían de base las escuelas SIP, específicamente el método Matte, un método de	

lectoescritura.

Con respecto al rol del asesor ministerial, fue mostrarle las posibilidades y oportunidades que tenían dentro de esta nueva política, es decir, fue un rol informativo.

Facilidades y Dificultades

Las facilidades en esta etapa fue haber conocido el trabajo previamente y tener claras las perspectivas, además de los recursos de los cuales podían sustentar mejoras educativas.

En cuanto a las dificultades del proceso fue la burocracia del sistema público para aprobar los recursos y en menor grado el cuestionamiento de algunos profesores por el método en términos ideológicos.

2. ANÁLISIS CATEGORÍA IMPLEMENTACION DEL TRABAJO DE ATE

TOPICOS	CITAS
2.1 ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	<i>“partimos con lenguaje... que lo dice el plan de mejoramiento, con la lectura en los primeros y copiando hacia arriba...”D.</i> <i>“Se preparan los docentes, se capacitan, luego vienen las asesorías al aula... También tenemos las evaluaciones, las planificaciones primero...”D.</i>

	<i>“están las capacitaciones al docente, las asesorías al aula, todo esto inamovible, las planificaciones, las evaluaciones y cómo bajan estas evaluaciones a los colegios...”D.</i> <i>“las planificaciones son de clases, día por día, con su actividades de inicio, desarrollo y cierre...”J.</i> <i>“nos llega la planificación, se implementa desde el primer día y luego van llegando las asesoras a las clases, las observan y van anotando qué dificultades se hallan dentro del aula o si es del modelo que se imparte, incluso revisan si hay dificultades en cuanto a los contenidos...”J.</i>
2.2 MODIFICACION DEL PLAN DE TRABAJO	<i>“la orgánica ya está lista porque ellos traen un plan de trabajo, entonces el tema es si acaso lo aceptamos... Y luego hemos visto, moldeando cosas, evaluando...”D.</i> <i>“a medida que va pasando el tiempo ha sido ser necesario hacer sugerencias...”D.</i>

	<i>“Vinieron más asesorías, las agregamos para que hubiera más orden...”D.</i> <i>“Periodicidad y más subsectores porque empezamos interviniendo no solamente en lenguaje, ahora estamos interviniendo lenguaje y matemáticas...”D.</i> <i>“la asesoría cambia, porque como clientes demandamos lo que necesitamos y no lo que nos quieran dar...”D.</i> <i>“Se hizo una modificación este año a las PDN, que eran tomadas por ellos, este año nosotros tomamos las PDN...”J.</i>
2.3 FACILIDADES DEL PROCESO	<i>“El ordenamiento de la ATE... Un orden muy riguroso, eso es lo que muchas veces en escuelas municipales no se acepta...”D.</i> <i>“La llegada del material fue estupenda, el capital humano genial porque son niñas profesionales con experiencia”</i>

	<i>“llegan a las escuelas haciendo un trabajo muy riguroso, muy ordenado. Situación que no es propia de las escuelas municipales...”</i> <i>“La rigurosidad de ATE es muy buena, nos ha ayudado a ordenar a los profesores...”</i>
2.4 DIFICULTADES DEL PROCESO	<i>“El docente, he tenido profesores que han llorado y eso es muy fuerte...”D.</i> <i>“La resistencia de algunos colegas... Aquí no hay profesores muy jóvenes, eso es importante porque las prácticas las tienen adquiridas y cuesta que se las saquen o cambien un poco, entonces ahí hubo resistencia por parte del docente de aula...”D.</i> <i>“no tenemos funcionarios suficientes. Las escuelas municipales adolecemos de eso...”D.</i> <i>“la resistencia del docente en la intervención en el aula”</i> <i>“lo único que podría corregir es que los niños integrados deberían estar en todos lados”</i>

	<i>“El sostenedor tendrá que ser capaz de tener el personal de apoyo necesario para que el docente haga clases y no otra cosa. Ese es el gran drama de escuelas como las nuestras, nosotros los profesores tenemos que contener el llanto de un niño, su hambre, su impotencia, la ira de una madre, y tantas cosas más”</i>
ANALISIS El proceso de asesoramiento de la escuela comienza con capacitación docente, luego se planifica clase a clase, se instalan las asesorías al aula, asesoran el buen funcionamiento de las clases para observar las dificultades y realizan las evaluaciones. Esta todo organizado, a pesar de ello existieron algunos cambios realizados por la escuela, mas asesorías en subsectores, y comenzaron a intervenir además de lenguaje en matemática, algunas pruebas tomadas por la ATE, las toma ahora el establecimiento. Facilidades y Dificultades Las facilidades percibidas por el equipo directivo en este proceso, es el ordenamiento y rigurosidad de la ATE, esta ha sido un aporte para la organización de la escuela. Por	

otro lado las dificultades que se observan en la implementación del trabajo son las resistencias de los profesores en la intervención en el aula y no tener los funcionarios suficientes para instalar este tipo de trabajo. En términos pedagógicos, el no incluir a los estudiantes integrados dentro de las evaluaciones genera una hostilidad frente a la ATE, la cual según las percepciones de la escuela debieran ser incluidos y trabajar en conjunto con el equipo de integración.

3. ANÁLISIS CATEGORÍA EVALUACION DEL TRABAJO DE ATE

TOPICOS	CITAS
3.1 EVALUACION Y MONITOREO DE LA ATE	<i>“está encima viendo cómo vamos, supervisando a la escuela y a la ATE ya que hay que ver si estamos sacando provecho a las inversiones que hemos hecho (Representante del DAEM)...”D.</i> <i>“estamos comparando esto...con el trabajo a nivel comunal, ya que a ese nivel se aplican las evaluaciones a todos los colegios...”D.</i> <i>“nosotros como equipo directivo vamos evaluando el proceso y el tema... Cuando hacemos el análisis</i>

	<i>de los resultados que ellos nos mandan, hacemos un consejo general y vamos viendo la diferencia entre un curso y otro. Así vamos generando las instancias de valor y esto lo hacemos durante y a final de año, el trabajo es semestral...”D.</i> <i>“es mi función monitorear, ir al aula y ver in situ qué pasa, lo mismo mi jefe técnico. Pero a la vez observar las diferencias entre cursos, quiénes avanzan más, etc...”D.</i> <i>“nosotros también asesoramos en el sentido de que de todas formas igual vamos a las salas...”J.</i> <i>“una pauta de evaluación SEP que estamos aplicando en donde van incluidos los trabajos de la ATE, esto se hace por niveles, pero en caso de quinto a octavo básico se hizo por sub sectores. Estas pautas evaluativas las llenan los docentes...”J.</i> <i>“a través del consejo escolar, ellos (apoderados) llenan la misma pauta de la que te hablaba</i>

	<i>recién...”J.</i> <i>“Son estas coordinadoras (de la ATE) las que van por cada sala viendo cómo se está implementando la ATE”</i> <i>“de la municipalidad también hay un constante monitoreo...”J.</i> <i>“Las asesorías y el monitoreo en el aula, ahí es donde se ve cómo se van desarrollando las prácticas. Estar en el aula es vital porque se observan y se corrigen las prácticas”</i>
3.2 FACILIDADES DEL PROCESO	<i>“El clima que hay en el colegio es algo que ha facilitado el proceso. El clima laboral que hay acá es de mucho respeto mutuo entre la dirección y los docentes, también hay un compromiso total hacia los chicos...”D.</i> <i>“claramente se encuentra el buen clima laboral que hay dentro de la escuela, aquí las puertas están abiertas, los docentes pueden entrar a hablar conmigo cuando quieran, cuando necesiten</i>

	<i>algo...”J.</i>
3.3 DIFICULTADES DEL PROCESO	<i>“ha sido el tiempo porque hay que hacer este monitoreo al aula...”D.</i> <i>“te falta tiempo porque después de ir a ver las falencias en cada sala hay que buscar soluciones...”D.</i> <i>“Lo que dificulta son los tiempos, el hecho de tener el tiempo para hacer las reuniones como corresponde...”J.</i>
ANALISIS Con respecto a la evaluación y monitoreo del proceso, el consejo general del establecimiento analiza los resultados curso por curso de la evaluación realizada por la ATE, además con la Dirección de Administración de Educación Municipal (DAEM), comparan los resultados a nivel comunal, este organismo supervisa tanto a la escuela como a la ATE. La función del equipo directivo es asesorar y monitorear en el aula el proceso y con ello observar las prácticas por los docentes. Existe también por parte de la escuela una pauta de evaluación que llenan los docentes sobre el trabajo de la ATE y a través del consejo escolar los apoderados llenan esta misma pauta. Por su parte la coordinadora de la ATE observa la implementación del trabajo.	

Facilidades y Dificultades

Las facilidades se refieren al clima laboral existente dentro del establecimiento esto favorece la relación y la confianza y la comunicación, por otro lado el compromiso hacia los alumnos permite una mayor motivación de realizar los cambios necesarios para un buen desempeño de esta política en general. En cuanto a las dificultades la escasez de tiempo que se necesita para el monitoreo efectivo, esto conlleva a reunirse para implementar las soluciones para cada problema que exista, para esto sería esencial el tiempo de los docentes y directivos.

4. ANÁLISIS CATEGORÍA COMUNICACIÓN ENTRE LOS ACTORES

TOPICOS			CITAS
4.1	CANALES	DE	<i>“periódicamente estamos en reuniones para ver cómo vamos y qué tenemos qué hacer...”D.</i> <i>“Hubo un coordinador (DAEM) y reuniones, hemos trabajado con reuniones y hemos ido ordenando el plan...”D.</i> <i>“Nosotros tenemos reuniones con la parte directiva y ella asiste a cada una de ellas, eso vendría siendo una vez al mes. ...”J.</i>
	COMUNICACION		

	<i>“siempre nos estamos comunicando vía mail y por teléfono también, o sea ella está presente, yo sé que la puedo llamar a cualquier hora...”J.</i> <i>“nivel de municipio, siempre hay reuniones con la coordinación...”J.</i>
4.2 PARTICIPACION Y COLABORACION DE LOS ACTORES	<i>“Hay un coordinador de Aptus... esa persona coordina un trabajo con el municipio, con los directores de las escuelas y con los jefes técnicos...”D.</i> <i>“tienen una coordinadora general... ella está en permanente contacto con nosotros, nos envía calendarios con las visitas de asesorías ya programadas curso por curso...”J.</i> <i>“la última reunión que tuvimos fue con el gerente general de APTUS, nuestra coordinadora, el jefe de educación de a municipalidad, el coordinador SEP, más todos los jefes técnicos y directores de las cuatro escuelas de la comuna...”J</i>

	<i>“el trabajo colectivo tiene mucho que ver con los resultados finales”</i>
4.3 FACILIDADES DEL PROCESO	<i>“La coordinadora que dirige directamente al colegio...”D.</i> <i>“ella (coordinadora) viene a la escuela a reunirse con nosotros, ella viene a los cursos de gestión para nuestro equipo para ver qué hay que atender y solucionar. Hay muy buena comunicación por parte de la coordinadora...”D.</i> <i>“la coordinación de la municipalidad nos llama a reunión, ellos saben que hay fechas claves para las reuniones... J</i> <i>“facilita el hecho de que nosotros como escuela tenemos claro que tales reuniones son sumamente importantes para la buena realización de nuestros proyectos... J</i> <i>“ el hecho de que APTUS llegan y son puntales, siempre están presentes, traen las ideas listas, traen preparado su reunión , nos cuentan lo que va a pasar el próximo año...”J.</i>

4.4 DIFICULTADES DEL PROCESO	<i>“No, es que no he sentido que haya dificultades...” J.</i>
ANALISIS El coordinador de la ATE coordina el trabajo con el municipio y los jefes técnicos de la escuela, además la contraparte, el representante del DAEM se reúnen periódicamente con el equipo directivo para ir ordenando el plan de mejoramiento. Existe un permanente contacto entre los actores educativos, colaborando en el proceso. El medio por el cual se comunican generalmente es a través del mail y teléfono, además de reunirse por lo menos una vez al mes. Facilidades y Dificultades Las facilidades en este proceso las refieren a la coordinadora de la ATE y a la coordinación del DAEM, para atender y solucionar los problemas que se presenten. La importancia de estas reuniones percibidas por parte de los directivos es esencial para el buen desarrollo del proceso. El equipo directivo no presencio dificultades en esta etapa.	

5. ANALISIS CATEGORIA VISION GENERAL DE LA ASESORIA

TOPICOS	CITAS
5.1 CAPACIDADES INSTALADAS	<i>“tratamos de copiar las formas y las prácticas con los recursos SEP. Que por un lado te contrata la</i>

	<i>ATE y por otro te siguen teniendo recursos, entonces ahí nosotros seguimos copiando el modelo a ATE, sin que ellos intervengan, de quinto a octavo básico”</i> <i>“Se supone que a los cuatro años de que termine este plan de mejoramiento, la ATE termina y deja instalada la práctica, porque ese es el trabajo, la práctica de las escuelas de la SIP”</i> <i>“tenemos que irnos empoderando del sistema para que cuando ellos se vayan, nosotros tengamos el bagaje y podamos seguir sin ellos”</i>
5.2 RESULTADOS VISIBLES	<i>“otra cosa es ver cómo los niños van entendiendo, ver cómo se esfuerzan por tener mejores logros”</i>
5.3 LECCIONES PARA FUTURAS EXPERIENCIAS	<i>“Yo creo que lo que tenemos que hacer es trabajar con nuestro equipo de integración con la asesoría de ATE para poder llegar a un mejor trabajo de integración”</i>
5.4 CONTEXTO DE LA ESCUELA	<i>“cada uno tiene espíritu de superación y compromiso con la escuela, entonces formamos un equipo de trabajo muy bueno. Eso se ha ganado, el espíritu de trabajo, de equipo”</i>

	<i>“Los colegas me dicen que no podemos pretender copiar un modelo donde no hay niños con problemas siendo que los nuestros son más vulnerables, así que esa diferencia se las damos nosotros”</i>
ANALISIS El análisis de esta categoría se realizara en base a los tópicos descritos anteriormente Capacidades instaladas: Realizan las practicas aprendidas del primer ciclo, al segundo ciclo, siendo la motivación del propio establecimiento para realizar el trabajo sin que la ATE intervenga, en cuanto a los resultados visibles, los directivos ven el avance de los estudiantes y el esfuerzo por tener mejores logros. Lecciones para futuras experiencias: Consideran la relevancia de trabajar con los niños integrados junto a la ATE. Contexto de la escuela: La importancia del compromiso de los actores educativos dentro del sistema escolar, formar equipos de trabajo que se empoderen y tengan un espíritu de superación para enfrentar de la mejor manera esta apoyo externo. Generar además capacidades dentro de la escuela, de las cuales la Ate no trabajo en el periodo.	

5.2.3 Análisis descriptivo Sostenedor.

1. ANÁLISIS CATEGORÍA PROCESO DE BUSQUEDA Y CONTRATACION DE LA ATE

TOPICOS	CITAS
1.1 NECESIDAD DE CONTRATAR UNA ATE	<i>“aparece Aptus como ATE entonces efectivamente ese formato nos permitió seguir trabajando con ellos y, finalmente, financiar Aptus desde los recursos Sep.”</i> <i>“nosotros recién dijimos que la ATE, ya en su acepción más instrumental de asesoría, la íbamos a hacer recién el 2011, nosotros no hemos tenido ATE acá por una reacción estratégica nuestra”</i> <i>“Yo te diría que esa fue la única ATE pero que estaba instalada por historia”</i>
ANALISIS Con respecto a esta categoría, el representante del DAEM considera que trabajar con una ATE en su “acepción más instrumental”, la realizarían el año 2011, ya que la actual ATE estaba instalada por historia, la cual pudo ser financiada por los recursos que entregaba la ley SEP. Para cerrar este trabajo se decidió seguir con ella.	

2. ANÁLISIS CATEGORÍA IMPLEMENTACION DEL TRABAJO DE ATE

TOPICOS	CITAS
2.1 ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	<i>“convocamos a los primeros profesores de lenguaje, con ellos hicimos el diagnóstico de todos los colegios con su respectivo equipo, liderado por nosotros”</i>
2.2 MODIFICACION DEL PLAN DE TRABAJO	<i>“ese contrato indiscutido lo hemos ido negociando en condiciones diferentes, como cada año hay que negociarlo en relación de discusión pedagógica están instaladas, cada negociación ha sido diferente.”</i>
2.5 DIFICULTADES DEL PROCESO	<i>“no tenemos un modelo de gestión municipal a nivel nacional que nos facilite esto...la otra dificultad, que es la estandarización de la propuesta Aptus”</i> <i>“a Aptus le cuesta mucho, esa flexibilidad le cuesta mucho lograrla.”</i> <i>“ya se explicitó con mucha fuerza que ciertos ámbitos que a nosotros nos interesan de intencionar o dar cuenta a los procesos más</i>

	<i>singulares, ellos no están en condiciones de asumirlo”</i>
ANALISIS Al nivel más institucional el trabajo de implementación de la ATE pasó primero por una etapa de instalación en las escuelas de la comuna, por lo que se convoco a los profesores de lenguaje para realizar los diagnósticos de todos los colegios, liderado por el DAEM. La discusión pedagógica específicamente con la ATE contratada, ha permitido ir negociando el trabajo en condiciones diferentes cada año. Dificultades Se refiere a las dificultades en cuanto a la ATE, por ser poco flexible en su método. Por otro lado no existe un modelo de gestión municipal que facilite esta implementación.	

3. ANÁLISIS CATEGORÍA EVALUACION DEL TRABAJO DE ATE

TOPICOS			CITAS
3.1	EVALUACION	Y	<i>“nosotros hacemos un acompañamiento, monitoreamos, les ponemos condiciones de contrato, entregas de informe y yo me junto con toda la gente que está haciendo, iniciativas en la SEP”</i>
	MONITOREO DE LA ATE		

	<i>“converso con los colegios, ellos son parte importante del proceso de evaluación de la ATE y de los procesos complementarios que se están desarrollando.”</i> <i>“Son siete u ocho personas por escuela y nos vamos a Mantagua por dos días para hacer una evaluación de proceso; tomamos los planes y los escaneamos”</i> <i>“llegamos a noviembre o diciembre donde hacemos evaluación de cierre para el período de transición”</i> <i>“el año 2011 es cuando nos toca una evaluación con ellos (ATE Aptus) y efectivamente nos estamos preguntando si nuestra escuela necesita el método Matte”</i>
ANALISIS Para la evaluación del trabajo de la ATE se trabaja junto a los establecimientos en donde se consideran como esenciales en este proceso. Particularmente el DAEM pone condiciones de contratos, entrega de informes y permanente comunicación con las	

personas que interviene dentro de la ley SEP. Al final del año realizan una evaluación general con representantes educativos de todos los establecimientos del proceso de los planes de mejoramiento.

4. ANÁLISIS CATEGORÍA COMUNICACIÓN ENTRE LOS ACTORES

TOPICOS	CITAS
4.1 PARTICIPACION Y COLABORACION DE LOS ACTORES	<i>“tomamos decisiones colectivas, por lo que ellos se han visto involucrados”</i> <i>“estamos en una dinámica de conversación, de liderazgo muy fuerte con las escuelas y hemos ido generando situaciones para que se vayan involucrando en la toma de decisiones”</i>
ANALISIS En general la participación y colaboración se da de forma colectiva y una constante conversación del liderazgo con las escuelas para que involucren en la toma de decisiones.	

5. ANÁLISIS CATEGORÍA VISION GENERAL DE LA ASESORIA

TOPICOS	CITAS
5.2 LECCIONES PARA	<i>“Primero, revisar los modelos de gestión de los</i>

FUTURAS EXPERIENCIAS	<i>sostenedores, efectivamente cómo van generando modelos de gestión que faciliten la instalación de ATE y de los procesos que demandan los planes de mejoramiento”</i> <i>“El trabajo que haremos... plantea en su modelo de desarrollo que la ejecución se haga desde la escuela, no vamos a hacer perfeccionamiento a distancia... Los que se ganen la capacitación de la SEP se van a tener que venir a las escuelas, a hacerlo desde la escuela”</i> <i>“si la escuela no tiene claridad de las condiciones y características de lo que significa elaborar una estrategia de mejoramiento de los aprendizajes, no tenemos ninguna posibilidad”</i> <i>“si la escuela no tiene la capacidad, la sensibilidad y la claridad desde dónde colocarse y para qué está solicitando una ATE, yo preferiría que no lo hicieran”</i> <i>“la escuela tenga la claridad de qué significa una</i>

	<i>asistencia técnica en el marco del fortalecimiento de su estrategia y en el marco de su acompañamiento... si la escuela no tiene para darle sustentabilidad a sus aportes, estaríamos perdiendo plata”</i> <i>“elementos que permitan la certificación de la ATE”</i>
5.3 CONTEXTO DE LA ESCUELA	<i>“empezamos a generar empoderamiento de las escuelas pero con un proceso formativo”</i> <i>“no hay cambios si la escuela no logra empoderarse”</i> <i>“que en el hacer tú vas dando señales de cómo liderar el proceso y generando competencia”</i> (COMPROMISO) <i>“cuando nosotros nos instalamos con los planes de mejoramiento y los diagnósticos los hicimos nosotros mismos”</i> <i>“nosotros estamos convencidos que los planes los</i>

	<i>tiene que hacer la escuela. Por otro lado también estamos convencidos que la sustentabilidad de estos procesos pasa por movilizar la capacidad local”</i> <i>“empezamos a movilizar a la gente en torno a su propio diagnóstico y a su propia formulación de plan con nuestra asesoría.”</i> <i>“Yo creo que las escuelas deben tener condiciones para saber en qué momento pueden recibir una ATE”</i>
ANALISIS El análisis de esta categoría se realizara en base a los tópicos descritos anteriormente Lecciones para futuras experiencias: Revisar los modelos de gestión de los sostenedores que faciliten la instalación de la ATE y los procesos que demandan los planes de mejoramiento, en donde la escuela tenga claridad de lo que significa la asistencia técnica para fortalecer las condiciones y características de lo que significa elaborar una estrategia de mejoramiento de los aprendizajes. La asistencia técnica debe ser instalada dentro de la escuela para fortalecer las practicas	

desde a experiencia. Además debe existir un registro en el cual se puedan certificar las ATE desde el punto de vista de la calidad de esta.

Contexto de la escuela:

Generar el empoderamiento de los actores de las escuelas con un proceso formativo. Es decir, que los planes de mejoramiento la realice la propia escuela y la sustentabilidad de estos procesos dependa de la capacidad local. Movilizar las capacidades para crear su propio diagnostico y sepan en que momento contratar algún apoyo externo.

5.2.4 Análisis descriptivo Asesor.

1. ANÁLISIS CATEGORÍA PROCESO BUSQUEDA Y CONTRATACION DE LA ATE EN LA ESCUELA

TOPICOS	CITAS
1.5 FACILIDADES DEL PROCESO	<i>“básicamente es el compromiso entre el alcalde y Patricia Matte, también el buen funcionamiento de la ATE, ellos han visto que de alguna manera, nosotros le hemos ordenado las escuelas”(Contratación)</i> <i>“Yo siento que por parte del sostenedor hay una intención de mejorar sus prácticas pedagógicas en general, y de mejorar su escuela, sobretodo su escuela.”(Contratación)</i>

1.6 DIFICULTADES DEL PROCESO	<i>“Es difícil en el sentido de que todo esto tiene que pasar por la aprobación del consejo municipal”</i>
ANÁLISIS Facilidades y Dificultades Las facilidades percibidas por el asesor en la etapa inicial de contrato se refieren al compromiso del sostenedor de mejorar sus prácticas pedagógicas, además el funcionamiento de la ATE en términos del trabajo realizado anterior a la ley SEP. En cuanto a las dificultades es la burocracia para aprobar los recursos	

2. ANÁLISIS CATEGORÍA IMPLEMENTACION DEL TRABAJO DE ATE

TOPICOS	CITAS
2.1 ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	<i>“partimos con la escuela haciendo un diagnóstico”</i> <i>“se capacita a los profesores, se entrega el material a los niños, se entrega la planificación clase a clase a los profesores”</i> <i>“el área de asesoría va una vez al mes a visitar al profesor en el aula a observar su trabajo”</i>

	<i>“evaluamos el aprendizaje de los niños dos veces al año, en julio y en diciembre”</i> <i>“primer año lenguaje, segundo año matemáticas, tercer año ciencias y cuarto año seguimiento”</i> <i>“los profesores van a escuelas de la SIP a ver cómo es el trabajo ahí, también los directores.”</i> <i>“Sí, ellos parten capacitándose el primer año también...y a lo largo del año nosotros trabajamos con talleres con los directores diferentes temas, en donde participa una asesora de gestión en equipo directivo y la coordinadora de proyecto”</i> <i>“todos los cursos de un mismo nivel esté trabajando con el mismo material y con la misma metodología en toda la escuela.”</i>
2.2 MODIFICACION DEL PLAN DE TRABAJO	<i>“ellos tomaron lo que nosotros le ofrecimos.”</i> <i>“No, en general los cambios tienen que ver más con las visitas de asesoría, en cambiarme la</i>

	<i>fecha”</i> <i>“Los cambios que piden los profesores tienen que ver más con la flexibilidad con respecto al cumplimiento del cronograma de la planificación”</i>
2.3 FACILIDADES DEL PROCESO	<i>“La disposición de los equipos directivos, absolutamente...”</i> <i>“el rol de la asesora es tremendamente importante, que ella pueda ganarse la confianza del profesor y que este sienta su apoyo es fundamental.”</i> <i>“hay docentes también que ven en esta asesoría el avance de sus alumnos, esto favorece que la asesoría vaya fluyendo de manera más positiva”</i>
2.4 DIFICULTADES DEL PROCESO	<i>“hay mucha movilidad dentro de la escuela porque se van los apoderados, porque se pelean con el vecino, porque se cambian de trabajo o de comuna, etc. Entonces esto también dificulta las condiciones para la asesoría”</i> <i>“La mayor dificultad es el tipo de profesor con el que uno se encuentra, directamente un profesor</i>

	<i>reticente a recibir ayuda”</i> <i>“Otra dificultad con la que uno se encuentra es el tipo de niño, alumnos que hay, que por lo general son bastante carentes de conocimiento, de cultura, son niños culturalmente muy deprivados, y eso, para implementar cualquier proyecto, cuesta”</i> <i>“nos encontramos con niños no lectores ¿Entonces qué haces tú con esos niños? Es difícil, no hay programa que se ajuste a él, por lo que se hace difícil trabajar con ellos en realidad”</i> <i>“profesores muy contagiados con el mal ambiente de la comuna y del sector, un porcentaje bajo de profesores comprometidos.”</i> <i>“La resistencia de los profesores, o simplemente, el no querer trabajar con estas ATE, ellos se sienten invadidos”</i> <i>“no hay una adecuación a la realidad de cada escuela porque nosotros no tenemos la capacidad</i>

	<i>de ofrecer un modelo para las diferencias de cada escuela.”</i>
ANALISIS El proceso de la asesoría comienza con un diagnostico del establecimiento, realizado este se capacitan a los docentes entregándole el material y las planificaciones necesarias para implementar el trabajo. En el transcurso del proceso se trabaja con talleres a los directivos. El área de asesoría visita al docente una vez al mes a observar su trabajo en el aula. Se evalúan los aprendizajes dos veces al año para observar los avances del proceso en general. La modificación del trabajo fueron cambios de fechas de las asesorías en terreno y flexibilidad del cumplimiento del cronograma, pero en general tomaron en consideración lo que se les ofreció. Facilidades y Dificultades Las facilidades percibidas por el asesor ser refieren a la disposición de los equipos directivos, el rol de la asesora en terreno para entregar la confianza y el apoyo al docente para sus prácticas y los avances de los alumnos que favorece para el buen funcionamiento y motivación de la asesoría. En cuanto a las dificultades refieren la resistencia de los profesores de un apoyo externo y el bajo compromiso de los docentes, otra dificultad es la vulnerabilidad social en donde se encuentra la escuela lo que no permite que el proceso sea más efectivo. Por último que no existe la capacidad de trabajar con niños integrados, es decir, es un modelo que no se adecua a la realidad	

de cada escuela.

3. ANÁLISIS CATEGORÍA EVALUACION DEL TRABAJO DE ATE

TOPICOS	CITAS
3.1 EVALUACION Y MONITOREO DE LA ATE	<i>“ese informe le llega directamente a la profesora y luego el equipo directivo se junta con ella o con todos los profesores y van revisando los informes. Aquí la idea es que el equipo directivo ayude a cumplir los compromisos que se adquirió con la asesora”</i> <i>“se hace constantemente... con estas pruebas de nivel y con las tomas de velocidad lectora que se hacen año a año.”</i> <i>“es el primer año que nosotros enviamos una encuesta de satisfacción de la escuela para cada uno de los profesores asesorados y para los miembros del equipo directivo, en donde ellos evalúan nuestro trabajo en terreno”</i> <i>“Evalúan el trabajo pedagógico completo, desde</i>

	<i>las capacitaciones y evaluaciones que nosotros entregamos y desde el material concreto y de planificación. Además se hace una evaluación directa a las asesoras, a las personas que van a trabajar a la escuela.”</i>
3.2 FACILIDADES DEL PROCESO	<i>“que ha facilitado es el hecho de que los profesores, o más bien, el equipo directivo, o el sostenedor quiere ver resultados y en base a eso, existe la necesidad de poder ir evaluando el aprendizaje de los niños”</i> <i>“facilita el hecho de que tú entregas un informe con los resultados de los niños”</i> <i>“La facilidad se da cuando los profesores logran entender que el proceso de evaluación es realmente importante, pero eso se da una vez que tú aplicas estas evaluaciones.”</i>
3.3 DIFICULTADES DEL PROCESO	<i>“Los malos resultados, cuando los profesores ven malos resultados se desinflan. Eso es una dificultad porque el profesor trabaja bien y a los niños les va mal, y eso es tremendamente desmotivador”</i>

	<i>“los niños integrados debieran quedar fuera de este proceso. Un niño con dificultades mentales, visuales severas, con Asperger, no puede ser evaluado de la misma manera que a un niño normal. Afecta los resultados”</i>
ANALISIS Con respecto a la evaluación se hace constantemente con pruebas de nivel este informe se les entrega a los docentes y junto con equipo directivo se discuten para realizar los remediales y mejorar el proceso. Se envía una encuesta de satisfacción a los docentes en donde evalúan el trabajo en terreno, desde las capacitaciones y evaluaciones que se entregan de parte del asesor, además se hace una evaluación directa a las asesoras que trabajan en el aula. Facilidades y Dificultades La facilidad en este proceso es el interés de ver los resultados y en base a esto existe la necesidad de poder evaluar el aprendizaje de los estudiantes. Las dificultades se refieren a los malos resultados en donde los docentes se desmotivan en su tarea y los niños integrados debieran quedar fuera del proceso de evaluación ya que afecta en los resultados	

4. ANÁLISIS CATEGORÍA COMUNICACIÓN ENTRE LOS ACTORES

TOPICOS	CITAS
4.2 PARTICIPACION Y COLABORACION DE LOS ACTORES	<i>“nosotros trabajamos con los equipos directivos a través de talleres de gestión, o sea, aquí se trabaja con los profesores y los equipos directivos a la par. Aquí hay asesoras de gestión que van mensualmente a trabajar con los equipos directivos.”</i>
ANALISIS Se trabaja con los equipos directivos a través de talleres de gestión para una mejor implementación.	

5. ANÁLISIS CATEGORÍA VISION GENERAL DE LA ASESORIA

TOPICOS	CITAS
5.1 CAPACIDADES INSTALADAS	<i>“Hoy, nosotros les pedimos a las escuelas que ellos mismos tomen sus pruebas, que los profesores se intercambien los cursos para dejar instalados los procesos de evaluación, porque nosotros nos vamos a ir y esos procesos tienen que quedar instalados en la escuela”</i>

	<i>“cuando este equipo directivo está empoderado del proyecto, ahí nosotros podemos abandonarlo. Pero el cómo se puede dejar instalados los procesos, eso depende mucho del equipo directivo”</i> <i>“se expresa con la dinámica diaria que se da, con la forma de trabajo dentro de la sala que tiene que ver con la clase día a día, la planificación misma”</i> <i>“también yo te diría por cómo trabaja el equipo directivo, ellos se encargan de instalar una forma de trabajo”</i> <i>“cuando tú te das cuenta de que están replicando ese modelo hacia el segundo ciclo, de quinto hasta octavo, tú te das cuenta de que realmente están instalando una forma de trabajo”</i>
5.2 RESULTADOS VISIBLES	<i>“Ha mejorado la asistencia y la puntualidad, lo que está demostrado con cifras.”</i> <i>“Yo te diría que nosotros llegamos un poco a ordenar la escuela”</i>

5.4 CONTEXTO DE LA ESCUELA	<i>“si no se tiene al equipo directivo motivado liderando, no se puede”</i> <i>“Yo te diría que nuestra experiencia que sin el trabajo con el equipo directivo, el trabajo que se hace con los profesores sería perdido. Tiene que ser en conjunto: directivos y profesores, sino no sirve”</i> <i>“el equipo director ha sido clave, lo que ellos transmiten hacia sus profesores es fundamental, y eso ha sido clave para que a los profesores los vayamos sacando a flote...”</i> <i>“te podría decir que los directores, pero también he visto a profesores tremendamente comprometidos.”</i> <i>“El equipo directivo completo: directores, jefa de UTP e inspector, son los tres. Sí, claramente.”</i> <i>“el equipo directivo, te vuelvo a insistir, es tremendamente importante, que sea comprometido</i>

	<i>y que te puedas asegurar al menos un período de cuatro años”</i> <i>“Otra condición es ver al sostenedor comprometido también”</i>
ANALISIS El análisis de esta categoría se realizara en base a los tópicos descritos anteriormente. Capacidades Instaladas: Se le pide a la escuela que tomen sus propias pruebas para dejar instalados los procesos de evaluación. La dinámica diaria que se expresa en la escuela da cuenta de que los procesos están siendo instalados. La réplica del modelo al segundo ciclo por parte de la escuela es un ejemplo de las capacidades instaladas del establecimiento. Resultados Visibles: La mejora de la asistencia y puntualidad son resultados evidentes que tiene la escuela con el trabajo realizado. Y la organización que tiene el colegio para poner en práctica lo aprendido. Contexto de la escuela: Un equipo directivo empoderado, liderando todo el proceso es fundamental. Para esto se debe trabajar en base a esas condiciones para que la ATE funcione.	

5.3 Análisis descriptivo Escuela Básica La Unión

5.3.1 Análisis descriptivo Director y Jefe UTP.

1. ANÁLISIS CATEGORÍA PROCESOS DE BUSQUEDA Y CONTRATACION

TOPICOS	CITAS
1.1 NECESIDAD DE CONTRATAR UNA ATE	<i>“Surge con el tema del plan de mejoramiento” D.</i> <i>“Si bien el colegio durante 10 años ha tenido resultados significativos veíamos que lo que estábamos haciendo hasta el momento nos daría un salto mayor” D.</i> <i>“recursos con el plan de mejoramiento, se nos da la oportunidad, y en base a eso empezamos a tomar decisiones”</i> <i>“contábamos con los recursos, o sea mi plan de mejoramiento y los recursos que me iban a llegar me iban a permitir que yo pudiera perfeccionar al cuerpo docente”</i> <i>“Lo que pasa es que el plan de mejoramiento de lenguaje adquiriría tener mayores logros, entonces</i>

		<i>se focalizó que lenguaje ASTORECA era un tema primordial acá en el colegio” J.</i>
1.2	ESTREGIAS DE BUSQUEDA DE LA ATE	<i>“me surgió la idea de observar los colegios que tuvieron buenos resultados, que tienen la misma realidad nuestra y que están haciendo, entonces comencé a buscar por internet colegios de la misma comuna” D.</i> <i>“Luego de esto comencé a buscar información, y me encontré con la página de esta fundación y vi un montón de material y cosas que en realidad me podían servir y era lo que yo estaba buscando” D.</i> <i>“tenían conocimientos de esta ATE por una persona conocida de otro colegio... que les dijo que estaba trabajando con éste método, que era muy bueno, entonces ellas optaron por usarlo” J.</i>
1.3	CRITERIOS DE EVALAUCION	<i>“Primero que tenían resultados tangibles, había una muestra de algo verídico, este método me estaba ofreciendo obtener buenos resultados”</i> <i>“Nosotros antes de ir a hacer el curso conocíamos su implementación”</i>

	<i>“pero más que nada yo creo que paso por el proceso de planificación que tienen anual y que no pierden detalles y responden a la malla curricular.”</i> <i>“me di cuenta que ellos también trabajaban con Matte” D.</i>
1.4 ROL DEL ASESOR MINISTERIAL	<i>“Nosotros le fuimos comunicando a la persona, pero en cuanto a un rol de la decisión ninguno”</i>
1.5 FACILIDADES DEL PROCESO	<i>“ella (representante del sostenedor) es muy efectiva, ella busca y busca, entonces ella fue para allá y facilito todo lo que era la capacitación para los docentes” J. (Búsqueda)</i> <i>“los profesores también estaban bastante motivados para aprender ese método” J. (Búsqueda)</i> <i>“Por la misma página en este caso de ASTORECA está toda la información, están dado los links de donde uno tiene que ir, nombres de personas, donde uno tiene que llamar, como hacer la reserva</i>

	<i>para los cursos”(Contratación)</i> <i>“Facilitó todo el tema pedagógico, y ellos nos facilitan unos libros y un CD; aparte de ir a capacitarnos allá” J. (Contratación)</i> <i>“El apoyo del sostenedor y los recursos para que el profesor lleve a cabo el método” J.</i>
1.6 DIFICULTADES DEL PROCESO	<i>“Yo diría que no hubo dificultades, tenía claridad, me gusto el programa, como estaba presentado.”</i> <i>“No le encuentro dificultad, hasta el momento ninguna”(Contratación)</i> <i>“creo que es más el temor a un proyecto nuevo, esa es la dificultad mayor para un docente, pero acá están tan comprometidos con el colegio que se la jugaron” J. (Contratación)</i> <i>“No vi mayores dificultades, son más bien facilitadores. Lo que sí está colapsado, es un tema que tenemos que pelear un poco el horario y el cupo, porque muchos colegios quieren tomar eso,</i>

	<i>son muy solicitados” J. (Contratación)</i>
ANALISIS En relación a esta categoría se puede inferir que la necesidad de contratar una ATE está enfocada a obtener mejores resultados teniendo los recursos para perfeccionar al cuerpo docente especialmente en el área de lenguaje. Observar la realidad de otros colegios con las mismas realidades y que obtuvieron buenos resultados, fueron las estrategias utilizadas para trabajar con una ATE. Los criterios de evaluación fueron los resultados tangibles que tenía el método Matte, la planificación y la estructura de este permitía obtener mejores resultados. Durante todo el proceso inicial del proceso de la asesoría se le comunico al asesor ministerial las actividades, pero en la decisión de contratar no tuvo ningún rol. Facilidades y Dificultades Las facilidades percibidas por el equipo directivo fue la motivación de los docentes para aprender el método, el apoyo del sostenedor y los recursos que se obtenían para generar nuevas prácticas. La pagina web de la ATE facilito en la obtención de información necesaria para contratarla. Se observa en general facilitadores del proceso más que dificultades, que se darían con respecto a los cupos que tiene la ATE para trabajar con las escuelas, las cuales son escasas, por lo que podría dificultar la concreción del trabajo con esta.	

3. ANÁLISIS CATEGORÍA IMPLEMENTACION DEL TRABAJO DE ATE

TOPICOS	CITAS
3.1 ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	<i>“Lo primero que se hizo fue recibir la formación y se fue a hacer el curso de gestión... se manda el equipo directivo, fui yo (directora), la UTP y una coordinadora y fuimos juntas a hacer el curso de gestión y liderazgo”</i> <i>“está todo bien estructurado, desde el calendario de todas las actividades que tiene que hacer UTP, el director, tiene todo organizado el trabajo tanto curricular como administrativo del equipo de gestión, para coordinar hacia abajo”</i> <i>“Los profesores trabajan este sistema devuelta del curso...el día lunes siguiente de ese curso entrega acá en dirección todo el material que necesita, entonces acá la dirección le facilita todo el material al profesor y en marzo el profesor tiene todo para poder implementarlo” J.</i>
3.2 MODIFICACION DEL PLAN DE TRABAJO	<i>“las modificaciones las hicimos nosotros después que volvimos, porque si bien nosotros teníamos instalados ciertos sistemas, este trabajo nos permitió organizarnos y abarcar las dificultades</i>

	<i>que teníamos” D.</i> <i>“en el fondo ellos plantean todo el trabajo de formación pero uno lo tiene que ir ajustando de acuerdo a su realidad” D.</i>
3.3 FACILIDADES DEL PROCESO	<i>“Ellos tienen todos material, sus libros, qué es un material muy bueno y tangible para el alumno, y son de buena calidad, entonces eso ha facilitado el trabajo para el profesor “D.</i> <i>“la buena comunicación que hay con ASTORECA porque ante cualquier cosa una manda un correo, uno llama a la persona, siempre ellos están pendiente de las necesidades que uno tenga”</i> <i>“ellos son muy estructurado, todo organizado, todo por día, todo calendarizado, entonces con todo eso aprendimos a ser mas ordenados” J.</i> <i>“Ha facilitado toda la labor que hace el quipo directivo con respecto a ayudar a los profesores en todo lo que necesitan” J.</i>

	<i>“Ellos son muy estructurados entonces dan todo calendarizado anualmente, entonces eso facilita la labor docente” J.</i>
3.4 DIFICULTADES DEL PROCESO	<i>“Quizás la mayor dificultad puede ser el trabajo con los apoderados, porque es una nueva metodología”</i> <i>“la mayor dificultad ha sido para el apoderado en un principio pero cuando ve los logros hay un cambio”</i>
ANALISIS Se comienza por capacitar al equipo directivo en temas de gestión y liderazgo. Se calendarizaron las actividades tanto curriculares como administrativas. Luego se capacitan los docentes y se les entrega el material para la realización de las clases día a día. La ATE entrega los lineamientos necesarios para una efectiva implementación, pero se debe ajustar a las necesidades de cada escuela, es decir, las modificación del trabajo se realizo en terreno. Facilidades y Dificultades La calidad del material entregado por la ATE, la buena comunicación de esta, su estructura organizada y un equipo directivo apoyando a sus docentes son algunas de	

las facilidades de este proceso. La dificultad principal fue trabajar con los apoderados con este nuevo modelo de lectoescritura.

4. ANÁLISIS CATEGORÍA EVALUACION DEL TRABAJO DE ATE

TOPICOS	CITAS
4.1 EVALUACION Y MONITOREO DE LA ATE	<i>“Nosotros hacemos observaciones de clases, desde el equipo directivo”</i> <i>“Se hacen evaluaciones de dirección, las mediciones de velocidad lectora y comprensión lectora se hace desde dirección, aparte de las que hace cada profesora de acuerdo a su método, porque el método también tiene sus evaluaciones y vienen hechas y el profesor las tiene que aplicar.”</i> <i>“Tenemos una pauta de evaluación, entonces esa pauta indica todo lo que es en base al marco de la buena enseñanza” J.</i> <i>“Vamos archivando, toda la información se archiva y después a fin de año se hace una evaluación en base a todas las pautas y se llama</i>

	<i>evaluación final” J.</i> <i>“La ATE envía un email a dirección especificando que es lo que tenemos que evaluar, ...completa ese email y lo envía nuevamente a la representante del sostenedor para que ella lo haga llegar a la ATE, ese es el sistema de evaluación” J.</i> <i>“Nosotros de forma interna realizamos una reunión de capacitación, de hecho las profesoras hacen una exposición de lo que aprendieron, entonces así el resto de los docente también van aprendiendo y vamos todos alineados para donde queremos llegar” J.</i> <i>“Al finalizar el curso ellos nos entregan una hoja con algunos criterios, algunos indicadores que nosotros tenemos que ponerles notas, entonces nosotros evaluamos a los profesores que nos capacitan” j.</i>
4.2 FACILIDADES DEL PROCESO	<i>“Yo creo que facilita la buena disposición de los profesores”</i>

4.3 DIFICULTADES DEL PROCESO	<i>“Yo creo que las dificultades de repente se presentan con los docentes nuevos, que hay que hacer todo un trabajo con ellos, porque se enfrentan a una realidad diferente. “</i>
Análisis En relación a la evaluación se realizan observaciones de clase por el equipo directivo, se evalúa velocidad lectora y comprensión lectora, además de las propias evaluaciones del docente en relación al método. Existe una pauta de evaluación considerando de base del marco de la buena enseñanza. Se archiva esta información y se trabaja al final de cada proceso. La ATE al finalizar el curso entrega una evaluación, además envía vía mail una evaluación del proceso en terreno del cual su respuesta se envía al sostenedor. Facilidades y Dificultades Facilita la buena disposición de los docentes, mientras que las dificultades se dan con los docentes nuevos, estos deben ser capacitados del mismo modo por lo que se debe trabajar para obtener las mismas prácticas.	

5. ANÁLISIS CATEGORÍA COMUNICACIÓN ENTRE LOS ACTORES

TOPICOS	CITAS
5.1 PARTICIPACION Y COLABORACION DE LOS	<i>“Nosotros hacemos todo el trabajo coordinado... trabajamos, calendarizamos todo juntos, entonces</i>

ACTORES	<i>hay un trabajo de buena comunicación”</i> <i>“la comunicación con ellos (ATE) es Jessica (sostenedora) en ver todo lo que se necesite de infraestructura o recursos, o sea más que un triangulo está la ATE y esta persona representante de ambas instancias, que también coordina con la directora” J.</i> <i>“aquí hay un equipo directivo que controla todo y supervisa todo lo que es el aula” J.</i> <i>“uno ve lo comprometida que está la sostenedora, ya que tenemos una cercanía con ella, existe un compromiso con ella, a su vez ella es muy jugada por los docentes” J.</i>
4.3 FACILIDADES DEL PROCESO	<i>“Lo que facilito fue el bien común que tenemos, poder obtener buenos resultados... Lo más importante es que queremos sacar a los niños de nuestro sector a adelante con buenos resultados”</i> <i>“nuestro plan de mejoramiento lo hacemos juntos entonces estamos todos empapados de lo que</i>

	<i>queremos”</i>
4.4 DIFICULTADES DEL PROCESO	<i>“es difícil que exista dificultad, la comunicación es bastante fluida.”</i>
ANÁLISIS El trabajo en equipo, coordinado y calendarizado son las características esenciales del proceso de la asesoría. El contacto con la ATE, lo realiza la representante del sostenedor, pero en general el equipo directivo controla todo y supervisa el trabajo en el aula Facilidades y Dificultades Las facilidades percibidas en este proceso se refieren a la disposición de los actores educativos y la motivación de mejorar los aprendizajes de los niños. En general la comunicación es fluida por lo que no se observa mayor dificultad.	

6. ANÁLISIS CATEGORÍA VISION GENERAL DE LA ASESORIA

TOPICOS	CITAS
6.1 CAPACIDADES INSTALADAS	<i>“la implementación del método hemos usado las estrategias y las metodologías que ellos nos han enseñado”</i> <i>“Ahora de quinto a octavo también hay un proyecto...la profesora de lenguaje del segundo</i>

	<i>ciclo lo adapto para trabajarlo con esos cursos”</i> <i>J.</i> <i>“ellos enseñan cómo enseñar” J.</i> <i>“queda la implementación acá en la escuela que es un trabajo en conjunto con el sostenedor”</i>
6.2 RESULTADOS VISIBLES	<i>“Los profesores se sienten más seguros, es un tema que ha llamado harto la atención, ya que se sienten con mas herramientas y mas organizados para el trabajo en aula”</i> <i>“vemos que tienen amor por la lectura, a ellos ahora les encanta leer, hacer sus comentarios diarios, etc.” J.</i> <i>“han subido bastante los niveles de logro” J.</i>
6.3 LECCIONES PARA FUTURAS EXPERIENCIAS	<i>“hay muchas ATE pero yo creo que es súper importante ir a terreno, ver resultados, preguntar. Buscar mucha información al respecto.”</i> <i>“Lo primero que uno tiene que hacer es evaluarse</i>

	<i>y tener bien clara las necesidades que quiere para el colegio”</i>
6.4 CONTEXTO DE LA ESCUELA	<i>“dentro del proceso hubo un empoderamiento para los profesores de lo que íbamos a hacer”</i> <i>“Lo que más plantean en el tema es primero que los directivos sepan y estén empapados de los que sus profesores están haciendo”</i> <i>“ellos están súper comprometidos con este método y lo siguen día a día y paso a paso, lo valoran completamente” J.</i> <i>“yo veo que hoy día los profesores no son los mismos que hace dos años, hay una mayor motivación, hay una mayor seguridad en los profesores, están convencidos de que el método funciona”</i> <i>“quienes vayan a bajar la información estén súper empoderado de lo que van a hacer, tiene que haber una formación y estar convencido de que si va a hacer eso es porque en realidad el tema da resultados”</i>

	<i>“ellos llegan llenos de ideas para implementarla en el colegio y felices, y uno nota el compromiso y a la vez se nota que el curso es bueno, porque por algo ellos llegan motivados” J. (EMPODERAMIENTO)</i> <i>“tienen que partir por capacitar a los docentes y aplicar lo aprendido en el colegio” J. (HERRAMIENTAS DE LA ESCUELA)</i>
ANALISIS El análisis de esta categoría se realizara en base a los tópicos descritos anteriormente Capacidades Instaladas: Las metodologías aprendidas en el curso han sido replicadas por la escuela, se adapto el trabajo para que los cursos mayores también tengan la continuidad del método. Resultados Visibles: Los docentes se sienten más seguros, con mas herramientas y mas organizados para el trabajo en el aula. Además los niveles de logros en lenguaje han subido. Lecciones para futuras experiencias: Lo esencial es ir a terreno, ver los resultados de las ATE, buscar mucha información para obtener una asesoría de calidad. Además de esto es relevante saber las necesidades de la escuela para la pertinencia de la asesoría.	

Contexto de la asesoría:

El contexto adecuado para el buen funcionamiento de esta política pública, es el empoderamiento del equipo directivo para generar confianza y motivación de los docentes que esta escuela refleja

5.3.2 Análisis descriptivo Sostenedor.**1. ANÁLISIS CATEGORÍA PROCESO BUSQUEDA Y CONTRATACION DE LA ATE**

TOPICOS			CITAS
1.1	NECESIDAD DE CONTRATAR		<i>“necesitábamos empezar a dar pasos más largos, por lo tanto había que empezar a hacer cosas nuevas”</i>
1.2	ESTRATEGIAS DE BUSQUEDA		<i>“empezamos a buscar experiencias de colegios que estuvieran vulnerables y que tuvieran buenos resultados, en eso también empezamos a consultarles a directores de otros colegios, y llegamos al famoso método ASTORECA”</i> <i>“vi todo lo que ellos ofrecían en internet y sus programas están disponibles completamente en la</i>

		<i>pagina, entonces igual pude interiorizarme en lo que ellos ofrecían antes de contratarlo entonces ya teníamos el tema de los resultados que pudimos validar con los otros colegios”</i>
1.5	FACILIDADES DEL PROCESO	<i>“fue “fácil” porque fuimos a buscar a ASTORECA no fuimos a decidir”</i> <i>“es un proceso súper sencillo, porque ellos abren a través de su página de internet las postulaciones yo le mando un email...le digo me interesa reservar tantos cupos, a tales cursos, para tales personas, a tal fecha, ella me responde si hay disponibilidad”</i>
1.6	DIFICULTADES DEL PROCESO	<i>“cotizamos la capacitación con acompañamiento pero esa capacitación era una locura en costo”(Contratación)</i> <i>“Que abaraten los costos para que me vengan a supervisar (realizar asesoría)” (Contratación)</i>
ANALISIS La motivación por la cual se decide contratar una ATE, es la de alcanzar mejores resultados, en relación a las estrategias de búsqueda se busco experiencias de otros colegios, además se realizo un sondeo a través de la pagina web oficial de la ATE		

Facilidades y Dificultades

La facilidad en esta primera etapa fue que solo se busco una ATE, lo que hizo rápida esa etapa, además del proceso de contratación que fue muy expedito. El costo de la asesoría fue la dificultad por lo que no se pudo contratar, solo capacitación.

2. ANÁLISIS CATEGORÍA IMPLEMENTACION DEL TRABAJO DE ATE

TOPICOS	CITAS
2.1 ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	<i>“tenían todo un sistema de capacitación y hicimos el proceso, reservamos un par de cursos y hasta que fuimos a capacitación ... partimos con ellos con capacitaciones en el área de lenguaje y de gestión curricular”</i> <i>“hicimos un estudio y decidimos partir con lenguaje, luego estudiamos con que curso queríamos partir y decidimos vamos por kínder, primero y segundo básico, entonces las profesoras de estos niveles fueron junto con la jefa de UTP y dirección”</i> <i>“después en el tema de los cursos ya se va haciendo acompañamiento de dirección con cada</i>

	<i>uno de los profesores para ir viendo las distintas etapa de implementación”</i> <i>“las personas que se capacitaron hagan una presentación y les explican a sus compañeras en qué consiste el trabajo que ellas van a implementar”</i>
2.3 FACILIDADES DEL PROCESO	<i>“Yo creo que nosotras, en el sentido de que yo le digo a la profesora usted vaya a hacer el curso, me trae el listado de lo que necesita, obviamente con su explicación, y se compra”</i> <i>“Nuestro compromiso real con esas innovaciones”</i>
2.4 DIFICULTADES DEL PROCESO	<i>“En general no veo, porque las profesoras se han motivado solas, esa tarea la hace ASTORECA”</i>
ANALISIS En un comienzo se reservan los cursos en el área de lenguaje y de gestión curricular, se decidió partir con los cursos de kínder, primero y segundo básico, los profesores de estos niveles fueron los que se capacitaron, además de la jefa de UTP y la directora. Luego el acompañamiento es responsabilidad de la dirección, ellos son quienes hacen la supervisión del trabajo.	

Facilidades y Dificultades

Las facilidades en este proceso es la organización del equipo directivo. No se ven dificultades, ya que existe una fuerte motivación de los docentes

3. ANÁLISIS CATEGORÍA EVALUACION DEL TRABAJO DE ATE

TOPICOS			CITAS
3.1	EVALUACION	Y	<i>“después lo que nosotras vamos haciendo como plan de mejoramiento es hacer las evaluaciones periódicas que son evaluaciones cerradas”</i>
	MONITOREO ATE		<i>“por lo menos el de kínder y primero traen evaluaciones propias, ellos te entregan las evaluaciones, lo otro en el fondo las vamos viendo alienadas con los monitoreos que te pide el plan de mejoramiento”</i>
			<i>“nosotros evaluamos a través de los resultados que vemos durante y a fin de año. Y las observaciones de clases durante el año que hace UTP y dirección”</i>
			<i>“porque en el fondo para poder acompañar y</i>

	<i>supervisar bien la ejecución ellas tienen que saber lo que su profesora está haciendo”</i>
3.4 DIFICULTADES DEL PROCESO	<i>“Tratar de agilizar un poco más el tema para los colegios, quizás una encuesta que fuese de mayor utilidad y de mayor retroalimentación, me refiero a que la deberían hacer los profesores y los directores”</i> <i>“Es pobre la encuesta yo encuentro”</i>
ANÁLISIS Se realizan evaluaciones cerradas, el primer ciclo trae sus propias evaluaciones y durante el año se observan las clases Dificultades La encuesta de evaluación no tiene mucha utilidad, la podrían realizar los profesores y los directores y no solo el sostenedor.	

4. ANÁLISIS CATEGORÍA COMUNICACIÓN ENTRE LOS ACTORES

TOPICOS	CITAS
4.1 PARTICIPACION Y COLABORACION DE LOS ACTORES	<i>“En general la relación con la ATE la tengo yo (Sostenedora), porque no es mucha tampoco por lo que le comentaba antes, que son solo cursos de capacitación”</i>

ANÁLISIS

No existe mucha participación entre los actores por ser una capacitación.

5. ANÁLISIS CATEGORÍA VISION GENERAL DE LA ASESORIA

TOPICOS	CITAS
5.1 CAPACIDADES INSTALADAS	<i>“hacer alguna implementación de las practicas que ella rescatara que fueran interesantes, hiciera alguna adaptación para los niños de segundo ciclo”</i> <i>“se crearon materiales, se creó un libro de comprensión lectora que hoy día se trabaja de quinto al octavo”</i>
5.2 LECCIONES PARA FUTURAS EXPERIENCIAS	<i>“Yo creo que hay que irse más que por el nombre, por lo que uno busca”</i> <i>“que mas que irse por quien imparte el curso, que la institución sea gloriosa o tenga una trayectoria, en el fondo poder ver que lo que tu estas buscando se adecue a tus necesidades”</i>
5.3 CONTEXTO DE LA ESCUELA	<i>“Yo digo que el éxito de la SEP va en un sostenedor que este muy afiatado con su director</i>

	<i>y con su equipo”</i> <i>“esa mismas plata que yo la puedo gastar en asesoría hoy día la puedo gastar en salidas pedagógicas, en materiales”</i>
ANALISIS El análisis de esta categoría se realizara en base a los tópicos descritos anteriormente Capacidades instaladas: se crearon los materiales desde la escuela para trabajar con el segundo ciclo, a partir de las mismas prácticas de la ATE. Lecciones para futuras experiencias: Lo esencial de la decisión de contratar es que se ajuste a las necesidades de la escuela y no contratar a la ATE por el nombre. Contexto de la escuela: La buena relación y comunicación entre el sostenedor y director es indispensable para el éxito de la SEP. Generar equipos de trabajo , puede contribuir a tener más recursos para mejorar otro tipo de necesidades	

5.3.3 Análisis descriptivo Asesor.

1. ANÁLISIS CATEGORÍA DECISION DE CONTRATAR

TOPICOS	CITAS
1.2 ESTRATEGIAS DE BUSQUEDA DE LA ATE	<i>“la mayor vía de acceso es a través del portal, educando juntos, porque la otra vía de acceso es a</i>

	<i>través de nuestro sitio web astoreca.cl que es donde ven cuales son los cursos”</i> <i>“Sabes que no, de la pagina del registro ATE no, generalmente nos contactan a nosotros directamente y más bien es al revés y nos preguntan si es que somos ATE”</i> <i>“a través de ATE, nos han llegado más bien peticiones que no podemos cumplir , gente que busca cosas súper específicas que nosotros no hacemos, por ejemplo solamente evaluaciones”</i> <i>“difusión es más que nada a través...del portal, del sitio web de nosotros, nos conocen mucho por colegios que ya asesoramos”</i>
1.6 FACILIDADES DEL PROCESO	<i>“nosotros tenemos la gran ventaja de que tenemos todos los materiales en un sitio web”(Contratación)</i> <i>“es uno de los pocos cursos que tú conoces todo el material antes de, no necesitas pagar para eso, y la gente una vez después de haberlo aplicado muchas veces sienten que no fueron capaces de</i>

	<i>hacerlo solo” (Contratación)</i>
1.7 DIFICULTADES DEL PROCESO	<i>“acceso al curso en el caso de las escuelas municipales es un problema administrativo, se les dificulta porque tiene que hacerlo vía chile compra, y eso es súper complicado”(Contratación)</i> <i>“cuando es una municipalidad que quieren capacitar a todos sus colegios por ahí no lo puede hacer, tiene que ser vía chile compra” (Contratación)</i>
ANÁLISIS La vía de acceso principal es a través del portal de la ATE, en la pagina del registro ATE generalmente no nos contactan. Facilidades y Dificultades Lo que facilita este proceso es que están todos los materiales que se necesitan para implementar el método. Se dificulta el proceso de contratación con las escuelas municipalizadas.	

2. ANÁLISIS CATEGORÍA IMPLEMENTACION DEL TRABAJO DE ATE

TOPICOS	CITAS
2.1 ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	<i>“hacemos las actividades con ellos , ellos manipulan, ellos planifican, calendarizan, modelan clase y en la modelación van refinando</i>

	<i>cada vez más que lo que hacen”</i> <i>“ellos ven que el curso tiene que ver con lo que ellos necesitan, como está el programa y todo los materiales están”</i> <i>“tiene que ver quizás con la calendarización y formato de planificación que les damos”</i> <i>“el programa de gestión, que tiene que ver con cómo se lidera una escuela y cuáles son las funciones, y a raíz de eso empezaron a venir los profesores”</i>
2.2 FACILIDADES DEL PROCESO	<i>“uno es la cantidad de gente que participe mientras mayor cantidad de gente que participe, mayor cantidad de profesores mejor”</i> <i>“otro factor que influye, si viene gente del equipo directivo que va a estar a su vez durante el año monitoreando eso es mucho mejor”</i>
2.3 DIFICULTADES DEL PROCESO	<i>“la dificultad de tener una contra parte que realmente apoye el proceso del profesor, digamos muchas veces es un profesor que esta solo que no tiene ese jefe directivo”</i>

ANALISIS

En la capacitación se realizan actividades prácticas, donde modelan, planifican y van amoldando cada clase, se les da una calendarización y formatos de planificación, se comienza con el curso de gestión a los directivos, para supervisar el proceso.

Facilidades y Dificultades

Facilita el proceso de implementación la cantidad de personas a quienes se les haya realizado la capacitación, lo otro que facilita es el monitoreo del director por así es indispensable en el curso de gestión. La dificultad es no tener una contraparte en el proceso del profesor.

3. ANÁLISIS CATEGORÍA EVALUACION DEL TRABAJO DE ATE

TOPICOS			CITAS
3.1	EVALUACION	Y	<i>“el equipo directivo es una persona que monitorea y por lo mismo tiene que saber cómo en detalle en cabalidad y mucho más profundamente, a que va cada programa, si no difícilmente lo va a poder monitorear y subirle el nivel”</i>
	MONITOREO DE LA ATE		<i>“son los primeros que tienen que conocer, empaparse y manejar el programa, un jefe técnico debiera poder hacer clases si o si en cualquier</i>

	<i>clase o si no dificilmente puede ser alguien con autoridad necesaria para monitorear eso”</i> <i>“nosotros hacemos un papelito y les entregamos una evaluación en términos de la claridad de los contenidos de si las relatoras estaban preparadas ese tipo de cosas”</i>
ANALISIS Respecto de la evaluación de la ATE, se menciona como relevante que el equipo directivo debe conocer en profundidad cada programa, con el objetivo de poder realizar el monitoreo. Además se reconoce al jefe de UTP como alguien que debiera tener la autoridad necesaria para realizar dicho monitoreo.	

4. ANÁLISIS CATEGORÍA COMUNICACIÓN ENTRE LOS ACTORES

TOPICOS			CITAS
4.1	CANALES DE COMUNICACION		<i>“les damos nuestros mail el número de teléfono en todos los cursos es bien interesante y recibimos pero poquísimas preguntas por mail”</i> <i>“cuando hacemos cursos la única vía de comunicación es nuestro sitio web”</i>
4.5	DIFICULTADES DEL		<i>“muy poco contacto durante el año, que uno</i>

PROCESO	<i>podiera pensar que lo iban a ocupar así como a raudales, no”</i>
ANALISIS Se menciona que el mail y el sitio web como canales de comunicación Dificultades Se identifica como una dificultad el poco contacto que hubo durante el año.	

5. ANÁLISIS CATEGORÍA VISION GENERAL DE LA ASESORIA

TOPICOS	CITAS
5.1 CAPACIDADES INSTALADAS	<i>“No, yo no hablaría que un curso de 22 horas o de 30 horas deja instalado ninguna capacidad, es una puerta de entrada”</i> <i>“tenemos colegios que llevan con nosotros este es el cuarto año y han ido pasando de un programa a otro y ahí han quedado capacidades instaladas”</i>
5.3 LECCIONES PARA FUTURAS EXPERIENCIAS	<i>“más claridad en términos de que es lo que se ofrece , no llamarle de la misma manera a cosas que son radicalmente distinta y establecer una diferencia para que el usuario tenga muy claro, que es lo que está contratando”</i>

	<i>“todo tiene como el mismo nivel, y eso yo encuentro que es engañar a las escuelas, ...entonces yo creo que el ministerio ahí tendría que filtrar y no lo está haciendo”</i>
ANALISIS El análisis de esta categoría se realizara en base a los tópicos descritos anteriormente Capacidades instaladas: Respecto de las capacidades instaladas, los actores reconocen que un curso de 22 o 30 horas no lograría instalar capacidades en las escuelas, resultando ser solo un trabajo inicial. Mientras que se menciona un trabajo de 4 años con escuelas, en donde si se ha logrado visualizar capacidades instaladas. Lecciones para futuras experiencias: Se observa como relevante la claridad de la oferta, con la finalidad de que las escuelas conozcan el servicio que está contratando.	

6. CONCLUSIONES

La investigación se orienta por la pregunta de Investigación: *¿Cuáles son las percepciones del equipo asesor – sostenedor - directivo en dos escuelas de la ciudad de Santiago, adscritas a la Ley SEP, sobre el proceso de asistencia técnica educativa externa?*, pregunta de la cual se desprende el objetivo general y sus correspondientes objetivos específicos. Para responder a esto se considera la información recogida de los actores involucrados en el proceso y los lineamientos teóricos relevantes.

- **Primer objetivo específico**

El primer objetivo específico planteado, corresponde a ***Describir los elementos generales que facilitan y dificultan la experiencia de trabajo con ATE en las distintas etapas que supone el proceso.***

Considerando la información obtenida del equipo directivo, en relación a las facilidades del procesos inicial de la asistencia técnica educativa se puede afirmar que uno de los aspectos esenciales percibidos por ellos, es la disposición de recursos entregados por el estado a los establecimientos educacionales, para contratar este tipo de servicio, sabemos que la Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP), entrega sustento legal a los principios de igualdad y equidad en educación y de calidad de la enseñanza y dispone de recursos adicionales a las escuelas que atienden a los alumnos con mayor vulnerabilidad socio-económica. De esta manera, dicha subvención implica que cada sostenedor que haya ingresado al régimen

(voluntario) que propone la Ley, recibe un valor adicional por estudiante identificado como prioritario para lograr sustentar el aprendizaje de estos. Estar adscrito a esta ley, exige ciertas regulaciones y compromisos, de modo de asegurar el objetivo que se propone, es decir, elevar los resultados de aprendizaje de todos los alumnos del sistema (Herrera, 2003). Por otro lado el relato de uno de los equipos directivos con respecto a esta etapa, refieren al sitio web oficial de la asistencia técnica, registroate.cl, como un facilitador para la obtención de información necesaria para contratar la ATE, recordemos que el Ministerio de Educación inició el proceso de constitución del Registro ATE. Para ello implementó este sitio a través del cual todas las instituciones y personas que cumpliesen con los requisitos establecidos podrían postular a dicho directorio. El Registro ATE, ubicado en el Portal, es el sitio web para inscribirse oficialmente en el Registro Nacional de Asistencia Técnica Educativa del Ministerio de Educación. Permite la postulación en línea de las personas, empresas y/o instituciones interesadas en prestar sus servicios a los establecimientos educacionales que reciben subvención preferencial. (CIAE, 2010).

Por otra parte, uno de los asesores externos manifestó, el compromiso del sostenedor para mejorar sus prácticas pedagógicas, como otro facilitador del proceso. Este factor es relevante si revisamos el estudio realizado por el Centro de Investigación Avanzada de Educación (CIAE), respecto al Sistema de Información, Registro, Monitoreo, Evaluación y Certificación de los servicios de asistencia técnica educativa (SIRMEC), en donde se establece que para lograr la sustentabilidad de la ATE, ella debe favorecer y estimular una relación sólida entre los distintos actores del sistema especialmente entre el Ministerio y los sostenedores. Asimismo, la ATE debe realizar un acompañamiento simultáneo con equipos directivos y docentes.

En relación a las facilidades en la etapa de implementación de la Asistencia Técnica Educativa, considerando el relato de los directores y jefe de UTP, podemos decir que tanto el ordenamiento como la rigurosidad de la ATE, fortalece la gestión institucional y crea las condiciones necesarias para establecer una optima organización de la escuela.

Otro aspecto referido del equipo directivo, es el apoyo que debiera tener este mismo con los docentes en relación al trabajo del asesor externo, para entregarles lo necesario y oportuno e “incorporar nuevos conocimientos, habilidades, técnicas y experiencias, con el fin de mejorar su oferta educativa” (MINEDUC, 1996 en CIAE 2009).

Otras facilidades que percibió un sostenedor y un asesor externo, es la disposición de los equipos directivos y su organización, esta característica favorecería la instalación de ésta política a los establecimientos educacionales.

Con respecto a la evaluación y monitoreo en el proceso de asistencia técnica, es responsabilidad del sostenedor y los directores supervisar este trabajo con la ATE dentro de la escuela y el cumplimiento del contrato. Para esto deben realizar un monitoreo constante del proceso de implementación de la ATE en la escuela, generando los ajustes necesarios al plan de trabajo para conseguir los objetivos planteados. Este monitoreo debería incorporar la generación de registros y actas de las visitas realizadas por la ATE a la escuela. Los ajustes al plan pueden contemplar tanto el desempeño de la ATE, como el trabajo de la escuela en el proceso de asesoría. (www.registroate.cl). Las facilidades percibidas por el equipo directivo para la realización de este monitoreo, fue el buen clima laboral existente dentro del establecimiento, lo anterior expuesto permite generar espacios pertinentes para desarrollar la asistencia técnica, una asistencia que plantea un sistema escolar de colaboración por parte de todo los profesionales dispuestos a tomar nuevos roles, abrir la escuela a nuevos conocimientos, para llevar a cabo mejores planificaciones. Es necesario

crear un ambiente de confianza dentro de la escuela, en donde el alumnado, los directivos y las instituciones externas puedan establecer relaciones positivas y que repercuta directamente en el aprendizaje de los estudiantes.

Con respecto al tema de la comunicación y colaboración entre los actores en el proceso de asistencia externa se percibió por parte del equipo directivo y asesor externo, una adecuada comunicación entre ellos, manifestándose en reuniones mensuales, contacto vía mail, etc. En donde el énfasis fue generar un espacio participativo e involucrar a todos los profesionales. El concepto asesoramiento se relaciona con lo anterior ya que su fundamento está en la reciprocidad de los respectivos bagajes de conocimiento y experiencia, construyendo un proceso de aprendizaje mutuo. La reafirmación de la mutua consideración, aceptando la importancia del conocimiento del otro, en un marco de comunicación clara y honesta, la búsqueda de acuerdos en metas y expectativas sobre la base de clarificar y revisar abiertamente los intereses previos de cada parte y la creación de un contexto de colaboración para resolver activamente los problemas, permitiría tener mayor claridad de las metas y objetivos que se proponen, lo que se manifestaría en un adecuado mejoramiento de prácticas dentro de la escuela.

Respecto a las dificultades en el proceso de asesoría externa, podemos afirmar

Tomando en consideración las modificaciones realizadas a la asistencia técnica educativa, como es la institucionalización en el sistema escolar chileno, le otorga un rol fundamental como mecanismo para el mejoramiento educativo, ésta política se incorpora un elemento descentralizador en el sistema, traspasando el poder a los sostenedores educacionales para que contraten la ATE que más se adecue a sus necesidades, en este aspecto cabe mencionar una dificultad, con respecto a la autonomía de las escuelas municipalizadas, ya que estas dependen del DAEM o corporación de educación municipal, por esto y lo refieren los

entrevistados, el sistema burocrático para la aprobación de los recursos por parte del consejo municipal, hace que esta iniciativa, no logre adecuarse a los tiempos necesarios para el adecuado funcionamiento. Otra dificultad referida por uno de los sostenedores, es el costo de la asesoría lo que no permitió tener una asesoría técnica en terreno, en este caso, solo fue una capacitación docente y de gestión, esto se contradice con los modelos de asesoramiento pertinentes para un efectivo resultado, en términos de organización escolar, el modelo más adecuado para enfrentar este tipo de servicio es el modelo de colaboración que define el asesoramiento educativo como una relación paritaria, basada en la interdependencia entre asesor y asesorado. La toma de decisiones es consensuada, la responsabilidad es compartida. La metáfora de este modelo es el de colega o amigo crítico. Según Fávaro (1983, en Garrido y Sagredo 2007), en este modelo, “asesorar es, en su sentido fundamental, renunciar a la demanda de pericia técnica y participar activamente en sintonizar y compartir el mismo presente a través de una relación auténtica vivida en términos de un nosotros.” Este modelo cuestiona la idea de un conocimiento cierto, estático y neutral y utiliza expresiones tales como corresponsabilidad práctica, adaptación mutua, experiencia compartida convergencia de perspectivas.

En ámbitos generales y en relación a la implementación del trabajo, los entrevistados consideran una de las dificultades transversales, la resistencia del docente a la intervención en el aula por parte de los asesores externos. Para relacionar lo anterior con el marco teórico nos referiremos al concepto que plantea Reuven Feurstein, de profesor-mediador, el cual establece un papel fundamental de este en todo proceso de cambio, es decir, el profesor debe ser capaz de ir redefiniendo su formación y su rol dentro del sistema, no solo se puede hablar del quehacer pedagógico del profesor, sino de la capacidad de integrar

nuevas metodologías y formas de trabajo organizacional, debe adaptarse a las transformaciones tecnológicas, capacitación continua y tolerar el apoyo externo. Sin embargo, cuando el docente se adapta es un agente fundamental para empoderar se tanto a él, como a sus alumnos, es de vital importancia confiar en las capacidades de todos los profesionales y validar su que hacer

Otra de las dificultades percibidas en la evaluación y monitoreo de la ATE, para un adecuado funcionamiento de esta, es que los establecimientos requieren invertir el tiempo necesario para mejorar las falencias diagnosticadas por los asesores o por la propia escuela, en este sentido, la mayoría de los entrevistados perciben como dificultad, la escasez de tiempo que tienen para realizar los remediales, lo que no permite cerrar algunos procesos y queden estancados ciertos productos.

- **Segundo objetivo específico**

Para responder el objetivo específico ***Describir según las percepciones del equipo asesor – sostenedor- directivo los elementos del proceso de asesoría que caractericen una buena práctica de ATE***, se tomara como referencia el marco conceptual de las dimensiones y elementos encontrados por la literatura nacional de una buena práctica de ATE, realizado por el Centro de Investigación Avanzada en Educación (CIAE).

Una de las dimensiones encontradas en la literatura nacional que caracterizan una buena práctica se refiere a: *Diagnósticos profundos de la realidad de la escuela*, con respecto a esta dimensión se puede mencionar la importancia de crear capacidades dentro de la escuela, para generar un diagnostico adecuado de la realidad interna favoreciendo la pertinencia de la ATE, cuando realice su trabajo en terreno.

Se encuentran distintos elementos que caracterizan la calidad de una ATE, uno de ellos corresponde a: *hacerse responsable de guiar a los directivos a delimitar, clarificar y contextualizar* las demandas que se les hacen, como se pudo apreciar a partir de lo dicho por los entrevistados se pone énfasis en la relevancia del equipo directivo para liderar el proceso y como la ATE debe trabajar y potenciar las herramientas que permitan una instalación adecuada y efectiva desde el establecimiento.

Tomando en cuenta otra dimensión respecto a una buena práctica se encuentra la: *Relación sólida entre los actores del sistema: Participación y Colaboración*, podemos señalar que uno de los elementos que caracterizan el éxito de la ATE es *la actitud activa de los profesores participantes*. La motivación es un elemento esencial en el proceso educativo. Los componentes cognoscitivo y afectivo se complementan en el proceso educativo, es decir, una ATE de calidad logra la participación y colaboración de los profesores y le confiere mayor poder en la toma de decisiones, en este aspecto también se percibe dentro del proceso de asesoría de las escuelas estudiadas. Es relevante posicionar al docente como agente de cambio en este proceso. Sin embargo para posicionar a un actor educativo, se necesita liderar y empoderar a otros actores, por eso la relevancia de *instalar competencias en los sostenedores y el compromiso de la dirección*, se consideran elementos importantes para caracterizar una buena práctica. En relación a este elemento los relatos coinciden en este aspecto fortaleciendo el empoderamiento además del equipo directivo, de la mayor parte de la comunidad escolar. Una escuela con un sostenedor competente y un director comprometido favorecería cualquier práctica dentro del sistema escolar y por sobre todo de buena calidad tanto pedagógica, como de convivencia escolar.

Otra de las dimensiones que caracterizan la calidad de la ATE es la *Pertinencia de la asesoría*: que es *aquella que toma en cuenta los intereses y necesidades de la escuela*, se valora su flexibilidad, contextualizada a pesar que se haya planteado de manera prediseñada. Con respecto a la presente investigación el equipo directivo-sostenedor, perciben la importancia de considerar las particularidades de cada escuela, a pesar de esto la percepción de uno de los asesores entrevistados refieren una dificultad en aquello, por último el sostenedor infiere la poca flexibilidad de la ATE. En términos generales existe una apreciación positiva con respecto a esta dimensión en cuanto a los directores y sostenedores, mientras que una de las ATE estudiada, adolece de esta dimensión.

Otra dimensión para una buena práctica son los *Modelos de trabajo de la ATE*: y uno de sus elementos que lo caracteriza sería *establecer un lazo con el director para ir transformando progresivamente su gestión administrativa*, centrada en la enseñanza y el aprendizaje de los alumnos, en relación a esto los asesores entrevistados perciben la relevancia de la relación junto al equipo directivo, el cual permitiría una mutua confianza y establecer lazos fuertes para la concreción de un buen trabajo.

- **Tercer objetivo específico**

De acuerdo con el objetivo ***Describir según las percepciones del equipo asesor – sostenedor- directivo, los elementos a mejorar del proceso de la asistencia técnica educativa externa***, se aprecian los siguientes elementos:

- Certificación de la ATE

Los resultados arrojados en nuestra investigación apuntan la mayoría a un sostenido aumento de los registros ATE y junto con ello un progresivo mejoramiento de la calidad de las asesorías. Es por esto que el proyecto del Centro de Investigación Avanzada en Educación “Estándares de Calidad de programas de Asistencia Técnica Educativa”, crea un sistema de acreditación de las asesorías. A nuestro parecer es preciso resaltar que, a pesar de esto, los actores educativos están preocupados por la cantidad de ATE que existen y que cumplan con las condiciones para contratarla. A través de la puesta en marcha del portal ATE en la web, los distintos equipos de sostenedores de cada colegio podrán acceder a información clasificada respecto a cada institución ATE, evaluar y dirigir sus preferencias según sus necesidades más inmediatas, y según lo dicho por los diferentes actores de los colegios estudiados, la oferta se manifiesta mejor por recomendaciones de colegas que ya tomaron parte de este proceso de contratación, es decir, que el mejoramiento muchas veces depende de la experiencia de otros colegios y de que estos mismos traspasen esta experiencia vivenciada a escuelas que en un futuro cercano decidan acceder a una ATE.

La puesta en marcha del portal ATE, que contiene el Registro ATE, el cual está a disposición de todas las escuelas del país, al incorporar la información de los oferentes y evaluación cualitativa de los servicios transados aporta transparencia a este nascente mercado. Es sin duda un primer filtro de calidad de los servicios que ingresan al sistema, pero que sin embargo, por si mismo, no resuelve el desafío de la calidad. Los datos que han surgido durante la implementación de la SEP, así como la experiencia recabada por otros estudios, dan testimonio de la relevancia de contar con un sistema que acredite y certifique de manera transparente eficaz a los participantes de este mercado. Ciertamente estamos frente a un mercado activo y exigente, con una alta inversión económica y que seguirá

aumentando su envergadura. Así las razones que justifican el desarrollo de un sistema de acreditación se encuentran en tres ámbitos: eficiencia de los recursos, eficacia de los servicios y oportunidad política.

Los datos con que se cuenta a la fecha, y que tuvimos la oportunidad de recabar a través de nuestra investigación, indican que la inversión declarada en contratos ATE supera los 30 millones de dólares durante los dos primeros años de implementación de la SEP. Así la inversión en este tipo de servicios podría significar un 10% - 20% de los recursos SEP anuales. Con esto rescatamos que reducir las asimetrías de información y en general los costos de transacción entre proveedores y usuarios de ATE, puede hacer una enorme diferencia en la eficiencia en que son usados dichos recursos adicionales. El uso de ATE es considerado un dispositivo de mejoramiento de la educación que introduce elementos específicos que con un alto grado de consenso se estima que son beneficiosos. Dada la dificultad del campo educacional de contar con políticas demostradamente efectivas en mejorar la calidad y equidad del sistema escolar, deducimos que es de alto interés para el país la creación de un sistema de acreditación para los servicios de certificación de los servicios ATE; es decir, que se entregue mayor información sobre la oferta disponible y que permita mejorar las condiciones de implementación de este componente de la SEP.

➤ Claridad de la oferta

Desde un comienzo nos preguntamos en qué consiste una ATE de calidad, y ésta fue la pregunta que delimitó cada paso a seguir en nuestra investigación; tomando en cuenta lo anterior podríamos aseverar que una ATE de calidad se hace responsable de guiar a los directivos a delimitar, clarificar y contextualizar las demandas que se les hacen, así como

aceptar sólo aquellas demandas que son posibles de realizar, y no ambicionar objetivos inalcanzables que entorpezcan el desarrollo de la misma. La ATE debe presentar un modelo de planificación legible pues los modelos más efectivos para generar oportunidades de aprendizaje en forma permanente, se caracterizan por presentar propuestas fáciles de comprender para los actores internos del establecimiento.

Otro importante factor a considerar es la relación entre los actores del sistema propiamente tal, que debe ser sólida y estar claramente definida desde un comienzo del proceso, ya que el resultado de esta relación debe ser de colaboración y de participación de cada uno de los actores. La claridad de la oferta es la clave para que posteriormente el proceso goce de una transparencia y legitimidad que ayude al cumplimiento de los resultados esperados. Para lograr este objetivo se deben tomar como ejemplo experiencias pasadas por parte de la ATE, superarlas y aplicar este aprendizaje en el futuro, y por otro lado la motivación por llevar a cabo los determinados planes de mejoramiento por parte de la escuela, detectar sus principales falencias y priorizar las necesidades de primer orden, las cuales serán consideradas como principal foco de atención a los cuales apuntará desde un comienzo del proceso de asesoría. Estas condiciones estarán claramente definidas y serán característica fundamental para empezar de la mejor forma la asesoría externa, y con seguridad el proceso alcanzará de manera positiva el rendimiento esperado.

➤ Necesidades de la escuela:

Tomando como referencia los resultados de nuestro estudio con respecto a las ATE, podemos concluir que en este contexto, “son los propios establecimientos los que, a partir de un diagnóstico de sus necesidades institucionales, definen el tipo de asistencia que requieren, la institución que la dará, cuando se realizará y quienes participarán en ella.” Es

decir, y rescatando lo que dice el estudio SIRMEC con respecto al primer contacto por parte de la ATE, plantea que éste no debe ser impositivo, sino respetuoso frente a la individualidad de la escuela y no atentar a sus planteamientos ya que al generarse resistencias no hay una internalización efectiva de las estrategias propuestas por las instituciones asesoras. Así la escuela debiera tener un panorama más claro respecto a los temas que trabajará con la ATE, y a través de un diagnóstico inicial proponer un plan de trabajo que conste de etapas, prioridades y niveles de desempeño.

Para que la ATE sea pertinente, es necesario que los establecimientos posean previamente un buen diagnóstico de su realidad interna, elaborado de manera conjunta entre el equipo de profesionales que conforman la unidad educativa, mediante procesos de negociación compartidos y consensuados. Detectamos también que la opinión de profesores y jefes de unidad técnica pedagógica es esencial para un buen diagnóstico educativo, que no es difícil llegar a un consenso en esta primera etapa, ya que las necesidades de primer orden para el mejoramiento educativo están claramente delimitadas, y cada uno de los actores sabe y desea ponerlas al tanto de la entidad asesora.

A la vez pudimos rescatar que los servicios privados de asesoría en educación son relativamente abundantes, diversos, pero de calidad irregular.

El centro del mejoramiento de las escuelas estará ubicado en ellas mismas, en sus propias capacidades y en la institucionalidad regular del sistema organizacional escolar. Las ATE pueden tener un rol catalizador y de soporte, pero no sustituyen a la escuela como el principal actor de este desafío.

7. SUGERENCIAS.

Dentro del actual panorama educativo nacional, considerando los avances en políticas educativas, como por ejemplo la Ley SEP, que vino a reforzar el trabajo en colegios ubicados en sectores más vulnerables de la sociedad chilena llevándolos a mantener un nivel adecuado con respecto a la calidad y equidad de la educación, y además tomando en cuenta los resultados que nuestra investigación realizada arrojó dentro del marco de las ATE y la vital importancia que en poco tiempo de implementación han tomado dentro del escenario educacional, sobre todo en los primeros años de educación básica, podemos sugerir para **futuras investigaciones** lo siguiente:

Primero queremos destacar netamente la relación entre oferentes de ATE y el profesorado la cual es determinante para lograr un impacto real: debe plantearse de “profesional a profesional”, es decir, que debe haber de antemano una credibilidad, disposición y gran empatía de parte de los nuevos actores, en este caso la ATE, y por otro lado, el director o sostenedor de cada escuela que quiera comenzar con un proceso de asesoramiento. En este sentido sería interesante recoger información específica de la relación entre los actores, las perspectivas y expectativas que tienen de esta nueva forma de educar.

Políticas públicas

En relación a las políticas públicas, podríamos sugerir un trabajo en dos aspectos:

- a) *Generar las condiciones para la instalación de la ATE en la escuela.*

Para aprovechar los recursos de la mejor manera, es necesario instalar dentro de la escuela, las competencias adecuadas para el trabajo que puedan realizar las instituciones externas,

por esto, el Ministerio de Educación debiera preparar y promover las capacidades que están dentro de los establecimientos para que estos recursos sean más sustentables. Con ello capacitar a los actores y subvencionar los recursos tecnológicos, para que los recursos seas exclusivamente pedagógicos y de organización de la escuela. Empoderar a la escuela es el mejor recurso que existe para promover y entregar una educación de calidad.

b) Supervisión visible por parte del Ministerio de Educación

Según los testimonios de los propios actores de la educación, es fundamental aclarar la oferta de ATE en el mercado, para así tener una mayor fiscalización de los procesos específicos del trabajo de asesoría. Se cree que es necesario crear un organismo visible, presente y preocupado de consultar, denunciar y clarificar el trabajo de las ATE. El MINEDUC en este caso debiera ser el encargado de crear esta organización, debiendo actuar como supervisor de forma presente ante cualquier modificación y/o reestructuración de los planes de mejoramiento.

Rol del psicólogo.

Tomando en cuenta los nuevos desafíos que enfrentan hoy en día los profesionales que trabajan en el área de la educación, especialmente los psicólogos, éstos deben encontrar su nuevo rol dentro de este actual panorama. Primero que todo no se debe dejar de considerar lo que plantea la reforma al sistema escolar, la cual propone un moldeamiento de los diferentes roles de los actores dentro del sistema educativo los cuales han tenido que adaptarse a este nuevo escenario. En el caso particular del psicólogo su rol ha tenido que renovarse continuamente, más tomando en cuenta el protagonismo que han tenido las ATE, el asesoramiento necesita de profesionales para su correcto funcionamiento, profesionales psicólogos que estén dispuestos a trabajar multidisciplinariamente dentro de un equipo de

trabajo. El psicólogo educacional, en el caso específico del trabajo con ATE, debe asesorar al colegio entregándole herramientas, orientando a los profesionales de la educación en sus distintas áreas, por ejemplo prestar una ayuda al inicio del programa para identificar los objetivos compartidos y las estrategias en toda la escuela, entregándoles foco claro, propósito y dirección a las tareas programadas. Además también el psicólogo puede actuar como motivador del aprendizaje al alentar a las escuelas en favor de una cultura del aprendizaje, prestando apoyo y mostrando soluciones más cómodas a dificultades que se vayan presentando en el camino.

En este ámbito, la formación del psicólogo educacional es esencial para poder llevar a cabo un trabajo profesional en el futuro, ya sea en una organización escolar o en cualquier institución que requiera de sus servicios. Aprender acerca del trabajo en equipo, desenvolverse adecuadamente dentro de un círculo multidisciplinario de profesionales dispuestos a mejorar el panorama educacional, y a aprender de ello es fundamental para su desarrollo profesional. Acercarse al trabajo de redes de apoyo también es esencial para desarrollarse en el campo educacional, investigar acerca de las políticas públicas que intervienen en este ámbito de la psicología, diseñar programas de mejoramiento, etc.

Ya tomando en cuenta nuestra investigación, nos familiarizamos con el concepto de mediación y lo que la psicología está dispuesta a aportar y a aprender con respecto a este nuevo quehacer psicopedagógico, actuando el psicólogo como un mediador entre el asesor y el profesor, o entre el profesor y el alumno, en fin, como un experto en la resolución de conflicto que pueden surgir dentro de este nuevo escenario educacional, mejorando la convivencia entre los diferentes miembros de la comunidad escolar.

Lo que podamos o no sugerir en nuestra investigación, está básicamente ligado con lo que aprenderemos en el mundo laboral, nos queda mucho camino como profesionales, estamos

comenzando, y nuestra intención es aportar y canalizar lo aprendido a través de nuestro quehacer como psicólogos educacionales y en el ejercicio mismo de la profesión. Estamos dispuestos a empatizar con diferentes comunidades, culturas, formas de aprender y de relacionarse, realidades que jamás podríamos haber imaginado que existían.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Andreozzi M. Nicastro S. (2006). *Asesoramiento pedagógico en acción*. Barcelona: Paidós.
- Bellei, Cristian. (2010). *Asistencia Técnica Educativa: De la Intuición a la Evidencia*. Universidad de Chile.
- Banz C, (2002), *El rol del psicólogo educacional en tiempos de reforma*. Obtenido el 22 de agosto de 2010, desde:
http://ecampus.uniacc.cl/Textos/psicologia/Cecilia_Banz/cbanz.htm
- Banz, C, Valenzuela M. (2004). *La intervención psicoeducativa en la escuela y el rol del psicólogo educacional*. Chile: Universidad Diego Portales.
- Brunner J. (2009). *Liceos Prioritarios, la dificultad de mejorar resultados*. Obtenido el 20 de mayo de 2010, desde:
http://mt.educarchile.cl/MT/jjbrunner/archives/2009/06/liceos_priorita.html
- Campo, A. (1999). *El papel del asesor de formación: construcción desde la práctica*. Organización y gestión educativa, vol. 4, 9-14
- Carretero M. (2009). *Constructivismo y Educación*. Buenos Aires, Argentina. Voces de la educación: Paidós.
- Cornejo, C. “*Teoría de la modificabilidad cognitiva estructural propuesta teórica del Dr. Reuven Feustein*”. Obtenido el 5 de enero de 2011 desde:
www.inserta.cl/extras/articulos/descarga_docs/.../ap_007.doc
- Cox Cristián (1999) *La reforma de la educación chilena: contexto, contenido implementación*

- Cox Cristián (2003). *Las políticas educacionales en el cambio de siglo: La reforma del sistema educacional en Chile*. Chile: Universitaria S.A.
- Delgado J., Gutiérrez J. (coord). (1994). *Métodos y Técnicas Cualitativas de Investigación en Ciencias Sociales*. Madrid. Síntesis.
- Escudero, J. (1992). *Sistemas de apoyo y procesos de asesoramiento: Enfoques teóricos*. Madrid: Alianza.
- Flick U. (2004). *Introducción a la Investigación Cualitativa*. Madrid: Morata.
- Feuerstein, R., “*Teoría de la modificabilidad estructural cognitiva y el papel del mediador*”. Obtenido el 5 de enero de 2011 desde:

www.utemvirtual.cl/plataforma/...745/.../39250_c_feuerstein.pdf
- García-Huidobro, Juan Eduardo (1999), *La reforma educacional Chilena 1990-1998, visión en conjunto*. Editorial Popular
- Hernández R., Fernández C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México D. F.: Mc Graw Hill.
- Ministerio de Educación. (2006). *Subvención de Educación Preferencial*. Obtenido el 6 de mayo, 2010, desde:

http://www.opech.cl/bibliografico/doc_coloquio/Subvencion.pdf
- Ministerio de Educación- Equipo Nacional ATE (2010). *Contribuyendo a los Procesos de Mejoramiento Educativo en las Escuelas SEP*. Documento en Construcción.
- Monereo C. y Pozo J. (2005). *La práctica del asesoramiento educativo a examen*. España. Barcelona: GRAO.

- Navarro L. (2002). *Asesoría Técnica a las escuelas y liceos de Chile: análisis y propuesta para una política*. Revista Pensamiento Educativo Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Schain, Edgar H. (1990), *Consultoría de Procesos*. Addison-Wesley Iberoamericana.
- Taylor, S. Bogdan, R. (2008). *Introducción a los métodos cualitativos*. España: Barcelona.
- Tébar B., Lorenzo (2007), *El Profesor Mediador Del Aprendizaje*. Editorial Conocimiento.
- Tuvilla, J (s/a) *Reformas Educativas, Transversalidad y Derechos Humanos*. Sección española de EIP. Obtenido el 10 de Octubre de 2010 desde:
[Http://Portail-Eip.Org/Espagnol/Dosieres/Tuvilla5.Htm](http://Portail-Eip.Org/Espagnol/Dosieres/Tuvilla5.Htm)
- Valles Miguel, (2003) *Técnicas Cualitativas de Investigación Social*. Editorial Síntesis S.A.
- Weinstein, J (2002) *Calidad y Gestión en Educación: Condiciones y Desafíos* Revista Pensamiento Educativo. Política y Gestión de la Educación.

9. ANEXOS

ESCUELA N° 1

ENTREVISTAS TRANSCRITAS

ENTREVISTA SOSTENEDOR

Escuela Básica Profesora Aurelia Rojas Burgos

Entrevistador: La idea de la entrevista es ir cronológicamente de cómo empieza a surgir la necesidad contratar a ATE hasta el proceso de finalización del trabajo de esta

Sostenedor: Mira, yo te definiría el tema de asistencia técnica global. Lo que nosotros definimos acá en el departamento y el análisis inicial, cuando esto nos llega por ahí por noviembre del 2008, a pesar de que los convenios se firman a mitad de año, ese fin era que efectivamente se venía un viraje radical en relación a los planteamientos de mejoramiento de los alumnos y que eso requería ciertas condiciones para poder implementarlo, condiciones que tienen que ver con la capacidad institucional para poder implementar a nivel local las políticas públicas. **Yo creo que la SEP adolece fundamentalmente que no están las condiciones institucionales para dinamizar un proceso como el que se plantea desde la SEP, es decir, dinamizar planes de mejoramiento con sostenedores municipales es muy difícil porque efectivamente eso requiere de una dinámica, los planes de mejoramiento son vertiginosos en cuanto a ritmos y demandas, y el municipio es todo lo contrario.** Entonces, lo que nosotros constatamos era decir: “bueno, así como hay que reorganizar a la escuela para un escenario diferente como el que sitúa la SEP hay que reorganizar el --- para enfrentar un proceso como este”, y fundamentalmente en dos perspectivas: la primera es que la SEP te demanda, de forma intencional o no, gestionar un sistema local de educación. No es posible seguir gestionando a la escuela como unidades administrativas financieras separadas unas de otras, por lo tanto te cambia el valor gestión radicalmente. Y lo segundo es que, efectivamente, es un proceso que requiere de un liderazgo técnico y pedagógico históricamente ausente en todos los --- de este país. Entonces queda una tierra de nadie porque finalmente una provincial y un ministerio que vio una transición política e institucional cuando se instala esto, entremedio estaban las

discusiones con la ley general, la súper intendencia y han sido dos actores ausentes en este proceso. **Entonces nos dimos cuenta que había que girar condiciones para que ese liderazgo técnico pedagógico también se instalara desde el DAEM, y eso nos demandó a generar un equipo técnico que pudiese liderar, orientar y acompañar e intencionar el proceso SEP en nuestras escuelas, con una doble dimensión a la vez; un proceso que te permitiese cubrir esta demanda realmente tienes que gestionar un sistema local de educación, y por otro lado, darle singularidad a los planes de mejoramiento en relación a la especificidad que tiene cada escuela.** Entonces lo que nosotros hicimos fue una estrategia de cuatro años con un plan de mejoramiento global que nos permitiese ir ordenando la casa, resituando la conversación y las discusiones sobre lo técnico pedagógico como centro de nuestra estrategia, y entre medio, que yo creo que no es menor, en el primer año nuestro plan fundamentalmente es ganarnos la confianza, los sueños. **Cuando yo llego a asumir este liderazgo, desde el punto de vista de conducir la SEP desde el municipio, me he encontrado con un DAEM que no cree en las escuelas, con un DAEM que piensan que nuestros profesores no están en condiciones de enfrentar cambios con los que necesitamos, y por otro lado, cuando me iba a las escuelas, escuchaba a los profes de un DAEM incompetente, lleno de corruptos.** Por lo que pensé que es imposible, con ese nivel de desconfianza, de desgaste en la relación entre la DAEM y la escuela, era imposible que se diera un camino como este, entonces **yo creo que mucho de las inversiones del primer año ha estado en función de reencantar a la gente, en validarse, y bueno, para liderar esto hay que creer, y yo pienso que eso lo hemos logrado.** Nosotros hicimos un proceso en esta estrategia que yo te comento como de tres momentos: **el primero es de instalación, hicimos una instalación de la SEP, que consistió fundamentalmente en un periodo a partir de noviembre del 2008 a julio del 2009, que nos permitiese generar las condiciones y soportes necesarios para enfrentar un proceso como el que te estoy señalando tanto en la escuela como en el municipio; de julio del 2009 al segundo semestre empezamos la ejecución de los planes, por lo que la instalación duró casi un año por estas condiciones, un poco menos.** La otra vez te preguntaba porque a nosotros nos invitaron personalmente al ---, cuando hacía el estudio con respecto a la ATE, yo decía que ahí hay un elemento que no es menor, que es ir trabajando con que realmente hay condiciones institucionales para poder implementar un

proceso como la SEP, entonces **nosotros hicimos una marcha blanca en julio de 2009 en adelante con respecto a los planes de mejoramiento, fundamentalmente en lenguaje, gestión y primer ciclo básico, ahí nos quedamos. Y ya este año nos planteamos el desafío de hacer lo que llamamos “la organización del qué hacer pedagógico”,** nosotros creemos que muchos de los éxitos de la escuela pasan por la organización de su qué hacer pedagógico, lo que significó que en la ejecución de los planes (desde julio del 2009), nosotros realizamos seis soportes generales que nos permitan tener un piso para que las escuelas efectivamente hicieran estrategias, ya que la otra cosa que tenemos que enfrentar es que **las escuelas chilenas empiezan todos los años de cero con un ministerio que nunca cierra los procesos,** entonces en un mes se te fue el sistema de aseguramiento, la calidad de la gestión, al final uno nunca sabe cuándo termina, cuando ya te están poniendo los indicadores de gestión, los compromisos de gestión. Todos esos procesos son siempre abortados en educación. Entonces esto era diferente desde la perspectiva de que la escuela creyera que es diferente, que era mirarse de otra manera. **Lo que hicimos fue generar estas condiciones; pusimos ayudantes de aula, trajimos profesionales de las ciencias sociales, que estuvieran identificados los planes de mejoramiento, no te olvides que es la estrategia la que va pidiendo estas condiciones, nos metimos a reforzamiento, nos metimos al tema de material didáctico educativo, a las prácticas pedagógicas, y sexto, gestión curricular. Ahí están los seis soportes que te mencionaba, y eso es común para todas nuestras escuelas.**

E: Obviamente dependiendo de la necesidad de cada escuela....

S: Claro, eso se va adecuando en la singularidad, que son estas dos dimensiones, la globalidad de llenar el sistema local, ordenar, generar condiciones para ir observando estratégicamente este proceso. Y lo otro es cómo se exprese la singularidad de cada escuela. Ahora, en ese caminar, nosotros recién dijimos que la ATE, ya en su acepción más instrumental de asesoría, la íbamos a hacer recién el 2011, nosotros no hemos tenido ATE acá por una reacción estratégica nuestra, y si bien hemos cometido muchos errores – porque hemos aprendido haciendo – yo creo que esa ha sido una medida bastante interesante, porque hemos ido a seminarios con otras comunas y les ha llamado la atención. **Lo que te quiero decir con esto es que cuando nosotros nos instalamos con los planes de mejoramiento y los diagnósticos los hicimos nosotros mismos.** Una decisión

políticamente mal vista por los colegios, porque era noviembre del 2008 cuando le dijimos a los tipos: “oye, hagamos nosotros los diagnósticos y volviendo de vacaciones hacemos los planes”, y eso es una decisión anti-popular, ya que significa más pega, todo un cuento... Pero **nosotros estamos convencidos que los planes los tiene que hacer la escuela. Por otro lado también estamos convencidos que la sustentabilidad de estos procesos pasa por movilizar la capacidad local.** Es cierto que tenemos profesores que no están en condiciones de asumir, pero también tenemos gente muy destacada, como toda organización profesional, por lo que nos parecía importante movilizar esas capacidades porque tiene que ver con cómo vamos enganchando a la gente, por lo que **convocamos a los primeros profesores de lenguaje, con ellos hicimos el diagnóstico de todos los colegios con su respectivo equipo, liderado por nosotros. Así que la primera prueba que hicimos de lenguaje con las habilidades cognitivas que nos pide medir la SEP, nos fue ahí no más, en una prueba de conceptos básicos. Sin embargo, lo que generó la prueba 2009 final era muy buena, salió bien. Y qué significó eso en lo concreto? Fue que no gastamos plata. Lo que ha hecho ATE en las comunas ha sido preocupante, por lo menos el primer año, lo que se han llevado de dinero y lo que ha quedado en las comunas...** Ha pasado de todo, entonces nosotros logramos no gastar esa plata y reasignarlas a los colegios. **Eso significó, por lo menos, un incremento del 35% de los presupuestos iniciales que tenía la escuela cuando llega a la SEP. Y lo segundo, que es más importante que lo presupuestario, es que empezamos a movilizar a la gente en torno a su propio diagnóstico y a su propia formulación de plan con nuestra asesoría. Estamos convencidos que los planes de mejoramiento se hacen y con los profesores que la componen que saben qué metas hay que ponerse y cuáles son los ritmos, no creemos en los planes que hace la ATE en sus oficinas, que hacen un par de talleres y luego le entregan un plan al colegio, eso está comprobado que no tiene ningún asidero.** Entonces fuimos caminando por las escuelas en este acompañamiento técnico de ir definiendo estrategias comunes, de pasar al plan de mejoramiento como estrategia continúa, que haya un plan inicial que año a año se vaya mejorando. Y te puedo decir que esa sensación de sentido estratégico colectivo lo hemos logrado, estamos entrando en un tercer año donde recién estamos mirando la ATE, recién, porque ya tenemos dos condiciones que para nosotros son clave: **primero, que las escuelas supieran que está, porque cuando no**

saben lo que está y no saben lo que quieren... llegan las ATE y hacen lo que quieren. Se llevan el dinero y las escuelas siguen donde mismo, las escuelas están cansadas de estas escuelas que llegan de afuera a hacer más de lo mismo, entregar un producto y todo sigue igual. Y lo segundo, que hemos identificado qué es lo que realmente necesitamos de la ATE, hemos identificado los núcleos para invocar a partir del 2011 a las ATE que van a llegar a la comuna... Solamente tuvimos una diferencia, que fue la siguiente: cuando llegó la ATE en noviembre del 2008, ellos ya estaban en algunas escuelas nuestras el método Matte, entonces llega Aptus y la señora Matte y --- tuvieron que asumir la forma de ATE para poder financiar el método que antes estaban utilizando en la escuela. Yo te diría que esa fue la única ATE pero que estaba instalada por historia. Ahora, lo que hemos hecho con ellos, a propósito del tema de la gestión curricular, es que el año 2011 es cuando nos toca una evaluación con ellos y efectivamente nos estamos preguntando si nuestra escuela necesita el método Matte que necesitamos para niños como los que nosotros tenemos LEM, que es un programa del ministerio, y en otras no tenemos nada, entonces estamos en una discusión técnica, tratando de sacar lo ideológico de que efectivamente podamos identificar cuál es el método que más nos acomoda, que mejor resultado pueda obtener la escuela y con los niños que tenemos. Esa yo te diría que es la única ATE que ha estado históricamente con nosotros por una condición muy especial pero la ATE en su acepción más natural vamos a empezar a tenerlas desde el 2011... el municipio ya entregó una opción metodológica, didáctica, como quieras llamarla, con respecto a las Matte. Entonces recién ahora, este año se cierra el ciclo de ellos, el contrato, de la generación que sí va a dar la prueba como para tener los resultados, sino no tendríamos ningún indicador que nos puedan mostrar. Y a ellos los tuvimos que resituarse en este formato ATE para poder financiarlo.

E: Claro, porque anteriormente creo que estaba fundación Saber Más...

S: Siguen siendo los mismos, o sea, eran los empresarios la gente que --- los Matte que fueron cambiando, que fueron la fundación Saber Más donde ellos ponían dinero, viene la crisis, se desentiende la habilidad económica de los Matte, entonces levantan Aptus, y aparece Aptus como ATE entonces efectivamente ese formato nos permitió seguir trabajando con ellos y, finalmente, financiar Aptus desde los recursos Sep.

E: En ese sentido, particularmente basado en esta ATE, el proceso del contrato, de tomar la decisión ¿Tiene que ver con el hecho de estaba instalado anteriormente?

S: Eso es interesante, porque como ATE aparecemos nosotros y aparece la SEP comunal. Primero, una cosa que ellos han agradecido y yo lo valoro mucho que apareciéramos, porque desde el punto de vista formal, ellos necesitan interlocución técnica. Cuando yo te digo que llega una SEP a un departamento y que es válido para todo, no solamente para La Pintana, y me doy cuenta de que la DAEM no tiene ese liderazgo técnico pedagógico para enfrentar complejidades como ésta. Entonces, claro, los tipos hacen y deshacen porque como no tienen contraparte municipal, no tienen a alguien que del departamento de educación les diga: “mira, esto es así o avancemos en una discusión técnica pedagógica que nos permita llegar a los objetivos que nos estamos planteando”. Entonces, claro, los tipos tiraban informes y análisis... ¿Y tú crees que alguien lo leía? Nada. Por lo que ellos valoraron mucho que nosotros diéramos la cara. Ahora, lo que fue permitiendo eso fue que, efectivamente, un contrato indiscutido, **porque cuando ellos llegan a hacer un acuerdo político con el alcalde, y Patricia Matte se sienta con nuestro alcalde para establecer una alianza en virtud de las escuelas, su preocupación por los aprendizajes.** Por lo tanto, inicialmente no hay ninguna negociación, pero eso empieza a vivir una transición a propósito de lo que yo te estoy señalando. Cuando nosotros nos empezamos a meter en la discusión pedagógica, primero empezamos a acotar, un poco intencional hacia lo que están haciendo ellos; segundo, **empezamos a integrar a las escuelas como agentes de interlocución, esta cosa pasiva que llega una ATE y hace lo que tiene que hacer y la escuela se tiene que acomodar o no, no la creemos, por eso empezamos a generar empoderamiento de las escuelas pero con un proceso formativo** porque sino las escuelas se te suben por el chorro. Ellos también tienen que estar a la altura de la demanda, una cosa es demandarle Aptus y otras también están en condiciones de hacer esa demanda, cosa que a nosotros nos faltaba mucho en las escuelas. Lo que te quiero decir es que de ese contrato indiscutido lo hemos ido negociando en condiciones diferentes, como cada año hay que negociarlo en relación de discusión pedagógica están instaladas, cada negociación ha sido diferente. Entonces nunca ha estado en cuestionamiento el contrato porque hay una voluntad y un acuerdo político en hacerlo. Además que el contrato es de cuatro a cinco años en algunas escuelas, entonces tampoco lo vamos a romper. Y lo segundo es que sí ha

habido transformaciones, tanto así que estamos llegando al del 2011 con una atención a las escuelas que dicen: “mira, el modelo Aptus no está respondiendo en cierto ámbito, en otros aspectos es perfecto”. Entonces tenemos cuatro escuelas con Matte, y cuatro con sub realidades donde algunas cosas funcionan y otras no. **Yo te diría que una gran dificultad que tenemos con un ATE es que efectivamente nosotros pensamos, y nuestra gran crítica, es que no creemos en las respuestas estandarizadas, y ellos en ese sentido están con una propuesta... es un ladrillo, un ladrillo que lo ponen en Arica y lo traen para acá.** Entonces cuando tú les dices: “ok, hay ciertas regularidades que son propias con las cuales ellos trabajan y que yo no desconozco, pero la singularidad de cada proceso y la demanda con respecto a los aprendizajes de cada escuela tienen que tener ciertas cosas”. **A lo mejor a alguna escuela le sirve que tú hagas seis acompañamientos, a lo mejor las otras son cuatro pero tienes que reforzar en otro ámbito tu propuesta, y ellos en eso no negocian. Yo creo que eso está condenado al fracaso. Ellos pueden tener muy buenos resultados en un ámbito cognitivo muy especial y disciplinado, pero yo creo que ellos no tienen esa lectura de los ritmos, de la singularidad que tienen los procesos en cada escuela, es una propuesta muy estandarizada, si los sacas de ahí no tienen respuesta te dicen que no está dentro de su marco de acción.**

E: Y con respecto a eso mismo ¿Qué va a ocurrir el 2011?

S: La semana ante pasada tuvimos una reunión con la --- para definir la perspectiva del 2011 y logramos definir dos cosas: **vamos a seguir, porque queremos cerrar el ciclo, pero enfatizando algunos elementos que puedan ser importantes para los procesos de cada escuela, pero evidentemente, ya se explicitó con mucha fuerza que ciertos ámbitos que a nosotros nos interesan de intencionar o dar cuenta a los procesos más singulares, ellos no están en condiciones de asumirlo.** De hecho una de las cuatro escuelas ya está en condiciones de cerrar y han llamado diciendo que, bueno, que si la escuela quiere cerrar no tienen problema. Pero en el fondo, detrás de ese planteamiento, más allá del respeto hacia la escuela, yo creo que está también está asumir que ellos no están en condiciones de flexibilizar su propuesta en relación a lo que nosotros estamos planteando. Entonces, claro, si te compraste el ladrillo hace cuatro años con medidas de 2x4, tienes que cerrar en cinco años más con el ladrillo 2x4. En cambio si ya al tercer año

estás viendo que el ladrillo que necesitas no es 2x4, sino que va sumando otras condiciones y te dicen que no... Yo, personalmente, no creo en eso.

E: Esa postura....

S: Lo que te estoy comentando tiene que ver con la discusión que hacemos con la escuela, yo he involucrado mucho a la escuela en este proceso. **Aquí las cosas las hacemos con la escuela, desde el punto de vista que también hemos generado señales de hacer una gestión de involucramiento. Una gestión que tiene que ver con la formación de liderazgos pedagógicos en nuestra escuela.** Nuestros directivos no son líderes pedagógicos, entonces sabemos que debemos tender hacia allá. Y muchas veces no tiene que ver con generar un formato formal de capacitación o de transferencia, sino que en el hacer tú vas dando señales de cómo liderar el proceso y generando competencia, por lo tanto, todo lo que te he comentado ha estado siempre en discusión con los directores de la escuela donde está Matte.

E: En general, en esta etapa de todo este proceso inicial ¿Cuáles crees tú que favorece este proceso? ¿Qué aspectos facilitaron que este proceso se diera de una forma más viable?

S: Yo creo que los elementos facilitadores tienen que ver, primero, **con las necesidades de la escuela que abordan una problemática como la que está abordando Matte desde lo específico, y eso complementado con el acompañamiento técnico que nosotros hemos realizado; de ir discutiendo con las escuelas qué significa una intervención en este plano, cuáles son los alcances de una intervención.** Bajo la perspectiva de que, fundamentalmente, que ellos vayan generando perspectivas de sustentabilidad de los planes de mejoramiento. Es decir, el día de mañana Matte se va y queda la duda de qué va a pasar con nuestra escuela. Mira, en enero llega la primera ATE, que es ---, quién ve todo el tema tecnológico, ellos ya están trabajando, que es nuestra primera experiencia el 2011, de que ellos efectivamente logren movilizar toda la tecnología que se ha comprado por la SEP, por ejemplo, las pizarras interactivas, no me interesa hacer cursos de pizarra interactiva, sino que ésta se encuentre a servicio de la gestión curricular, entonces, lo que le pedimos a esta ATE es que llegue y vaya donde los profesores y generen unidades didácticas visuales en el hacer y en el aula. Desde el hacer, aprender a usar las pizarras. Lo que te quiero decir con estos dos ejemplos es **que la escuela tenga claridad de en qué consiste un equipo de asistencia técnica de estas características. Nosotros hemos diferenciado dos tipos de**

asistencia técnica, una de carácter estratégico, que apunta a abordar y trabajar elementos estratégicamente sustanciales para el mejoramiento de los aprendizajes. Por ejemplo, Matte, son asistencias técnicas que están pensadas a mediano y largo plazo, por lo que requieren un nivel de instalación y sensibilidad mucho mayor con respecto a la escuela. En cambio, hay otros tipos de ATE para nosotros el 2011, que apuntan a la coyuntura, y por lo tanto, a diferencia de lo estratégico, es que tiene un carácter mucho más instrumental y pragmático. Ésta, por ejemplo, que llega a intervenir un período determinado de no más de seis meses, atiende a una necesidad específica que tiene la escuela con respecto a su plan de mejoramiento, por lo que son dos diferentes niveles de asistencia técnica que nosotros hemos ido trabajando para poder tener claridad con el 2011 con respecto a esto.

E: Y con respecto a las dificultades en este proceso...

S: A ver, con respecto a las dificultades, tiene que ver con un tema macro y otro micro. Cuando yo hablo del tema macro, **las dificultades tienen que ver con los elementos que permitan la certificación de la ATE, por eso me interesó mucho el trabajo que hizo el --, ahí yo creo que hay una distorsión radical con respecto a las grandes ATE con relación a otra. Es decir, esta idea de estas grandes ATE que se adjudican todo, han terminado por destrozar la calidad de la asistencia técnica de la escuela, este monopolio de Aptus, han hecho tantas cosas que terminan por no hacer nada en la escuela, porque cuando uno le pide que hagan una pega más específica no responden tanto como uno lo necesita, entonces yo creo que ahí hay un tema con respecto a la certificación, por eso hay que ver quiénes cumplen con sus propuestas para ver qué tipo de ATE necesita una escuela bajo ciertas características. Ahora, eso hay que acompañarlo porque la escuela a nivel de dificultades no logra intencionar con claridad el tipo de manda que tiene. Te voy a poner otro ejemplo: uno de los elementos sustanciales de la ATE del 2011 para nosotros es hacer el plan comunal de capacitación y perfeccionamiento. Nosotros desde la SEP no hemos hecho ninguna de las dos porque tenía que ver con la estrategia de ahora. Entonces ahí hay procesos mucho más macro, que son los que vamos a convocar a la escuela para capacitación, que la escuela tiene singularidades con respecto al perfeccionamiento, porque yo puedo convocar a didácticas en matemáticas para el primer ciclo, comunamente, pero la escuela a lo mejor tienen problemas mucho**

más específicos en cuanto a esa demanda. Y yo creo que eso hay que ir oyéndolo, porque es un mercado donde hay mucho mercenario, yo recibo ATE todos los días, y de las ATE que puedo recibir en una semana, con suerte me quedo con una o dos, es impresionante la cantidad de mercenarios que giran en torno a las escuelas. El ministerio tiene que poner ojo en eso, tiene que ver cómo las escuelas van tomando decisiones a aquellas que van tomando más autonomía, o cómo los municipios van tomando decisiones con respecto a quiénes llegan y quiénes no. Yo tengo la salvedad, puede sornar súper auto referido, pero yo soy del pie, trabajo medio día y llevo tiempo trabajando en investigación, por lo que tengo manejo y me pregunto, de las trescientas y tantas municipalidades que hay en este país ¿Cuántos DAEM están en condiciones de decirle a las escuelas que van a ser un aporte?

Porque la escuela no tiene esa claridad para decir qué tipo de requerimiento necesita, porque lo podría tener claro pero por otro lado, el acostumbramiento y la cultura instalada en nuestras escuelas es que te vengan a hacer de todo. Entonces la gente no se compromete con nada, cómo una escuela va leyendo una asistencia técnica para fortalecer su estrategia y no para reemplazar el rol que tienen algunos actores de estas estrategias.

E: En ese sentido ustedes sensibilizaron en la primera etapa, a partir de todos estos proyectos para que cuando un ATE llegara a tal escuela, estuvieran más formados como equipo...

S: Claro, nosotros pusimos coordinadores técnicos en las escuelas, uno en lenguaje, otro en matemáticas, y así... Entonces, estos coordinadores técnicos, que también ha costado instalarlos porque es una figura nueva, que efectivamente se empoderan en relación a estos temas, que nos ha pasado en el intertanto, coordinadores técnicos que se quedaron comiendo a la UTP, interesante, nuestros directores técnicos también necesitan moverse un poquito sus mentes y su accionar, otros jefes técnicos que descansaron porque llegaron más brazos en la conducción técnica, cosa de descentralizar la conducción pedagógica, pero eso lo hemos ido acomodando porque seguimos convencidos que es la solución, entonces claro, ahora los coordinadores técnicos dialogan, los Matte cuando llegan a Aptus dialogan con el director técnico, con el coordinador y con UTP, pero es el coordinador técnico el que está asumiendo un rol de conducción, por lo que hemos ido generando reflexiones colectivas con ellos,

de manera de ir mirando los procesos de implementación de los planes que están realizando. Tenemos dos ejercicios de evaluación en el año: nuestro clásico de julio, nos vamos a Mantagua donde acaparamos a todos los equipos técnicos de la escuela, director, jefe técnico, coordinadores técnicos, algún representante de los profesionales que están llegando a la escuela, de los ayudantes de aula, los coordinadores de lenguaje, matemáticas y de ciencias. Son siete u ocho personas por escuela y nos vamos a Mantagua por dos días para hacer una evaluación de proceso; tomamos los planes y los escaneamos, como le llamamos nosotros, por cada escuela unas cien observaciones al plan. Entonces ellos se abren la plataforma y rectifican en relación a esta discusión. Y llegamos a noviembre o diciembre donde hacemos evaluación de cierre para el período de transición del 2011. Como ves, estamos en una dinámica de conversación, de liderazgo muy fuerte con las escuelas y hemos ido generando situaciones para que se vayan involucrando en la toma de decisiones. Te piden psicólogo, pero cuando te lo piden, y tú les pides verbalizarlo técnicamente, los directores se marean. Entonces si la estrategia está pensando en un psicólogo, a lo mejor es un asistente social ¿Te das cuenta? Generamos esa discusión y tomamos decisiones colectivas, por lo que ellos se han visto involucrados, porque lo que nosotros les decimos es que una mala decisión técnica va mirando el liderazgo de ellos, entonces aquí que no me traigan el psicólogo que viene por pituto, los directores se mueven un poco en esa cultura, porque finalmente los que terminan perjudicados son ellos. Lo mismo cuando elegimos directores técnicos, ellos son profesores nuestros con ciertas condiciones que nosotros le pusimos a la escuela. Entonces muchos tomaron decisiones, o al revés, o no eligen al profesor que tiene el perfil porque el tipo es más crítico. Nosotros hemos ido generando ese aprendizaje.

E: ¿Hubo algún tipo de evaluación con respecto a esta ATE? En el momento en que la contrataron como ATE.

S: No, porque tenía que ver con la seriedad que había en el trabajo, si efectivamente, Aptus es un tipo de ATE diferente a las que han crecido en torno a la SEP, ellos se lograron institucionalizar pero por un carácter más estratégico que instrumental, pero en definitiva estás hablando con la SIP, por lo que no hubo un cuestionamiento mayor, eso lo hemos vivido a medida que vamos actualizando el contrato. Tanto así que ya llegamos a un 2011 con ellos porque el proceso ha ido cambiando, han cosas que han resultado, otras que no,

otras que sí te resultan en algunas escuelas y otras en que no. Eso es lo que a Aptus le cuesta mucho, esa flexibilidad le cuesta mucho lograrla.

E: En el proceso de contratación de la ATE ¿Se establecieron alguna especie de requisitos desde el DAEM a la ATE como específico, además de lo que ellos ya traían como propuesta?

S: Sí, pero es parte de lo que yo te estoy contando. Lo que nosotros hemos hecho ha sido ir cambiando las condiciones del contrato original, bueno, y ahí la dificultad ha sido que pasa por no escaparse tanto, entonces hemos tenido que controlar un poco a la escuela con respecto a qué cosas están resultando o no. Un caso súper emblemático en eso es el tema de las planificaciones, hay que comprar planificaciones de quinto a octavo, segundo ciclo, claro, porque Matte llega hasta cuatro básico lo que corta la continuidad metodológica. Para nosotros esos temas se deben ir resolviendo cuando las escuelas no tienen claridad con respecto a la proyección a largo plazo.

E: Esto me recuerda a una directora de otra comuna, quién me manifiesta lo mismo, que ellos como colegio han instaurado eso de capacitarlos de quinto a octavo para que sigan esta línea de...

S: Claro, de hecho, ya están mandando a comprar las planificaciones de quinto a octavo ya que no están contempladas en el contrato.

E: También es interesante desde la misma escuela ir generando nuevos liderazgos, de un profesor a otro...

S: Y eso desde todos los ámbitos, a propósito de la ATE ---, que están trabajando lo de las pizarras, todo lo que es didáctica, efectivamente dándole sostenibilidad a una inversión que se ha realizado.

E: Bueno, y el proceso de contratación, además de esto de ir cambiando, llevándolo a pocas palabras de todos estos ejemplos que me ha dado.

S: Ha habido una dificultad tremenda que es a nivel macro, estructural, que es la que yo te señalaba. **Los ritmos municipales de un sostenedor con características como las nuestras no da cuenta de los ritmos que tienen las escuelas para enfrentar estas demandas y necesidades.** Nosotros tenemos que generar condiciones para que los contratos estén en los momentos que se requieren para las escuelas. No es posible que Matte llegue a escuelas en agosto - que nos ha pasado -, no se sostiene, porque el proceso

de aprendizaje y planificación curricular es anual, y llega en agosto porque se presentó tarde, porque entre un mes y otro el consejo no selecciona, porque nosotros tenemos que pasar por el consejo. **Aquí hay una burocracia, un ritmo que muchas veces no están acorde a las escuelas, y de eso hemos ido aprendiendo, pero aun así nos vamos quedando atrás.** Entonces ya estamos sacando contrato del 2011 para presentarlo en enero, que el consejo lo mire... Y si no hay consejo y la escuela tuvo tres semanas de paro municipal... ¿Te das cuenta? Hay un conjunto de estructuras que no nos son favorables, **hay un modelo de gestión que no es favorable para dinamizar los procesos de las escuelas. Por ejemplo, los contratos con la ATE, de hecho, acaban de venir a firmar un tipo de Aptus, recién vino a firmar y los tengo trabajando hace un mes porque no puedo esperar, mientras da la vuelta, la famosa vuelta de que firma uno, el otro y el que sigue, no tenemos un modelo de gestión municipal a nivel nacional que nos facilite esto.** Y lo otro es cómo las escuelas van instalando el proceso de renovación de contrato en sus temas, ahí está la otra dificultad, que es la estandarización de la propuesta Aptus, entonces, si tú les dices que por favor sea verde claro, ellos dicen que no, que es verde, que así está, entonces yo creo que ese tipo de cosas han ido mermando la viabilidad del trabajo. Igual ha hecho un trabajo súper disciplinado, que es propio de su cultura, no te voy a negar que son tipos muy abiertos a conversar, **pero también depende mucho que la viabilidad de la asistencia técnica pasa por el tipo que le tocó a la escuela,** entonces el Cristian, que va a la Víctor Jara, opera súper bien y eso tiene una mirada desde la escuela pero yo, que voy a la Aurelia, son más densos, a lo mejor lo he hecho mal, la escuela está más resentida, entonces también tienen lecturas súper diversa de cómo la escuela va leyendo el método o la ATE.

E: Con respecto al proceso de monitoreo, desde el sostenedor hacia la ATE, o hacia la escuela ¿Hacen algún tipo de monitoreo o evaluación?

S: Sí, claro, nosotros tenemos algunas iniciativas complementarias desde los planes de mejoramiento como en el área de audiovisual, que no son ATE, pero sí son instituciones que están haciendo algo desde la SEP, con lo que nosotros hacemos un acompañamiento, monitoreamos, les ponemos condiciones de contrato, entregas de informe y yo me junto con toda la gente que está haciendo iniciativas en la SEP, por lo tanto, hay acompañamiento y evaluación a partir del impacto que puedan generar con

los planes de mejoramiento. Evaluación que también converso con los colegios, ellos son parte importante del proceso de evaluación de la ATE y de los procesos complementarios que se están desarrollando. Te pongo otro ejemplo, como están llegando nuevos profesores, estamos evaluado quiénes siguen el 2011, entonces también hago un proceso con la escuela donde su aporte y mirada evaluativa es fundamental, nosotros rayamos la cancha diciendo que se fijen en los criterios, que hermanen en tales condiciones, que su plan está en un tercer estadio de madures, por lo tanto requiere de otras transformaciones, a lo mejor en vez de tres ayudantes de aula le significan un psicólogo, que es más caro, las ayudantes de aula tienen menos perfil ¿Te das cuenta? Hemos ido conversando el sistema, cómo ellos van moviendo un ejemplo de recursos humanos en virtud a las características de su estrategia, por lo tanto hacemos acompañamiento y monitoreo.

E: ¿Qué dificultades han tenido en ese proceso de evaluación y monitoreo?

S: Yo creo que la mayor dificultad es cómo las escuelas van adecuando su requerimiento a la naturaleza de su estrategia. Por ejemplo, lo audiovisual, todas las escuelas dicen “falta taller de radio y de televisión” y yo les respondo que ya, pero cómo, y ahí se quedan, no se mueven por ello, se quedan con la sensación de que es importante no más, yo les hallo la razón de que es importante pero no es todo lo que interesa a partir de lo artístico, lo audiovisual tiene que estar relacionado con el pack de los aprendizajes, por si no tenemos maestra escolar. O sea, si tú estás pensando en un taller de radio y televisión debes adecuarlo o incorporarlo a los aprendizajes de lenguaje, por ejemplo. Entonces ahí hay una dificultad muy grande porque la escuela no lee eso, y a mí me toca decir que no hay que seguir con el taller de audiovisual porque las escuelas ya no te resisten más talleres, están llenas de cosas. Lo que hay que hacer es que la gente que haga radio y televisión se constituya en un aporte o recurso para el profesor, por lo tanto, olvídate de taller, eso tiene que ir al aula con el profesor. Esas cosas no la van leyendo los colegios. Por eso te decía que nosotros recién al tercer año vamos a hacer trabajos con ATE. El trabajo que haremos con ellos el próximo año, plantea en su modelo de desarrollo que la ejecución se haga desde la escuela, no vamos a hacer perfeccionamiento a distancia, tampoco sacando a los profesores en pleno horario. Los que se ganen la capacitación de la SEP se van a tener que venir a las escuelas, a

hacerlo desde la escuela. Nosotros creemos que, efectivamente, es posible desarrollarlo, pero eso pasa por superar esta dificultad de que la escuela tenga la claridad de qué significa una asistencia técnica en el marco del fortalecimiento de su estrategia y en el marco de su acompañamiento. **Las escuelas están cansadas de ver desfilar gente, algunos con buenos aportes y otros sin él, pero al margen de ambos, si la escuela no tiene para darle sustentabilidad a sus aportes, estaríamos perdiendo plata.**

E: ¿Qué lecciones deja para el futuro y para otras escuelas que no han ingresado aún a la ley SEP o que no han contratado este servicio? ¿Con tu experiencia qué mejorarías con respecto al trabajo de la asistencia técnica?

S: Primero, revisar los modelos de gestión de los sostenedores, **efectivamente cómo van generando modelos de gestión que faciliten la instalación de ATE y de los procesos que demandan los planes de mejoramiento**, donde la ATE es un requerimiento de muchos, pero si la vuelta municipal se demora veinte o treinta días, y entre medio hay paros y todo el cuento, el material educativo no llega derechamente a la escuela. Ese tema hay que revisarlo con mucha profundidad, **no es posible pensar en procesos como éste si no están las condiciones institucionales para hacerlo. Lo segundo es que hay una contraparte municipal, y a nivel de escuela, muy fuerte que permita dialogar con la ATE, sino ésta llega y hace lo que quiere, y claro, podrá responder a los términos técnicos de referencia, pero el aporte y el impacto van a ser absolutamente mínimo o poco sostenible en el tiempo. Yo creo que las escuelas deben tener condiciones para saber en qué momento pueden recibir una ATE.** Yo no me explico cómo pueden llegar unas ATE a una escuela en el primer año, sobretodo en el fenómeno que se dio con los diagnósticos de la educación de los planes de mejoramiento, donde las ATE se quedaron porcentaje importante del dinero y después de eso no quedó nada. Si la escuela hace un contradocumento, queda como una consulta que queda externa, que haya hecho unos diagnósticos medios participativos, medios raros. Pero yo creo que ahí está, **si la escuela no tiene la capacidad, la sensibilidad y la claridad desde dónde colocarse y para qué está solicitando una ATE, yo preferiría que no lo hicieran, eso viene de la falta de claridad porque las ATE no vienen a resolver el problema que tienen como escuela, a lo mejor lo resuelve en el momento pero el problema se va a profundizar y mantener. Yo creo que ahí hay un elemento a establecer como contraparte a nivel municipal, del**

sostenedor y de la escuela, donde la escuela también está en proceso de diálogo con la ATE, no solamente en la recepción de los servicios que puedan ser prestados. Yo te diría que por ahí van los desafíos para ir trabajando. Y lo otro, a nivel más institucional, más desde la política, la certificación permanente, la calidad de la ATE, ahí también hay un desafío, yo no sé en qué habrá terminado la propuesta del CIAE al respecto pero era un buen punto de partida para empezar a conversar.

E: ¿Encuentra que es relevante la política pública de asistencia técnica para el cambio educativo?

S: Como un factor, pero no hay cambios si la escuela no logra empoderarse, pueden desfilas todas las ATE que quieras, pero si la escuela no tiene claridad de las condiciones y características de lo que significa elaborar una estrategia de mejoramiento de los aprendizajes, no tenemos ninguna posibilidad. Eso supone una tarea compleja de tener liderazgos pedagógicos claros, poner a centro de la gestión los aprendizajes sobre lo administrativo financiero, movilizar la capacidad local, hacer perfeccionamiento docente para la especialización del primer ciclo básico, generar condiciones de re-mirar la escuela y poder organizarla en función de la demanda educativa de los niños y no la de los profesores. En este país se siguen haciendo los horarios en virtud de los tiempos que tienen los profesores. Mientras no vayamos superando todos esos problemas, vamos a tener muchas dificultades y van a ver pasear a ATE y no va a pasar nada, y las inversiones se te van a hacer reír encima. Ese es el gran fantasma que la inversión sep sea de carácter regresivo.

ENTREVISTA DIRECTORA

Escuela Básica Profesora Aurelia Rojas Burgos

Entrevistador: ¿Cómo surge la necesidad de contratar una ATE?

Directora: Bueno, te diría que surge con la SEP, surgen sueños y posibilidades. Y también como somos treinta y tantos profesionales de la educación, no todos sueñan igual, no todos creen en la posibilidad. Entonces ha sido un encantar a la gente.

E: ¿Ha sido difícil el encantar a la gente?

D: En un principio sí, porque tiene relación con la ATE, **porque éstas llegan a las escuelas haciendo un trabajo muy riguroso, muy ordenado.** Situación que no es propia de las escuelas municipales, ni mucho menos cuando eran fiscales. Hay un costo que tenemos que asumir en nuestras prácticas. Entonces **ellos llegan y te ordenan en el día a día, te dicen todo lo que tienes que hacer, cosa que cuesta, hay resistencia a eso.** En las escuelas fiscales, luego municipales, todo entraba en proceso, y por eso la calidad de los resultados, que eran bastante pobres porque la lluvia, un paro, exceso de licencia, lo que tú quieras, entraba al proceso normal al interior del aula. Por ahí veo que va el tema de la resistencia, pero se fue venciendo cuando se vieron los resultados.

E: ¿Cómo supieron de la ley SEP?

D: De todos los ámbitos, obviamente, es nuestro manejo, por lo tanto, vienen las noticias, **vienen desde el ministerio la bajada, hubieron reuniones,** acuérdate que había que preparar el plan de mejoramiento que conlleva la instalación de un plan, sino no habían recursos. Entonces para lograr eso están los resultados que estaban paupérrimos, no lográbamos repuntar, por lo que había que asumir en consejo, reunir para encantar a nuestra gente. Son profesores que tienen muy clara la película en cuanto a lo que se necesita y siempre el discurso fue que no había recursos, o sea, para todo lo que uno quería hacer no había con qué, culpábamos a las familia y al final, nunca nos mirábamos al espejo.

E: ¿Y esa fue una de las cosas que dijeron los profesores?

D: Claro, nosotros tenemos que hacer cosas aquí, los profesores no dejan el aula, la mayoría no deja de mirar a la familia como una de las causantes. Yo te digo que es una variable, mis treinta y cuatro años en esta comuna me indican que sí soy conocedora del tema, por lo tanto te digo que es una variable más, pero hay otras, está el sistema, la burocracia cuando fuimos ministerio de educación la cual continuó cuando fuimos municipales porque no está tan descentralizado ni tan expedito. Entonces, están todas esas variables y estamos nosotros, los profesores que tenemos, los que somos profesionales del tema, por lo tanto, los expertos en la materia y que deberíamos lograr los aprendizajes.

E: ¿Me podría indicar cronológicamente este proceso de contratación de la ATE?

D: Esta historia es diferente. Antes de que surgiera la ley SEP y todos estos recursos, había llegado a la comuna un aporte de esta misma ATE pero con otra figura, que era la fundación Saber Más, que era una fundación con aportes privados, bajaban a esta comuna a

ayudar. Allí se le ofrece a esta directora la posibilidad de trabajar, te estoy hablando de antes de la subvención escolar, dos años antes (2006, 2007). Entonces llega el alcalde desde el municipio, acoge esta propuesta de ayuda y nos propone desde el departamento de educación, a lo que esta escuela dice que bueno consultando a los profesores de primer ciclo, porque el tema era apoyar con el método Matte, que es un método de lectura y escritura para los chicos de ese nivel, que de ahí partiéramos, entonces, lo tomamos pero no es lo mismo que tenemos ahora, porque luego, **cuando aparece la subvención escolar preferencial, nosotros decidimos como colegio, no dejamos esa tarea que habíamos comenzado porque, en cierta medida, ya había un propósito de años, ya estaba tratado.** Yo no sometí al consejo de profesores para ver si podíamos o no, sino que les informé que las cosas estaban así, que teníamos que continuar con ello, y ellos reconocían que estábamos empezando con algo mejor, que mejorar nuestras prácticas era necesario. Ahora, que fueran ellos o fuera cualquier ATE, igual lo íbamos a hacer porque lográbamos tener recursos por la cantidad de prioritarios, nos permitía a nosotros una ATE, o sea, que estaba claro que la íbamos a tomar, por lo que seguimos con esto, que cambió de nombre, en principio era la fundación Saber Más con aportes privados, pero aplicaba lo mismo: el método Matte de las escuelas de las sociedades de instrucción primaria. Y después pudimos pagarle nosotros, y se extiende el abanico; es como bien simple que **en un principio pudo haber sido una ayuda, algo de buena voluntad, pero después no, nosotros fuimos los clientes y dijimos lo que queríamos y cómo. Ese fue el cambio. Y de ahí recién empieza a hacerse el trabajo científica u ordenadamente.**

E: Y en esta etapa, por ejemplo, me cuenta que el sostenedor por el departamento de educación lleva a esta ATE a la escuela. En ese período ¿Cuál fue su función específica en esa conversación con el sostenedor?

D: Cuando estamos con la fundación Saber Más aparece la fundación en el municipio y nos invitan como colegio y para mí siempre significó un desafío. Yo sentía que había que intervenir, que había que hacer algo de todas maneras, y pensaba que era un método probado, que las sociedades de las escuelas de instrucción primaria merecen ser replicadas, **por una sola cosa que me ayudó a tomar las decisiones y a convencer a mi equipo, porque hay una escuela en esta misma comuna, la escuela José Joaquín Prieto en esta comuna de La Pintana y que tiene éxito aun teniendo los mismos niños nuestros. Con**

eso yo puedo hacerme la idea de que, con intervención en el aula, con cambio de prácticas estos niños sí iban a poder aprender. Eso fue lo que me hizo tomar la decisión y casarme con el método e intentar empujar el cargo, cosa que ha sido tremendamente difícil, pero se visualiza el éxito. Tengo para demostrarte varias cosas. Y fíjate que era una copia de un modelo probado, que es diferente a que tú vayas con cualquier ATE, eso es importante para su registro, porque **la trayectoria y lo que ellos representan es muy importante porque deben haber un montón de ATE, pero no todas están probadas, no todas han sido exitosas.** Y sé de ATE de otras comunas que su forma no ha sido la mejor. Entonces aquí se hunde el prestigio de la ATE, o Aptus en este caso, con el trabajo sistemático y ordenado que se va realizando, y con la trayectoria de éxito que tienen todas las escuelas de la SIP. Aquí mismo, en esta comuna, ellos sí están en los doscientos setenta puntos y más, del SIMCE, y nosotros no salimos de los doscientos veinte.

E: ¿Han surgido algunos cambios en los últimos años con respecto a los resultados SIMCE...

D: Nos hemos mantenido, **nunca nos hemos caído, nunca. Eso me hace pensar que va a llegar un momento de un repunte. Estoy completamente convencida de ello.**

E: En esta etapa ¿qué rol cumplió el asesor ministerial?

D: Dirección provincial no cumplió con ningún rol porque respetaron mucho el tema de nuestras decisiones, sí cumplieron **un rol primordial en cuanto a mostrarnos y mostrarnos las posibilidades que nos abría el plan del mejoramiento y qué tan consistente tenía que ser.**

E: ¿Y eso fue en una reunión?

D: Varias **reuniones de información, fueron reuniones en grupos grandes.** Lo que hecho de menos del ministerio, de los inicios de la municipalización es que **teníamos supervisores ministeriales que venían al aula a preocuparse de esta escuela.** Yo soy muy localista al respecto, claro, como profesora antigua, pero bueno, ahora la demanda es otra, es trabajar más, en grupos y equipos, entonces son todas las escuelas municipales. Además hay pocos supervisores.

E: En esta misma etapa ¿Qué aspectos facilitaron ese proceso?

D: Para nosotros el hecho **de conocer el método y tener claras las perspectivas**. Ahora, **lo otro que facilitó fueron los recursos que existían** porque te diré que somos catorce colegios municipales y sólo cuatro tenemos estas ATE, y no porque los demás no quieran. Lamentablemente hay algunos que quieren pero sus recursos no alcanzan porque la intervención es fuerte y hay que pagar su respectivo costo. Entonces los facilitadores serían los recursos y haber conocido el método y lo que íbamos a replicar, porque **no solamente replicamos el método de lectura y escritura sino también el proceso de gestión de este tipo de colegios. Incluso los directivos estamos “guiados”, asesorados por gente con experiencia en la gestión directiva de esos colegios.**

E: ¿Y qué dificultades tuvieron en este proceso de decisión de contratar?

D: **El tramiteo, cosa que se sortearon después**, pero que pudieron tener mejor inicio. Por ejemplo el 2009 tenían que llegar los recursos, o estaba planificado comenzar en el mes “X” y el consejo municipal tiene que aprobar los recursos cuando pasan de una cantidad. Y eso frenó la gestión. **Hubo que esperar la firma de los contratos. Esas cosas burocráticas entraban mucho en el proceso de la SEP.**

E: Claro, pero ahí estamos hablando de un tema de ya contratar a la ATE, pero en el sentido de tomar la decisión...

D: Hay un tema que hasta me da risa pero forma parte de los seres humanos, **porque esta ATE está muy casada con alguna ideología o para el público. Representa un sector político, o sea, no la ATE sino los Matte** ¿Te fijas? Esto es algo que yo escuché en varias reuniones, no quiero quedarme con que eso era una casualidad pero cruzó varias veces **criticando que cómo usan ese método retrógrado si tiene que ver con tal tipo de personas. Ideologías que no deben cruzar el quehacer pedagógico, nosotros** tuvimos firmeza al respecto ya que nuestra única intención era mejorar con los chicos. Y otra cosa es que entregaron la preocupación del docente, les dijeron legítimamente que iban a llegar a intervenir sus salas; eso es fuerte pero no pasó más allá –que también es muy lógico y muy bueno – de la discusión y conversación en los consejos. Hasta el día de hoy yo podría decirte que en algunos temas cruzan. **Eso, la postura de los docentes y temas ideológicos aunque esto último fueron luces cortas que quisieron destellar, pero el tema fue en la resistencia del docente en la intervención en el aula, y eso se hubiera dado con cualquier ATE.**

E: Ahora, en el proceso de la búsqueda en sí de la ATE, aunque usted me contaba que esta ATE llegó, no fue algo que buscaron pero ¿Buscaron ustedes alguna estrategia de evaluar nuevamente esta ATE para generar este nuevo trabajo o vieron ofertas en otro ámbito?

D: No, porque cuando partimos, que fue un poquito antes, la fundación de beneficencia nos ofrece, y empezamos a caminar por un nivel, con el otro y aparecen los recursos. En cuanto a eso, nosotros no tuvimos nada qué decir, **no miramos para otra por dos variables: la primera y la más fuerte, es que había un trato para continuar aquí, y la otra es que ya nos estábamos convenciendo de que estábamos bien. Así que continuamos.**

E: ¿No hubo participantes?...

D: No buscamos otra porque si hubiésemos estado muy mal con esta ATE, no resistimos porque los recursos ya eran nuestros. **Entonces ya se venía afianzando como método y tema de gestión.** La ATE cambia porque, como te decía en un principio, fue fundación Saber Más replicando el método Matte de lectura y escritura que se da en las escuelas de Sociedades de Instrucción Primaria (SIP). Luego aparece Aptus replicando el modelo general de la SIP, no sólo el método de lectoescritura.

E: ¿Qué características de la ATE se tomaron en consideración para seguir trabajando con esta ATE?

D: **La opinión de los profesores que ya habían partido con ello, que eran los kínder, primeros y los segundos, y con ello ver los trabajos que iban realizando, eso nos hizo tomar la decisión de continuar, ver que había que continuar algo incipiente pero que estaba dando luces de que iba por buen camino.**

E: ¿Y la relevancia de todas estas características de la ATE en relación a la escuela? ¿Hay una equivalencia entre lo que trabaja la ATE con la realidad de la escuela?

D: Sí, de todas maneras porque existía la posibilidad de demostrar que nuestros niños eran capaces porque “hasta antes de”, nosotros estábamos ahí no más, con todos los problemas que teníamos, por lo que no mirábamos más allá como escuela, pero nosotros nos fuimos convenciendo y nos ha costado una barbaridad, porque yo te he hablado de los problemas, pero cuando te muestro los logros, a lo mejor son mínimos en comparación a otros tremendos colegios, pero para nosotros ha sido hartos, y que estamos replicando para otro nivel. Nosotros trabajamos en dos jornadas, entonces se para, nosotros aún no estamos en JEC, **por lo que en la jornada de la mañana le tratamos de copiar las formas y las**

prácticas con los recursos SEP. Que por un lado te contrata la ATE y por otro te siguen teniendo recursos, entonces ahí **nosotros seguimos copiando el modelo a ATE, sin que ellos intervengan de quinto a octavo básico.**

E: En esta etapa de la búsqueda de la ATE ¿Generó algún tipo de consejo o alguna posibilidad de buscar dentro del registro ATE

D: Por supuesto, nosotros tenemos la figura de un coordinador de los recursos SEP. Recuerda que te dije que somos catorce colegios. Entonces existe una persona encargada de guiar todos estos procesos y darle sentido porque no se trata de recursos por recursos tampoco. Allí la gran preocupación, fuera de todo lo administrativo y si seguimos o no, cuando ya decidimos partir, existe esta figura como contraparte de la ATE. Es el “pepe grillo” que está encima viendo cómo vamos, supervisando a la escuela y a la ATE ya que hay que ver si estamos sacando provecho a las inversiones que hemos hecho. Ahora, nosotros generamos como municipio de La Pintana como departamento de educación un tremendo equipo en el cual hemos ido de menos a más. **Vale decir que partimos y vamos ordenando, monitoreando y evaluando cómo van. Entonces siempre tenemos como peso sobre nuestras espaldas el hecho de ver cómo va la ATE,** porque son los únicos colegios que están con este servicio en la comuna, no hay otros. Hay otros colegios que directamente están sin apoyo porque los recursos no les dan, pero esta figura, este señor que es **el coordinador, don Edgardo Álvarez, es quién está pendiente de cómo vamos y estamos comparando esto, que son los resultados y las evaluaciones que tengo aquí, con el trabajo a nivel comunal, ya que a ese nivel se aplican las evaluaciones a todos los colegios. Entonces tenemos nuestros resultados más los resultados de las cuatro escuelas que están con la ATE en comparación con el resto de la comuna.**

E: Eso es súper interesante, para ver cómo va trabajando la ATE e ir viendo los cambios positivos en el proceso...

D: Otra forma que hay es el claro trabajo... Hay un coordinador del Aptus en las escuelas de La Pintana, entonces esa persona coordina un trabajo con el municipio, con los directores de las escuelas y con los jefes técnicos. Vale decir que periódicamente estamos en reuniones para ver cómo vamos y qué tenemos qué hacer porque nos tomaron de la mano. Y ¿Cuál es la gracia? Que cuando ellos se retiren – porque este trabajo ha sido como una intervención grande – y después empiezan a

bajar para ir dándonos la autonomía necesaria. Se supone que a los cuatro años de que termine este plan de mejoramiento, la ATE termina y deja instalada la práctica, porque ese es el trabajo: la práctica de las escuelas de la SIP. Es ahí donde nosotros debemos ser capaces de decidir.

E: Voy a volver a la pregunta de la búsqueda en términos del asesor ministerial ¿Hubo reuniones para dar informaciones específicas?

D: No.

E: Ahora ¿Qué aspectos facilitaron este proceso de búsqueda?

D: El hecho de conocer algo de la fundación Saber Más. Otro factor que facilitó fue el saber y conocer, porque fue histórico el colegio del que te hablo que es de la comuna de La Pintana, es así como el nodedal que conocen tanto, es la escuela Prieto, en donde todo aquel que viva cerca o a diez cuadras intenta tener una vacante ahí, y son los mismos mejores alumnos que pueden estar en colegios municipales. **Estas escuelas son exitosas por un modelo integral. Eso también nos ayudó a tomar decisiones para copiar ese modelo.**

E: ¿Y es por el modelo o porque la ATE trabajaba ahí anteriormente?

D: Es que es la ATE quien replica ese modelo porque Aptus toma el proceso y la metodología de lectoescritura de las escuelas Matte de la SIP; y esa escuela de la que te hablo forma parte de esa SIP.

E: ¿Qué dificultades hubo dentro de la búsqueda de la ATE?

D: Lo que pasa es que la ATE nos llegó, nos la ofrecieron en un principio como un tema de ayuda y apoyo a los más vulnerables, a la gente más pobre. Fue bajo ese contexto, y nosotros la tomamos como un desafío. Cuando nosotros partimos, lo hicimos aceptando un desafío que se nos propuso porque nosotros pudimos haber dicho que sí o que no, y ellos le habrías preguntado a otro colegio. Nosotros lo aceptamos como una oportunidad, pero ahí no teníamos opción de decidir, después de eso nos preguntan si queremos seguir y nosotros dijimos que sí, entonces fuimos y lo compramos por lo que podemos exigir.

E: ¿Cuáles fueron los criterios para poder contratar a la ATE?

D: La trayectoria, el peso que ellos tienen. En un principio lo fuerte, porque a la fundación Saber Más no la conocíamos, es más, este grupo de personas de buena voluntad que nos conquistaron un poco, no eran de la fundación sino que en ese tiempo eran las

escuelas SIP, eso era lo que nos motivaba y nos ponía contentos el hecho de trabajar con la escuela Prieto. **Su prestigio es lo que nos hizo seguirlos.**

E: Entonces los criterios de evaluación más que nada fueron por la experiencia externa... ¿No hubo una evaluación interna?

D: No, yo lo conversé con el consejo y les dije que teníamos esa opción. Pero bajo este contexto de inicio te dije que teníamos la misma cantidad de vulnerables y cero recursos. Era la subvención normal, cero recursos. Todos generábamos excedente para los demás porque hay hartos alumnos con buena asistencia, pero tampoco podíamos utilizar esos recursos porque formamos parte de catorce escuelas. Por lo que no teníamos más que verlo como una oportunidad cuando partimos.

E: Específicamente en el proceso de contratación de la ATE ¿Quiénes participaron en la confección del contrato?

D: El municipio, el departamento de educación y creo que el tema jurídico. Ellos traen una propuesta y nos preguntan a nosotros, los directores de colegio, las conocemos pero ya está hecha, la orgánica ya está lista porque ellos traen un plan de trabajo, entonces el tema es si acaso lo aceptamos... Y luego hemos visto, moldeando cosas, evaluando...

E: ¿En el trabajo mismo?

D: Exacto.

E: ¿Dentro del contrato hubo cambios de...

D: No, porque ellos proponen. Es que es un modelo claro que se fundamenta en asesorías, entonces eso conlleva un tipo de material... **Está clarísimo cómo van los recursos y los pagos de las asesoras y un curso de gestión.** En eso se mueve toda la ATE. Entonces, después, a medida que va pasando el tiempo ha sido ser necesario hacer sugerencias tales como pedir tales libros, materiales o de decir que lo que se está haciendo no es tan conveniente, entonces que hagamos lo otro, que cinco asesorías pero que y necesito diez, o tres en tal curso. Pero el modelo es con asesoría y con material.

E: ¿Y eso fue confeccionado en general por el municipio...

D: Con el municipio, con la ATE, la propuesta que ellos traen.

E: En ese sentido, nuevamente. ¿Qué rol cumple el asesor ministerial?

D: No, ninguno, salvo que... yo creo que si tú me dices que el contrato debe tener esto, yo creo que sí, es de manera indirecta porque frente a dudas lo que hace el departamento de educación es recurrir a la provincial. Yo creo.

E: ¿Pero no es que usted sepa que se hayan realizado esas reuniones?

D: Es que no se realizaron.

E: E independiente a lo que usted sepa ¿Cuál cree usted que pudo ser el aporte del asesor en esta etapa?

D: No creo que mayormente, porque también hay un tema que es la autonomía, que se habla mucho en el plan de mejoramiento. Si hablamos de la toma de decisiones, no porque era el colegio que estaba muy empoderado en cuanto a que éramos nosotros los que debíamos decidir. De haber sido desde el punto de vista de ideas... yo creo que se cruzó un poco el asunto ese de la ideología. Yo creo, pero eso ya es algo muy de percepción.

E: ¿Qué aspectos facilitaron este proceso de contratación?

D: Es que **ya teníamos claro que íbamos a seguir.**

E: Bueno, y como no estuvo tan inmerso en contrato en sí, tampoco puede saber qué aspectos facilitaron o dificultaron...

D: A ver, la dificultad sí tengo claro **que lo dificultó la cantidad de dinero, porque en el valor se implica si tiene que pasar o no por el consejo municipal**, y hubo un momento en que **tuvimos que ir los directores unidos como departamento de educación al consejo municipal a explicarle a los concejales el porqué queríamos eso, porqué lo necesitábamos y cuál era nuestra apuesta, en el fondo debíamos convencerles porque la cantidad de dinero ameritaba que el consejo diera la aprobación y eso debiera ser cada año** y cada uno de estos debiera costarnos menos. **Eso es lo que dificulta, la figura del consejo municipal** yo digo que entraba porque su manejo y tarea es política, no educativa, entonces al momento de, ellos van a mirar la cantidad de dinero, quiénes son y no tienen idea de qué método estamos hablando y no tienen porqué saberlo salvo que sean profesores. Con el debido respeto, no tienen porqué saber qué diferencia hay entre una forma de educar y otra, lo que sí debieran saber a quiénes impacta y si funciona, cuánto cuesta, todo eso...

E: Y en el proceso en el que ustedes fueron a esta reunión ¿Cuántas reuniones tuvieron, aparte de eso necesitaron hacer alguna carta?

D: Sí, la reunión en sí fue la culminación del tema, así como la última jugada, pero previo a eso, **nuestro jefe de educación tuvo que hacer harto trabajo para poder convencer y hacer documentación, cartas, o sea, tenía que informar.** Yo, cuando fui a la reunión, los concejales estaban con un legajo de documentación del 2009, contándole lo que habíamos logrado.

E: Ahora vamos a pasar el proceso de implementación del trabajo de la ATE. Luego de firmar el contrato ¿Cuáles fueron los modelos a seguir en la implementación de trabajo en general?

D: La estrategia es implementar, **copiar un modelo exitoso y nuestro referente, nuestro ejemplo era otra escuela de nuestra comuna, un colegio particular subvencionado, con larga trayectoria en La Pintana y con éxitos cuantificables a la vista; te estoy hablando de 270 puntos y más en el SIMCE y nosotros, los municipales el colegio que mayor puntaje sacó fue de 230 aprox.** Entonces, esa era la estrategia, cómo las bajamos a las escuelas, se firma contrato, en este copiar se trata de intervenir. Los primeros básicos se trabajan con la lectoescritura, y luego que ellos aprenden eso, que continúen al segundo, tercero, cuarto... Obviamente, si aprendieron a leer bien, van a comprender lo que leen, y eso automáticamente logra mejores aprendizajes. Todo en el orden que tú quieras, pero se iban a mejorar todas las habilidades para que el niño, aparte de lenguaje, tuviera éxito en matemáticas o en ciencias. Pero todo esto muy de a poco porque la intervención es muy larga y dificultosa. En lo que consistía finalmente era que interveníamos al curso, partimos con lenguaje – un subsector – que lo dice el plan de mejoramiento, con la lectura en los primeros y copiando hacia arriba. **También iba a ser paulatino, vale decir, un año partimos aquí y no en todos porque ellos no tienen las habilidades que iban a tener aquí, las que íbamos a instalar este año en primero. Luego, el próximo año capacitaremos profesores y nos metemos aquí con los mismos alumnos.** En estos momentos tenemos los cuatro cursos, pero por lógica, el próximo año por el plan, vamos a intervenir los terceros. Aquí hemos copiado el modelo porque las asesorías son para los cuatro cursos, pero si es por ver resultados dentro del plan, dentro del 2011 estamos aquí y el 2012 estamos en cuarto. Y nuestra apuesta dice que al cuarto deberemos tener mejores resultados.

E: En general ¿Quién organizó este trabajo? ¿Cómo se plantearon los objetivos y formas de trabajar?

D: Los objetivos están en el currículum, nosotros apuntamos solamente a lo curricular. **La forma de trabajar es el modelo que viene, lo tenemos que consensuar y lo echamos a andar. Se preparan los docentes, se capacitan, luego vienen las asesorías al aula.** Los asesores son profesores de lenguaje – cuando partimos en lenguaje – que ven las escuelas SIP, o gente que está preparada en ese ámbito, **ellos vienen una vez al mes a cada sala, y yo tengo de primero a cuarto, doce cursos, o sea, imagínate las asesorías que tengo en el año**, las cuales se pueden pagar con los recursos SEP. También tenemos las evaluaciones, las planificaciones primero.

E: En todo este proceso, más allá de los puntos ¿Es lo que llevó la ATE con ustedes o hicieron una reunión? ¿Quién participó más en esta confección?

D: Acuérdate que el modelo venía hecho, el modelo que veníamos siguiendo de la fundación. Cuando llega la fundación Saber Más, traía su modelo y poco teníamos que decir, y cuando entraron aquí nosotros ya tuvimos más intervención, porque cuando partimos con la fundación con la fundación empezamos diciendo que nuestros profesores de primero los cuatro años iban a seguir siendo profesores de primero. Después de que entramos, vimos o que nosotros íbamos necesitando, lo que necesita esta escuela, lo que el consejo de profesores, técnicamente hablando, llega a consensuar lo que es mejor, no copiar tal cual. Hay cuatro pilares que están dados, porque si una cosa tienen las escuelas SIP es que tienen un modelo totalmente estructurado, entonces aquí en estos pilares es que vamos interviniendo, en el cómo; **están las capacitaciones al docente, las asesorías al aula, todo esto inamovible, las planificaciones, las evaluaciones y cómo bajan estas evaluaciones a los colegios.** Cada profesor recibe dentro de este cuarto básico, primer semestre, la planificación de matemáticas. Uno de nuestros temas es no tener jamás la planificación al día porque a muchos profesores se les pierde la guía, la llave del estante, se les echa a perder el pendrive, cualquier cosa... Sin embargo, **hoy va la ATE y te entrega la planificación ¿De dónde tú me vas a sacar decir que no van a trabajar?** Ahí está, tienen que trabajarla. Pero de ahí viene otra parte: **la asesoría y el monitoreo que vienen a la planificación que contiene unidad, la clase con su cantidad de horas y sus actividades.** Cuando se instala el modelo es cuando como escuela veremos lo que hacemos.

Además que no le puedes negar al profesor como profesional de la educación, no le puedes negar al niño su derecho absoluto a que se le pase todo el currículum, si son los contenidos mínimos obligatorios, los mínimos. Entonces ¿Con qué derecho uno puede decir que no pasará tal materia porque se enferma, porque hubo paro o se llovió la sala? Ahí está la gravedad de lo que ocurre en la educación chilena, y el resto son vacíos, vacíos que sólo los tienen los niños pobres, en los otros sectores les aseguran que les pasan todos sus contenidos. Ahora, obviamente después de tener todo tratado vendrán las diferencias individuales, las motivaciones de la familia, las motivaciones personales. Pero las herramientas que tenían que darse en las escuelas se las entregaron. Por eso es vital hacer las planificaciones, es vital hacerlo así de ordenado, sino le estaríamos negando a nuestros niños sus posibilidades.

E: Usted me había dicho que el modelo anterior, de los profesores que estuvieran los cuatro años en primero básico y ustedes cambiaron. Esa fue una de las modificaciones al plan de trabajo ¿Hubo alguna otra?

D: Vinieron más asesorías, las agregamos para que hubiera más orden. Porque nosotros como docentes de esta escuela **el trabajo colectivo tiene mucho que ver con los resultados finales**. Entonces veíamos que dejar los mismos profesores era limitar el accionar del profesor dentro de este curso, sin embargo, tú sabes que educamos a personas, por lo tanto tenemos que continuar, pudo haber sido el lineamiento que vimos, y que se necesita a ese profesional. Entonces decidimos trabajar primero y segundos, estamos probando eso para luego probar terceros y cuartos. Y vamos viendo que el modelo también te obliga a tomar otras decisiones, o sea, nosotros estamos a punto de tomar la JEC en el 2012 porque las construyen ahora el 2011, eso va a implicar que tendremos que aportar más al tema de las especialidades, de quinto a octavo yo no puedo darle clases de matemáticas con cualquier profesor, necesito que esté especializado. Y para eso, **nuestro programa dice que al salir de cuarto, vamos a tener copiadas las prácticas, la normalización de los niños**. Los niños deben venir a un lugar a estudiar y no a otra cosa, para eso necesitamos a niños tranquilos y predispuestos, no un griterío de locos. **Tenemos que llegar a copiar la práctica de estas escuelas ordenadas y donde no se pierde tiempo en cosas que no corresponden. El sostenedor tendrá que ser capaz de tener el personal de apoyo necesario para que el docente haga clases y no otra cosa. Ese es el gran drama**

de escuelas como las nuestras, nosotros los profesores tenemos que contener el llanto de un niño, su hambre, su impotencia, la ira de una madre, y tantas cosas más.

E: ¿Las asesorías que fueron aumentando tienen que ver con esa parte? ¿Digamos de convivencia o las aumentaron por otro tipo de ...

D: No, yo te digo que ellos vienen a hacer clases. Lo demás, el sello de nuestra escuela y de la necesidad porque por mucho que nosotros entendamos que tenemos que pasar esto, también son personas... Pero yo digo y apuesto que debe haber todo un aparataje de apoyo y de hecho lo hay. Hay un proyecto de integración, un psicólogo, fonoaudiólogo, hay dos profesoras especialistas en DM y cada uno contiene con respecto a su especialidad porque el resto debe ir al currículum, tienen que avanzar, si a eso se viene a la escuela.

E: Entonces, además de todo este proceso de la ATE, existe el proyecto de integración...

D: Sí, tenemos cruzadas muy fuertes porque este año tenemos 38 y para el próximo ya tenemos alrededor de 150 niños con necesidades educativas especiales.

E: ¿A qué se refiere con que hoy haya más asesoría?

D: Periodicidad y más subsectores porque empezamos interviniendo no solamente en lenguaje, ahora estamos interviniendo lenguaje y matemáticas. Entonces, si yo te dije que tenía doce cursos, tendríamos alrededor de trescientas visitas de asesoría al aula, son trescientas veces en que ha ido una persona que no va a molestar, porque **su función es asesor, ayudar y guiar, de trabajar con un profesor en un período del año.** Y logramos entrar a la ATE, cosa que era otro embrollo, porque **generalmente a los profesores no les gusta que lleguen a intervenir sus clases, su sistema.**

E: ¿Se han cumplido los productos acordados hasta el momento?

D: Sí, todo.

E: ¿Y la calidad de estos productos?

D: **Buenísima, y si tuvimos alguna dificultad con formas o estrategias de una asesoría del montón que hay, ya lo transamos, lo negociamos y la asesoría cambia, porque como clientes demandamos lo que necesitamos y no lo que nos quieran dar.**

E: ¿Entonces en ese sentido no ha habido ninguna queja?

D: Nada. **La llegada del material fue estupenda, el capital humano genial porque son niñas profesionales con experiencia, años de servicio, con experiencias nuevas que**

deben transmitirnos, que modelan clases, es decir, que no sólo vienen a ver cómo lo hace el profesor sino que también en su momento ofrecen hacer una clase.

E: Y en todo este proceso de implementación ¿Qué fue lo que facilitó en este proceso?

D: **El ordenamiento de la ATE**, porque mi jefe técnico y yo, como buenos directivos de colegios municipales, con todo lo que teníamos que hacer intentábamos cumplir con todo, pero eso nos dejaba muy desorganizados. Sin embargo, ellos tienen una agenda del mes que nos dice, por ejemplo, dónde y a qué hora nos toca lenguaje con el primero C. **Un orden muy riguroso, eso es lo que muchas veces en escuelas municipales no se acepta.** Costó porque en las escuelas fiscales de esa época siempre había tiempo para todo y como los niños no reclaman que el profesor se demora en llegar a dar la clase... Eso como un ejemplo de tantos, pero los organismos fiscalizadores del mineduc están por ahí no más, si no pueden estar en todas las escuelas. **El orden es lo que definitivamente ha facilitado el proceso de implementación.** Si yo te hablo desde mi perspectiva como directora, **yo veo cómo nos asesoran mensualmente, cómo nos hacen “clases” para copiar este modelo. Esto me dio la confianza para sentirme comprometida con este proyecto y me ha hecho empujar este modelo, hacerlo andar.** Tengo que reconocer que como escuela también hemos debido contener las lógicas inquietudes de nuestros profesores, digo lógico porque eran válidas, nosotros no podíamos llegar a poner puros palos no más, sino que debíamos entender y darlo vuelta.

E: En este caso ¿Cuáles serían las dificultades en el proceso de implementación?

D: **El docente, he tenido profesores que han llorado y eso es muy fuerte**, pero cuando le muestras lo que van logrando, bueno algunos, porque cada profesor es diferente en los logros, en las capacidades y sus habilidades no son todas las mismas. Una parte fuerte de esto es la normalización del alumno para la clase. Cuando hablo de normalización, me refiero a que todo esté predispuesto para la clase, va desde la llave de la sala hasta que los niños se comporten y estén dispuestos a aprender, el espacio para que se dé el aprendizaje también es importante, es lo que más nos ha costado y lo vamos mejorando de a poco.

E: ¿Alguna otra dificultad?

D: **La resistencia de algunos colegas**, no todos porque hay unos que están muy casados con el tema, con la forma, la práctica y los hábitos. Antes los hábitos, sin ser malos, eran menos rigurosos. Aquí no hay profesores muy jóvenes, eso es importante porque las

prácticas las tienen adquiridas y cuesta que se las saquen o cambien un poco, entonces ahí hubo resistencia por parte del docente de aula. Hemos cambiado, no estamos de maravilla pero hay gente que nos reconoce.

E: ¿Qué tipo de evaluación ocupa la escuela con respecto al trabajo que está haciendo la ATE?

D: Ahí hay una parte que **tenemos que darle más posibilidades al docente de aula para que evalúe. Cosa que propusimos, nosotros necesitamos que el docente de aula evalúe el trabajo del asesor que nos viene a ver**, que no sea solamente desde la contraparte y nosotros como equipo directivo vamos evaluando el proceso y el tema no tiene otro nombre y otra connotación que no sean los resultados finales, en cuatro años más lo verá. **Cuando hacemos el análisis de los resultados que ellos nos mandan, hacemos un consejo general y vamos viendo la diferencia entre un curso y otro. Así vamos generando las instancias de valor y esto lo hacemos durante y a final de año, el trabajo es semestral.** Mira acá tenemos una evaluación...

E: Además de que haya una evaluación del profesor hacia el asesor ¿Hay otra instancia de evaluación?

D: Sí, hay un monitoreo permanente. Mi equipo me obliga, bueno es mi función monitorear, ir al aula y ver in situ qué pasa, lo mismo mi jefe técnico. Pero a la vez observar las diferencias entre cursos, quiénes avanzan más, etc. Además, **la ATE nos hace un curso que son estos despachos, las entrevistas con los profesores, cosa que tenemos que hacer frecuentemente, calendarizadas y con productos.** Por lo que estamos obligados a estar monitoreando permanentemente, y este monitoreo es, más que nada, el acompañamiento para ver cómo va el profesor, si acaso posee dificultades en algún contenido o con los alumnos; todo esto con el fin de colaborar posteriormente.

E: Y en este proceso de monitoreo y evaluación ¿Qué ha facilitado y dificultado este proceso?

D: El clima que hay en el colegio es algo que ha facilitado el proceso. El clima laboral que hay acá es de mucho respeto mutuo entre la dirección y los docentes, también hay un compromiso total hacia los chicos, o sea, sabemos la realidad que tenemos y las ganas que tenemos de hacer las cosas como corresponden, por lo que el monitoreo forma parte lo que nosotros debemos hacer. Bueno, y **dentro de las cosas que han dificultado este**

proceso de monitoreo y evaluación ha sido el tiempo porque hay que hacer este monitoreo al aula y si yo tengo 26 cursos en mi escuela y de los 20 días hábiles que hay en el mes, y para recién hacerle una vuelta. Entonces te falta tiempo porque después de ir a ver las falencias en cada sala hay que buscar soluciones, y no puedes esperar los cuatro meses, terminar la ronda, para entregarle soluciones, por ejemplo, que en una sala hayan cinco niños con déficit atencional y que no se les trate. Entonces, esa es nuestro apoyo, ver qué pasa. Piensa que hay hasta siete niños integrados por aula. Los niños con déficit generalmente son más en los lugares deprivados, acá hay más niños con problemas neurológicos, de personalidad, niños con riesgo social... Un gran porcentaje de nuestros niños han sido gestados con temas en contra y eso se refleja en los aprendizajes.

E: Aspectos generales del trabajo de la ATE ¿Cuáles han sido las estrategias de coordinación y comunicación entre la ATE, el sostenedor y la escuela en el proceso de implementación?

D: Hubo un coordinador y reuniones, hemos trabajado con reuniones y hemos ido ordenando el plan. El plan viene hecho, lo que te digo es que el orden es el que está así. Yo creo que nos falta más tiempo para sacarle más provecho a esto porque todas estas observaciones son por curso y por niño, o sea, imagínate la cantidad de gráficos que tenemos, toda una interpretación. Ha sido un gran desafío porque el tiempo y la falta de funcionarios, o sea, como directora te voy a dar un ejemplo bien casero: mi secretaria se retira a las cinco de la tarde y la escuela sigue funcionando si nosotros tenemos tres jornadas y de ahí para adelante no hay nadie que conteste el teléfono, que atienda a los apoderados, todo eso lo tenemos que además hacer nosotros en esa jornada, no tenemos funcionarios suficientes. Las escuelas municipales adolecemos de eso. Aquí lo que hay como asistentes de la educación es que están conteniendo el grave tema de la convivencia, pero nosotros le estamos enseñando a nuestros niños - con ese monstruo tremendo que hay de la violencia – que tenemos que poder convivir y respetarnos.

E: Y en ese período de comunicación y coordinación entre estos tres actores educativos ¿Cuáles han sido los factores que facilitaron esta coordinación?

D: La coordinadora que dirige directamente al colegio, porque nosotros cuando esta instancia pasa al departamento de educación, hemos cumplido nuestra labor, porque ahí hay un organismo, una persona que lidera este tema pero ya no es tan expedito con nosotros.

Esto es cuando ella viene a la escuela a reunirse con nosotros, **ella viene a los cursos de gestión para nuestro equipo para ver qué hay que atender y solucionar. Hay muy buena comunicación por parte de la coordinadora.**

E: ¿Y qué ha dificultado este proceso de comunicación con la ATE, el sostenedor y con el coordinador?

D: El tema de la contratación, el hecho de que hay que estar convenciendo al consejo municipal. Ahora, el tema de los recursos, la bajada de los recursos se ha dado de buena manera, nosotros no tenemos absolutamente nada que ver con el pagar, en llamar ni hacer las boletas, a nosotros nos sacaron de ese tema, yo lo encuentro regio porque claro, nosotros generamos y recibimos el fruto, pero no vamos a estar preocupándonos de las boletas, para eso hay un equipo que se encarga del tema.

E: En ese sentido ha sido un poco de...

D: Sí, con la ATE, porque el resto de los recursos SEP nos ha costado un poco en términos de que se nos dan los recursos pero es burocrático, yo cuando tú llegaste yo estaba hablando con un funcionario porque mañana tengo una salida cultural y hasta el día de hoy no me habían dicho que sí, entonces cómo le dice uno a los niños que vamos a salir si aún no me confirman, imagínate yo les digo que tenemos salida cultural y hoy me decían que no. Sería una tremenda falta de respeto.

E: ¿Considera usted que este apoyo externo de la ATE es relevante para el mejoramiento educativo?

D: Yo como persona sí, totalmente casada con el tema. **Conociendo nuestro colegio no hay otra cosa que se dé mejor que con una intervención, no habría posibilidad de logro ni de avanzar, si no hay intervención permaneceríamos estancados, lo único que estaríamos haciendo con nuestros colegas sería contener la montonera de cosas que nos cruzan. Entonces, tener apoyo técnico pedagógico es muy bueno para nuestro colegio. Es la única posibilidad que tenemos de avanzar;** no puedo decirte cuánto avanzaríamos en tanto tiempo, pero avanzamos. Mi sueño es que avancemos mucho, mi desesperación es que sea luego, pero sin ATE, nada, por más que hagamos esfuerzo. ATE es imprescindible, piensa tú que si me voy a otro proyecto que tenía el ministerio de educación eran las escuelas P900, no sé si has escuchado de eso, pero son las 900 escuelas más pobres. Nosotros cuando comenzamos nuestra historia en esta población, nos

incluyeron en este grupo P 900 y a los dos años nos salimos porque nos bajamos y pasa por recursos. Yo cuando me despedí dije lamentaba mucho que nos dejaran porque eso significaba que íbamos a caer porque estábamos en riesgo, entonces era muy necesario intervenir para poder avanzar.

E: ¿Qué ha aprendido usted de esta experiencia de trabajo en general?

D: En mi experiencia es que se me va cumpliendo un sueño de que hayan recursos para nuestros niños, porque habiendo los recursos que está generando el SEP podemos tomar los recursos que necesitamos en conjunto con los profesores. Mira, con peleas, con o sin dificultades, como sea, pero que uno con el equipo que lidera recibamos lo que necesitamos. Ahora, con entradas burocráticas pero bueno, si este año te llegó seis meses tarde lo que pediste, el próximo año hay que pedirlo seis meses antes, hay que buscar con inteligencia el tema, **hay que sacarle provecho a los recursos, sobretodo porque son nuestros proyectos, tiene que ser exitoso.**

E: ¿Qué mejoraría en este proceso con ATE?

D: Hemos ido mejorando, **hemos ido pidiendo y cambiando el modelo según nuestras necesidades**, por ejemplo, poner más asesorías en un curso que en otro porque van desigual en el avance. Los colegas me dicen que no podemos pretender copiar un modelo donde no hay niños con problemas siendo que los nuestros son más vulnerables, así que esa diferencia se la damos nosotros.

E: ¿Y qué cosas no haría en este proceso de asesorías?

D: No sabría decirte porque lo que no nos ha resultado se ha cambiado. Por ejemplo, ellos tienen un modelo en donde premian a los chicos que aprenden lectoescritura, pero de que a un curso le den y a otro no, para mí es un crimen, o sea, debo preocuparme de que todos lean, pero el que no aprendió no lo dejaré mirando cómo a los otros los premian. De hecho acá no los premiamos. Es difícil decirte qué no haríamos porque hemos hecho lo que necesitamos, y lo que hemos tenido que cambiar en su momento lo cambiamos.

E: ¿Qué cosas de las que han hecho considera esenciales? En el proceso de trabajo con la ATE.

D: **Observar la realidad de cada curso, hay que trabajar en función de cada curso porque son diferentes entre ellos, también los niños de cada curso son diferentes.** Pero dentro de los parámetros en general hay exigencias para quienes más lo necesitan, se trate

de modificar horarios, lo que sea, para intervenir el proceso que es esencial para el aprendizaje y ahí repuntar, si no está todo listo en tal parte, no podemos seguir.

E: Y en términos prácticos en el trabajo con ATE ¿Qué es lo esencial?

D: Las asesorías y el monitoreo en el aula, ahí es donde se ve cómo se van desarrollando las prácticas. Estar en el aula es vital porque se observan y se corrigen las prácticas.

ENTREVISTA JEFE UTP

Escuela Básica Profesora Aurelia Rojas Burgos

Entrevistador: ¿Cómo ha sido el proceso de contratación de la ATE? Desde la toma de decisión.

Jefa UTP: Resulta que nosotros entramos en una asesoría que era la fundación Saber Más, quienes trabajaban con el método Matte. Desde entonces nosotros como escuela comenzamos a incorporar este método paulatinamente, además el sistema en ese tiempo no era tan riguroso porque estaban comenzando. Ahí había un caballero – no recuerdo el nombre – que tenía mucho dinero, que en el fondo lo que hacía era ayudar a este tipo de escuelas. Entonces después se presenta esta ATE ya constituida el año pasado, y nos preguntan si queremos seguir trabajando con ellos. **Nosotros como escuela teníamos claro que este trabajo es algo valioso, ya que habíamos visto su sistema por lo que pensamos que era bueno seguir.**

E: Y en ese momento surgió la necesidad de contratarla...

J: Sí, luego de esa necesidad, lo vimos con el municipio. Somos cuatro colegios dentro de la comuna que estamos con este sistema porque tienen un orden, un método difícil de encontrar en una ATE tan rigurosa en su trabajo, en las asesorías, evaluaciones a nivel de escuela, dirección y docentes. Nosotros tenemos cursos de capacitación al docente y en las áreas que corresponden, o sea, es todo un sistema.

E: ¿Desde cuándo ustedes trabajan con esta ATE Aptus?

J: Desde el año pasado.

E: ¿Y las contrataron por un tema específico o por diferentes áreas?

J: En primera instancia, lo contratamos por el área de lenguaje, luego se incorporó matemática y el próximo año se incorpora ciencias, todo se va incorporando paulatinamente.

E: Con respecto a la decisión misma de contratar la ATE ¿Cuál fue su participación en este proceso?

J: Mi opinión siempre fue que ATE es un buen sistema y en eso estábamos todos de acuerdo, es decir que aquí no le estábamos imponiendo nada a nadie. **Aquí como escuela somos muy democráticos porque siempre hay instancias para el diálogo con consejos y reuniones, y juntos vimos que nos gustaba el ordenamiento**, el hecho de que ellos trajeran materiales preparados, planificaciones listas, cuadernillos de trabajos listos, las evaluaciones... Los profesores tienen que enviar las evaluaciones que se hacen de la unidad y ellos te la corrigen, o sea, **es todo un proceso muy ordenado.**

E: ¿Es decir que ellos traen las herramientas de trabajo y luego los capacitan?

J: Así es, mira, yo te voy a mostrar aquí una planificación (la muestra) del segundo semestre de matemática en donde las planificaciones son de clases, día por día, con su actividades de inicio, desarrollo y cierre. Y estos son los cuadernillos de trabajo, aquí tienen uno de matemática y otro de lenguaje.

E: ¿Este cuadernillo de trabajo es del alumno?

J: Sí.

E: Entonces ATE entrega las planificaciones, capacitan a los docentes y después evalúan...

J: Claro, y además te entregan este material que es la elección de textos para la lectura de los niños que se utiliza el tiempo que la planificación indica. Todas estas elecciones de textos nos las entregan por nivel. Todo va implementado, cada niño tiene su material.

E: ¿Esta fundación era similar o de la misma fundación que Aptus?

J: En ese minuto la fundación contrata a la SIP, entonces ellos eran los que arreglaban la parte “precio”, ahí no tenemos mucho conocimiento porque para nosotros sólo era un beneficio. Venían asesoras constantemente pero no era tan riguroso como lo es ahora. **La rigurosidad de ATE es muy buena, nos ha ayudado a ordenar a los profesores.** Tú sabes que a los docentes municipales les cuesta ordenarse un poco, pero esto nos ha ayudado a darle un orden a las clases. Por otro lado, **nosotros también asesoramos en el**

sentido de que de todas formas igual vamos a las salas. Todo esto para los profesores ha sido un orden, el hecho de tener cada una de las clases preparadas, tener los materiales que necesita a diario. Un orden. Además de todo lo que les estoy hablando hay implementos de tipo material, me refiero a pizarras nuevas, carpeteros para todos los niños porque sus materiales los dejan ahí...

E: ¿Qué tipo de pizarras les entregan?

J: Pizarras blancas, y para los cursos más pequeños nos entregan pizarras cuadrículadas porque ellos necesitan líneas para hacer las letras correctamente, y todo un set de material de matemática para poder trabajar, más diccionarios, cosas que han ido implementando para poder llevar sus métodos.

E: Me voy a salir un poco del contexto... Anterior a trabajar con Aptus, que ellos ya son parte del registro ¿Cómo costeaban ustedes las asesorías?

J: Con la fundación Saber Más, es que la fundación era un beneficio, o sea que ahí nosotros no poníamos un solo peso, pero el último año que estuvimos trabajando juntos ellos estaban cayendo en déficit porque esto significaba muchos millones de pesos. Entonces, desde ahí sale la ley SEP y por eso pudimos seguir con el sistema.

E: ¿Qué rol cumple el asesor ministerial (ATE) en esta etapa de decisión de contratarlos?

J: Los conocimos a través de la municipalidad, ellos nos presentan a la ATE, ellos formaron el vínculo porque sabían que nosotros queríamos seguir con este servicio.

E: ¿Qué facilitó y qué dificultó el proceso de contratar una ATE?

J: **Lo que favoreció fue que nosotros conociéramos el trabajo previamente. Y el único problema que hubo fue la contratación del sistema propiamente tal a través de la municipalidad, ese proceso burocrático que hay de contratación, tú sabes que eso de pasar por un montón de aprobaciones...** Entonces al final, cuando correspondía empezar el año pasado, se empezó más tarde por el proceso de contratación de la ATE. Eso fue un problema, una dificultad, pero entiendan que si a nosotros nos hubieran quitado la ATE, para nosotros habría sido terrible porque era un sistema de trabajo y queríamos continuar.

E: En cuanto al proceso de búsqueda... ¿Qué estrategias utilizaron para buscar esta ATE?

J: En el fondo **no usamos ninguna ya que nosotros estábamos muy decididos a que esta fundación que ahora es ATE siguiera con nosotros, no hubo otra oferta porque nosotros queríamos esto.**

E: ¿Entonces la característica principal era que ellos vinieran con el mismo método?

J: Sí, incluso con mayor cobertura de lo que teníamos antes. Antes no nos llegaban este tipo de materiales, o sea, nos llegaban pero en hojas sueltas, por lo que se hacía más difícil trabajar con los niños, se perdían las hojas. En cambio este sistema no, es mucho más efectivo, además que el apoderado ve trabajos, ve los cuadernillos.

E: En este proceso de búsqueda de la ATE... ¿Hay algo que nos quiera relevar en cuanto a lo que dificultó este proceso? ¿Algo que usted quisiera destacar?

J: **Lo que facilitó, y que te vuelvo a destacar, es el hecho de que nosotros conociéramos el método, el hecho de que uno sepa que el método que vas a ocupar tenga efecto da confianza.**

E: ¿Qué cursos abarcan con este método?

J: De kínder a cuarto básico.

E: ¿Ustedes encuentran que desde que empezaron a utilizar este método en la escuela empezaron a repuntar con los puntajes y que los niños comenzaron a aprender mejor?

J: Por supuesto, **porque ATE ordena, y todo lo que sea un orden trae buenos resultados, es imprescindible, las cosas en desorden no funcionan.**

E: ¿Cómo está la motivación de los niños frente a esta nueva postura?

J: Bien, ellos pelean por sus notas. **Nosotros aparte, como escuela, tenemos otras instancias, o sea, es parte de la ATE pero nosotros medimos velocidad lectora todos los meses de primero a octavo.**

E: ¿Y esa medición en qué consiste?

J: Es un texto en donde uno debe leer en un minuto una cantidad determinada de palabras. Entonces, ellos pelean por su velocidad lectora, nos preguntan por sus propios avances, muestran su interés. Nosotros como escuelas tenemos cosas que hemos ido copiando al método Matte, ellos nos han dado un modelo y eso lo hemos ido replicando también de quinto a octavo, estos cursos además de aumentar su velocidad lectora tienen sus cuadernillos de comprensión lectora, de lectura, cuadernillos que hicimos nosotros con nuestros medios y especialistas, copiando el método que contratamos para usarlos con niños de quinto a octavo básico.

E: ¿Por qué no están trabajando con los cursos de quinto a octavo básico con esta asesoría?

J: Aquí yo soy ignorante de ese tema, te digo sinceramente. Lo que sí sé es que el próximo año se implementarían las planificaciones de quinto a octavo en lenguaje y en matemática.

E: Ya que tocamos ese tema del contrato... ¿Cuáles fueron los criterios que ocuparon para contratar a esta ATE?

J: Lo primero fue preguntarle a nuestro cuerpo docente, o sea, lo primero en cuanto a nosotros como escuela fue preguntarle a nuestros docentes si les gustaba el sistema, ya que no podíamos contratar algo que nuestros profesores rechacen, pero ellos ya estaban enganchados, por lo que por ese lado no hubo problemas. Por otro lado, se habló con la municipalidad, su criterio y el nuestro como directivos, o sea, en el fondo también fuimos con centro de padres para saber qué les había parecido el sistema. Todo un bagaje para llegar a un sí, pero nosotros como escuela estábamos ya decididos a tomar el sistema.

E: ¿Ocuparon algún tipo de estrategia para la evaluación?

J: No, más bien en reuniones técnicas se conversó el cuento. También participaron los apoderados, pero sólo el centro de padres.

E: ¿Quiénes participaron dentro de la confección del contrato?

J: Es que eso es netamente municipal. Nosotros en contratación no tenemos nada que ver, o sea, todo lo que sea legal, con respecto a papeles, nosotros no entramos ahí. Lo que vemos es lo que se va a cobrar porque tenemos que ir viendo nuestros fondos de ley SEP, cuánto se va a cobrar y todo eso. **Pero la parte del contrato no se genera aquí, se genera en la municipalidad.**

E: ¿Ustedes hacen el levantamiento de información, lo solicitan al municipio y ellos tramitan todo el proceso?

J: Claro...

E: Pero ustedes solicitan también a quienes quieren contratar ¿Cómo funciona? ¿Cuánto dinero pueden gastar?

J: Vemos cuánto dinero podemos gastar y eso se trae hasta acá, porque ellos lo que nos hacen saber de cuánto es la contratación, qué es lo que entra en la contratación para que nosotros a nivel de escuela veamos si es conveniente. Pero eso se hace vía municipal. En todo lo que es firmas y contrataciones nosotros no entramos, sólo podemos tener

información de los valores y costos, cómo es, de qué es lo que nos van a mandar, cuántas son las asesorías; todo eso como cuento de la ATE.

E: ¿Qué agente trabaja en la municipalidad?

J: Edgardo Álvarez es nuestro coordinador SEP, quién evalúa todo este proceso.

E: ¿Qué dificultó y qué facilitó el proceso de contratación? Desde su postura, aunque ustedes no participen mucho en este asunto.

J: Yo creo que en las contrataciones en general, no te estoy hablando de la ATE, porque en lo que se llama ley SEP todo debe ser solicitado, todo debe llegar a una plataforma y que ésta se acepte, que luego baje la información y la firme el jefe de acá y el jefe de un montón de lugares más; es un proceso complejo, fácilmente dura uno o dos meses. La burocracia de los estamentos públicos ha hecho que las cosas importantes se demoren. Bueno, y esto pasa en muchas partes, o sea, uno va a pedir un papel como simple mortal y éste se entrega en un mes más porque hay demasiada gente que debe firmarlo y final uno, que necesita el papel para mañana, debe esperar un mes. Este, en realidad, es un problema a nivel nacional que debe cambiar. Esto sería una dificultad, porque este hecho de que se demore tanto en tramitar nos atrasó el año pasado, y de hecho ahora ya tuvimos una reunión antes de terminar el proceso, en donde nosotros pedimos que la contratación sea en enero para poder empezar en marzo sin problemas.

E: Con relación a lo mismo ¿El municipio vendría siendo un agente facilitador?

J: Yo creo que el municipio hace bien en chequear los dineros y en lo que se gasta. Siempre debe haber un agente fiscalizador en esto, pero también el municipio debe buscar las instancias de apurar los procesos, deben agilizar su sistema.

E: Vamos a pasar al proceso de implementación, luego de firmar el contrato ¿Cuáles fueron las estrategias o el modelo a seguir en la implementación del trabajo con la ATE?

J: Lo primero es que dentro de la ATE tienen una coordinadora general ya que ella ha trabajado directamente con nosotros, ella está en permanente contacto con nosotros, nos envía calendarios con las visitas de asesorías ya programadas curso por curso diciendo quién va a venir, en qué horario, todo ordenado. Entonces nos llega la planificación, se implementa desde el primer día y luego van llegando las asesoras a las clases, las observan y van anotando qué dificultades se hallan dentro del aula o si es del modelo que se imparte, incluso revisan si hay dificultades en cuanto a los contenidos. En el

informe salen puntos desde el rol pedagógico hasta el orden y limpieza en la sala ¿Te fijas? Se preocupan de todos los detalles.

E: ¿La coordinadora que viene es un agente diferente a las asesoras que vienen a observar la actividad dentro del aula?

J: Sí, la coordinadora es distinta, Trinidad se llama la coordinadora.

E: ¿Y Trinidad con qué frecuencia viene?

J: **Nosotros tenemos reuniones con la parte directiva y ella asiste a cada una de ellas, eso vendría siendo una vez al mes. Y además, ella viene cada vez que hay un proceso de PDN, cada vez que hay procesos de velocidad lectora. Trinidad visita el colegio unas veinte veces en el año, y entre esas visitas no está ausente, de hecho, siempre nos estamos comunicando vía mail y por teléfono también, o sea ella está presente, yo sé que la puedo llamar a cualquier hora, Trinidad muestra disponibilidad completa con nosotros.**

E: ¿En el caso de las asesoras, ellas cómo se distribuyen? Tengo entendido que son seis asesoras.

J: Son por niveles. Por ejemplo, hay una asesora para matemática de primero y segundo básico, otra asesora para matemática de tercero y cuarto básico, una de lenguaje para primero y segundo básico, y así, en ese orden.

E: Perfecto, entonces, ellas ingresan a las salas, ven cómo se da el proceso, de ello toman nota y después mandan informes evaluativos?

J: Así es.

E: Durante el proceso de trabajo ¿Tuvieron que hacer alguna modificación al plan inicial? ¿Siguieron una pauta o a esta le hicieron modificaciones?

J: **Se hizo una modificación este año a las PDN, que eran tomadas por ellos, la ATE hacía las pruebas y se llevaba los resultados para luego entregárnoslo. Así era el proceso, pero este año nosotros tomamos las PDN porque tenemos que irnos empoderando del sistema para que cuando ellos se vayan, nosotros tengamos el bagaje y podamos seguir sin ellos.** Así que en este minuto nosotros estamos tomando todas las PDN, los profesores pasan los resultados de estas a la hoja de respuestas, menos en cuarto básico, en dónde son ellos los que pasan sus respuestas a esta hoja, de kínder a tercero el profesor las pasa al cuadernillo, los niños marcan sus propias respuestas y luego un

profesor de otro curso pasa las respuestas al cuadernillo de respuestas, los profesores para eso se intercambian los cursos para que así sea más objetivo.

E: ¿Qué ha facilitado y qué ha dificultado el proceso de implementación?

J: El único problema que tuvimos este año fue que hubo una asesora que a nosotros no nos pareció que era al 100%, pero no por un problema de que ella no supiera contenido o que no manejara lo que ella asesoraba, sino que era un problema de relaciones. Lo que **nosotros más le hacemos ver a Trinidad, la coordinadora, es que el proceso de ella es venir a asesorar, no a supervisar, que son dos cosas bien diferentes.** Bueno, y nosotros ya hicimos el reclamo, o sea, no hay nada que nosotros no hablemos con Trinidad. Entonces, esa asesora venía con onda de supervisión, así que tuvo que cambiar sus esquemas para ser más asesora. Ella sigue ahora, pero nosotros pedimos expresamente para que el próximo año no esté trabajando con nosotros, porque sentimos que cuando una persona no trabaja bien con nuestros docentes, debemos priorizarlos a ellos, a nuestros docentes.

E: ¿En ese aspecto eran los docentes los que se sentían supervisados por esta asesora?

J: Sí. Mira, ha habido diferentes asesoras, por ejemplo, este año llegó una asesora en lenguaje que yo conocía previamente, había sido directora de escuelas Matte durante años. Cuando llegó ella era muy rigurosa y luego empezó a captar nuestra verdad, cómo son nuestros niños, cuánto les cuesta. Ella luchó mucho por un curso, el cual es muy complicado porque hay muchos niños deficientes mentales, niños con déficit atencional, otros con problemas de aprendizaje; por lo menos la mitad del curso tiene problemas.

E: ¿Ese curso qué nivel era?

J: Primero básico, y esa asesora se las jugó por esos niños. Trabajamos con integración, metimos a educadores diferenciales. Y ese modelo tan estructurado cambió, fue modificado según las necesidades de los niños, por lo que esa asesora pasó a ser la número uno porque se comprometió totalmente con nosotros. **Eso es lo que nosotros queremos de una asesora, que se comprometa con nosotros, con nuestra realidad, que nos ayude a encontrar estrategias.**

E: ¿Ella buscó redes de apoyo? ¿A cuáles acudió?

J: El consultorio era la red principal, porque desde ahí se deriva a los niños a lo que necesiten, ya sea neurólogo, psiquiatra, etc. Esa es nuestra red de apoyo, el consultorio

Santo Tomás, dentro de ese consultorio están todos los especialistas que necesitamos. Ahora, lo más demoroso pasan a ser los sistemas de psicólogos, porque ellos atienden por COSAM, eso es lo más demoroso, pero en la atención neurológica se da dentro de una semana o diez días.

E: ¿Y cuando esto pasa los apoderados se comprometen y llevan al niño? ¿Son constantes?

J: Nosotros hacemos seguimiento, y nos hemos encontrado con casos de mamás que teniendo neurólogo y un tratamiento en sus manos, no se los dan a sus hijos, ahí nosotros andamos detrás de ellos. Las mamás se excusan con que las pastillas son drogas, porque les han contado que hacen mal, o sea, buscan todas las excusas, inclusive nosotros tenemos a profesoras que, por compromiso con los niños, les dan las pastillas aquí en la escuela porque sus madres no se las dan. Nos comprometemos totalmente con nuestros niños para que salgan adelante, de hecho, de ese primero básico del que te hablaba recién, muchos niños de ahí están con tratamiento y acá estamos constantemente llamando a sus mamás para ver si los niños están cumpliendo con su tratamiento, y nosotros nos damos cuenta porque cuando no siguen sus tratamientos – ya sea por fármacos o consultas médicas - , los alumnos cambian su esquema conductual drásticamente.

E: ¿Ustedes tienen psicólogo al interior de la escuela?

J: Tenemos una psicóloga pero es del proyecto de integración, ella sólo atiende deficiencia mental en los niños que están integrados. Ella trabaja en temas graves, así como tuvimos uno este año que hubo intento de suicidio dentro de la escuela.

E: ¿De qué nivel estamos hablando?

J: Séptimo básico. Entonces, en esos casos, la psicóloga entra de con contención, ella hace los contactos de que al niño se le atienda de inmediato, se le llevó al hospital para verificar que no hubieran daños... Él hoy está con nosotros en la escuela, se siente querido, sigue viniendo al colegio y sigue un tratamiento. Para nosotros es un logro sacar a nuestros niños adelante.

E: ¿Usted atiende sólo niños de básica?

J: Sólo básica, también tenemos educación media pero adulta, personas de dieciocho años para arriba, ellos están en horario vespertino. Esta escuela empieza a funcionar a las ocho de la mañana y termina a las once de la noche.

E: ¿La ATE ha cumplido los plazos?

J: Yo me acuerdo que en una ocasión en que nosotros nos atrasamos en entregarles unas hojas de respuestas que ellos necesitaban, y ellos no las tabularon, o sea, los plazos que ellos dicen tiene que ser, no se puede pasar de eso. Son súper rigurosos, nosotros nos hemos acostumbrado a trabajar de esa forma. Hemos tenido que adaptarnos al modelo de rigurosidad de ellos.

E: ¿En el caso de las asesoras, esto fue comprometido desde un principio o después fue cuando les dijeron quiénes iban a ser?

J: No, ellos vienen al tiro, ellos dicen quién va a venir a tal nivel a asesorar tal asignatura y en qué fecha.

E: ¿Y no han tenido la necesidad de cambiarlas?

J: Hubo un cambio, que fue el de la señora..., pero fue por un caso personal, o sea, tenía problemas de salud que no le permitían seguir trabajando con la ATE. Entonces, en ese caso, ellos nos avisaron inmediatamente, os dijeron lo que pasaba y al tiro nos la cambiaron por otra asesora. Nos la trajeron, la presentaron, nos muestran su currículum, o sea, hacen todo un trabajo.

E: ¿Ese cambio les trajo algún inconveniente en el trabajo?

J: No, ninguno porque las chiquillas están tan acostumbradas a tener asesora, que si hay un cambio ellas se adaptan.

E: En cuanto al proceso de monitoreo y evaluación de la ATE ¿Qué tipo de evaluación ocupó la escuela para ver qué tan efectivo fue el trabajo de la ATE?

J: En este momento **tengo una pauta de evaluación SEP que estamos aplicando en donde van incluidos los trabajos de la ATE, esto se hace por niveles, pero en caso de quinto a octavo básico se hizo por sub sectores.** Estas pautas evaluativas las llenan los docentes, nosotros no la hemos contestado todavía.

E: ¿El centro de padres participa de alguna forma dentro de la evaluación?

J: **Sí, a través del consejo escolar, ellos llenan la misma pauta de la que te hablaba recién.**

E: ¿qué ha facilitado y qué ha dificultado el proceso de evaluación?

J: **Lo que dificulta son los tiempos, el hecho de tener el tiempo para hacer las reuniones como corresponde,** con el tiempo que hay que dedicarle a cada una, y tenemos que hacer en todos los niveles, lo que significa hacer todo rápido, o sea, aquí también hay

mucho cansancio, no paramos. Pero dentro de los factores facilitadores, **claramente se encuentra el buen clima laboral que hay dentro de la escuela, aquí las puertas están abiertas, los docentes pueden entrar a hablar conmigo cuando quieran, cuando necesiten algo.** Además, yo este año estoy trabajando con tres coordinadoras –se implementó el año pasado también – que son: coordinadora de lenguaje, otra en matemáticas y otra en ciencias. Por lo que **cualquier problema que haya en alguna de estas áreas, hay una coordinadora para cada una de éstas. Son estas coordinadoras las que van por cada sala viendo cómo se está implementando la ATE, por parte de la escuela. Ellas son docentes de la escuela que tienen una extensión horaria de catorce horas.** Ellas han llegado a ordenar estos tres ramos que, para mi gusto, son los más importantes, estas coordinadoras han hecho un excelente trabajo y están muy contentas con el trabajo de la ATE y que el próximo año nos lleguen las planificaciones para los quintos hasta octavos básicos.

E: Dentro de los aspectos generales del trabajo ¿Cuáles han sido las estrategias de coordinación y de comunicación en este triángulo de ATE – sostenedor – escuela para el diseño proceso de implementación?

J: Para cualquier colegio que trabaja con la ATE a nivel de municipio, siempre hay reuniones con la coordinación, por ejemplo, la última reunión que tuvimos fue con el gerente general de APTUS, nuestra coordinadora, el jefe de educación de la municipalidad, el coordinador SEP, más todos los jefes técnicos y directores de las cuatro escuelas de la comuna. Esas son las personas que están en las reuniones para conversar de lo que se tiene programado para el próximo año. Es decir, que de la municipalidad también hay un constante monitoreo.

E: ¿Qué es lo que facilita este proceso de coordinación entre estos tres agentes?

J: Una de las cosas que facilita es que la coordinación de la municipalidad nos llama a reunión, ellos saben que hay fechas claves para las reuniones, también facilita el hecho de que nosotros como escuela tenemos claro que tales reuniones son sumamente importantes para la buena realización de nuestros proyectos; también el hecho de que ATE y APTUS llegan y son puntuales, siempre están presentes, traen las ideas listas, traen preparado su reunión , nos cuentan lo que va a pasar el próximo año.

E: ¿Y qué es lo que dificulta este proceso?

J: No, es que no he sentido que haya dificultades.

E: ¿Considera usted que este apoyo externo es relevante para el mejoramiento educativo?

J: De todas maneras, o sea, dentro de todo lo que les he dicho, ustedes podrán darse cuenta. Primero, **porque tienen materiales de calidad, las planificaciones APTUS son de calidad.** Se hacen capacitaciones que son en enero, desde que salimos de clases, del 31 de diciembre en adelante se hacen las capacitaciones durante dos semana. Nosotros vamos a capacitar a colegios de ellos, además ellos nos muestran el colegio, el modelo. De hecho, este año se hicieron pasantías, **nos llevaron a profesores de acá a que fueran a colegios Matte durante el año escolar para que vieran cómo se trabajaba. Esto a la gente le gustó mucho porque las SIP tienen un mejoramiento educativo, así que de todas maneras hay que copiar su modelo educativo.**

E: Hasta el momento ¿Qué ha aprendido de esta experiencia usted como jefa de UTP?

J: **Yo he aprendido que uno siempre debe buscar lo que puede ser bueno para tu escuela, en este caso yo creo que dimos en el clavo porque no sólo nos ordenaron como docentes, sino que también se está ordenando toda una comunidad educativa.** Cuando ya todo está ordenado, se hace más fácil el trabajo, el hecho de que podamos estar más pendientes, que trabajemos en conjunto porque para todos los métodos de trabajo hay que hacerlos en conjunto, esto alguna vez nos ha llevado a ciertos roces con los profesores pero también nos lleva a conversar como personas adultas y con ello se ha sacado un grupo de trabajo exquisito, yo creo que esa sería mi mayor experiencia. Aquí cada uno tiene espíritu de superación y compromiso con la escuela, entonces formamos un equipo de trabajo muy bueno. Eso se ha ganado, el espíritu de trabajo, de equipo... esa es mi mayor experiencia.

E: ¿Qué mejoraría usted de este trabajo?

J: En el proceso APTUS creo que hay una cosa que mejorar, cosa que ya le comenté a nuestra coordinadora, Trinidad, los procesos APTUS, los colegios Matte trabajan con niños normales, o sea, si el niño no le sirvió – y disculpen que lo diga así – ese niño se va del colegio. Yo trabajé en colegios Matte años atrás y yo he visto que un niño integrado es tierra que no han trabajado. Entonces, yo ya conversé con Trinidad, le dije que para el próximo año necesito que trabajemos con niños integrados dentro del sistema y que trabajemos con sus capacidades.

E: ¿Cuál fue la respuesta a esa propuesta?

J: Que sí, que lo íbamos a ver.

E: Y en base a eso ¿Van a modificar las planificaciones?

J: Yo creo que lo que tenemos que hacer es trabajar con nuestro equipo de integración con la asesoría de ATE para poder llegar a un mejor trabajo de integración.

E: De lo que han vivido... ¿Qué es lo que no haría en un futuro en el proceso de asesoría?

J: Es que, en realidad, el esquema está dado y está bien hecho, hay poco qué sacar, o sea, **lo único que podría corregir es que los niños integrados deberían estar en todos lados.** Miren, aquí tengo un PDN de julio, esta es la información de la prueba de nivel de ellos (lo muestra), resultados por cursos, porcentajes por competencia y habilidades, pero aquí están **nuestros niños integrados en el mismo contexto y eso que ellos no aparecen en el sistema, porque ellos no pueden ser evaluados de la misma manera. Entonces, eso es lo que yo creo que hay que cambiar con la ATE APTUS, hay que llegar a un sistema y que ellos nos acepten como colegio integrado.**

E: ¿Acá están los remediales o eso está en otro informe?

J: No, este es el informe PDN no más, con los remediales nosotros como escuela debemos ver en qué estamos fallando, de hecho, a través de las PDN hacemos remediales de lenguaje con tercero básico, en estos momentos, tenemos un equipo que trabajo que son del SIMCE, un profesor de lenguaje y otro de matemáticas con los que vamos trabajando niño por niño sus dificultades y buscamos sus remediales.

E: ¿Entonces usted no sacaría nada del trabajo hecho?

J: No, al contrario, agregaría cosas. Agregaría lo de ciencias, que para mí es vital que agreguen un ordenamiento en ciencias, o sea, ya está ordenado pero que llegue otro ordenamiento. Además que nosotros a través de las isapres estamos comprando implementación de laboratorio que no tenemos hasta el momento, y el hecho de tener un laboratorio implementado y que llegue asesoría en ciencias, nos va a ayudar muchísimo. Yo era de esas personas a las que no les gustaba el método Matte por mi experiencia en sus escuelas, había cosas que me molestaban del sistema, de hecho, trabajé un año y me retiré. Cuando llegó este sistema que a mí no me gustaba tuve que aceptarlo porque yo estaba en jefatura y necesitaba que se implementara como debía ser, y desde entonces me he ido casando con el método al 100%.

E: ¿Qué es lo que le ha hecho a usted que le guste tanto este método?

J: Todo, porque yo podría decir que son los resultados, pero otra cosa es ver cómo los niños van entendiendo, ver cómo se esfuerzan por tener mejores logros. Yo creo que con eso basta.

E: Si usted debiera conversar con otro equipo directivo que no tenga asesoría ATE ¿Qué cosas considera usted esenciales para recomendar a este otro colegio?

J: Los grandes conglomerados, las fundaciones que tienen muchos colegios, trabajan todos con una planificación central. Muchos colegios y docentes no quieren planificaciones, además sienten que tienen que seguir toda la planificación al pie de la letra y APTUS no dice que hay que hacerlo así, lo que te dicen es que hay planificación, ahora, si lo que está en la planificación el profesor lo quiere pasar de otra forma, lo puede pasar igual; te dan la libertad de adecuar las planificaciones, pero el orden tiene que ser. Eso es lo que ordena el sistema educativo. Si estos programas fueran planificaciones a nivel nacional, les aseguro que las cosas serían muy diferentes.

ENTREVISTA ASESOR

Escuela Básica Profesora Aurelia Rojas Burgos

Entrevistador: ¿Cómo se lograron identificar las áreas trabajadas en la escuela?

Asesor: Con respecto al trabajo que nosotros hacemos en la escuela, nosotros replicamos un modelo que ya existe hace 150 años en las escuelas de las SIP (Sociedad de Instrucción Primaria), que tiene diecisiete escuelas en Santiago, que son las escuelas Matte, estas escuelas están sólo en sectores vulnerables pertenecientes a Santiago. Este sistema Matte se basa en el método de la lectoescritura, que no es un método exclusivo de la SIP ya que es universal. Y bueno, lo que hacemos es replicar el modelo de la SIP, en cuanto a la lectoescritura, organización y forma de trabajo que se da en estas escuelas. Eso es lo que tratamos de hacer con las escuelas que asesoramos, todo esto con la diferencia clara de que la SIP no trabaja con niños integrados.

E: Hubo alguna modificación con respecto a este trabajo...

A: No, no hubo mucha modificación, la verdad es que los niños integrados fueron apareciendo en el camino, lo que ha sido un tema en todas las escuelas en las que estamos

trabajando, pero nosotros como ATE no hemos tomado la decisión de qué hacer con respecto a estos niños integrados. Seguimos trabajando con el modelo que ofrecemos, **el cual no está pensado para niños integrados**, no así, hay muchos niños integrados que aprenden con nuestro modelo y está comprobado.

E: ¿Y por qué no está pensado trabajar con este modelo con los niños integrados?

A: Porque en estas escuelas se tiene un abanico de niños integrados, es decir, desde niños discapacitados, con problemas de visión, auditivos, sociales, Asperger... Es muy amplia la gama de niños integrados que tenemos y acá en Aptus nosotros no trabajamos con especialistas, de hecho la escuela cuenta con ese servicio que es otorgado por el gobierno, que es el proyecto de integración, ellos tienen sus especialistas, incluso dentro de la escuela tienen horas asignadas para esos niños, **entonces nuestro modelo no contempla esa área de integración porque no trabajamos con especialistas**. Entonces, se podría decir que, en rigor, nuestro modelo no se ajusta a este tipo de niños, pero no es la gran mayoría de los niños que se encuentran en estos sectores, es un porcentaje importante, pero minoría. Además, no solamente están los niños integrados, sino también niños con problemas del sector, problemas sociales que están en todos los sectores vulnerables de Santiago, para terminar un poco con el modelo... El modelo que nosotros aplicamos es bastante integral porque abarcamos cuatro áreas: capacitación, sistematización, asesoría y evaluación. Es decir, nosotros partimos con nuestra escuela haciendo un diagnóstico a través del Departamento de Evaluación, o sea, a través de distintas pruebas nosotros evaluamos cómo están los niños en lenguaje, con una prueba que abarca cobertura curricular y velocidad lectora. Entonces se parte primer año trabajando con lenguaje. Primero se capacita a los profesores, se entrega el material a los niños, se entrega la planificación clase a clase a los profesores, eso lo hace el área de sistematización, y además, el área de asesoría va una vez al mes a visitar al profesor en el aula a observar su trabajo. Es bastante completo, por otro lado, nosotros evaluamos el aprendizaje de los niños dos veces al año, en julio y en diciembre... El informe tiene que ver con la visita de la asesora, en donde ella escribe o transcribe lo que observó en la sala de clases, que es un informe tipo que nosotros tenemos. Este es el modelo que nosotros implementamos en la escuela... Y como te dije: primer año lenguaje, segundo año matemáticas, tercer año ciencias y cuarto año seguimiento. Esa es la idea... Con respecto al aprendizaje de los niños, **primero comienza a haber un avance en**

los profesores, en su forma de trabajo, en la sistematización de aplicar la planificación clase a clase, en igualar el trabajo dentro de los niveles, o sea, cuando tú entras a la escuela, la profesora del Tercero A está haciendo una cosa, la profesora del Tercero B está haciendo algo distinto y la del Tercero C también. Cada una planifica las clases a su modo y manera, hacen pruebas diferentes. Con este sistema nosotros igualamos o nivelamos la forma de trabajo dentro de la escuela. **Se crean equipos de trabajo que a veces no hay,** otras veces sí hay. Es una sola línea de trabajo de kínder a cuarto básico. Eso, yo te diría que es lo primero que uno logra como ATE, después uno **empieza a ver resultados en niños en cuanto a normalización, por ejemplo, en conductas que los niños van adquiriendo dentro de la sala de clases, comportamiento, disciplina, y después en la forma de trabajo.** Ahora, como resultados propiamente tal, yo te diría que **tenemos avances en velocidad lectora.** Nosotros tomamos pruebas de nivel que miden los aprendizajes de los niños que no siempre te demuestran el trabajo que se está haciendo en la escuela, o el esfuerzo que ha puesto el profesor. A veces los logros son más bajos de lo que el profesor incluso uno espera, pero que también el contexto donde se da esta asesoría es difícil, o sea, si tú haces un estudio de los niños que partieron en kínder o en primero básico en esa escuela y que hoy están en cuarto básico, por ejemplo, es la mitad del curso. Entonces tú dices “¿Cuál es realmente el trabajo que se puede hacer con los niños cuando se parte en primero básico con treinta alumnos y llegas a cuarto con la mitad de los que partiste?”. Es difícil, **hay mucha movilidad dentro de la escuela porque se van los apoderados, porque se pelean con el vecino, porque se cambian de trabajo o de comuna, etc. Entonces esto también dificulta las condiciones para la asesoría.** Yo te diría que el cambio, en general, es lo que observas en la directora Aurelia Rojas, por ejemplo, el compromiso, el trabajo, la seguridad que da a ella trabajando con una ATE, que realmente ella dice que “si no estuviera Aptus acá, yo no tendría cómo hacer trabajar a mis profesores”. Porque cada uno hace lo que quiere, el trabajo que haga el profesor da lo mismo porque nadie lo va a echar, los que están de planta, obviamente. **Yo te diría que nosotros llegamos un poco a ordenar la escuela.**

E: Además del registro ATE ¿Tienen alguna otra alternativa de difusión de las ofertas?

A: La verdad es que **nosotros tenemos la página web y las escuelas postulan,** tenemos una lista bastante amplia de escuelas que quedan fuera del proceso porque hay muchas

escuelas que en este momento están con demanda de ATE, pero esa es nuestra forma de promoverlo. Una vez que el sostenedor quiere conocernos se les presenta el proyecto, acá hay un equipo que se encarga de presentar cómo funciona el proyecto, cuáles son los servicios que nosotros podemos ofrecer como ATE.

E: ¿Cuál fue el medio por el cual la escuela supo de ustedes?

A: A ver, La Pintana partió con la fundación Saber Más, la cual ponía la plata para financiar la asesoría y a su vez contrata a la SIP y La Pintana partió con la SIP haciendo las asesorías. Hoy, que existe Aptus, que es un poco replicar el modelo de la SIP que existe como ATE, se acabó la fundación Saber Más porque llegaron las platas SEP a las escuelas, por lo que La Pintana ya tenía quién los financiara, entonces contrata a Aptus, primero como SIP y luego como Aptus, partimos de la mano y hoy somos independientes porque somos una ATE, pero seguimos trabajando con la SIP porque replicamos su modelo. Así llegaron a nosotros.

E: ¿Qué aspectos favorecieron este proceso?

A: Yo te diría que el compromiso que tiene el alcalde - específicamente en La Pintana - con Patricia Matte, ella es la que ofreció directamente el servicio en la comuna, también es parte de la SIP. Yo no sé la historia en detalle porque no hace mucho llegué a Aptus, pero básicamente es el compromiso entre el alcalde y Patricia Matte, **también el buen funcionamiento de la ATE, ellos han visto que de alguna manera, nosotros le hemos ordenado las escuelas**, eso es el reflejo de nuestro trabajo, y ellos se han dado cuenta que las ATE funcionan. **Lo otro que ellos ven es que es bastante completa la asesoría que nosotros entregamos, porque hay otras ATE que se enfocan más en evaluación, en ciencias...** Esta asesoría es bastante integral.

E: ¿Qué dificultades tuvieron en el proceso de llegada a la escuela?

A: La mayor dificultad es el tipo de profesor con el que uno se encuentra, directamente un profesor reticente a recibir ayuda, un profesor cansado de recibir lo miles de proyectos diferentes que le van llegando cada año, cada proyecto dura uno o dos años, lo que agota a los profesores. Otra dificultad con la que uno se encuentra es el tipo de niño, alumnos que hay, que por lo general son bastante carentes de conocimiento, de cultura, son niños culturalmente muy deprivados, y eso, para implementar cualquier proyecto, cuesta. Nosotros partimos con el foco muy fuerte en

lenguaje, en la lectura, tú te das cuenta que estos niños prácticamente no tienen acceso a libros, entonces es difícil porque es como partir de la nada. Yo te diría que eso es con lo más difícil que uno se encuentra.

E: En cuanto al proceso de contratación de la escuela ¿Existió alguna evaluación por parte de la escuela o del sostenedor hacia ustedes?

A: Yo la verdad no tengo claridad de ese proceso porque personalmente, no participé de ese proceso. Yo me imagino que así como proceso evaluativo propiamente tal, no sé si se habría hecho. Te puedo contar que nosotros hacemos pasantías, el primer año que hacemos asesoría, los profesores van a escuelas de la SIP a ver cómo es el trabajo ahí, también los directores. Me imagino que el sostenedor tuvo que haber visto algún trabajo de la SIP para hacerse una idea de cómo se hace el sistema, pero no tengo claridad.

E: ¿Cuál de las ofertas contrato la escuela específicamente?

A: Ellos sólo tomaron el proyecto que le ofrecimos...

E: ¿No hubo ningún cambio?

A: No, y te vuelvo a decir, o sea, yo no te lo podría decir tan claramente, **pero ellos tomaron lo que nosotros le ofrecimos**. Yo me imagino que ellos andaban buscando algún tipo de asesoría pedagógica. También se me olvidó agregar que **nosotros trabajamos con los equipos directivos a través de talleres de gestión, o sea, aquí se trabaja con los profesores y los equipos directivos a la par. Aquí hay asesoras de gestión que van mensualmente a trabajar con los equipos directivos**.

E: ¿Qué aspectos facilitaron en el proceso de contratación?

A: Las **platas SEP**, y ha habido una cantidad de poder mejorar realmente su escuela y de poder intervenir lo que ellos evidencien lo que está mal. Yo siento que **por parte del sostenedor hay una intención de mejorar sus prácticas pedagógicas en general, y de mejorar su escuela, sobretodo su escuela**. Claramente ellos tienen la intención de sacar adelante esta escuela.

E: Y en términos prácticos, por ejemplo, en relación al contrato de la escuela con la ATE, o en este caso, del sostenedor con la ATE ¿Cómo fue ese proceso?

A: El convenio, por decirlo de alguna manera, es bastante simple. Los servicios que nosotros ofrecemos vienen bastante detallados en el papel. **Es difícil en el sentido de que todo esto tiene que pasar por la aprobación del consejo municipal, y ahí uno se**

entrampa y se encuentra con un nudo, porque si hay un solo concejal que no esté de acuerdo, te echa al agua el proyecto. Entonces el sostenedor en ese sentido ha hecho un trabajo de ir demostrando el trabajo que nosotros vamos haciendo en las escuelas, de forma que el proyecto tenga validez y veracidad. En ese sentido los directores también nos han ayudado mucho, en insistir en que el proyecto es bueno, ellos muchas veces participan y exponen frente al concejo municipal el trabajo que nosotros hacemos, porque tienen que creerles, sino ellos no aprueban las platas. Hay veces que te dicen que no sin mayor razón, yo te diría que ahí está el mayor nudo: que todo tiene que pasar por los concejos municipales.

E: ¿Y tú crees que estas cuatro escuelas volverían a contratar Aptus?

A: Lo que las escuelas dicen, específicamente tres porque hay una que no está muy satisfecha con nosotros, que si el sostenedor no toma la ATE, la tomarían ellos con sus platas porque tengo entendido que hoy en día, eventualmente, es más fácil. En estas escuelas me dicen que piensan seguir con nosotros porque les interesa, independiente a que si se tiene o no la aprobación del sostenedor. Pero ahí también se entran ellos porque suben la información a los planes de mejora, a las plataformas... y es bastante lento el proceso, es bien engorroso. Esa es la mayor dificultad de la contratación.

E: Ahora vamos al proceso de implementación del trabajo. ¿Cómo se va desarrollando esta implementación?

A: Bueno, **se le presenta el proyecto al sostenedor y a las escuelas también**, de hecho yo tengo entendido que el sostenedor consultó a los directores si querían embarcarse en este proyecto, es decir que no fue impuesto; de hecho en La Pintana hay otras escuelas que están trabajando con otras ATE. A las escuelas que nos dicen que sí, les mostramos el modelo con el que trabajamos, en ese sentido **no hay una adecuación a la realidad de cada escuela porque nosotros no tenemos la capacidad de ofrecer un modelo para las diferencias de cada escuela.** A pesar de que las cuatro escuelas son de La Pintana, cada una es diferente de otra. Y, bueno, una vez que le mostramos el modelo y ellos lo aceptan, nosotros comenzamos a implementarlo. **Primero se parte haciendo un diagnóstico en lenguaje con respecto a los contenidos, con el aprendizaje de los niños. Se les toma una prueba de nivel con su contenido correspondiente y además, una prueba de velocidad lectora.** Con eso se parte el año antes de partir en clases, en diciembre, digamos. Luego, en

enero se parte con las capacitaciones a los profesores que van a ser asesorados de kínder a cuarto básico. En marzo se les pasa el material, es decir, se les entregan las planificaciones clase a clase; a los niños se les entrega el material didáctico, de fotocopia de lecturas, fichas de trabajo. En el caso de los kínder se les entrega puro material concreto, didáctico y también material de implementación dentro de la sala; llámese carpeteros, láminas de normalización, mapas, etc. Eso en primer año se implementa en el área del lenguaje. Y están calendarizadas para todo el año ocho visitas de las asesoras para cada curso y profesora, estas asesoras son expertas en el área del lenguaje, que va a la sala y observa las prácticas de la profesora con el material que nosotros le entregamos, entonces la asesora trabaja con la profesora, le modela clases, actividades, y una vez que terminan los noventa minutos ella conversa con la profesora haciendo una retroalimentación de su trabajo. Después de eso la asesora emite un informe escrito que es enviado a la coordinadora, donde se revisa el trabajo que se hace en clases y lo envía a la directora de la escuela y al sostenedor, de manera que la directora recibe ese informe y a su vez se lo entrega a la profesora. En cada visita de asesoría, la asesora transa ciertos compromisos, de manera que para la visita siguiente se haya cumplido con los compromisos que tienen que ver con lo pedagógico, con la normalización, bueno, ahí depende de cada profesor, la necesidad que su curso requiera.

E: Con respecto a este informe ¿Con que periodicidad de realiza?

A: Mensualmente, ese informe le llega directamente a la profesora y luego el equipo directivo se junta con ella o con todos los profesores y van revisando los informes. Aquí la idea es que el equipo directivo ayude a cumplir los compromisos que se adquirió con la asesora. Por ejemplo: si la asesora le pide al profesor que para la próxima visita la sala esté reorganizada de forma frontal para poder lograr el aprendizaje. Con eso el director tiene que estar encima para que la profesora cambie la disposición de su sala. O que trabajen la velocidad lectora diariamente, entonces ahí la escuela debe hacer una remodelación de su sistema, de manera que toda la escuela esté trabajando conjuntamente en esa área 10 minutos diarios. Bueno y esto se hace 8 veces al año. Después, en julio viene una evaluación que mide los contenidos que los niños han visto durante el primer semestre, eso se hace en todos los cursos. Luego, en diciembre, viene otra

evaluación que es anual, es decir, los contenidos de todo el año. Bueno, y por supuesto que con todo esto se entrega un informe, se entregan los resultados por niño y por curso, por habilidades y por subsector.

E: Tú también me decías que trabajaban capacitando a los equipos directivos...

A: Sí, ellos parten capacitándose el primer año también, en un curso que lo dicta una persona que es experta en gestión directiva, y a lo largo del año nosotros trabajamos con talleres con los directores diferentes temas, en donde participa una asesora de gestión en equipo directivo y la coordinadora de proyecto, en este caso, yo. Se trabaja liderazgo, comunicación efectiva, otro tema que se trabajó este año fue análisis de resultados, temas atinentes a las necesidades de la escuela. Yo te diría que nuestra experiencia que sin el trabajo con el equipo directivo, el trabajo que se hace con los profesores sería perdido. Tiene que ser en conjunto: directivos y profesores, sino no sirve.

E: ¿Cuál de los actores de la comunidad educativa, en general son los que tienen más compromiso con la escuela? Para generar nuevos cambios, nuevas metodologías, para que exista un cambio educativo.

A: Yo he visto de todo, te podría decir que los directores, pero también he visto a profesores tremendamente comprometidos. También he visto directores poco comprometidos, he visto las dos realidades.

E: Y en ese sentido, como tú me decías, si no se mueve el director, difícil que lo haga un profesor ¿Qué pasa cuando sólo el profesor está motivado? ¿Se hace más difícil que se generen cambios o mejoras?

A: Sí, si no se tiene al equipo directivo motivado liderando, no se puede. Los profesores motivados son pocos y estarían solos, por lo que no arrastran al resto, si el equipo directivo no está encima es muy difícil.

E: Particularmente de esta escuela ¿Cuál sería el actor más preocupado e involucrado?

A: El equipo directivo completo: directores, jefa de UTP e inspector, son los tres. Sí, claramente.

E: ¿Han modificado el plan de trabajo de alguna manera?

A: Absolutamente, el plan de trabajo de los profesores – no en todos porque en esta escuela hay buenos profesores – yo te diría que las prácticas que tienen que ver con el poder hacer

secuencialmente clases, o sea, es bastante simple lo que te estoy diciendo pero es algo que muchas veces no se da, y además el trabajo en equipo, es decir que todos los cursos de un mismo nivel estén trabajando con el mismo material y con la misma metodología en toda la escuela. Y eso es fundamental porque si no te encuentras con desniveles entre los cursos, y eso te diría que lo hemos ordenado; todos los niños usan el mismo material, todos los niños utilizan las mismas lecturas, todos tienen las mismas pruebas de nivel, por lo tanto esto te va organizando la escuela.

E: En términos del plan, porque claro, está todo establecido en las clases. Pero ¿la escuela ha pedido algún cambio de esta implementación?

A: No, en general los cambios tienen que ver más con las visitas de asesoría, en cambiarme la fecha, por decirte algo. **Y a veces también te piden cambio de asesora porque cada una tiene su estilo; hay asesoras que son más acompañantes y otras más supervisoras.** Esos son los cambios que más han pedido. **Los cambios que piden los profesores tiene que ver más con la flexibilidad con respecto al cumplimiento del cronograma de la planificación.** Obviamente la planificación está hecha pensada para un curso que avanza a un nivel relativamente rápido y con niños “sin problemas”. Entonces, muchas veces lo que está calendarizado para el año no alcanza, a veces las clases las consideran un poco largas, pero esto pasa más que nada por la realidad de los niños. Nosotros, el primer año que entramos, los niños que estaban en tercero y cuarto básico **nos encontramos con niños no lectores ¿Entonces qué haces tú con esos niños? Es difícil, no hay programa que se ajuste a él, por lo que se hace difícil trabajar con ellos en realidad**

E: Se han cumplido los productos acordados con la escuela. Desde ustedes a la escuela. En términos de plazos, de...

A: Sí, prácticamente se ha cumplido todo. Cuando partimos como Aptus y tomábamos las pruebas, iban examinadoras nuestras a tomar las pruebas. **Hoy, nosotros les pedimos a las escuelas que ellos mismos tomen sus pruebas, que los profesores se intercambien los cursos para dejar instalados los procesos de evaluación, porque nosotros nos vamos a ir y esos procesos tienen que quedar instalados en la escuela.** A lo mejor ellos te podrían decir que eso no se ha cumplido, pero no es que no se haya cumplido, sino que es parte del proceso de instalación de este ordenamiento de la escuela. Nosotros nos vamos a ir, ellos deben aprender a tomar sus propios procesos de evaluación, pero **todos los productos**

comprometidos se han entregado. Incluso te podría decir que se ha entregado un poco más, en tiempo, disposición...

E: ¿Cuál crees tú que ha facilitado todo este con la escuela?

A: **La disposición de los equipos directivos, absolutamente...**

E: ¿Algún otro aspecto?

A: A ver, **el rol de la asesora es tremendamente importante, que ella pueda ganarse la confianza del profesor y que este sienta su apoyo es fundamental.** Hay asesoras que no logran esa empatía y el trabajo se hace bastante dificultoso durante el año. Ahora, hay profesores tremendamente comprometidos, profesionales muy buenos y **hay docentes también que ven en esta asesoría el avance de sus alumnos, esto favorece que la asesoría vaya fluyendo de manera más positiva,** especialmente en los kínder, lo que era hasta hace muy poco considerado como una guardería; hoy no, hay toda una estructura de trabajo donde hay objetivos que cumplir, aprendizajes que lograr, y eso es un cambio tremendo en las escuelas en general. No en todas, hay escuelas en las que hay excelentes educadoras. Yo te diría que es ahí donde se producen los mayores cambios, en nivel de kínder, de todas maneras.

E: ¿Eso fue en general o específicamente lo hablas desde la escuela Aurelia?

A: Yo te diría que ahí el equipo de profesores es inmensamente complicado, **profesores muy contagiados con el mal ambiente de la comuna y del sector, un porcentaje bajo de profesores comprometidos. Yo te insisto, ahí el equipo director ha sido clave, lo que ellos transmiten hacia sus profesores es fundamental, y eso ha sido clave para que a los profesores los vayamos sacando a flote, falta mucho por hacer...**

E: ¿Esa ha sido la dificultad que ha existido en el proceso de esta implementación?

A: **La resistencia de los profesores, o simplemente, el no querer trabajar con estas ATE, ellos se sienten invadidos y, de alguna manera, incomprendidos porque por las exigencias que nosotros tenemos como ATE, ellos sienten que nosotros no entendemos el mundo en el que ellos trabajan, el tipo de niños que ellos tienen, que son complicados, eso hay que decirlo, además tú no tienes el apoyo de la familia.**

E: Con respecto al proceso de monitoreo y a la evaluación. ¿La escuela realizó algún proceso de evaluación o un monitoreo al trabajo realizado?

A: se hace constantemente, como te contaba, con estas pruebas de nivel y con las tomas de velocidad lectora que se hacen año a año.

E: Pero desde la escuela hacia ustedes....

A: Una evaluación propiamente tal no, te digo no porque no se ha hecho anteriormente. Este es el primer año que nosotros enviamos una encuesta de satisfacción de la escuela para cada uno de los profesores asesorados y para los miembros del equipo directivo, en donde ellos evalúan nuestro trabajo en terreno, o sea, eso es directamente una evaluación, pero es algo que nosotros como ATE le pedimos a las escuelas para poder mejorar nuestros servicios, no así ellos a nosotros. Ahora, ellos nos evalúan en el sentido de las reuniones que tenemos, las reuniones que yo tengo con el sostenedor, pero no es algo formal y que yo creo que es muy necesario, pero no tienen el tiempo, no tienen – a lo mejor – la organización, o la pauta de trabajo.

E: Con respecto a esta satisfacción es desde este año en todas las escuelas que tienen uds como ATE?

A: Sí, en todas las escuelas que estamos asesorando. Aptus es súper nuevo, entonces todos estos procesos nos han llevado tiempo. Desde que partió Aptus, nosotros sabíamos que nos tenían que evaluar pero esto pasa por todo un proceso de ir primero implementando el proyecto, realizar la encuesta... O sea, de a poco, pero es algo que surgió de la ATE, no de las escuelas.

E: ¿Y cuáles son los criterios de estas evaluaciones de satisfacción?

A: Evalúan el trabajo pedagógico completo, desde las capacitaciones y evaluaciones que nosotros entregamos y desde el material concreto y de planificación. Además se hace una evaluación directa a las asesoras, a las personas que van a trabajar a la escuela.

E: ¿Quién hace todo este proceso de la evaluación?

A: Nosotros entregamos una carta a la escuela, al equipo directivo y a los profesores para primero informarles de qué se va a tratar este proceso, una vez ya informados, durante el proceso de estas tomas de evaluaciones de fin de año, nosotros como Aptus mandamos a una representante por escuela, quién hace un nexo entre la escuela y Aptus para supervisar que se haga de manera adecuada la evaluación. Esa persona lleva las encuestas y se las entrega directamente a los profesores y a los directivos, luego las

recolecta para hacerlas llegar a Aptus. Con un listado revisa a quién le entrega para que luego me las devuelvan de forma ordenada. Esta encuesta llega a la oficina y recién se envió a la persona que hace un estudio y un análisis de esta evaluación. Esta encarga es quién también se preocupa de elaborar el instrumento, además es una persona que Aptus se encarga de contratarla de manera externa porque hay instituciones que se dedican especialmente a hacer encuestas.

E: En este proceso de monitoreo y evaluación, tanto de la escuela como de Uds. mismos ¿Qué ha facilitado este proceso?

A: Mira, no ha sido tan fácil el proceso de evaluación, **pero lo que ha facilitado es el hecho de que los profesores, o más bien, el equipo directivo, o el sostenedor quiere ver resultados y en base a eso, existe la necesidad de poder ir evaluando el aprendizaje de los niños.** Finalmente, uno como ATE y las escuelas son medidas por los resultados de los niños, y la única forma de hacerlo es a través de estas evaluaciones. Las escuelas quieren ver resultados y por lo mismo, nosotros debemos entregar los instrumentos de medición.

E: Claro, esos son los instrumentos que Uds. generan para poder ver el avance que han tenido. Entonces en este proceso qué ha sido lo que lo ha facilitado?

A: En el fondo **facilita el hecho de que tú entregas un informe con los resultados de los niños. El tema de la evaluación es sumamente complicado porque finalmente el profesor nunca hace una autoevaluación de su trabajo, y el equipo directivo tampoco.** Cuando tú vas y les muestras los resultados en papel, les haces un análisis de los resultados, ahí recién entienden lo que significan estos. O sea, al ver tú que al tercero básico le fue mal en el área del lenguaje, específicamente el algún contenido, por ejemplo textos literarios, ahí recién entienden la importancia de la evaluación. Los primeros años que nosotros aplicamos estas evaluaciones, yo te diría que los resultados quedaban guardados debajo del escritorio, pero una vez que tú vas a la escuela y les expones y explicas el sentido que tiene, que, por ejemplo, esta alumna de las cuatro áreas que le pedimos, está bajo sólo en una, por lo que hay que reforzar esto. Es ahí donde se hacen los grupos de refuerzo dentro del curso y se ve a quiénes se pone en tal o tal grupo dependiendo de las áreas que les vaya bien o mal. Entonces, cuando tú entras a hacer el análisis detallado de niño por niño y por curso, ahí recién ellos entienden que realmente es importante la evaluación en sí.

E: Entonces podríamos decir que hay un prejuicio de los profesores hacia la evaluación...

A: Claro porque cuando le informas que el curso no va bien, los profesores muchas veces responden que los niños no estudian, o que no tienen el apoyo de su familia. Y le decimos: “a ver, pero veamos en qué se equivocaron, qué pasó y cómo está el proceso... Fíjate que en matemáticas le fue súper bien en el área de geometría ¿Qué habrá pasado? Porque le fue muy mal en el área de división”, por decirte algo. Entonces el profesor te responde: “aaah, es que justo ahí, en el área de división justo lo vimos a finales de julio, cuando estaban todos los niños con influenza”. Ya, ahí está la respuesta de porqué les fue mal en esa área, había baja asistencia. Entonces, cuando empiezan a hacer ese análisis detallado, recién el profesor le haya sentido a la evaluación, que ese contenido les quedó débil y que de ahí en adelante eso es lo que tiene que reforzar. Pero cuesta cualquier cantidad hacer ese análisis, y una vez que lo entienden, enganchan con eso. Entonces, si tú me preguntas cuáles han sido las facilidades, es como... ¿el huevo o la gallina primero? **La facilidad se da cuando los profesores logran entender que el proceso de evaluación es realmente importante, pero eso se da una vez que tú aplicas estas evaluaciones.**

E: Y en el sentido contrario, o sea, ¿Cuáles dificultades ves en el proceso de evaluación y monitoreo?

A: Los malos resultados, cuando los profesores ven malos resultados se desinflan. Eso es una dificultad porque el profesor trabaja bien y a los niños les va mal, y eso es tremendamente desmotivador.

E: ¿Qué pasa ahí con la evaluación del profesor bajo esos términos, es decir que trabaja bien pero que tiene malos resultados de parte de sus alumnos?

A: Nosotros no hacemos directamente una evaluación al profesor, jamás le ponemos una nota de lo que está haciendo. Ahora, obviamente que el informe refleja una evaluación de cómo ha ido trabajando durante el año. Nada, es tremendamente contradictorio, o sea, que un buen profesor trabaje y que tenga malos resultados. Nosotros hacemos un mea – culpa como Aptus, que en esos resultados que entregamos, metemos al grupo completo como curso entonces, independiente a que si los niños son integrados o no, lo que es un tema que tenemos pendiente acá como ATE, **los niños integrados debieran quedar fuera de este proceso. Un niño con dificultades mentales, visuales severas, con Asperger, no puede ser evaluado de la misma manera que a un niño normal. Afecta los resultados, pero en general no se ven los resultados en la prueba misma, sino que también en la forma en**

que trabajan los profesores, cómo implementan su sala, cómo la adecúan, la normalización, en otras cosas también.

E: ¿Hay un refuerzo a este profesor que, independiente de los resultados, se esforzó y cerró este trabajo?

A: Sí, pero eso depende mucho de la asesora. Hay asesoras tremendamente empáticas, tremendamente motivadoras y reforzadoras del trabajo que hace el profesor, y otras que no lo son tanto, no te digo que hayan algunas que no refuercen, pero hay otras que lo son en menor grado.

E: ¿Cómo era el proceso de evaluación a esta asesora en terreno?

A: Era un reporte verbal de lo que te decía la profesora y a su vez traspasado al director. Alguna vez, yo te diría que alguna escuela llevan un pequeño informe de las quejas más que nada, pero nada formal.

E: En ese sentido ¿Qué hacen ustedes? ¿Las capacitan más, hacen una reunión? ¿Cómo establecen estas...

A: La verdad es que el modelo es bastante rígido, como te decía, implementamos lenguaje, el segundo año implementamos matemáticas, y se capacita en matemáticas, usamos el mismo sistema: se le entrega el material a los niños, al profesor... Y el tercer año implementamos ciencias. **A lo mejor como Aptus nos falta un estudio más acabado para ver si realmente nosotros estamos causando un impacto con lo que estamos entregando.** Yo creo que en ese sentido uno podría evaluar y decir “hay escuelas que solamente entrando con lenguaje es suficiente, y no hay que meter otras áreas porque dejando implementado el lenguaje hay que seguir trabajando en ello”. Nosotros hoy día estamos trabajando en eso. La idea es poder evaluar y decir: “A esta escuela no le vamos a dar matemáticas o no le vamos a implementar el área de ciencias sino que vamos a insistir más con el lenguaje”. Pero eso está en proceso. Está en pañales, no es algo que esté definido.

E: Ahora con respecto a las estrategias de ATE para la continuidad o para la instalación de capacidades, que es una de las cosas principales de la asesoría externa. La idea es que la escuela no dependa de esta asesoría. En ese sentido la oferta del registro que Uds. tienen ¿Tiene como base este fundamento?

A: Yo no sé si está tanto en la oferta, lo que sí, nosotros hacemos es que mientras vamos trabajando en la escuela es darnos cuenta de que si ya podemos abandonarla, nosotros no nos podemos quedar eternamente en la escuela. Y cómo podemos ir evaluando eso? Yo te digo que a través de los resultados, el SIMCE, obviamente es un indicador importante y también por el trabajo que se ve en los equipos directivos, **cuando este equipo directivo está empoderado del proyecto, ahí nosotros podemos abandonarlo. Pero el cómo se pueden dejar instalados los procesos, eso depende mucho del equipo directivo, o sea, si te lo cambian después de cuatro o cinco años y que terminó su período...**

E: ¿Crees que ya hay capacidades instaladas en la escuela? Y ¿De qué manera eso se refleja?

A: Hoy yo te diría que sí, se expresa **con la dinámica diaria que se da, con la forma de trabajo dentro de la sala que tiene que ver con la clase día a día, la planificación misma.** También se da con estos procesos de evaluación que tenemos, que de alguna manera el sostenedor le vaya implementando a su manera en las otras escuelas, porque ellos trabajan con las pruebas SEPA también, que son sus pruebas de evaluación comunal. **Y también yo te diría por cómo trabaja el equipo directivo, ellos se encargan de instalar una forma de trabajo dentro de la escuela de kínder a cuarto básico, muy marcado, y ellos mismos, cuando tú te das cuenta de que están replicando ese modelo hacia el segundo ciclo, de quinto hasta octavo, tú te das cuenta de que realmente están instalando una forma de trabajo.** De hecho nosotros como Aptus ofrecemos las planificaciones de quinto y sexto de lenguaje y matemáticas, y hoy las escuelas las quieren comprar para seguir por la misma línea hacia arriba. Y nos piden asesoría para los cursos más grandes y nosotros no la tenemos. Ahí tú te das cuenta cuando ese modelo del primer ciclo se traspasa a segundo ciclo es porque es bueno.

E: ¿Está pensado que ocurra eso? Ustedes como Aptus.

A: A lo mejor a futuro, hoy no tenemos la capacidad de abarcar el segundo ciclo.

E: El fin de la asesoría es dejar las capacidades instaladas, en este caso se intenciona o se forma espontáneamente por la manera de trabajar con las escuelas.

A: No, **la idea es dejar instalados todos estos procesos, es lo que uno persigue como objetivo, que no siempre se logra. Lo que es súper importante es que cuando uno elige las escuelas para trabajar, hay ciertas condiciones que si se dan, te permiten que el**

trabajo se de de manera positiva y que esos procesos queden instalados. Hay escuelas que no cumplen con esas condiciones.

E: ¿Cuáles serían esas condiciones?

A: Fundamentales: **el equipo directivo, te vuelvo a insistir, es tremendamente importante, que sea comprometido y que te puedas asegurar al menos un período de cuatro años**, si tú encuentras una escuela en donde el director se retira de la escuela a fin de año, no se tiene la seguridad de quién va a llegar el próximo porque son cargos públicos que se concursan. Eso podría ser una condición. **Otra condición es ver al sostenedor comprometido también**, hay sostenedores que lo que tú les pidas para colaborar con el aprendizaje de los niños te lo dan, sostenedores que estén de tu lado y que apoyen el proyecto. Yo te diría que eso más que nada, el equipo directivo es clave, un equipo directivo que no quiera trabajar con el proyecto, difícil llega a la puerta.

E: Dentro de los resultados posibles ¿Han existido logros visibles, además de los que mencionaste anteriormente, como organización junto con la escuela?

A: Sí, por supuesto, de partida **la organización interna de la misma escuela**, de la gente que trabaja ahí. Nosotros transmitimos mucho lo que son los pilares de éxito de la SIP, que tienen que ver con la auto exigencia, con el trabajo, la perseverancia, yo te diría que eso sí es visible. Una vez que se ve que los equipos directivos están más organizados en cuanto a tiempo, profesores, **las reuniones de reflexión pedagógica que se hace todos los miércoles, hoy son reuniones de trabajo pedagógico y no son reuniones para organizar el paro, ni para cobrar la cuota, realmente se ve que hay trabajo en donde hay análisis de resultados en donde se trabaja la planificación, donde el director sabe lo que tiene que decir y hacer en esas reuniones, eso es tremendamente visible**. El director tiene herramientas con las cuales se presenta en sus reuniones de trabajos con sus profesores.

E: ¿Y eso en un comienzo no lo tenía?

A: No sé si no lo tenía, pero no estaba tan bien organizado. En ese sentido lo que hace la asesora de gestión en los equipos es que va orientando en cómo tiene que ir trabajando con sus profesores y cómo tiene que ir trabajando ella con su equipo directivo. **Yo hoy los veo tremendamente ordenados en esa escuela, a pesar de todas las dificultades tienen, que son muchas. Pero hoy ellos están organizados y eso es completamente visible, incluso en la misma escuela, o sea, tú entras hoy día e incluso puedes ver hasta más limpia la**

escuela, con bonitos murales, a pesar de lo poco atractiva que pueda ser la escuela, tú puedes ver que está más acogedora.

E: ¿El próximo año se implementa la jornada escolar completa?

A: Sí, ellos desarrollaron un proyecto de jornada completa y van a ampliar el edificio el 2011. **Nosotros sacamos fotos de las salas cuando llegamos a la escuela sobretodo de kínder o primeros básicos y se ven incluso cambios en los cuadernos de los niños, la caligrafía, la letra.**

E: O sea que hasta en eso ha habido cambios...

A: Sí, absolutamente

E: ¿Y la escuela refleja que son ustedes los precursores de ese cambio?

A: Yo creo que **es una mezcla de dos cosas, de nosotros y de su propio compromiso**, no sé si te dijeron pero incluso **en esa escuela han mejorado la puntualidad en la llegada de los niños**, ellos parten en la mañana pero hay un grupo que parte a las dos de la tarde han mejorado la hora de entrada porque inician la jornada de la tarde con el trabajo de velocidad lectora. Tienen 10 o 15 minutos implementados por reloj, es decir, que niño que llegue tarde se queda sin ese trabajo de velocidad lectora, entonces el niño llega como apurado para no perderse la lectura. **Ha mejorado la asistencia y la puntualidad, lo que está demostrado con cifras.** No sé si la Angélica te lo comentó... **pero netamente tú mejoras la asistencia y la puntualidad por el trabajo de la escuela, es evidente. Ellos tienen los datos en bruto, en número.**

E: Con respecto al aporte del mejoramiento educativo de la ATE como concepto en general, cuál crees tú que es el aporte en general de una ATE? En general, o si quieres lo puedes responder en específico, Aptus en el sistema educativo

A: Yo te diría que **es la mejora en las prácticas pedagógicas, eso es lo fundamental en lo que tiene que ver con el docente, quizás.** Con respecto a los equipos directivos yo te diría que **es la mejora de sus prácticas, tanto organización profesional, de liderazgo, pedagógica o académica. Eso es el mayor aporte. Bueno, también veo otro aporte en lo que tiene que ver con la instalación de un sistema de trabajo organizado y ordenado.**

E: Con respecto a la ley SEP ¿Cuál sería el rol de una ATE en el diseño, implementación y evaluación de los planes de mejoramiento?

A: Esa área no es en donde mejor me manejo, la verdad. Es un poco engorroso el tema de los planes de mejora...

E: Porque en este caso Aptus no tiene una capacitación en planes de mejoramiento, en ese aspecto no?

A: No, no la tenemos y nos hemos dado bastantes vueltas analizando si es necesario o no que nosotros la hagamos, **yo siento que eso es un rol que depende del estado, para algo están**, digamos... Por eso tenemos esa discusión, **por un lado sentimos la necesidad de que hay que entregarles la información a los directores porque no saben cómo hacer el trabajo, ni como encausar estas platas SEP, pero por otro lado es una pega que prácticamente no nos corresponde porque es algo que el gobierno tiene que enseñarles, cómo usar esas platas, obviamente la ATE es parte de las platas SEP y nos piden mucha ayuda, pero tenemos claro que es un rol que no nos corresponde, tienen que enseñarles a sus directores cómo usar las platas SEP, cosa que no se ha hecho adecuadamente, a las escuelas se les entregó las platas pero no se les enseñó a usarlas, entonces los primeros años tú vas a estas escuelas y te encuentras con una cantidad de tecnología, de material didáctico que tienen ahí porque tenían que gastarse la plata pero nadie les dijo cómo usar la pizarra interactiva, entonces no sirvió y está guardada junto a los computadores. Pero a través de la ATE ellos están gastando bien las platas, y ellos ven esos resultados. Ese fue el problema: les pasaron mucha plata pero nadie les dijo cómo utilizarlas.**

E: ¿Y eso es una falencia con respecto a esta política a partir del ministerio?

A: De todas maneras, de todas maneras es una falencia, no sé si una falencia de las ATE, te vuelvo a decir, nosotros estamos en esa discusión en estos momentos. Somos nosotros quienes les debemos pasar las herramientas, los hemos ayudado, sí, pero no forma parte de nuestro compromiso ni de nuestro convenio, cuando nosotros firmamos, concretamente no le ofrecemos ayuda para trabajar en sus planes de mejora. Así que eso está pendiente.

E: Independiente a la crítica con respecto a este punto ¿hubiesen ayudado a implementar este diseño del mejoramiento educativo de esta escuela? ¿Crees tú que hubiesen sido un aporte como ATE, independiente a la crítica de que el estado debe hacerse cargo?

A: Por supuesto, sí, si nosotros hubiésemos podido aportar desde un principio en cómo subir la información a la plataforma, obviamente les hubiera servido, y habría sido mucho

más expedito, el problema es que no tenemos ni la capacidad ni el tiempo. Lamentablemente, nosotros como ATE no ofrecemos ese servicio, concretamente, porque de alguna manera igual hemos ayudado dentro de las posibilidades lo que podemos, no somos expertos en planes de mejora, pero de todas formas lo podemos hacer y, quizás, debiéramos hacerlo, pero te vuelvo a insistir, no es el rol que nos corresponde.

E: En general ¿Cuáles serían los proyectos para mejorar futuras asesorías según tu experiencia, para otras escuelas?

A: **Claramente mejorar el modelo de asesoría, en el sentido de tener la oferta de tres modelos de esta, hoy contamos sólo con uno, por lo que obviamente no se ajusta a todas las realidades, porque todas son diferentes. En ese sentido nosotros estamos consientes de que tenemos un solo modelo y que podríamos tener más, que no tiene que ver con el método que entregamos sino con la forma, especificar la forma y modelo de los trabajos, y eso es algo que tenemos que mejorar de todas maneras.**

E: ¿Crees que, de alguna manera, hacerse cargo de este contexto donde se encuentra la escuela es necesario para generar nuevos modelos de trabajo?

A: Es complejo, si me preguntaras antes de que yo entrara a las ATE, **yo trabajaría con las familias, de forma cultural, social, psicológico, hay que hacer un trabajo más profundo, pero la asesoría que nosotros entregamos es netamente pedagógica, falta trabajo con la familia, con la humanidad...**

E: ¿Y tú crees que más allá de Aptus, la asistencia técnica educativa debería tomar ese rumbo? ¿O son contexto que debería tomar otra entidad?

A: Yo pienso que debería tomarlo otra entidad. Ahora, yo siento que de alguna manera la ATE sí te entrega las herramientas para ir mejorando el nivel sociocultural de los alumnos. Finalmente, lo que **yo observo por la experiencia que nosotros tenemos como ATE es que en esas escuelas donde se logra instalar procesos de metodología, se va sacando a flote al alumno y a su vez a la familia, o sea, de todas maneras ayuda.** Por supuesto que no es lo único, y faltan cosas complementarias, pero es un trabajo bastante avanzado tener a la ATE, pero ATE completas, porque hay otras ATE que simplemente te entregan las evaluaciones, que no es suficiente, pero claramente hay un trabajo con la familia, con la comunidad que uno como ATE no lo abarca, no lo logra.

E: En cuanto a tus expectativas personales, de estar trabajando en una ATE de ir generando mejoras con la experiencia? ¿Cómo te sientes de ir generando un cambio?

A: Así como expectativas, propiamente tal, mira, yo le tengo hartito cariño a mis escuelas y soy bien comprometida con ellas, no me pongo altas metas porque finalmente, las metas que uno le pone a la escuela son las que de alguna manera me satisfacen, **yo no me pongo expectativas personales, sino que las expectativas las quiero para la escuela, no para mí, que ellos mejoren sus prácticas, a través de eso ellos van a sacar a sus niños adelante.** Esa es mi visión, no es mi propia expectativa, no sé si me explico, pero no es que yo me proponga sacar a todas estas escuelas adelante y ver que todos los niños van a surgir, no, encuentro que eso sería un poco falso, para mí las expectativas están puestas en la escuela, **en la medida que ellos vayan mejorando yo me voy sintiendo tremendamente satisfecha. Esa es mi meta: ver que ellos instalan los procesos, que se empoderan de un proyecto que ellos mismos se dan cuenta que funciona, eso me produce mucha alegría.**

E: Con respecto a la escuela que no está interesada en su proyecto ¿Cuál sería el factor que influye en que no haya funcionado?

A: La desmotivación del equipo directivo, y la desmotivación va porque tienen profesores realmente complicados, negativos y que simplemente no quieren trabajar, por lo que lo hacen muy difícil y el equipo directivo es muy desmotivado. No les interesa porque sienten que uno va a invadirles la escuela.

E: Claro, pero esto fue a petición del sostenedor de esta escuela

A: Se les preguntó, pero una vez que se ven metidos en esto se les complica un poco la cosa.

E: Y fueron los mismos procesos que tú me contabas para que esta escuela participara?

A: Sí, se les hizo todo el proceso, a veces el sostenedor es súper insistente porque les mete muchos proyectos diferentes, entonces las escuelas están agobiadas de proyectos, **el Mineduc también les mete otras cosas aparte, por lo que no terminan nunca de salir a flote. Eso es un problema del ministerio y de los sostenedores, que no se ponen de acuerdo para enviar proyectos y las escuelas se definan. Están llenos de proyectos y no se deciden por cuál tomar, es agotador, a los directores los llenan de reuniones, entonces no tienen tiempo de preocuparse de lo pedagógico. El ministerio les requiere mucho tiempo también, y eso es terrible porque tienen que cumplir con los oficios, los**

tiempos y planes de mejora... Pero es mucho, mucho lo que tienen que hacer las escuelas municipales.

ENTREVISTAS CODIFICADAS

ENTREVISTA SOSTENEDOR

Escuela Básica Profesora Aurelia Rojas Burgos

ENTREVISTA	CATEGORIA	TOPICO
Entrevistador: ¿Cómo empieza a surgir la necesidad contratar a ATE hasta el proceso de finalización del trabajo de esta? Sostenedor: Mira, yo te definiría el tema de asistencia técnica global. Lo que nosotros definimos acá en el departamento y el análisis inicial, cuando esto nos llega por ahí por noviembre del 2008, a pesar de que los convenios se firman a mitad de año, ese fin era que efectivamente se venía un viraje radical en relación a los planteamientos de mejoramiento de los alumnos y que eso requería ciertas condiciones para poder implementarlo, condiciones que tienen que ver con la capacidad institucional para poder implementar a nivel local las políticas públicas. Yo creo que la SEP adolece fundamentalmente que no están las condiciones institucionales para dinamizar un proceso como el que se plantea desde la SEP, es decir, dinamizar planes de mejoramiento con sostenedores municipales es muy difícil porque efectivamente eso requiere de una dinámica, los planes de mejoramiento son vertiginosos en cuanto a ritmos y demandas, y el municipio es todo lo contrario. Entonces, lo que nosotros constatamos era decir: “bueno, así como hay que reorganizar a la escuela para un escenario diferente como el que sitúa la SEP hay que reorganizar el DAEM para enfrentar un proceso como este”, y fundamentalmente en dos perspectivas: la primera es que la SEP te demanda, de forma intencional o no, gestionar un sistema local de educación. No es posible seguir gestionando a la escuela como unidades administrativas financieras separadas unas de otras, por lo tanto te cambia el valor gestión radicalmente. Y lo segundo es que, efectivamente, es un proceso que requiere de un liderazgo técnico y pedagógico históricamente ausente en todos los DAEM de este país. Entonces queda una tierra de nadie porque finalmente una provincial y un		Dificultades de la implementación de la SEP

ministerio que vio una transición política e institucional cuando se instala esto, entremedio estaban las discusiones con la ley general, la superintendencia y han sido dos actores ausentes en este proceso. Entonces nos dimos cuenta que había que girar condiciones para que ese liderazgo técnico pedagógico también se instalara desde el DAEM, y eso nos demandó a generar un equipo técnico que pudiese liderar, orientar y acompañar e intencionar el proceso SEP en nuestras escuelas, con una doble dimensión a la vez; un proceso que te permitiese cubrir esta demanda realmente tienes que gestionar un sistema local de educación, y por otro lado, darle singularidad a los planes de mejoramiento en relación a la especificidad que tiene cada escuela. Entonces lo que nosotros hicimos fue una estrategia de cuatro años con un plan de mejoramiento global que nos permitiese ir ordenando la casa, resituar la conversación y las discusiones sobre lo técnico pedagógico como centro de nuestra estrategia, y entre medio, que yo creo que no es menor, en el primer año nuestro plan fundamentalmente es ganarnos la confianza, los sueños. Cuando yo llego a asumir este liderazgo, desde el punto de vista de conducir la SEP desde el municipio, me he encontrado con un DAEM que no cree en las escuelas, con un DAEM que piensan que nuestros profesores no están en condiciones de enfrentar cambios con los que necesitamos, y por otro lado, cuando me iba a las escuelas, escuchaba a los profes de un DAEM incompetente, lleno de corruptos. Por lo que pensé que es imposible, con ese nivel de desconfianza, de desgaste en la relación entre la DAEM y la escuela, era imposible que se diera un camino como este, entonces yo creo que mucho de las inversiones del primer año ha estado en función de re encantar a la gente, en validarse, y bueno, para liderar esto hay que creer, y yo pienso que eso lo hemos logrado. Nosotros hicimos un proceso en esta estrategia que yo te comento como de tres momentos: el primero es de instalación, hicimos una instalación de la SEP, que consistió fundamentalmente en un periodo a partir de noviembre del 2008 a julio del 2009, que nos permitiese generar las condiciones y soportes necesarios para enfrentar un proceso como el que		Condiciones necesarias de implementación de la SEP en la comuna Proceso para la implementación.

te estoy señalando tanto en la escuela como en el municipio; de julio del 2009 al segundo semestre empezamos la ejecución de los planes, por lo que la instalación duró casi un año por estas condiciones, un poco menos. La otra vez te preguntaba porque a nosotros nos invitaron personalmente al... cuando hacía el estudio con respecto a la ATE, yo decía que ahí hay un elemento que no es menor, que es ir trabajando con que realmente hay condiciones institucionales para poder implementar un proceso como la SEP, entonces nosotros hicimos una marcha blanca en julio de 2009 en adelante con respecto a los planes de mejoramiento, fundamentalmente en lenguaje, gestión y primer ciclo básico, ahí nos quedamos. Y ya este año nos planteamos el desafío de hacer lo que llamamos “la organización del qué hacer pedagógico”, nosotros creemos que muchos de los éxitos de la escuela pasan por la organización de su qué hacer pedagógico, lo que significó que en la ejecución de los planes (desde julio del 2009), nosotros realizamos seis soportes generales que nos permitan tener un piso para que las escuelas efectivamente hicieran estrategias, ya que la otra cosa que tenemos que enfrentar es que las escuelas chilenas empiezan todos los años de cero con un ministerio que nunca cierra los procesos, entonces en un mes se te fue el sistema de aseguramiento, la calidad de la gestión, al final uno nunca sabe cuándo termina, cuando ya te están poniendo los indicadores de gestión, los compromisos de gestión. Todos esos procesos son siempre abortados en educación. Entonces esto era diferente desde la perspectiva de que la escuela creyera que es diferente, que era mirarse de otra manera. Lo que hicimos fue generar estas condiciones; pusimos ayudantes de aula, trajimos profesionales de las ciencias sociales, que estuvieran identificados con los planes de mejoramiento, no te olvides que es la estrategia la que va pidiendo estas condiciones, nos metimos a reforzamiento, nos metimos al tema de material didáctico educativo, a las prácticas pedagógicas, y sexto, gestión curricular. Ahí están los seis soportes que te mencionaba, y eso es común para todas nuestras escuelas. E: Obviamente dependiendo de la necesidad de cada escuela....		Proceso Nunca se cierran los procesos Condiciones de las escuelas para implementar la SEP

S: Claro, eso se va adecuando en la singularidad, que son estas dos dimensiones, la globalidad de llenar el sistema local, ordenar, generar condiciones para ir observando estratégicamente este proceso. Y lo otro es cómo se exprese la singularidad de cada escuela. Ahora, en ese caminar, nosotros recién dijimos que la ATE, ya en su acepción más instrumental de asesoría, la íbamos a hacer recién el 2011, nosotros no hemos tenido ATE acá por una reacción estratégica nuestra, y si bien hemos cometido muchos errores – porque hemos aprendido haciendo – yo creo que esa ha sido una medida bastante interesante, porque hemos ido a seminarios con otras comunas y les ha llamado la atención. Lo que te quiero decir con esto es que cuando nosotros nos instalamos con los planes de mejoramiento y los diagnósticos los hicimos nosotros mismos. Una decisión políticamente mal vista por los colegios, porque era noviembre del 2008 cuando le dijimos a los tipos: “oye, hagamos nosotros los diagnósticos y volviendo de vacaciones hacemos los planes”, y eso es una decisión anti-popular, ya que significa más pega, todo un cuento... Pero nosotros estamos convencidos que los planes los tiene que hacer la escuela. Por otro lado también estamos convencidos que la sustentabilidad de estos procesos pasa por movilizar la capacidad local. Es cierto que tenemos profesores que no están en condiciones de asumir, pero también tenemos gente muy destacada, como toda organización profesional, por lo que nos parecía importante movilizar esas capacidades porque tiene que ver con cómo vamos enganchando a la gente, por lo que convocamos a los primeros profesores de lenguaje, con ellos hicimos el diagnóstico de todos los colegios con su respectivo equipo, liderado por nosotros. Así que la primera prueba que hicimos de lenguaje con las habilidades cognitivas que nos pide medir la SEP, nos fue ahí no más, en una prueba de conceptos básicos. Sin embargo, lo que generó la prueba 2009 final era muy buena, salió bien. Y qué significó eso en lo concreto? Fue que no gastamos plata. Lo que ha hecho ATE en las comunas ha sido preocupante, por lo menos el primer año, lo que se han llevado de dinero y lo que ha quedado en las comunas... Ha pasado de todo, entonces nosotros logramos no		Adecuado a la singularidad de cada escuela Contratación de ATE Trabajo en conjunto DAEM y escuela. Realización de planes de la escuela Sustentabilidad de los procesos pasa por la capacidad local Diagnostico con profesores de

gastar esa plata y reasignarlas a los colegios. Eso significó, por lo menos, un incremento del 35% de los presupuestos iniciales que tenía la escuela cuando llega a la SEP. Y lo segundo, que es más importante que lo presupuestario, es que empezamos a movilizar a la gente en torno a su propio diagnóstico y a su propia formulación de plan con nuestra asesoría. Estamos convencidos que los planes de mejoramiento se hacen y con los profesores que la componen que saben qué metas hay que ponerse y cuáles son los ritmos, no creemos en los planes que hace la ATE en sus oficinas, que hacen un par de talleres y luego le entregan un plan al colegio, eso está comprobado que no tiene ningún asidero. Entonces fuimos caminando por las escuelas en este acompañamiento técnico de ir definiendo estrategias comunes, de pasar al plan de mejoramiento como estrategia continúa, que haya un plan inicial que año a año se vaya mejorando. Y te puedo decir que esa sensación de sentido estratégico colectivo lo hemos logrado, estamos entrando en un tercer año donde recién estamos mirando la ATE, recién, porque ya tenemos dos condiciones que para nosotros son clave: primero, que las escuelas supieran que está, porque cuando no saben lo que está y no saben lo que quieren... llegan las ATE y hacen lo que quieren. Se llevan el dinero y las escuelas siguen donde mismo, las escuelas están cansadas de estas instituciones que llegan de afuera a hacer más de lo mismo, entregar un producto y todo sigue igual. Y lo segundo, que hemos identificado qué es lo que realmente necesitamos de la ATE, hemos identificado los núcleos para invocar a partir del 2011 a las ATE que van a llegar a la comuna... Solamente tuvimos una diferencia, que fue la siguiente: cuando llegó la ATE en noviembre del 2008, ellos ya estaban en algunas escuelas nuestras el método Matte, entonces llega Aptus y la señora Matte y --- tuvieron que asumir la forma de ATE para poder financiar el método que antes estaban utilizando en la escuela. Yo te diría que esa fue la única ATE pero que estaba instalada por historia. Ahora, lo que hemos hecho con ellos, a propósito del tema de la gestión curricular, es que el año 2011 es cuando nos toca una evaluación con ellos y efectivamente nos estamos preguntando si nuestra escuela necesita		lenguaje Reasignación de recursos por trabajo auto gestionado Empoderamiento y movilización de los actores de la comunidad educativa Dos condiciones necesarias que están instaladas para contratar

el método Matte que necesitamos para niños como los que nosotros tenemos LEM, que es un programa del ministerio, y en otras no tenemos nada, entonces estamos en una discusión técnica, tratando de sacar lo ideológico de que efectivamente podamos identificar cuál es el método que más nos acomoda, que mejor resultado pueda obtener la escuela y con los niños que tenemos. Esa yo te diría que es la única ATE que ha estado históricamente con nosotros por una condición muy especial pero la ATE en su acepción más natural vamos a empezar a tenerlas desde el 2011... el municipio ya entregó una opción metodológica, didáctica, como quieras llamarla, con respecto a las Matte. Entonces recién ahora, este año se cierra el ciclo de ellos, el contrato, de la generación que sí va a dar la prueba como para tener los resultados, sino no tendríamos ningún indicador que nos puedan mostrar. Y a ellos los tuvimos que resituar en este formato ATE para poder financiarlo. E: Claro, porque anteriormente creo que estaba fundación Saber Más... S: Siguen siendo los mismos, o sea, eran los empresarios la gente que --- los Matte que fueron cambiando, que fueron la fundación Saber Más donde ellos ponían dinero, viene la crisis, se desentiende la habilidad económica de los Matte, entonces levantan Aptus, y aparece Aptus como ATE entonces efectivamente ese formato nos permitió seguir trabajando con ellos y, finalmente, financiar Aptus desde los recursos Sep. E: En ese sentido, particularmente basado en esta ATE, el proceso del contrato, de tomar la decisión ¿Tiene que ver con el hecho de estaba instalado anteriormente? S: Eso es interesante, porque como ATE aparecemos nosotros y aparece la SEP comunal. Primero, una cosa que ellos han agradecido y yo lo valoro mucho que apareciéramos, porque desde el punto de vista formal, ellos necesitan interlocución técnica. Cuando yo te digo que llega una SEP a un departamento y que es válido para todo, no solamente para La Pintana, y me doy cuenta de que la DAEM no tiene ese liderazgo técnico pedagógico para enfrentar complejidades como ésta. Entonces, claro, los tipos hacen y deshacen porque como no		ATE (2011) La ATE (Aptus) instalada por historia Evaluación de la ATE 2011 contrataran ATE

tienen contraparte municipal, no tienen a alguien que del departamento de educación les diga: “mira, esto es así o avancemos en una discusión técnica pedagógica que nos permita llegar a los objetivos que nos estamos planteando”. Entonces, claro, los tipos tiraban informes y análisis... ¿Y tú crees que alguien lo leía? Nada. Por lo que ellos valoraron mucho que nosotros diéramos la cara. Ahora, lo que fue permitiendo eso fue que, efectivamente, un contrato indiscutido, porque cuando ellos llegan a hacer un acuerdo político con el alcalde, y Patricia Matte se sienta con nuestro alcalde para establecer una alianza en virtud de las escuelas, su preocupación por los aprendizajes. Por lo tanto, inicialmente no hay ninguna negociación, pero eso empieza a vivir una transición a propósito de lo que yo te estoy señalando. Cuando nosotros nos empezamos a meter en la discusión pedagógica, primero empezamos a acotar, un poco intencional hacia lo que están haciendo ellos; segundo, empezamos a integrar a las escuelas como agentes de interlocución, esta cosa pasiva que llega una ATE y hace lo que tiene que hacer y la escuela se tiene que acomodar o no, no la creemos, por eso empezamos a generar empoderamiento de las escuelas pero con un proceso formativo porque sino las escuelas se te suben por el chorro. Ellos también tienen que estar a la altura de la demanda, una cosa es demandarle Aptus y otras también están en condiciones de hacer esa demanda, cosa que a nosotros nos faltaba mucho en las escuelas. Lo que te quiero decir es que de ese contrato indiscutido lo hemos ido negociando en condiciones diferentes, como cada año hay que negociarlo en relación de discusión pedagógica están instaladas, cada negociación ha sido diferente. Entonces nunca ha estado en cuestionamiento el contrato porque hay una voluntad y un acuerdo político en hacerlo. Además que el contrato es de cuatro a cinco años en algunas escuelas, entonces tampoco lo vamos a romper. Y lo segundo es que sí ha habido transformaciones, tanto así que estamos llegando al del 2011 con una atención a las escuelas que dicen: “mira, el modelo Aptus no está respondiendo en cierto ámbito, en otros aspectos es perfecto”. Entonces tenemos cuatro escuelas con Matte, y cuatro con		Proceso de contratación de la ATE

sub realidades donde algunas cosas funcionan y otras no. Yo te diría que una gran dificultad que tenemos con un ATE es que efectivamente nosotros pensamos, y nuestra gran crítica, es que no creemos en las respuestas estandarizadas, y ellos en ese sentido están con una propuesta... es un ladrillo, un ladrillo que lo ponen en Arica y lo traen para acá. Entonces cuando tú les dices: “ok, hay ciertas regularidades que son propias con las cuales ellos trabajan y que yo no desconozco, pero la singularidad de cada proceso y la demanda con respecto a los aprendizajes de cada escuela tienen que tener ciertas cosas”. A lo mejor a alguna escuela le sirve que tú hagas seis acompañamientos, a lo mejor las otras son cuatro pero tienes que reforzar en otro ámbito tu propuesta, y ellos en eso no negocian. Yo creo que eso está condenado al fracaso. Ellos pueden tener muy buenos resultados en un ámbito cognitivo muy especial y disciplinado, pero yo creo que ellos no tienen esa lectura de los ritmos, de la singularidad que tienen los procesos en cada escuela, es una propuesta muy estandarizada, si los sacas de ahí no tienen respuesta te dicen que no está dentro de su marco de acción. E: Y con respecto a eso mismo ¿Qué va a ocurrir el 2011? S: La semana ante pasada tuvimos una reunión con la --- para definir la perspectiva del 2011 y logramos definir dos cosas: vamos a seguir, porque queremos cerrar el ciclo, pero enfatizando algunos elementos que puedan ser importantes para los procesos de cada escuela, pero evidentemente, ya se explicitó con mucha fuerza que ciertos ámbitos que a nosotros nos interesan de intencionar o dar cuenta a los procesos más singulares, ellos no están en condiciones de asumirlo. De hecho una de las cuatro escuelas ya está en condiciones de cerrar y han llamado diciendo que, bueno, que si la escuela quiere cerrar no tienen problema. Pero en el fondo, detrás de ese planteamiento, más allá del respeto hacia la escuela, yo creo que también está asumir que ellos no están en condiciones de flexibilizar su propuesta en relación a lo que nosotros estamos planteando. Entonces, claro, si te compraste el ladrillo hace cuatro años con medidas de 2x4, tienes que cerrar en cinco años más con el		Empoderar a la escuela Modificación del contrato o condiciones diferentes

ladrillo 2x4. En cambio si ya al tercer año estás viendo que el ladrillo que necesitas no es 2x4, sino que va sumando otras condiciones y te dicen que no... Yo, personalmente, no creo en eso. E: Esa postura.... S: Lo que te estoy comentando tiene que ver con la discusión que hacemos con la escuela, yo he involucrado mucho a la escuela en este proceso. Aquí las cosas las hacemos con la escuela, desde el punto de vista que también hemos generado señales de hacer una gestión de involucramiento. Una gestión que tiene que ver con la formación de liderazgos pedagógicos en nuestra escuela. Nuestros directivos no son líderes pedagógicos, entonces sabemos que debemos tender hacia allá. Y muchas veces no tiene que ver con generar un formato formal de capacitación o de transferencia, sino que en el hacer tú vas dando señales de cómo liderar el proceso y generando competencia, por lo tanto, todo lo que te he comentado ha estado siempre en discusión con los directores de la escuela donde está Matte. E: En general, en esta etapa de todo este proceso inicial ¿Cuáles crees tú que favorece este proceso? ¿Qué aspectos facilitaron que este proceso se diera de una forma más viable? S: Yo creo que los elementos facilitadores tienen que ver, primero, con las necesidades de la escuela que abordan una problemática como la que está abordando Matte desde lo específico, y eso complementado con el acompañamiento técnico que nosotros hemos realizado; de ir discutiendo con las escuelas qué significa una intervención en este plano, cuáles son los alcances de una intervención. Bajo la perspectiva de que, fundamentalmente, que ellos vayan generando perspectivas de sustentabilidad de los planes de mejoramiento. Es decir, el día de mañana Matte se va y queda la duda de qué va a pasar con nuestra escuela. Mira, en enero llega la primera ATE, que es ---, quién ve todo el tema tecnológico, ellos ya están trabajando, que es nuestra primera experiencia el 2011, de que ellos efectivamente logren movilizar toda la tecnología que se ha comprado por la SEP, por ejemplo, las pizarras interactivas, no me interesa hacer cursos de pizarra interactiva, sino que ésta se encuentre a servicio de		Realidades distintas, resultados distintos con el mismo método Dificultad con la ATE / critica Criticas con respecto a no flexibilizar en su método

la gestión curricular, entonces, lo que le pedimos a esta ATE es que llegue y vaya donde los profesores y generen unidades didácticas visuales en el hacer y en el aula. Desde el hacer, aprender a usar las pizarras. Lo que te quiero decir con estos dos ejemplos es que la escuela tenga claridad de en qué consiste un equipo de asistencia técnica de estas características. Nosotros hemos diferenciado dos tipos de asistencia técnica, una de carácter estratégico, que apunta a abordar y trabajar elementos estratégicamente sustanciales para el mejoramiento de los aprendizajes. Por ejemplo, Matte, son asistencias técnicas que están pensadas a mediano y largo plazo, por lo que requieren un nivel de instalación y sensibilidad mucho mayor con respecto a la escuela. En cambio, hay otros tipos de ATE para nosotros el 2011, que apuntan a la coyuntura, y por lo tanto, a diferencia de lo estratégico, es que tiene un carácter mucho más instrumental y pragmático. Ésta, por ejemplo, que llega a intervenir un período determinado de no más de seis meses, atiende a una necesidad específica que tiene la escuela con respecto a su plan de mejoramiento, por lo que son dos diferentes niveles de asistencia técnica que nosotros hemos ido trabajando para poder tener claridad con el 2011 con respecto a esto. E: Y con respecto a las dificultades en este proceso... S: A ver, con respecto a las dificultades, tiene que ver con un tema macro y otro micro. Cuando yo hablo del tema macro, las dificultades tienen que ver con los elementos que permitan la certificación de la ATE, por eso me interesó mucho el trabajo que hizo el CIAE, ahí yo creo que hay una distorsión radical con respecto a las grandes ATE con relación a otra. Es decir, esta idea de estas grandes ATE que se adjudican todo, han terminado por destrozar la calidad de la asistencia técnica de la escuela, este monopolio de Aptus, han hecho tantas cosas que terminan por no hacer nada en la escuela, porque cuando uno le pide que hagan una pega más específica no responden tanto como uno lo necesita, entonces yo creo que ahí hay un tema con respecto a la certificación, por eso hay que ver quiénes		La ATE no está en condiciones de asumir los cambios. Trabajo en conjunto DAEM y escuela En el hacer, aprendes. Facilitadores del proceso inicial

cumplen con sus propuestas para ver qué tipo de ATE necesita una escuela bajo ciertas características. Ahora, eso hay que acompañarlo porque la escuela a nivel de dificultades no logra intencionar con claridad el tipo de demanda que tiene. Te voy a poner otro ejemplo: uno de los elementos sustanciales de la ATE del 2011 para nosotros es hacer el plan comunal de capacitación y perfeccionamiento. Nosotros desde la SEP no hemos hecho ninguna de las dos porque tenía que ver con la estrategia de ahora. Entonces ahí hay procesos mucho más macro, que son los que vamos a convocar a la escuela para capacitación, que la escuela tiene singularidades con respecto al perfeccionamiento, porque yo puedo convocar a didácticas en matemáticas para el primer ciclo, comunalmente, pero la escuela a lo mejor tienen problemas mucho más específicos en cuanto a esa demanda. Y yo creo que eso hay que ir oyéndolo, porque es un mercado donde hay mucho mercenario, yo recibo ATE todos los días, y de las ATE que puedo recibir en una semana, con suerte me quedo con una o dos, es impresionante la cantidad de mercenarios que giran en torno a las escuelas. El ministerio tiene que poner ojo en eso, tiene que ver cómo las escuelas van tomando decisiones a aquellas que van tomando más autonomía, o cómo los municipios van tomando decisiones con respecto a quiénes llegan y quiénes no. Yo tengo la salvedad, puede sonar súper auto referido, pero yo soy del piie, trabajo medio día y llevo tiempo trabajando en investigación, por lo que tengo manejo y me pregunto, de las trescientas y tantas municipalidades que hay en este país ¿Cuántos DAEM están en condiciones de decirle a las escuelas que van a ser un aporte? Porque la escuela no tiene esa claridad para decir qué tipo de requerimiento necesita, porque lo podría tener claro pero por otro lado, el acostumbamiento y la cultura instalada en nuestras escuelas es que te vengan a hacer de todo. Entonces la gente no se compromete con nada, cómo una escuela va leyendo una asistencia técnica para fortalecer su estrategia y no para reemplazar el rol que tienen algunos actores de estas estrategias. E: En ese sentido ustedes sensibilizaron en la primera etapa, a partir de todos estos proyectos para		Capacidad instalada Facilitador Tipos de asistencia técnica Dificultades del proceso / Calidad de la ATE Monopolio de las grandes ATE

que cuando un ATE llegara a tal escuela, estuvieran más formados como equipo... S: Claro, nosotros pusimos coordinadores técnicos en las escuelas, uno en lenguaje, otro en matemáticas, y así... Entonces, estos coordinadores técnicos, que también ha costado instalarlos porque es una figura nueva, que efectivamente se empoderan en relación a estos temas, que nos ha pasado en el intertanto, coordinadores técnicos que se quedaron comiendo a la UTP, interesante, nuestros directores técnicos también necesitan moverse un poquito sus mentes y su accionar, otros jefes técnicos que descansaron porque llegaron más brazos en la conducción técnica, cosa de descentralizar la conducción pedagógica, pero eso lo hemos ido acomodando porque seguimos convencidos que es la solución, entonces claro, ahora los coordinadores técnicos dialogan, los Matte cuando llegan a Aptus dialogan con el director técnico, con el coordinador y con UTP, pero es el coordinador técnico el que está asumiendo un rol de conducción, por lo que hemos ido generando reflexiones colectivas con ellos, de manera de ir mirando los procesos de implementación de los planes que están realizando. Tenemos dos ejercicios de evaluación en el año: nuestro clásico de julio, nos vamos a Mantagua donde acaparamos a todos los equipos técnicos de la escuela, director, jefe técnico, coordinadores técnicos, algún representante de los profesionales que están llegando a la escuela, de los ayudantes de aula, los coordinadores de lenguaje, matemáticas y de ciencias. Son siete u ocho personas por escuela y nos vamos a Mantagua por dos días para hacer una evaluación de proceso; tomamos los planes y los escaneamos, como le llamamos nosotros, por cada escuela unas cien observaciones al plan. Entonces ellos se abren la plataforma y rectifican en relación a esta discusión. Y llegamos a noviembre o diciembre donde hacemos evaluación de cierre para el período de transición del 2011. Como ves, estamos en una dinámica de conversación, de liderazgo muy fuerte con las escuelas y hemos ido generando situaciones para que se vayan involucrando en la toma de decisiones. Te piden		Dificultad / Claridad de la demanda (escuela) Dificultad del procesos / poca claridad de las escuelas en su requerimiento Procesos de implementación para trabajar con una ATE

psicólogo, pero cuando te lo piden, y tú les pides verbalizarlo técnicamente, los directores se marean. Entonces si la estrategia está pensando en un psicólogo, a lo mejor es un asistente social ¿Te das cuenta? Generamos esa discusión y tomamos decisiones colectivas, por lo que ellos se han visto involucrados, porque lo que nosotros les decimos es que una mala decisión técnica va mirando el liderazgo de ellos, entonces aquí que no me traigan el psicólogo que viene por pituto, los directores se mueven un poco en esa cultura, porque finalmente los que terminan perjudicados son ellos. Lo mismo cuando elegimos directores técnicos, ellos son profesores nuestros con ciertas condiciones que nosotros le pusimos a la escuela. Entonces muchos tomaron decisiones, o al revés, o no eligen al profesor que tiene el perfil porque el tipo es más crítico. Nosotros hemos ido generando ese aprendizaje. E: ¿Hubo algún tipo de evaluación con respecto a esta ATE? En el momento en que la contrataron como ATE. S: No, porque tenía que ver con la seriedad que había en el trabajo, si efectivamente, Aptus es un tipo de ATE diferente a las que han crecido en torno a la SEP, ellos se lograron institucionalizar pero por un carácter más estratégico que instrumental, pero en definitiva estás hablando con la SIP, por lo que no hubo un cuestionamiento mayor, eso lo hemos vivido a medida que vamos actualizando el contrato. Tanto así que ya llegamos a un 2011 con ellos porque el proceso ha ido cambiando, hay cosas que han resultado, otras que no, otras que sí te resultan en algunas escuelas y otras en que no. Eso es lo que a Aptus le cuesta mucho, esa flexibilidad le cuesta mucho lograrla. E: En el proceso de contratación de la ATE ¿Se establecieron alguna especie de requisitos desde el DAEM a la ATE como específico, además de lo que ellos ya traían como propuesta? S: Sí, pero es parte de lo que yo te estoy contando. Lo que nosotros hemos hecho ha sido ir cambiando las condiciones del contrato original, bueno, y ahí la dificultad ha sido que pasa por no escaparse tanto, entonces hemos tenido que controlar un poco a la escuela con respecto a qué cosas están resultando o no. Un caso súper emblemático en eso es el tema de		Reunión de evaluación Comunicación entre los acortes Trabajo en equipo Evaluación para contratar

favorable para dinamizar los procesos de las escuelas. Por ejemplo, los contratos con la ATE, de hecho, acaban de venir a firmar un tipo de Aptus, recién vino a firmar y los tengo trabajando hace un mes porque no puedo esperar, mientras da la vuelta, la famosa vuelta de que firma uno, el otro y el que sigue, no tenemos un modelo de gestión municipal a nivel nacional que nos facilite esto. Y lo otro es cómo las escuelas van instalando el proceso de renovación de contrato en sus temas, ahí está la otra dificultad, que es la estandarización de la propuesta Aptus, entonces, si tú les dices que por favor sea verde claro, ellos dicen que no, que es verde, que así está, entonces yo creo que ese tipo de cosas han ido mermando la viabilidad del trabajo. Igual ha hecho un trabajo súper disciplinado, que es propio de su cultura, no te voy a negar que son tipos muy abiertos a conversar, pero también depende mucho que la viabilidad de la asistencia técnica pasa por el tipo que le tocó a la escuela, entonces el Cristian, que va a la Víctor Jara, opera súper bien y eso tiene una mirada desde la escuela pero yo, que voy a la Aurelia, son más densos, a lo mejor lo he hecho mal, la escuela está más resentida, entonces también tienen lecturas súper diversa de cómo la escuela va leyendo el método o la ATE. E: Con respecto al proceso de monitoreo, desde el sostenedor hacia la ATE, o hacia la escuela ¿Hacen algún tipo de monitoreo o evaluación? S: Sí, claro, nosotros tenemos algunas iniciativas complementarias desde los planes de mejoramiento como en el área de audiovisual, que no son ATE, pero sí son instituciones que están haciendo algo desde la SEP, con lo que nosotros hacemos un acompañamiento, monitoreamos, les ponemos condiciones de contrato, entregas de informe y yo me junto con toda la gente que está haciendo iniciativas en la SEP, por lo tanto, hay acompañamiento y evaluación a partir del impacto que puedan generar con los planes de mejoramiento. Evaluación que también converso con los colegios, ellos son parte importante del proceso de evaluación de la ATE y de los procesos complementarios que se están desarrollando. Te pongo otro ejemplo, como están llegando nuevos		Modelo de gestión desfavorable Dificultad Monitoreo y evaluación Dificultades de monitoreo y evaluación

profesores, estamos evaluado quiénes siguen el 2011, entonces también hago un proceso con la escuela donde su aporte y mirada evaluativa es fundamental, nosotros rayamos la cancha diciendo que se fijen en los criterios, que hermanen en tales condiciones, que su plan está en un tercer estadio de maduras, por lo tanto requiere de otras transformaciones, a lo mejor en vez de tres ayudantes de aula le significan un psicólogo, que es más caro, las ayudantes de aula tienen menos perfil ¿Te das cuenta? Hemos ido conversando el sistema, cómo ellos van moviendo un ejemplo de recursos humanos en virtud a las características de su estrategia, por lo tanto hacemos acompañamiento y monitoreo. E: ¿Qué dificultades han tenido en ese proceso de evaluación y monitoreo? S: Yo creo que la mayor dificultad es cómo las escuelas van adecuando su requerimiento a la naturaleza de su estrategia. Por ejemplo, lo audiovisual, todas las escuelas dicen “falta taller de radio y de televisión” y yo les respondo que ya, pero cómo, y ahí se quedan, no se mueven por ello, se quedan con la sensación de que es importante no más, yo les hallo la razón de que es importante pero no es todo lo que interesa a partir de lo artístico, lo audiovisual tiene que estar relacionado con el pack de los aprendizajes, por si no tenemos maestra escolar. O sea, si tú estás pensando en un taller de radio y televisión debes adecuarlo o incorporarlo a los aprendizajes de lenguaje, por ejemplo. Entonces ahí hay una dificultad muy grande porque la escuela no lee eso, y a mí me toca decir que no hay que seguir con el taller de audiovisual porque las escuelas ya no te resisten más talleres, están llenas de cosas. Lo que hay que hacer es que la gente que haga radio y televisión se constituya en un aporte o recurso para el profesor, por lo tanto, olvídate de taller, eso tiene que ir al aula con el profesor. Esas cosas no la van leyendo los colegios. Por eso te decía que nosotros recién al tercer año vamos a hacer trabajos con ATE. El trabajo que haremos con ellos el próximo año, plantea en su modelo de desarrollo que la ejecución se haga desde la escuela, no vamos a hacer perfeccionamiento a distancia, tampoco sacando a los profesores en pleno horario. Los		Asesoría en la escuela Claridad del trabajo de una ATE Lecciones futuras

que se ganen la capacitación de la SEP se van a tener que venir a las escuelas, a hacerlo desde la escuela. Nosotros creemos que, efectivamente, es posible desarrollarlo, pero eso pasa por superar esta dificultad de que la escuela tenga la claridad de qué significa una asistencia técnica en el marco del fortalecimiento de su estrategia y en el marco de su acompañamiento. Las escuelas están cansadas de ver desfilar gente, algunos con buenos aportes y otros sin él, pero al margen de ambos, si la escuela no tiene para darle sustentabilidad a sus aportes, estaríamos perdiendo plata. E: ¿Qué lecciones deja para el futuro y para otras escuelas que no han ingresado aún a la ley SEP o que no han contratado este servicio? ¿Con tu experiencia qué mejorarías con respecto al trabajo de la asistencia técnica? S: Primero, revisar los modelos de gestión de los sostenedores, efectivamente cómo van generando modelos de gestión que faciliten la instalación de ATE y de los procesos que demandan los planes de mejoramiento, donde la ATE es un requerimiento de muchos, pero si la vuelta municipal se demora veinte o treinta días, y entre medio hay paros y todo el cuento, el material educativo no llega derechamente a la escuela. Ese tema hay que revisarlo con mucha profundidad, no es posible pensar en procesos como éste si no están las condiciones institucionales para hacerlo. Lo segundo es que hay una contraparte municipal, y a nivel de escuela, muy fuerte que permita dialogar con la ATE, sino ésta llega y hace lo que quiere, y claro, podrá responder a los términos técnicos de referencia, pero el aporte y el impacto van a ser absolutamente mínimo o poco sostenible en el tiempo. Yo creo que las escuelas deben tener condiciones para saber en qué momento pueden recibir una ATE. Yo no me explico cómo pueden llegar unas ATE a una escuela en el primer año, sobretodo en el fenómeno que se dio con los diagnósticos de la educación de los planes de mejoramiento, donde las ATE se quedaron porcentaje importante del dinero y después de eso no quedó nada. Si la escuela hace un contradocumento, queda como una consulta que queda externa, que haya hecho unos diagnósticos medios participativos, medios raros. Pero yo creo que ahí está, si la escuela		Consideraciones relevantes para una mejor inserción de la SEP en otras escuelas. Relevancia asesoría

no tiene la capacidad, la sensibilidad y la claridad desde dónde colocarse y para qué está solicitando una ATE, yo preferiría que no lo hicieran, eso viene de la falta de claridad porque las ATE no vienen a resolver el problema que tienen como escuela, a lo mejor lo resuelve en el momento pero el problema se va a profundizar y mantener. Yo creo que ahí hay un elemento a establecer como contraparte a nivel municipal, del sostenedor y de la escuela, donde la escuela también está en proceso de diálogo con la ATE, no solamente en la recepción de los servicios que puedan ser prestados. Yo te diría que por ahí van los desafíos para ir trabajando. Y lo otro, a nivel más institucional, más desde la política, la certificación permanente, la calidad de la ATE, ahí también hay un desafío, yo no sé en qué habrá terminado la propuesta del CIAE al respecto pero era un buen punto de partida para empezar a conversar. E: ¿Encuentra que es relevante la política pública de asistencia técnica para el cambio educativo? S: Como un factor, pero no hay cambios si la escuela no logra empoderarse, pueden desfilar todas las ATE que quieras, pero si la escuela no tiene claridad de las condiciones y características de lo que significa elaborar una estrategia de mejoramiento de los aprendizajes, no tenemos ninguna posibilidad. Eso supone una tarea compleja de tener liderazgos pedagógicos claros, poner a centro de la gestión los aprendizajes sobre lo administrativo financiero, movilizar la capacidad local, hacer perfeccionamiento docente para la especialización del primer ciclo básico, generar condiciones de re-mirar la escuela y poder organizarla en función de la demanda educativa de los niños y no la de los profesores. En este país se siguen haciendo los horarios en virtud de los tiempos que tienen los profesores. Mientras no vayamos superando todos esos problemas, vamos a tener muchas dificultades y van a ver pasear a ATE y no va a pasar nada, y las inversiones se te van a hacer reír encima. Ese es el gran fantasma que la inversión SEP sea de carácter regresivo.		

ENTREVISTA DIRECTORA

Escuela Básica Profesora Aurelia Rojas Burgos

ENTREVISTA	CATEGORIA	TOPICO
Entrevistador: ¿Cómo surge la necesidad de contratar una ATE? Entrevistada: Bueno, te diría que surge con la SEP, surgen sueños y posibilidades. Y también como somos treinta y tantos profesionales de la educación, no todos sueñan igual, no todos creen en la posibilidad. Entonces ha sido un encantar a la gente. Entrevistador: ¿Ha sido difícil el encantar a la gente? Entrevistada: En un principio sí, porque tiene relación con la ATE, porque éstas llegan a las escuelas haciendo un trabajo muy riguroso, muy ordenado. Situación que no es propia de las escuelas municipales, ni mucho menos cuando eran fiscales. Hay un costo que tenemos que asumir en nuestras prácticas. Entonces ellos llegan y te ordenan en el día a día, te dicen todo lo que tienes que hacer, cosa que cuesta, hay resistencia a eso. En las escuelas fiscales, luego municipales, todo entraba en proceso, y por eso la calidad de los resultados, que eran bastante pobres porque la lluvia, un paro, exceso de licencia, lo que tú quieras, entraba al proceso normal al interior del aula. Por ahí veo que va el tema de la resistencia, pero se fue venciendo cuando se vieron los resultados. Entrevistador: ¿Usted me está hablando de cuando la ATE ya estaba trabajando con uds o antes? Entrevistada: Antes. Entrevistador: ¿Cómo supieron de la ley SEP? Entrevistada: De todos los ámbitos, obviamente, en nuestro manejo, por lo tanto, vienen las noticias, vienes desde el ministerio la bajada, hubieron reuniones, acuérdate que había que preparar el plan de mejoramiento que conlleva la instalación de un plan, sino no habían recursos. Entonces para lograr eso están	1. 4.	Surge con la SEP Trabajo riguroso y ordenado Resistencia a que te ordenen

los resultados que estaban paupérrimos, no lográbamos repuntar, por lo que había que asumir en consejo, reunir para encantar a nuestra gente. Son profesores que tienen muy clara la película en cuanto a lo que se necesita y siempre el discurso fue que no había recursos, o sea, para todo lo que uno quería hacer no había con qué, culpábamos a las familia y al final, nunca nos mirábamos al espejo. Entrevistador: ¿Y esa fue una de las cosas que dijeron los profesores? Entrevistada: Claro, nosotros tenemos que hacer cosas aquí, los profesores no dejan el aula, la mayoría no deja de mirar a la familia como una de las causantes. Yo te digo que es una variable, mis treinta y cuatro años en esta comuna me indican que sí soy conocedora del tema, por lo tanto te digo que es una variable más, pero hay otras, está el sistema, la burocracia cuando fuimos ministerio de educación la cual continuó cuando fuimos municipales porque no está tan descentralizado ni tan expedito. Entonces, están todas esas variables y estamos nosotros, los profesores que tenemos, los que somos profesionales del tema, por lo tanto, los expertos en la materia y que deberíamos lograr los aprendizajes. Entrevistador: Usted lleva dieciséis años en este colegio pero lleva treinta y cuatro en la comuna ¿Anteriormente también había trabajado en.... Entrevistada: veinte años como directivo, y aquí, como directora llevo dieciséis. Entrevistador: Entonces lleva hartos años de experiencia, sobretodo en una comuna como ésta, que es tan vulnerable... Bueno, ahora vamos a hablar del proceso de contratación con la ATE, en este proceso de decisión de contratar la ATE, pensando en la ley SEP y planes de mejoramiento ¿Cómo surgió la necesidad de contratar una asistencia técnica? Entrevistada: Aparte esta historia es diferente. Antes de que surgiera la ley SEP y todos estos recursos, había llegado a la comuna un aporte de esta misma ATE pero con otra figura, que era la fundación Saber Más, que era una fundación con aportes privados,		Ya estaba instalada la ATE con otro nombre Seguimos con nuevos recursos pero la misma ATE Independiente la ATE igual

bajaban a esta comuna a ayudar. Allí se le ofrece a esta directora la posibilidad de trabajar, te estoy hablando de antes de la subvención escolar, dos años antes (2006, 2007). Entonces llega el alcalde desde el municipio, acoge esta propuesta de ayuda y nos propone desde el departamento de educación, a lo que esta escuela dice que bueno consultando a los profesores de primer ciclo, porque el tema era apoyar con el método Matte, que es un método de lectura y escritura para los chicos de ese nivel, que de ahí partiéramos, entonces, lo tomamos pero no es lo mismo que tenemos ahora, porque luego, cuando aparece la subvención escolar preferencial, nosotros decidimos como colegio, no dejamos esa tarea que habíamos comenzado porque, en cierta medida, ya había un propósito de años, ya estaba tratado. Yo no sometí al consejo de profesores para ver si podíamos o no, sino que les informé que las cosas estaban así, que teníamos que continuar con ello, y ellos reconocían que estábamos empezando con algo mejor, que mejorar nuestras prácticas era necesario. Ahora, que fueran ellos o fuera cualquier ATE, igual lo íbamos a hacer porque lográbamos tener recursos por la cantidad de prioritarios, nos permitía a nosotros una ATE, o sea, que estaba claro que la íbamos a tomar, por lo que seguimos con esto, que cambió de nombre, en principio era la fundación Saber Más con aportes privados, pero aplicaba lo mismo: el método Matte de las escuelas de las sociedades de instrucción primaria. Y después pudimos pagarle nosotros, y se extiende el abanico; es como bien simple que en un principio pudo haber sido una ayuda, algo de buena voluntad, pero después no, nosotros fuimos los clientes y dijimos lo que queríamos y cómo. Ese fue el cambio. Y de ahí recién empieza a hacerse el trabajo científica u ordenadamente. Entrevistador: Y en esta etapa, por ejemplo, me cuenta que el sostenedor por el departamento de educación lleva a esta ATE a la escuela. En ese período ¿Cuál fue su función específica en esa conversación con el sostenedor?	1. 1.	contrataríamos una El cambio fue que ahora nosotros decidimos Había que intervenir y el método debía ser replicado Intervención en el aula para mejorar

decisión. Entrevistada: Dirección provincial no cumplió con ningún rol porque respetaron mucho el tema de nuestras decisiones, sí cumplieron un rol primordial en cuanto a mostrarnos y encantarnos, las posibilidades que nos abrían el plan del mejoramiento y qué tan consistente tenía que ser. Entrevistador: ¿Y eso fue en una reunión? Entrevistada: Varias reuniones de información, fueron reuniones en grupos grandes. Lo que echo de menos del ministerio, de los inicios de la municipalización es que teníamos supervisores ministeriales que venían al aula a preocuparse de esta escuela. Yo soy muy localista al respecto, claro, como profesora antigua, pero bueno, ahora la demanda es otra, es trabajar más, en grupos y equipos, entonces son todas las escuelas municipales. Además hay pocos supervisores. Entrevistador: En esa misma etapa ¿Qué aspectos facilitaron ese proceso? Entrevistada: Para nosotros el hecho de conocer el método y tener claras las perspectivas. Ahora, lo otro que facilitó fueron los recursos que existían porque te diré que somos catorce colegios municipales y sólo cuatro tenemos estas ATE, y no porque los demás no quieran. Lamentablemente hay algunos que quieren pero sus recursos no alcanzan porque la intervención es fuerte y hay que pagar su respectivo costo. Entonces los facilitadores serían los recursos y haber conocido el método y lo que íbamos a replicar, porque no solamente replicamos el método de lectura y escritura sino también el proceso de gestión de este tipo de colegios. Incluso los directivos estamos “guiados”, asesorados por gente con experiencia en la gestión directiva de esos colegios. Entrevistador: ¿Y qué dificultades tuvieron en este proceso de decisión de contratar? Entrevistada: El tramiteo, cosa que se sortearon después, pero que pudieron tener mejor inicio. Por ejemplo el 2009 tenían que llegar los recursos, o estaba planificado comenzar en el mes “X” y el consejo municipal	1. 7. 7.0 1.	Existía Supervisión en el aula Conocer el método Replica del proceso directivo Burocracia en el proceso

tiene que aprobar los recursos cuando pasan de una cantidad. Y eso frenó la gestión. Hubo que esperar la firma de los contratos. Esas cosas burocráticas entraban mucho en el proceso de la SEP. Entrevistador: Claro, pero ahí estamos hablando de un tema de ya contratar a la ATE, pero en el sentido de tomar la decisión... Entrevistada: Hay un tema que hasta me da risa pero forma parte de los seres humanos, porque esta ATE está muy casada con alguna ideología o para el público. Representa un sector político, o sea, no la ATE sino los Matte ¿Te fijas? Esto es algo que yo escuché en varias reuniones, no quiero quedarme con que eso era una casual pero cruzó varias veces criticando que cómo usan ese método retrógrado si tiene que ver con tal tipo de personas. Ideologías que no deben cruzar el hacer pedagógico, nosotros tuvimos firmeza al respecto ya que nuestra única intención era mejorar con los chicos. Y otra cosa es que entregaron la preocupación del docente, les dijeron legítimamente que iban a llegar a intervenir sus salas; eso es fuerte pero no pasó más allá –que también es muy lógico y muy bueno – de la discusión y conversación en los consejos. Hasta el día de hoy yo podría decirte que en algunos temas cruzan. Eso, la postura de los docentes y temas ideológicos aunque esto último fueron luces cortas que quisieron destellar, pero el tema fue en la resistencia del docente en la intervención en el aula, y eso se hubiera dado con cualquier ATE. Entrevistador: Ahora, en el proceso de la búsqueda en sí de la ATE, aunque usted me contaba que esta ATE llegó, no fue algo que buscaron pero ¿Buscaron ustedes alguna estrategia de evaluar nuevamente esta ATE para generar este nuevo trabajo o vieron ofertas en otro ámbito? Entrevistada: No, porque cuando partimos, que fue un poquito antes, la fundación de beneficencia nos ofrece, y empezamos a caminar por un nivel, con el otro y aparecen los recursos. En cuanto a eso, nosotros no tuvimos nada qué decir, no miramos para otra por dos	7.0 1.	Burocracia en el proceso Método retrógrado Ideología del método Resistencia del docente

variables: la primera y la más fuerte, es que había un trato para continuar aquí, y la otra es que ya nos estábamos convenciendo de que estábamos bien. Así que continuamos. Entrevistador: ¿No hubo participantes?... Entrevistada: No buscamos otra porque si hubiésemos estado muy mal con esta ATE, no resistimos porque los recursos ya eran nuestros. Entonces ya se venía afianzando como método y tema de gestión. La ATE cambia porque, como te decía en un principio, fue fundación Saber Más replicando el método Matte de lectura y escritura que se da en las escuelas de Sociedades de Instrucción Primaria (SIP). Luego aparece Aptus replicando el modelo general de la SIP, no sólo el método de lectoescritura. Entrevistador: ¿Qué características de la ATE se tomaron en consideración para seguir trabajando con esta ATE? Entrevistada: La opinión de los profesores que ya habían partido con ello, que eran los kínder, primeros y los segundos, y con ello ver los trabajos que iban realizando, eso nos hizo tomar la decisión de continuar, ver que había que continuar algo incipiente pero que estaba dando luces de que iba por buen camino. Entrevistador: ¿Y la relevancia de todas estas características de la ATE en relación a la escuela? ¿Hay una equivalencia entre lo que trabaja la ATE con la realidad de la escuela? Si acaso existe alguna relación positiva en este trabajo de ATE para la escuela. Entrevistada: Sí, de todas maneras porque existía la posibilidad de demostrar que nuestros niños eran capaces porque “hasta antes de”, nosotros estábamos ahí no más, con todos los problemas que teníamos, por lo que no mirábamos más allá como escuela, pero nosotros nos fuimos convenciendo y nos ha costado una barbaridad, porque yo te he hablado de los problemas, pero cuando te muestro los logros, a lo mejor son mínimos en comparación a otros tremendos colegios, pero para nosotros ha sido hartito, y que estamos replicando para otro nivel. Nosotros trabajamos	1. 1. 1. 1. 1.	Ya existía un trato Trabajo realizado

en dos jornadas, entonces se para, nosotros aún no estamos en JEC, por lo que en la jornada de la mañana le tratamos de copiar las formas y las prácticas con los recursos SEP. Que por un lado te contrata la ATE y por otro te siguen teniendo recursos, entonces ahí nosotros seguimos copiando el modelo a ATE, sin que ellos intervengan de quinto a octavo básico. Entrevistador: Ya, y en esta etapa de la búsqueda de la ATE ¿Generó algún tipo de consejo o alguna posibilidad de buscar dentro del registro ATE, de la página web o alguna reunión en donde dieron alguna información con respecto a la.... Entrevistada: Por supuesto, nosotros tenemos la figura de un coordinador de los recursos SEP. Recuerda que te dije que somos catorce colegios. Entonces existe una persona encargada de guiar todos estos procesos y darle sentido porque no se trata de recursos por recursos tampoco. Allí la gran preocupación, fuera de todo lo administrativo y si seguimos o no, cuando ya decidimos partir, existe esta figura como contraparte de la ATE. Es el “pepe grillo” que está encima viendo cómo vamos, supervisando a la escuela y a la ATE ya que hay que ver si estamos sacando provecho a las inversiones que hemos hecho. Ahora, nosotros generamos como municipio de La Pintana como departamento de educación un tremendo equipo en el cual hemos ido de menos a más. Vale decir que partimos y vamos ordenando, monitoreando y evaluando cómo van. Entonces siempre tenemos como peso sobre nuestras espaldas el hecho de ver cómo va la ATE, porque son los únicos colegios que están con este servicio en la comuna, no hay otros. Hay otros colegios que directamente están sin apoyo porque los recursos no les dan, pero esta figura, este señor que es el coordinador, don Edgardo Álvarez, es quién está pendiente de cómo vamos y estamos comparando esto, que son los resultados y las evaluaciones que tengo aquí, con el trabajo a nivel comunal, ya que a ese nivel se aplican las evaluaciones a todos los colegios.	2.	Copiar modelo Coordinador SEP de la municipalidad

Entonces tenemos nuestros resultados más los resultados de las cuatro escuelas que están con la ATE en comparación con el resto de la comuna. Entrevistador: Eso es súper interesante, para ver cómo va trabajando la ATE e ir viendo los cambios positivos en el proceso... Entrevistada: Otra forma que hay es el claro trabajo... Hay un coordinador del Aptus en las escuelas de La Pintana, entonces esa persona coordina un trabajo con el municipio, con los directores de las escuelas y con los jefes técnicos. Vale decir que periódicamente estamos en reuniones para ver cómo vamos y qué tenemos qué hacer porque nos tomaron de la mano. Y ¿Cuál es la gracia? Que cuando ellos se retiren – porque este trabajo ha sido como una intervención grande – y después empiezan a bajar para ir dándonos la autonomía necesaria. Se supone que a los cuatro años de que termine este plan de mejoramiento, la ATE termina y deja instalada la práctica, porque ese es el trabajo: la práctica de las escuelas de la SIP. Es ahí donde nosotros debemos ser capaces de decidir. Entrevistador: Voy a volver a la pregunta de la búsqueda en términos del asesor ministerial ¿Hubo reuniones para dar informaciones específicas? Entrevistada: No. Entrevistador: Ahora ¿Qué aspectos facilitaron este proceso de búsqueda? Entrevistada: El hecho de conocer algo de la fundación Saber Más. Otro factor que facilitó fue el saber y conocer, porque fue histórico el colegio del que te hablo que es de la comuna de La Pintana, es así como el nocal que conocen tanto, es la escuela Prieto, en donde todo aquel que viva cerca o a diez cuadras intenta tener una vacante ahí, y son los mismos mejores alumnos que pueden estar en colegios municipales. Estas escuelas son exitosas por un modelo integral. Eso también nos ayudó a tomar decisiones para copiar ese modelo. Entrevistador: ¿Y es por el modelo o porque la	2. Supervisión de la ATE y escuela Monitoreo permanente Comparar resultados a nivel comunal Coordinación del proceso 5.

ATE trabajaba ahí anteriormente? Entrevistada: Es que es la ATE quien replica ese modelo porque Aptus toma el proceso y la metodología de lectoescritura de las escuelas Matte de la SIP; y esa escuela de la que te hablo forma parte de esa SIP. Entrevistador: ¿Qué dificultades hubo dentro de la búsqueda de la ATE? Entrevistada: Lo que pasa es que la ATE nos llegó, nos la ofrecieron en un principio como un tema de ayuda y apoyo a los más vulnerables, a la gente más pobre. Fue bajo ese contexto, y nosotros la tomamos como un desafío. Cuando nosotros partimos, lo hicimos aceptando un desafío que se nos propuso porque nosotros pudimos haber dicho que sí o que no, y ellos le habrías preguntado a otro colegio. Nosotros lo aceptamos como una oportunidad, pero ahí no teníamos opción de decidir, después de eso nos preguntan si queremos seguir y nosotros dijimos que sí, entonces fuimos y lo compramos por lo que podemos exigir. Entrevistador: ¿Cuáles fueron los criterios para poder contratar a la ATE? Entrevistada: La trayectoria, el peso que ellos tienen. En un principio lo fuerte, porque a la fundación Saber Más no la conocíamos, es más, este grupo de personas de buena voluntad que nos conquistaron un poco, no eran de la fundación sino que en ese tiempo eran las escuelas SIP, eso era lo que nos motivaba y nos ponía contentos el hecho de trabajar con la escuela Prieto. Su prestigio es lo que nos hizo seguirlos. Entrevistador: ... Entonces los criterios de evaluación más que nada fueron por la experiencia externa... ¿No hubo una evaluación interna? Entrevistada: No, yo lo conversé con el consejo y les dije que teníamos esa opción. Pero bajo este contexto de inicio te dije que teníamos la misma cantidad de vulnerables y cero recursos. Era la subvención normal, cero recursos. Todos generábamos excedente para los demás porque hay hartos alumnos con buena asistencia, pero tampoco podíamos utilizar esos recursos	5. 5. 5.	Capacidad instalada Ningún rol ministerial Conocer el método y la ATE Modelo integral

porque formamos parte de catorce escuelas. Por lo que no teníamos más que verlo como una oportunidad cuando partimos. Entrevistador: Específicamente en el proceso de contratación de la ATE ¿Quiénes participaron en la confección del contrato? Entrevistada: El municipio, el departamento de educación y creo que el tema jurídico. Ellos traen una propuesta y nos preguntan a nosotros, los directores de colegio, las conocemos pero ya está hecha, la orgánica ya está lista porque ellos traen un plan de trabajo, entonces el tema es si acaso lo aceptamos... Y luego hemos visto, moldeando cosas, evaluando... Entrevistador: ¿En el trabajo mismo? Entrevistada: Exacto. Entrevistador: ¿Dentro del contrato hubo unos cambios de... Entrevistada: No, porque ellos proponen. Es que es un modelo claro que se fundamenta en asesorías, entonces eso conlleva un tipo de material... Está clarísimo cómo van los recursos y los pagos de las asesoras y un curso de gestión. En eso se mueve toda la ATE. Entonces, después, a medida que va pasando el tiempo ha sido ser necesario hacer sugerencias tales como pedir tales libros, materiales o de decir que lo que se está haciendo no es tan conveniente, entonces que hagamos lo otro, que cinco asesorías pero que necesito diez, o tres en tal curso. Pero el modelo es con asesoría y con material. Entrevistador: ¿Y eso fue confeccionado en general por el municipio... Entrevistada: Con el municipio, con la ATE, la propuesta que ellos traen. Entrevistador: En ese sentido, nuevamente. ¿Qué rol cumple el asesor ministerial? Entrevistada: No, ninguno, salvo que... yo creo que si tú me dices que el contrato debe tener esto, yo creo que sí, es de manera indirecta porque frente a dudas lo que hace el departamento de educación es recurrir a la provincial. Yo creo. Entrevistador: ¿Pero no es que usted sepa que se hayan realizado esas reuniones?	7. 2. 2.	No hubo búsqueda Criterios para contratarla

Entrevistada: Es que no se realizaron. Entrevistador: Independiente a lo que usted sepa ¿Cuál cree usted que fue el aporte del asesor en esta etapa? Entrevistada: No creo que mayormente, porque también hay un tema que es la autonomía, que se habla mucho en el plan de mejoramiento. Si hablamos de la toma de decisiones, no porque era el colegio que estaba muy empoderado en cuanto a que éramos nosotros los que debíamos decidir. De haber sido desde el punto de vista de ideas... yo creo que se cruzó un poco el asunto ese de la ideología. Yo creo, pero eso ya es algo muy de percepción. Entrevistador: ¿Qué aspectos facilitaron este proceso de contratación? Entrevistada: Es que ya teníamos claro que íbamos a seguir. Entrevistador: Bueno, y como no estuvo tan inmerso en contrato en sí, tampoco puede saber qué aspectos facilitaron o dificultaron... Entrevistada: A ver, la dificultad sí tengo claro que lo dificultó la cantidad de dinero, porque en el valor se implica si tiene que pasar o no por el consejo municipal, y hubo un momento en que tuvimos que ir los directores unidos como departamento de educación al consejo municipal a explicarle a los concejales el porqué queríamos eso, porqué lo necesitábamos y cuál era nuestra apuesta, en el fondo debíamos convencerles porque la cantidad de dinero ameritaba que el consejo diera la aprobación y eso debiera ser cada año y cada uno de estos debiera costarnos menos. Eso es lo que dificulta, la figura del consejo municipal yo digo que entraba porque su manejo y tarea es política, no educativa, entonces al momento de, ellos van a mirar la cantidad de dinero, quiénes son y no tienen idea de qué método estamos hablando y no tienen porqué saberlo salvo que sean profesores. Con el debido respeto, no tienen porqué saber qué diferencia hay entre una forma de educar y otra, lo que sí debieran saber a quiénes impacta y si funciona, cuánto cuesta, todo eso... Entrevistador: Y en el proceso en el que	2.	Confección del contrato El trabajo ya está organizado Sugerencias en el proceso

ustedes fueron a esta reunión ¿Cuántas reuniones tuvieron, aparte de eso necesitaron hacer carta? Entrevistada: Sí, la reunión en sí fue la culminación del tema, así como la última jugada, pero previo a eso, nuestro jefe de educación tuvo que hacer hartó trabajo para poder convencer y hacer documentación, cartas, o sea, tenía que informar. Yo, cuando fui a la reunión, los concejales estaban con un legajo de documentación del 2009, contándole lo que habíamos logrado. Entrevistador: Ahora vamos a pasar el proceso de implementación del trabajo de la ATE. Luego de firmar el contrato ¿Cuáles fueron los modelos a seguir en la implementación de trabajo en general? Entrevistada: La estrategia es implementar, copiar un modelo exitoso y nuestro referente, nuestro ejemplo era otra escuela de nuestra comuna, un colegio particular subvencionado, con larga trayectoria en La Pintana y con éxitos cuantificables a la vista; te estoy hablando de 270 puntos y más en el SIMCE y nosotros, los municipales el colegio que mayor puntaje sacó fue de 230 aprox. Entonces, esa era la estrategia, cómo las bajamos a las escuelas, se firma contrato, en este copiar se trata de intervenir. Los primeros básicos trabajan con la lectoescritura, y luego que ellos aprenden eso, que continúen al segundo, tercero, cuarto... Obviamente, si aprendieron a leer bien, van a comprender lo que leen, y eso automáticamente logra mejores aprendizajes. Todo en el orden que tú quieras, pero se iban a mejorar todas las habilidades para que el niño, aparte de lenguaje, tuviera éxito en matemáticas o en ciencias. Pero todo esto muy de a poco porque la intervención es muy larga y dificultosa. En lo que consistía finalmente era que interveníamos al curso, partimos con lenguaje – un subsector – que lo dice el plan de mejoramiento, con la lectura en los primeros y copiando hacia arriba. También iba a ser paulatino, vale decir, un año partimos aquí y no en todos porque ellos no tienen las habilidades que iban a tener aquí, las que íbamos a instalar		Confección del contrato Claridad de seguir con la

este año en primero. Luego, el próximo año capacitaremos profesores y nos metemos aquí con los mismos alumnos. En estos momentos tenemos los cuatro cursos, pero por lógica, el próximo año por el plan, vamos a intervenir los terceros. Aquí hemos copiado el modelo porque las asesorías son para los cuatro cursos, pero si es por ver resultados dentro del plan, dentro del 2011 estamos aquí y el 2012 estamos en cuarto. Y nuestra apuesta dice que al cuarto deberemos tener mejores resultados. Entrevistador: En general, todo este proceso ¿Quién organizó este trabajo? ¿Cómo se plantearon los objetivos y formas de trabajar? Entrevistada: Los objetivos están en el currículum, nosotros apuntamos solamente a lo curricular. La forma de trabajar es el modelo que viene, lo tenemos que consensuar y lo echamos a andar. Se preparan los docentes, se capacitan, luego vienen las asesorías al aula. Los asesores son profesores de lenguaje – cuando partimos en lenguaje – que ven las escuelas SIP, o gente que está preparada en ese ámbito, ellos vienen una vez al mes a cada sala, y yo tengo de primero a cuarto, doce cursos, o sea, imagínate las asesorías que tengo en el año, las cuales se pueden pagar con los recursos SEP. También tenemos las evaluaciones, las planificaciones primero. Entrevistador: En todo este proceso, más allá de los puntos ¿Es lo que llevó la ATE con ustedes o hicieron una reunión? ¿Quién participó más en esta confección? Entrevistada: Acuérdate que el modelo venía hecho, el modelo que veníamos siguiendo de la fundación. Cuando llega la fundación Saber Más, traía su modelo y poco teníamos que decir, y cuando entraron aquí nosotros ya tuvimos más intervención, porque cuando partimos con la fundación con la fundación empezamos diciendo que nuestros profesores de primero los cuatro años iban a seguir siendo profesores de primero. Después de que entramos, vimos o que nosotros íbamos necesitando, lo que necesita esta escuela, lo que el consejo de profesores, técnicamente hablando, llega a consensuar lo que es mejor,		ATE Cantidad de dinero Coordinador trabajo para

no copiar tal cual. Hay cuatro pilares que están dados, porque si una cosa tienen las escuelas SIP es que tienen un modelo totalmente estructurado, entonces aquí en estos pilares es que vamos interviniendo, en el cómo; están las capacitaciones al docente, las asesorías al aula, todo esto inamovible, las planificaciones, las evaluaciones y cómo bajan estas evaluaciones a los colegios. Cada profesor recibe dentro de este cuarto básico, primer semestre, la planificación de matemáticas. Uno de nuestros temas es no tener jamás la planificación al día porque a muchos profesores se les pierde la guía, la llave del estante, se les echa a perder el pendrive, cualquier cosa... Sin embargo, hoy va la ATE y te entrega la planificación ¿De dónde tú me vas a sacar y decir que no van a trabajar? Ahí está, tienen que trabajarla. Pero de ahí viene otra parte: la asesoría y el monitoreo que vienen a la planificación que contiene unidad, la clase con su cantidad de horas y sus actividades. Cuando se instala el modelo es cuando como escuela veremos lo que hacemos. Además que no le puedes negar al profesor como profesional de la educación, no le puedes negar al niño su derecho absoluto a que se le pase todo el currículum, si son los contenidos mínimos obligatorios, los mínimos. Entonces ¿Con qué derecho uno puede decir que no pasará tal materia porque se enferma, porque hubo paro o se llovió la sala? Ahí está la gravedad de lo que ocurre en la educación chilena, y el resto son vacíos, vacíos que sólo los tienen los niños pobres, en los otros sectores les aseguran que les pasan todos sus contenidos. Ahora, obviamente después de tener todo tratado vendrán las diferencias individuales, las motivaciones de la familia, las motivaciones personales. Pero las herramientas que tenían que darse en las escuelas se las entregaron. Por eso es vital hacer las planificaciones, es vital hacerlo así de ordenado, sino le estaríamos negando a nuestros niños sus posibilidades. Entrevistador: Usted me había dicho que el modelo anterior, de los profesores que	3. 3.	convencer y contratar Copiar modelo exitoso Se parte con lenguaje

estuvieran los cuatro años en primero básico y ustedes cambiaron ese... Esa fue una de las modificaciones al plan de trabajo ¿Hubo alguna otra? Entrevistada: Vinieron más asesorías, las agregamos para que hubiera más orden. Entrevistador: ¿Cuáles fueron las características de ir sumando más asesorías? ¿Cuáles fueron sus demandas? ¿Por qué dijeron que no iban a estar con los profesores cuatro años? Entrevistada: Porque nosotros como docentes de esta escuela el trabajo colectivo tiene mucho que ver con los resultados finales. Entonces veíamos que dejar los mismos profesores era limitar el accionar del profesor dentro de este curso, sin embargo, tú sabes que educamos a personas, por lo tanto tenemos que continuar, pudo haber sido el lineamiento que vimos, y que se necesita a ese profesional. Entonces decidimos trabajar primero y segundos, estamos probando eso para luego probar terceros y cuartos. Y vamos viendo que el modelo también te obliga a tomar otras decisiones, o sea, nosotros estamos a punto de tomar la JEC en el 2012 porque las construyen ahora el 2011, eso va a implicar que tendremos que aportar más al tema de las especialidades, de quinto a octavo yo no puedo darle clases de matemáticas con cualquier profesor, necesito que esté especializado. Y para eso, nuestro programa dice que al salir de cuarto, vamos a tener copiadas las prácticas, la normalización de los niños. Los niños deben venir a un lugar a estudiar y no a otra cosa, para eso necesitamos a niños tranquilos y predispuestos, no un griterío de locos. Tenemos que llegar a copiar la práctica de estas escuelas ordenadas y donde no se pierde tiempo en cosas que no corresponden. El sostenedor tendrá que ser capaz de tener el personal de apoyo necesario para que el docente haga clases y no otra cosa. Ese es el gran drama de escuelas como las nuestras, nosotros los profesores tenemos que contener el llanto de un niño, su hambre, su impotencia, la ira de	4.	Capacitación docente Visitas mensuales Planificación y evaluación
	4.	

una madre, y tantas cosas más. Entrevistador: ¿Las asesorías que fueron aumentando tienen que ver con esa parte? ¿Digamos de convivencia o las aumentaron por otro tipo de ... Entrevistada: No, yo te digo que ellos vienen a hacer clases. Lo demás, el sello de nuestra escuela y de la necesidad porque por mucho que nosotros entendamos que tenemos que pasar esto, también son personas... Pero yo digo y apuesto que debe haber todo un aparato de apoyo y de hecho lo hay. Hay un proyecto de integración, un psicólogo, fonoaudiólogo, hay dos profesoras especialistas en DM y cada uno contiene con respecto a su especialidad porque el resto debe ir al currículum, tienen que avanzar, si a eso se viene a la escuela. Entrevistador: Y todos esos recursos que tiene este proyecto de los fonoaudiólogos y psicólogos? Entrevistada: Proyecto de integración. Entrevistador: ¿Eso tiene relación con los recursos de la ley SEP? Entrevistada: No, el proyecto de integración y el ministerio son recursos para los chicos con necesidades educativas especiales. Todo se cruza pero los recursos y ese personal son pagados con esos recursos, ni siquiera topan porque sino la subvención normal no te da siquiera para soñar en contratar a alguien. Entrevistador: Entonces, además de todo este proceso de la ATE, hay ... Entrevistada: Sí, tenemos cruzadas muy fuertes porque este año tenemos 38 y para el próximo ya tenemos alrededor de 150 niños con necesidades educativas especiales. Entrevistador: ¿A qué se refiere con que hoy haya más asesoría? Entrevistada: Periodicidad y más subsectores porque empezamos interviniendo no solamente en lenguaje, ahora estamos interviniendo lenguaje y matemáticas. Entonces, si yo te dije que tenía doce cursos, tendríamos alrededor de trescientas visitas de asesoría al aula, son trescientas veces en que ha ido una persona que no va a molestar, porque	4. 4. 4.	Asesoría general

su función es asesor, ayudar y guiar, de trabajar con un profesor en un período del año. Y logramos entrar a la ATE, cosa que era otro embrollo, porque generalmente a los profesores no les gusta que lleguen a intervenir sus clases, su sistema. Entrevistador: ¿Se han cumplido los productos acordados hasta el momento? Entrevistada: Sí, todo. Entrevistador: ¿Y la calidad de estos productos? Entrevistada: Buenísima, y si tuvimos alguna dificultad con formas o estrategias de una asesoría del montón que hay, ya lo transamos, lo negociamos y la asesoría cambia, porque como clientes demandamos lo que necesitamos y no lo que nos quieran dar. Entrevistador: ¿Entonces en ese sentido no ha habido ninguna queja? Entrevistada: Nada. La llegada del material fue estupenda, el capital humano genial porque son niñas profesionales con experiencia, años de servicio, con experiencias nuevas que deben transmitirnos, que modelan clases, es decir, que no sólo vienen a ver cómo lo que hace el profesor sino que también en su momento ofrecen hacer una clase. Entrevistador: Y en todo este proceso de implementación ¿Qué fue lo que facilitó en este proceso? Entrevistada: El ordenamiento de la ATE, porque mi jefe técnico y yo, como buenos directivos de colegios municipales, con todo lo que teníamos que hacer intentábamos cumplir con todo, pero eso nos dejaba muy desorganizados. Sin embargo, ellos tienen una agenda del mes que nos dice, por ejemplo, dónde y a qué hora nos toca lenguaje con el primero C. Un orden muy riguroso, eso es lo que muchas veces en escuelas municipales no se acepta. Costó porque en las escuelas fiscales de esa época siempre había tiempo para todo y como los niños no reclaman que el profesor se demora en llegar a dar la clase... Eso como un ejemplo de tantos, pero los organismos fiscalizadores del mineduc están por ahí no más, si no pueden estar en todas las escuelas.	4.	Esencial ser ordenado Agregamos asesorías Trabajo colectivo

El orden es lo que definitivamente ha facilitado el proceso de implementación. Si yo te hablo desde mi perspectiva como directora, yo veo cómo nos asesoran mensualmente, cómo nos hacen “clases” para copiar este modelo. Esto me dio la confianza para sentirme comprometida con este proyecto y me ha hecho empujar este modelo, hacerlo andar. Tengo que reconocer que como escuela también hemos debido contener las lógicas inquietudes de nuestros profesores, digo lógico porque eran válidas, nosotros no podíamos llegar a poner puros palos no más, sino que debíamos entender y darlo vuelta. Entrevistador: En este caso ¿Cuáles serían las dificultades en el proceso de implementación? Entrevistada: El docente, he tenido profesores que han llorado y eso es muy fuerte, pero cuando le muestras lo que van logrando, bueno algunos, porque cada profesor es diferente en los logros, en las capacidades y sus habilidades no son todas las mismas. Una parte fuerte de esto es la normalización del alumno para la clase. Cuando hablo de normalización, me refiero a que todo esté predispuesto para la clase, va desde la llave de la sala hasta que los niños se comporten y estén dispuestos a aprender, el espacio para que se dé el aprendizaje también es importante, es lo que más nos ha costado y lo vamos mejorando de a poco. Entrevistador: ¿Alguna otra dificultad? Entrevistada: La resistencia de algunos colegas, no todos porque hay unos que están muy casados con el tema, con la forma, la práctica y los hábitos. Antes los hábitos, sin ser malos, eran menos rigurosos. Aquí no hay profesores muy jóvenes, eso es importante porque las prácticas las tienen adquiridas y cuesta que se las saquen o cambien un poco, entonces ahí hubo resistencia por parte del docente de aula. Hemos cambiado, no estamos de maravilla pero hay gente que nos reconoce. Entrevistador: ¿Qué tipo de evaluación ocupa la escuela con respecto al trabajo que está haciendo la ATE? Entrevistada: Ahí hay una parte que tenemos		Capacidad instalada Contexto educativo Agregamos asesorías Función del asesor Intervención a los docentes

que darle más posibilidades al docente de aula para que evalúe. Cosa que propusimos, nosotros necesitamos que el docente de aula evalúe el trabajo del asesor que nos viene a ver, que no sea solamente desde la contraparte y nosotros como equipo directivo vamos evaluando el proceso y el tema no tiene otro nombre y otra connotación que no sean los resultados finales, en cuatro años más lo verá. Cuando hacemos el análisis de los resultados que ellos nos mandan, hacemos un consejo general y vamos viendo la diferencia entre un curso y otro. Así vamos generando las instancias de valor y esto lo hacemos durante y a final de año, el trabajo es semestral. Mira acá tenemos una evaluación... Entrevistador: Además de que haya una evaluación del profesor hacia el asesor ¿Hay otra instancia de evaluación? Entrevistada: Sí, hay un monitoreo permanente. Mi equipo me obliga, bueno es mi función monitorear, ir al aula y ver in situ qué pasa, lo mismo mi jefe técnico. Pero a la vez observar las diferencias entre cursos, quiénes avanzan más, etc. Además, la ATE nos hace un curso que son estos despachos, las entrevistas con los profesores, cosa que tenemos que hacer frecuentemente, calendarizadas y con productos. Por lo que estamos obligados a estar monitoreando permanentemente, y este monitoreo es, más que nada, el acompañamiento para ver cómo va el profesor, si acaso posee dificultades en algún contenido o con los alumnos; todo esto con el fin de colaborar posteriormente. Entrevistador: Y en este proceso de monitoreo y evaluación ¿Qué ha facilitado y dificultado este proceso? Entrevistada: El clima que hay en el colegio es algo que ha facilitado el proceso. El clima laboral que hay acá es de mucho respeto mutuo entre la dirección y los docentes, también hay un compromiso total hacia los chicos, o sea, sabemos la realidad que tenemos y las ganas que tenemos de hacer las cosas como corresponden, por lo que el monitoreo forma parte lo que nosotros debemos hacer.		Nosotros decidimos Calidad ATE Valor agregado Orden ATE Rigurosidad ATE

Bueno, y dentro de las cosas que han dificultado este proceso de monitoreo y evaluación ha sido el tiempo porque hay que hacer este monitoreo al aula y si yo tengo 26 cursos en mi escuela y de los 20 días hábiles que hay en el mes, y para recién hacerle una vuelta. Entonces te falta tiempo porque después de ir a ver las falencias en cada sala hay que buscar soluciones, y no puedes esperar los cuatro meses, terminar la ronda, para entregarle soluciones, por ejemplo, que en una sala hayan cinco niños con déficit atencional y que no se les trate. Entonces, esa es nuestro apoyo, ver qué pasa. Piensa que hay hasta siete niños integrados por aula. Los niños con déficit generalmente son más en los lugares deprivados, acá hay más niños con problemas neurológicos, de personalidad, niños con riesgo social... Un gran porcentaje de nuestros niños han sido gestados con temas en contra y eso se refleja en los aprendizajes. Entrevistador: Aspectos generales del trabajo de la ATE ¿Cuáles han sido las estrategias de coordinación y comunicación entre la ATE, el sostenedor y la escuela en el proceso de implementación? Entrevistada: Hubo un coordinador y reuniones, hemos trabajado con reuniones y hemos ido ordenando el plan. El plan viene hecho, lo que te digo es que el orden es el que está así. Yo creo que nos falta más tiempo para sacarle más provecho a esto porque todas estas observaciones son por curso y por niño, o sea, imagínate la cantidad de gráficos que tenemos, toda una interpretación. Ha sido un gran desafío porque el tiempo y la falta de funcionarios, o sea, como directora te voy a dar un ejemplo bien casero: mi secretaria se retira a las cinco de la tarde y la escuela sigue funcionando si nosotros tenemos tres jornadas y de ahí para adelante no hay nadie que conteste el teléfono, que atienda a los apoderados, todo eso lo tenemos que además hacer nosotros en esa jornada, no tenemos funcionarios suficientes. Las escuelas municipales adolecemos de eso. Aquí lo que hay como asistentes de la		Orden ATE Docentes reticentes Resistencia del docente Equipo directivo evalúa Consejo general para mejorar practicas

educación es que están conteniendo el grave tema de la convivencia, pero nosotros le estamos enseñando a nuestros niños - con ese monstruo tremendo que hay de la violencia – que tenemos que poder convivir y respetarnos. Entrevistador: Y en ese período de comunicación y coordinación entre estos tres actores educativos ¿Cuáles han sido los factores que facilitaron esta coordinación? Entrevistada: La coordinadora que dirige directamente al colegio, porque nosotros cuando esta instancia pasa al departamento de educación, hemos cumplido nuestra labor, porque ahí hay un organismo, una persona que lidera este tema pero ya no es tan expedito con nosotros. Esto es cuando ella viene a la escuela a reunirse con nosotros, ella viene a los cursos de gestión para nuestro equipo para ver qué hay que atender y solucionar. Hay muy buena comunicación por parte de la coordinadora. Entrevistador: ¿Y qué ha dificultado este proceso de comunicación con la ATE, el sostenedor y con el coordinador? Entrevistada: El tema de la contratación, el hecho de que hay que estar convenciendo al consejo municipal. Ahora, el tema de los recursos, la bajada de los recursos se ha dado de buena manera, nosotros no tenemos absolutamente nada que ver con el pagar, en llamar ni hacer las boletas, a nosotros nos sacaron de ese tema, yo lo encuentro regio porque claro, nosotros generamos y recibimos el fruto, pero no vamos a estar preocupándonos de las boletas, para eso hay un equipo que se encarga del tema. Entrevistador: En ese sentido ha sido un poco de... Entrevistada: Sí, con la ATE, porque el resto de los recursos SEP nos ha costado un poco en términos de que se nos dan los recursos pero es burocrático, yo cuando tú llegaste yo estaba hablando con un funcionario porque mañana tengo una salida cultural y hasta el día de hoy no me habían dicho que sí, entonces cómo le dice uno a los niños que vamos a salir si aún no me confirman, imagínate yo les digo que		Monitoreo del director y UTP Buen clima laboral Escasez de tiempo

tenemos salida cultural y hoy me decían que no. Sería una tremenda falta de respeto. Entrevistador: ¿Considera usted que este apoyo externo de la ATE es relevante para el mejoramiento educativo? Entrevistada: Yo como persona sí, totalmente casada con el tema. Conociendo nuestro colegio no hay otra cosa que se dé mejor que con una intervención, no habría posibilidad de logro ni de avanzar, si no hay intervención permaneceríamos estancados, lo único que estaríamos haciendo con nuestros colegas sería contener la montonera de cosas que nos cruzan. Entonces, tener apoyo técnico pedagógico es muy bueno para nuestro colegio. Es la única posibilidad que tenemos de avanzar; no puedo decirte cuánto avanzaríamos en tanto tiempo, pero avanzamos. Mi sueño es que avancemos mucho, mi desesperación es que sea luego, pero sin ATE, nada, por más que hagamos esfuerzo. ATE es imprescindible, piensa tú que si me voy a otro proyecto que tenía el ministerio de educación eran las escuelas P900, no sé si has escuchado de eso, pero son las 900 escuelas más pobres. Nosotros cuando comenzamos nuestra historia en esta población, nos incluyeron en este grupo P 900 y a los dos años nos salimos porque nos bajamos y pasa por recursos. Yo cuando me despedí dije lamentaba mucho que nos dejaran porque eso significaba que íbamos a caer porque estábamos en riesgo, entonces era muy necesario intervenir para poder avanzar. Entrevistador: ¿Qué ha aprendido usted de esta experiencia de trabajo en general? Entrevistada: En mi experiencia es que se me va cumpliendo un sueño de que hayan recursos para nuestros niños, porque habiendo los recursos que está generando el SEP podemos tomar los recursos que necesitamos en conjunto con los profesores. Mira, con peleas, con o sin dificultades, como sea, pero que uno con el equipo que lidera recibamos lo que necesitamos. Ahora, con entradas burocráticas, pero bueno, si este año te llegó seis meses tarde lo que pediste, el próximo año hay que pedirlo seis meses antes,		Constantes reuniones Falta de tiempo para interpretación de resultados Pocos funcionarios Coordinadora como facilitadora Comunicación coordinadora APTUS Convencer al consejo municipal

hay que buscar con inteligencia el tema, hay que sacarle provecho a los recursos, sobretodo porque son nuestros proyectos, tiene que ser exitoso. Entrevistador: ¿Qué mejoraría en este proceso con ATE? Entrevistada: Hemos ido mejorando, hemos ido pidiendo y cambiando el modelo según nuestras necesidades, por ejemplo, poner más asesorías en un curso que en otro porque van desigual en el avance. Los colegas me dicen que no podemos pretender copiar un modelo donde no hay niños con problemas siendo que los nuestros son más vulnerables, así que esa diferencia se las damos nosotros. Entrevistador: ¿Y qué cosas no haría en este proceso de asesorías? Entrevistada: No sabría decirte porque lo que no nos ha resultado se ha cambiado. Por ejemplo, ellos tienen un modelo en donde premian a los chicos que aprenden lectoescritura, pero de que a un curso le den y a otro no, para mí es un crimen, o sea, debo preocuparme de que todos lean, pero el que no aprendió no lo dejaré mirando cómo a los otros los premian. De hecho acá no los premiamos. Es difícil decirte qué no haríamos porque hemos hecho lo que necesitamos, y lo que hemos tenido que cambiar en su momento lo cambiamos. Entrevistador: ¿Qué cosas de las que han hecho considera esenciales? En el proceso de trabajo con la ATE. Entrevistador: Observar la realidad de cada curso, hay que trabajar en función de cada curso porque son diferentes entre ellos, también los niños de cada curso son diferentes. Pero dentro de los parámetros en general hay exigencias para quienes más lo necesitan, se trate de modificar horarios, lo que sea, para intervenir el proceso que es esencial para el aprendizaje y ahí repuntar, si no está todo listo en tal parte, no podemos seguir. Entrevistador: Y en términos prácticos en el trabajo con ATE ¿Qué es lo esencial? Entrevistada: Las asesorías y el monitoreo en el aula, ahí es donde se ve cómo se van	5.	Sin intervención, no existe avance Expectativa personal / experiencia Falencia de la ate Observar la realidad de cada curso fundamental del trabajo

desarrollando las prácticas. Estar en el aula es vital porque se observan y se corrigen las prácticas.		

ENTREVISTA JEFE UTP

Escuela Básica Profesora Aurelia Rojas Burgos

ENTREVISTA	CATEGORIA	TOPICO
Entrevistador: ¿Cómo ha sido el proceso de contratación de la ATE? Desde la toma de decisión. Entrevistada: Resulta que nosotros entramos en una asesoría que era la fundación Saber Más, quienes trabajaban con el método Matte. Desde entonces nosotros como escuela comenzamos a incorporar este método paulatinamente, además el sistema en ese tiempo no era tan riguroso porque estaban comenzando. Ahí había un caballero – no recuerdo el nombre – que tenía mucho dinero, que en el fondo lo que hacía era ayudar a este tipo de escuelas. Entonces después se presenta esta ATE ya constituida el año pasado, y nos preguntan si queremos seguir trabajando con ellos. Nosotros como escuela teníamos claro que este trabajo es algo valioso, ya que habíamos visto su sistema por lo que pensamos que era bueno seguir. Entrevistador: Y en ese momento surgió la necesidad de contratarla... Entrevistada: Sí, luego de esa necesidad, lo vimos con el municipio. Somos cuatro colegios dentro de la comuna que estamos con este sistema porque tienen un orden, un método difícil de encontrar en una ATE tan rigurosa en su trabajo, en las asesorías, evaluaciones a nivel de escuela, dirección y docentes. Nosotros tenemos cursos de capacitación al docente y en las áreas que corresponden, o sea, es todo un sistema. Entrevistador: ¿Desde cuándo ustedes trabajan con esta ATE Aptus? Entrevistada: Desde el año pasado. Entrevistador: ¿Y las contrataron por un tema específico o por diferentes áreas? Entrevistada: En primera instancia, lo contratamos por el área de lenguaje, luego se incorporó	1.	Ya estaba instalada la ATE con otro nombre Orden ATE

matemática y el próximo año se incorpora ciencias, todo se va incorporando paulatinamente. Entrevistador: Con respecto a la decisión misma de contratar la ATE ¿Cuál fue su participación en este proceso? Entrevistada: Mi opinión siempre fue que ATE es un buen sistema y en eso estábamos todos de acuerdo, es decir que aquí no le estábamos imponiendo nada a nadie. Aquí como escuela somos muy democráticos porque siempre hay instancias para el diálogo con consejos y reuniones, y juntos vimos que nos gustaba el ordenamiento, el hecho de que ellos trajeran materiales preparados, planificaciones listas, cuadernillos de trabajos listos, las evaluaciones... Los profesores tienen que enviar las evaluaciones que se hacen de la unidad y ellos te la corrigen, o sea, es todo un proceso muy ordenado. Entrevistador: ¿Es decir que ellos traen las herramientas de trabajo y luego los capacitan? Entrevistada: Así es, mira, yo te voy a mostrar aquí una planificación (la muestra) del segundo semestre de matemática en donde las planificaciones son de clases, día por día, con su actividades de inicio, desarrollo y cierre. Y estos son los cuadernillos de trabajo, aquí tienen uno de matemática y otro de lenguaje (los muestra también). Entrevistador: ¿Este cuadernillo de trabajo es del alumno? Entrevistada: Sí. Entrevistador: Entonces ATE entrega las planificaciones, capacitan a los docentes y después evalúan... Entrevistada: Claro, y además te entregan este material que es la elección de textos para la lectura de los niños que se utiliza el tiempo que la planificación indica. Todas estas elecciones de textos nos las entregan por nivel. Todo va implementado, cada niño tiene su material. Entrevistador: ¿Esta fundación era similar o de la misma fundación que Aptus? Entrevistada: En ese minuto la fundación contrata a la SIP, entonces ellos eran los que arreglaban la parte “precio”, ahí no tenemos mucho conocimiento porque para nosotros sólo era un beneficio. Venían asesoras constantemente pero no	4.	Contexto educativo Planificación del trabajo Entrega material Rigurosidad ATE

era tan riguroso como lo es ahora. La rigurosidad de ATE es muy buena, nos ha ayudado a ordenar a los profesores. Tú sabes que a los docentes municipales les cuesta ordenarse un poco, pero esto nos ha ayudado a darle un orden a las clases. Por otro lado, nosotros también asesoramos en el sentido de que de todas formas igual vamos a las salas. Todo esto para los profesores ha sido un orden, el hecho de tener cada una de las clases preparadas, tener los materiales que necesita a diario. Un orden. Además de todo lo que les estoy hablando hay implementos de tipo material, me refiero a pizarras nuevas, carpeteros para todos los niños porque sus materiales los dejan ahí... Entrevistador: ¿Qué tipo de pizarras les entregan? Entrevistada: Pizarras blancas, y para los cursos más pequeños nos entregan pizarras cuadrículadas porque ellos necesitan líneas para hacer las letras correctamente, y todo un set de material de matemática para poder trabajar, más diccionarios, cosas que han ido implementando para poder llevar sus métodos. Entrevistador: Me voy a salir un poco del contexto... Anterior a trabajar con Aptus, que ellos ya son parte del registro ¿Cómo costeaban ustedes las asesorías? Entrevistada: Con la fundación Saber Más, es que la fundación era un beneficio, o sea que ahí nosotros no poníamos un solo peso, pero el último año que estuvimos trabajando juntos ellos estaban cayendo en déficit porque esto significaba muchos millones de pesos. Entonces, desde ahí sale la ley SEP y por eso pudimos seguir con el sistema. Entrevistador: ¿Qué rol cumple el asesor ministerial (ATE) en esta etapa de decisión de contratarlos? Entrevistador: Los conocimos a través de la municipalidad, ellos nos presentan a la ATE, ellos formaron el vínculo porque sabían que nosotros queríamos seguir con este servicio. Entrevistador: ¿Qué facilitó y qué dificultó el proceso de contratar una ATE? Entrevistada: Lo que favoreció fue que nosotros conociéramos el trabajo previamente. Y el único problema que hubo fue la contratación del sistema propiamente tal a través de la	4. 4. 5.	Monitoreo de la escuela Con los recursos Presentación de la ATE

municipalidad, ese proceso burocrático que hay de contratación, tú sabes que eso de pasar por un montón de aprobaciones... Entonces al final, cuando correspondía empezar el año pasado, se empezó más tarde por el proceso de contratación de la ATE. Eso fue un problema, una dificultad, pero entiendan que si a nosotros nos hubieran quitado la ATE, para nosotros habría sido terrible porque era un sistema de trabajo y queríamos continuar. Entrevistador: En cuanto al proceso de búsqueda... ¿Qué estrategias utilizaron para buscar esta ATE? Entrevistada: En el fondo no usamos ninguna ya que nosotros estábamos muy decididos a que esta fundación que ahora es ATE siguiera con nosotros, no hubo otra oferta porque nosotros queríamos esto. Entrevistador: ¿Entonces la característica principal era que ellos vinieran con el mismo método? Entrevistada: Sí, incluso con mayor cobertura de lo que teníamos antes. Antes no nos llegaban este tipo de materiales, o sea, nos llegaban pero en hojas sueltas, por lo que se hacía más difícil trabajar con los niños, se perdían las hojas. En cambio este sistema no, es mucho más efectivo, además que el apoderado ve trabajos, ve los cuadernillos. Entrevistador: En este proceso de búsqueda de la ATE... ¿Hay algo que nos quiera relevar en cuanto a lo que dificultó este proceso? ¿Algo que usted quisiera destacar? Entrevistada: Lo que facilitó, y que te vuelvo a destacar, es el hecho de que nosotros conociéramos el método, el hecho de que uno sepa que el método que vas a ocupar tenga efecto da confianza. Entrevistador: ¿Qué cursos abarcan con este método? Entrevistada: De kínder a cuarto básico. Entrevistador: ¿Ustedes encuentran que desde que empezaron a utilizar este método en la escuela empezaron a repuntar con los puntajes y que los niños comenzaron a aprender mejor? Entrevistada: Porsupuesto, porque la ATE ordena, y todo lo que sea un orden trae buenos resultados, es imprescindible, las cosas en desorden no funcionan. Entrevistador: ¿Cómo está la motivación de los niños frente a esta nueva postura?	1. 1. 1. 1.	Conocer el trabajo Burocracia en el proceso Estábamos decididos de la ATE Conocer el método Orden ATE

Entrevistador: ¿Quiénes participaron dentro de la confección del contrato? Entrevistada: Es que eso es netamente municipal. Nosotros en contratación no tenemos nada que ver, o sea, todo lo que sea legal, con respecto a papeles, nosotros no entramos ahí. Lo que vemos es lo que se va a cobrar porque tenemos que ir viendo nuestros fondos de ley SEP, cuánto se va a cobrar y todo eso. Pero la parte del contrato no se genera aquí, se genera en la municipalidad. Entrevistador: ¿Ustedes hacen el levantamiento de información, lo solicitan al municipio y ellos tramitan todo el proceso? Entrevistada: Claro... Entrevistador: Pero ustedes solicitan también a quienes quieren contratar ¿Cómo funciona? ¿Cuánto dinero pueden gastar? Entrevistada: Vemos cuánto dinero podemos gastar y eso se trae hasta acá, porque ellos lo que nos hacen saber de cuánto es la contratación, qué es lo que entra en la contratación para que nosotros a nivel de escuela veamos si es conveniente. Pero eso se hace vía municipal. En todo lo que es firmas y contrataciones nosotros no entramos, sólo podemos tener información de los valores y costos, cómo es, de qué es lo que nos van a mandar, cuántas son las asesorías; todo eso como cuento de la ATE. Entrevistador: ¿Qué agente trabaja en la municipalidad? Entrevistada: Edgardo Álvarez es nuestro coordinador SEP, quién evalúa todo este proceso. Entrevistador: ¿Qué dificultó y qué facilitó el proceso de contratación? Desde su postura, aunque ustedes no participen mucho e este asunto. Entrevistada: Yo creo que en las contrataciones en general, no te estoy hablando de la ATE, porque en lo que se llama ley SEP todo debe ser solicitado, todo debe llegar a una plataforma y que ésta se acepte, que luego baje la información y la firme el jefe de acá y el jefe de un montón de lugares más; es un proceso complejo, fácilmente dura uno o dos meses. La burocracia de los estamentos públicos ha hecho que las cosas importantes se demoren. Bueno, y esto pasa en muchas partes, o sea, uno va a pedir un papel como simple mortal y éste se entrega en un mes más porque hay demasiada gente que debe firmarlo y	Participación del contrato
	Burocracia en el contrato

final uno, que necesita el papel para mañana, debe esperar un mes. Este, en realidad, es un problema a nivel nacional que debe cambiar. Esto sería una dificultad, porque este hecho de que se demore tanto en tramitar nos atrasó el año pasado, y de hecho ahora ya tuvimos una reunión antes de terminar el proceso, en donde nosotros pedimos que la contratación sea en enero para poder empezar en marzo sin problemas. Entrevistador: Con relación a lo mismo ¿El municipio vendría siendo un agente facilitador? Entrevistada: Yo creo que el municipio hace bien en chequear los dineros y en lo que se gasta. Siempre debe haber un agente fiscalizador en esto, pero también el municipio debe buscar las instancias de apurar los procesos, deben agilizar su sistema. Entrevistador: Vamos a pasar al proceso de implementación, luego de firmar el contrato ¿Cuáles fueron las estrategias o el modelo a seguir en la implementación del trabajo con la ATE? Entrevistada: Lo primero es que dentro de la ATE tienen una coordinadora general ya que ella ha trabajado directamente con nosotros, ella está en permanente contacto con nosotros, nos envía calendarios con las visitas de asesorías ya programadas curso por curso diciendo quién va a venir, en qué horario, todo ordenado. Entonces nos llega la planificación, se implementa desde el primer día y luego van llegando las asesoras a las clases, las observan y van anotando qué dificultades se hallan dentro del aula o si es del modelo que se imparte, incluso revisan si hay dificultades en cuanto a los contenidos. En el informe salen puntos desde el rol pedagógico hasta el orden y limpieza en la sala ¿Te fijas? Se preocupan de todos los detalles. Entrevistador: ¿La coordinadora que viene es un agente diferente a las asesoras que vienen a observar la actividad dentro del aula? Entrevistada: Sí, la coordinadora es distinta, Trinidad se llama la coordinadora. Entrevistador: ¿Y Trinidad con qué frecuencia viene? Entrevistada: Nosotros tenemos reuniones con la parte directiva y ella asiste a cada una de ellas, eso vendría siendo una vez al mes. Y además,	3.	Instancias de agilizar los procesos Contacto coordinadora Organización del trabajo Reuniones escuela -ATE

ella viene cada vez que hay un proceso de PDN, cada vez que hay procesos de velocidad lectora. Trinidad visita el colegio unas veinte veces en el año, y entre esas visitas no está ausente, de hecho, siempre nos estamos comunicando vía mail y por teléfono también, o sea ella está presente, yo sé que la puedo llamar a cualquier hora, Trinidad muestra disponibilidad completa con nosotros. Entrevistador: ¿En el caso de las asesoras, ellas cómo se distribuyen? Tengo entendido que son seis asesoras. Entrevistada: Son por niveles. Por ejemplo, hay una asesora para matemática de primero y segundo básico, otra asesora para matemática de tercero y cuarto básico, una de lenguaje para primero y segundo básico, y así, en ese orden. Entrevistador: Perfecto, entonces, ellas ingresan a las salas, ven cómo se da el proceso, de ello toman nota y después mandan informes evaluativos? Entrevistada: Así es. Entrevistador: Durante el proceso de trabajo ¿Tuvieron que hacer alguna modificación al plan inicial? ¿Siguieron una pauta o a esta le hicieron modificaciones? Entrevistada: Se hizo una modificación este año a las PDN, que eran tomadas por ellos, la ATE hacía las pruebas y se llevaba los resultados para luego entregárnoslo. Así era el proceso, pero este año nosotros tomamos las PDN porque tenemos que irnos empoderando del sistema para que cuando ellos se vayan, nosotros tengamos el bagaje y podamos seguir sin ellos. Así que en este minuto nosotros estamos tomando todas las PDN, los profesores pasan los resultados de estas a la hoja de respuestas, menos en cuarto básico, en dónde son ellos los que pasan sus respuestas a esta hoja, de kínder a tercero el profesor las pasa al cuadernillo, los niños marcan sus propias respuestas y luego un profesor de otro curso pasa las respuestas al cuadernillo de respuestas, los profesores para eso se intercambian los cursos para que así sea más objetivo. Entrevistador: ¿Qué ha facilitado y qué ha dificultado el proceso de implementación? Entrevistada: El único problema que tuvimos este año fue que hubo una asesora que a nosotros no	3.	Canales de comunicación Asesoras en lenguaje y matemática Pruebas desde la escuela Capacidad. Instalada Problema de relaciones

nos pareció que era al 100%, pero no por un problema de que ella no supiera contenido o que no manejara lo que ella asesoraba, sino que era un problema de relaciones. Lo que nosotros más le hacemos ver a Trinidad, la coordinadora, es que el proceso de ella es venir a asesorar, no a supervisar, que son dos cosas bien diferentes. Bueno, y nosotros ya hicimos el reclamo, o sea, no hay nada que nosotros no hablemos con Trinidad. Entonces, esa asesora venía con onda de supervisión, así que tuvo que cambiar sus esquemas para ser más asesora. Ella sigue ahora, pero nosotros pedimos expresamente para que el próximo año no esté trabajando con nosotros, porque sentimos que cuando una persona no trabaja bien con nuestros docentes, debemos priorizarlos a ellos, a nuestros docentes. Entrevistador: ¿En ese aspecto eran los docentes los que se sentían supervisados por esta asesora? Entrevistada: Sí. Mira, ha habido diferentes asesoras, por ejemplo, este año llegó una asesora en lenguaje que yo conocía previamente, había sido directora de escuelas Matte durante años. Cuando llegó ella era muy rigurosa y luego empezó a captar nuestra verdad, cómo son nuestros niños, cuánto les cuesta. Ella luchó mucho por un curso, el cual es muy complicado porque hay muchos niños deficientes mentales, niños con déficit atencional, otros con problemas de aprendizaje; por lo menos la mitad del curso tiene problemas. Entrevistador: ¿Ese curso qué nivel era? Entrevistada: Primero básico, y esa asesora se las jugó por esos niños. Trabajamos con integración, metimos a educadores diferenciales. Y ese modelo tan estructurado cambió, fue modificado según las necesidades de los niños, por lo que esa asesora pasó a ser la número uno porque se comprometió totalmente con nosotros. Eso es lo que nosotros queremos de una asesora, que se comprometa con nosotros, con nuestra realidad, que nos ayude a encontrar estrategias. Entrevistador: ¿Ella buscó redes de apoyo? ¿A cuáles acudió? Entrevistada: El consultorio era la red principal, porque desde ahí se deriva a los niños a lo que necesiten, ya sea neurólogo, psiquiatra, etc. Esa es nuestra red de apoyo, el consultorio Santo Tomás,	3. 6. 4. 6.	Modelo estructurado Compromiso de las asesoras Compromiso con los alumnos Plazos establecidos Calendarización de las asesorías

dentro de ese consultorio están todos los especialistas que necesitamos. Ahora, lo más demoroso pasan a ser los sistemas de psicólogos, porque ellos atienden por COSAM, eso es lo más demoroso, pero en la atención neurológica se da dentro de una semana o diez días. Entrevistador: ¿Y cuando esto pasa los apoderados se comprometen y llevan al niño? ¿Son constantes? Entrevistada: Nosotros hacemos seguimiento, y nos hemos encontrado con casos de mamás que teniendo neurólogo y un tratamiento en sus manos, no se los dan a sus hijos, ahí nosotros andamos detrás de ellos. Las mamás se excusan con que las pastillas son drogas, porque les han contado que hacen mal, o sea, buscan todas las excusas, inclusive nosotros tenemos a profesoras que, por compromiso con los niños, les dan las pastillas aquí en la escuela porque sus madres no se las dan. Nos comprometemos totalmente con nuestros niños para que salgan adelante, de hecho, de ese primero básico del que te hablaba recién, muchos niños de ahí están contratamiento y acá estamos constantemente llamando a sus mamás para ver si los niños están cumpliendo con su tratamiento, y nosotros nos damos cuenta porque cuando no siguen sus tratamientos – ya sea por fármacos o consultas médicas - , los alumnos cambian su esquema conductual drásticamente. Entrevistador: ¿Ustedes tienen psicólogo al interior de la escuela? Entrevistada: Tenemos una psicóloga pero es del proyecto de integración, ella sólo atiende deficiencia mental en los niños que están integrados. Ella trabaja en temas graves, así como tuvimos uno este año que hubo intento de suicidio dentro de la escuela. Entrevistador: ¿De qué nivel estamos hablando? Entrevistada: Séptimo básico. Entonces, en esos casos, la psicóloga entra de con contención, ella hace los contactos de que al niño se le atienda de inmediato, se le llevó al hospital para verificar que no hubieran daños... Él hoy está con nosotros en la escuela, se siente querido, sigue viniendo al colegio y sigue un tratamiento. Para nosotros es un logro sacar a nuestros niños adelante. Entrevistador: ¿Usted atiende sólo niños de básica? Entrevistada: Sólo básica, también tenemos	6. 4. 4. 7.	Pautas evaluativas P. E. apoderados Escasez de tiempo Buen clima laboral Coordinadoras de la escuela

educación media pero adulta, personas de dieciocho años para arriba, ellos están en horario vespertino. Esta escuela empieza a funcionar a las ocho de la mañana y termina a las once de la noche. Entrevistador: ¿La ATE ha cumplido los plazos? Entrevistada: Yo me acuerdo que en una ocasión en que nosotros nos atrasamos en entregarles unas hojas de respuestas que ellos necesitaban, y ellos no las tabularon, o sea, los plazos que ellos dicen tienen que ser, no se puede pasar de eso. Son súper rigurosos, nosotros nos hemos acostumbrado a trabajar de esa forma. Hemos tenido que adaptarnos al modelo de rigurosidad de ellos. Entrevistador: ¿En el caso de las asesoras, esto fue comprometido desde un principio o después fue cuando les dijeron quiénes iban a ser? Entrevistada: No, ellos vienen al tiro, ellos dicen quién va a venir a tal nivel a asesorar tal asignatura y en qué fecha. Entrevistador: ¿Y no han tenido la necesidad de cambiarlas? Entrevistada: Hubo un cambio, que fue el de la señora Isabel Vargas, pero fue por un caso personal, o sea, tenía problemas de salud que no le permitían seguir trabajando con la ATE. Entonces, en ese caso, ellos nos avisaron inmediatamente, nos dijeron lo que pasaba y al tiro nos la cambiaron por otra asesora. Nos la trajeron, la presentaron, nos muestran su currículum, o sea, hacen todo un trabajo. Entrevistador: ¿Ese cambio les trajo algún inconveniente en el trabajo? Entrevistada: No, ninguno porque las chiquillas están tan acostumbradas a tener asesora, que si hay un cambio ellas se adaptan. Entrevistador: En cuanto al proceso de monitoreo y evaluación de la ATE ¿Qué tipo de evaluación ocupó la escuela para ver qué tan efectivo fue el trabajo de la ATE? Entrevistada: En este momento tengo una pauta de evaluación SEP que estamos aplicando en donde van incluidos los trabajos de la ATE, esto se hace por niveles, pero en caso de quinto a octavo básico se hizo por sub sectores. Estas pautas evaluativas las llenan los docentes, nosotros no la hemos contestado todavía.	4.	Reuniones con el municipio Participación en reuniones Monitoreo de la municipal Coordinación de la municipalidad Claridad de las fechas e importancia Puntualidad de la ATE Sin dificultades

Entrevistador: ¿El centro de padres participa de alguna forma dentro de la evaluación? Entrevistada: Sí, a través del consejo escolar, ellos llenan la misma pauta de la que te hablaba recién. Entrevistador: ¿qué ha facilitado y qué ha dificultado el proceso de evaluación? Entrevistada: Lo que dificulta son los tiempos, el hecho de tener el tiempo para hacer las reuniones como corresponde, con el tiempo que hay que dedicarle a cada una, y tenemos que hacer en todos los niveles, lo que significa hacer todo rápido, o sea, aquí también hay mucho cansancio, no paramos. Pero dentro de los factores facilitadores, claramente se encuentra el buen clima laboral que hay dentro de la escuela, aquí las puertas están abiertas, los docentes pueden entrar a hablar conmigo cuando quieran, cuando necesiten algo. Además, yo este año estoy trabajando con tres coordinadoras –se implementó el año pasado también – que son: coordinadora de lenguaje, otra en matemáticas y otra en ciencias. Por lo que cualquier problema que haya en alguna de estas áreas, hay una coordinadora para cada una de éstas. Son estas coordinadoras las que van por cada sala viendo cómo se está implementando la ATE, por parte de la escuela. Ellas son docentes de la escuela que tienen una extensión horaria de catorce horas. Ellas han llegado a ordenar estos tres ramos que, para mi gusto, son los más importantes, estas coordinadoras han hecho un excelente trabajo y están muy contentas con el trabajo de la ATE y que el próximo año nos lleguen las planificaciones para los quintos hasta octavos básicos. Entrevistador: Dentro de los aspectos generales del trabajo ¿Cuáles han sido las estrategias de coordinación y de comunicación en este triángulo de ATE – sostenedor – escuela para el diseño proceso de implementación? Entrevistada: Para cualquier colegio que trabaja con la ATE a nivel de municipio, siempre hay reuniones con la coordinación, por ejemplo, la última reunión que tuvimos fue con el gerente general de APTUS, nuestra coordinadora, el jefe de educación de a municipalidad, el coordinador SEP, más todos los jefes técnicos y directores de las cuatro escuelas de la comuna. Esas son las	4.	Calidad de la ATE Pasantías a colegios Matte Ordenando una comunidad educativa Trabajo en equipo / compromiso de la escuela

docentes, sino que también se está ordenando toda una comunidad educativa. Cuando ya todo está ordenado, se hace más fácil el trabajo, el hecho de que podamos estar más pendientes, que trabajemos en conjunto porque para todos los métodos de trabajo hay que hacerlos en conjunto, esto alguna vez nos ha llevado a ciertos roces con los profesores pero también nos lleva a conversar como personas adultas y con ello se ha sacado un grupo de trabajo exquisito, yo creo que esa sería mi mayor experiencia. Aquí cada uno tiene espíritu de superación y compromiso con la escuela, entonces formamos un equipo de trabajo muy bueno. Eso se ha ganado, el espíritu de trabajo, de equipo... esa es mi mayor experiencia. Entrevistador: ¿Qué mejoraría usted de este trabajo? Entrevistada: En el proceso APTUS creo que hay una cosa que mejorar, cosa que ya le comenté a nuestra coordinadora, Trinidad, los procesos APTUS, los colegios Matte trabajan con niños normales, o sea, si el niño no le sirvió – y disculpen que lo diga así – ese niño se va del colegio. Yo trabajé en colegios Matte años atrás y yo he visto que un niño integrado es tierra que no han trabajado. Entonces, yo ya conversé con Trinidad, le dije que para el próximo año necesito que trabajemos con niños integrados dentro del sistema y que trabajemos con sus capacidades. Entrevistador: ¿Cuál fue la respuesta a esa propuesta? Entrevistada: Que sí, que lo íbamos a ver. Entrevistador: Y en base a eso ¿Van a modificar las planificaciones? Entrevistada: Yo creo que lo que tenemos que hacer es trabajar con nuestro equipo de integración con la asesoría de ATE para poder llegar a un mejor trabajo de integración. Entrevistador: De lo que han vivido... ¿Qué es lo que no haría en un futuro en el proceso de asesoría? Entrevistada: Es que, en realidad, el esquema está dado y está bien hecho, hay poco qué sacar, o sea, lo único que podría corregir es que los niños integrados deberían estar en todos lados. Miren, aquí tengo un PDN de julio, esta es la información de la prueba de nivel de ellos (lo	4. 5.	Trabajar en los errores Logros Visibles

muestra), resultados por cursos, porcentajes por competencia y habilidades, pero aquí están nuestros niños integrados en el mismo contexto y eso que ellos no aparecen en el sistema, porque ellos no pueden ser evaluados de la misma manera. Entonces, eso es lo que yo creo que hay que cambiar con la ATE APTUS, hay que llegar a un sistema y que ellos nos acepten como colegio integrado. Entrevistador: ¿Acá están los remediales o eso está en otro informe? Entrevistada: No, este es el informe PDN no más, con los remediales nosotros como escuela debemos ver en qué estamos fallando, de hecho, a través de las PDN hacemos remediales de lenguaje con tercero básico, en estos momentos, tenemos un equipo que trabajo que son del SIMCE, un profesor de lenguaje y otro de matemáticas con los que vamos trabajando niño por niño sus dificultades y buscamos sus remediales. Entrevistador: ¿Entonces usted no sacaría nada del trabajo hecho? Entrevistada: No, al contrario, agregaría cosas. Agregaría lo de ciencias, que para mí es vital que agreguen un ordenamiento en ciencias, o sea, ya está ordenado pero que llegue otro ordenamiento. Además que nosotros a través de las isapres estamos comprando implementación de laboratorio que no tenemos hasta el momento, y el hecho de tener un laboratorio implementado y que llegue asesoría en ciencias, nos va a ayudar muchísimo. Yo era de esas personas a las que no les gustaba el método Matte por mi experiencia en sus escuelas, habían cosas que me molestaban del sistema, de hecho, trabajé un año y me retiré. Cuando llegó este sistema que a mí no me gustaba tuve que aceptarlo porque yo estaba en jefatura y necesitaba que se implementara como debía ser, y desde entonces me he ido casando con el método al 100%. Entrevistador: ¿Qué es lo que le ha hecho a usted que le guste tanto este método? Entrevistada: Todo, porque yo podría decir que son los resultados, pero otra cosa es ver cómo los niños van entendiendo, ver cómo se esfuerzan por tener mejores logros. Yo creo que con eso basta.	5. 5. 5. 5.	

Entrevistador: Si usted debiera conversar con otro equipo directivo que no tenga asesoría ATE ¿Qué cosas considera usted esenciales para recomendar a este otro colegio? Entrevistada: Los grandes conglomerados, las fundaciones que tienen muchos colegios, trabajan todos con una planificación central. Muchos colegios y docentes no quieren planificaciones, además sienten que tienen que seguir toda la planificación al pie de la letra y APTUS no dice que hay que hacerlo así, lo que te dicen es que hay planificación, ahora, si lo que está en la planificación el profesor lo quiere pasar de otra forma, lo puede pasar igual; te dan la libertad de adecuar las planificaciones, pero el orden tiene que ser. Eso es lo que ordena el sistema educativo. Si estos programas fueran planificaciones a nivel nacional, les aseguro que las cosas serían muy diferentes.	6.	
	6.	
	5.	

ENTREVISTA ASESOR

Escuela Básica Profesora Aurelia Rojas Burgos

ENTREVISTA	CATEGORIA	TOPICO
Entrevistador: ¿Cómo se lograron identificar las áreas trabajadas en la escuela? Asesor: Con respecto al trabajo que nosotros hacemos en la escuela, nosotros replicamos un modelo que ya existe hace 150 años en las escuelas de las SIP (Sociedad de Instrucción Primaria), que tiene diecisiete escuelas en Santiago, que son las escuelas Matte, estas escuelas están sólo en sectores vulnerables pertenecientes a Santiago. Este sistema Matte se basa en el método de la lectoescritura, que no es un método exclusivo de la SIP ya que es universal. Y bueno, lo que hacemos es replicar el modelo de la SIP, en cuanto a la lectoescritura, organización y forma de trabajo que se da en	4.	Replicamos el modelo SIP.

estas escuelas. Eso es lo que tratamos de hacer con las escuelas que asesoramos, todo esto con la diferencia clara de que la SIP no trabaja con niños integrados. E: Hubo alguna modificación con respecto a este trabajo... A: No, no hubo mucha modificación, la verdad es que los niños integrados fueron apareciendo en el camino, lo que ha sido un tema en todas las escuelas en las que estamos trabajando, pero nosotros como ATE no hemos tomado la decisión de qué hacer con respecto a estos niños integrados. Seguimos trabajando con el modelo que ofrecemos, el cual no está pensado para niños integrados, no así, hay muchos niños integrados que aprenden con nuestro modelo y está comprobado. E: ¿Y por qué no está pensado trabajar con este modelo con los niños integrados? A: Porque en estas escuelas se tiene un abanico de niños integrados, es decir, desde niños discapacitados, con problemas de visión, auditivos, sociales, Asperger... Es muy amplia la gama de niños integrados que tenemos y acá en Aptus nosotros no trabajamos con especialistas, de hecho la escuela cuenta con ese servicio que es otorgado por el gobierno, que es el proyecto de integración, ellos tienen sus especialistas, incluso dentro de la escuela tienen horas asignadas para esos niños, entonces nuestro modelo no contempla esa área de integración porque no trabajamos con especialistas. Entonces, se podría decir que, en rigor, nuestro modelo no se ajusta a este tipo de niños, pero no es la gran mayoría de los niños que se encuentran en estos sectores, es un porcentaje importante, pero minoría. Además, no solamente están los niños integrados, sino también niños con problemas del sector, problemas sociales que están en todos los sectores vulnerables de Santiago, para terminar un poco con el modelo... El modelo que nosotros aplicamos es bastante integral porque abarcamos cuatro áreas: capacitación, sistematización, asesoría y evaluación. Es decir, nosotros partimos con nuestra escuela haciendo un diagnóstico a través del Departamento de Evaluación, o sea, a través de distintas pruebas	7. 7.	El modelo no está pensado para niños integrados. El modelo no se ajusta a este tipo de niños Se parte haciendo un diagnostico Prueba de lenguaje.

nosotros evaluamos cómo están los niños en lenguaje, con una prueba que abarca cobertura curricular y velocidad lectora. Entonces se parte primer año trabajando con lenguaje. Primero se capacita a los profesores, se entrega el material a los niños, se entrega la planificación clase a clase a los profesores, eso lo hace el área de sistematización, y además, el área de asesoría va una vez al mes a visitar al profesor en el aula a observar su trabajo. Es bastante completo, por otro lado, nosotros evaluamos el aprendizaje de los niños dos veces al año, en julio y en diciembre... El informe tiene que ver con la visita de la asesora, en donde ella escribe o transcribe lo que observó en la sala de clases, que es un informe tipo que nosotros tenemos. Este es el modelo que nosotros implementamos en la escuela... Y como te dije: primer año lenguaje, segundo año matemáticas, tercer año ciencias y cuarto año seguimiento. Esa es la idea... Con respecto al aprendizaje de los niños, primero comienza a haber un avance en los profesores, en su forma de trabajo, en la sistematización de aplicar la planificación clase a clase, en igualar el trabajo dentro de los niveles, o sea, cuando tú entras a la escuela, la profesora del Tercero A está haciendo una cosa, la profesora del Tercero B está haciendo algo distinto y la del Tercero C también. Cada una planifica las clases a su modo y manera, hacen pruebas diferentes. Con este sistema nosotros igualamos o nivelamos la forma de trabajo dentro de la escuela. Se crean equipos de trabajo que a veces no hay, otras veces sí hay. Es una sola línea de trabajo de kínder a cuarto básico. Eso, yo te diría que es lo primero que uno logra como ATE, después uno empieza a ver resultados en niños en cuanto a normalización, por ejemplo, en conductas que los niños van adquiriendo dentro de la sala de clases, comportamiento, disciplina, y después en la forma de trabajo. Ahora, como resultados propiamente tal, yo te diría que tenemos avances en velocidad lectora. Nosotros tomamos pruebas de nivel que miden los aprendizajes de los niños que no siempre te demuestran el trabajo que se está haciendo en la escuela, o el esfuerzo que ha	4. 4. 4. 4. 4. 4. 4. 7.	Capacitación docente. Planificación clase a clase Visitas en el aula Evaluaciones Áreas trabajadas por año Logros Visibles / Capacidad Instalada Logros Visibles / Capacidad Instalada Logros Visibles / Capacidad Instalada

puesto el profesor. A veces los logros son más bajos de lo que el profesor incluso uno espera, pero que también el contexto donde se da esta asesoría es difícil, o sea, si tú haces un estudio de los niños que partieron en kínder o en primero básico en esa escuela y que hoy están en cuarto básico, por ejemplo, es la mitad del curso. Entonces tú dices “¿Cuál es realmente el trabajo que se puede hacer con los niños cuando se parte en primero básico con treinta alumnos y llegas a cuarto con la mitad de los que partiste?”. Es difícil, hay mucha movilidad dentro de la escuela porque se van los apoderados, porque se pelean con el vecino, porque se cambian de trabajo o de comuna, etc. Entonces esto también dificulta las condiciones para la asesoría. Yo te diría que el cambio, en general, es lo que observas en la directora Aurelia Rojas, por ejemplo, el compromiso, el trabajo, la seguridad que da a ella trabajando con una ATE, que realmente ella dice que “si no estuviera Aptus acá, yo no tendría cómo hacer trabajar a mis profesores”. Porque cada uno hace lo que quiere, el trabajo que haga el profesor da lo mismo porque nadie lo va a echar, los que están de planta, obviamente. Yo te diría que nosotros llegamos un poco a ordenar la escuela. E: Además del registro ATE ¿Tienen alguna otra alternativa de difusión de las ofertas? A: La verdad es que nosotros tenemos la página web y las escuelas postulan, tenemos una lista bastante amplia de escuelas que quedan fuera del proceso porque hay muchas escuelas que en este momento están con demanda de ATE, pero esa es nuestra forma de promoverlo. Una vez que el sostenedor quiere conocernos se les presenta el proyecto, acá hay un equipo que se encarga de presentar cómo funciona el proyecto, cuáles son los servicios que nosotros podemos ofrecer como ATE. E: ¿Cuál fue el medio por el cual la escuela supo de ustedes? A: A ver, La Pintana partió con la fundación Saber Más, la cual ponía la plata para financiar la asesoría y a su vez contrata a la SIP y La Pintana partió con la SIP haciendo las asesorías. Hoy, que existe Aptus, que es un poco replicar el modelo	7. 7.	Dificultades del proceso general de asesoría Orden de la escuela Postulación a través de la propia web Compromiso del alcalde y el funcionamiento de la ATE La asesoría es integral Dificultades Profesor reticente a recibir ayuda

de la SIP que existe como ATE, se acabó la fundación Saber Más porque llegaron las platas SEP a las escuelas, por lo que La Pintana ya tenía quién los financiara, entonces contrata a Aptus, primero como SIP y luego como Aptus, partimos de la mano y hoy somos independientes porque somos una ATE, pero seguimos trabajando con la SIP porque replicamos su modelo. Así llegaron a nosotros. E: ¿Qué aspectos favorecieron este proceso? A: Yo te diría que el compromiso que tiene el alcalde - específicamente en La Pintana - con Patricia Matte, ella es la que ofreció directamente el servicio en la comuna, también es parte de la SIP. Yo no sé la historia en detalle porque no hace mucho llegué a Aptus, pero básicamente es el compromiso entre el alcalde y Patricia Matte, también el buen funcionamiento de la ATE, ellos han visto que de alguna manera, nosotros le hemos ordenado las escuelas, eso es el reflejo de nuestro trabajo, y ellos se han dado cuenta que las ATE funcionan. Lo otro que ellos ven es que es bastante completa la asesoría que nosotros entregamos, porque hay otras ATE que se enfocan más en evaluación, en ciencias... Esta asesoría es bastante integral. E: ¿Qué dificultades tuvieron en el proceso de llegada a la escuela? A: La mayor dificultad es el tipo de profesor con el que uno se encuentra, directamente un profesor reticente a recibir ayuda, un profesor cansado de recibir lo miles de proyectos diferentes que le van llegando cada año, cada proyecto dura uno o dos años, lo que agota a los profesores. Otra dificultad con la que uno se encuentra es el tipo de niño, alumnos que hay, que por lo general son bastante carentes de conocimiento, de cultura, son niños culturalmente muy deprivados, y eso, para implementar cualquier proyecto, cuesta. Nosotros partimos con el foco muy fuerte en lenguaje, en la lectura, tú te das cuenta que estos niños prácticamente no tienen acceso a libros, entonces es difícil porque es como partir de la nada. Yo te diría que eso es con lo más difícil que uno se encuentra. E: En cuanto al proceso de contratación de la		Niños carentes de conocimiento El modelo de trabajo en terreno ambios en la estructura del trabajo Actores involucrados en el proceso de asesoría. Facilidades Platas SEP Querer mejorar la escuela e intervenir Compromiso del sostenedor

escuela ¿Existió alguna evaluación por parte de la escuela o del sostenedor hacia ustedes? A: Yo la verdad no tengo claridad de ese proceso porque personalmente, no participé de ese proceso. Yo me imagino que así como proceso evaluativo propiamente tal, no sé si se habría hecho. Te puedo contar que nosotros hacemos pasantías, el primer año que hacemos asesoría, los profesores van a escuelas de la SIP a ver cómo es el trabajo ahí, también los directores. Me imagino que el sostenedor tuvo que haber visto algún trabajo de la SIP para hacerse una idea de cómo se hace el sistema, pero no tengo claridad. E: ¿Cuál de las ofertas contrato la escuela específicamente? A: Ellos sólo tomaron el proyecto que le ofrecimos... E: ¿No hubo ningún cambio? A: No, y te vuelvo a decir, o sea, yo no te lo podría decir tan claramente, pero ellos tomaron lo que nosotros le ofrecimos. Yo me imagino que ellos andaban buscando algún tipo de asesoría pedagógica. También se me olvidó agregar que nosotros trabajamos con los equipos directivos a través de talleres de gestión, o sea, aquí se trabaja con los profesores y los equipos directivos a la par. Aquí hay asesoras de gestión que van mensualmente a trabajar con los equipos directivos. E: ¿Qué aspectos facilitaron en el proceso de contratación? A: Las platas SEP, y ha habido una cantidad de poder mejorar realmente su escuela y de poder intervenir lo que ellos evidencien lo que está mal. Yo siento que por parte del sostenedor hay una intención de mejorar sus prácticas pedagógicas en general, y de mejorar su escuela, sobretodo su escuela. Claramente ellos tienen la intención de sacar adelante esta escuela. E: Y en términos prácticos, por ejemplo, en relación al contrato de la escuela con la ATE, o en este caso, del sostenedor con la ATE ¿Cómo fue ese proceso? A: El convenio, por decirlo de alguna manera, es bastante simple. Los servicios que nosotros	3.4	Dificultades La aprobación del municipio Facilidades Directores exponen el trabajo con la ATE al municipio o existe adecuación a la realidad escolar. Trabajo general del proceso de asesoría.

ofrecemos vienen bastante detallados en el papel. Es difícil en el sentido de que todo esto tiene que pasar por la aprobación del consejo municipal, y ahí uno se entrapa y se encuentra con un nudo, porque si hay un solo concejal que no esté de acuerdo, te echa al agua el proyecto. Entonces el sostenedor en ese sentido ha hecho un trabajo de ir demostrando el trabajo que nosotros vamos haciendo en las escuelas, de forma que el proyecto tenga validez y veracidad. En ese sentido los directores también nos han ayudado mucho, en insistir en que el proyecto es bueno, ellos muchas veces participan y exponen frente al concejo municipal el trabajo que nosotros hacemos, porque tienen que creerles, sino ellos no aprueban las platas. Hay veces que te dicen que no sin mayor razón, yo te diría que ahí está el mayor nudo: que todo tiene que pasar por los concejos municipales. E: ¿Y tú crees que estas cuatro escuelas volverían a contratar Aptus? A: Lo que las escuelas dicen, específicamente tres porque hay una que no está muy satisfecha con nosotros, que si el sostenedor no toma la ATE, la tomarían ellos con sus platas porque tengo entendido que hoy en día, eventualmente, es más fácil. En estas escuelas me dicen que piensan seguir con nosotros porque les interesa, independiente a que si se tiene o no la aprobación del sostenedor. Pero ahí también se entrapan ellos porque suben la información a los planes de mejora, a las plataformas... y es bastante lento el proceso, es bien engorroso. Esa es la mayor dificultad de la contratación. E: Ahora vamos al proceso de implementación del trabajo. ¿Cómo se va desarrollando esta implementación? A: Bueno, se le presenta el proyecto al sostenedor y a las escuelas también, de hecho yo tengo entendido que el sostenedor consultó a los directores si querían embarcarse en este proyecto, es decir que no fue impuesto; de hecho en La Pintana hay otras escuelas que están trabajando con otras ATE. A las escuelas que nos dicen que sí, les mostramos el modelo con el que trabajamos, en ese sentido no hay una		Proceso de evaluación. Capacitación directiva Trabajo conjunto en Actores comprometidos. Equipo directivo debe liderar.

adecuación a la realidad de cada escuela porque nosotros no tenemos la capacidad de ofrecer un modelo para las diferencias de cada escuela. A pesar de que las cuatro escuelas son de La Pintana, cada una es diferente de otra. Y, bueno, una vez que le mostramos el modelo y ellos lo aceptan, nosotros comenzamos a implementarlo. Primero se parte haciendo un diagnóstico en lenguaje con respecto a los contenidos, con el aprendizaje de los niños. Se les toma una prueba de nivel con su contenido correspondiente y además, una prueba de velocidad lectora. Con eso se parte el año antes de partir en clases, en diciembre, digamos. Luego, en enero se parte con las capacitaciones a los profesores que van a ser asesorados de kínder a cuarto básico. En marzo se les pasa el material, es decir, se les entregan las planificaciones clase a clase; a los niños se les entrega el material didáctico, de fotocopia de lecturas, fichas de trabajo. En el caso de los kínder se les entrega puro material concreto, didáctico y también material de implementación dentro de la sala; llámese carpeteros, láminas de normalización, mapas, etc. Eso en primer año se implementa en el área del lenguaje. Y están calendarizadas para todo el año ocho visitas de las asesoras para cada curso y profesora, estas asesoras son expertas en el área del lenguaje, que va a la sala y observa las prácticas de la profesora con el material que nosotros le entregamos, entonces la asesora trabaja con la profesora, le modela clases, actividades, y una vez que terminan los noventa minutos ella conversa con la profesora haciendo una retroalimentación de su trabajo. Después de eso la asesora emite un informe escrito que es enviado a la coordinadora, donde se revisa el trabajo que se hace en clases y lo envía a la directora de la escuela y al sostenedor, de manera que la directora recibe ese informe y a su vez se lo entrega a la profesora. En cada visita de asesoría, la asesora transa ciertos compromisos, de manera que para la visita siguiente se haya cumplido con los compromisos que tienen que ver con lo pedagógico, con la normalización,		Actores involucrados. Nivelar los conocimientos en la escuela Cambios desde la escuela

bueno, ahí depende de cada profesor, la necesidad que su curso requiera. E: Con respecto a este informe ¿Con que periodicidad de realiza? A: Mensualmente, ese informe le llega directamente a la profesora y luego el equipo directivo se junta con ella o con todos los profesores y van revisando los informes. Aquí la idea es que el equipo directivo ayude a cumplir los compromisos que se adquirió con la asesora. Por ejemplo: si la asesora le pide al profesor que para la próxima visita la sala esté reorganizada de forma frontal para poder lograr el aprendizaje. Con eso el director tiene que estar encima para que la profesora cambie la disposición de su sala. O que trabajen la velocidad lectora diariamente, entonces ahí la escuela debe hacer una remodelación de su sistema, de manera que toda la escuela esté trabajando conjuntamente en esa área 10 minutos diarios. Bueno y esto se hace 8 veces al año. Después, en julio viene una evaluación que mide los contenidos que los niños han visto durante el primer semestre, eso se hace en todos los cursos. Luego, en diciembre, viene otra evaluación que es anual, es decir, los contenidos de todo el año. Bueno, y por supuesto que con todo esto se entrega un informe, se entregan los resultados por niño y por curso, por habilidades y por subsector. E: Tú también me decías que trabajaban capacitando a los equipos directivos... A: Sí, ellos parten capacitándose el primer año también, en un curso que lo dicta una persona que es experta en gestión directiva, y a lo largo del año nosotros trabajamos con talleres con los directores diferentes temas, en donde participa una asesora de gestión en equipo directivo y la coordinadora de proyecto, en este caso, yo. Se trabaja liderazgo, comunicación efectiva, otro tema que se trabajó este año fue análisis de resultados, temas atingentes a las necesidades de la escuela. Yo te diría que nuestra experiencia que sin el trabajo con el equipo directivo, el trabajo que se hace con los profesores sería perdido. Tiene que ser en conjunto: directivos y profesores, sino no sirve. E: ¿Cuál de los actores de la comunidad	7.	Dificultad del proceso general Capacidad Instalada Productos acordados

educativa, en general son los que tienen más compromiso con la escuela? Para generar nuevos cambios, nuevas metodologías, para que exista un cambio educativo. A: Yo he visto de todo, te podría decir que los directores, pero también he visto a profesores tremendamente comprometidos. También he visto directores poco comprometidos, he visto las dos realidades. E: Y en ese sentido, como tú me decías, si no se mueve el director, difícil que lo haga un profesor ¿Qué pasa cuando sólo el profesor está motivado? ¿Se hace más difícil que se generen cambios o mejoras? A: Sí, si no se tiene al equipo directivo motivado liderando, no se puede. Los profesores motivados son pocos y estarían solos, por lo que no arrastran al resto, si el equipo directivo no está encima es muy difícil. E: Particularmente de esta escuela ¿Cuál sería el actor más preocupado e involucrado? A: El equipo directivo completo: directores, jefa de UTP e inspector, son los tres. Sí, claramente. E: ¿Han modificado el plan de trabajo de alguna manera? A: Absolutamente, el plan de trabajo de los profesores – no en todos porque en esta escuela hay buenos profesores – yo te diría que las prácticas que tienen que ver con el poder hacer secuencialmente clases, o sea, es bastante simple lo que te estoy diciendo pero es algo que muchas veces no se da, y además el trabajo en equipo, es decir que todos los cursos de un mismo nivel esté trabajando con el mismo material y con la misma metodología en toda la escuela. Y eso es fundamental porque si no te encuentras con desniveles entre los cursos, y eso te diría que lo hemos ordenado; todos los niños usan el mismo material, todos los niños utilizan las mismas lecturas, todos tienen las mismas pruebas de nivel, por lo tanto esto te va organizando la escuela. E: En términos del plan, porque claro, está todo establecido en las clases. Pero ¿la escuela ha pedido algún cambio de esta implementación? A: No, en general los cambios tienen que ver		Facilidad en la implementación. Profesores no comprometidos Equipo directivo clave en comprometer al profesor. Resistencia del profesor Monitoreo y Evaluación

más con las visitas de asesoría, en cambiarme la fecha, por decirte algo. Y a veces también te piden cambio de asesora porque cada una tiene su estilo; hay asesoras que son más acompañantes y otras más supervisoras. Esos son los cambios que más han pedido. Los cambios que piden los profesores tienen que ver más con la flexibilidad con respecto al cumplimiento del cronograma de la planificación. Obviamente la planificación está hecha pensada para un curso que avanza a un nivel relativamente rápido y con niños “sin problemas”. Entonces, muchas veces lo que está calendarizado para el año no alcanza, a veces las clases las consideran un poco largas, pero esto pasa más que nada por la realidad de los niños. Nosotros, el primer año que entramos, los niños que estaban en tercero y cuarto básico nos encontramos con niños no lectores ¿Entonces qué haces tú con esos niños? Es difícil, no hay programa que se ajuste a él, por lo que se hace difícil trabajar con ellos en realidad E: Se han cumplido los productos acordados con la escuela. Desde ustedes a la escuela. En términos de plazos, de... A: Sí, prácticamente se ha cumplido todo. Cuando partimos como Aptus y tomábamos las pruebas, iban examinadoras nuestras a tomar las pruebas. Hoy, nosotros les pedimos a las escuelas que ellos mismos tomen sus pruebas, que los profesores se intercambien los cursos para dejar instalados los procesos de evaluación, porque nosotros nos vamos a ir y esos procesos tienen que quedar instalados en la escuela. A lo mejor ellos te podrían decir que eso no se ha cumplido, pero no es que no se haya cumplido, sino que es parte del proceso de instalación de este ordenamiento de la escuela. Nosotros nos vamos a ir, ellos deben aprender a tomar sus propios procesos de evaluación, pero todos los productos comprometidos se han entregado. Incluso te podría decir que se ha entregado un poco más, en tiempo, disposición... E: ¿Cuál crees tú que ha facilitado todo este proceso con la escuela? A: La disposición de los equipos directivos, absolutamente... E: ¿Algún otro aspecto?		Evaluación de la propia ATE. Criterios de evaluación necesidad de evaluar para mejorar el aprendizaje Informe de los resultados

A: A ver, el rol de la asesora es tremendamente importante, que ella pueda ganarse la confianza del profesor y que este sienta su apoyo es fundamental. Hay asesoras que no logran esa empatía y el trabajo se hace bastante difícil durante el año. Ahora, hay profesores tremendamente comprometidos, profesionales muy buenos y hay docentes también que ven en esta asesoría el avance de sus alumnos, esto favorece que la asesoría vaya fluyendo de manera más positiva, especialmente en los kínder, lo que era hasta hace muy poco considerado como una guardería; hoy no, hay toda una estructura de trabajo donde hay objetivos que cumplir, aprendizajes que lograr, y eso es un cambio tremendo en las escuelas en general. No en todas, hay escuelas en las que hay excelentes educadoras. Yo te diría que es ahí donde se producen los mayores cambios, en nivel de kínder, de todas maneras. E: ¿Eso fue en general o específicamente lo hablas desde la escuela Aurelia? A: Yo te diría que ahí el equipo de profesores es inmensamente complicado, profesores muy contagiados con el mal ambiente de la comuna y del sector, un porcentaje bajo de profesores comprometidos. Yo te insisto, ahí el equipo director ha sido clave, lo que ellos transmiten hacia sus profesores es fundamental, y eso ha sido clave para que a los profesores los vayamos sacando a flote, falta mucho por hacer... E: ¿Esa ha sido la dificultad que ha existido en el proceso de esta implementación? A: La resistencia de los profesores, o simplemente, el no querer trabajar con estas ATE, ellos se sienten invadidos y, de alguna manera, incomprensidos porque por las exigencias que nosotros tenemos como ATE, ellos sienten que nosotros no entendemos el mundo en el que ellos trabajan, el tipo de niños que ellos tienen, que son complicados, eso hay que decirlo, además tú no tienes el apoyo de la familia. E: Con respecto al proceso de monitoreo y a la evaluación. ¿La escuela realizó algún proceso de evaluación o un monitoreo al trabajo realizado?		

A: se hace constantemente, como te contaba, con estas pruebas de nivel y con las tomas de velocidad lectora que se hacen año a año. E: Pero desde la escuela hacia ustedes.... A: Una evaluación propiamente tal no, te digo no porque no se ha hecho anteriormente. Este es el primer año que nosotros enviamos una encuesta de satisfacción de la escuela para cada uno de los profesores asesorados y para los miembros del equipo directivo, en donde ellos evalúan nuestro trabajo en terreno, o sea, eso es directamente una evaluación, pero es algo que nosotros como ATE le pedimos a las escuelas para poder mejorar nuestros servicios, no así ellos a nosotros. Ahora, ellos nos evalúan en el sentido de las reuniones que tenemos, las reuniones que yo tengo con el sostenedor, pero no es algo formal y que yo creo que es muy necesario, pero no tienen el tiempo, no tienen – a lo mejor – la organización, o la pauta de trabajo. E: Con respecto a esta satisfacción es desde este año en todas las escuelas que tienen uds como ATE? A: Sí, en todas las escuelas que estamos asesorando. Aptus es súper nuevo, entonces todos estos procesos nos han llevado tiempo. Desde que partió Aptus, nosotros sabíamos que nos tenían que evaluar pero esto pasa por todo un proceso de ir primero implementando el proyecto, realizar la encuesta... O sea, de a poco, pero es algo que surgió de la ATE, no de las escuelas. E: ¿Y cuáles son los criterios de estas evaluaciones de satisfacción? A: Evalúan el trabajo pedagógico completo, desde las capacitaciones y evaluaciones que nosotros entregamos y desde el material concreto y de planificación. Además se hace una evaluación directa a las asesoras, a las personas que van a trabajar a la escuela. E: ¿Quién hace todo este proceso de la evaluación? A: Nosotros entregamos una carta a la escuela, al equipo directivo y a los profesores para primero informarles de qué se va a tratar este proceso, una vez ya informados, durante el proceso de estas tomas de evaluaciones de fin de año, nosotros como Aptus mandamos a una representante por		Profesores entiendes la importancia de la evaluación Profesores observan malos resultados Los niños integrados debieran quedar fuera del proceso de evaluación.

que nosotros aplicamos estas evaluaciones, yo te diría que los resultados quedaban guardados debajo del escritorio, pero una vez que tú vas a la escuela y les expones y explicas el sentido que tiene, que, por ejemplo, esta alumna de las cuatro áreas que le pedimos, está bajo sólo en una, por lo que hay que reforzar esto. Es ahí donde se hacen los grupos de refuerzo dentro del curso y se ve a quiénes se pone en tal o tal grupo dependiendo de las áreas que les vaya bien o mal. Entonces, cuando tú entras a hacer el análisis detallado de niño por niño y por curso, ahí recién ellos entienden que realmente es importante la evaluación en sí. E: Entonces podríamos decir que hay un prejuicio de los profesores hacia la evaluación... A: Claro porque cuando le informas que el curso no va bien, los profesores muchas veces responden que los niños no estudian, o que no tienen el apoyo de su familia. Y le decimos: “a ver, pero veamos en qué se equivocaron, qué pasó y cómo está el proceso... Fíjate que en matemáticas le fue súper bien en el área de geometría ¿Qué habrá pasado? Porque le fue muy mal en el área de división”, por decirte algo. Entonces el profesor te responde: “aaah, es que justo ahí, en el área de división justo lo vimos a finales de julio, cuando estaban todos los niños con influenza”. Ya, ahí está la respuesta de porqué les fue mal en esa área, había baja asistencia. Entonces, cuando empiezan a hacer ese análisis detallado, recién el profesor le haya sentido a la evaluación, que ese contenido les quedó débil y que de ahí en adelante eso es lo que tiene que reforzar. Pero cuesta cualquier cantidad hacer ese análisis, y una vez que lo entienden, enganchan con eso. Entonces, si tú me preguntas cuáles han sido las facilidades, es como... ¿el huevo o la gallina primero? La facilidad se da cuando los profesores logran entender que el proceso de evaluación es realmente importante, pero eso se da una vez que tú aplicas estas evaluaciones. E: Y en el sentido contrario, o sea, ¿Cuáles dificultades ves en el proceso de evaluación y monitoreo? A: Los malos resultados, cuando los profesores		Capacidad Instalada. Capacidad Instalada. Capacidad Instalada de equipo directivo Replica del modelo de la propia escuela.

ven malos resultados se desinflan. Eso es una dificultad porque el profesor trabaja bien y a los niños les va mal, y eso es tremendamente desmotivador. E: ¿Qué pasa ahí con la evaluación del profesor bajo esos términos, es decir que trabaja bien pero que tiene malos resultados de parte de sus alumnos? A: Nosotros no hacemos directamente una evaluación al profesor, jamás le ponemos una nota de lo que está haciendo. Ahora, obviamente que el informe refleja una evaluación de cómo ha ido trabajando durante el año. Nada, es tremendamente contradictorio, o sea, que un buen profesor trabaje y que tenga malos resultados. Nosotros hacemos un mea – culpa como Aptus, que en esos resultados que entregamos, metemos al grupo completo como curso entonces, independiente a que si los niños son integrados o no, lo que es un tema que tenemos pendiente acá como ATE, los niños integrados debieran quedar fuera de este proceso. Un niño con dificultades mentales, visuales severas, con Asperger, no puede ser evaluado de la misma manera que a un niño normal. Afecta los resultados, pero en general no se ven los resultados en la prueba misma, sino que también en la forma en que trabajan los profesores, cómo implementan su sala, cómo la adecúan, la normalización, en otras cosas también. E: ¿Hay un refuerzo a este profesor que, independiente de los resultados, se esforzó y cerró este trabajo? A: Sí, pero eso depende mucho de la asesora. Hay asesoras tremendamente empáticas, tremendamente motivadoras y reforzadoras del trabajo que hace el profesor, y otras que no lo son tanto, no te digo que hayan algunas que no refuercen, pero hay otras que lo son en menor grado. E: ¿Cómo era el proceso de evaluación a esta asesora en terreno? A: Era un reporte verbal de lo que te decía la profesora y a su vez traspasado al director. Alguna vez, yo te diría que alguna escuela lleva un pequeño informe de las quejas más que nada, pero nada formal.		Condiciones para dejar capacidades.

E: En ese sentido ¿Qué hacen ustedes? ¿Las capacitan más, hacen una reunión? ¿Cómo establecen estas... A: La verdad es que el modelo es bastante rígido, como te decía, implementamos lenguaje, el segundo año implementamos matemáticas, y se capacita en matemáticas, usamos el mismo sistema: se le entrega el material a los niños, al profesor... Y el tercer año implementamos ciencias. A lo mejor como Aptus nos falta un estudio más acabado para ver si realmente nosotros estamos causando un impacto con lo que estamos entregando. Yo creo que en ese sentido uno podría evaluar y decir “hay escuelas que solamente entrando con lenguaje es suficiente, y no hay que meter otras áreas porque dejando implementado el lenguaje hay que seguir trabajando en ello”. Nosotros hoy día estamos trabajando en eso. La idea es poder evaluar y decir: “A esta escuela no le vamos a dar matemáticas o no le vamos a implementar el área de ciencias sino que vamos a insistir más con el lenguaje”. Pero eso está en proceso. Está en pañales, no es algo que esté definido. E: Ahora con respecto a las estrategias de ATE para la continuidad o para la instalación de capacidades, que es una de las cosas principales de la asesoría externa. La idea es que la escuela no dependa de esta asesoría. En ese sentido la oferta del registro que Uds. tienen ¿Tiene como base este fundamento? A: Yo no sé si está tanto en la oferta, lo que sí, nosotros hacemos es que mientras vamos trabajando en la escuela es darnos cuenta de que si ya podemos abandonarla, nosotros no nos podemos quedar eternamente en la escuela. Y cómo podemos ir evaluando eso? Yo te digo que a través de los resultados, el SIMCE, obviamente es un indicador importante y también por el trabajo que se ve en los equipos directivos, cuando este equipo directivo está empoderado del proyecto, ahí nosotros podemos abandonarlo. Pero el cómo se puede dejar instalados los procesos, eso depende mucho del equipo directivo, o sea, si te lo cambian después de cuatro o cinco años y que terminó su período...		Logros Visibles / Capacidad Instalada. Logros Visibles Logros visibles

E: ¿Crees que ya hay capacidades instaladas en la escuela? Y ¿De qué manera eso se refleja? A: Hoy yo te diría que sí, se expresa con la dinámica diaria que se da, con la forma de trabajo dentro de la sala que tiene que ver con la clase día a día, la planificación misma. También se da con estos procesos de evaluación que tenemos, que de alguna manera el sostenedor le vaya implementando a su manera en las otras escuelas, porque ellos trabajan con las pruebas SEPA también, que son sus pruebas de evaluación comunal. Y también yo te diría por cómo trabaja el equipo directivo, ellos se encargan de instalar una forma de trabajo dentro de la escuela de kínder a cuarto básico, muy marcado, y ellos mismos, cuando tú te das cuenta de que están replicando ese modelo hacia el segundo ciclo, de quinto hasta octavo, tú te das cuenta de que realmente están instalando una forma de trabajo. De hecho nosotros como Aptus ofrecemos las planificaciones de quinto y sexto de lenguaje y matemáticas, y hoy las escuelas las quieren comprar para seguir por la misma línea hacia arriba. Y nos piden asesoría para los cursos más grandes y nosotros no la tenemos. Ahí tú te das cuenta cuando ese modelo del primer ciclo se traspasa a segundo ciclo es porque es bueno. E: ¿Está pensado que ocurra eso? Ustedes como Aptus. A: A lo mejor a futuro, hoy no tenemos la capacidad de abarcar el segundo ciclo. E: El fin de la asesoría es dejar las capacidades instaladas, en este caso se intenciona o se forma espontáneamente por la manera de trabajar con las escuelas. A: No, la idea es dejar instalados todos estos procesos, es lo que uno persigue como objetivo, que no siempre se logra. Lo que es súper importante es que cuando uno elige las escuelas para trabajar, hay ciertas condiciones que si se dan, te permiten que el trabajo se de de manera positiva y que esos procesos queden instalados. Hay escuelas que no cumplen con esas condiciones. E: ¿Cuáles serían esas condiciones? A: Fundamentales: el equipo directivo, te		Logros visibles

ordenados en esa escuela, a pesar de todas las dificultades tienen, que son muchas. Pero hoy ellos están organizados y eso es completamente visible, incluso en la misma escuela, o sea, tú entras hoy día e incluso puedes ver hasta más limpia la escuela, con bonitos murales, a pesar de lo poco atractiva que pueda ser la escuela, tú puedes ver que está más acogedora. E: ¿El próximo año se implementa la jornada escolar completa? A: Sí, ellos desarrollaron un proyecto de jornada completa y van a ampliar el edificio el 2011. Nosotros sacamos fotos de las salas cuando llegamos a la escuela sobretodo de kínder o primeros básicos y se ven incluso cambios en los cuadernos de los niños, la caligrafía, la letra. E: O sea que hasta en eso ha habido cambios... A: Sí, absolutamente E: ¿Y la escuela refleja que son ustedes los precursores de ese cambio? A: Yo creo que es una mezcla de dos cosas, de nosotros y de su propio compromiso, no sé si te dijeron pero incluso en esa escuela han mejorado la puntualidad en la llegada de los niños, ellos parten en la mañana pero hay un grupo que parte a las dos de la tarde han mejorado la hora de entrada porque inician la jornada de la tarde con el trabajo de velocidad lectora. Tienen 10 o 15 minutos implementados por reloj, es decir, que niño que llegue tarde se queda sin ese trabajo de velocidad lectora, entonces el niño llega como apurado para no perderse la lectura. Ha mejorado la asistencia y la puntualidad, lo que está demostrado con cifras. No sé si la Angélica te lo comentó... pero netamente tú mejoras la asistencia y la puntualidad por el trabajo de la escuela, es evidente. Ellos tienen los datos en bruto, en número. E: Con respecto al aporte del mejoramiento educativo de la ATE como concepto en general, cuál crees tú que es el aporte en general de una ATE? En general, o si quieres lo puedes responder en específico, Aptus en el sistema educativo A: Yo te diría que es la mejora en las prácticas pedagógicas, eso es lo fundamental en lo que tiene que ver con el docente, quizás. Con		

respecto a los equipos directivos yo te diría que es la mejora de sus prácticas, tanto organización profesional, de liderazgo, pedagógica o académica. Eso es el mayor aporte. Bueno, también veo otro aporte en lo que tiene que ver con la instalación de un sistema de trabajo organizado y ordenado. E: Con respecto a la ley SEP ¿Cuál sería el rol de una ATE en el diseño, implementación y evaluación de los planes de mejoramiento? A: Esa área no es en donde mejor me manejo, la verdad. Es un poco engorroso el tema de los planes de mejora... E: Porque en este caso Aptus no tiene una capacitación en planes de mejoramiento, en ese aspecto no? A: No, no la tenemos y nos hemos dado bastantes vueltas analizando si es necesario o no que nosotros la hagamos, yo siento que eso es un rol que depende del estado, para algo están, digamos... Por eso tenemos esa discusión, por un lado sentimos la necesidad de que hay que entregarles la información a los directores porque no saben cómo hacer el trabajo, ni como encausar estas platas SEP, pero por otro lado es una pega que prácticamente no nos corresponde porque es algo que el gobierno tiene que enseñarles, cómo usar esas platas, obviamente la ATE es parte de las platas SEP y nos piden mucha ayuda, pero tenemos claro que es un rol que no nos corresponde, tienen que enseñarles a sus directores cómo usar las platas SEP, cosa que no se ha hecho adecuadamente, a las escuelas se les entregó las platas pero no se les enseñó a usarlas, entonces los primeros años tú vas a estas escuelas y te encuentras con una cantidad de tecnología, de material didáctico que tienen ahí porque tenían que gastarse la plata pero nadie les dijo cómo usar la pizarra interactiva, entonces no sirvió y está guardada junto a los computadores. Pero a través de la ATE ellos están gastando bien las platas, y ellos ven esos resultados. Ese fue el problema: les pasaron mucha plata pero nadie les dijo cómo utilizarlas. E: ¿Y eso es una falencia con respecto a esta política a partir del ministerio?		Lecciones para futuras experiencias.

A: De todas maneras, de todas maneras es una falencia, no sé si una falencia de las ATE, te vuelvo a decir, nosotros estamos en esa discusión en estos momentos. Somos nosotros quienes les debemos pasar las herramientas, los hemos ayudado, sí, pero no forma parte de nuestro compromiso ni de nuestro convenio, cuando nosotros firmamos, concretamente no le ofrecemos ayuda para trabajar en sus planes de mejora. Así que eso está pendiente. E: Independiente a la crítica con respecto a este punto ¿hubiesen ayudado a implementar este diseño del mejoramiento educativo de esta escuela? ¿Crees tú que hubiesen sido un aporte como ATE, independiente a la crítica de que el estado debe hacerse cargo? A: Por supuesto, sí, si nosotros hubiésemos podido aportar desde un principio en cómo subir la información a la plataforma, obviamente les hubiera servido, y habría sido mucho más expedito, el problema es que no tenemos ni la capacidad ni el tiempo. Lamentablemente, nosotros como ATE no ofrecemos ese servicio, concretamente, porque de alguna manera igual hemos ayudado dentro de las posibilidades lo que podemos, no somos expertos en planes de mejora, pero de todas formas lo podemos hacer y, quizás, debiéramos hacerlo, pero te vuelvo a insistir, no es el rol que nos corresponde. E: En general ¿Cuáles serían los proyectos para mejorar futuras asesorías según tu experiencia, para otras escuelas? A: Claramente mejorar el modelo de asesoría, en el sentido de tener la oferta de tres modelos de esta, hoy contamos sólo con uno, por lo que obviamente no se ajusta a todas las realidades, porque todas son diferentes. En ese sentido nosotros estamos consientes de que tenemos un solo modelo y que podríamos tener más, que no tiene que ver con el método que entregamos sino con la forma, especificar la forma y modelo de los trabajos, y eso es algo que tenemos que mejorar de todas maneras. E: ¿Crees que, de alguna manera, hacerse cargo de este contexto donde se encuentra la escuela es necesario para generar nuevos modelos de trabajo?		Mejorar las prácticas de la escuela. Interés personal de mejorar la escuela

A: Es complejo, si me preguntaras antes de que yo entrara a las ATE, yo trabajaría con las familias, de forma cultural, social, psicológico, hay que hacer un trabajo más profundo, pero la asesoría que nosotros entregamos es netamente pedagógica, falta trabajo con la familia, con la humanidad... E: ¿Y tú crees que más allá de Aptus, la asistencia técnica educativa debería tomar ese rumbo? ¿O son contexto que debería tomar otra entidad? A: Yo pienso que debería tomarlo otra entidad. Ahora, yo siento que de alguna manera la ATE sí te entrega las herramientas para ir mejorando el nivel sociocultural de los alumnos. Finalmente, lo que yo observo por la experiencia que nosotros tenemos como ATE es que en esas escuelas donde se logra instalar procesos de metodología, se va sacando a flote al alumno y a su vez a la familia, o sea, de todas maneras ayuda. Por supuesto que no es lo único, y faltan cosas complementarias, pero es un trabajo bastante avanzado tener a la ATE, pero ATE completas, porque hay otras ATE que simplemente te entregan las evaluaciones, que no es suficiente, pero claramente hay un trabajo con la familia, con la comunidad que uno como ATE no lo abarca, no lo logra. E: En cuanto a tus expectativas personales, de estar trabajando en una ATE de ir generando mejoras con la experiencia? ¿Cómo te sientes de ir generando un cambio? A: Así como expectativas, propiamente tal, mira, yo le tengo mucho cariño a mis escuelas y soy bien comprometida con ellas, no me pongo altas metas porque finalmente, las metas que uno le pone a la escuela son las que de alguna manera me satisfacen, yo no me pongo expectativas personales, sino que las expectativas las quiero para la escuela, no para mí, que ellos mejoren sus prácticas, a través de eso ellos van a sacar a sus niños adelante. Esa es mi visión, no es mi propia expectativa, no sé si me explico, pero no es que yo me proponga sacar a todas estas escuelas adelante y ver que todos los niños van a surgir, no, encuentro que eso sería un poco falso, para mí las expectativas están puestas en la		Cansancio de muchos proyectos de las escuelas

escuela, en la medida que ellos vayan mejorando yo me voy sintiendo tremendamente satisfecha. Esa es mi meta: ver que ellos instalan los procesos, que se empoderan de un proyecto que ellos mismos se dan cuenta que funciona, eso me produce mucha alegría. E: Con respecto a la escuela que no está interesada en su proyecto ¿Cuál sería el factor que influye en que no haya funcionado? A: La desmotivación del equipo directivo, y la desmotivación va porque tienen profesores realmente complicados, negativos y que simplemente no quieren trabajar, por lo que lo hacen muy difícil y el equipo directivo es muy desmotivado. No les interesa porque sienten que uno va a invadirles la escuela. E: Claro, pero esto fue a petición del sostenedor de esta escuela A: Se les preguntó, pero una vez que se ven metidos en esto se les complica un poco la cosa. E: Y fueron los mismos procesos que tú me contabas para que esta escuela participara? A: Sí, se les hizo todo el proceso, a veces el sostenedor es súper insistente porque les mete muchos proyectos diferentes, entonces las escuelas están agobiadas de proyectos, el Mineduc también les mete otras cosas aparte, por lo que no terminan nunca de salir a flote. Eso es un problema del ministerio y de los sostenedores, que no se ponen de acuerdo para enviar proyectos y las escuelas se definan. Están llenos de proyectos y no se deciden por cuál tomar, es agotador, a los directores los llenan de reuniones, entonces no tienen tiempo de preocuparse de lo pedagógico. El ministerio les requiere mucho tiempo también, y eso es terrible porque tienen que cumplir con los oficios, los tiempos y planes de mejora... Pero es mucho, mucho lo que tienen que hacer las escuelas municipales		

ANÁLISIS POR TOPICO

SOSTENEDOR

Escuela Básica Profesora Aurelia Rojas Burgos

1. ANÁLISIS CATEGORÍA DECISION DE CONTRATAR

TOPICOS	CITAS
5.1. NECESIDAD DE CONTRATAR	<i>“se desentiende la habilidad económica de los Matte, entonces levantan Aptus, y aparece Aptus como ATE entonces efectivamente ese formato nos permitió seguir trabajando con ellos y, finalmente, financiar Aptus desde los recursos Sep.”</i> <i>“nosotros recién dijimos que la ATE, ya en su acepción más instrumental de asesoría, la íbamos a hacer recién el 2011, nosotros no hemos tenido ATE acá por una reacción estratégica nuestra”</i> <i>“Yo te diría que esa fue la única ATE pero que estaba instalada por historia”</i>
5.2. ACTORES INVOLUCRADOS	
5.3. ROL ASESOR	

MINISTERIAL	
5.4. FACILIDADES	
5.5. DIFICULTADES	

6. ANÁLISIS CATEGORÍA BUSQUEDA DE ATE

TOPICOS	CITAS
6.1. ESTRATEGIAS DE BUSQUEDA	
6.2. CARACTERISTICAS ATE	<i>“Matte, son asistencias técnicas que están pensadas a mediano y largo plazo, por lo que requieren un nivel de instalación y sensibilidad mucho mayor con respecto a la escuela.”</i>
6.3. ACTORES INVOLUCRADOS	
6.4. ROL ASESOR MINISTERIAL	
6.5. FACILIDADES	
6.6. DIFICULTADES	

7. ANÁLISIS CATEGORÍA CONTRATACION DE ATE

TOPICOS	CITAS
7.1. ESTRATEGIAS DE EVALUACION	<i>“No, porque tenía que ver con la seriedad que había en el trabajo”</i>
7.2. ACTORES INVOLUCRADOS	
7.3. ROL ASESOR MINISTERIAL	
7.4. FACILIDADES	
7.5. DIFICULTADES	

8. ANÁLISIS CATEGORÍA IMPLEMENTACION DEL TRABAJO DE ATE

TOPICOS	CITAS
8.1. OBJETIVOS DE LA ASESORIA	
8.2. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	<i>“convocamos a los primeros profesores de lenguaje, con ellos hicimos el diagnóstico de todos los colegios con su respectivo equipo, liderado por nosotros”s</i>
8.3. MODIFICACION DEL PLAN DE TRABAJO	<i>“ese contrato indiscutido lo hemos ido negociando en condiciones diferentes, como cada año hay que negociarlo en relación de discusión pedagógica están instaladas, cada negociación ha sido diferente.”</i>
8.4. PLAZOS ESTABLECIDOS	
8.5. CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	
8.6. ACTORES INVOLUCRADOS	
8.7. FACILIDADES	
8.8. DIFICULTADES	<i>“no tenemos un modelo de gestión municipal a nivel nacional que nos facilite esto. Y lo otro es cómo las escuelas van instalando el proceso de renovación de contrato en sus temas, ahí está la otra</i>

	<i>dificultad, que es la estandarización de la propuesta Aptus, entonces, si tú les dices que por favor sea verde claro, ellos dicen que no, que es verde, que así está, entonces yo creo que ese tipo de cosas han ido mermando la viabilidad del trabajo. Igual ha hecho un trabajo súper disciplinado, que es propio de su cultura, no te voy a negar que son tipos muy abiertos a conversar, pero también depende mucho que la viabilidad de la asistencia técnica pasa por el tipo que le tocó a la escuela”</i> <i>“a Aptus le cuesta mucho, esa flexibilidad le cuesta mucho lograrla.”</i> <i>“ya se explicitó con mucha fuerza que ciertos ámbitos que a nosotros nos interesan de intencionar o dar cuenta a los procesos más singulares, ellos no están en condiciones de asumirlo”</i>

	<i>“más allá del respeto hacia la escuela, yo creo que también está asumir que ellos no están en condiciones de flexibilizar su propuesta en relación a lo que nosotros estamos planteando”</i> <i>“ellos en eso no negocian. Yo creo que eso está condenado al fracaso. Ellos pueden tener muy buenos resultados en un ámbito cognitivo muy especial y disciplinado, pero yo creo que ellos no tienen esa lectura de los ritmos, de la singularidad que tienen los procesos en cada escuela, es una propuesta muy estandarizada, si los sacas de ahí no tienen respuesta te dicen que no está dentro de su marco de acción.”</i>

9. ANÁLISIS CATEGORÍA EVALUACION DEL TRABAJO DE ATE

TOPICOS	CITAS
9.1. EVALUACION Y MONITOREO DE LA ATE	<i>“Sí, claro, nosotros tenemos algunas iniciativas complementarias desde los planes de mejoramiento como en el área</i>

	de audiovisual, que no son ATE, pero sí son instituciones que están haciendo algo desde la SEP, con lo que nosotros hacemos un acompañamiento, monitoreamos, les ponemos condiciones de contrato, entregas de informe y yo me junto con toda la gente que está haciendo iniciativas en la SEP, por lo tanto, hay acompañamiento y evaluación a partir del impacto que puedan generar con los planes de mejoramiento. Evaluación que también converso con los colegios, ellos son parte importante del proceso de evaluación de la ATE y de los procesos complementarios que se están desarrollando.” “Son siete u ocho personas por escuela y nos vamos a Mantagua por dos días para hacer una evaluación de proceso; tomamos los planes y los escaneamos” “llegamos a noviembre o diciembre donde

	<i>hacemos evaluación de cierre para el período de transición”</i> <i>“el año 2011 es cuando nos toca una evaluación con ellos y efectivamente nos estamos preguntando si nuestra escuela necesita el método Matte”</i>
9.2. ACTORES INVOLUCRADOS	
9.3. FACILIDADES	
9.4. DIFICULTADES	<i>“Yo creo que la mayor dificultad es cómo las escuelas van adecuando su requerimiento a la naturaleza de su estrategia. Por ejemplo, lo audiovisual, todas las escuelas dicen “falta taller de radio y de televisión” y yo les respondo que ya, pero cómo, y ahí se quedan, no se mueven por ello, se quedan con la sensación de que es importante no más, yo les hallo la razón de que es importante pero no es todo lo que interesa a partir de lo artístico, lo audiovisual tiene que estar relacionado con el pack de los aprendizajes”</i>

10. ANÁLISIS CATEGORÍA COMUNICACIÓN ENTRE LOS ACTORES

TOPICOS	CITAS
10.1. CANALES DE COMUNICACION	
10.2. ACTORES INVOLUCRADOS	<i>“tomamos decisiones colectivas, por lo que ellos se han visto involucrados”</i>
10.3. INSTANCIAS DE COMUNICACION	<i>“estamos en una dinámica de conversación, de liderazgo muy fuerte con las escuelas y hemos ido generando situaciones para que se vayan involucrando en la toma de decisiones”</i>
10.4. FACILIDADES	
10.5. DIFICULTADES	

11. ANÁLISIS CATEGORÍA VISION GENERAL DEL PROCESO DE ASESORIA

TOPICOS	CITAS
11.1. RELEVANCIA ASESORIA	<i>“Como un factor, pero no hay cambios si la escuela no logra empoderarse, pueden desfilas todas las ATE que quieras, pero si la escuela no tiene claridad de las condiciones y características de lo que significa elaborar una estrategia de mejoramiento de los aprendizajes, no</i>

	<i>tenemos ninguna posibilidad. Eso supone una tarea compleja de tener liderazgos pedagógicos claros, poner a centro de la gestión los aprendizajes sobre lo administrativo financiero, movilizar la capacidad local, hacer perfeccionamiento docente para la especialización del primer ciclo básico, generar condiciones de re-mirar la escuela y poder organizarla en función de la demanda educativa de los niños y no la de los profesores”</i>
11.2. RESISTENCIA AL CAMBIO	
11.3. EXPECTATIVAS DEL TRABAJO ATE	
11.4. CALIDAD DE LA ATE	
11.5. LECCIONES PARA FUTURAS EXPERIENCIAS	<i>“Primero, revisar los modelos de gestión de los sostenedores, efectivamente cómo van generando modelos de gestión que faciliten la instalación de ATE y de los procesos que demandan los planes de mejoramiento”</i> <i>“El trabajo que haremos con ellos el</i>

	<i>próximo año, plantea en su modelo de desarrollo que la ejecución se haga desde la escuela, no vamos a hacer perfeccionamiento a distancia, tampoco sacando a los profesores en pleno horario. Los que se ganen la capacitación de la SEP se van a tener que venir a las escuelas, a hacerlo desde la escuela”</i>
11.6. CAPACIDADES INSTALADAS	<i>“vayan generando perspectivas de sustentabilidad de los planes de mejoramiento. Es decir, el día de mañana Matte se va y queda la duda de qué va a pasar con nuestra escuela”</i>
11.7. EMPODERAMIENTO	<i>“empezamos a integrar a las escuelas como agentes de interlocución, esta cosa pasiva que llega una ATE y hace lo que tiene que hacer y la escuela se tiene que acomodar o no, no la creemos, por eso empezamos a generar empoderamiento de las escuelas pero con un proceso formativo”</i>
11.8. RESULTADOS VISIBLES	
11.9. CONSIDERACIONES RELEVANTES	<i>“no es posible pensar en procesos como</i>

	<i>éste si no están las condiciones institucionales para hacerlo. Lo segundo es que hay una contraparte municipal, y a nivel de escuela, muy fuerte que permita dialogar con la ATE, sino ésta llega y hace lo que quiere, y claro, podrá responder a los términos técnicos de referencia, pero el aporte y el impacto van a ser absolutamente mínimo o poco sostenible en el tiempo. Yo creo que las escuelas deben tener condiciones para saber en qué momento pueden recibir una ATE.”</i> <i>“si la escuela no tiene la capacidad, la sensibilidad y la claridad desde dónde colocarse y para qué está solicitando una ATE, yo preferiría que no lo hicieran, eso viene de la falta de claridad porque las ATE no vienen a resolver el problema que tienen como escuela, a lo mejor lo resuelve en el momento pero el problema se va a profundizar y mantener. Yo creo</i>

	<i>que ahí hay un elemento a establecer como contraparte a nivel municipal, del sostenedor y de la escuela, donde la escuela también está en proceso de diálogo con la ATE, no solamente en la recepción de los servicios que puedan ser prestados. Yo te diría que por ahí van los desafíos para ir trabajando. Y lo otro, a nivel más institucional, más desde la política, la certificación permanente, la calidad de la ATE”</i> <i>“la escuela tenga la claridad de qué significa una asistencia técnica en el marco del fortalecimiento de su estrategia y en el marco de su acompañamiento... si la escuela no tiene para darle sustentabilidad a sus aportes, estaríamos perdiendo plata”</i> <i>“Porque la escuela no tiene esa claridad para decir qué tipo de requerimiento necesita, porque lo podría tener claro</i>

	<i>pero por otro lado, el acostumbramiento y la cultura instalada en nuestras escuelas es que te vengan a hacer de todo. Entonces la gente no se compromete con nada, cómo una escuela va leyendo una asistencia técnica para fortalecer su estrategia y no para reemplazar el rol que tienen algunos actores de estas estrategias.”</i> <i>“que en el hacer tú vas dando señales de cómo liderar el proceso y generando competencia”</i> <i>“Entonces nos dimos cuenta que había que girar condiciones para que ese liderazgo técnico pedagógico también se instalara desde el DAEM, y eso nos demandó a generar un equipo técnico que pudiese liderar, orientar y acompañar e intencionar el proceso SEP en nuestras escuelas, con una doble dimensión a la vez; un proceso que te permitiese cubrir</i>

	<i>esta demanda realmente tienes que gestionar un sistema local de educación, y por otro lado, darle singularidad a los planes de mejoramiento en relación a la especificidad que tiene cada escuela”</i> <i>“las escuelas chilenas empiezan todos los años de cero con un ministerio que nunca cierra los procesos”</i> <i>“nosotros logramos no gastar esa plata y reasignarlas a los colegios”</i>
11.10. CONTEXTO ADECUADO PARA UN BUEN TRABAJO DE LA ATE	<i>“hicimos una instalación de la SEP, que consistió fundamentalmente en un periodo a partir de noviembre del 2008 a julio del 2009, que nos permitiese generar las condiciones y soportes necesarios para enfrentar un proceso como el que te estoy señalando tanto en la escuela como en el municipio; de julio del 2009 al segundo semestre empezamos la ejecución de los planes, por lo que la instalación duró casi un año por estas condiciones”</i>

	<i>“nosotros hicimos una marcha blanca en julio de 2009 en adelante con respecto a los planes de mejoramiento, fundamentalmente en lenguaje, gestión y primer ciclo básico, ahí nos quedamos. Y ya este año nos planteamos el desafío de hacer lo que llamamos “la organización del qué hacer pedagógico”, nosotros creemos que muchos de los éxitos de la escuela pasan por la organización de su qué hacer pedagógico”</i> <i>“Lo que hicimos fue generar estas condiciones; pusimos ayudantes de aula, trajimos profesionales de las ciencias sociales, que estuvieran identificados con los planes de mejoramiento, no te olvides que es la estrategia la que va pidiendo estas condiciones, nos metimos a reforzamiento, nos metimos al tema de material didáctico educativo, a las prácticas pedagógicas, y sexto, gestión</i>

	<i>curricular. Ahí están los seis soportes que te mencionaba, y eso es común para todas nuestras escuelas.”</i> <i>“generar condiciones para ir observando estratégicamente este proceso. Y lo otro es cómo se exprese la singularidad de cada escuela.”</i> <i>“primero, que las escuelas supieran que está, porque cuando no saben lo que está y no saben lo que quieren... Llegan las ATE y hacen lo que quieren. Se llevan el dinero y las escuelas siguen donde mismo, las escuelas están cansadas de estas instituciones que llegan de afuera a hacer más de lo mismo, entregar un producto y todo sigue igual. Y lo segundo, que hemos identificado qué es lo que realmente necesitamos de la ATE, hemos identificado los núcleos para invocar a partir del 2011 a las ATE que van a llegar a la comuna...”</i>

11.11. DIFICULTADES DEL PROCESO	<i>“Yo creo que la SEP adolece fundamentalmente que no están las condiciones institucionales para dinamizar un proceso como el que se plantea desde la SEP, es decir, dinamizar planes de mejoramiento con sostenedores municipales es muy difícil porque efectivamente eso requiere de una dinámica, los planes de mejoramiento son vertiginosos en cuanto a ritmos y demandas, y el municipio es todo lo contrario”</i> <i>“Los ritmos municipales de un sostenedor con características como las nuestras no da cuenta de los ritmos que tienen las escuelas para enfrentar estas demandas y necesidades... hay un modelo de gestión que no es favorable para dinamizar los procesos de las escuelas”</i> <i>“las dificultades tienen que ver con los elementos que permitan la certificación de</i>

	<i>la ATE”</i> <i>“estas grandes ATE que se adjudican todo, han terminado por destrozar la calidad de la asistencia tecnica de la escuela, este monopolio de Aptus, han hecho tantas cosas que terminan por no hacer nada en la escuela, porque cuando uno le pide que hagan una pega más específica no responden tanto como uno lo necesita, entonces yo creo que ahí hay un tema con respecto a la certificación, por eso hay que ver quiénes cumplen con sus propuestas para ver qué tipo de ATE necesita una escuela bajo ciertas características.”</i> <i>“la escuela a nivel de dificultades no logra intencionar con claridad el tipo de demanda que tiene”</i>
11.12. FACILIDADES	<i>“que la escuela tenga claridad de en qué consiste un equipo de asistencia técnica de estas características”</i>

	<i>“con las necesidades de la escuela que abordan una problemática como la que está abordando Matte desde lo específico, y eso complementado con el acompañamiento técnico que nosotros hemos realizado”</i>

12. Trabajo de la escuela / Contexto educativo

TOPICOS	CITAS
12.1. HERRAMIENTAS DESDE LA ESCUELA	<i>“Lo que te quiero decir con esto es que cuando nosotros nos instalamos con los planes de mejoramiento y los diagnósticos los hicimos nosotros mismos”</i> <i>“nosotros estamos convencidos que los planes los tiene que hacer la escuela. Por otro lado también estamos convencidos que la sustentabilidad de estos procesos pasa por movilizar la capacidad”</i> <i>“empezamos a movilizar a la gente en torno a su propio diagnóstico y a su</i>

	<i>propia formulación de plan con nuestra asesoría.”</i>
12.2. PROYECTOS MINISTERIALES	

Análisis descriptivo entrevistas director y jefe de UTP.

Escuela Básica Profesora Aurelia Rojas Burgos

1. ANÁLISIS CATEGORÍA DECISION DE CONTRATAR

TOPICOS	CITAS
1.1. NECESIDAD DE CONTRATAR	<i>“Antes de que surgiera la ley SEP y todos estos recursos, había llegado a la comuna un aporte de esta misma ATE pero con otra figura, que era la fundación Saber Más, que era una fundación con aportes privados, bajaban a esta comuna a ayudar...”D.</i> <i>“cuando aparece la subvención escolar preferencial, nosotros decidimos como colegio, no dejamos esa tarea que habíamos comenzado porque, en cierta medida, ya había un propósito de años, ya estaba tratado...”D.</i>

	<i>“Ahora, que fueran ellos o fuera cualquier ATE, igual lo íbamos a hacer porque lográbamos tener recursos por la cantidad de prioritarios...” D.</i> <i>“Yo sentía que había que intervenir, que había que hacer algo de todas maneras, y pensaba que era un método probado, que las sociedades de las escuelas de instrucción primaria merecen ser replicadas...”D.</i> <i>“con intervención en el aula, con cambio de prácticas estos niños sí iban a poder aprender. Eso fue lo que me hizo tomar la decisión y casarme con el método...”D.</i> <i>“Estas escuelas son exitosas por un modelo integral. Eso también nos ayudó a tomar decisiones para copiar ese modelo...”D.</i> <i>“Nosotros como escuela teníamos claro que este trabajo es algo valioso, ya que habíamos visto su sistema por lo que pensamos que era bueno seguir...”J.</i>

	<i>“sale la ley SEP y por eso pudimos seguir con el sistema...”J.</i> <i>“te diría que surge con la SEP, surgen sueños y posibilidades...”D.</i>
1.2. ROL ASESOR MINISTERIAL	<i>“Dirección provincial no cumplió con ningún rol porque respetaron mucho el tema de nuestras decisiones, sí cumplieron un rol primordial en cuanto a mostrarnos y encantarnos, las posibilidades que nos abrían el plan del mejoramiento y qué tan consistente tenía que ser...”D.</i> <i>“Los conocimos a través de la municipalidad, ellos nos presentan a la ATE, ellos formaron el vínculo porque sabían que nosotros queríamos seguir con este servicio...”D.</i>
1.3. FACILIDADES	<i>“Para nosotros el hecho de conocer el método y</i>

DEL PROCESO	<i>tener claras las perspectivas. Ahora, lo otro que facilitó fueron los recursos que existían...”D.</i> <i>“Lo que favoreció fue que nosotros conociéramos el trabajo previamente...”J.</i>
1.4. DIFICULTADES DEL PROCESO	<i>“cómo usan ese método retrógrado si tiene que ver con tal tipo de personas. Ideologías que no deben cruzar el hacer pedagógico, nosotros tuvimos firmeza al respecto ya que nuestra única intención era mejorar con los chicos...”D.</i> <i>“Eso, la postura de los docentes y temas ideológicos...”D.</i> <i>“la contratación del sistema propiamente tal a través de la municipalidad, ese proceso burocrático que hay de contratación, tú sabes que eso de pasar por un montón de aprobaciones...” J.</i>
ANALISIS	

Con respecto a esta categoría...

2. ANÁLISIS CATEGORÍA BUSQUEDA DE ATE

TOPICOS	CITAS
2.1. ESTRATEGIAS DE BUSQUEDA	<i>“no miramos para otra por dos variables: la primera y la más fuerte, es que había un trato para continuar aquí, y la otra es que ya nos estábamos convenciendo de que estábamos bien...”D.</i> <i>“los trabajos que iban realizando, eso nos hizo tomar la decisión de continuar, ver que había que continuar algo incipiente pero que estaba dando luces de que iba por buen camino...”D.</i> <i>“En el fondo no usamos ninguna ya que nosotros estábamos muy decididos a que esta fundación que ahora es ATE siguiera con nosotros, no hubo otra oferta porque nosotros queríamos esto...”J.</i>

2.2. CARACTERISTICAS ATE	
2.3. ACTORES INVOLUCRADOS	
2.4. ROL ASESOR MINISTERIAL	
2.5. FACILIDADES	<i>“El hecho de conocer algo de la fundación Saber Más. Otro factor que facilitó fue el saber y conocer...”D.</i> <i>“Lo que facilitó, y que te vuelvo a destacar, es el hecho de que nosotros conociéramos el método, el hecho de que uno sepa que el método que vas a ocupar tenga efecto da confianza...”J.</i>
2.6. DIFICULTADES	<i>“No...”D.</i> <i>“Lo que pasa es que la ATE nos llegó, nos la ofrecieron en un principio como un tema de ayuda y apoyo a los más vulnerables, a la gente más</i>

	<i>pobre...”D.</i>
ANÁLISIS Con respecto a esta categoría:	

3. ANÁLISIS CATEGORÍA CONTRATACION DE ATE

TOPICOS	CITAS
3.1. ESTRATEGIAS DE EVALUACION	<i>“La trayectoria, el peso que ellos tienen...”D.</i> <i>“eran las escuelas SIP, eso era lo que nos motivaba y nos ponía contentos... Su prestigio es lo que nos hizo seguirlos...”D.</i> <i>“más bien en reuniones técnicas se conversó el cuento. También participaron los apoderados, pero sólo el centro de padres...”J.</i>
3.2. ACTORES INVOLUCRADOS	<i>“El municipio, el departamento de educación y creo que el tema jurídico...”D.</i>

	<i>“Con el municipio, con la ATE, la propuesta que ellos traen...”D.</i> <i>“Es que eso es netamente municipal. Nosotros en contratación no tenemos nada que ver, o sea, todo lo que sea legal, con respecto a papeles, nosotros no entramos ahí...”J.</i>
3.3. ROL ASESOR MINISTERIAL	
3.4. FACILIDADES	<i>“Es que ya teníamos claro que íbamos a seguir...”D.</i>
3.5. DIFICULTADES DEL PROCESO	<i>“El tramiteo, cosa que se sortearon después... Esas cosas burocráticas entraban mucho en el proceso de la SEP...”D.</i> <i>“lo dificultó la cantidad de dinero, porque en el valor se implica si tiene que pasar o no por el consejo municipal, y hubo un momento en que tuvimos que ir los directores unidos como departamento de educación al consejo municipal... en el fondo debíamos</i>

	<i>convencerles...”D.</i> <i>“la contratación del sistema propiamente tal a través de la municipalidad, ese proceso burocrático que hay de contratación, tú sabes que eso de pasar por un montón de aprobaciones...”J.</i> <i>“La burocracia de los estamentos públicos ha hecho que las cosas importantes se demoren...”J.</i> <i>“el municipio debe buscar las instancias de apurar los procesos, deben agilizar su sistema...”J.</i>
ANALISIS Con respecto a esta categoría:	

4. ANÁLISIS CATEGORÍA IMPLEMENTACION DEL TRABAJO DE ATE

TOPICOS	CITAS
4.1. OBJETIVOS DE LA ASESORIA	<i>“replicamos el método de lectura y escritura sino también el proceso de gestión de este tipo de</i>

	<i>colegios...”D.</i> <i>“es implementar, copiar un modelo exitoso...”D.</i>
4.2. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	<i>“Los primeros básicos trabajan con la lectoescritura, y luego que ellos aprenden eso, que continúen al segundo, tercero, cuarto...”D.</i> <i>“partimos con lenguaje... que lo dice el plan de mejoramiento, con la lectura en los primeros y copiando hacia arriba...”D.</i> <i>“Se preparan los docentes, se capacitan, luego vienen las asesorías al aula... También tenemos las evaluaciones, las planificaciones primero...”D.</i> <i>“ellos vienen una vez al mes a cada sala...”D.</i> <i>“están las capacitaciones al docente, las asesorías al aula, todo esto inamovible, las planificaciones, las evaluaciones y cómo bajan estas evaluaciones a los colegios...”D.</i>

	<i>“las planificaciones son de clases, día por día, con su actividades de inicio, desarrollo y cierre...”J.</i> <i>“además te entregan este material que es la elección de textos para la lectura de los niños que se utiliza el tiempo que la planificación indica. Todas estas elecciones de textos nos las entregan por nivel. Todo va implementado, cada niño tiene su material...”J.</i> <i>“nos llega la planificación, se implementa desde el primer día y luego van llegando las asesoras a las clases, las observan y van anotando qué dificultades se hallan dentro del aula o si es del modelo que se imparte, incluso revisan si hay dificultades en cuanto a los contenidos...”J.</i> <i>“hay una asesora para matemática de primero y segundo básico, otra asesora para matemática de tercero y cuarto básico, una de lenguaje para primero y segundo básico, y así, en ese orden...”J.</i>

	<i>“ellos vienen al tiro, ellos dicen quién va a venir a tal nivel a asesorar tal asignatura y en qué fecha...”J.</i>
4.3. MODIFICACION DEL PLAN DE TRABAJO	<i>“la orgánica ya está lista porque ellos traen un plan de trabajo, entonces el tema es si acaso lo aceptamos... Y luego hemos visto, moldeando cosas, evaluando...”D.</i> <i>“a medida que va pasando el tiempo ha sido ser necesario hacer sugerencias...”D.</i> <i>“Vinieron más asesorías, las agregamos para que hubiera más orden...”D.</i> <i>“Periodicidad y más subsectores porque empezamos interviniendo no solamente en lenguaje, ahora estamos interviniendo lenguaje y matemáticas...”D.</i> <i>“la asesoría cambia, porque como clientes</i>

	<i>demandamos lo que necesitamos y no lo que nos quieran dar...”D.</i> <i>“Se hizo una modificación este año a las PDN, que eran tomadas por ellos, este año nosotros tomamos las PDN...”J.</i>
4.4. CALIDAD DE LA ASESORIA	<i>“La llegada del material fue estupenda, el capital humano genial porque son niñas profesionales con experiencia...no sólo vienen a ver cómo lo que hace el profesor sino que también en su momento ofrecen hacer una clase...”D.</i> <i>“llegan a las escuelas haciendo un trabajo muy riguroso, muy ordenado. Situación que no es propia de las escuelas municipales...”D.</i> <i>“los plazos que ellos dicen tienen que ser, no se puede pasar de eso. Son súper rigurosos...”J.</i> <i>“La rigurosidad de ATE es muy buena, nos ha ayudado a ordenar a los profesores...”J.</i>

	<i>“Porsupuesto, porque la ATE ordena, y todo lo que sea un orden trae buenos resultados, es imprescindible, las cosas en desorden no funcionan...”J.</i> <i>“ese modelo tan estructurado cambió, fue modificado según las necesidades de los niños...”J.</i> <i>“Eso es lo que nosotros queremos de una asesora, que se comprometa con nosotros, con nuestra realidad, que nos ayude a encontrar estrategias...”J.</i>
4.5. ACTORES INVOLUCRADOS	
4.6. FACILIDADES DEL PROCESO	<i>“El ordenamiento de la ATE... Un orden muy riguroso, eso es lo que muchas veces en escuelas municipales no se acepta...”D.</i>
4.7. DIFICULTADES	<i>“El docente, he tenido profesores que han llorado</i>

DEL PROCESO	<i>y eso es muy fuerte...”D.</i> <i>“La resistencia de algunos colegas... Aquí no hay profesores muy jóvenes, eso es importante porque las prácticas las tienen adquiridas y cuesta que se las saquen o cambien un poco, entonces ahí hubo resistencia por parte del docente de aula...”D.</i> <i>“no tenemos funcionarios suficientes. Las escuelas municipales adolecemos de eso...”D.</i> <i>“hubo una asesora que a nosotros no nos pareció que era al 100%... que era un problema de relaciones... es que el proceso de ella es venir a asesorar, no a supervisar, que son dos cosas bien diferentes...”J.</i>
ANALISIS Con respecto a esta categoría:	

5. ANÁLISIS CATEGORÍA EVALUACION DEL TRABAJO DE ATE

TOPICOS	CITAS
5.1. EVALUACION Y MONITOREO DE LA ATE	<i>“está encima viendo cómo vamos, supervisando a la escuela y a la ATE ya que hay que ver si estamos sacando provecho a las inversiones que hemos hecho (Representante del DAEM)...”D.</i> <i>“estamos comparando esto, que son los resultados y las evaluaciones que tengo aquí, con el trabajo a nivel comunal, ya que a ese nivel se aplican las evaluaciones a todos los colegios...”D.</i> <i>“nosotros como equipo directivo vamos evaluando el proceso y el tema... Cuando hacemos el análisis de los resultados que ellos nos mandan, hacemos un consejo general y vamos viendo la diferencia entre un curso y otro. Así vamos generando las instancias de valor y esto lo hacemos durante y a final de año, el trabajo es semestral...”D.</i> <i>“es mi función monitorear, ir al aula y ver in situ qué pasa, lo mismo mi jefe técnico. Pero a la vez observar las diferencias entre cursos, quiénes</i>

	<i>avanzan más, etc...”D.</i> <i>“nosotros también asesoramos en el sentido de que de todas formas igual vamos a las salas...”J.</i> <i>“una pauta de evaluación SEP que estamos aplicando en donde van incluidos los trabajos de la ATE, esto se hace por niveles, pero en caso de quinto a octavo básico se hizo por sub sectores. Estas pautas evaluativas las llenan los docentes...”J.</i> <i>“a través del consejo escolar, ellos (apoderados) llenan la misma pauta de la que te hablaba recién...”J.</i> <i>“Son estas coordinadoras (de la ATE) las que van por cada sala viendo cómo se está implementando la ATE, por parte de la escuela...”J.</i> <i>“de la municipalidad también hay un constante monitoreo...”J.</i>

5.2. ACTORES INVOLUCRADOS	<i>“nosotros tenemos la figura de un coordinador de los recursos SEP (Representante del DAEM)...”D.</i>
5.3. FACILIDADES DEL PROCESO	<i>“El clima que hay en el colegio es algo que ha facilitado el proceso. El clima laboral que hay acá es de mucho respeto mutuo entre la dirección y los docentes, también hay un compromiso total hacia los chicos...”D.</i> <i>“claramente se encuentra el buen clima laboral que hay dentro de la escuela, aquí las puertas están abiertas, los docentes pueden entrar a hablar conmigo cuando quieran, cuando necesiten algo...”J.</i>
5.4. DIFICULTADES DEL PROCESO	<i>“ha sido el tiempo porque hay que hacer este monitoreo al aula...”D.</i> <i>“te falta tiempo porque después de ir a ver las falencias en cada sala hay que buscar soluciones, y no puedes esperar los cuatro meses, terminar la</i>

	ronda, para entregarle soluciones...”D. “Yo creo que nos falta más tiempo para sacarle más provecho a esto porque todas estas observaciones son por curso y por niño, o sea, imagínate la cantidad de gráficos que tenemos, toda una interpretación...”D. “Lo que dificulta son los tiempos, el hecho de tener el tiempo para hacer las reuniones como corresponde...”J.
ANÁLISIS Con respecto a esta categoría:	

6. ANÁLISIS CATEGORÍA COMUNICACIÓN ENTRE LOS ACTORES

TOPICOS	CITAS
6.1. CANALES DE	“periódicamente estamos en reuniones para ver

COMUNICACION	<i>cómo vamos y qué tenemos que hacer...”D.</i> <i>“Hubo un coordinador (DAEM) y reuniones, hemos trabajado con reuniones y hemos ido ordenando el plan...”D.</i> <i>“Nosotros tenemos reuniones con la parte directiva y ella asiste a cada una de ellas, eso vendría siendo una vez al mes. ...”J.</i> <i>“siempre nos estamos comunicando vía mail y por teléfono también, o sea ella está presente, yo sé que la puedo llamar a cualquier hora...”J.</i> <i>“nivel de municipio, siempre hay reuniones con la coordinación...”J.</i>
6.2. ACTORES INVOLUCRADOS	<i>“Hay un coordinador del Aptus... esa persona coordina un trabajo con el municipio, con los directores de las escuelas y con los jefes técnicos...”D.</i>

	<i>“tienen una coordinadora general... ella está en permanente contacto con nosotros, nos envía calendarios con las visitas de asesorías ya programadas curso por curso...”J.</i> <i>“la última reunión que tuvimos fue con el gerente general de APTUS, nuestra coordinadora, el jefe de educación de la municipalidad, el coordinador SEP, más todos los jefes técnicos y directores de las cuatro escuelas de la comuna...”J</i>
6.3. FACILIDADES DEL PROCESO	<i>“La coordinadora que dirige directamente al colegio...”D.</i> <i>“ella viene a la escuela a reunirse con nosotros, ella viene a los cursos de gestión para nuestro equipo para ver qué hay que atender y solucionar. Hay muy buena comunicación por parte de la coordinadora...”D.</i> <i>“la coordinación de la municipalidad nos llama a reunión, ellos saben que hay fechas claves para</i>

	<i>las reuniones, también facilita el hecho de que nosotros como escuela tenemos claro que tales reuniones son sumamente importantes para la buena realización de nuestros proyectos; también el hecho de que ATE y APTUS llegan y son puntales, siempre están presentes, traen las ideas listas, traen preparado su reunión , nos cuentan lo que va a pasar el próximo año...”J.</i>
6.4. DIFICULTADES DEL PROCESO	<i>“No, es que no he sentido que haya dificultades...”J.</i>
ANALISIS Con respecto a esta categoría:	

7. ANÁLISIS CATEGORÍA VISION GENERAL DEL PROCESO DE ASESORIA

TOPICOS	CITAS
7.1. RELEVANCIA ASESORIA	

7.2. LECCIONES PARA FUTURAS EXPERIENCIAS	

Análisis descriptivo entrevistas Asesor.

Escuela Básica Profesora Aurelia Rojas Burgos

2. ANÁLISIS CATEGORÍA DECISION DE CONTRATAR

TOPICOS	CITAS
12.3. NECESIDAD DE CONTRATAR	
12.4. ACTORES INVOLUCRADOS	
12.5. ROL ASESOR MINISTERIAL	
12.6. FACILIDADES	
12.7. DIFICULTADES	

13. ANÁLISIS CATEGORÍA BUSQUEDA DE ATE

TOPICOS	CITAS
13.1. ESTRATEGIAS DE BUSQUEDA	<i>“nosotros tenemos la página web y las escuelas postulan”</i>
13.2. CARACTERISTICAS ATE	<i>“Seguimos trabajando con el modelo que ofrecemos, el cual no está pensado para niños integrados” A.</i> <i>“se podría decir que, en rigor, nuestro modelo no se ajusta a este tipo de niños”</i> <i>A.</i>

	<i>“Lo otro que ellos ven es que es bastante completa la asesoría que nosotros entregamos, porque hay otras ATE que se enfocan más en evaluación, en ciencias... Esta asesoría es bastante integral.”</i> <i>“no hay una adecuación a la realidad de cada escuela porque nosotros no tenemos la capacidad de ofrecer un modelo para las diferencias de cada escuela.”</i>
13.3. ACTORES INVOLUCRADOS	
13.4. ROL ASESOR MINISTERIAL	
13.5. FACILIDADES	
13.6. DIFICULTADES	

14. ANÁLISIS CATEGORÍA CONTRATACION DE ATE

TOPICOS	CITAS
14.1. ESTRATEGIAS DE EVALUACION	
14.2. ACTORES INVOLUCRADOS	
14.3. ROL ASESOR MINISTERIAL	
14.4. FACILIDADES	<i>“básicamente es el compromiso entre el alcalde y Patricia Matte, también el buen funcionamiento de la ATE, ellos han visto</i>

	<i>que de alguna manera, nosotros le hemos ordenado las escuelas”</i> <i>“Las platas SEP, y ha habido una cantidad de poder mejorar realmente su escuela y de poder intervenir lo que ellos evidencien lo que está mal. Yo siento que por parte del sostenedor hay una intención de mejorar sus prácticas pedagógicas en general, y de mejorar su escuela, sobretodo su escuela.”</i> <i>“sentido los directores también nos han ayudado mucho, en insistir en que el proyecto en bueno, ellos muchas veces participan y exponen frente al concejo municipal el trabajo que nosotros hacemos, porque tienen que creerles, sino ellos no aprueban las platas”</i>
14.5. DIFICULTADES	<i>“Es difícil en el sentido de que todo esto tiene que pasar por la aprobación del consejo municipal, y ahí uno se entrapa y se encuentra con un nudo, porque si hay</i>

	<i>un solo concejal que no esté de acuerdo, te echa al agua el proyecto”</i>

15. ANÁLISIS CATEGORÍA IMPLEMENTACION DEL TRABAJO DE ATE

TOPICOS	CITAS
15.1. OBJETIVOS DE LA ASESORIA	<i>“nosotros replicamos un modelo que ya existe hace 150 años en las escuelas de las SIP” A.</i>
15.2. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	<i>“partimos con nuestra escuela haciendo un diagnóstico” A.</i> <i>“se parte primer año trabajando con lenguaje”</i> <i>“se capacita a los profesores, se entrega el material a los niños, se entrega la planificación clase a clase a los profesores”</i> <i>“el área de asesoría va una vez al mes a visitar al profesor en el aula a observar</i>

	su trabajo” “evaluamos el aprendizaje de los niños dos veces al año, en julio y en diciembre” “primer año lenguaje, segundo año matemáticas, tercer año ciencias y cuarto año seguimiento” “los profesores van a escuelas de la SIP a ver cómo es el trabajo ahí, también los directores.” “en enero se parte con las capacitaciones a los profesores que van a ser asesores de kínder a cuarto básico. En marzo se les pasa el material, es decir, se les entregan las planificaciones clase a clase; a los niños se les entrega el material didáctico, de fotocopia de lecturas, fichas de trabajo. En el caso de los kínder se les entrega puro material concreto, didáctico y también material de implementación

	<i>dentro de la sala”</i> <i>“están calendarizadas para todo el año ocho visitas de las asesoras para cada curso y profesora, estas asesoras son expertas en el área del lenguaje, que va a la sala y observa las prácticas de la profesora con el material que nosotros le entregamos, entonces la asesora trabaja con la profesora, le modela clases, actividades, y una vez que terminan los noventa minutos ella conversa con la profesora haciendo una retroalimentación de su trabajo. Después de eso la asesora emite un informe escrito que es enviado a la coordinadora, donde se revisa el trabajo que se hace en clases y lo envía a la directora de la escuela y al sostenedor, de manera que la directora recibe ese informe y a su vez se lo entrega a la profesora. En cada visita de asesoría, la asesora transa ciertos compromisos, de manera que para la visita siguiente se</i>

	<i>haya cumplido con los compromisos que tienen que ver con lo pedagógico, con la normalización, bueno, ahí depende de cada profesor, la necesidad que su curso requiera.”</i> <i>“Sí, ellos parten capacitándose el primer año también, en un curso que lo dicta una persona que es experta en gestión directiva, y a lo largo del año nosotros trabajamos con talleres con los directores diferentes temas, en donde participa una asesora de gestión en equipo directivo y la coordinadora de proyecto”</i> <i>“todos los cursos de un mismo nivel esté trabajando con el mismo material y con la misma metodología en toda la escuela.”</i>
15.3. MODIFICACION DEL PLAN DE TRABAJO	<i>“ellos tomaron lo que nosotros le ofrecimos.”</i> <i>“No, en general los cambios tienen que ver más con las visitas de asesoría, en</i>

	<i>cambiarme la fecha, por decirte algo”</i> <i>“Los cambios que piden los profesores tienen que ver más con la flexibilidad con respecto al cumplimiento del cronograma de la planificación”</i>
15.4. CALIDAD DE LA ASESORIA	<i>“Yo te diría que nosotros llegamos un poco a ordenar la escuela”</i>
15.5. ACTORES INVOLUCRADOS	<i>“nosotros trabajamos con los equipos directivos a través de talleres de gestión, o sea, aquí se trabaja con los profesores y los equipos directivos a la par. Aquí hay asesoras de gestión que van mensualmente a trabajar con los equipos directivos.”</i>
15.6. FACILIDADES	<i>“La disposición de los equipos directivos, absolutamente...”</i> <i>“el rol de la asesora es tremendamente importante, que ella pueda ganarse la confianza del profesor y que este sienta su apoyo es fundamental.”</i>

	<i>“hay docentes también que ven en esta asesoría el avance de sus alumnos, esto favorece que la asesoría vaya fluyendo de manera más positiva”</i>
15.7. DIFICULTADES	<i>“hay mucha movilidad dentro de la escuela porque se van los apoderados, porque se pelean con el vecino, porque se cambian de trabajo o de comuna, etc. Entonces esto también dificulta las condiciones para la asesoría”</i> <i>“La mayor dificultad es el tipo de profesor con el que uno se encuentra, directamente un profesor reticente a recibir ayuda, un profesor cansado de recibir lo miles de proyectos diferentes que le van llegando cada año”</i> <i>“Otra dificultad con la que uno se encuentra es el tipo de niño, alumnos que hay, que por lo general son bastante carentes de conocimiento, de cultura, son niños culturalmente muy deprivados, y</i>

	<i>eso, para implementar cualquier proyecto, cuesta”</i> <i>“nos encontramos con niños no lectores ¿Entonces qué haces tú con esos niños? Es difícil, no hay programa que se ajuste a él, por lo que se hace difícil trabajar con ellos en realidad”</i> <i>“profesores muy contagiados con el mal ambiente de la comuna y del sector, un porcentaje bajo de profesores comprometidos.”</i> <i>“La resistencia de los profesores, o simplemente, el no querer trabajar con estas ATE, ellos se sienten invadidos”</i>

16. ANÁLISIS CATEGORÍA EVALUACION DEL TRABAJO DE ATE

TOPICOS	CITAS
16.1. EVALUACION Y MONITOREO DE LA ATE	<i>“Mensualmente, ese informe le llega directamente a la profesora y luego el equipo directivo se junta con ella o con</i>

	<i>todos los profesores y van revisando los informes. Aquí la idea es que el equipo directivo ayude a cumplir los compromisos que se adquirió con la asesora”</i> <i>“se hace constantemente, como te contaba, con estas pruebas de nivel y con las tomas de velocidad lectora que se hacen año a año.”</i> <i>“es el primer año que nosotros enviamos una encuesta de satisfacción de la escuela para cada uno de los profesores asesorados y para los miembros del equipo directivo, en donde ellos evalúan nuestro trabajo en terreno”</i> <i>“Evalúan el trabajo pedagógico completo, desde las capacitaciones y evaluaciones que nosotros entregamos y desde el material concreto y de planificación. Además se hace una</i>

	<i>evaluación directa a las asesoras, a las personas que van a trabajar a la escuela.”</i> <i>“Era un reporte verbal de lo que te decía la profesora y a su vez traspasado al director”</i>
16.2. ACTORES INVOLUCRADOS	
16.3. FACILIDADES	<i>“que ha facilitado es el hecho de que los profesores, o más bien, el equipo directivo, o el sostenedor quiere ver resultados y en base a eso, existe la necesidad de poder ir evaluando el aprendizaje de los niños”</i> <i>“facilita el hecho de que tú entregas un informe con los resultados de los niños”</i> <i>“La facilidad se da cuando los profesores logran entender que el proceso de evaluación es realmente importante, pero eso se da una vez que tú aplicas estas evaluaciones.”</i>

16.4.	DIFICULTADES	<i>“Los malos resultados, cuando los profesores ven malos resultados se desinflan. Eso es una dificultad porque el profesor trabaja bien y a los niños les va mal, y eso es tremendamente desmotivador”</i>

17. ANÁLISIS CATEGORÍA COMUNICACIÓN ENTRE LOS ACTORES

TOPICOS	CITAS
17.1. CANALES DE COMUNICACION	
17.2. ACTORES INVOLUCRADOS	
17.3. FACILIDADES	
17.4. DIFICULTADES	

18. ANÁLISIS CATEGORÍA VISION GENERAL DEL PROCESO DE ASESORIA

TOPICOS	CITAS
18.1. RELEVANCIA ASESORIA	<i>“Yo te diría que es la mejora en las prácticas pedagógicas, eso es lo fundamental en lo que tiene que ver con el docente, quizás. Con respecto a los equipos directivos yo te diría que es la mejora de sus prácticas, tanto organización profesional, de liderazgo,</i>

	<i>pedagógica o académica. Eso es el mayor aporte. Bueno, también veo otro aporte en lo que tiene que ver con la instalación de un sistema de trabajo organizado y ordenado.”</i>
18.2. RESISTENCIA AL CAMBIO	
18.3. EXPECTATIVAS DEL TRABAJO CON ATE	
18.4. CALIDAD DE LAS ATE	
18.5. LECCIONES PARA FUTURAS EXPERIENCIAS	<i>“Claramente mejorar el modelo de asesoría, en el sentido de tener la oferta de tres modelos de esta, hoy contamos sólo con uno, por lo que obviamente no se ajusta a todas las realidades, porque todas son diferentes.”</i> <i>“yo trabajaría con las familias, de forma cultural, social, psicológico, hay que hacer un trabajo más profundo, pero la asesoría que nosotros entregamos es netamente pedagógica, falta trabajo con la familia, con la humanidad...”</i>
18.6. CAPACIDADES INSTALADAS	<i>“Hoy, nosotros les pedimos a las escuelas que ellos mismos tomen sus pruebas, que</i>

	<i>los profesores se intercambien los cursos para dejar instalados los procesos de evaluación, porque nosotros nos vamos a ir y esos procesos tienen que quedar instalados en la escuela”</i> <i>“cuando este equipo directivo está empoderado del proyecto, ahí nosotros podemos abandonarlo. Pero el cómo se puede dejar instalados los procesos, eso depende mucho del equipo directivo”</i> <i>“se expresa con la dinámica diaria que se da, con la forma de trabajo dentro de la sala que tiene que ver con la clase día a día, la planificación misma”</i> <i>“también yo te diría por cómo trabaja el equipo directivo, ellos se encargan de instalar una forma de trabajo”</i> <i>“cuando tú te das cuenta de que están replicando ese modelo hacia el segundo</i>

	<i>ciclo, de quinto hasta octavo, tú te das cuenta de que realmente están instalando una forma de trabajo”</i>
18.7. EMPODERAMIENTO	<i>“te podría decir que los directores, pero también he visto a profesores tremendamente comprometidos.”</i> <i>“El equipo directivo completo: directores, jefa de UTP e inspector, son los tres. Sí, claramente.”</i>
18.8. RESULTADOS VISIBLES	<i>“primero comienza a haber un avance en los profesores, en su forma de trabajo, en la sistematización de aplicar la planificación clase a clase, en igualar el trabajo dentro de los niveles”</i> <i>“Se crean equipos de trabajo que a veces no hay”</i> <i>“empieza a ver resultados en niños en cuanto a normalización, por ejemplo, en conductas que los niños van adquiriendo</i>

	<i>dentro de la sala de clases, comportamiento, disciplina, y después en la forma de trabajo”</i> <i>“la organización interna de la misma escuela”</i> <i>“las reuniones de reflexión pedagógica”</i> <i>“no son reuniones para organizar el paro, ni para cobrar la cuota, realmente se ve que hay trabajo en donde hay análisis de resultados en donde se trabaja la planificación, donde el director sabe lo que tiene que decir y hacer en esas reuniones, eso es tremendamente visible”</i> <i>“ellos están organizados y eso es completamente visible, incluso en la misma escuela, o sea, tú entras hoy día e incluso puedes ver hasta más limpia la escuela, con bonitos murales, a pesar de lo poco atractiva que pueda ser la</i>

	<i>escuela, tú puedes ver que está más acogedora.”</i> <i>“Ha mejorado la asistencia y la puntualidad, lo que está demostrado con cifras.”</i>
18.9. CONSIDERACIONES RELEVANTES	<i>“Yo te diría que nuestra experiencia que sin el trabajo con el equipo directivo, el trabajo que se hace con los profesores sería perdido. Tiene que ser en conjunto: directivos y profesores, sino no sirve”</i> <i>“si no se tiene al equipo directivo motivado liderando, no se puede”</i> <i>“el equipo director ha sido clave, lo que ellos transmiten hacia sus profesores es fundamental, y eso ha sido clave para que a los profesores los vayamos sacando a flote, falta mucho por hacer...”</i> <i>“los niños integrados debieran quedar fuera de este proceso. Un niño con</i>

	<i>dificultades mentales, visuales severas, con Asperger, no puede ser evaluado de la misma manera que a un niño normal. Afecta los resultados”</i> <i>“el equipo directivo, te vuelvo a insistir, es tremendamente importante, que sea comprometido y que te puedas asegurar al menos un período de cuatro años”</i> <i>“Otra condición es ver al sostenedor comprometido también”</i> <i>“yo siento que eso es un rol que depende del estado, para algo están”</i> <i>“por un lado sentimos la necesidad de que hay que entregarles la información a los directores porque no saben cómo hacer el trabajo, ni como encausar estas platas SEP, pero por otro lado es una pega que prácticamente no nos corresponde”</i>

	<i>“Ese fue el problema: les pasaron mucha plata pero nadie les dijo cómo utilizarlas.”</i> <i>“las escuelas están agobiadas de proyectos, el Mineduc también les mete otras cosas aparte, por lo que no terminan nunca de salir a flote. Eso es un problema del ministerio y de los sostenedores, que no se ponen de acuerdo para enviar proyectos y las escuelas se definan”</i>
7.10 CONTEXTO ADECUADO PARA UN BUEN TRABAJO DE LA ATE	

19. TRABAJO DE LA ESCUELA / CONTEXTO EDUCATIVO

TOPICOS	CITAS
19.1. HERRAMIENTAS DE LA ESCUELA (PROPIA)	
19.2. PROYECTOS MINISTERIALES	

ESCUELA N° 2

ENTREVISTAS TRANSCRITAS

ENTREVISTA SOSTENEDOR

Colegio Particular La Unión

Entrevistador: Con respecto a este colegio, ¿cómo ha sido el trabajo con la ATE, cronológicamente desde que partió el tema de la Ley SEP?

Sostenedor: Nosotros cuando partimos, más que buscar una ATE buscamos ASTORECA y después averiguamos si ASTORECA era ATE, porque empezamos a buscar experiencias de colegios que estuvieran vulnerables y que tuvieran buenos resultados, en eso también empezamos a consultarles a directores de otros colegios, y llegamos al famoso método ASTORECA. Quien da el método ASTORECA la fundación ASTORECA y así llegamos donde Bárbara que en el fondo nos explico cómo funcionaban en ellos que tenían todo un sistema de capacitación y hicimos el proceso, reservamos un par de cursos y hasta que fuimos a capacitación, el primero equipo fue en el verano del año 2009, partimos con ellos con capacitaciones en el área de lenguaje y de gestión curricular, cotizamos con ellos la asesoría de acompañamiento, cotizamos la capacitación con acompañamiento pero esa capacitación era una locura en costo. Cuando partimos era inalcanzable porque se demoró mucho en empezar a salir los recursos de la SEP, por ejemplo a nosotros el primer año nos reconocieron 86 niños y nos daban el anticipo porque no teníamos el plan de mejoramiento aprobado, y así vivimos el primer año, esto fue en el año 2008 hasta agosto del 2009 aprox, estábamos recibiendo por un número reducido de niño y recibíamos solamente la mitad de los fondos porque los otros fondos se liberaba cuando se aprobaba los planes de mejoramiento ahí fueron varias peleas por acreditar niños, yo fui hasta la JUNAEB al MIDEPLAN, lo recorrí todo peleando por los niños y no sé si habrá sido por eso o por una mejora de base de datos pero hoy día ya tenemos 228 niños reconocidos como alumnos prioritarios. Entonces en una primera instancia por recursos no nos daba para hacer la asesoría y optamos por mandar a las profesoras a cursos y al equipo directivo al curso de gestión curricular de ASTORECA, si bien en el año 2009 ya había más recursos es súper

caro hoy día contratar una asesoría externa, igual que tomar evaluaciones externas. Entonces si contratábamos asesoría externa se nos iban a ir el 70% de la subvención en pagarle a los asesores externos, y si nosotros hacemos un diagnostico hoy día ¿somos capaces de determinar en que estamos mal? Nos sentamos y dijimos absolutamente, tenemos súper claro en lo que estamos mal y por donde tenemos que empezar a trabajar, y dijimos entonces empecemos a trabajar, porque esa mismas plata que yo la puedo gastar en asesoría hoy día la puedo gastar en salidas pedagógicas, en materiales, porque la misma implementación del método ASTORECA es caro en implementarlo, por ejemplo significa mucha inversión en libro que aquí uno no se la puede traspasar al apoderado, entonces si yo quiero trabajar el método ASTORECA con los niños tengo que partir invirtiendo 10.000 pesos en libro por cada alumno y multiplícalo por 5 cursos de 40 alumnos por cursos y así suma y sigue.

E: ¿No pensaron en alguna posibilidad de ver otra ATE?

S: Lo que pasa es que nosotros partimos viendo escuelas que tuvieron buenos resultados para ver como trabajaban, tuvimos también una experiencia con la SIP y fue un profesor a capacitarse y la verdad que el profesor había ido a ASTORECA a lenguaje y después fue a la SIP a matemáticas porque ASTORECA no tenía un sistema avanzado en la enseñanza de las matemáticas sino que ellos estaban abocados solamente al método de lenguaje y la verdad que no fue motivador ,me dijo, lo que aprendí fue prácticamente nada y opino que mejor hubiese tenido una semana de vacaciones debido a la desmotivación que le produjo esto. En consecuencia esa misma profesora cuando volvió de ASTORECA me pidió trabajar en Enero para tener todo su material listo, para preparar proyectos que quería hacer en marzo. Entonces se notó la diferencia cuando los profesores volvían de los cursos.

E: Mas allá de ver cuál es la ATE que querían contratar ¿en cuales etapas decidieron trabajar?

S: Nosotros por plan de mejoramiento partimos con lenguaje, ese era el primer ámbito que había que abordar porque así estaba establecido, primero era lenguaje, luego matemáticas y después el sub sector que uno tuviese déficit interno por lo tanto hicimos un estudio y decidimos partir con lenguaje, luego estudiamos con que curso queríamos partir y decidimos vamos por kínder, primero y segundo básico, entonces las profesoras de estos niveles fueron junto con la jefa de UTP y dirección porque en el fondo para poder

acompañar y supervisar bien la ejecución ellas tienen que saber lo que su profesora está haciendo, y con eso vimos que los resultados fueron excelentes, en primero básico el año 2008 salió un 40% de los niños con la meta cumplida en velocidad lectora y el año 2009 era un 85 %, en segundo básico de un 40% en el año 2009 era un 94 %. Nos dimos cuentas que funcionaba y ahí subimos a tercero y cuarto básico e invitamos a la profesora de segundo ciclo de lenguaje para que también asistiera y pudiera hacer alguna implementación de las prácticas que ella rescatara que fueran interesantes, hiciera alguna adaptación para los niños de segundo ciclo principalmente pensando en no perder, porque se trabaja mucho lo que es el hábito de lectura y todo, entonces dijimos, no sacamos nada con tener un trabajo súper paulatino y sistemático en primero, segundo, tercero y cuarto básico para que después se diluya en el tiempo, entonces dijimos que hacemos e hicimos una adaptación, en el verano fueron todas las profesoras que hacían lenguaje en el colegio hasta segundo ciclo a hacer el curso, se crearon materiales, se creó un libro de comprensión lectora que hoy día se trabaja de quinto a octavo, se creó un libro de lectura comentada diaria, un libro que todos los alumnos del colegio se llevan para la casa para leer diariamente y se comenta al otro día.

E: ¿Esa creación es a partir de la escuela?

S: Lo que pasa es que en ASTORECA los niños de segundo, tercero y cuarto traen lecturas diarias porque así el método lo establece y así ellos nos venden el material.

E: ¿La profesora que está encargado de esto fue capacitada por ASTORECA?

S: Si por ASTORECA, aquí todos los profesores de lenguaje ya pasaron por ASTORECA y ha sido una muy buena experiencia, ellos trabajan muy bien la normalización del aula, la planificación, por lo tanto como colegio ahora vamos a capacitar a nuestro tercer grupo de docentes, me refiero a todas las profesoras que aun no han sido capacitadas. Quiero que hasta la profesora de educación física asista a ASTORECA para que al final todas puedan hablar el mismo idioma. Lo que es normalización, lo que son los hábitos de lecturas, lo que es la motivación a la lectura un poco para uniformarlas.

E: Tomando en cuenta todo lo dicho ¿cuál fue el argumento o necesidad de porque contratar una ATE?

S: La necesidad de capacitación, la necesidad de que el colegio viene subiendo en resultado hace muchos años pero mientras más sube mas cuesta subir al escalón que sigue.

Por lo tanto haciendo más de lo mismo claramente no íbamos a llegar a las metas que el plan de mejoramiento nos estaba exigiendo y además de eso es que todos los años se subían 3, 5 o 6 puntos pero para llegar a los 285 o 290 que se nos pide llegar al año 2011, ya no llegábamos con tantos pasitos cortos, necesitábamos empezar a dar pasos más largos, por lo tanto había que empezar a hacer cosas nuevas, y ahí fue donde volvimos al inicio a comenzar a ver qué colegios vulnerables tiene buenos resultados. Igual hemos hecho capacitaciones en otros cursos por ejemplo yo tengo la profesora de primero y de segundo que ahora acaban de terminar un curso de didáctica de la matemática, que también tiene registro ATE en la Finis Terra, quedaron fascinadas, se les abrió un mundo nuevo, porque les enseñaron mucho como detectar y trabajar con niños con necesidades especiales., ahora tiene la mente más abierta y ven que si el niño no aprende no es solo porque no aprendió, sino que hay un porqué y otras razones detrás y buscarlas para poder aprender a trabajar con él, entonces ahí tenemos hoy día otra experiencia que acaba de concluir se titularon anoche y fue una experiencia bastante buena. Pero yo pienso que siempre hay que andar buscando, pero como les decía, lo que pasa es que un poco buscar ATE es complicado y yo he intentado hacerlo, pero encuentro súper engorrosa la página de las ATE, cuando uno quiere buscar una oferta uno se encuentra frente a 10 mil ofertas y eso es súper engorroso, yo al final no he llegado a nada. La otra ATE que tenemos que es en el tema de convivencia que es San Lorenzo, llegamos también por ASTORECA.

E: ¿Qué facilidades existieron en este proceso?

S: Para nosotros fue “fácil” porque fuimos a buscar a ASTORECA no fuimos a decidir, si nos hubiesen pasado un listado de ATE que ofrecían el servicio probablemente hubiese sido complejo para nosotros. No íbamos en busca de una ATE que nos enseñara el tema de la lectoescritura.

E: ¿Qué participación tuvo la directora en este proceso de contrato?

S: Lo hicimos todo juntas, todo el proceso, entonces cuando yo asumí el colegio y ella también, se nos abrió el mundo de la SEP, yo tenía idea porque el sostenedor me había mostrado el convenio de igualdad de oportunidades firmado pero yo llegue al colegio y éste no tenía idea de lo que era el SEP y hoy día es la gran falencia que tienen muchos colegios. Yo tengo un montón de amigos profesores y les digo que exijan y no tiene idea lo

que es la SEP. Yo digo que el éxito del SEP va en un sostenedor que este muy afiatado con su director y con su equipo.

E: Me contaba que el inicio del proceso de información con respecto a la ley SEP, que había estos recursos y todo, en ese proceso ¿fue solamente esta carta?

S: No, empezamos a estudiar, porque antes de llegar a la escuela no se sabía nada de la ley SEP.

E: Dentro de la búsqueda y contratación de la ATE, ¿qué facilidades visualizo en este proceso?

S: Nosotros no tenemos la asesoría, solo tenemos la capacitación entonces es un proceso súper sencillo, porque ellos abren a través de su página de internet las postulaciones yo le mando un email a María de los Ángeles, le digo me interesa reservar tantos cupos, a tales cursos, para tales personas, a tal fecha, ella me responde si hay disponibilidad, entonces yo le hago una transferencia por el anticipo, me guardo la reserva, después la gente va, ella me manda la factura yo le mando el cheque y sería todo, entonces es un proceso súper simple.

E: ¿Ustedes evaluaron las propuestas de trabajo o de alguna manera estas capacitaciones o si en otras escuelas también se había hecho?

S: Como dije anteriormente, nosotros buscamos colegios que obtuvieron buenos resultados y después lo validamos con la directora de otro colegio que nos dio excelentes referencias. La diferencia es que ella capacita y además tiene contratada la asesoría.

E: ¿Existe algún monitoreo o evaluación con respecto a después de capacitar a los profesores, existe alguna reunión de cómo van realizando el trabajo?

S: Nosotros usamos este sistema, normalmente usamos la candelización, la primera semana nos vamos todos a capacitación, estamos mandando más o menos entre 15 y 16 personas, el día Lunes 10 nosotros nos juntamos a hacer una jornada de cierre que consiste en que cada una comparta su experiencia, primero partimos con eso, y ahí se cierra, y después en el tema de los cursos ya se va haciendo acompañamiento de dirección con cada uno de los profesores para ir viendo las distintas etapas de implementación porque ahora por ejemplo nos va a salir fácil pero el primer año la profesora llegó con un listado desde que tuvimos que modificar la sala hacia delante, desde decir que no servían las mesas cuadradas que necesitábamos mesas individuales, o que no le servía esa pizarra porque necesito un cuadrícula etc.... y todo eso se implementa en el verano para que cuando ella llegue en

Marzo estén todas las salas con lo que ella necesita. En marzo se parte siempre las primeras semanas y se hace una especie de mini capacitación o jornada, que se trata de que las personas que se capacitaron hagan una presentación y les explican a sus compañeras en qué consiste el trabajo que ellas van a implementar, que fue lo que aprendieron, cuales son los objetivos, cuales son las características, y así cada profesora que se capacito hace su presentación del curso. Y después lo que nosotras vamos haciendo como plan de mejoramiento es hacer las evaluaciones periódicas que son evaluaciones cerradas que las hacemos nosotros.

E: Esas evaluaciones, ¿tienen un argumento a partir del mismo método? ¿De las mismas capacitaciones? ¿Ellos mismos les dicen que evalúan de cierta manera?

S: Hay métodos de lenguaje, por lo menos el de kínder y primero traen evaluaciones propias, ellos te entregan las evaluaciones, lo otro en el fondo las vamos viendo alienadas con los monitoreos que te pide el plan de mejoramiento.

E: A partir de estos cambios comentado en cuanto a la salas y ese tipo de cosas, ¿Hubo algún tipo de resistencia de parte de algún actor educativo?

S: Hay profesoras que les costó más que a otras, pero al final yo diría que el resultado ha sido bueno, tuvimos una profesora de kínder que no implemento el método 100% como debía pero finalmente la niña a final de año renunció, pero por asuntos personales y de interés de ella, no porque no le gustara el método.

E: Por lo que veo dentro del plan de implementación siempre ha estado en constante trabajo junto con la directora.

S: Si mucho, nos hemos pasados dos años en esto, esperamos tener este año vacaciones.

E: Y en estos dos años de implementación cual cree que ha sido el facilitador en este proceso, para que se lleve a cabo de una mejor manera.

S: Yo creo que nosotras, en el sentido de que yo le digo a la profesora usted vaya a hacer el curso, me trae el listado de lo que necesita, obviamente con su explicación, y se compra. Y como dije anteriormente ya hemos sacrificado dos veranos por tener las cosas que necesitan el primero de marzo. Nuestro compromiso real con esas innovaciones.

E: ¿Y dificultades en este proceso de implementación?

S: En general no veo porque las profesoras se han motivado solas, esa tarea la hace ASTORECA.

E: En cuanto a los tiempo que ustedes necesitan para implementar el trabajo, ¿es ideal el que tienen?

S: Siempre se va a requerir de más tiempo, lo ideal sería tener más.

E: Como esta todo tan establecido con fechas, ¿no han tenido un problema con respecto a seguir en ese mismo orden?

S: Gracias a Dios no hemos tenido ningún problema con las profesoras de lenguaje porque sería una mentirosa si dijera que no tenemos problemas de conflicto dentro del aula, pero las profesoras que hoy día hacen lenguaje no tienen, son profesoras que logran tener una normalización impecable y que jamás no han cumplido con la planificación por un problema.

E: Después de las capacitaciones,¿ hay algún tipo de evaluación de ustedes de cómo fue esta capacitación?

S: No, formalmente no, yo con mis profesoras nos juntamos ellas nos cuentan su experiencia, que hasta ahora todas han llegado maravilladas. Pero es una evaluación informal, una apreciación.

E: ¿Durante el trabajo, a fin de año por ejemplo?

S: Es que nosotros evaluamos a través de los resultados que vemos durante y a fin de año. Y las observaciones de clases durante el año que hace UTP y dirección. Ellas hacen harta supervisión de clases. Es una evaluación en el aula.

E: El proceso de comunicación y coordinación entre la ATE, escuela y sostenedor en esta primera etapa ¿cómo fluyo?

S: En general la relación con la ATE la tengo yo (Sostenedora), porque no es mucha tampoco por lo que le comentaba antes, que son solo cursos de capacitación.

E: O sea que el trabajo de la ATE cuando hace las capacitaciones en todas las áreas durante el año igualmente si surge alguna duda ellos están disponibles y ¿esto no tiene que ver como una cosa extra, digamos que ustedes tienen que pagar? ¿Si no más bien viene incorporado en el contrato?

S: Ellos tiene muy buena disposición, incluso cuando uno va al curso las tutoras dan los correos entre otras cosas de buena voluntad.

E: Refiriéndonos a la última etapa, Lecciones para el futuro y para otras escuelas, desde la experiencia que ha tenido actualmente con la ATE, en general. ¿Qué aprendió con la experiencia de este trabajo con una ATE?

S: Yo creo que hay que irse más que por el nombre, por lo que uno busca, o sea si bien yo dije no fue fácil buscar ASTORECA, yo antes de contratar ASTORECA vi todo lo que ellos ofrecían en internet y sus programas están disponibles completamente en la página, entonces igual pude interiorizarme en lo que ellos ofrecían antes de contratarlo entonces ya teníamos el tema de los resultados que pudimos validar con los otros colegios, después tuvimos la experiencia de esta directora amiga que nos conto su buena experiencia que había tenido, después tú ves en la página web toda la información y decir vamos. En conclusión yo creo que mas que irse por quien imparte el curso, que la institución sea gloriosa o tenga una trayectoria, es en el fondo poder ver que lo que tu estas buscando se adecue a tus necesidades, que eso también es súper fundamental y que es parte puede ser el gran problema que hoy se está teniendo, que hay que ir paso a paso. Más bien hay que fijarse en lo que se está ofreciendo más que en quien lo está ofreciendo y ver que se adecue a las necesidades de cada establecimiento tiene.

E: ¿Que mejoraría en este proceso de asesoría o la experiencia que tiene usted?

S: Que abaraten los costos para que me venga a supervisar. La verdad con ASTORECA no hay nada que decir, ha sido una experiencia muy positiva. Tendría que mentir para encontrar cosas negativas con esta experiencia. Tratar de agilizar un poco más el tema para los colegios, quizás una encuesta que fuese de mayor utilidad y de mayor retroalimentación, me refiero a que la deberían hacer los profesores y los directores más que el sostenedor, porque mi opinión va a ser muy administrativa y yo creo que aquí lo importante es la opinión del que estuvo en aula y de lo que pueda rescatar para aplicar en su aula.

E: También se establece que quizás cuando una evaluación la hace un sostenedor pueda pedir también la opinión de la comunidad completa

S: Es pobre la encuesta yo encuentro, aparte que no todos los sostenedores tiene la comunicación que uno tiene con los docentes, entonces el resto de sostenedores lo va a hacer cerrada a él, no va a preguntar. Y la encuesta de directores y sostenedores igual, entonces en el fondo para mí por eso no tiene sentido porque además de eso me preguntan,

si se cumplió con los objetivos esperados, y yo voy a ver si se cumplió con los objetivos esperados viendo cual es mi objetivo, que es que aumente el rendimiento de los niños y bueno si además el profesor llega motivado mucho mejor, pero para mí lo fundamental no es que llegue un profesor riéndose al curso. Entonces la encuesta según mi opinión no es buena.

E: Y el tema de la asesoría propiamente tal, ¿también está pensado en contratarla para el próximo año?

S: No sé si para el próximo año, pero lo más probable es que para el sub siguiente, nosotros como interno dijimos que cuando veamos que lo estamos haciendo bien es la hora en que ellos nos vengán a validar si realmente lo estamos haciendo bien.

E: Si tuviera la oportunidad de recomendar esto, o hablar con sostenedores de otros colegios, ¿recomendaría la experiencia?

S: Si, la recomendaría absolutamente.

E: ¿El servicio de ASTORECA o en general el concepto de asistencia técnica educativa?

S: El servicio de ASTORECA y en general el tema SEP, yo creo que es una oportunidad súper buena, y relevante para un mejoramiento educativo pero bien enfocada.

E: El supervisor ministerial ¿tuvo algún aporte en todo este proceso ya de dos años trabajando con la ATE?

S: Nosotros con los supervisores ministeriales lo que tenemos son jornadas que ellos hacen a nivel municipal, comunal que se asiste y dan los lineamientos generales, pero de haber un acompañamiento en el colegio no tenemos.

E: ¿Y cuáles cree que hubiese sido el aporte de un supervisor mas constante en ese sector?

S: Yo creo que al principio hubo muchas dudas, cuando partió todo el tema que era la SEP, y yo creo fue por un problema de muy poca claridad a todo nivel, por lo tanto lo optimo hubiese sido que cuando este proyecto partió se hubiera bajado a nivel ministerial y a nivel de supervisores, y que ellos nos hayan podido hacer un acompañamiento real; pero hoy día vamos como todos sobre la marcha, por ejemplo a nosotros nos invitaron a participar en el piloto de los planes de mejoramiento, porque fuimos unos de los primeros colegios que subió el diagnóstico a la web, nos seleccionaron para hacer el piloto de los planes de mejoramiento, y pudimos tener acceso a lo que era la pagina de estos planes de mejoramiento, pero los supervisores no los conocían porque a ellos no les habían dado el

acceso, entonces difícilmente nos iban a poder ayudar si ellos no tenían acceso a la página ni conocían el sistema.

ENTREVISTA DIRECTORA

Colegio Particular La Unión

Entrevistador: ¿Cómo surgió la necesidad de contratar esta asistencia técnica de...?

Directora: Surge con el tema del plan de mejoramiento, el SEP (Ley de Subvención Escolar Preferencial), **que para nosotros fue una oportunidad la cual nos ha otorgado muchos beneficios.** A partir de este plan de mejoramiento, **me surgió la idea de observar los colegios que tuvieron buenos resultados, que tienen la misma realidad nuestra y que están haciendo, entonces comencé a buscar por internet colegios de la misma comuna,** aunque me encontré con un colegio que no tiene el mismo grado de vulnerabilidad que nosotros como colegio tenemos, que era el colegio Juanita Fernández, que es un colegio que no obtuvo resultados tan altos en el SIMCE pero si estaba con ASTORECA, después pase a Renca viendo por comuna y luego me encontré con el colegio San Joaquín, que sus resultados en el SIMCE fueron realmente buenos. Nosotros somos un colegio particular subvencionado gratuito, 100% gratuito. En los otros colegios si hay una mensualidad, creo que ASTORECA igual cobra algo de 20.000 mensual, el Juanita Fernández también. Entonces en base a eso yo dije, por algo están implementando eso y nació la inquietud de saber en qué consistía esto de ASTORECA, escogí colegio al azar, de ahí me metí a ASTORECA y averiguando me encontré que el colegio San Joaquín tenía la interpretación completa de lo que era la fundación ASTORECA, y de donde se desarrolla. **Luego de esto comencé a buscar información, y me encontré con la página de esta fundación y vi un montón de material y cosas que en realidad me podían servir y era lo que yo estaba buscando.**

E: ¿Revisó algunas otras ofertas además de ASTORECA?

D: Yo me enfoqué netamente en lo que es el programa de lenguaje, porque yo y varios profesores habíamos tenido el perfeccionamiento de la SIP (sociedad de instrucción primaria) en el método Matte. Entonces ya teníamos esa base y me di cuenta que ellos también trabajaban con Matte, pero que tenían todo un trabajo más desarrollado desde

Kínder y con una metodología diferente a lo que en la SIP le enseñan el método, como las estrategias mismas para la lectoescritura, pero el programa de ASTORECA era mucho más completo. Me fije que tenía una calendarización anual, cumplía con los objetivos fundamentales de acuerdo a los planes y programas del MINEDUC, entonces fui cruzando información.

E: En este proceso de búsqueda, ¿quién mas participo aparte de usted?

D: **Yo y la sostenedora.** Hace 3 años yo estoy como directora del colegio, antes trabajaba en UTP y hacia clases. Luego asumí como directora y **la decisión de esto la tomamos entre las dos**, porque pensamos que **si bien el colegio durante 10 años ha tenido resultados significativos veíamos que lo que estábamos haciendo hasta el momento nos daría un salto mayor**, y como tuvimos la oportunidad de tener los **recursos con el plan de mejoramiento**, **se nos da la oportunidad, y en base a eso empezamos a tomar decisiones.**

E: Y en términos prácticos, ¿se hicieron reuniones para decidir contratar esta ATE (Asistencia Técnica Educativa...)?

D: ... en el fondo **investigamos la información de la página, empezamos a ver de qué se trataba, averiguamos**, empezamos con el curso de gestión y liderazgo, también empezamos con las profesoras de NB2 a hacer el curso de lenguaje, pero prácticamente fue una decisión que tomamos las dos desde dirección y fue enfocado justamente a ASTORECA, **la verdad es que no vimos otra mas, ya que teníamos las base de la SIP, pero esto era algo más que complementaba el trabajo.**

E: ¿Cuánto duro el proceso de decisión?

D: Quizás un mes o dos pero no fue tan difícil la decisión.

E: ¿Qué fue lo que facilito todo este proceso de contratar una ATE?

D: **Primero que tenían resultados tangibles, había una muestra de algo verídico, este método me estaba ofreciendo obtener buenos resultados, eso fue un dato duro para nosotros. Lo segundo fue que contábamos con los recursos, o sea mi plan de mejoramiento y los recursos que me iban a llegar me iban a permitir que yo pudiera perfeccionar al cuerpo docente**, podía implementar porque este método necesita una implementación, el libro, la estructura de la sala de clases, porque hay una modificación del entorno para aplicar el método, entonces estábamos en las condiciones y lo podíamos hacer.

E: ¿Que dificultades pueden haber existido en estos dos procesos? Tanto de decisión como de búsqueda.

D: **Yo diría que no hubo dificultades, tenía claridad, me gusto el programa, como estaba presentado.**

E: ¿Y en cuanto a dificultades dentro de la escuela? Porque sabemos que cuando llega un asesor externo siempre hay una resistencia en cuanto a un trabajo desde fuera. En ese sentido ¿hubo dificultad desde otros actores de la escuela?

D: No tuvimos dificultad con los profesores porque nosotros llevábamos bastante tiempo en que los profesores no tenían perfeccionamiento, existía una situación en la escuela muy plana, entonces se le presenta la posibilidad a un profesor de decir que vamos a perfeccionarlo y que esto va a producir un cambio. **Lo que hice fue varias jornadas para contar en qué consistía, dentro del proceso hubo un empoderamiento para los profesores de lo que íbamos a hacer.** Se le presentaron los argumentos a los profesores de porque íbamos a hacer esos cursos, cuales son las garantías, cuales son los beneficios, que va a implicar este curso, la decisión ya estaba tomada; es cierto, pero hubo un trabajo previo, **cuando se les dijo que los íbamos a capacitar no hubo ningún problema, al contrario.**

E: Pasando al tercer proceso, de contratación de la ATE, ¿cuáles fueron las estrategias para evaluar esta ATE?, además de la pagina web, ¿hicieron algún tipo de evaluación para saber si todo lo que se decía en la pagina era cierto?

D: **Nosotros antes de ir a hacer el curso conocíamos su implementación,** cuando fuimos en primera instancia tratamos de abarcar todos los ámbitos, el ámbito de liderazgo para ver como se estaba manejando desde dirección y también como se estaba dando dentro de los profesores que iban a hacer los cursos de capacitación en torno a lenguaje, **pero más que nada yo creo que paso por el proceso de planificación que tienen anual y que no pierden detalles y responden a la malla curricular.**

E: ¿Quiénes participaron en la confección del contrato que se hizo de la ATE con la escuela?

D: **EL sostenedor es quien ve la parte administrativa, pero lo trabajamos en conjunto. Aquí se trabaja mucho lo que es director y sostenedor en conjunto.**

E: En esa confección del contrato ¿hubo reuniones?

D: No, fue súper expedito, entre la pagina, llamadas por teléfonos, porque de hecho la forma en que hay que hacerlo no tiene muchos obstáculos, entonces uno puede hacer todo el manejo desde el colegio.

E: En este proceso de contratación ¿qué dificultades o facilidades hubo?

D: Por la misma página en este caso de ASTORECA está toda la información, están dado los links de donde uno tiene que ir, nombres de personas, donde uno tiene que llamar, como hacer la reserva para los cursos, ellos piden un porcentaje de la inscripción que creo que son entre 10.000 y 15.000 pesos para reservar los cupos, son cupos súper limitados. Ahora nos encontramos con que estábamos terminando el curso y ya nos estábamos inscribiendo para el próximo año porque hay una gran demanda por la ASTORECA.

E: ¿No encontró ninguna dificultad en el proceso?

D: No le encuentro dificultad, hasta el momento ninguna.

E: Entonces en general en las primeras tres etapas (decisión, búsqueda y contratación) ¿no hubo ningún tipo de dificultad?

D: No, ninguna.

E: En todo los procesos anteriores. ¿Qué rol cumplió el asesor ministerial?

D: Nosotros le fuimos comunicando a la persona, pero en cuanto a un rol de la decisión ninguno.

E: En la búsqueda o en las contrataciones ¿tampoco existió un rol del asesor ministerial?

D: No, nosotros siempre estuvimos contando lo que íbamos haciendo pero él no tuvo un rol definido.

E: ¿Cuál cree usted que hubiese sido el aporte si hubiese estado el asesor en estas etapas?

D: Que el asesor a lo mejor nos hubiera dado estas experiencias de los otros colegios. Sobre todo de los colegios que tienen alta vulnerabilidad, que están como nosotros en riesgo social, y si en otras instancias ya se están dando tanto en la comuna como fuera de la comuna que ellos manejaban ese tipo de información cosa que nosotros tuviéramos mas información. Nosotros nunca la pedimos, la verdad es que nosotros fuimos bien autónomos en ese sentido, pero siempre estuvimos comunicando que estábamos haciendo.

E: Luego de firmar el contrato. ¿Cuáles fueron las estrategias o el modelo a seguir en la implementación del trabajo de la ATE?

D: **Lo primero que se hizo fue recibir la formación y se fue a hacer el curso de gestión, para contar como esto era manejado desde arriba, se manda el equipo directivo, fui yo (directora), la UTP y una coordinadora y fuimos juntas a hacer el curso de gestión y liderazgo.** Ahí nos presentaron a nosotros en que consiste en el método y como trabaja en el fondo la fundación en el tema de la educación.

E: ¿Podría especificar este rol de gestión que hubo en esa reunión o en general?

D: **Lo que más plantean en el tema es primero que los directivos sepan y estén empapados de los que sus profesores están haciendo.** Están muy definidos los roles, por lo tanto quien tiene que cumplir ciertas tareas, el área de normalización que va desde dirección, trabajo con profesores para los alumnos, está todo bien estructurado, desde el calendario de todas las actividades que tiene que hacer UTP, el director, tiene todo organizado el trabajo tanto curricular como administrativo del equipo de gestión, para coordinar hacia abajo.

E: En este modelo ¿se hicieron algunas modificaciones a este plan? ¿O siempre estuvieron de acuerdo?

D: Estuvimos de acuerdo, pero **las modificaciones las hicimos nosotros después que volvimos, porque si bien nosotros teníamos instalados ciertos sistemas, este trabajo nos permitió organizarnos y abarcar las dificultades que teníamos, las falencias, como por ejemplo calendarizar todo el año, todas las actividades. Nos sirvió para ordenar más lo que teníamos.**

E: ¿Pero eso es a partir de lo que ASTORECA les plantea a ustedes?

D: Si

E: ¿Le hicieron alguna modificación a ese trabajo? A lo que planteaba ASTORECA.

D: **No, porque en el fondo ellos plantean todo el trabajo de formación pero uno lo tiene que ir ajustando de acuerdo a su realidad. Pero la idea es que si uno toma el método lo haga tal cual como ellos lo están enseñando, pero dan la facilidad de que uno se vaya ajustando de acuerdo a la realidad que tiene el colegio.**

E: Y en general, la implementación de estos dos años, ¿se han cumplido los productos acordados? Del contrato de la primera reunión en la cual se fijaron los plazos, los acuerdos, el material, el capital humano...

D: Si

E: ¿Cuál es el objetivo final de cada año?

D: Primero tener mejores resultados, nosotros estamos con el plan lector, velocidad lectora, comprensión lectora, en los cursos desde pre kínder hasta cuarto básico y nosotros **hemos tenido mejoras significativas, lo que es la implementación del método hemos usado las estrategias y las metodologías que ellos nos han enseñado**, en las practicas han mejorado indudablemente. **Los profesores se sienten más seguros, es un tema que ha llamado harto la atención, ya que se sienten con mas herramientas y mas organizados para el trabajo en aula.**

.....

D: Ellos tienen todos material, sus libros, qué es un material muy bueno y tangible para el alumno, y son de buena calidad, entonces eso ha facilitado el trabajo para el profesor ellos trabajan con mucho material, trabajan con libro para cada cosa, tanto en lenguaje como matemáticas, porque este año fuimos a la implementación de matemáticas con todo el material concreto, con todo su material de libro, entonces responden a las expectativas que ellos nos plantearon en una oportunidad al llevarlo a la práctica si funciona.

E: Aparte de llevar material pertinente y necesario, ¿hay otra facilidad que usted cree que existió en la implementación?

D: Yo creo que **la buena comunicación que hay con ASTORECA porque ante cualquier cosa una manda un correo, uno llama a la persona, siempre ellos están pendiente de las necesidades que uno tenga**, la verdad que yo no he tenido mucha necesidad de llamarlos o recurrir porque ellos entregan un manual, un CD y ahí está todo. Independientemente de cualquier duda que pueda surgir uno puede recurrir a ellos en cualquier momento.

E: ¿Y Dificultades en este proceso de implementación con la ATE o ustedes como comunidad educativa?

D: Quizás **la mayor dificultad puede ser el trabajo con los apoderados, porque es una nueva metodología** y que el apoderado está acostumbrado a que el alumno lleve su libro

del ministerio a una determinada estrategia que es como la habitual y el método va mucho más allá aquí se trabaja con 3, 4, 5 o 6 cuadernos, en lenguaje con mucha lectura diaria, con libros que se llevan para la casa, entonces yo creo que **la mayor dificultad ha sido para el apoderado en un principio pero cuando ve los logros hay un cambio.**

E: Y en general ¿se han visto buenos resultados o buena convivencia?

D: Si, aparte hay que tener buena comunicación con el apoderado, **a ellos hay que explicarles en qué consiste, aquí en las reuniones se han hecho talleres explicando que aquí se utilizara este método, que se escribirá de cierta manera, porque es súper esquemático, se les explica el calendario, como se va a utilizar el cuaderno.**

E: ¿Estos talleres con los apoderados los hace directamente usted la directora? ¿O la ATE también les indicó que era algo que se tenía que hacer?

D: Era algo que venía indicado que se debía hacer, que hay que explicarle al apoderado lo que se va a hacer, las primeras reuniones se va explicando, pero después los profesores tienen atención al apoderado, entonces tiene la facilidad de que va entrevistando a cada apoderado y de forma personal.

E: En el proceso de monitoreo y evaluación de la ATE. ¿Qué tipo de evaluación realizó la escuela para la efectiva implementación de ésta?

D: **Nosotros hacemos observaciones de clases, desde el equipo directivo.** Primero para el profesor para ver si esta implementando el método según el calendario, o sea si hoy día se dice que hay dictado, cuento y lectura fluida, se va a ver al aula si la profesora está siguiendo el calendario de acuerdo a ASTORECA. **Se hacen evaluaciones de dirección, las mediciones de velocidad lectora y comprensión lectora se hace desde dirección,** aparte de las que hace cada profesora de acuerdo a su método, porque el método también tiene sus evaluaciones y vienen hechas y el profesor las tiene que aplicar.

E: ¿Es decir que la ATE capacito a los profesores para que ellos implementaran todo este método? ¿No es que el asesor estuvo también en el aula asesorando las clases?

D: Si, sobre todo en el colegio cuando nosotros hicimos el de gestión, nos dan esas herramientas, aunque nosotros ya la teníamos pero una de las formas de evaluar que verifiquemos en aula si el profesor está haciendo el método.

E: ¿Usted me dice que la dirección, cual es el equipo de dirección?

Entrevistada: **Si el equipo somos UTP y la Directora, y en este proceso también está la psicopedagoga.**

E: Ustedes tres son las que realizan todas estas evaluaciones

D: Si

E: ¿Qué ha facilitado este proceso de evaluación y monitoreo?

D: **Yo creo que facilita la buena disposición de los profesores,** ha sido facilitador porque era un sistema que nosotros ya habíamos implementado hace 6 años que estuvimos intervenidos por la fundación Chile, entonces ya teníamos un sistema instalado, por lo tanto eso facilito que a la hora de evaluar el profesor no se sienta complicado.

E: ¿Que dificultad ha habido en este proceso? ¿O que cree que podría mejorar en el proceso de monitoreo y evaluación?

D: **Yo creo que las dificultades de repente se presentan con los docentes nuevos, que hay que hacer todo un trabajo con ellos, porque se enfrentan a una realidad diferente.**

E: Con respecto a los aspectos generales del trabajo de la ATE, ¿Cuáles han sido las estrategias de coordinación y comunicación entre ATE, sostenedor y la escuela?

D: **Nosotros contratamos, hacemos la gestión de los cursos, vamos al curso, se paga, ahí termina el trabajo con la ATE, después queda la implementación acá en la escuela que es un trabajo en conjunto con el sostenedor**

E: En ese sentido ¿cómo es la comunicación entre sostenedor y director?

D: **Nosotros hacemos todo el trabajo coordinado, de hecho todo lo que son las mediciones el sostenedor esta siempre informado, trabajamos, calendarizamos todo juntos, entonces hay un trabajo de buena comunicación.**

E: ¿El sostenedor también tiene a cargo otras escuelas?

D: No solo ésta, lo que pasa es que en el fondo el sostenedor es una persona, un caballero, pero tiene delegada su función Jessica Valera, y ella es la que está con nosotros que es su representante. Con ella yo trabajo.

E: ¿Que ha facilitado ésta etapa de comunicación, en el proceso de contratación con la ATE?

D: **Lo que facilito fue el bien común que tenemos, poder obtener buenos resultados y querer que los niños de nuestro sector tiene las mismas capacidades que otros niños.**

Lo más importante es que queremos sacar a los niños de nuestro sector a adelante con buenos resultados.

E: ¿Y la dificultad de comunicación que pudo haber existido?

D: No encuentro que hayamos tenido dificultades, aparte que como **nuestro plan de mejoramiento lo hacemos juntos entonces estamos todos empapados de lo que queremos, hablamos el mismo idioma, entonces es difícil que exista dificultad, la comunicación es bastante fluida.**

E: ¿Considera que este apoyo externo, en este caso, de la capacitación docente o de dirección es relevante para el mejoramiento educativo?

D: Si, absolutamente.

E: ¿En que conducta específica cree usted que puede ser un agente relevante para los proyectos?

D: **Primero en el estímulo y la motivación que le da el profesor, yo veo que hoy día los profesores no son los mismos que hace dos años, hay una mayor motivación, hay una mayor seguridad en los profesores, están convencidos de que el método funciona, de que es una oportunidad para que el niño mejore su aprendizaje, que ha sido una oportunidad para ellos porque les ha entregado herramientas, yo creo que eso ha sido lo más valioso porque yo los veo a ellos haciendo clases contentos. Independiente que no obtengamos muy buenos resultados yo veo que los profesores han trabajado con mayor seguridad** porque ha sido una oportunidad de que piensen en lo que ellos estaban haciendo antes estaba bien ahora existe la oportunidad de hacerlo mucho mejor.

E: En cuanto a la dirección, más allá de los profesores, ¿usted cree que también es un aporte que la ATE haya trabajado con ustedes para ir mejorando?

D: **Si ha sido un aporte porque asenta los lineamientos que nosotros teníamos, mas herramientas, nos ha servido para organizarnos mejor, para ver donde están las debilidades desde el liderazgo, para donde tenemos que ir, para que no nos desviemos, ellos nos han mostrado la ruta.**

E: ¿qué piensa con respecto a la dependencia del agente externo?

D: No, yo discrepo de eso porque cuando tomamos la decisión de tomar el ATE yo dije, **prefiero que nosotros la implementemos primero y quizás más adelante en un par de años mas voy a pedir que venga alguien a certificar que las cosas que están instaladas**

acá están de acuerdo a lo que se ha hecho, pero en primera instancia yo creo que **ASTORECA** da las herramientas para que el equipo directivo pueda asumir esta tarea y pueda ir mejorando. Nosotros trabajamos de forma muy autónoma y creo que no ha sido necesario el acompañamiento de un agente acá en la escuela.

E: ¿Qué le diría usted a otra escuela que no ha contratado una ATE?

D: Lo primero que uno tiene que hacer es evaluarse y tener bien clara las necesidades que quiere para el colegio, hay que focalizarse cuáles son las necesidades y prioridades, segundo que quienes vayan a bajar la información estén súper empoderado de lo que van a hacer, tiene que haber una formación y estar convencido de que si va a hacer eso es porque en realidad el tema da resultados, o sea si yo estoy aplicando estoy y voy a tener la intervención de una sociedad externa porque en realidad creo y estoy convencido que eso me va a dar buen resultado. De lo contrario difícil empapar al resto de los profesores porque es un tema complicado hay resistencias al cambio, nosotros empezamos paulatinamente estamos creciendo, no fue toda la escuela, empezamos el equipo directivo mas los cursos chicos, hoy día ya van todos los profesores. Porque tiene que empoderarse todo el colegio, el profesor de religión, el de ed. Física, porque no era la misma disposición que había de los que fuimos al curso y los que no habían hecho los cursos. La idea es que todos puedan ver el espíritu que transmite **ASTORECA**, como se trabaja y lo que inculcan a los que van a hacer el curso.

E: Si usted cree que otra directora que no hubiese estado tan empoderada ¿hubiese salido también con ese sentido?

D: Yo creo que si no va muy convencida, la convencen.

E: Mas fácil cuando ya desde ustedes hay un compromiso

D: Claro porque a mí me habían hablado del lugar pero estar allá es otra cosa.

E: ¿Qué cosas no haría en este proceso de asesoría?

D: No hagan nada que ellos no verifiquen que el tema no funcione, que no tengan una buena información de la ATE, hoy día hay muchas ATE pero yo creo que es súper importante ir a terreno, ver resultados, preguntar. Buscar mucha información al respecto.

E: ¿Qué considera esencial en todo este proceso? Para motivar a otras escuelas a este desafío.

D: Primero tener los recursos, es esencial, por ejemplo para nosotros la SEP fue una puerta que se nos abrió al mundo, entonces dije aquí está la oportunidad y tenemos que aprovecharla. El compromiso, el trabajo, la buena comunicación sostenedor director y lo más importante tener un buen equipo directivo que lidere la implementación de cualquier ATE, el convencimiento. Yo tengo que estar constantemente diciendo lo que necesitamos, si tenemos ciertos recursos, etc... y tener la claridad de que es lo que quiero para donde vamos, porque yo podría contratar mil ATE y podría estar aquí pero si no está toda la comunidad de profesores en una misma línea no sirve. Nosotros estamos haciendo ASTORECA y tenemos ahora San Lorenzo, es otra ATE, que también lo trabajamos que son psicólogos que estamos trabajando conflicto y manejo en el aula, lo tenemos en nuestro plan de mejoramiento de convivencia escolar.

E: ¿Por qué surgió la necesidad? ¿O hubo algunos problemas contextuales?

D: Es que nosotros somos un colegio que tiene algunas dificultades, una de las normas de ASTORECA es que la normalización es fundamental para la aplicación del método, entonces tenemos profesores nuevos también y se generaron algunos conflictos. Surgió la duda de cómo mejorar esto de la mejor forma y nos llegó esto y se conversó, citamos a los psicólogos que nos plantearan el tema y sentimos que era lo que andábamos buscando e hicimos un trabajo con ellos durante 6 meses. Fue un taller específico para profesores, estudios de casos.

E: ¿Y también fue de la misma manera con ASTORECA, la resistencia, la disposición?

D: No fue tan difícil porque fue una necesidad que salió de ellos, de los profesores, podríamos ver esto, estamos con varios casos de alumnos conflictivos etc....y ahí empezamos a averiguar qué es lo que había en el mercado con respecto a esto. Encontramos San Lorenzo y nos vinieron a hacer una propuesta, lo conversamos, después nos comunicamos por correo y nos gustó la forma de trabajar con ellos.

ENTREVISTA JEFE UTP

Colegio Particular La Unión

Entrevistador: ¿Cuánto tiempo llevan trabajando con ASTORECA?

Jefa UTP: Del año ante pasado, dos años.

E: ¿Ustedes realizan capacitaciones?

J: Si, los profesores se capacitan en Julio y en Enero

E: ¿En que área?

J: Depende el área, por ejemplo la profesora de lenguaje de primero, se capacito en lenguaje y ahora se iba a capacitar en primero de matemáticas, pero sucedió que el ministerio nos dio el premio del método Singapur, por lo tanto ganamos ese proyecto entonces ya no se va a capacitar en eso. Pero todos se capacitan dependiendo de la planta horaria que les entregue dirección. La profesora de segundo se capacita en lenguaje ASTORECA de segundo, ya se capacito; tercero y cuarto lo mismo, lenguaje ASTORECA segundo ciclo; Kínder está con proyecto ASTORECA en matemáticas y en lenguaje; estamos hasta cuarto con proyecto ASTORECA. **Ahora de quinto a octavo también hay un proyecto, que nosotros adaptamos, que es muy similar al proyecto ASTORECA y también va con comentarios diarios, con un cuaderno de comprensión lectora, entonces todo el proyecto la profesora de lenguaje del segundo ciclo lo adapto para trabajarlo con esos cursos.**

E: Desde las necesidades de contratar una ATE, ¿cómo surgió la necesidad de contratar una ATE para la escuela?

J: Yo no estoy en ese proceso porque yo ingrese el año pasado, y la directora comenzó en Septiembre del año 2009, y tomó ese cargo.

E: ¿El colegio ya venía trabajando con esto?

J: Durante ese año claro, pero solamente método ASTORECA en lo que es sentido método matte, pero la profesora se capacito también ese año en enero de lenguaje y partieron con primero

E: ¿Y tu sabes quienes participaron en este proceso de necesidad de contratar, o de búsqueda de una ATE?

J: Yo se que Jessica, lo que pasa es que la profesora de lenguaje tenia noción de este tema y aplicó el método matte, entonces después comenzó Jessica con la directora a capacitar en enero de ese año que ella asumió.

E: ¿Cómo escogieron ésta ATE, como la buscaron? ¿Tú sabes?

J: Ellas tenían conocimientos de esta ATE por una persona conocida de otro colegio de acá de Pudahuel, que les dijo que estaba trabajando con éste método, que era muy bueno, entonces ellas optaron por usarlo

E: ¿Tú sabes que colegio es?

J: Si, el colegio Juanita Fernández

E: ¿Qué estrategias utilizaron para buscar la ATE?

J: Después de recibir la referencia antes nombrada Jessica (representante del sostenedor) comenzó a hablar con ASTORECA, para ver cómo podía ser, como se podía capacitar a los profesores, que tenía que hacer ella

E: ¿Tomaron alguna característica especial de ASTORECA? ¿Por qué escogieron ésta fundación para que realizara esta asesoría?

J: Porque el contacto que tenían decían que era muy estructurado, muy bueno el método y que funcionaba, entonces como vimos que este método lo usaron en un colegio muy similar al nuestro, porque es un sector vulnerable, de escasos recursos, que tiene niños con problemas sociales, y dijimos que si ahí tenían altos métodos porque no poder usarlo en nuestro colegio también. (Colegio San Joaquín). Entonces eso fue lo que motivo, que se pudieran lograr altas expectativas con los niños.

E: ¿Qué crees tú que facilitó y que dificultó este proceso de la búsqueda y decisión de contratar esa ATE?

J: Lo que hay en la representante del sostenedor es que ella es muy efectiva, ella busca y busca, entonces ella fue para allá y facilitó todo lo que era la capacitación para los docentes, ella vio horarios para que ellos se capacitaran y no trabajaran en enero, y los profesores también estaban bastante motivados para aprender ese método, ahora dificultades siempre hay pero yo creo que es más el temor a un proyecto nuevo, esa es la dificultad mayor para un docente, pero acá están tan comprometidos con el colegio que se la jugaron

E: ¿Cuándo a ustedes les comentaron que iban a instalar este método, que se iban a capacitar, pusieron resistencia los docentes en un principio?

J: Resistencia no, pero si hubo temor a las cosas nuevas y a los cambios; pero ellas están súper comprometidas, pero saben que es un beneficio para nosotros también como profesionales, fortalece totalmente las capacidades de ellos

E: Según la etapa de contratación de la ATE. ¿Cuáles fueron los criterios para decir contratar la ATE?

J: **Lo que pasa es que el plan de mejoramiento de lenguaje adquiría tener mayores logros, entonces se focalizó que lenguaje ASTORECA era un tema primordial acá en el colegio, tenían muy baja comprensión lectora y velocidad lectora, entonces el plan de mejoramiento del colegio iba todo enfocado ahí.** Por lo que esta ATE daba todas esas posibilidades, al conversarlo con personas que conocían este sistema decían que si tenían resultados en velocidad lectora, en comprensión lectora.

E: ¿Ustedes evaluaron otros colegios o solamente se basaron en la experiencia del colegio San Joaquín?

J: En eso y **después se averiguo mucho por internet, también se converso con muchas personas que habían estado ahí. Que han utilizado el mismo método.**

E: ¿Tú sabes quienes participaron en la confección del contrato?

J: No lo tengo muy claro pero **Jessica (representante del sostenedor) es quien maneja todo eso, es quien maneja toda el área administrativa**

E: ¿Ella está también en la escuela o es un agente externo?

J: Ella participa activamente

E: Además del trabajo que hace como representante sostenedora, ¿realiza otra labor?

J: No, ella realiza eso, pero siempre está pendiente de materiales, recursos, de todo lo que tiene que ver con el área pedagógica, es muy comprometida, ella es ingeniera, pero sabe mucho de pedagogía

E: ¿Ella que labor ejecuta dentro de la SEP?

J: **Lo mismo, ella es la representante activa del sostenedor, se preocupa de los contratos, de el horario de los profesores, de los cursos etc.**

E: En ésta etapa de contratación, ¿Qué rol ejerció la ATE? ¿Que instancia genero en este proceso, de qué forma facilito el trabajo con ustedes?

J: **Ellos son muy estructurados entonces dan todo calendarizado anualmente, entonces eso facilita la labor docente;** nosotros acá trabajamos con planificaciones anuales en base a todos los aprendizajes esperados que se tienen que lograr durante el año.

E: ¿Te entregan planificaciones?

J: Planificaciones no, pero cronogramas si, por ejemplo en primero básico, primera lección la “a”, pero la profesora tiene tres días para pasar la “a”, en grafía, en expresión oral, en escritura, en todo

E: ¿Y te muestran estrategias o diversas actividades para pasar algún contenido? ¿O eso es labor del docente?

J: **Enseñan toda la metodología, todas las estrategias, juegos, todo.**

E: ¿Después el docente escoge de esas estrategias cual se adapta más a su escuela?

J: Claro, lo que pasa es que **entrega diversas estrategias para enseñar la letra y esa estrategia es la que sigue el docente, todo lo que es un tema de escritura y expresión oral para trabajarlo con la letra**

E: ¿Y eso lo logran hacer en estos periodos de tiempo que duran las capacitaciones que son en Enero y en las vacaciones de invierno?

J: Claro, **los cursos duran una semana, pero son intensivos son de 9 a 5 y si alcanzan.**

E: ¿Qué aspectos facilitaron y que aspectos dificultaron el proceso de contratación?

J: **Facilitó todo el tema pedagógico, y ellos nos facilitan unos libros y un CD; aparte de ir a capacitarnos allá.** En el libro entra todo el cronograma anual, entonces eso facilita la labor del docente, luego el docente solo tiene que preparar el material para hacer la clase

E: ¿Y estos libros son de la fundación?

J: Si, son de la fundación ASTORECA, **ellos mismos lo crearon, indicado las estrategias, juegos, calendario anual, especifican todo lo que tiene que ver con el curso.**

E: ¿Qué crees tú que dificulto el proceso de la contratación?

J: No vi mayores dificultades, son más bien facilitadores. **Lo que sí está colapsado, es un tema que tenemos que pelear un poco el horario y el cupo, porque muchos colegios quieren tomar eso, son muy solicitados**

E: Según la implementación de la ATE. Luego de firmar el contrato, ¿cuales fueron las estrategias o modelos que siguieron para la implementación del trabajo de la ATE aquí en la escuela?

J: **Los profesores trabajan este sistema devuelta del curso, por ejemplo el profesor va al curso del 3 de Enero al 9, una semana, el día lunes siguiente de ese curso entrega acá en dirección todo el material que necesita, entonces acá la dirección le facilita todo**

el material al profesor y en marzo el profesor tiene todo para poder implementarlo.

El tiene los libros de comentario diario, los libros de escritura, todo, depende el nivel, y ahí el profesor entrega todo su cronograma anual.

E: El profesor en qué momento hace toda esta planificación, entre la capacitación de la ATE y después en marzo, ¿en qué momento el planifica y trata de proyectar en los documentos todo lo que el aprendió?

J: Lo que pasa es que aquí se trabaja con una planificación anual que va por unidades temáticas de acuerdo a la ATE, de acuerdo a lo que se va a pasar según método ASTORECA, y después **la planificación acá se trabaja diaria, clase a clase, entonces ellos tienen media hora de contrato para planificar sus clases del día siguiente, después de la jornada.**

E: ¿Quiénes participaron en este plan de trabajo?

J: De parte de la ATE nosotros en ningún momento tuvimos asesoría externa de parte de ellos, el curso consiste en que nosotros lo tomamos, hacemos la capacitación y nosotros lo implementamos como colegio, ahora el método ASTORECA tiene asesorías externas pero nosotros aun no la tomamos.

E: ¿Por qué no la han tomado?

J: Porque consideramos que todavía no es el momento, porque nosotros mismo nos regulamos, aquí hay un equipo directivo que controla todo y supervisa todo lo que es el aula.

E: ¿Ustedes tienen un sistema de supervisión y monitoreo?

J: Tenemos una pauta de evaluación, entonces esa pauta indica todo lo que es en base al marco de la buena enseñanza, todo lo que ellos necesitan tener para tener una clase perfecta, o casi perfecta; entonces vamos con esa pauta junto con el equipo directivo, nos sentamos en la clase, participamos con ellos observamos todo lo que acontece y después citamos a la profesora y le decimos todas sus fortalezas y todas sus debilidades, y hay un tiempo en que todas esas debilidades tiene que cambiar y así vamos trabajando todo el año.

E: ¿Cada cuanto tiempo ustedes van retroalimentado esta pauta y a los docentes?

J: Esto es periódico, siempre entramos al aula, constantemente

E: ¿Las evaluaciones que hacen con esta pauta están dirigidas a todos los docentes?

J: Si, para todos los docentes

E: ¿La información ustedes de que forma la recopilan?

J: **Vamos archivando, toda la información se archiva y después a fin de año se hace una evaluación en base a todas las pautas y se llama evaluación final**

E: La ATE cuando trabaja en la capacitación con ustedes, ¿toma en cuenta estas evaluaciones?

J: No, ellos se enfocan solo en su método

E: ¿Entonces el trabajo de ellos es netamente la capacitación en el método matte y equipo directivo?

J: Si, pero el método matte tiene muchos cursos, tiene el método matte de primero, el de lenguaje de primer ciclo, que es para segundo, tercero y cuarto. También tiene el método de lenguaje para kínder, el método matemáticas para kínder; acá todos los profesores han ido a todos esos cursos, también hay un método que se llama de gestión pedagógica de fundación ASTORECA, como ellos han focalizado todo el tema de gestión y ese tema de gestión lo fuimos a hacer tres personas de acá del colegio, el equipo directivo, que en ese momento éramos Fabiola (encargada de segundo ciclo de lenguaje), la directora y yo.

E: ¿Qué contenidos trataron ahí?

J: Habían muchas cosas que estaban en el colegio, pero otras cosas que se podían hacer, **ellos son muy estructurado, todo organizado, todo por día, todo calendarizado, entonces con todo eso aprendimos a ser mas ordenados.**

E: En base a eso ¿sientes que instalaron capacidades en ustedes aquí en la escuela?

J: **Si, ya había una base concreta que Jessica y la directora porque ellas son muy comprometidas con esto, pero ese método nos enseñó bastante más**

E: ¿Como ha sido en general la implementación? ¿Se han cumplido los productos acordados, la calidad y los plazos?

J: **En cuanto a los plazos, si se cumple porque como los profesores cumplen todo lo que es la planificación diaria según el calendario ASTORECA todo se cumple; en cuanto a los recursos se cumple todo, la directora y la sostenedora se encargan de todo lo que es el material de libros que tienen que trabajar con el método y cada niño tiene su libro fotocopiado para trabajar en él, en cuanto a la calidad de los productos puedo decir que son excelentes.**

E: ¿Tú sientes que desde que ASTORECA realiza estas capacitaciones los niños han logrado aprender más?

J: **Siento que tiene una base mas solida, ahora por ejemplo vemos que tienen amor por la lectura, a ellos ahora les encanta leer, hacer sus comentarios diarios etc.**

E: ¿Y tú sientes también que los docentes han logrado comprometerse más con su labor?

J: Absolutamente, **ellos están súper comprometidos con este método y lo siguen día a día y paso a paso, lo valoran completamente.**

E: El capital humano que vino; queremos saber dos cosas, primero si fue el acordado en un principio y segundo como se ha relacionado con ustedes

J: Las personas que capacitan allá hacen una labor excelente, hacen como que las personas que vamos a capacitarnos fuéramos niños, entonces siguen estrategias, **ellos enseñan cómo enseñar**, esa es la palabra, porque ellos se focalizan en “si el niño dice esto...” que se hace, como podemos partir esta asignatura este contenido, que juego podemos utilizar para pasar esto, entonces se focalizan en todo

E: ¿Qué ha dificultado el proceso de implementación y que lo ha facilitado?

J: **Ha facilitado toda la labor que hace el quipo directivo con respecto a ayudar a los profesores en todo lo que necesitan y hay muchos recursos que llegan desde lo que es el SEP que se implementa todo lo que es también para niños con reforzamiento**, ahí se implementa bastante dinero en que se alargan las jornadas de los profesores para que ellos puedan reforzar a los niños mas débiles

E: ¿Y son los mismos docentes que acá los que hacen el reforzamiento?

J: Si, los mismo docentes de acá

E: ¿Para eso se utilizan recursos SEP?

J: Claro, **los recursos de reforzamientos son recursos SEP, que son en las tardes, después de la jornada ellos tiene una hora para reforzar a los niños más débiles**, y ahí se ha logrado también nivelar que es algo súper importante, porque así los niños no llegan a otro curso débiles, y así se ha podido también aumentar el SIMCE

E: ¿Cómo trabajan ustedes la parte socio afectiva o emocional de los niños? ¿También hay un trabajo en esa área?

J: Si, acá son súper comprometidos, se hace el compromiso con los padres, eso es lo primero porque como acá es un sector vulnerable los padres no están muy apegados a los

niños, son de familias separadas, hijos de alcohólicos, hijos de drogadictos, de ladrones, pero se hace un trabajo con la persona que está a cargo del niño, entonces ellos parten con un compromiso, ahora si no se cumple se empieza a citar constantemente y ahí ya toma un apadrinamiento una profesora al niño para poder ayudarlo

E: ¿Ustedes con que profesionales cuentan acá para apoyarlos en esta labor?

J: Con psicopedagoga, ella ayuda en toda la labor de fomentar autoestima y también en ayudar en todo lo que son contenidos más débiles; ella saca a los niños por sección, por horario a los niños de cada curso y empieza a trabajar con ellos para poder ayudarlos

E: ¿Y al sacar a los niños del aula, como hacen ellos para recuperar este tiempo en que no están?

J: Porque trabajan lo mismo, pero en forma personalizada, ya que hay una relación directa entre los profesores y los profesionales (psicopedagogos)

E: ¿Cuentan con psicólogos también?

J: Este año partimos con psicólogo, para niños que son brillantes pero tiene problemas emocionales, de carencia afectiva o problemas familiares graves. Ha habido un avance completamente en el SIMCE acá en lo que es en lenguaje y matemáticas

E: Según el monitoreo y la evaluación del trabajo de la ATE. ¿Qué tipo de evaluación usaron ustedes como escuela para ver si fue efectivo el método o la implementación que efectuó la ATE aquí?

J: **La ATE envía un email a dirección especificando que es lo que tenemos que evaluar, nombre de la profesora, que les pareció el curso, entonces después cada profesora completa ese email y lo envía nuevamente a la representante del sostenedor para que ella lo haga llegar a la ATE, ese es el sistema de evaluación.**

E: ¿Ella complementa esta información y la hace llegar en forma conjunta?

J: Exactamente

E: ¿Y existe retroalimentación de esta evaluación por parte de la ATE?

J: Eso no lo tengo claro

E: ¿Quiénes participan en la evaluación?

J: **Todos los docentes que se han capacitado en ASTORECA y nosotros como equipo directivo, porque también nos hemos capacitado.**

E: ¿Qué criterios se evalúan en esta pauta que manda ASTORECA?

J: Mas que nada preguntan a modo general que nos pareció el curso.

E: ¿Y ustedes de forma interna no realizan una evaluación más a fondo?

J: Nosotros de forma interna realizamos una reunión de capacitación, de hecho las profesoras hacen una exposición de lo que aprendieron, entonces así el resto de los docente también van aprendiendo y vamos todos alineados para donde queremos llegar.

E: ¿Qué crees tú que facilito el proceso de evaluación y monitoreo de la ATE y que la dificultó?

J: Al finalizar el curso ellos nos entregan una hoja con algunos criterios, algunos indicadores que nosotros tenemos que ponerles notas, entonces nosotros evaluamos a los profesores que nos capacitan

E: Y en general, ¿cómo ha sido la evaluación de los docentes?

J: Bien, ellos llegan muy contentos acá al colegio, porque uno siempre piensa que los profesores se van a quejar por perder una semana de vacaciones en invierno o verano por capacitarnos pero acá es completamente distinto, ellos llegan llenos de ideas para implementarla en el colegio y felices, y uno nota el compromiso y a la vez se nota que el curso es bueno, porque por algo ellos llegan motivados

E: ¿Cuáles han sido las estrategias de coordinación entre el triangulo ATE, sostenedor y escuela? ¿Cuáles han utilizado para coordinar y cuáles han sido para la comunicación de este triangulo?

J: La persona que se maneja en el tema de la comunicación con ellos es Jessica (sostenedora) en ver todo lo que se necesite de infraestructura o recursos, o sea más que un triangulo está la ATE y esta persona representante de ambas instancias, que también coordina con la directora.

E: ¿Qué crees tú que facilita esta coordinación entre Jessica y la ATE y que dificulta esta coordinación entre ambos?

J: No lo tengo claro, porque ella siempre es la que busca los cursos, y bueno con la directora siempre conversamos en que es lo que necesitan especializarse los profesores porque también tenemos que ver las debilidades que tienen ellos para poder fortalecerlas, entonces en base a eso buscamos los cursos y ella después hace todo lo que es el tema administrativo de llamar y pedir los cupos

E: Y el hecho de que ella sea la representante de ustedes con la ATE ¿ustedes lo ven como una fortaleza o como una debilidad?

J: Lo vemos como una fortaleza completamente, porque ahí uno ve lo comprometida que está la sostenedora, ya que tenemos una cercanía con ella, existe un compromiso con ella, a su vez **ella es muy jugada por los docentes, es muy humana y cuando uno tiene un problema ella siempre está ahí, entonces nos da todas las instancias y así los profesores también responden**

E: Desde su visión, ¿de qué forma considera que este apoyo externo es tan relevante para el mejoramiento que ustedes han tenido en el aprendizaje de los niños?

J: **Nos ha ayudado bastante en subir todo lo que es niveles de aprendizajes, entonces es un facilitador completamente y bueno ya dándole una estructura sistemática día a día ayuda completamente a la labor del docente, entonces los docentes ya tiene todas las cosas claras**

E: ¿Tú sientes que los niños han notado el cambio fuerte que hay?

J: **Si, nosotros como dirección evaluamos a los niños y nos han subido bastante los niveles de logro.**

E: ¿Y la motivación de ellos como la puedes visualizar?

J: **Cuando uno hace una labor docente debe transmitir esa motivación a los niños y cuando eso sucede los niños también transmiten esa motivación a los padres, entonces ellos también se han puesto más comprometidos.** En el fondo participa toda la comunidad de forma directa o indirecta

E: ¿Cómo abordan el tema cuando los papas son muy poco comprometidos? ¿Han logrado un medio de compromiso o hay papas que sin embargo siguen con esta falta de compromiso? ¿Cómo abordan a estos niños?

J: **Lo que pasa es que hay papas que con el compromiso que se hace y con la persecución que hace la profesora para llamarlos, citarlos y comprometerlos han cambiado en forma positiva, pero hay otros papas que aunque se les llame no asisten, y con esos niños se trabaja en forma personalizada elevando su autoestima, es ahí cuando aparece la labor de la psicopedagoga.**

E: Si tu tuvieses la oportunidad de hablar con el equipo directivo de una escuela que nunca ha contratado una ATE y esta recién investigando sobre este proceso, en ese contexto, ¿Qué le dirías a ellos en base a tu experiencia que podría mejorar lo que tú has vivido?

J: Si ellos no han seguido ninguna ATE de partida yo les recomendaría que la usaran, pero también les diría que tiene que partir por capacitar a los docentes y aplicar lo aprendido en el colegio.

E: ¿Qué cosas les dirías a ellos que no harías de la experiencia que ustedes tienen?

J: Es complicado porque nosotros llevamos a cabalidad este método, no hay nada que no hacemos con respecto al método ASTORECA

E: ¿Qué considera esencial que no puede faltar de lo que ustedes han vivido?

J: El apoyo del sostenedor y los recursos para que el profesor lleve a cabo el método.

E: ¿Cómo enfrentarían ustedes como escuela en futuro este proceso? ¿Pedirían o tienen alguna solicitud o recomendación que hacer a la ATE para mejorar aun más el trabajo que están realizando?

J: En algunas ocasiones quizás tendrían que especificar mas algunas temáticas, porque por ejemplo ellos dicen que trabajan en colegios vulnerables, y en todos los sectores vulnerables hay niños con problemas de aprendizaje, entonces nosotros no entendíamos como ellos trabajaban con esos niños, de qué forma los sacaban a adelante o seria una selección de alumnos, que después se puede llegar a eso también teniendo altos logros, entonces nunca especificaron bien ese tema

E: ¿Tú sientes que este método está enfocado al común de los niños o tiene una excepción especial para los niños que tienen mayor dificultad?

J: Yo creo que está enfocado a todos los niños, con dificultad inclusive, que aprenden un poco más lento que el resto pero lo aprenden de igual manera

E: Y en ese aspecto quizás ¿necesitan el apoyo de un educador diferencial en la sala o basta con que el docente general ejecute esto en el aula?

J: Como te dije, trabajan con la psicopedagoga.

ENTREVISTA ASESOR

Colegio Particular La Unión

Entrevistador: ¿Cual es el método de trabajo de los cursos dictados por Astoreca?

Asesor: ósea vamos paso a paso con ellos, dando no solamente la parte como teórica, los fundamentos de porque creemos que es importante, sino haciendo la mayor cantidad de actividades, ósea nosotros se las presentamos y el curso siempre se hace con una persona de capacitaciones ósea de la ATE digamos y un profesor del colegio, que tiene mucha mayor fineza o detalle acerca de que es lo que pasa exactamente con los niños cuando uno hace tal o cual actividad, y en las clases, entonces como te decía le damos todos los fundamentos, que es relativamente corta esa parte y el 80, 70% de curso es práctico, ósea **hacemos las actividades con ellos , ellos manipulan, ellos planifican, calendarizan, modelan clase y en la modelación van refinando cada vez más que lo que hacen,** muchas veces parten con una idea súper general de lo que hay que hacer, y durante el curso uno de los objetivos es que ellos vayan refinando y vayan mirando su clase mucho más específicamente, ¿ que tanto se puede lograr eso en una semana? Es bien poco la verdad, pero es un inicio.

E: ¿Cuál fue el medio por el cual la escuela supo de sus ofertas?

A: como te decía, **la mayor vía de acceso es a través del portal, educando juntos, porque la otra vía de acceso es a través de nuestro sitio web astoreca.cl que es donde ven cuales son los cursos y que se yo, pero saben de Astoreca generalmente por educando y de ahí pasan a Astoreca ¿ya?** Y de ahí entonces tenemos un sitio web donde pueden ver los cursos...información como súper general de cuáles son los cursos...

E: Además del portal educando juntos y Astoreca ¿Han recibido algún contacto a través del registro ATE?

A: Sabes que no, de la pagina del registro ATE no, generalmente nos contactan a nosotros directamente y más bien es al revés y nos preguntan si es que somos ATE y ahí les decimos que si , como que se relajan y que se yo, y **a través de ATE, nos han llegado más bien peticiones que no podemos cumplir , gente que busca cosas súper específicas que nosotros no hacemos, por ejemplo solamente evaluaciones o solamente una capacitación en metodologías para evaluar o para mejorar la comprensión por**

ejemplo y siempre los dirigimos a nuestra página y les decimos estas son nuestras las oferta, no hacemos cosas tan específicas, capacitaciones de un día en general no hacemos , tratamos de no tomar solamente evaluaciones, tratamos, como tenemos capacidad limitada, tratamos de usar esa capacidad en los colegios que ya estamos asesorando y no en colegios que no tengan que ver porque las evaluaciones que nosotros hacemos tienen un paralelo con los programas que hacemos ,entonces no tiene ningún sentido , proponérselas a otro que sabemos de antemano que no van a estar alineados entonces no van a tener buenos resultados, no es una prueba digamos como de inteligencia que esta validada en una población general y da un poco lo mismo, no es así, incluso en los colegios que de repente toman nuestras evaluaciones les decimos lo primero, asegúrese que la malla curricular y los contenidos de nuestra evaluación calzan con los suyos aunque no en la metodología si en los contenidos porque si no van a perder el tiempo y la plata , no les conviene ¿ya? , tratamos de ser bien transparentes en eso.

E: ¿Es decir, dentro del proceso de contacto ustedes sugieren...

A: Exactamente, ahora yo te estoy hablando más bien de las asesorías no de los cursos, el colegio la unión, parte por un, por una cosa que nosotros no, si bien se da como ATE, digamos y la gente lo puede meter dentro de sus planes, del plan de mejoramiento como un servicio, ***nosotros no consideramos que eso sea una asesoría, es como una puerta de entrada, es como un requisito mínimo para la asesoría que dura un año, dos años o tres años y ahí entra toda esta conversación previa todo lo que yo te decía en relación a las evaluaciones, no tanto del curso, los cursos son como cosas separadas.***

E: ¿Y con respecto al colegio La Unión, surge esta necesidad de contratar la asesoría por parte de Astoreca?

Si muchas veces las personas... se da más bien que quieren trabajar con Astoreca y nosotros les decimos que vengan a los cursos , **hay otra gente que participa en los cursos y a raíz de eso quiere contratar la asesoría,** ¿ya? , y ya tienen eso, entonces este año tenemos tres colegios que partieron por esa vía, por los cursos y ahí siguieron, conocieron la metodología les pareció interesante, conocieron el tipo de trabajo que es como súper sistemático y súper riguroso, también les gusto y a raíz de eso preguntaron si teníamos alguna otra oferta en términos de asesorías y ahí nacen las asesorías.

E: ¿Y con respecto a la unión?

No se han contactado con nosotros que yo se sepa...

E: ¿Cómo es el proceso de contratación del curso?

A: Este todo en la página web que es lo que yo te decía... Antes de contratarnos **ellos ven que el curso tiene que ver con lo que ellos necesitan, como está el programa y todo los materiales están probablemente ellos ya conocían el manual, y ahí se inscriben y ellos toman el curso, no hay ninguna, ninguna evaluación previa**, a veces yo hablé con ellos por teléfono y les pregunto qué es lo que ellos quieren que es lo que están buscando, y si veo que lo que están buscando no tiene que ver con esto siempre los dirijo al manual y les digo si por ejemplo están buscando un método de desarrollar una cosa muy, muy específica, ósea que esto es más amplio y probablemente no es lo que están buscando o si quieren un programa por ejemplo mas holístico de lenguaje y nosotros somos más bien del método de destreza, ósea que tampoco va por ahí la cosa, esto mezcla una cosa bien, bien fonológica con mucha lectura, mucho volumen de lectura pero no es propiamente holístico por ejemplo, entonces tenemos una conversación y yo los oriento, les pido que bajen el manual para que tengan una idea como más completa, tienen el programa acá, y ellos mismos evalúan si calzan con su programa y se suben a esto, tratamos de tener la mayor cantidad de información acá

E: Claro, para que todo el proceso más fácil

A: Mas fácil, más transparente y no se den cuenta cuando están en el curso que no es lo que ellos querían, no es la idea, porque es un tremendo esfuerzo para ellos no solamente en términos monetarios, si no que hay mucho que, hay mucho tiempo de gente que simplemente para acceder a esto tienen que ver, tienen que inscribirse, la gente de fuera de Santiago tienen que viajar, alojarse acá, es un tremendo costo.

E: ¿Qué aspectos facilitaron esta primera etapa de difusión o contratación?

A: ósea **difusión nosotros lo hacemos vía nuestra página web y como te decía nosotros tenemos la gran ventaja de que tenemos todos los materiales en un sitio web**, entonces que son los manuales, entonces la gente puede ver completo el curso, antes incluso de haberse metido, en ese sentido, **es uno de los pocos cursos que tú conoces todo el material antes de, no necesitas pagar para eso, y la gente una vez después de haberlo aplicado muchas veces sienten que no fueron capaces de hacerlo solo y requieren** ,

probablemente este es el caso de La Unión, y por eso les dio tan buen resultado, porque ellos ya tenían algo que habían empezado hacer.

E: ¿Qué dificultades hubo en esta primera etapa?

A: el acceso al curso en el caso de las escuelas municipales es un problema administrativo, se les dificulta porque tiene que hacerlo vía chile compra, y eso es súper complicado... es complicado para nosotros porque hay una serie de requisitos administrativos como por ejemplo entregar vale vista y que se yo, y para nosotros que somos una fundación tan chiquitita no tenemos personal para hacerlo y **a veces hemos tenido que dejar colegios fuera simplemente porque no tenemos la gente porque tiene que ir la gerente de la fundación de a pedir esto, y no tiene tiempo, somos 3, 4 personal ósea la gerencia y una persona de capacitación soy yo y esta la directora académica , no damos abasto para esto** , entonces esos problemas administrativos y la no tenemos como hacerlo, eso es algo que impone el ministerio o la cosa para las escuelas municipales y en eso estamos súper entrampados, ellos más que nosotros, nosotros no tenemos problema siempre se nos copan todos los cursos , siempre tenemos lista de espera, pero es una pena ver que los otros que se contactan con nosotros con mucho tiempo, al final no, este año empezamos el proceso con escuelas, municipales con 3 municipios, con cuatro municipios y funciono solamente con uno y funciono 48 horas antes del curso, ósea nosotros partimos el curso y pensamos que nos íbamos tener que devolver porque no se había terminado el proceso de chile compra.

E: ¿Y los otros tres por la misma vía?

No, no fue posible, fueron colegios de Futrono, de Coronel y del norte y no funciono.

E: ¿Ósea más bien han trabajado con colegios particulares subvencionados...

O escuelas municipales que no sé como lo hacen, encuentran una vía, pero cuando es una municipalidad que quieren capacitar a todos sus colegios por ahí no lo puede hacer, tiene que ser vía chile compra, no sé como lo han hecho otras escuelas, porque han venido escuelas por ejemplo de Renca, hace dos años vinieron y que yo sepa no lo hicieron por chile compra, ¿como lo hicieron exactamente? Sé que tienen una modalidad, **pero cuando se las dimos, les dimos el contacto a estas otras escuelas no pudieron hacerlo de esa manera, entonces yo no sé si es que era una ventana que estaba abierta hace dos años y que ya no lo está**, como están puestas las ATE, entonces a lo mejor antes de las ATE se

podía hacer de esa manera y ahora ya no ya, hace dos años pudieron, este año ya no ya, y tres municipios completos no lo pudieron hacer... **eso es un tremendo impedimento para eso de los cursos.**

E: ¿Y con respecto a la asesoría en esta primera etapa?

Dar a conocer, **difusión es más que nada a través de, como claro, a través del portal, del sitio web de nosotros, nos conocen mucho por colegios que ya asesoramos**, aquí en Renca por ejemplo es del mismo colegio que se juntan de repente en la provincial y les cuentan en que están y hay otros colegios que se contactan con nosotros, en términos de los colegios municipales es súper difícil que participe un solo colegio municipal, en el caso de que ese equipo directivo estuviera interesado, sin el apoyo del municipio completo, y ahí por ejemplo no hemos tenido mucha resonancia ni en Renca ni en la Lampa que es donde está el otro colegio, hemos tratado de ir aquí en Renca y en Lampa, no les ha interesado ¿Por qué? **por problemas como diferencia de una mirada hacia qué es lo que realmente va a ser el cambio en educación, ellos no creen que un sistema riguroso, sistemático, ordenado, lo puede hacer, es básicamente una diferencia si tu quieres filosófica, o incluso política, más que de método, siendo que las escuelas muchas veces ellas nos piden, nosotros hacemos la gestión y no tenemos resultado**, en términos de escuelas municipales digamos, en las particulares subvencionadas son mucho más fáciles, porque son los mismos directores o los sostenedores lo que se contactan con nosotros.

E: ¿De acuerdo a lo dicho, como se implementa el trabajo de este curso a la escuela?

Claro, con el plan de trabajo en términos de un curso **tiene que ver quizás con la calendarización y formato de planificación que les damos...**

E: ¿Se ha modificado el plan de trabajo, en relación a una necesidad específica de alguna escuela?

Cuando hacemos cursos cerrados, solamente para un grupo de escuela, por ejemplo yo acabo de llegar, estuve toda la semana pasada en un curso en San Antonio para las escuela de San Antonio y ahí si cambiamos lo que nosotros teníamos pensado dada las realidades de las escuela, por ejemplo cerramos siempre el curso calendarizando el año completo que viene, pero ese trabajo en particular en San Antonio lo iban a recibir los colegios, ya lo habíamos trabajado durante el curso pero es un trabajo en poquito más en detalle para que cada escuela quede con todo su año calendarizado, en el caso de estas escuelas los iban a

recibir del DAEM , por lo tanto no tenía ningún sentido que lo hiciéramos si ya lo iban a recibir en cinco días más, y los profesores se habían manifestado preocupación acerca de la planificación de los primeros 15 días porque a lo mejor no iban a tener los libros, nosotros teníamos libros ahí, cambiamos la actividad y planificamos esos primeros 15 días cosa que los tuviera tranquilos y tuvimos una actividad con los directores y UTP aparte además, ya que eran todos del mismo grupo de colegio si, **entonces lo hacemos pero particularmente cuando son grupos de colegios**, lo otro que hacemos muchas veces es cuando hay un, en los cursos, aparte del manual que se yo, cuando hay de repente algún punto que se discutió en particular con particular interés tratamos de entregar algo que resuma eso, entonces le entregamos un pequeño documento que se yo, con la preguntas que generaron, con las inquietudes, con los principios que salieron de ahí que es particular de ese curso y que no va hacer mucho sentido probablemente en otro, y se los entregamos.

E: ¿Cuáles son los factores que influyen en que una capacitación sea efectiva o que facilita que esto ocurra?

A: A ver, los factores que influyen, tú me estas preguntado que la capacitación tenga efecto y sea más sustentable que se yo, **uno es la cantidad de gente que participe mientras mayor cantidad de gente que participe, mayor cantidad de profesores mejor**, si estamos hablando de que hay 4 profesores en el nivel y vienen los 4 con las ayudantes, es mucha gente del colegio que está hablando el mismo idioma que tuvo la misma experiencia y por lo tanto es mas sustentable , porque, **porque ya hablaron en conjunto de los temores que tenían , de las inquietudes que tenían y se resolvieron, versus que si es una sola persona va a tener que enfrentar eso de nuevo sola, en su escuela ¿ya?, se quedaron capacidades instalada al otro lado en mayor cantidad de gente no mas, entonces soporta mejor el año, luego si es que viene gente del equipo directivo, ese es otro factor que influye, si viene gente del equipo directivo que va a estar a su vez durante el año monitoreando eso es mucho mejor**, y si durante el año esa gente efectivamente lo monitorea esta encima está viendo, lo hace más eficiente, si nadie lo ve, nadie lo coordina con esa profesora, probablemente no a funcionar muy bien.

E: Es decir que en estas capacitaciones a los profesores también pueden inscribirse los equipos directivos...

Igual, **el equipo directivo es una persona que monitorea y por lo mismo tiene que saber cómo en detalle en cabalidad y mucho más profundamente, a que va cada programa, si no difícilmente lo va a poder monitorear y subirle el nivel**, entonces tiene que estar, **son los primeros que tienen que conocer, empaparse y manejar el programa, un jefe técnico debiera poder hacer clases si o si en cualquier clase o si no difícilmente puede ser alguien con autoridad necesaria para monitorear eso.**

E: Con respecto al colegio La Unión ¿esto ocurrió?

Ellos partieron el 2009 con el programa de gestión, que tiene que ver con cómo se lidera una escuela y cuales son las funciones, y a raíz de eso empezaron a venir los profesores y también tengo entendido que ellos a los distintos cursos y han estado en todos nuestro cursos, desde el 2009 hasta la fecha enero del 2011, entonces ya teníamos jefes directivos digamos que ya sabían que tenían que meterse en la sala de clases y eso es una de las cosas que nosotros hacemos cuando ellos tienen un primer contacto y de repente llaman por teléfono que ojala vengan el jefe de UTP o el coordinador de ciclo al curso de los profesores, acompañándolos.

E: Es un requisito...

A: No es requisito, porque pueden venir, nosotros no podemos forzar a que venga alguien del colegio digamos, pero si es una sugerencia encarecida digamos.

E: Con respecto a la dificultad en este proceso de implementación del trabajo en capacitación o asesoría...

A: Es lo mismo, **la dificultad de tener una contra parte que realmente apoye el proceso del profesor, digamos muchas veces es un profesor que esta solo que no tiene ese jefe directivo** una persona directiva que sea, que se avoca digamos, aunque allá venido al curso termina durante el año abogado a cosas administrativas más que académica y termina finalmente sola la persona, sin contraparte, nosotros siempre **les damos nuestros mail el numero de teléfono en todos los cursos es bien interesante y recibimos pero poquísimas, poquísimas preguntas por mail**, y quedan súper entusiasmados durante el curso siempre nos piden los mails siempre se los damos, les decimos que está en la pagina, y muy poco contacto durante el año, que uno pudiera pensar que lo iban a ocupar así como a raudales, no.

E: No, además como esto está en la página...

Claro, a raíz de esto y a raíz de los cursos, nosotros lo sabemos por las asesorías tienen montones de dudas, ¿cómo se hace en particular esto?, tuve un problema aquí, ¿será mejor esto o esto otro?, hay tantas particularidades que no se pueden reflejar acá, porque sería un mamotreto de 800 páginas que nadie se leería digamos, y curiosamente **no acceden a eso, no lo ocupan como canal de información, son poquitos los colegios que lo hacen, muy poquito...**

E: Con respecto a la evaluación después de la capacitación...

A: Claro, **nosotros hacemos un papelito y les entregamos una evaluación en términos de la claridad de los contenidos de si las relatoras estaban preparadas ese tipo de cosas...ellos ahí nos evalúan a nosotros, como estuvo dictado el curso, si es que tiene que ver con las expectativas, si fue claro, si las relatoras estaban bien preparadas incluso los cafés, todo, las instalaciones, todo el cuento y ellos ven si es que está bien o si no, y generalmente están súper bien evaluados lo que les complica, es que la distancia lo encuentran lejos esto.**

E: ¿Y acá son todas las capacitaciones?

A: Si, si nos interesa hacerlo en el colegio para que vean, es que nos podríamos instalar en una universidad, en cualquier otra parte, pero **una de las cosas que nos gusta que vean es que un colegio súper sencillo, súper simple se puede, ósea que no es un problema de instalaciones es un problema de capacidades de la gente que está liderando y eso es un mensaje que nos gustaría pasar**, y lo hacen en las mismas salas de los alumnos, son chicas, no tienen nada particular.

E: Uno de los fundamentos de la asistencia técnica educativa es dejar capacidades instaladas, en este sentido usted cree que estos cursos tiene de base este fundamento?

A: No, yo no hablaría que un curso de 22 horas o de 30 horas deja instalado ninguna capacidad, es una puerta de entrada y siempre lo hemos planteado así como una ventana en que la gente empieza a tener como elementos de análisis y algunas **herramientas practicas para empezar un trabajo** y ahí depende de en qué proceso está el colegio para que lo pueda tomar y realmente sea una herramienta útil, hay colegios que tienen un muy buen equipo directivo, que tienen clarísimo cual es su meta y que es lo que quieren hacer, y lo único que les falta son algunas herramientas, suficientemente concretas y claras y probadas para tomarlas y catapultarse digamos, hay otros colegios que como no

tienen claro esas metas no tienen un equipo directivo organizado, no tienen profesores con las mismas metas que el equipo directivo no va a tener mayor efecto y aun así simplemente un curso no creo que deje instalado mucho, hay un trabajo más bien fuerte que hay que hacer durante un tiempo como para que yo realmente pudiera decir se instaló este programa digamos, pero que interesante que el colegio si lo vea como que les ayudó tanto, si lo encuentro súper interesante.

E: Y con respecto a las asesorías...

Ah, claro, claro que sí, claro que si, tenemos...**tenemos colegios que llevan con nosotros este es el cuarto año y han ido pasando de un programa a otro y ahí han quedado capacidades instaladas**, sin duda, y ellos han seguido muchas veces ya no están con nuestra asesoría y en dos de los colegios tuvieron asesoría durante 3 años, 2 años, y **el año pasado ya dejaron las asesorías y siguen solamente con las evaluaciones y mantienen súper buenos resultados entonces ahí yo digo quedaron capacidades instaladas, sin estar nosotros presentes el colegio mantiene sus buenos resultados a pesar de que en este colegio por ejemplo pasaron de tener un curso con 15 alumnos a tener 2 cursos con 33 alumnos y por lo tanto uno podría haber dicho ok, funcionaba porque era una cosa chiquitita era un experiencia como súper boutique especial, pero no, resistió que tuvieron una profesora nueva que triplicaron o cuadruplicaron la matrícula y sigue funcionando igual de bien. Ahí hay capacidad instalada.**

E: ¿Donde se encuentra este colegio?

A: Si es un colegio que está justo en José Arrieta, entre La Reina y Peñalolén, un colegio particular subvencionado, con súper buen SIMCE por lo tanto y ahí trabajamos primero con el equipo directivo y con los profesores todos juntos.

E: Fueron avanzando en los resultados del SIMCE...

A: Si ahora el SIMCE yo creo que más bien tiene que ver con, si fueron, tuvieron alza en el SIMCE pero han tenido alzas y bajas en el SIMCE y eso en términos de SIMCE de cuarto básico por ejemplo en términos de los resultados de kínder y primero básico esos se han mantenido bastante estable ósea en esos programas hay capacidad instalada, en términos de mejoras sistemática en el SIMCE todavía queda por hacer bastante.

E: ¿Cómo se da el proceso de comunicación entre Astoreca y las escuelas?

A: Es que **cuando hacemos cursos la única vía de comunicación es nuestro sitio web** digamos el portal en el cual estamos poniendo los materiales y tratando de actualizar la mayor cantidad de cosas posibles y darles el mail para que el usuario sea el que cuando tiene alguna necesidad se contacte con nosotros, más que nosotros estemos mandándole cosas a los usuarios, hemos pensado en hacer como boletines y ese tipo de cosas como para mantenerlos al día, pero no se que tanto los vayan a leer ósea si es que uno tiene un usuario que les da todas la opciones que les da para contactarse no se que tanto vayan a leer un boletín o una cosa así, pero aparte de eso no hay nada más.

E: Durante el año si existen algunas dudas las responden sin ningún problema...

A: Ningún problema, Felices, hay algunos que lo han hecho y les entregamos, si es que hay material nuevo, que por ejemplo que tenemos asociado a esa pregunta se los mandamos, respuestas que vayan especifico son mail de repente bastante largos que les explicamos de nuevo paso a paso lo que tenían que hacer, pero como te dijo son súper pocos.

E: Además al tener las capacitaciones en la página web, en donde cualquier persona lo puede descargar, denota un compromiso...

A: Es que claro, lo que pasa es que por eso te contaba que **nosotros fuimos ATE no por la cosa de negocios y recursos si nomas bien por la posibilidad que nos da de replicar esto y la fundación Astoreca parte primero con el portal con esa clara intención de replicar lo que les funcionaba bien**, como al colegio le empezó a ir bien tenían muchas personas que querían venir a ver al colegio y la capacidad del colegio para recibir personas es súper limitada , entonces la pregunta del directorio en ese minuto era ¿cómo podemos sacar esto?, porque los colegios de, también pensando de fuera de Santiago no tienen ninguna posibilidad de venir, ¿cómo les mostramos lo que estamos haciendo? Y ahí se crea el portal y con esa misma intención es que seguimos haciendo las cosas de capacitaciones tratando de por un lado hacerlo más transparente y que la gente tenga las herramientas ahí, posibles, para que lo pueda hacer ojala solos, el que lo pueda hacer solo bienvenido sea.

E: Con respecto a las asesorías que se dan fuera de la región Metropolitana ¿Es muy complejo trabajar?

Es complejo porque toma mucho tiempo, hay un costo grande para las personas que están acá estar fuera de Santiago y simplemente son viajes entonces se hace cierta cantidad de viaje afuera y se tiene un trabajo como bastante intenso entre en términos de ir a visitar

clases tener reuniones con los profesores con el equipo directivo y algún taller que refuerce los contenidos, así se hace.

E: Pasando a otro tema y pensando en esta política como un aporte al mejoramiento ¿Cuál cree que es el aporte fundamental de una ATE al sistema educativo?

Es que en el caso de Astoreca es bien particular, porque **nosotros tenemos programas que han dado buenos resultados y que han sido probados durante el tiempo y eso es lo que ofrecemos** junto con, en términos de los cursos digamos, en términos de **la asesoría es más bien un acompañamiento ahí acompañamos tanto al equipo directivo como a los profesores y se ofrece como una especie de como de coaching ahí hay como un análisis compartido**, hay una alianza que se establece con el otro, para examinar la práctica y verlo en acción y resolver juntos los problemas.

E: ¿Esta política pública nueva puede ser relevante para el cambio en general de la educación?

Sabes lo que yo veo con el asunto de las ATE y de las nuevas, que **por un lado los colegios realmente tienen súper claro que se los va a medir que hay resultados, que tienen que orientarse hacia esos resultados, que para eso tienen que hacer un plan y que están siendo bastante detallados en cómo hacerlo y esa línea general la encuentro súper buena y asociarse a gente que tenga capacidad para ayudarlos en este proceso mi pregunta más bien es ¿qué capacidad real tienen? no sé, ¿qué cantidad de ATE, cuántas son como decenas y tantas?...**

E: Alrededor de quinientas

A: ... ¿Qué tantas de esas realmente tienen experiencias probadas? Y ¿qué tantas de esas ofrecen como asesorías cosas que son realmente un barniz, pero un curso, ósea, y se les vende a los colegios la idea de que con este curso, de que con esta asesoría de unos o dos días van a mejorar, eso yo encuentro que es una falacia y eso lo encuentro problemático... es un engaño, y una cosa que el sistema está bien, funciona bien en términos de que, como te digo orienta resultados, para esos resultados hay un plan y hay ATE que ayudan en eso, pero hay que hacer una distinción en lo que realmente llamamos una asesoría y lo que llamamos un curso y eso si no está, todo se llama asesoría y **todo tiene como el mismo nivel, y eso yo encuentro que es engañar a las escuelas, sobre todo cuando tenemos claro que hay escuelas que son vulnerables y por lo mismo les cuesta**

saber qué cosas son de mejor o peor calidad , entonces yo creo que el ministerio ahí tendría que filtrar y no lo está haciendo.

E: ¿A qué se refiere con que no lo está haciendo?

A: Todo se llama asesoría, ósea cuando nos citaron de la Universidad de Chile para ver la ATE y para ver como se les llamaban a las cosas, yo hice este mismo punto encuentro que es súper complicado, **llamarle asesoría a cosas que van desde 8 horas eso no es una asesoría, eso es otra cosa y llamémosle distinto y no estaban dispuestos a cambiarle el nombre y eso yo encuentro que es un engaño a los colegios**, sobre todo de nuevo cuando estamos, si le vamos a llamar así para colegios de 300 puntos , los equipos directivos saben muy bien qué es lo que necesitan y como ver si una cosa es buena o mala, pero una escuela de 200 puntos o 190 puntos, no sabe, por algo está ahí, en el fondo, entonces necesita que realmente alguien le ayude a ver si es lo que necesita, si es lo mejor, pero un capacitación de dos días no le va a ayudar y como tienen 190 puntos lo único que va a pensar es algo de dos días , algo rápido, si po, ahí yo encuentro que hay una falta de parte del ministerio.

E: De ir generando más claridad con respecto a lo que se hace.

¿Sabes qué? Es **que lo primero es más claridad en términos de que es lo que se ofrece , no llamarle de la misma manera a cosas que son radicalmente distinta y establecer una diferencia para que el usuario tenga muy claro, que es lo que está contratando, eso es lo primero y lo encuentro súper bueno que los primeros fiscalizadores sean los usuarios, se va a ir generando, con el tiempo, pero no al tiro , con el tiempo, una masa crítica de los mismos colegios** cuando vienen con nosotros ellos se dan cuenta de que no les funciona, pero que pena que no les funcione después de un año, o dos años de haber gastado el tiempo, de haber incorporado a sus profesores, por último que se decepcionen teniendo claro que es un curso, es una pasantía muy cortita y no llamarle asesoría a una cosa de 8 horas a mi me parece que eso no está bien.

E: Con respecto la ley SEP ¿Cuál sería el rol de una ATE en el diseño, implementación y evaluación de los planes de mejoramiento?

A: **A tienen camino por muchas áreas, las ATE pueden funcionar en el diagnostico, o solamente en la evaluación o totalmente en la elaboración pueden dar desde encuestas o pueden guiar en todo el proceso hasta que se suba el plan de mejoramiento, tienen múltiples caminos para entrar.**

E: Y en ese sentido ¿Cuál cree que sería el mejor camino, desde la necesidad de la escuela...

A: A ver la escuela no tiene la necesidad tiene la exigencia más bien de hacerlo, es distinto y una vez que tiene la exigencia y me parece súper interesante que también en ese periodo el ministerio ponga a disposición de los colegios ATE digamos o que hayan fondos finalmente, no son ATE, hay fondos para contratar a otros para hacer la evaluaciones y me parece súper interesante del primer momento en que el colegio tiene una radiografía de donde está y eso puede generar muchos, mucha claridad acerca de la brecha que queda por llegar a lo que quieren y puede empezar a generar, voluntades y claridad acerca de qué camino seguir , me parece súper bueno eso, si.

E: A partir de la experiencia recogida ¿Qué aspectos mejoraría?

¿Nosotros? huy hartas cosas, lo que pasa es que de nuevo estamos hablando, **los cursos siempre los revisamos**, por ejemplo ya que partimos con el colegio La Unión, **el manual se revisa todos los años se mejora, nos damos cuenta de problemas desde tipeo de ortografía, hasta actividades que quedaron poco claras, objetivos que hay que refinar, calendarizaciones, en fin**, siempre hay cosas en los cursos de repente como los grupos son distintos van teniendo distintas inquietudes y realmente nos damos cuenta, sabes que, no nos habíamos puesto en este escenario, incorporémoslo para el próximo curso, y vamos refinando, **entonces tomamos en cuenta todas las inquietudes que salen de los cursos** , algunas de ellas son propias de personas que de repente no han aplicado el programa y por lo tanto tienen más bien mal entendido, pero de eso nosotros nos tenemos que hacer cargo, porque no quedo claro esto, ya, ¿es un malentendido propio de un novicio?, en cuyo caso no hay nada que tengamos que hacer mucho, ¿o es un malentendido porque esta poco explicado, porque los espacios no están claros, porque la metodología todavía hay que refinarla? Y ahí lo vamos mejorando y de repente simplemente áreas que no habíamos explorado que son súper interesantes y que las incorporamos, eso en términos de los cursos, y que mas, y en términos de la asesoría, huy mucho, porque llevamos poco tiempo este es nuestro cuarto quinto año que estamos con asesoría bien, bien organizada, nos queda mucho por hacer, todavía en términos de refinarlo, organizarlo, sistematizarlo, si.

E: Es un proceso de mejora continuo...

Pero absolutamente, absolutamente, en Estados Unidos yo estuve en una de estas que hacia súper similar a lo que nosotros hacíamos, llevaban 15 años y todavía estaban mejorando las cosas, ósea, si estamos así nos queda mucho por hacer, si, de todas maneras.

E: Bueno, algo más que agregar...

A: No, eso es todo lo que hacemos, yo creo que queda súper claro la manera de relacionarnos con la escuela, cual es el propósito fundamental y lo que logramos con estos cursos que todavía yo creo que es poquito.

ENTREVISTAS CODIFICADAS

ENTREVISTA SOSTENEDOR

Colegio Particular La Unión

ENTREVISTA	CATEGORIA	TOPICO
Entrevistador: Con respecto a este colegio, ¿cómo ha sido el trabajo con la ATE, cronológicamente desde que partió el tema de la Ley SEP? Sostenedor: Nosotros cuando partimos, más que buscar una ATE buscamos ASTORECA y después averiguamos si ASTORECA era ATE, porque empezamos a buscar experiencias de colegios que estuvieran vulnerables y que tuvieran buenos resultados, en eso también empezamos a consultarles a directores de otros colegios, y llegamos al famoso método ASTORECA. Quien da el método ASTORECA la fundación ASTORECA y así llegamos donde Bárbara que en el fondo nos explico cómo funcionaban en ellos que tenían todo un sistema de capacitación y hicimos el proceso, reservamos un par de cursos y hasta que fuimos a capacitación, el primero equipo fue en el verano del año 2009, partimos con ellos con capacitaciones en el área de lenguaje y de gestión curricular, cotizamos con ellos la asesoría de acompañamiento, cotizamos la capacitación con acompañamiento pero esa capacitación era una locura en costo. Cuando partimos era inalcanzable porque se demoro mucho en empezar a salir los recursos de la SEP, por ejemplo a nosotros el primer año nos reconocieron 86 niños y nos daban el	2.1	Elegida por trabajar con una escuela similar
	4.2	Primera capacitación de lenguaje
		Falta de recursos para contratar asesoría.

antipo porque no teníamos el plan de mejoramiento aprobado, y así vivimos el primer año, esto fue en el año 2008 hasta agosto del 2009 aprox, estábamos recibiendo por un número reducido de niño y recibíamos solamente la mitad de los fondos porque los otros fondos se liberaba cuando se aprobaba los planes de mejoramiento ahí fueron varias peleas por acreditar niños, yo fui hasta la JUNAEB al MIDEPLAN, lo recorrí todo peleando por los niños y no sé si habrá sido por eso o por una mejora de base de datos pero hoy día ya tenemos 228 niños reconocidos como alumnos prioritarios. Entonces en una primera instancia por recursos no nos daba para hacer la asesoría y optamos por mandar a las profesoras a cursos y al equipo directivo al curso de gestión curricular de ASTORECA, si bien en el año 2009 ya había más recursos es súper caro hoy día contratar una asesoría externa, igual que tomar evaluaciones externas. Entonces si contratábamos asesoría externa se nos iban a ir el 70% de la subvención en pagarle a los asesores externos, y si nosotros hacemos un diagnostico hoy día ¿somos capaces de determinar en que estamos mal? Nos sentamos y dijimos absolutamente, tenemos súper claro en lo que estamos mal y por donde tenemos que empezar a trabajar, y dijimos entonces empecemos a trabajar, porque esa mismas plata que yo la puedo gastar en asesoría hoy día la puedo gastar en salidas pedagógicas, en materiales, porque la misma implementación del método ASTORECA es caro en implementarlo, por ejemplo significa mucha inversión en libro que aquí uno no se la puede traspasar al apoderado, entonces si yo quiero trabajar el método ASTORECA con los niños tengo que partir invirtiendo 10.000 pesos en libro por cada alumno y multiplícalo por 5 cursos de 40 alumnos por cursos y así suma y sigue.	3.5	Por recursos optamos por la capacitación
E: ¿No pensaron en alguna posibilidad de ver otra ATE?	3.5	Claridad de la necesidad
S: Lo que pasa es que nosotros partimos viendo escuelas que tuvieron buenos resultados para ver como trabajaban, tuvimos también una experiencia con la SIP y fue un profesor a capacitarse y la verdad que el profesor había ido a ASTORECA a lenguaje y después fue a la SIP a matemáticas porque ASTORECA no tenía un sistema avanzado en la enseñanza de las matemáticas sino que ellos estaban	8.1	Optimización de los recursos por las capacidades de la escuela
	8.1	

abogados solamente al método de lenguaje y la verdad que no fue motivador ,me dijo, lo que aprendí fue prácticamente nada y opino que mejor hubiese tenido una semana de vacaciones debido a la desmotivación que le produjo esto. En consecuencia esa misma profesora cuando volvió de ASTORECA me pidió trabajar en Enero para tener todo su material listo, para preparar proyectos que quería hacer en marzo. Entonces se notó la diferencia cuando los profesores volvían de los cursos. E: Mas allá de ver cuál es la ATE que querían contratar ¿en cuales etapas decidieron trabajar? S: Nosotros por plan de mejoramiento partimos con lenguaje, ese era el primer ámbito que había que abordar porque así estaba establecido, primero era lenguaje, luego matemáticas y después el sub sector que uno tuviese déficit interno por lo tanto hicimos un estudio y decidimos partir con lenguaje, luego estudiamos con que curso queríamos partir y decidimos vamos por kinder, primero y segundo básico, entonces las profesoras de estos niveles fueron junto con la jefa de UTP y dirección porque en el fondo para poder acompañar y supervisar bien la ejecución ellas tienen que saber lo que su profesora está haciendo, y con eso vimos que los resultados fueron excelentes , en primero básico el año 2008 salió un 40% de los niños con la meta cumplida en velocidad lectora y el año 2009 era un 85 %, en segundo básico de un 40% en el año 2009 era un 94 %. Nos dimos cuentas que funcionaba y ahí subimos a tercero y cuarto básico e invitamos a la profesora de segundo ciclo de lenguaje para que también asistiera y pudiera hacer alguna implementación de las practicas que ella rescatara que fueran interesantes, hiciera alguna adaptación para los niños de segundo ciclo principalmente pensando en no perder, porque se trabaja mucho lo que es el habito de lectura y todo, entonces dijimos, no sacamos nada con tener un trabajo súper paulatino y sistemático en primero, segundo, tercero y cuarto básico para que después se diluya en el tiempo, entonces dijimos que hacemos e hicimos una adaptación, en el verano fueron todas las profesoras que hacían lenguaje en el colegio hasta segundo ciclo a hacer el curso, se crearon materiales, se creó un libro de comprensión lectora que hoy día se trabaja de quinto a octavo,	4.2	Capacitación de los profesores y equipo directivo para supervisar el trabajo desde dentro Logros Visibles Aumento de curso y capacitación de una profesora del segundo ciclo Estrategia de lenguaje para todos los cursos Creación de libros para implementar lenguaje

se creó un libro de lectura comentada diaria, un libro que todos los alumnos del colegio se llevan para la casa para leer diariamente y se comenta al otro día. E: ¿Esa creación es a partir de la escuela? S: Lo que pasa es que en ASTORECA los niños de segundo, tercero y cuarto traen lecturas diarias porque así el método lo establece y así ellos nos venden el material. E: ¿La profesora que está encargado de esto fue capacitada por ASTORECA? S: Si por ASTORECA, aquí todos los profesores de lenguaje ya pasaron por ASTORECA y ha sido una muy buena experiencia, ellos trabajan muy bien la normalización del aula, la planificación, por lo tanto como colegio ahora vamos a capacitar a nuestro tercer grupo de docentes, me refiero a todas las profesoras que aun no han sido capacitadas. Quiero que hasta la profesora de educación física asista a ASTORECA para que al final todas puedan hablar el mismo idioma. Lo que es normalización, lo que son los hábitos de lecturas, lo que es la motivación a la lectura un poco para uniformarlas. E: Tomando en cuenta todo lo dicho ¿cuál fue el argumento o necesidad de porque contratar una ATE? S: La necesidad de capacitación, la necesidad de que el colegio viene subiendo en resultado hace muchos años pero mientras más sube mas cuesta subir al escalón que sigue. Por lo tanto haciendo más de lo mismo claramente no íbamos a llegar a las metas que el plan de mejoramiento nos estaba exigiendo y además de eso es que todos los años se subían 3, 5 o 6 puntos pero para llegar a los 285 o 290 que se nos pide llegar al año 2011, ya no llegábamos con tantos pasitos cortos, necesitábamos empezar a dar pasos más largos, por lo tanto había que empezar a hacer cosas nuevas, y ahí fue donde volvimos al inicio a comenzar a ver qué colegios vulnerables tiene buenos resultados. Igual hemos hecho capacitaciones en otros cursos por ejemplo yo tengo la profesora de primero y de segundo que ahora acaban de terminar un curso de didáctica de la matemática, que también tiene registro ATE en la Finis Terra, quedaron fascinadas, se les abrió un mundo nuevo, porque les enseñaron mucho como detectar y trabajar con niños con necesidades	7.8 7.6 7.6	Mejorar los resultados Complejidad en la búsqueda de ATE a través del registro Búsqueda específica Participación en conjunto en todo el proceso

especiales., ahora tiene la mente más abierta y ven que si el niño no aprende no es solo porque no aprendió, sino que hay un porqué y otras razones detrás y buscarlas para poder aprender a trabajar con él, entonces ahí tenemos hoy día otra experiencia que acaba de concluir se titularon anoche y fue una experiencia bastante buena. Pero yo pienso que siempre hay que andar buscando, pero como les decía, lo que pasa es que un poco buscar ATE es complicado y yo he intentado hacerlo, pero encuentro súper engorrosa la página de las ATE, cuando uno quiere buscar una oferta uno se encuentra frente a 10 mil ofertas y eso es súper engorroso, yo al final no he llegado a nada. La otra ATE que tenemos que es en el tema de convivencia que es San Lorenzo, llegamos también por ASTORECA. E: ¿Qué facilidades existieron en este proceso? S: Para nosotros fue “fácil” porque fuimos a buscar a ASTORECA no fuimos a decidir, si nos hubiesen pasado un listado de ATE que ofrecían el servicio probablemente hubiese sido complejo para nosotros. No íbamos en busca de una ATE que nos enseñara el tema de la lectoescritura. E: ¿Qué participación tuvo la directora en este proceso de contrato? S: Lo hicimos todo juntas, todo el proceso, entonces cuando yo asumí el colegio y ella también, se nos abrió el mundo de la SEP, yo tenía idea porque el sostenedor me había mostrado el convenio de igualdad de oportunidades firmado pero yo llegue al colegio y éste no tenía idea de lo que era el SEP y hoy día es la gran falencia que tienen muchos colegios. Yo tengo un montón de amigos profesores y les digo que exijan y no tiene idea lo que es la SEP. Yo digo que el éxito del SEP va en un sostenedor que este muy afiatado con su director y con su equipo. E: Me contaba que el inicio del proceso de información con respecto a la ley SEP, que había estos recursos y todo, en ese proceso ¿fue solamente esta carta? S: No, empezamos a estudiar, porque antes de llegar a la escuela no se sabía nada del la ley SEP. E: Dentro de la búsqueda y contratación de la ATE, ¿qué facilidades visualizo en este proceso? S: Nosotros no tenemos la asesoría, solo tenemos la	1.1	Equipo directivo comprometido - éxito de la SEP Facilidad en el contrato

capacitación entonces es un proceso súper sencillo, porque ellos abren a través de su página de internet las postulaciones yo le mando un email a María de los Ángeles, le digo me interesa reservar tantos cupos, a tales cursos, para tales personas, a tal fecha, ella me responde si hay disponibilidad, entonces yo le hago una transferencia por el anticipo, me guardo la reserva, después la gente va, ella me manda la factura yo le mando el cheque y seria todo, entonces es un proceso súper simple. E: ¿Ustedes evaluaron las propuestas de trabajo o de alguna manera estas capacitaciones o si en otras escuelas también se había hecho? S: Como dije anteriormente, nosotros buscamos colegios que obtuvieron buenos resultados y después lo validamos con la directora de otro colegio que nos dio excelentes referencias. La diferencia es que ella capacita y además tiene contratada la asesoría. E: ¿Existe algún monitoreo o evaluación con respecto a después de capacitar a los profesores, existe alguna reunión de cómo van realizando el trabajo? S: Nosotros usamos este sistema, normalmente usamos la calendarización, la primera semana nos vamos todos a capacitación, estamos mandando más o menos entre 15 y 16 personas, el día Lunes 10 nosotros nos juntamos a hacer una jordana de cierre que consiste en que cada una comparta su experiencia, primero partimos con eso, y ahí se cierra, y después en el tema de los cursos ya se va haciendo acompañamiento de dirección con cada uno de los profesores para ir viendo las distintas etapa de implementación porque ahora por ejemplo nos va a salir fácil pero el primer año la profesora llego con un listado desde que tuvimos que modificar la sala hacia delante, desde decir que no servían las mesas cuadradas que necesitábamos mesas individuales, o que no le servía esa pizarra porque necesito un cuadricular etc.... y todo eso se implementa en el verano para que cuando ella llegue en Marzo estén todas las salas con lo que ella necesita. En marzo se parte siempre las primeras semanas y se hace una especie de mini capacitación o jornada, que se trata de que las personas que se capacitaron hagan una presentación y les explican a sus compañeras en	1.4	La asesoría es de dirección Los materiales se implementan en el verano Presentación de lo aprendido a otros colegas Evaluaciones del equipo directivo

qué consiste el trabajo que ellas van a implementar, que fue lo que aprendieron, cuales son los objetivos, cuales son las características, y así cada profesora que se capacito hace su presentación del curso. Y después lo que nosotras vamos haciendo como plan de mejoramiento es hacer las evaluaciones periódicas que son evaluaciones cerradas que las hacemos nosotros.	7.9	Evaluaciones por al ATE y por la escuela
E: Esas evaluaciones, ¿tienen un argumento a partir del mismo método? ¿De las mismas capacitaciones? ¿Ellos mismos les dicen que evalúan de cierta manera? S: Hay métodos de lenguaje, por lo menos el de kínder y primero traen evaluaciones propias, ellos te entregan las evaluaciones, lo otro en el fondo las vamos viendo alienadas con los monitoreos que te pide el plan de mejoramiento.		Compromiso por innovar
E: A partir de estos cambios comentado en cuanto a la salas y ese tipo de cosas, ¿Hubo algún tipo de resistencia de parte de algún actor educativo? S: Hay profesoras que les costó más que a otras, pero al final yo diría que el resultado ha sido bueno, tuvimos una profesora de kínder que no implemento el método 100% como debía pero finalmente la niña a final de año renuncio, pero por asuntos personales y de interés de ella, no porque no le gustara el método. E: Por lo que veo dentro del plan de implementación siempre ha estado en constante trabajo junto con la directora.	4.7	No existe dificultad
S: Si mucho, nos hemos pasados dos años en esto, esperamos tener este año vacaciones. E: Y en estos dos años de implementación cual cree que ha sido el facilitador en este proceso, para que se lleve a cabo de una mejor manera. S: Yo creo que nosotras, en el sentido de que yo le digo a la profesora usted vaya a hacer el curso, me trae el listado de lo que necesita, obviamente con su explicación, y se compra. Y como dije anteriormente ya hemos sacrificado dos veranos por tener las cosas que necesitan el primero de marzo. Nuestro compromiso real con esas innovaciones.		Evaluaciones por parte de la escuela
E: ¿Y dificultades en este proceso de implementación? S: En general no veo porque las profesoras se han motivado solas, esa tarea la hace ASTORECA.		Relación ATE – Sostenedora. Poca relación con

E: En cuanto a los tiempo que ustedes necesitan para implementar el trabajo, ¿es ideal el que tienen? S: Siempre se va a requerir de más tiempo, lo ideal sería tener más. E: Como esta todo tan establecido con fechas, ¿no han tenido un problema con respecto a seguir en ese mismo orden? S: Gracias a Dios no hemos tenido ningún problema con las profesoras de lenguaje porque sería una mentirosa si dijera que no tenemos problemas de conflicto dentro del aula, pero las profesoras que hoy día hacen lenguaje no tienen, son profesoras que logran tener una normalización impecable y que jamás no han cumplido con la planificación por un problema. E: Después de las capacitaciones, ¿hay algún tipo de evaluación de ustedes de cómo fue esta capacitación? S: No, formalmente no, yo con mis profesoras nos juntamos ellas nos cuentan su experiencia, que hasta ahora todas han llegado maravilladas. Pero es una evaluación informal, una apreciación. E: ¿Durante el trabajo, a fin de año por ejemplo? S: Es que nosotros evaluamos a través de los resultados que vemos durante y a fin de año. Y las observaciones de clases durante el año que hace UTP y dirección. Ellas hacen harta supervisión de clases. Es una evaluación en el aula. E: El proceso de comunicación y coordinación entre la ATE, escuela y sostenedor en esta primera etapa ¿cómo fluyo? S: En general la relación con la ATE la tengo yo (Sostenedora), porque no es mucha tampoco por lo que le comentaba antes, que son solo cursos de capacitación. E: O sea que el trabajo de la ATE cuando hace las capacitaciones en todas las áreas durante el año igualmente si surge alguna duda ellos están disponibles y ¿esto no tiene que ver como una cosa extra, digamos que ustedes tienen que pagar? ¿Si no más bien viene incorporado en el contrato? S: Ellos tiene muy buena disposición, incluso cuando uno va al curso las tutoras dan los correos entre otras cosas de buena voluntad. E: Refiriéndonos a la última etapa, Lecciones para el futuro y para otras escuelas, desde la experiencia que ha tenido actualmente con la ATE, en general.	4.2 4.2 4.2 5.1	demás actores Disposición para resolver dudas Mas que el nombre (de la ATE) por lo que se busca Buena información en su página Buscar lo que se adecue a las necesidades de la escuela

¿Qué aprendió con la experiencia de este trabajo con una ATE? S: Yo creo que hay que irse más que por el nombre, por lo que uno busca, o sea si bien yo dije no fue fácil buscar ASTORECA, yo antes de contratar ASTORECA vi todo lo que ellos ofrecían en internet y sus programas están disponibles completamente en la pagina, entonces igual pude interiorizarme en lo que ellos ofrecían antes de contratarlo entonces ya teníamos el tema de los resultados que pudimos validar con los otros colegios, después tuvimos la experiencia de esta directora amiga que nos conto su buena experiencia que había tenido, después tú ves en la página web toda la información y decir vamos. En conclusión yo creo que mas que irse por quien imparte el curso, que la institución sea gloriosa o tenga una trayectoria, en el fondo poder ver que lo que tu estas buscando se adecue a tus necesidades, que eso también es súper fundamental y que es parte puede ser el gran problema que hoy se está teniendo, que hay que ir paso a paso. Más bien hay que fijarse en lo que se está ofreciendo más que en quien lo está ofreciendo y ver que se adecue a las necesidades de cada establecimiento tiene. E: ¿Que mejoraría en este proceso de asesoría o la experiencia que tiene usted? S: Que abaraten los costos para que me vengan a supervisar. La verdad con ASTORECA no hay nada que decir, ha sido una experiencia muy positiva. Tendría que mentir para encontrar cosas negativas con esta experiencia. Tratar de agilizar un poco más el tema para los colegios, quizás una encuesta que fuese de mayor utilidad y de mayor retroalimentación, me refiero a que la deberían hacer los profesores y los directores más que el sostenedor, porque mi opinión va a ser muy administrativa y yo creo que aquí lo importante es la opinión del que estuvo en aula y de lo que pueda rescatar para aplicar en su aula. E: También se establece que quizás cuando una evaluación la hace un sostenedor pueda pedir también la opinión de la comunidad completa S: Es pobre la encuesta yo encuentro, aparte que no todos los sostenedores tiene la comunicación que uno tiene con los docentes, entonces el resto de sostenedores lo va a hacer cerrada a él, no va a	5.1 4.7	Costos más bajos Retroalimentación de mas actores Opinión del docente en el aula Evaluación de la ATE deficiente

preguntar. Y la encuesta de directores y sostenedores igual, entonces en el fondo para mí por eso no tiene sentido porque además de eso me preguntan, si se cumplió con los objetivos esperados, y yo voy a ver si se cumplió con los objetivos esperados viendo cual es mi objetivo, que es que aumente el rendimiento de los niños y bueno si además el profesor llega motivado mucho mejor, pero para mí lo fundamental no es que llegue un profesor riéndose al curso. Entonces la encuesta según mi opinión no es buena. E: Y el tema de la asesoría propiamente tal, ¿también está pensado en contratarla para el próximo año? S: No sé si para el próximo año, pero lo más probable es que para el sub siguiente, nosotros como interno dijimos que cuando veamos que lo estamos haciendo bien es la hora en que ellos nos vengán a validar si realmente lo estamos haciendo bien. E: Si tuviera la oportunidad de recomendar esto, o hablar con sostenedores de otros colegios, ¿recomendaría la experiencia? S: Si, la recomendaría absolutamente. E: ¿El servicio de ASTORECA o en general el concepto de asistencia técnica educativa? S: El servicio de ASTORECA y en general el tema SEP, yo creo que es una oportunidad súper buena, y relevante para un mejoramiento educativo pero bien enfocada. E: El supervisor ministerial ¿tuvo algún aporte en todo este proceso ya de dos años trabajando con la ATE? S: Nosotros con los supervisores ministeriales lo que tenemos son jornadas que ellos hacen a nivel municipal, comunal que se asiste y dan los lineamientos generales, pero de haber un acompañamiento en el colegio no tenemos.	4.8	Dejar a la ATE, para validar su trabajo en el año subsiguiente Oportunidad para el mejoramiento educativo. Lineamientos generales del asesor , pero no existe un acompañamiento
E: ¿Y cuáles cree que hubiese sido el aporte de un supervisor más constante en ese sector? S: Yo creo que al principio hubo muchas dudas, cuando partió todo el tema que era la SEP, y yo creo fue por un problema de muy poca claridad a todo nivel, por lo tanto lo optimo hubiese sido que cuando este proyecto partió se hubiera bajado a nivel ministerial y a nivel de supervisores, y que ellos nos hayan podido hacer un acompañamiento real; pero hoy día vamos como todos sobre la marcha, por	5.1	

ejemplo a nosotros nos invitaron a participar en el piloto de los planes de mejoramiento, porque fuimos unos de los primeros colegios que subió el diagnósticos a la web, nos seleccionaron para hacer el piloto de los planes de mejoramiento, y pudimos tener acceso a lo que era la pagina de estos planes de mejoramiento, pero los supervisores no los conocían porque a ellos no les habían dado el acceso, entonces difícilmente nos iban a poder ayudar si ellos no tenían acceso a la pagina ni conocían el sistema.	6.1	

ENTREVISTA DIRECTORA

Colegio Particular La Unión

ENTREVISTA	CATEGORIA	TOPICO
Entrevistador: ¿Cómo surgió la necesidad de contratar esta asistencia técnica? Directora: Surge con el tema del plan de mejoramiento, el SEP (Ley de Subvención Escolar Preferencial), que para nosotros fue una oportunidad la cual nos ha otorgado muchos beneficios. A partir de este plan de mejoramiento, me surgió la idea de observar los colegios que tuvieron buenos resultados, que tienen la misma realidad nuestra y que están haciendo, entonces comencé a buscar por internet colegios de la misma comuna, aunque me encontré con un colegio que no tiene el mismo grado de vulnerabilidad que nosotros como colegio tenemos, que era el colegio Juanita Fernández, que es un colegio que no obtuvo resultados tan altos en el SIMCE pero si estaba con ASTORECA, después pase a Renca viendo por comuna y luego me encontré con el colegio San Joaquín, que sus resultados en el SIMCE fueron realmente buenos. Nosotros somos un colegio particular subvencionado gratuito, 100% gratuito. En los otros colegios si hay una mensualidad, creo que ASTORECA igual cobra algo de 20.000 mensual, el Juanita Fernández también. Entonces en base a eso yo dije, por algo están implementando eso y nació la	1.1 2.1	Surge con la SEP Observar otras experiencias Búsqueda de la ATE por internet

inquietud de saber en qué consistía esto de ASTORECA, escogí colegio al azar, de ahí me metí a ASTORECA y averiguando me encontré que el colegio San Joaquín tenía la interpretación completa de lo que era la fundación ASTORECA, y de donde se desarrolla. Luego de esto comencé a buscar información, y me encontré con la página de esta fundación y vi un montón de material y cosas que en realidad me podían servir y era lo que yo estaba buscando. E: ¿Revisó algunas otras ofertas además de ASTORECA? D: Yo me enfoqué netamente en lo que es el programa de lenguaje, porque yo y varios profesores habíamos tenido el perfeccionamiento de la SIP (sociedad de instrucción primaria) en el método Matte. Entonces ya teníamos esa base y me di cuenta que ellos también trabajaban con Matte, pero que tenían todo un trabajo más desarrollado desde kínder y con una metodología diferente a lo que en la SIP le enseñan el método, como las estrategias mismas para la lectoescritura, pero el programa de ASTORECA era mucho más completo. Me fijé que tenía una calendarización anual, cumplía con los objetivos fundamentales de acuerdo a los planes y programas del MINEDUC, entonces fui cruzando información. E: En este proceso de búsqueda, ¿quién más participo aparte de usted? D: Yo y la sostenedora. Hace 3 años yo estoy como directora del colegio, antes trabajaba en UTP y hacia clases. Luego asumí como directora y la decisión de esto la tomamos entre las dos, porque pensamos que si bien el colegio durante 10 años ha tenido resultados significativos veíamos que lo que estábamos haciendo hasta el momento nos daría un salto mayor, y como tuvimos la oportunidad de tener los recursos con el plan de mejoramiento, se nos da la oportunidad, y en base a eso empezamos a tomar decisiones. E: Y en términos prácticos, ¿se hicieron reuniones para decidir contratar esta ATE (Asistencia Técnica Educativa)? D: ... en el fondo investigamos la información de la página, empezamos a ver de qué se trataba, averiguamos, empezamos con el curso de gestión y liderazgo, también empezamos con las profesoras de	2. 2. 2.	Queríamos el modelo Matte. Actores involucrados Queríamos dar un salto mayor Oportunidad de los recursos No vimos mas ofertas

NB2 a hacer el curso de lenguaje, pero prácticamente fue una decisión que tomamos las dos desde dirección y fue enfocado justamente a ASTORECA, la verdad es que no vimos otra mas, ya que teníamos las base de la SIP, pero esto era algo más que complementaba el trabajo. E: ¿Cuánto duro el proceso de decisión? D: Quizás un mes o dos pero no fue tan difícil la decisión. E: ¿Qué fue lo que facilito todo este proceso de contratar una ATE? D: Primero que tenían resultados tangibles, había una muestra de algo verídico, este método me estaba ofreciendo obtener buenos resultados, eso fue un dato duro para nosotros. Lo segundo fue que contábamos con los recursos, o sea mi plan de mejoramiento y los recursos que me iban a llegar me iban a permitir que yo pudiera perfeccionar al cuerpo docente, podía implementar porque este método necesita una implementación, el libro, la estructura de la sala de clases, porque hay una modificación del entorno para aplicar el método, entonces estábamos en las condiciones y lo podíamos hacer. E: ¿Que dificultades pueden haber existido en estos dos procesos? Tanto de decisión como de búsqueda. D: Yo diría que no hubo dificultades, tenia claridad, me gusto el programa, como estaba presentado. E: ¿Y en cuanto a dificultades dentro de la escuela? Porque sabemos que cuando llega un asesor externo siempre hay una resistencia en cuanto a un trabajo desde fuera. En ese sentido ¿hubo dificultad desde otros actores de la escuela? D: No tuvimos dificultad con los profesores porque nosotros llevábamos bastante tiempo en que los profesores no tenían perfeccionamiento, existía una situación en la escuela muy plana, entonces se le presenta la posibilidad a un profesor de decir que vamos a perfeccionarlo y que esto va a producir un cambio. Lo que hice fue varias jornadas para contar en qué consistía, dentro del proceso hubo un empoderamiento para los profesores de lo que íbamos a hacer. Se le presentaron los argumentos a los profesores de porque íbamos a hacer esos cursos, cuales son las garantías, cuales son los beneficios, que va a implicar este curso, la decisión ya estaba	1.1 2. 1.1 2. 2. 2. 2.	Resultados Tangibles Los recursos para perfeccionar a los docentes Sin dificultades en las dos etapas iniciales Se explicó la situación para empoderar a los docentes Oportunidad de aprender

tomada; es cierto, pero hubo un trabajo previo, cuando se les dijo que los íbamos a capacitar no hubo ningún problema, al contrario. E: Pasando al tercer proceso, de contratación de la ATE, ¿cuáles fueron las estrategias para evaluar esta ATE?, además de la pagina web, ¿hicieron algún tipo de evaluación para saber si todo lo que se decía en la pagina era cierto? D: Nosotros antes de ir a hacer el curso conocíamos su implementación, cuando fuimos en primera instancia tratamos de abarcar todos los ámbitos, el ámbito de liderazgo para ver como se estaba manejando desde dirección y también como se estaba dando dentro de los profesores que iban a hacer los cursos de capacitación en torno a lenguaje, pero más que nada yo creo que paso por el proceso de planificación que tienen anual y que no pierden detalles y responden a la malla curricular. E: ¿Quiénes participaron en la confección del contrato que se hizo de la ATE con la escuela? D: EL sostenedor es quien ve la parte administrativa, pero lo trabajamos en conjunto. Aquí se trabaja mucho lo que es director y sostenedor en conjunto. E: En esa confección del contrato ¿hubo reuniones? D: No, fue súper expedito, entre la pagina, llamadas por teléfonos, porque de hecho la forma en que hay que hacerlo no tiene muchos obstáculos, entonces uno puede hacer todo el manejo desde el colegio. E: En este proceso de contratación ¿qué dificultades o facilidades hubo? D: Por la misma página en este caso de ASTORECA está toda la información, están dado los links de donde uno tiene que ir, nombres de personas, donde uno tiene que llamar, como hacer la reserva para los cursos, ellos piden un porcentaje de la inscripción que creo que son entre 10.000 y 15.000 pesos para reservar los cupos, son cupos súper limitados. Ahora nos encontramos con que estábamos terminando el curso y ya nos estábamos inscribiendo para el próximo año porque hay una gran demanda por la ASTORECA. E: ¿No encontró ninguna dificultad en el proceso? D: No le encuentro dificultad, hasta el momento ninguna.	3.	Conocíamos su implementación Por el proceso de planificación Confección del contrato No existen muchos obstáculos para el contrato. La pagina es accesible y clara

E: Entonces en general en las primeras tres etapas (decisión, búsqueda y contratación) ¿no hubo ningún tipo de dificultad? D: No, ninguna. E: En todo los procesos anteriores. ¿Qué rol cumplió el asesor ministerial? D: Nosotros le fuimos comunicando a la persona, pero en cuanto a un rol de la decisión ninguno. E: En la búsqueda o en las contrataciones ¿tampoco existió un rol del asesor ministerial? D: No, nosotros siempre estuvimos contando lo que íbamos haciendo pero él no tuvo un rol definido. E: ¿Cuál cree usted que hubiese sido el aporte si hubiese estado el asesor en estas etapas? D: Que el asesor a lo mejor nos hubiera dado estas experiencias de los otros colegios. Sobre todo de los colegios que tienen alta vulnerabilidad, que están como nosotros en riesgo social, y si en otras instancias ya se están dando tanto en la comuna como fuera de la comuna que ellos manejaban ese tipo de información cosa que nosotros tuviéramos mas información. Nosotros nunca la pedimos, la verdad es que nosotros fuimos bien autónomos en ese sentido, pero siempre estuvimos comunicando que estábamos haciendo. E: Luego de firmar el contrato. ¿Cuáles fueron las estrategias o el modelo a seguir en la implementación del trabajo de la ATE? D: Lo primero que se hizo fue recibir la formación y se fue a hacer el curso de gestión, para contar como esto era manejado desde arriba, se manda el equipo directivo, fui yo (directora), la UTP y una coordinadora y fuimos juntas a hacer el curso de gestión y liderazgo. Ahí nos presentaron a nosotros en que consiste en el método y como trabaja en el fondo la fundación en el tema de la educación. E: ¿Podría especificar este rol de gestión que hubo en esa reunión o en general? D: Lo que más plantean en el tema es primero que los directivos sepan y estén empapados de los que sus profesores están haciendo. Están muy definidos los roles, por lo tanto quien tiene que cumplir ciertas tareas, el área de normalización que va desde dirección, trabajo con profesores para los alumnos, está todo bien estructurado, desde el	2. 3. 3. 3.	Ninguna dificultades No cumplió ningún rol el asesor ministerial Información del trabajo en la escuela al asesor ministerial Comienzo del proceso de implementación del trabajo

calendario de todas las actividades que tiene que hacer UTP, el director, tiene todo organizado el trabajo tanto curricular como administrativo del equipo de gestión, para coordinar hacia abajo. E: En este modelo ¿se hicieron algunas modificaciones a este plan? ¿O siempre estuvieron de acuerdo? D: Estuvimos de acuerdo, pero las modificaciones las hicimos nosotros después que volvimos, porque si bien nosotros teníamos instalados ciertos sistemas, este trabajo nos permitió organizarnos y abarcar las dificultades que teníamos, las falencias, como por ejemplo calendarizar todo el año, todas las actividades. Nos sirvió para ordenar más lo que teníamos. E: ¿Pero eso es a partir de lo que ASTORECA les plantea a ustedes? D: Si E: ¿Le hicieron alguna modificación a ese trabajo? A lo que planteaba ASTORECA. D: No, porque en el fondo ellos plantean todo el trabajo de formación pero uno lo tiene que ir ajustando de acuerdo a su realidad. Pero la idea es que si uno toma el método lo haga tal cual como ellos lo están enseñando, pero dan la facilidad de que uno se vaya ajustando de acuerdo a la realidad que tiene el colegio. E: Y en general, la implementación de estos dos años, ¿se han cumplido los productos acordados? Del contrato de la primera reunión en la cual se fijaron los plazos, los acuerdos, el material, el capital humano... D: Si E: ¿Cuál es el objetivo final de cada año? D: Primero tener mejores resultados, nosotros estamos con el plan lector, velocidad lectora, comprensión lectora, en los cursos desde pre kínder hasta cuarto básico y nosotros hemos tenido mejoras significativas, lo que es la implementación del método hemos usado las estrategias y las metodologías que ellos nos han enseñado, en las practicas han mejorado indudablemente. Los profesores se sienten más seguros, es un tema que ha llamado hartito la atención, ya que se sienten con mas herramientas y mas organizados para el trabajo en aula. 	1. 2. 3.	Directivos empoderados Trabajo organizado El modelo nos permitió organizarnos Ajustar el curso a la realidad Capacidad instalada

D: Ellos tienen todos material, sus libros, qué es un material muy bueno y tangible para el alumno, y son de buena calidad, entonces eso ha facilitado el trabajo para el profesor ellos trabajan con mucho material, trabajan con libro para cada cosa, tanto en lenguaje como matemáticas, porque este año fuimos a la implementación de matemáticas con todo el material concreto, con todo su material de libro, entonces responden a las expectativas que ellos nos plantearon en una oportunidad al llevarlo a la práctica si funciona. E: Aparte de llevar material pertinente y necesario, ¿hay otra facilidad que usted cree que existió en la implementación? D: Yo creo que la buena comunicación que hay con ASTORECA porque ante cualquier cosa una manda un correo, uno llama a la persona, siempre ellos están pendiente de las necesidades que uno tenga, la verdad que yo no he tenido mucha necesidad de llamarlos o recurrir porque ellos entregan un manual, un CD y ahí está todo. Independientemente de cualquier duda que pueda surgir uno puede recurrir a ellos en cualquier momento. E: ¿Y Dificultades en este proceso de implementación con la ATE o ustedes como comunidad educativa? D: Quizás la mayor dificultad puede ser el trabajo con los apoderados, porque es una nueva metodología y que el apoderado está acostumbrado a que el alumno lleve su libro del ministerio a una determinada estrategia que es como la habitual y el método va mucho más allá aquí se trabaja con 3, 4, 5 o 6 cuadernos, en lenguaje con mucha lectura diaria, con libros que se llevan para la casa, entonces yo creo que la mayor dificultad ha sido para el apoderado en un principio pero cuando ve los logros hay un cambio. E: Y en general ¿se han visto buenos resultados o buena convivencia? D: Si, aparte hay que tener buena comunicación con el apoderado, a ellos hay que explicarles en qué consiste, aquí en las reuniones se han hecho talleres explicando que aquí se utilizara este método, que se escribirá de cierta manera, porque es súper esquemático, se les explica el calendario, como se va a utilizar el cuaderno.		Profesores más seguros y mas herramientas / Logros Visibles El material facilita el trabajo del docente Atento a las necesidades de la escuela Nueva metodología para los padres

E: ¿Estos talleres con los apoderados los hace directamente usted la directora? ¿O la ATE también les indicó que era algo que se tenía que hacer? D: Era algo que venía indicado que se debía hacer, que hay que explicarle al apoderado lo que se va a hacer, las primeras reuniones se va explicando, pero después los profesores tienen atención al apoderado, entonces tiene la facilidad de que va entrevistando a cada apoderado y de forma personal. E: En el proceso de monitoreo y evaluación de la ATE. ¿Qué tipo de evaluación realiza la escuela para la efectiva implementación de ésta? D: Nosotros hacemos observaciones de clases, desde el equipo directivo. Primero para el profesor para ver si está implementando el método según el calendario, o sea si hoy día se dice que hay dictado, cuento y lectura fluida, se va a ver al aula si la profesora está siguiendo el calendario de acuerdo a ASTORECA. Se hacen evaluaciones de dirección, las mediciones de velocidad lectora y comprensión lectora se hace desde dirección, aparte de las que hace cada profesora de acuerdo a su método, porque el método también tiene sus evaluaciones y vienen hechas y el profesor las tiene que aplicar. E: ¿Es decir que la ATE capacito a los profesores para que ellos implementaran todo este método? ¿No es que el asesor estuvo también en el aula asesorando las clases? D: Si, sobre todo en el colegio cuando nosotros hicimos el de gestión, nos dan esas herramientas, aunque nosotros ya la teníamos pero una de las formas de evaluar es que verifiquemos en aula si el profesor está haciendo el método. E: ¿Usted me dice que la dirección, cual es el equipo de dirección? Entrevistada: Si el equipo somos UTP y la Directora, y en este proceso también está la psicopedagoga. E: Ustedes tres son las que realizan todas estas evaluaciones D: Si E: ¿Qué ha facilitado este proceso de evaluación y monitoreo? D: Yo creo que facilita la buena disposición de los profesores, ha sido facilitador porque era un sistema	4.	Capacitación a los apoderados Explicación del modelo a los apoderados Evaluación del trabajo desde la misma escuela En la capacitación se les enseña a evaluar y monitorear

que nosotros ya habíamos implementado hace 6 años que estuvimos intervenidos por la fundación Chile, entonces ya teníamos un sistema instalado, por lo tanto eso facilito que a la hora de evaluar el profesor no se sienta complicado. E: ¿Que dificultad ha habido en este proceso? ¿O que cree que podría mejorar en el proceso de monitoreo y evaluación? D: Yo creo que las dificultades de repente se presentan con los docentes nuevos, que hay que hacer todo un trabajo con ellos, porque se enfrentan a una realidad diferente. E: Con respecto a los aspectos generales del trabajo de la ATE, ¿Cuáles han sido las estrategias de coordinación y comunicación entre ATE, sostenedor y la escuela? D: Nosotros contratamos, hacemos la gestión de los cursos, vamos al curso, se paga, ahí termina el trabajo con la ATE, después queda la implementación acá en la escuela que es un trabajo en conjunto con el sostenedor E: En ese sentido ¿cómo es la comunicación entre sostenedor y director? D: Nosotros hacemos todo el trabajo coordinado, de hecho todo lo que son las mediciones el sostenedor esta siempre informado, trabajamos, calendarizamos todo juntos, entonces hay un trabajo de buena comunicación. E: ¿El sostenedor también tiene a cargo otras escuelas? D: No solo ésta, lo que pasa es que en el fondo el sostenedor es una persona, un caballero, pero tiene delegada su función Jessica Valera, y ella es la que está con nosotros que es su representante. Con ella yo trabajo. E: ¿Que ha facilitado ésta etapa de comunicación, en el proceso de contratación con la ATE? D: Lo que facilito fue el bien común que tenemos, poder obtener buenos resultados y querer que los niños de nuestro sector tiene las mismas capacidades que otros niños. Lo más importante es que queremos sacar a los niños de nuestro sector a adelante con buenos resultados. E: ¿Y la dificultad de comunicación que pudo haber existido? D: No encuentro que hayamos tenido dificultades, aparte que como nuestro plan de mejoramiento lo	4.	Equipo de dirección Buena disposición del docente Docentes nuevos

hacemos juntos entonces estamos todos empapados de lo que queremos, hablamos el mismo idioma, entonces es difícil que exista dificultad, la comunicación es bastante fluida. E: ¿Considera que este apoyo externo, en este caso, de la capacitación docente o de dirección es relevante para el mejoramiento educativo? D: Si, absolutamente. E: ¿En qué conducta específica cree usted que puede ser un agente relevante para los proyectos? D: Primero en el estímulo y la motivación que le da el profesor, yo veo que hoy día los profesores no son los mismos que hace dos años, hay una mayor motivación, hay una mayor seguridad en los profesores, están convencidos de que el método funciona, de que es una oportunidad para que el niño mejore su aprendizaje, que ha sido una oportunidad para ellos porque les ha entregado herramientas, yo creo que eso ha sido lo más valioso porque yo los veo a ellos haciendo clases contentos. Independiente que no obtengamos muy buenos resultados yo veo que los profesores han trabajado con mayor seguridad porque ha sido una oportunidad de que piensen en lo que ellos estaban haciendo antes estaba bien ahora existe la oportunidad de hacerlo mucho mejor. E: En cuanto a la dirección, más allá de los profesores, ¿usted cree que también es un aporte que la ATE haya trabajado con ustedes para ir mejorando? D: Si ha sido un aporte porque asenta los lineamientos que nosotros teníamos, mas herramientas, nos ha servido para organizarnos mejor, para ver donde están las debilidades desde el liderazgo, para donde tenemos que ir, para que no nos desviemos, ellos nos han mostrado la ruta. E: ¿qué piensa con respecto a la dependencia del agente externo? D: No, yo discrepo de eso porque cuando tomamos la decisión de tomar el ATE yo dije, prefiero que nosotros la implementemos primero y quizás más adelante en un par de años mas voy a pedir que venga alguien a certificar que las cosas que están instaladas acá están de acuerdo a lo que se ha hecho, pero en primera instancia yo creo que ASTORECA da las herramientas para que el equipo directivo pueda asumir esta tarea y pueda	5. 5.	Proceso de contacto Trabajo en conjunto Compromiso de mejores resultados Comunicación fluida Relevancia de

ir mejorando. Nosotros trabajamos de forma muy autónoma y creo que no ha sido necesario el acompañamiento de un agente acá en la escuela. E: ¿Qué le diría usted a otra escuela que no ha contratado una ATE? D: Lo primero que uno tiene que hacer es evaluarse y tener bien clara las necesidades que quiere para el colegio, hay que focalizarse cuáles son las necesidades y prioridades, segundo que quienes vayan a bajar la información estén súper empoderado de lo que van a hacer, tiene que haber una formación y estar convencido de que si va a hacer eso es porque en realidad el tema da resultados, o sea si yo estoy aplicando estoy y voy a tener la intervención de una sociedad externa porque en realidad creo y estoy convencido que eso me va a dar buen resultado. De lo contrario difícil empapar al resto de los profesores porque es un tema complicado hay resistencias al cambio, nosotros empezamos paulatinamente estamos creciendo, no fue toda la escuela, empezamos el equipo directivo mas los cursos chicos, hoy día ya van todos los profesores. Porque tiene que empoderarse todo el colegio, el profesor de religión, el de ed. Física, porque no era la misma disposición que había de los que fuimos al curso y los que no habían hecho los cursos. La idea es que todos puedan ver el espíritu que transmite ASTORECA, como se trabaja y lo que inculcan a los que van a hacer el curso. E: Si usted cree que otra directora que no hubiese estado tan empoderada ¿hubiese salido también con ese sentido? D: Yo creo que si no va muy convencida, la convencen. E: Mas fácil cuando ya desde ustedes hay un compromiso D: Claro porque a mí me habían hablado del lugar pero estar allá es otra cosa. E: ¿Qué cosas no haría en este proceso de asesoría? D: No hagan nada que ellos no verifiquen que el tema no funcione, que no tengan una buena información de la ATE, hoy día hay muchas ATE pero yo creo que es súper importante ir a terreno, ver resultados, preguntar. Buscar mucha información al respecto. E: ¿Qué considera esencial en todo este proceso? Para motivar a otras escuelas a este desafío.	5. 5.	la asesoría Mayor seguridad de los docentes. Herramientas para organizar al equipo directivo Autonomía para implementar la capacitación. Herramientas para el quipo directivo Sin necesidad

D: Primero tener los recursos, es esencial, por ejemplo para nosotros la SEP fue una puerta que se nos abrió al mundo, entonces dije aquí está la oportunidad y tenemos que aprovecharla. El compromiso, el trabajo, la buena comunicación sostenedor director y lo más importante tener un buen equipo directivo que lidere la implementación de cualquier ATE, el convencimiento. Yo tengo que estar constantemente diciendo lo que necesitamos, si tenemos ciertos recursos, etc... y tener la claridad de que es lo que quiero para donde vamos, porque yo podría contratar mil ATE y podría estar aquí pero si no está toda la comunidad de profesores en una misma línea no sirve. Nosotros estamos haciendo ASTORECA y tenemos ahora San Lorenzo, es otra ATE, que también lo trabajamos que son psicólogos que estamos trabajando conflicto y manejo en el aula, lo tenemos en nuestro plan de mejoramiento de convivencia escolar. E: ¿Por qué surgió la necesidad? ¿O hubo algunos problemas contextuales? D: Es que nosotros somos un colegio que tiene algunas dificultades, una de las normas de ASTORECA es que la normalización es fundamental para la aplicación del método, entonces tenemos profesores nuevos también y se generaron algunos conflictos. Surgió la duda de cómo mejorar esto de la mejor forma y nos llegó esto y se conversó, citamos a los psicólogos que nos plantearan el tema y sentimos que era lo que andábamos buscando e hicimos un trabajo con ellos durante 6 meses. Fue un taller específico para profesores, estudios de casos. E: ¿Y también fue de la misma manera con ASTORECA, la resistencia, la disposición? D: No fue tan difícil porque fue una necesidad que salió de ellos, de los profesores, podríamos ver esto, estamos con varios casos de alumnos conflictivos etc....y ahí empezamos a averiguar qué es lo que había en el mercado con respecto a esto. Encontramos San Lorenzo y nos vinieron a hacer una propuesta, lo conversamos, después nos comunicamos por correo y nos gustó la forma de trabajar con ellos.		de un agente dentro de la escuela / Autonomía Lecciones futuras Verificar la experiencia de la ATE Equipo directivo que lidere la implementación Claridad de las necesidades de la escuela

ENTREVISTA JEFE UTP

Colegio Particular La Unión

ENTREVISTA	CATEGORIA	TOPICO
Entrevistador: ¿Cuánto tiempo llevan trabajando con ASTORECA? Jefa UTP: Del año ante pasado, dos años. E: ¿Ustedes realizan capacitaciones? J: Si, los profesores se capacitan en Julio y en Enero E: ¿En qué área? J: Depende el área, por ejemplo la profesora de lenguaje de primero, se capacito en lenguaje y ahora se iba a capacitar en primero de matemáticas, pero sucedió que el ministerio nos dio el premio del método Singapur, por lo tanto ganamos ese proyecto entonces ya no se va a capacitar en eso. Pero todos se capacitan dependiendo de la planta horaria que les entregue dirección. La profesora de segundo se capacita en lenguaje ASTORECA de segundo, ya se capacito; tercero y cuarto lo mismo, lenguaje ASTORECA segundo ciclo; Kínder está con proyecto ASTORECA en matemáticas y en lenguaje; estamos hasta cuarto con proyecto ASTORECA. Ahora de quinto a octavo también hay un proyecto, que nosotros adaptamos, que es muy similar al proyecto ASTORECA y también va con comentarios diarios, con un cuaderno de comprensión lectora, entonces todo el proyecto la profesora de lenguaje del segundo ciclo lo adapto para trabajarlo con esos cursos. E: Desde las necesidades de contratar una ATE, ¿cómo surgió la necesidad de contratar una ATE para la escuela? J: Yo no estoy en ese proceso porque yo ingrese el año pasado, y la directora comenzó en Septiembre del año 2009, y tomó ese cargo. E: ¿El colegio ya venía trabajando con esto? J: Durante ese año claro, pero solamente método ASTORECA en lo que es sentido método Matte, pero la profesora se capacito también ese año en enero de lenguaje y partieron con primero E: ¿Y tú sabes quienes participaron en este proceso de necesidad de contratar, o de búsqueda de una ATE? J: Yo se que Jessica, lo que pasa es que la profesora de lenguaje tenia noción de este tema y aplicó el	7.6	Adaptación del curso a otros niveles Elegida por trabajar con una escuela similar Elegida por trabajar con una escuela similar Gestiones de la sostenedora facilito la contratación Profesores motivados por el método Dificultad por

método matte, entonces después comenzó Jessica con la directora a capacitar en enero de ese año que ella asumió. E: ¿Cómo escogieron ésta ATE, como la buscaron? ¿Tú sabes? J: Ellas tenían conocimientos de esta ATE por una persona conocida de otro colegio de acá de Pudahuel, que les dijo que estaba trabajando con éste método, que era muy bueno, entonces ellas optaron por usarlo E: ¿Tú sabes que colegio es? J: Si, el colegio Juanita Fernández E: ¿Qué estrategias utilizaron para buscar la ATE? J: Después de recibir la referencia antes nombrada Jessica (representante del sostenedor) comenzó a hablar con ASTORECA, para ver cómo podía ser, como se podía capacitar a los profesores, que tenía que hacer ella E: ¿Tomaron alguna característica especial de ASTORECA? ¿Por qué escogieron ésta fundación para que realizara esta asesoría? J: Porque el contacto que tenían decían que era muy estructurado, muy bueno el método y que funcionaba, entonces como vimos que este método lo usaron en un colegio muy similar al nuestro, porque es un sector vulnerable, de escasos recursos, que tiene niños con problemas sociales, y dijimos que si ahí tenían altos métodos porque no poder usarlo en nuestro colegio también. (Colegio San Joaquín). Entonces eso fue lo que motivo, que se pudieran lograr altas expectativas con los niños. E: ¿Qué crees tú que facilitó y que dificultó este proceso de la búsqueda y decisión de contratar esa ATE? J: Lo que hay en la representante del sostenedor es que ella es muy efectiva, ella busca y busca, entonces ella fue para allá y facilitó todo lo que era la capacitación para los docentes, ella vio horarios para que ellos se capacitaran y no trabajaran en enero, y los profesores también estaban bastante motivados para aprender ese método, ahora dificultades siempre hay pero yo creo que es más el temor a un proyecto nuevo, esa es la dificultad mayor para un docente, pero acá están tan comprometidos con el colegio que se la jugaron	2.1	un trabajo nuevo y la resistencia del docente Mayores logros en lenguaje Evaluación externa por otros colegios Confección del contrato

E: ¿Cuándo a ustedes les comentaron que iban a instalar este método, que se iban a capacitar, pusieron resistencia los docentes en un principio? J: Resistencia no, pero si hubo temor a las cosas nuevas y a los cambios; pero ellas están súper comprometidas, pero saben que es un beneficio para nosotros también como profesionales, fortalece totalmente las capacidades de ellos E: Según la etapa de contratación de la ATE. ¿Cuáles fueron los criterios para decir contratar la ATE? J: Lo que pasa es que el plan de mejoramiento de lenguaje adquiriría tener mayores logros, entonces se focalizó que lenguaje ASTORECA era un tema primordial acá en el colegio, tenían muy baja comprensión lectora y velocidad lectora, entonces el plan de mejoramiento del colegio iba todo enfocado ahí. Por lo que esta ATE daba todas esas posibilidades, al conversarlo con personas que conocían este sistema decían que si tenían resultados en velocidad lectora, en comprensión lectora. E: ¿Ustedes evaluaron otros colegios o solamente se basaron en la experiencia del colegio San Joaquín? J: En eso y después se averiguo mucho por internet, también se converso con muchas personas que habían estado ahí. Que han utilizado el mismo método. E: ¿Tú sabes quienes participaron en la confección del contrato? J: No lo tengo muy claro pero Jessica (representante del sostenedor) es quien maneja todo eso, es quien maneja toda el área administrativa E: ¿Ella está también en la escuela o es un agente externo? J: Ella participa activamente E: Además del trabajo que hace como representante sostenedora, ¿realiza otra labor? J: No, ella realiza eso, pero siempre está pendiente de materiales, recursos, de todo lo que tiene que ver con el área pedagógica, es muy comprometida, ella es ingeniera, pero sabe mucho de pedagogía E: ¿Ella que labor ejecuta dentro de la SEP? J: Lo mismo, ella es la representante activa del sostenedor, se preocupa de los contratos, de el horario de los profesores, de los cursos etc.	2.1 2.5 2.5 3.5	Compromiso de la sostenedora Trabajo estructurado Estrategias para implementar el trabajo

facilitadores. Lo que sí está colapsado, es un tema que tenemos que pelear un poco el horario y el cupo, porque muchos colegios quieren tomar eso, son muy solicitados E: Según la implementación de la ATE. Luego de firmar el contrato, ¿cuáles fueron las estrategias o modelos que siguieron para la implementación del trabajo de la ATE aquí en la escuela? J: Los profesores trabajan este sistema devuelta del curso, por ejemplo el profesor va al curso del 3 de Enero al 9, una semana, el día lunes siguiente de ese curso entrega acá en dirección todo el material que necesita, entonces acá la dirección le facilita todo el material al profesor y en marzo el profesor tiene todo para poder implementarlo. El tiene los libros de comentario diario, los libros de escritura, todo, depende el nivel, y ahí el profesor entrega todo su cronograma anual. E: El profesor en qué momento hace toda esta planificación, entre la capacitación de la ATE y después en marzo, ¿en qué momento el planifica y trata de proyectar en los documentos todo lo que el aprendió? J: Lo que pasa es que aquí se trabaja con una planificación anual que va por unidades temáticas de acuerdo a la ATE, de acuerdo a lo que se va a pasar según método ASTORECA, y después la planificación acá se trabaja diaria, clase a clase, entonces ellos tienen media hora de contrato para planificar sus clases del día siguiente, después de la jornada. E: ¿Quiénes participaron en este plan de trabajo? J: De parte de la ATE nosotros en ningún momento tuvimos asesoría externa de parte de ellos, el curso consiste en que nosotros lo tomamos, hacemos la capacitación y nosotros lo implementamos como colegio, ahora el método ASTORECA tiene asesorías externas pero nosotros aun no la tomamos. E: ¿Por qué no la han tomado? J: Porque consideramos que todavía no es el momento, porque nosotros mismo nos regulamos, aquí hay un equipo directivo que controla todo y supervisa todo lo que es el aula. E: ¿Ustedes tienen un sistema de supervisión y monitoreo? J: Tenemos una pauta de evaluación, entonces esa	3.2 7.9 7.9 4.2	Planificación del docente en horas extras Implementación por la escuela, no hubo asesoría externa No tomamos asesoría porque nosotros podemos hacerlo Pauta de planificación por parte de la escuela Permanente supervisión del

pauta indica todo lo que es en base al marco de la buena enseñanza, todo lo que ellos necesitan tener para tener una clase perfecta, o casi perfecta; entonces vamos con esa pauta junto con el equipo directivo, nos sentamos en la clase, participamos con ellos observamos todo lo que acontece y después citamos a la profesora y le decimos todas sus fortalezas y todas sus debilidades, y hay un tiempo en que todas esas debilidades tiene que cambiar y así vamos trabajando todo el año. E: ¿Cada cuanto tiempo ustedes van retroalimentado esta pauta y a los docentes? J: Esto es periódico, siempre entramos al aula, constantemente E: ¿Las evaluaciones que hacen con esta pauta están dirigidas a todos los docentes? J: Si, para todos los docentes E: ¿La información ustedes de que forma la recopilan?	3.4	trabajo
J: Vamos archivando, toda la información se archiva y después a fin de año se hace una evaluación en base a todas las pautas y se llama evaluación final E: La ATE cuando trabaja en la capacitación con ustedes, ¿toma en cuenta estas evaluaciones? J: No, ellos se enfocan solo en su método E: ¿Entonces el trabajo de ellos es netamente la capacitación en el método matte y equipo directivo? J: Si, pero el método matte tiene muchos cursos, tiene el método matte de primero, el de lenguaje de primer ciclo, que es para segundo, tercero y cuarto. También tiene el método de lenguaje para kínder, el método matemáticas para kínder; acá todos los profesores han ido a todos esos cursos, también hay un método que se llama de gestión pedagógica de fundación ASTORECA, como ellos han focalizado todo el tema de gestión y ese tema de gestión lo fuimos a hacer tres personas de acá del colegio, el equipo directivo, que en ese momento éramos Fabiola (encargada de segundo ciclo de lenguaje), la directora y yo.	3.5	Evaluación final del trabajo
E: ¿Qué contenidos trataron ahí? J: Habían muchas cosas que estaban en el colegio, pero otras cosas que se podían hacer, ellos son muy estructurado, todo organizado, todo por día, todo calendarizado, entonces con todo eso aprendimos a ser mas ordenados.	4.2	Aprendimos a ser ordenados Existían capacidades en la escuela Los productos se han cumplido gracias a su propia planificación Calidad son

E: En base a eso ¿sientes que instalaron capacidades en ustedes aquí en la escuela? J: Si, ya había una base concreta que Jessica y la directora porque ellas son muy comprometidas con esto, pero ese método nos enseñó bastante más E: ¿Como ha sido en general la implementación? ¿Se han cumplido los productos acordados, la calidad y los plazos? J: En cuanto a los plazos, si se cumple porque como los profesores cumplen todo lo que es la planificación diaria según el calendario ASTORECA todo se cumple; en cuanto a los recursos se cumple todo, la directora y la sostenedora se encargan de todo lo que es el material de libros que tienen que trabajar con el método y cada niño tiene su libro fotocopiado para trabajar en él, en cuanto a la calidad de los productos puedo decir que son excelentes. E: ¿Tú sientes que desde que ASTORECA realiza estas capacitaciones los niños han logrado aprender más? J: Siento que tienen una base más sólida, ahora por ejemplo vemos que tienen amor por la lectura, a ellos ahora les encanta leer, hacer sus comentarios diarios etc. E: ¿Y tú sientes también que los docentes han logrado comprometerse más con su labor? J: Absolutamente, ellos están súper comprometidos con este método y lo siguen día a día y paso a paso, lo valoran completamente. E: El capital humano que vino; queremos saber dos cosas, primero si fue el acordado en un principio y segundo como se ha relacionado con ustedes J: Las personas que capacitan allá hacen una labor excelente, hacen como que las personas que vamos a capacitarnos fuéramos niños, entonces siguen estrategias, ellos enseñan cómo enseñar, esa es la palabra, porque ellos se focalizan en “si el niño dice esto...” que se hace, como podemos partir esta asignatura este contenido, que juego podemos utilizar para pasar esto, entonces se focalizan en todo E: ¿Qué ha dificultado el proceso de implementación y que lo ha facilitado? J: Ha facilitado toda la labor que hace el quipo directivo con respecto a ayudar a los profesores en todo lo que necesitan y hay muchos recursos	7.9 8.1 5.1	excelentes Base mas solida en lenguaje Docentes comprometidos con el método Enseñan como enseñar Equipo directivo apoya a los docentes

que llegan desde lo que es el SEP que se implementa todo lo que es también para niños con reforzamiento, ahí se implementa bastante dinero en que se alargan las jornadas de los profesores para que ellos puedan reforzar a los niños más débiles E: ¿Y son los mismos docentes que acá los que hacen el reforzamiento? J: Si, los mismo docentes de acá E: ¿Para eso se utilizan recursos SEP? J: Claro, los recursos de reforzamientos son recursos SEP, que son en las tardes, después de la jornada ellos tiene una hora para reforzar a los niños más débiles, y ahí se ha logrado también nivelar que es algo súper importante, porque así los niños no llegan a otro curso débiles, y así se ha podido también aumentar el SIMCE E: ¿Cómo trabajan ustedes la parte socioafectiva o emocional de los niños? ¿También hay un trabajo en esa área? J: Si, acá son súper comprometidos, se hace el compromiso con los padres, eso es lo primero porque como acá es un sector vulnerable los padres no están muy apegados a los niños, son de familias separadas, hijos de alcohólicos, hijos de drogadictos, de ladrones, pero se hace un trabajo con la persona que está a cargo del niño, entonces ellos parten con un compromiso, ahora si no se cumple se empieza a citar constantemente y ahí ya toma un apadrinamiento una profesora al niño para poder ayudarlo E: ¿Ustedes con que profesionales cuentan acá para apoyararlos en esta labor? J: Con psicopedagoga, ella ayuda en toda la labor de fomentar autoestima y también en ayudar en todo lo que son contenidos más débiles; ella saca a los niños por sección, por horario a los niños de cada curso y empieza a trabajar con ellos para poder ayudarlos E: ¿Y al sacar a los niños del aula, como hacen ellos para recuperar este tiempo en que no están? J: Porque trabajan lo mismo, pero en forma personalizada, ya que hay una relación directa entre los profesores y los profesionales (psicopedagogos) E: ¿Cuentan con psicólogos también? J: Este año partimos con psicólogo, para niños que son brillantes pero tiene problemas emocionales, de carencia afectiva o problemas familiares graves. Ha habido un avance completamente en el SIMCE acá	5.1	Recursos SEP para reforzamiento Compromiso de la escuela con sus alumnos Evaluación de parte de la ATE Todos los docentes llenan la evaluación

en lo que es en lenguaje y matemáticas E: Según el monitoreo y la evaluación del trabajo de la ATE. ¿Qué tipo de evaluación usaron ustedes como escuela para ver si fue efectivo el método o la implementación que efectuó la ATE aquí? J: La ATE envía un email a dirección especificando que es lo que tenemos que evaluar, nombre de la profesora, que les pareció el curso, entonces después cada profesora completa ese email y lo envía nuevamente a la representante del sostenedor para que ella lo haga llegar a la ATE, ese es el sistema de evaluación. E: ¿Ella complementa esta información y la hace llegar en forma conjunta? J: Exactamente E: ¿Y existe retroalimentación de esta evaluación por parte de la ATE? J: Eso no lo tengo claro E: ¿Quiénes participan en la evaluación? J: Todos los docentes que se han capacitado en ASTORECA y nosotros como equipo directivo, porque también nos hemos capacitado. E: ¿Qué criterios se evalúan en esta pauta que manda ASTORECA? J: Mas que nada preguntan a modo general que nos pareció el curso. E: ¿Y ustedes de forma interna no realizan una evaluación más a fondo? J: Nosotros de forma interna realizamos una reunión de capacitación, de hecho las profesoras hacen una exposición de lo que aprendieron, entonces así el resto de los docente también van aprendiendo y vamos todos alineados para donde queremos llegar. E: ¿Qué crees tú que facilito el proceso de evaluación y monitoreo de la ATE y que la dificultó? J: Al finalizar el curso ellos nos entregan una hoja con algunos criterios, algunos indicadores que nosotros tenemos que ponerles notas, entonces nosotros evaluamos a los profesores que nos capacitan E: Y en general, ¿cómo ha sido la evaluación de los docentes? J: Bien, ellos llegan muy contentos acá al colegio, porque uno siempre piensa que los profesores se van a quejar por perder una semana de vacaciones en invierno o verano por capacitarnos pero acá es	4.7 7.6 7.8 7.7	Evaluación interna Compromiso de los profesores Motivación de los docentes El puente de comunicación es la sostenedora

completamente distinto, ellos llegan llenos de ideas para implementarla en el colegio y felices, y uno nota el compromiso y a la vez se nota que el curso es bueno, porque por algo ellos llegan motivados E: ¿Cuáles han sido las estrategias de coordinación entre el triangulo ATE, sostenedor y escuela? ¿Cuáles han utilizado para coordinar y cuáles han sido para la comunicación de este triangulo? J: La persona que se maneja en el tema de la comunicación con ellos es Jessica (sostenedora) en ver todo lo que se necesite de infraestructura o recursos, o sea más que un triangulo está la ATE y esta persona representante de ambas instancias, que también coordina con la directora. E: ¿Qué crees tú que facilita esta coordinación entre Jessica y la ATE y que dificulta esta coordinación entre ambos? J: No lo tengo claro, porque ella siempre es la que busca los cursos, y bueno con la directora siempre conversamos en que es lo que necesitan especializarse los profesores porque también tenemos que ver las debilidades que tienen ellos para poder fortalecerlas, entonces en base a eso buscamos los cursos y ella después hace todo lo que es el tema administrativo de llamar y pedir los cupos E: Y el hecho de que ella sea la representante de ustedes con la ATE ¿ustedes lo ven como una fortaleza o como una debilidad? J: Lo vemos como una fortaleza completamente, porque ahí uno ve lo comprometida que está la sostenedora, ya que tenemos una cercanía con ella, existe un compromiso con ella, a su vez ella es muy jugada por los docentes, es muy humana y cuando uno tiene un problema ella siempre está ahí, entonces nos da todas las instancias y así los profesores también responden E: Desde su visión, ¿de qué forma considera que este apoyo externo es tan relevante para el mejoramiento que ustedes han tenido en el aprendizaje de los niños? J: Nos ha ayudado bastante en subir todo lo que es niveles de aprendizajes, entonces es un facilitador completamente y bueno ya dándole una estructura sistemática día a día ayuda completamente a la labor del docente, entonces los docentes ya tiene todas las cosas claras E: ¿Tú sientes que los niños han notado el cambio	7.9 4.7	Compromiso con la sostenedora Logros visibles de la ate Han subido los resultados en los alumnos Participación de todos en el proceso de aprendizaje

fuerte que hay? J: Si, nosotros como dirección evaluamos a los niños y nos han subido bastante los niveles de logro. E: ¿Y la motivación de ellos como la puedes visualizar? J: Cuando uno hace una labor docente debe transmitir esa motivación a los niños y cuando eso sucede los niños también transmiten esa motivación a los padres, entonces ellos también se han puesto más comprometidos. En el fondo participa toda la comunidad de forma directa o indirecta E: ¿Cómo abordan el tema cuando los papas son muy poco comprometidos? ¿Han logrado un medio de compromiso o hay papas que sin embargo siguen con esta falta de compromiso? ¿Cómo abordan a estos niños? J: Lo que pasa es que hay papas que con el compromiso que se hace y con la persecución que hace la profesora para llamarlos, citarlos y comprometerlos han cambiado en forma positiva, pero hay otros papas que aunque se les llame no asisten, y con esos niños se trabaja en forma personalizada elevando su autoestima, es ahí cuando aparece la labor de la psicopedagoga. E: Si tu tuvieses la oportunidad de hablar con el equipo directivo de una escuela que nunc a ha contratado una ATE y esta recién investigando sobre este proceso, en ese contexto, ¿Qué le dirías a ellos en base a tu experiencia que podría mejorar lo que tú has vivido? J: Si ellos no han seguido ninguna ATE de partida yo les recomendaría que la usaran, pero también les diría que tiene que partir por capacitar a los docentes y aplicar lo aprendido en el colegio. E: ¿Qué cosas les dirías a ellos que no harías de la experiencia que ustedes tienen? J: Es complicado porque nosotros llevamos a cabalidad este método, no hay nada que no hacemos con respecto al método ASTORECA E: ¿Qué considera esencial que no puede faltar de lo que ustedes han vivido? J: El apoyo del sostenedor y los recursos para que el profesor lleve a cabo el método. E: ¿Cómo enfrentarían ustedes como escuela en	7.10	Padres motivados y no tanto Aplicación del trabajo en la escuela Cosas esenciales, apoyo del sostenedor y los recursos Claridad de quien recibe el

futuro este proceso? ¿Pedirían o tienen alguna solicitud o recomendación que hacer a la ATE para mejorar aun más el trabajo que están realizando? J: En algunas ocasiones quizás tendrían que especificar mas algunas temáticas, porque por ejemplo ellos dicen que trabajan en colegios vulnerables, y en todos los sectores vulnerables hay niños con problemas de aprendizaje, entonces nosotros no entendíamos como ellos trabajaban con esos niños, de qué forma los sacaban a adelante o seria una selección de alumnos, que después se puede llegar a eso también teniendo altos logros, entonces nunca especificaron bien ese tema E: ¿Tú sientes que este método está enfocado al común de los niños o tiene una excepción especial para los niños que tienen mayor dificultad? J: Yo creo que está enfocado a todos los niños, con dificultad inclusive, que aprenden un poco más lento que el resto pero lo aprenden de igual manera E: Y en ese aspecto quizás ¿necesitan el apoyo de un educador diferencial en la sala o basta con que el docente general ejecute esto en el aula? J: Como te dije, trabajan con la psicopedagoga.	5.1 5.1	beneficio / alumnos vulnerables Es un método para todos

ENTREVISTA ASESOR

Colegio Particular La Unión

ENTREVISTA	CATEGORIA	TOPICO
Entrevistador: ¿Cual es el método de trabajo de los cursos dictados por Astoreca? Asesor: ósea vamos paso a paso con ellos, dando no solamente la parte como teórica, los fundamentos de porque creemos que es importante, sino haciendo la mayor cantidad de actividades, ósea nosotros se las presentamos y el curso siempre se hace con una persona de capacitaciones ósea de la ATE digamos y un profesor del colegio, que tiene mucha mayor fineza o detalle acerca de que es lo que pasa exactamente con los niños cuando uno hace tal o cual actividad, y en las clases, entonces como te decía le damos todos los fundamentos, que es		

relativamente corta esa parte y el 80, 70% de curso es práctico, ósea hacemos las actividades con ellos , ellos manipulan, ellos planifican, calendarizan, modelan clase y en la modelación van refinando cada vez más que lo que hacen, muchas veces parten con una idea súper general de lo que hay que hacer, y durante el curso uno de los objetivos es que ellos vayan refinando y vayan mirando su clase mucho más específicamente, ¿ que tanto se puede lograr eso en una semana? Es bien poco la verdad, pero es un inicio. E: ¿Cuál fue el medio por el cual la escuela supo de sus ofertas? A: como te decía, la mayor vía de acceso es a través del portal, educando juntos, porque la otra vía de acceso es a través de nuestro sitio web astoreca.cl que es donde ven cuales son los cursos y que se yo, pero saben de Astoreca generalmente por educando y de ahí pasan a Astoreca ¿ya? Y de ahí entonces tenemos un sitio web donde pueden ver los cursos...información como súper general de cuáles son los cursos... E: Además del portal educando juntos y Astoreca ¿Han recibido algún contacto a través del registro ATE? A: Sabes que no, de la pagina del registro ATE no, generalmente nos contactan a nosotros directamente y más bien es al revés y nos preguntan si es que somos ATE y ahí les decimos que si , como que se relajan y que se yo, y a través de ATE, nos han llegado más bien peticiones que no podemos cumplir , gente que busca cosas súper específicas que nosotros no hacemos, por ejemplo solamente evaluaciones o solamente una capacitación en metodologías para evaluar o para mejorar la comprensión por ejemplo y siempre los dirigimos a nuestra página y les decimos estas son nuestras las oferta, no hacemos cosas tan específicas, capacitaciones de un día en general no hacemos , tratamos de no tomar solamente evaluaciones, tratamos, como tenemos capacidad limitada, tratamos de usar esa capacidad en los colegios que ya estamos asesorando y no en colegios que no tengan que ver porque las evaluaciones que nosotros hacemos tienen un paralelo con los	4.2 2.1 2.1 2.1	Capacitación practica Difusión de la ATE. A través del registroate.cl nos piden cosas específicas, como evaluaciones

programas que hacemos ,entonces no tiene ningún sentido , proponérselas a otro que sabemos de antemano que no van a estar alineados entonces no van a tener buenos resultados, no es una prueba digamos como de inteligencia que esta validada en una población general y da un poco lo mismo, no es así, incluso en los colegios que de repente toman nuestras evaluaciones les decimos lo primero, asegúrese que la malla curricular y los contenidos de nuestra evaluación calzan con los suyos aunque no en la metodología si en los contenidos porque si no van a perder el tiempo y la plata , no les conviene ¿ya? , tratamos de ser bien transparentes en eso.	7.10	Capacidad limitada solo con colegios parecidos
E: ¿Es decir, dentro del proceso de contacto ustedes sugieren... A: Exactamente, ahora yo te estoy hablando más bien de las asesorías no de los cursos, el colegio la unión, parte por un, por una cosa que nosotros no, si bien se da como ATE, digamos y la gente lo puede meter dentro de sus planes, del plan de mejoramiento como un servicio, nosotros no consideramos que eso sea una asesoría, es como una puerta de entrada, es como un requisito mínimo para la asesoría que dura un año, dos años o tres años y ahí entra toda esta conversación previa todo lo que yo te decía en relación a las evaluaciones, no tanto del curso, los cursos son como cosas separadas.	7.10	Asegurar que la malla curricular y los contenidos calcen o sino perderán tiempo y plata Lo anterior referido a las asesorías no a los cursos
E: ¿Y con respecto al colegio La Unión, surge esta necesidad de contratar la asesoría por parte de Astoreca? Si muchas veces las personas... se da más bien que quieren trabajar con Astoreca y nosotros les decimos que vengan a los cursos , hay otra gente que participa en los cursos y a raíz de eso quiere contratar la asesoría, ¿ya? , y ya tienen eso, entonces este año tenemos tres colegios que partieron por esa vía, por los cursos y ahí siguieron, conocieron la metodología les pareció interesante, conocieron el tipo de trabajo que es como súper sistemático y súper riguroso, también les gusto y a raíz de eso preguntaron si teníamos alguna otra oferta en términos de asesorías y ahí nacen las asesorías. E: ¿Y con respeto a la unión? No se han contactado con nosotros que yo se sepa...	7.9	No consideramos que sea una asesoría

E: ¿Cómo es el proceso de contratación del curso? A: Este todo en la página web que es lo que yo te decía... Antes de contratarnos ellos ven que el curso tiene que ver con lo que ellos necesitan, como está el programa y todo los materiales están, probablemente ellos ya conocían el manual, y ahí se inscriben y ellos toman el curso, no hay ninguna, ninguna evaluación previa, a veces yo hablé con ellos por teléfono y les pregunto qué es lo que ellos quieren que es lo que están buscando, y si veo que lo que están buscando no tiene que ver con esto siempre los dirijo al manual y les digo si por ejemplo están buscando un método de desarrollar una cosa muy, muy específica, ósea que esto es más amplio y probablemente no es lo que están buscando o si quieren un programa por ejemplo mas holístico de lenguaje y nosotros somos más bien del método de destreza, ósea que tampoco va por ahí la cosa, esto mezcla una cosa bien, bien fonológica con mucha lectura, mucho volumen de lectura pero no es propiamente holístico por ejemplo, entonces tenemos una conversación y yo los oriento, les pido que bajen el manual para que tengan una idea como más completa, tienen el programa acá, y ellos mismos evalúan si calzan con su programa y se suben a esto, tratamos de tener la mayor cantidad de información acá E: Claro, para que todo el proceso sea más fácil A: Mas fácil, más transparente y no se den cuenta cuando están en el curso que no es lo que ellos querían, no es la idea, porque es un tremendo esfuerzo para ellos no solamente en términos monetarios, si no que hay mucho que, hay mucho tiempo de gente que simplemente para acceder a esto tienen que ver, tienen que inscribirse, la gente de fuera de Santiago tienen que viajar, alojarse acá, es un tremendo costo. E: ¿Qué aspectos facilitaron esta primera etapa de difusión o contratación? A: ósea difusión nosotros lo hacemos vía nuestra página web y como te decía nosotros tenemos la gran ventaja de que tenemos todos los materiales en un sitio web, entonces que son los manuales, entonces la gente puede ver completo el curso, antes incluso de haberse metido, en ese sentido, es uno de los pocos cursos que tú conoces todo el	4.2	Comienzan con los cursos para tomar la asesoría Proceso de contratación

material antes de, no necesitas pagar para eso, y la gente una vez después de haberlo aplicado muchas veces sienten que no fueron capaces de hacerlo solo y requieren , probablemente este es el caso de La Unión, y por eso les dio tan buen resultado, porque ellos ya tenían algo que habían empezado hacer.		
E: ¿Qué dificultades hubo en esta primera etapa?		
A: el acceso al curso en el caso de las escuelas municipales es un problema administrativo, se les dificulta porque tiene que hacerlo vía chile compra, y eso es súper complicado... es complicado para nosotros porque hay una serie de requisitos administrativos como por ejemplo entregar vale vista y que se yo, y para nosotros que somos una fundación tan chiquitita no tenemos personal para hacerlo y a veces hemos tenido que dejar colegios fuera simplemente porque no tenemos la gente porque tiene que ir la gerente de la fundación de a pedir esto, y no tiene tiempo, somos 3, 4 personal ósea la gerencia y una persona de capacitación soy yo y esta la directora académica , no damos abasto para esto , entonces esos problemas administrativos y la no tenemos como hacerlo, eso es algo que impone el ministerio o la cosa para las escuelas municipales y en eso estamos súper entrapados, ellos más que nosotros, nosotros no tenemos problema siempre se nos copan todos los cursos , siempre tenemos lista de espera, pero es una pena ver que los otros que se contactan con nosotros con mucho tiempo, al final no, este año empezamos el proceso con escuelas, municipales con 3 municipios, con cuatro municipios y funciono solamente con uno y funciono 48 horas antes del curso, ósea nosotros partimos el curso y pensamos que nos íbamos tener que devolver porque no se había terminado el proceso de chile compra.	3.4	Facilita tener todos los materiales
E: ¿Y los otros tres por la misma vía? No, no fue posible, fueron colegios de Futrono, de Coronel y del norte y no funciono. E: ¿Ósea más bien han trabajo con colegios particulares subvencionados...	3.4	Conoces el material antes de iniciar la ATE
O escuelas municipales que no sé como lo hacen, encuentran una vía, pero cuando es una municipalidad que quieren capacitar a todos sus colegios por ahí no lo puede hacer, tiene que ser vía chile compra, no sé como lo han hecho otras escuelas, porque han venido escuelas por ejemplo de	3.5	Dificulta en términos de financiar un curso las escuelas

Renca, hace dos años vinieron y que yo sepa no lo hicieron por chile compra, ¿como lo hicieron exactamente? Sé que tienen una modalidad, pero cuando se las dimos, les dimos el contacto a estas otras escuelas no pudieron hacerlo de esa manera, entonces yo no sé si es que era una ventana que estaba abierta hace dos años y que ya no lo está, como están puestas las ATE, entonces a lo mejor antes de las ATE se podía hacer de esa manera y ahora ya no ya, hace dos años pudieron, este año ya no ya, y tres municipios completos no lo pudieron hacer... eso es un tremendo impedimento para eso de los cursos. E: ¿Y con respecto a la asesoría en esta primera etapa? Dar a conocer, difusión es más que nada a través de, como claro, a través del portal, del sitio web de nosotros, nos conocen mucho por colegios que ya asesoramos, aquí en Renca por ejemplo es del mismo colegio que se juntan de repente en la provincial y les cuentan en que están y hay otros colegios que se contactan con nosotros, en términos de los colegios municipales es súper difícil que participe un solo colegio municipal, en el caso de que ese equipo directivo estuviera interesado, sin el apoyo del municipio completo, y ahí por ejemplo no hemos tenido mucha resonancia ni en Renca ni en la Lampa que es donde está el otro colegio, hemos tratado de ir aquí en Renca y en Lampa, no les ha interesado ¿Por qué? por problemas como diferencia de una mirada hacia qué es lo que realmente va a ser el cambio en educación, ellos no creen que un sistema riguroso, sistemático, ordenado, lo puede hacer, es básicamente una diferencia si tu quieres filosófica, o incluso política, más que de método, siendo que las escuelas muchas veces ellas nos piden, nosotros hacemos la gestión y no tenemos resultado, en términos de escuelas municipales digamos, en las particulares subvencionadas son mucho más fáciles, porque son los mismos directores o los sostenedores lo que se contactan con nosotros. E: ¿De acuerdo a lo dicho, como se implementa el trabajo de este curso a la escuela? Claro, con el plan de trabajo en términos de un curso tiene que ver quizás con la calendarización y formato de planificación que les damos...	3.5	municipales Difícil contratar a escuelas municipales

mucha gente del colegio que está hablando el mismo idioma que tuvo la misma experiencia y por lo tanto es mas sustentable , porque, porque ya hablaron en conjunto de los temores que tenían , de las inquietudes que tenían y se resolvieron, versus que si es una sola persona va a tener que enfrentar eso de nuevo sola, en su escuela ¿ya?, se quedaron capacidades instalada al otro lado en mayor cantidad de gente no mas, entonces soporta mejor el año, luego si es que viene gente del equipo directivo, ese es otro factor que influye, si viene gente del equipo directivo que va a estar a su vez durante el año monitoreando eso es mucho mejor, y si durante el año esa gente efectivamente lo monitorea esta encima está viendo, lo hace más eficiente, si nadie lo ve, nadie lo coordina con esa profesora, probablemente no a funcionar muy bien. E: Es decir que en estas capacitaciones a los profesores también pueden inscribirse los equipos directivos... Igual, el equipo directivo es una persona que monitorea y por lo mismo tiene que saber cómo en detalle en cabalidad y mucho más profundamente, a que va cada programa, si no difícilmente lo va a poder monitorear y subirle el nivel, entonces tiene que estar, son los primeros que tienen que conocer, empaparse y manejar el programa, un jefe técnico debiera poder hacer clases si o si en cualquier clase o si no difícilmente puede ser alguien con autoridad necesaria para monitorear eso.	4.2	Se implementa con la calendarización que se entrega
E: Con respecto al colegio La Unión ¿esto ocurrió? Ellos partieron el 2009 con el programa de gestión, que tiene que ver con cómo se lidera una escuela y cuáles son las funciones, y a raíz de eso empezaron a venir los profesores y también tengo entendido que ellos a los distintos cursos y han estado en todos nuestro cursos, desde el 2009 hasta la fecha enero del 2011, entonces ya teníamos jefes directivos digamos que ya sabían que tenían que meterse en la sala de clases y eso es una de las cosas que nosotros hacemos cuando ellos tienen un primer contacto y de repente llaman por teléfono que ojala vengan el jefe de UTP o el coordinador de ciclo al curso de los profesores, acompañándolos. E: Es un requisito... A: No es requisito, porque pueden venir, nosotros no	4.3	Se modifica el trabajo con grupos de colegios Si existe un interés específico en un tema entregamos más información

podemos forzar a que venga alguien del colegio digamos, pero si es una sugerencia encarecida digamos. E: Con respecto a la dificultad en este proceso de implementación del trabajo en capacitación o asesoría... A: Es lo mismo, la dificultad de tener una contra parte que realmente apoye el proceso del profesor, digamos muchas veces es un profesor que esta solo que no tiene ese jefe directivo una persona directiva que sea, que se avoca digamos, aunque allá venido al curso termina durante el año abogado a cosas administrativas más que académica y termina finalmente sola la persona, sin contraparte, nosotros siempre les damos nuestros mail el número de teléfono en todos los cursos es bien interesante y recibimos pero poquísimas, poquísimas preguntas por mail, y quedan súper entusiasmados durante el curso siempre nos piden los mails siempre se los damos, les decimos que está en la pagina, y muy poco contacto durante el año, que uno pudiera pensar que lo iban a ocupar así como a raudales, no. E: No, además como esto está en la página... Claro, a raíz de esto y a raíz de los cursos, nosotros lo sabemos por las asesorías tienen montones de dudas, ¿cómo se hace en particular esto?, tuve un problema aquí, ¿será mejor esto o esto otro?, hay tantas particularidades que no se pueden reflejar acá, porque sería un mamotreto de 800 páginas que nadie se leería digamos, y curiosamente no acceden a eso, no lo ocupan como canal de información, son poquitos los colegios que lo hacen, muy poquito... E: Con respecto a la evaluación después de la capacitación... A: Claro, nosotros hacemos un papelito y les entregamos una evaluación en términos de la claridad de los contenidos de si las relatoras estaban preparadas ese tipo de cosas...ellos ahí nos evalúan a nosotros, como estuvo dictado el curso, si es que tiene que ver con las expectativas, si fue claro, si las relatoras estaban bien preparadas incluso los cafés, todo, las instalaciones, todo el cuento y ellos ven si es que está bien o si no, y generalmente están súper bien evaluados lo que les complica, es que la distancia lo encuentran lejos esto. E: ¿Y acá son todas las capacitaciones?	4.7 4.7 5.1	Entre más gente participe mejor. El equipo directivo facilita El monitoreo es del equipo directivo

A: Si, si nos interesa hacerlo en el colegio para que vean, es que nos podríamos instalar en una universidad, en cualquier otra parte, pero una de las cosas que nos gusta que vean es que un colegio súper sencillo, súper simple se puede, ósea que no es un problema de instalaciones es un problema de capacidades de la gente que está liderando y eso es un mensaje que nos gustaría pasar, y lo hacen en las mismas salas de los alumnos , son chicas, no tienen nada particular.	5.1	
E: Uno de los fundamentos de la asistencia técnica educativa es dejar capacidades instaladas, en este sentido usted cree que estos cursos tiene de base este fundamento?	4.2	Realización de todos los cursos
A: No, yo no hablaría que un curso de 22 horas o de 30 horas deja instalado ninguna capacidad, es una puerta de entrada y siempre lo hemos planteado así como una ventana en que la gente empieza a tener como elementos de análisis y algunas herramientas practicas para empezar un trabajo y ahí depende de en qué proceso está el colegio para que lo pueda tomar y realmente sea una herramienta útil, hay colegios que tienen un muy buen equipo directivo, que tienen clarísimo cual es su meta y que es lo que quieren hacer, y lo único que les falta son algunas herramientas, suficientemente concretas y claras y probadas para tomarlas y catapultarse digamos, hay otros colegios que como no tienen claro esas metas no tienen un equipo directivo organizado, no tienen profesores con las mismas metas que el equipo directivo no va a tener mayor efecto y aun así simplemente un curso no creo que deje instalado mucho, hay un trabajo más bien fuerte que hay que hacer durante un tiempo como para que yo realmente pudiera decir se instalo este programa digamos, pero que interesante que el colegio si lo vea como que les ayudo tanto, si lo encuentro súper interesante.	4.8	Lo mismo la dificultad de estar solo en el proceso
E: Y con respecto a las asesorías... Ah, claro, claro que sí, claro que si, tenemos...tenemos colegios que llevan con nosotros este es el cuarto año y han ido pasando de un programa a otro y ahí han quedado capacidades instaladas, sin duda, y ellos han seguido muchas veces ya no están con nuestra asesoría y en dos de los colegios tuvieron asesoría	6.1	Comunicación con la ATE

durante 3 años, 2 años, y el año pasado ya dejaron las asesorías y siguen solamente con las evaluaciones y mantienen súper buenos resultados entonces ahí yo digo quedaron capacidades instaladas, sin estar nosotros presentes el colegio mantiene sus buenos resultados a pesar de que en este colegio por ejemplo pasaron de tener un curso con 15 alumnos a tener 2 cursos con 33 alumnos y por lo tanto uno podría haber dicho ok, funcionaba porque era una cosa chiquitita era un experiencia como súper boutique especial, pero no, resistió que tuvieron una profesora nueva que triplicaron o cuadruplicaron la matricula y sigue funcionando igual de bien. Ahí hay capacidad instalada. E: ¿Donde se encuentra este colegio? A: Si es un colegio que está justo en José Arrieta, entre La Reina y Peñalolén, un colegio particular subvencionado, con súper buen SIMCE por lo tanto y ahí trabajamos primero con el equipo directivo y con los profesores todos juntos. E: Fueron avanzando en los resultados del SIMCE... A: Si ahora el SIMCE yo creo que más bien tiene que ver con, si fueron, tuvieron alza en el SIMCE pero han tenido alzas y bajas en el SIMCE y eso en términos de SIMCE de cuarto básico por ejemplo en términos de los resultados de kínder y primero básico esos se han mantenido bastante estable ósea en esos programas hay capacidad instalada, en términos de mejoras sistemática en el SIMCE todavía queda por hacer bastante. E: ¿Cómo se da el proceso de comunicación entre Astoreca y las escuelas? A: Es que cuando hacemos cursos la única vía de comunicación es nuestro sitio web digamos el portal en el cual estamos poniendo los materiales y tratando de actualizar la mayor cantidad de cosas posibles y darles el mail para que el usuario sea el que cuando tiene alguna necesidad se contacte con nosotros, más que nosotros estemos mandándole cosas a los usuarios, hemos pensado en hacer como boletines y ese tipo de cosas como para mantenerlos al día, pero no se que tanto los vayan a leer ósea si es que uno tiene un usuario que les da todas la opciones que les da para contactarse no se que tanto vayan a leer un boletín o una cosa así, pero aparte de eso no hay nada más.	6.4	No ocupan ese canal de comunicación
E: ¿Cómo se da el proceso de comunicación entre Astoreca y las escuelas? A: Es que cuando hacemos cursos la única vía de comunicación es nuestro sitio web digamos el portal en el cual estamos poniendo los materiales y tratando de actualizar la mayor cantidad de cosas posibles y darles el mail para que el usuario sea el que cuando tiene alguna necesidad se contacte con nosotros, más que nosotros estemos mandándole cosas a los usuarios, hemos pensado en hacer como boletines y ese tipo de cosas como para mantenerlos al día, pero no se que tanto los vayan a leer ósea si es que uno tiene un usuario que les da todas la opciones que les da para contactarse no se que tanto vayan a leer un boletín o una cosa así, pero aparte de eso no hay nada más.	5.1	Les entregan una encuesta de evaluación
E: ¿Cómo se da el proceso de comunicación entre Astoreca y las escuelas? A: Es que cuando hacemos cursos la única vía de comunicación es nuestro sitio web digamos el portal en el cual estamos poniendo los materiales y tratando de actualizar la mayor cantidad de cosas posibles y darles el mail para que el usuario sea el que cuando tiene alguna necesidad se contacte con nosotros, más que nosotros estemos mandándole cosas a los usuarios, hemos pensado en hacer como boletines y ese tipo de cosas como para mantenerlos al día, pero no se que tanto los vayan a leer ósea si es que uno tiene un usuario que les da todas la opciones que les da para contactarse no se que tanto vayan a leer un boletín o una cosa así, pero aparte de eso no hay nada más.	7.9	La capacitación se hacen en el colegio para que vean la realidad del

E: Durante el año si existen algunas dudas las responden sin ningún problema...		colegio y que se puede
A: Ningún problema, Felices, hay algunos que lo han hecho y les entregamos, si es que hay material nuevo, que por ejemplo que tenemos asociado a esa pregunta se los mandamos, respuestas que vayan especifico son mail de repente bastante largos que les explicamos de nuevo paso a paso lo que tenían que hacer, pero como te dijo son súper pocos.		
E: Además al tener las capacitaciones en la página web, en donde cualquier persona lo puede descargar, denota un compromiso...	7.6	El curso no deja capacidades instaladas
A: Es que claro, lo que pasa es que por eso te contaba que nosotros fuimos ATE no por la cosa de negocios y recursos si nomas bien por la posibilidad que nos da de replicar esto y la fundación Astoreca parte primero con el portal con esa clara intención de replicar lo que les funcionaba bien, como al colegio le empezó a ir bien tenían muchas personas que querían venir a ver al colegio y la capacidad del colegio para recibir personas es súper limitada , entonces la pregunta del directorio en ese minuto era ¿cómo podemos sacar esto?, porque los colegios de, también pensando de fuera de Santiago no tienen ninguna posibilidad de venir, ¿cómo les mostramos lo que estamos haciendo? Y ahí se crea el portal y con esa misma intención es que seguimos haciendo las cosas de capacitaciones tratando de por un lado hacerlo más transparente y que la gente tenga las herramientas ahí, posibles, para que lo pueda hacer ojala solos, el que lo pueda hacer solo bienvenido sea.		Una de las conclusiones
E: Con respecto a las asesorías que se dan fuera de la región Metropolitana ¿Es muy complejo trabajar? Es complejo porque toma mucho tiempo, hay un costo grande para las personas que están acá estar fuera de Santiago y simplemente son viajes entonces se hace cierta cantidad de viaje afuera y se tiene un trabajo como bastante intenso entre en términos de ir a visitar clases tener reuniones con los profesores con el equipo directivo y algún taller que refuerce los contenidos, así se hace.		
E: Pasando a otro tema y pensando en esta política como un aporte al mejoramiento ¿Cuál cree que es el aporte fundamental de una ATE al sistema educativo?	7.6	Las asesorías si dejan capacidades instaladas

Es que en el caso de Astoreca es bien particular, porque nosotros tenemos programas que han dado buenos resultados y que han sido probados durante el tiempo y eso es lo que ofrecemos junto con, en términos de los cursos digamos, en términos de la asesoría es más bien un acompañamiento ahí acompañamos tanto al equipo directivo como a los profesores y se ofrece como una especie de como de coaching ahí hay como un análisis compartido, hay una alianza que se establece con el otro, para examinar la práctica y verlo en acción y resolver juntos los problemas. E: ¿Esta política pública nueva puede ser relevante para el cambio en general de la educación? Sabes lo que yo veo con el asunto de las ATE y de las nuevas, que por un lado los colegios realmente tienen súper claro que se los va a medir que hay resultados, que tienen que orientarse hacia esos resultados, que para eso tienen que hacer un plan y que están siendo bastante detallados en cómo hacerlo y esa línea general la encuentro súper buena y asociarse a gente que tenga capacidad para ayudarlos en este proceso mi pregunta más bien es ¿qué capacidad real tienen? no sé, ¿ qué cantidad de ATE ,cuantas son como decientas y tantas?... E: Alrededor de quinientas A: ... ¿Qué tantas de esas realmente tienen experiencias probadas? Y ¿qué tantas de esas ofrecen como asesorías cosas que son realmente un barniz, pero un curso, ósea, y se les vende a los colegios la idea de que con este curso, de que con esta asesoría de unos o dos días van a mejorar, eso yo encuentro que es una falacia y eso lo encuentro problemático... es un engaño, y una cosa que el sistema está bien, funciona bien en términos de que, como te digo orienta resultados, para esos resultados hay un plan y hay ATE que ayudan en eso , pero hay que hacer una distinción en lo que realmente llamamos una asesoría y lo que llamamos un curso y eso si no está , todo se llama asesoría y todo tiene como el mismo nivel, y eso yo encuentro que es engañar a las escuelas, sobre todo cuando tenemos claro que hay escuelas que son vulnerables y por lo mismo les cuesta saber qué cosas son de mejor o peor calidad , entonces yo creo que el ministerio ahí tendría que filtrar y	6.1	Única vía pagina web. Dispuestos a responder las preguntas Nuestro compromiso es replicar el modelo no hacer un negocio de esto Fin de la asesoría acompañar Capacidad de la ate en esta política. preocupación

no lo está haciendo. E: ¿A qué se refiere con que no lo está haciendo? A: Todo se llama asesoría, ósea cuando nos citaron de la Universidad de Chile para ver la ATE y para ver como se les llamaban a las cosas, yo hice este mismo punto encuentro que es súper complicado, llamarle asesoría a cosas que van desde 8 horas eso no es una asesoría, eso es otra cosa y llamémosle distinto y no estaban dispuestos a cambiarle el nombre y eso yo encuentro que es un engaño a los colegios, sobre todo de nuevo cuando estamos, si le vamos a llamar así para colegios de 300 puntos , los equipos directivos saben muy bien qué es lo que necesitan y como ver si una cosa es buena o mala, pero una escuela de 200 puntos o 190 puntos, no sabe, por algo está ahí, en el fondo, entonces necesita que realmente alguien le ayude a ver si es lo que necesita, si es lo mejor, pero un capacitación de dos días no le va a ayudar y como tienen 190 puntos lo único que va a pensar es algo de dos días , algo rápido, si po, ahí yo encuentro que hay una falta de parte del ministerio. E: De ir generando más claridad con respecto a lo que se hace. ¿Sabes qué? Es que lo primero es más claridad en términos de que es lo que se ofrece , no llamarle de la misma manera a cosas que son radicalmente distinta y establecer una diferencia para que el usuario tenga muy claro, que es lo que está contratando, eso es lo primero y lo encuentro súper bueno que los primeros fiscalizadores sean los usuarios, se va a ir generando, con el tiempo, pero no al tiro , con el tiempo, una masa crítica de los mismos colegios cuando vienen con nosotros ellos se dan cuenta de que no les funciona, pero que pena que no les funcione después de un año, o dos años de haber gastado el tiempo, de haber incorporado a sus profesores, por último que se decepcionen teniendo claro que es un curso, es una pasantía muy cortita y no llamarle asesoría a una cosa de 8 horas a mi me parece que eso no está bien. E: Con respecto la ley SEP ¿Cuál sería el rol de una ATE en el diseño, implementación y evaluación de los planes de mejoramiento? A: A tienen camino por muchas áreas, las ATE pueden funcionar en el diagnostico, o solamente en la evaluación o totalmente en la elaboración	7.9	Calidad de las ATE. Distinción en lo que es asesoría y curso Claridad de lo que ofrecen los oferentes

pueden dar desde encuestas o pueden guiar en todo el proceso hasta que se suba el plan de mejoramiento, tienen múltiples caminos para entrar. E: Y en ese sentido ¿Cuál cree que sería el mejor camino, desde la necesidad de la escuela... A: A ver la escuela no tiene la necesidad tiene la exigencia más bien de hacerlo, es distinto y una vez que tiene la exigencia y me parece súper interesante que también en ese periodo el ministerio ponga a disposición de los colegios ATE digamos o que hayan fondos finalmente, no son ATE, hay fondos para contratar a otros para hacer la evaluaciones y me parece súper interesante del primer momento en que el colegio tiene una radiografía de donde está y eso puede generar muchos, mucha claridad acerca de la brecha que queda por llegar a lo que quieren y puede empezar a generar, voluntades y claridad acerca de qué camino seguir , me parece súper bueno eso, si. E: A partir de la experiencia recogida ¿Qué aspectos mejoraría? ¿Nosotros? huy hartas cosas, lo que pasa es que de nuevo estamos hablando, los cursos siempre los revisamos, por ejemplo ya que partimos con el colegio La Unión, el manual se revisa todos los años se mejora, nos damos cuenta de problemas desde tipeo de ortografía, hasta actividades que quedaron poco claras, objetivos que hay que refinar, calendarizaciones, en fin, siempre hay cosas en los cursos de repente como los grupos son distintos van teniendo distintas inquietudes y realmente nos damos cuenta, sabes que, no nos habíamos puesto en este escenario, incorporémoslo para el próximo curso, y vamos refinando, entonces tomamos en cuenta todas las inquietudes que salen de los cursos , algunas de ellas son propias de personas que de repente no han aplicado el programa y por lo tanto tienen más bien mal entendido, pero de eso nosotros nos tenemos que hacer cargo, porque no quedo claro esto, ya, ¿es un malentendido propio de un novicio?, en cuyo caso no hay nada que tengamos que hacer mucho, ¿o es un malentendido porque esta poco explicado, porque los espacios no están claros, porque la metodología todavía hay que refinarla? Y ahí lo vamos mejorando y de repente simplemente	7.1	Claridad de lo que ofrece los oferentes Rol de la ATE en gestionar los planes Claridad de lo que necesita la escuela

áreas que no habíamos explorado que son súper interesantes y que las incorporamos, eso en términos de los cursos, y que mas, y en términos de la asesoría, huy mucho, porque llevamos poco tiempo este es nuestro cuarto quinto año que estamos con asesoría bien, bien organizada, nos queda mucho por hacer, todavía en términos de refinarlo, organizarlo, sistematizarlo, si. E: Es un proceso de mejora continuo... Pero absolutamente, absolutamente, en Estados Unidos yo estuve en una de estas que hacia súper similar a lo que nosotros hacíamos, llevaban 15 años y todavía estaban mejorando las cosas, ósea, si estamos así nos queda mucho por hacer, si, de todas maneras. E: Bueno, algo más que agregar... A: No, eso es todo lo que hacemos, yo creo que queda súper claro la manera de relacionarnos con la escuela, cual es el propósito fundamental y lo que logramos con estos cursos que todavía yo creo que es poquito.	7.9	Se revisa todos los años los curso se actualizan

ANÁLISIS POR TOPICO

Análisis descriptivo entrevistas Sostenedor.
Escuela Básica La Unión

3. ANÁLISIS CATEGORÍA DECISION DE CONTRATAR

TOPICOS	CITAS
19.3. NECESIDAD DE CONTRATAR	<i>“necesitábamos empezar a dar pasos más largos, por lo tanto había que empezar a hacer cosas nuevas, y ahí fue donde volvimos al inicio a comenzar a ver qué</i>

	<i>colegios vulnerables tiene buenos resultados”</i>
19.4. ACTORES INVOLUCRADOS	
19.5. ROL ASESOR MINISTERIAL	
19.6. FACILIDADES	<i>fue “fácil” porque fuimos a buscar a ASTORECA no fuimos a decidir</i>
19.7. DIFICULTADES	

20. ANÁLISIS CATEGORÍA BUSQUEDA DE ATE

TOPICOS	CITAS
20.1. ESTRATEGIAS DE BUSQUEDA	<i>“empezamos a buscar experiencias de colegios que estuvieran vulnerables y que tuvieran buenos resultados, en eso también empezamos a consultarles a directores de otros colegios, y llegamos al famoso método ASTORECA”</i> <i>“vi todo lo que ellos ofrecían en internet y sus programas están disponibles completamente en la pagina, entonces igual pude interiorizarme en lo que ellos ofrecían antes de contratarlo entonces ya teníamos el tema de los resultados que</i>

	<i>pudimos validar con los otros colegios”</i>
20.2. CARACTERISTICAS ATE	<i>después en el tema de los cursos ya se va haciendo acompañamiento de dirección con cada uno de los profesores para ir viendo las distintas etapa de implementación</i>
20.3. ETAPAS DE LA IMPLEMENTACION	
20.4. ACTORES INVOLUCRADOS	
20.5. ROL ASESOR MINISTERIAL	
20.6. FACILIDADES	
20.7. DIFICULTADES	

21. ANÁLISIS CATEGORÍA CONTRATACION DE ATE

TOPICOS	CITAS
21.1. ESTRATEGIAS DE EVALUACION	
21.2. ACTORES INVOLUCRADOS	
21.3. ROL ASESOR MINISTERIAL	
21.4. FACILIDADES	
21.5. DIFICULTADES	<i>“cotizamos la capacitación con acompañamiento pero esa capacitación era una locura en costo”</i> <i>“por recursos no nos daba para hacer la asesoría y optamos por mandar a las</i>

	<i>profesoras a cursos y al equipo directivo al curso de gestión curricular”</i>

22. ANÁLISIS CATEGORÍA IMPLEMENTACION DEL TRABAJO DE ATE

TOPICOS	CITAS
22.1. OBJETIVOS DE LA ASESORIA	
22.2. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	<i>“que tenían todo un sistema de capacitación y hicimos el proceso, reservamos un par de cursos y hasta que fuimos a capacitación ... partimos con ellos con capacitaciones en el área de lenguaje y de gestión curricular”</i> <i>“hicimos un estudio y decidimos partir con lenguaje, luego estudiamos con que curso queríamos partir y decidimos vamos por kínder, primero y segundo básico, entonces las profesoras de estos niveles fueron junto con la jefa de UTP y dirección porque en el fondo para poder acompañar y supervisar bien la ejecución ellas tienen que saber lo que su profesora</i>

	<i>está haciendo”</i> <i>“después en el tema de los cursos ya se va haciendo acompañamiento de dirección con cada uno de los profesores para ir viendo las distintas etapa de implementación”</i> <i>“todo eso se implementa en el verano para que cuando ella llegue en Marzo estén todas las salas con lo que ella necesita”</i> <i>“las personas que se capacitaron hagan una presentación y les explican a sus compañeras en qué consiste el trabajo que ellas van a implementar”</i>
22.3. MODIFICACION DEL PLAN DE TRABAJO	
22.4. PLAZOS ESTABLECIDOS	
22.5. CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	
22.6. ACTORES INVOLUCRADOS	
22.7. FACILIDADES	<i>“es un proceso súper sencillo, porque ellos abren a través de su página de</i>

	<i>internet las postulaciones yo le mando un email a María de los Ángeles, le digo me interesa reservar tantos cupos, a tales cursos, para tales personas, a tal fecha, ella me responde si hay disponibilidad, entonces yo le hago una transferencia por el anticipo, me guardo la reserva, después la gente va, ella me manda la factura yo le mando el cheque y seria todo, entonces es un proceso súper simple”</i> <i>“Yo creo que nosotras, en el sentido de que yo le digo a la profesora usted vaya a hacer el curso, me trae el listado de lo que necesita, obviamente con su explicación, y se compra. Y como dije anteriormente ya hemos sacrificado dos veranos por tener las cosas que necesitan el primero de marzo. Nuestro compromiso real con esas innovaciones”</i>
22.8. DIFICULTADES	<i>“En general no veo porque las profesoras se han motivado solas, esa tarea la hace ASTORECA”</i>

23. ANÁLISIS CATEGORÍA EVALUACION DEL TRABAJO DE ATE

TOPICOS	CITAS
23.1. EVALUACION Y MONITOREO ATE	<i>“después lo que nosotras vamos haciendo como plan de mejoramiento es hacer las evaluaciones periódicas que son evaluaciones cerradas que las hacemos nosotros“</i> <i>“Hay métodos de lenguaje, por lo menos el de kínder y primero traen evaluaciones propias, ellos te entregan las evaluaciones, lo otro en el fondo las vamos viendo alienadas con los monitoreos que te pide el plan de mejoramiento”</i> <i>“nosotros evaluamos a través de los resultados que vemos durante y a fin de año. Y las observaciones de clases durante el año que hace UTP y dirección”</i>
23.2. ACTORES	

INVOLUCRADOS	
23.3.	FACILIDADES
23.4.	DIFICULTADES
	<i>“Tratar de agilizar un poco más el tema para los colegios, quizás una encuesta que fuese de mayor utilidad y de mayor retroalimentación, me refiero a que la deberían hacer los profesores y los directores”</i> <i>Es pobre la encuesta yo encuentro</i>

24. ANÁLISIS CATEGORÍA COMUNICACIÓN ENTRE LOS ACTORES

TOPICOS	CITAS
24.1. CANALES DE COMUNICACION	<i>“En general la relación con la ATE la tengo yo (Sostenedora), porque no es mucha tampoco por lo que le comentaba antes, que son solo cursos de capacitación”</i>
24.2. ACTORES INVOLUCRADOS	
24.3. FACILIDADES	
24.4. DIFICULTADES	

25. ANÁLISIS CATEGORÍA VISION GENERAL DEL PROCESO DE ASESORIA

TOPICOS	CITAS
25.1. RELEVANCIA ASESORIA	<i>“es una oportunidad súper buena, y relevante para un mejoramiento educativo pero bien enfocada”</i>
25.2. RESISTENCIA AL CAMBIO	
25.3. EXPECTATIVAS DEL TRABAJO CON ATE	
25.4. CALIDAD ATE	
25.5. LECCIONES PARA FUTURAS EXPERIENCIAS	<i>“Yo creo que hay que irse más que por el nombre, por lo que uno busca”</i> <i>“que mas que irse por quien imparte el curso, que la institución sea gloriosa o tenga una trayectoria, en el fondo poder ver que lo que tu estas buscando se adecue a tus necesidades”</i>
25.6. CAPACIDADES INSTALADAS	<i>“invitamos a la profesora de segundo ciclo de lenguaje para que también asistiera y pudiera hacer alguna implementación de las practicas que ella rescatara que fueran interesantes, hiciera alguna adaptación para los niños de</i>

	<i>segundo ciclo”</i> <i>“en el verano fueron todas las profesoras que hacían lenguaje en el colegio hasta segundo ciclo a hacer el curso, se crearon materiales, se creó un libro de comprensión lectora que hoy día se trabaja de quinto a octavo, se creó un libro de lectura comentada diaria, un libro que todos los alumnos del colegio se llevan para la casa para leer diariamente y se comenta al otro día”</i>
25.7.	EMPODERAMIENTO
25.8.	RESULTADOS VISIBLES <i>“en primero básico el año 2008 salió un 40% de los niños con la meta cumplida en velocidad lectora y el año 2009 era un 85 %, en segundo básico de un 40% en el año 2009 era un 94 %”</i>
25.9.	CONSIDERACIONES RELEVANTES <i>“Yo digo que el éxito del SEP va en un sostenedor que este muy afiatado con su director y con su equipo”</i> <i>“Que abaraten los costos para que me</i>

	<i>vengan a supervisar”</i> <i>“yo creo que aquí lo importante es la opinión del que estuvo en aula y de lo que pueda rescatar para aplicar en su aula”</i>
25.10. CONTEXTO ADECUADO PARA UN BUEN TRABAJO DE LA ATE	
25.11.	
25.12.	

26. ANÁLISIS CATEGORÍA TRABAJO DE LA ESCUELA / CONTEXTO EDUCATIVO

TOPICOS	CITAS
26.1. HERRAMIENTAS DE LA ESCUELA	<i>“tenemos súper claro en lo que estamos mal y por donde tenemos que empezar a trabajar”</i> <i>“esa mismas plata que yo la puedo gastar en asesoría hoy día la puedo gastar en salidas pedagógicas, en materiales”</i>
26.2. PROYECTOS MINISTERIALES	
26.3.	

Análisis descriptivo entrevistas director y jefe de UTP.
Escuela Básica La Unión

4. ANÁLISIS CATEGORÍA DECISION DE CONTRATAR

TOPICOS	CITAS
26.4. NECESIDAD DE CONTRATAR	<i>“Surge con el tema del plan de mejoramiento” D.</i> <i>“Si bien el colegio durante 10 años ha tenido resultados significativos veíamos que lo que estábamos haciendo hasta el momento nos daría un salto mayor” D.</i> <i>“recursos con el plan de mejoramiento, se nos da la oportunidad, y en base a eso empezamos a tomar decisiones”</i> <i>“contábamos con los recursos, o sea mi plan de mejoramiento y los recursos que me iban a llegar me iban a permitir que yo pudiera perfeccionar al cuerpo docente”</i>

	<i>“Lo que pasa es que el plan de mejoramiento de lenguaje adquiriría tener mayores logros, entonces se focalizó que lenguaje ASTORECA era un tema primordial acá en el colegio, tenían muy baja comprensión lectora y velocidad lectora, entonces el plan de mejoramiento del colegio iba todo enfocado ahí” J.</i>
26.5. ACTORES INVOLUCRADOS	
26.6. ROL ASESOR MINISTERIAL	
26.7. FACILIDADES	
26.8. DIFICULTADES	<i>“Yo diría que no hubo dificultades, tenía claridad, me gusto el programa, como estaba presentado.”</i>

27. ANÁLISIS CATEGORÍA BUSQUEDA DE ATE

TOPICOS	CITAS
27.1. ESTRATEGIAS DE BUSQUEDA	<i>“me surgió la idea de observar los colegios que tuvieron buenos resultados, que tienen la misma realidad nuestra y que están haciendo, entonces comencé a buscar por internet colegios de la misma comuna” D.</i>

	<i>“Luego de esto comencé a buscar información, y me encontré con la página de esta fundación y vi un montón de material y cosas que en realidad me podían servir y era lo que yo estaba buscando” D.</i> <i>“la verdad es que no vimos otra mas, ya que teníamos las base de la SIP, pero esto era algo más que complementaba el trabajo”</i> <i>“tenían conocimientos de esta ATE por una persona conocida de otro colegio de acá de Pudahuel, que les dijo que estaba trabajando con éste método, que era muy bueno, entonces ellas optaron por usarlo” J.</i> <i>“Porque el contacto que tenían decían que era muy estructurado, muy bueno el método y que funcionaba, entonces como</i>

	<i>vimos que este método lo usaron en un colegio muy similar al nuestro, porque es un sector vulnerable, de escasos recursos, que tiene niños con problemas sociales, y dijimos que si ahí tenían altos métodos porque no poder usarlo en nuestro colegio también” J.</i> <i>“después se averiguo mucho por internet, también se converso con muchas personas que habían estado ahí. Que han utilizado el mismo método” J.</i>
27.2. CARACTERISTICAS ATE	<i>“Yo me enfoque netamente en lo que es el programa de lenguaje, porque yo y varios profesores habíamos tenido el perfeccionamiento de la SIP (sociedad de instrucción primaria) en el método Matte. Entonces ya teníamos esa base y me di cuenta que ellos también trabajaban con Matte” D.</i>
27.3. ACTORES INVOLUCRADOS	<i>“Yo(Directora) y la sostenedora” D.</i>
27.4. ROL ASESOR MINISTERIAL	<i>“Nosotros le fuimos comunicando a la persona, pero en cuanto a un rol de la</i>

	<i>decisión ninguno”</i>
27.5. FACILIDADES	<i>“en la representante del sostenedor es que ella es muy efectiva, ella busca y busca, entonces ella fue para allá y facilito todo lo que era la capacitación para los docentes” J.</i> <i>“los profesores también estaban bastante motivados para aprender ese método” J.</i>
27.6. DIFICULTADES	<i>“Yo diría que no hubo dificultades, tenía claridad, me gusto el programa, como estaba presentado.”</i>

28. ANÁLISIS CATEGORÍA CONTRATACION DE ATE

TOPICOS	CITAS
28.1. ESTRATEGIAS DE EVALUACION	<i>“Primero que tenían resultados tangibles, había una muestra de algo verídico, este método me estaba ofreciendo obtener buenos resultados”</i> <i>“Nosotros antes de ir a hacer el curso</i>

	<i>conocíamos su implementación”</i> <i>“pero más que nada yo creo que paso por el proceso de planificación que tienen anual y que no pierden detalles y responden a la malla curricular.”</i>
28.2. ACTORES INVOLUCRADOS	<i>“EL sostenedor es quien ve la parte administrativa, pero lo trabajamos en conjunto. Aquí se trabaja mucho lo que es director y sostenedor en conjunto”</i> <i>“Jessica (representante del sostenedor) es quien maneja todo eso, es quien maneja toda el área administrativa” J.</i> <i>“Lo mismo, ella es la representante activa del sostenedor, se preocupa de los contratos, de el horario de los profesores, de los cursos etc” J.</i>
28.3. ROL ASESOR MINISTERIAL	<i>“Nosotros le fuimos comunicando a la persona, pero en cuanto a un rol de la decisión ninguno”</i>
28.4. FACILIDADES	<i>“No, fue súper expedito, entre la pagina,</i>

	<i>llamadas por teléfonos, porque de hecho la forma en que hay que hacerlo no tiene muchos obstáculos, entonces uno puede hacer todo el manejo desde el colegio”</i> <i>“Por la misma página en este caso de ASTORECA está toda la información, están dado los links de donde uno tiene que ir, nombres de personas, donde uno tiene que llamar, como hacer la reserva para los cursos”</i> <i>“Facilitó todo el tema pedagógico, y ellos nos facilitan unos libros y un CD; aparte de ir a capacitarnos allá” J.</i>
28.5. DIFICULTADES	<i>“No le encuentro dificultad, hasta el momento ninguna”</i> <i>“creo que es más el temor a un proyecto nuevo, esa es la dificultad mayor para un docente, pero acá están tan comprometidos con el colegio que se la jugaron” J.</i>

	<i>“No vi mayores dificultades, son más bien facilitadores. Lo que sí está colapsado, es un tema que tenemos que pelear un poco el horario y el cupo, porque muchos colegios quieren tomar eso, son muy solicitados” J.</i>

29. ANÁLISIS CATEGORÍA IMPLEMENTACION DEL TRABAJO DE ATE

TOPICOS	CITAS
29.1. OBJETIVOS DE LA ASESORIA	
29.2. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	<i>“Lo primero que se hizo fue recibir la formación y se fue a hacer el curso de gestión, para contar como esto era manejado desde arriba, se manda el equipo directivo, fui yo (directora), la UTP y una coordinadora y fuimos juntas a hacer el curso de gestión y liderazgo”</i> <i>“está todo bien estructurado, desde el calendario de todas las actividades que tiene que hacer UTP, el director, tiene</i>

	<i>todo organizado el trabajo tanto curricular como administrativo del equipo de gestión, para coordinar hacia abajo”</i> <i>“entrega diversas estrategias para enseñar la letra y esa estrategia es la que sigue el docente, todo lo que es un tema de escritura y expresión oral para trabajarlo con la letra” J.</i> <i>“Los profesores trabajan este sistema devuelta del curso, por ejemplo el profesor va al curso del 3 de Enero al 9, una semana, el día lunes siguiente de ese curso entrega acá en dirección todo el material que necesita, entonces acá la dirección le facilita todo el material al profesor y en marzo el profesor tiene todo para poder implementarlo” J.</i>
29.3. MODIFICACION DEL PLAN DE TRABAJO	<i>“las modificaciones las hicimos nosotros después que volvimos, porque si bien nosotros teníamos instalados ciertos sistemas, este trabajo nos permitió</i>

	<i>organizarnos y abarcar las dificultades que teníamos, las falencias, como por ejemplo calendarizar todo el año, todas las actividades. Nos sirvió para ordenar más lo que teníamos” D.</i> <i>“No, porque en el fondo ellos plantean todo el trabajo de formación pero uno lo tiene que ir ajustando de acuerdo a su realidad. Pero la idea es que si uno toma el método lo haga tal cual como ellos lo están enseñando, pero dan la facilidad de que uno se vaya ajustando de acuerdo a la realidad que tiene el colegio” D.</i>
29.4. PLAZOS ESTABLECIDOS	
29.5. CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	
29.6. ACTORES INVOLUCRADOS	
29.7. FACILIDADES	<i>“Ellos tienen todos material, sus libros, qué es un material muy bueno y tangible para el alumno, y son de buena calidad, entonces eso ha facilitado el trabajo para el profesor “ D.</i>

	<i>“la buena comunicación que hay con ASTORECA porque ante cualquier cosa una manda un correo, uno llama a la persona, siempre ellos están pendiente de las necesidades que uno tenga”</i> <i>“ellos son muy estructurado, todo organizado, todo por día, todo calendarizado, entonces con todo eso aprendimos a ser mas ordenados” J.</i> <i>“Ha facilitado toda la labor que hace el quipo directivo con respecto a ayudar a los profesores en todo lo que necesitan y hay muchos recursos que llegan desde lo que es el SEP que se implementa todo lo que es también para niños con reforzamiento” J.</i>
29.8. DIFICULTADES	<i>“Quizás la mayor dificultad puede ser el trabajo con los apoderados, porque es una nueva metodología”</i> <i>“la mayor dificultad ha sido para el</i>

	<i>apoderado en un principio pero cuando ve los logros hay un cambio”</i>

30. ANÁLISIS CATEGORÍA EVALUACION DEL TRABAJO DE ATE

TOPICOS	CITAS
30.1. EVALUACION Y MONITOREO DE LA ATE	<i>“Nosotros hacemos observaciones de clases, desde el equipo directivo”</i> <i>“Se hacen evaluaciones de dirección, las mediciones de velocidad lectora y comprensión lectora se hace desde dirección, aparte de las que hace cada profesora de acuerdo a su método, porque el método también tiene sus evaluaciones y vienen hechas y el profesor las tiene que aplicar.”</i> <i>“Tenemos una pauta de evaluación, entonces esa pauta indica todo lo que es en base al marco de la buena enseñanza”</i> <i>J.</i> <i>“Vamos archivando, toda la información</i>

	<i>se archiva y después a fin de año se hace una evaluación en base a todas las pautas y se llama evaluación final” J.</i> <i>“La ATE envía un email a dirección especificando que es lo que tenemos que evaluar, nombre de la profesora, que les pareció el curso, entonces después cada profesora completa ese email y lo envía nuevamente a la representante del sostenedor para que ella lo haga llegar a la ATE, ese es el sistema de evaluación” J.</i> <i>“Todos los docentes que se han capacitado en ASTORECA y nosotros como equipo directivo, porque también nos hemos capacitado” J.</i> <i>“Nosotros de forma interna realizamos una reunión de capacitación, de hecho las profesoras hacen una exposición de lo que aprendieron, entonces así el resto de</i>

	<i>los docente también van aprendiendo y vamos todos alineados para donde queremos llegar” J.</i>
30.2. ACTORES INVOLUCRADOS	
30.3. FACILIDADES	<i>“Yo creo que facilita la buena disposición de los profesores”</i> <i>“Al finalizar el curso ellos nos entregan una hoja con algunos criterios, algunos indicadores que nosotros tenemos que ponerles notas, entonces nosotros evaluamos a los profesores que nos capacitan” j.</i>
30.4. DIFICULTADES	<i>“Yo creo que las dificultades de repente se presentan con los docentes nuevos, que hay que hacer todo un trabajo con ellos, porque se enfrentan a una realidad diferente. “</i>

31. ANÁLISIS CATEGORÍA COMUNICACIÓN ENTRE LOS ACTORES

TOPICOS	CITAS
31.1. CANALES DE COMUNICACION	
31.2. ACTORES	

INVOLUCRADOS	
31.3. INSTANCIAS DE COMUNIACION	<i>“Era algo que venía indicado que se debía hacer, que hay que explicarle al apoderado lo que se va a hacer, las primeras reuniones se va explicando, pero después los profesores tienen atención al apoderado, entonces tiene la facilidad de que va entrevistando a cada apoderado y de forma personal ”</i> <i>“Nosotros contratamos, hacemos la gestión de los cursos, vamos al curso, se paga, ahí termina el trabajo con la ATE, después queda la implementación acá en la escuela que es un trabajo en conjunto con el sostenedor”</i> <i>“Nosotros hacemos todo el trabajo coordinado, de hecho todo lo que son las mediciones el sostenedor esta siempre informado, trabajamos, calendarizamos todo juntos, entonces hay un trabajo de buena comunicación”</i>

	<i>“La persona que se maneja en el tema de la comunicación con ellos es Jessica (sostenedora) en ver todo lo que se necesite de infraestructura o recursos, o sea más que un triangulo está la ATE y esta persona representante de ambas instancias, que también coordina con la directora” J.</i>
31.4. FACILIDADES	<i>“Lo que facilito fue el bien común que tenemos, poder obtener buenos resultados y querer que los niños de nuestro sector tiene las mismas capacidades que otros niños. Lo más importante es que queremos sacar a los niños de nuestro sector a adelante con buenos resultados”</i>
31.5. DIFICULTADES	<i>“nuestro plan de mejoramiento lo hacemos juntos entonces estamos todos empapados de lo que queremos, hablamos el mismo idioma, entonces es difícil que exista dificultad, la comunicación es bastante fluida.”</i>

32. ANÁLISIS CATEGORÍA VISION GENERAL DEL PROCESO DE ASESORIA

TOPICOS	CITAS
32.1. RELEVANCIA ASESORIA	<i>“Primero en el estímulo y la motivación que le da el profesor, yo veo que hoy día los profesores no son los mismos que hace dos años, hay una mayor motivación, hay una mayor seguridad en los profesores, están convencidos de que el método funciona”</i>
32.2. RESISTENCIA AL CAMBIO	<i>“cuando se les dijo que los íbamos a capacitar no hubo ningún problema, al contrario”</i>
32.3. EXPECTATIVAS DEL TRABAJO ATE	
32.4. CALIDAD DE LA ATE	<i>“No hagan nada que ellos no verifiquen que el tema no funcione, que no tengan una buena información de la ATE, hoy día hay muchas ATE pero yo creo que es súper importante ir a terreno, ver resultados, preguntar. Buscar mucha información al respecto.”</i>
32.5. LECCIONES PARA FUTURAS EXPERIENCIAS	<i>“Lo primero que uno tiene que hacer es evaluarse y tener bien clara las necesidades que quiere para el colegio,</i>

	<i>hay que focalizarse cuáles son las necesidades y prioridades, segundo que quienes vayan a bajar la información estén súper empoderado de lo que van a hacer, tiene que haber una formación y estar convencido de que si va a hacer eso es porque en realidad el tema da resultados”</i>
32.6. CAPACIDADES INSTALADAS	<i>“la implementación del método hemos usado las estrategias y las metodologías que ellos nos han enseñado”</i> <i>“Ahora de quinto a octavo también hay un proyecto, que nosotros adaptamos, que es muy similar al proyecto ASTORECA y también va con comentarios diarios, con un cuaderno de comprensión lectora, entonces todo el proyecto la profesora de lenguaje del segundo ciclo lo adapto para trabajarlo con esos cursos” J.</i> <i>“Si, ya había una base concreta que Jessica y la directora porque ellas son</i>

	<i>muy comprometidas con esto, pero ese método nos enseñó bastante más” J.</i>
32.7. EMPODERAMIENTO	<i>“Lo que hice fue varias jornadas para contar en qué consistía, dentro del proceso hubo un empoderamiento para los profesores de lo que íbamos a hacer”</i> <i>“Lo que más plantean en el tema es primero que los directivos sepan y estén empapados de los que sus profesores están haciendo”</i> <i>“ellos están súper comprometidos con este método y lo siguen día a día y paso a paso, lo valoran completamente” J.</i> <i>“Cuando uno hace una labor docente debe transmitir esa motivación a los niños y cuando eso sucede los niños también transmiten esa motivación a los padres, entonces ellos también se han puesto más comprometidos” J.</i>
32.8. RESULTADOS VISIBLES	<i>“Los profesores se sienten más seguros,</i>

	<i>es un tema que ha llamado harto la atención, ya que se sienten con mas herramientas y mas organizados para el trabajo en aula”</i> <i>“Siento que tienen una base más solida, ahora por ejemplo vemos que tienen amor por la lectura, a ellos ahora les encanta leer, hacer sus comentarios diarios etc” J.</i> <i>“ Nos ha ayudado bastante en subir todo lo que es niveles de aprendizajes, entonces es un facilitador completamente y bueno ya dándole una estructura sistemática día a día ayuda completamente a la labor del docente, entonces los docentes ya tiene todas las cosas claras” J.</i> <i>“Si, nosotros como dirección evaluamos a los niños y nos han subido bastante los niveles de logro” J.</i>
32.9. CONSIDERACIONES RELEVANTES	<i>“Ellos son muy estructurados entonces</i>

	<i>dan todo calendarizado anualmente, entonces eso facilita la labor docente” J.</i> <i>“Enseñan toda la metodología, todas las estrategias, juegos, todo” J.</i> <i>“De parte de la ATE nosotros en ningún momento tuvimos asesoría externa de parte de ellos, el curso consiste en que nosotros lo tomamos, hacemos la capacitación y nosotros lo implementamos como colegio, ahora el método ASTORECA tiene asesorías externas pero nosotros aun no la tomamos” J.</i> <i>“ellos enseñan cómo enseñar” J.</i> <i>“Si ellos no han seguido ninguna ATE de partida yo les recomendaría que la usaran, pero también les diría que tiene que partir por capacitar a los docentes y aplicar lo aprendido en el colegio” J.</i>

	<i>“El apoyo del sostenedor y los recursos para que el profesor lleve a cabo el método” J.</i>
32.10. CONTEXTO ADECUADO PARA UN BUEN TRABAJO DE LA ATE	<i>“pero se hace un trabajo con la persona que está a cargo del niño, entonces ellos parten con un compromiso, ahora si no se cumple se empieza a citar constantemente y ahí ya toma un apadrinamiento una profesora al niño para poder ayudarlo” J.</i> <i>“ellos llegan llenos de ideas para implementarla en el colegio y felices, y uno nota el compromiso y a la vez se nota que el curso es bueno, porque por algo ellos llegan motivados” J.</i> <i>“uno ve lo comprometida que está la sostenedora, ya que tenemos una cercanía con ella, existe un compromiso con ella, a su vez ella es muy jugada por los docentes” J.</i>

32.11. DIFICULTADES DEL PROCESO	<i>“hay niños con problemas de aprendizaje, entonces nosotros no entendíamos como ellos trabajaban con esos niños, de qué forma los sacaban a adelante ... entonces nunca especificaron bien ese tema” j.</i>
32.12. FACILIDADES	

33. Trabajo de la escuela / Contexto educativo

TOPICOS	CITAS
33.1. HERRAMIENTAS DESDE LA ESCUELA	<i>“Porque consideramos que todavía no es el momento, porque nosotros mismo nos regulamos, aquí hay un equipo directivo que controla todo y supervisa todo lo que es el aula” J.</i>
33.2. PROYECTOS MINISTERIALES	

Análisis descriptivo entrevistas Asesor.
Escuela Básica La Unión

5. ANÁLISIS CATEGORÍA DECISION DE CONTRATAR

TOPICOS	CITAS
33.3. NECESIDAD DE CONTRATAR	
33.4. ACTORES INVOLUCRADOS	
33.5. ROL ASESOR	

MINISTERIAL	
33.6. FACILIDADES	
33.7. DIFICULTADES	

34. ANÁLISIS CATEGORÍA BUSQUEDA DE ATE

TOPICOS	CITAS
34.1. ESTRATEGIAS DE BUSQUEDA	<i>“la mayor vía de acceso es a través del portal, educando juntos, porque la otra vía de acceso es a través de nuestro sitio web astoreca.cl que es donde ven cuales son los cursos”</i> <i>“Sabes que no, de la pagina del registro ATE no, generalmente nos contactan a nosotros directamente y más bien es al revés y nos preguntan si es que somos ATE”</i> <i>“a través de ATE, nos han llegado más bien peticiones que no podemos cumplir , gente que busca cosas súper específicas que nosotros no hacemos, por ejemplo solamente evaluaciones o solamente una capacitación en metodologías para</i>

	<i>evaluar o para mejorar la comprensión por ejemplo y siempre los dirigimos a nuestra página y les decimos estas son nuestras las oferta, no hacemos cosas tan específicas, capacitaciones de un día en general no hacemos , tratamos de no tomar solamente evaluaciones”</i> <i>“difusión es más que nada a través de, como claro, a través del portal, del sitio web de nosotros, nos conocen mucho por colegios que ya asesoramos”</i>
34.2. CARACTERISTICAS ATE	
34.3. ACTORES INVOLUCRADOS	
34.4. ROL ASESOR MINISTERIAL	
34.5. FACILIDADES	
34.6. DIFICULTADES	

35. ANÁLISIS CATEGORÍA CONTRATACION DE ATE

TOPICOS	CITAS
35.1. ESTRATEGIAS DE EVALUACION	
35.2. ACTORES INVOLUCRADOS	
35.3. ROL ASESOR MINISTERIAL	
35.4. FACILIDADES	<i>“difusión nosotros lo hacemos vía nuestra</i>

	<i>página web y como te decía nosotros tenemos la gran ventaja de que tenemos todos los materiales en un sitio web”</i> <i>“es uno de los pocos cursos que tú conoces todo el material antes de, no necesitas pagar para eso, y la gente una vez después de haberlo aplicado muchas veces sienten que no fueron capaces de hacerlo solo y requieren”</i>
35.5. DIFICULTADES	<i>“acceso al curso en el caso de las escuelas municipales es un problema administrativo, se les dificulta porque tiene que hacerlo vía chile compra, y eso es súper complicado”</i> <i>“pero cuando es una municipalidad que quieren capacitar a todos sus colegios por ahí no lo puede hacer, tiene que ser vía chile compra”</i>

36. ANÁLISIS CATEGORÍA IMPLEMENTACION DEL TRABAJO DE ATE

TOPICOS	CITAS
36.1. OBJETIVOS DE LA ASESORIA	
36.2. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	<i>“hacemos las actividades con ellos , ellos manipulan, ellos planifican, calendarizan, modelan clase y en la modelación van refinando cada vez más que lo que hacen”</i> <i>“ellos ven que el curso tiene que ver con lo que ellos necesitan, como está el programa y todo los materiales están, probablemente ellos ya conocían el manual, y ahí se inscriben y ellos toman el curso, no hay ninguna, ninguna evaluación previa, a veces yo hablé con ellos por teléfono y les pregunto qué es lo que ellos quieren que es lo que están buscando, y si veo que lo que están buscando no tiene que ver con esto siempre los dirijo al manual”</i> <i>“tiene que ver quizás con la calendarización y formato de planificación que les damos”</i>

	<i>“el programa de gestión, que tiene que ver con cómo se lidera una escuela y cuáles son las funciones, y a raíz de eso empezaron a venir los profesores y también tengo entendido que ellos a los distintos cursos y han estado en todos nuestro cursos, desde el 2009 hasta la fecha enero del 2011”</i>
36.3. MODIFICACION DEL PLAN DE TRABAJO	<i>“cuando hay de repente algún punto que se discutió en particular con particular interés tratamos de entregar algo que resuma eso, entonces le entregamos un pequeño documento que se yo, con la preguntas que generaron, con las inquietudes, con los principios que salieron de ahí que es particular de ese curso y que no va hacer mucho sentido probablemente en otro, y se los entregamos”</i>
36.4. PLAZOS ESTABLECIDOS	
36.5. CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	
36.6. ACTORES INVOLUCRADOS	

36.7. FACILIDADES	<i>“uno es la cantidad de gente que participe mientras mayor cantidad de gente que participe, mayor cantidad de profesores mejor”</i> <i>“otro factor que influye, si viene gente del equipo directivo que va a estar a su vez durante el año monitoreando eso es mucho mejor”</i>
36.8. DIFICULTADES	<i>“la dificultad de tener una contra parte que realmente apoye el proceso del profesor, digamos muchas veces es un profesor que esta solo que no tiene ese jefe directivo”</i>

37. ANÁLISIS CATEGORÍA EVALUACION DEL TRABAJO DE ATE

TOPICOS	CITAS
37.1. EVALUACION Y MONITOREO DE LA ATE	<i>“el equipo directivo es una persona que monitorea y por lo mismo tiene que saber cómo en detalle en cabalidad y mucho más profundamente, a que va cada programa, si no difícilmente lo va a poder monitorear y subirle el nivel”</i>

	<i>“son los primeros que tienen que conocer, empaparse y manejar el programa, un jefe técnico debiera poder hacer clases si o si en cualquier clase o si no difícilmente puede ser alguien con autoridad necesaria para monitorear eso”</i> <i>“nosotros hacemos un papelito y les entregamos una evaluación en términos de la claridad de los contenidos de si las relatoras estaban preparadas ese tipo de cosas”</i>
37.2. ACTORES INVOLUCRADOS	
37.3. FACILIDADES	
37.4. DIFICULTADES	

38. ANÁLISIS CATEGORÍA COMUNICACIÓN ENTRE LOS ACTORES

TOPICOS	CITAS
38.1. CANALES DE COMUNICACION	<i>“les damos nuestros mail el número de teléfono en todos los cursos es bien interesante y recibimos pero poquísimas”</i> <i>poquísimas preguntas por mail</i>

	<i>“cuando hacemos cursos la única vía de comunicación es nuestro sitio web”</i>
38.2. ACTORES INVOLUCRADOS	
38.3. FACILIDADES	
38.4. DIFICULTADES	<i>“muy poco contacto durante el año, que uno pudiera pensar que lo iban a ocupar así como a raudales, no”</i>

39. ANÁLISIS CATEGORÍA VISION GENERAL DEL PROCESO DE ASESORIA

TOPICOS	CITAS
39.1. RELEVANCIA ASESORIA	<i>“la asesoría es más bien un acompañamiento ahí acompañamos tanto al equipo directivo como a los profesores y se ofrece como una especie de como de coaching ahí hay como un análisis compartido”</i> <i>“A tienen camino por muchas áreas, las ATE pueden funcionar en el diagnostico, o solamente en la evaluación o totalmente en la elaboración pueden dar desde encuestas o pueden guiar en todo el</i>

	<i>proceso hasta que se suba el plan de mejoramiento, tienen múltiples caminos para entrar”</i>
39.2. RESISTENCIA AL CAMBIO	
39.3. EXPECTATIVAS DEL TRABAJO CON ATE	
39.4. CALIDAD ATE	
39.5. LECCIONES PARA FUTURAS EXPERIENCIAS	
39.6. CAPACIDADES INSTALADAS	<i>“No, yo no hablaría que un curso de 22 horas o de 30 horas deja instalado ninguna capacidad, es una puerta de entrada”</i> <i>“tenemos colegios que llevan con nosotros este es el cuarto año y han ido pasando de un programa a otro y ahí han quedado capacidades instaladas”</i>
39.7. EMPODERAMIENTO	
39.8. RESULTADOS VISIBLES	
39.9. CONSIDERACIONES RELEVANTES	<i>“nosotros no consideramos que eso sea una asesoría, es como una puerta de entrada, es como un requisito mínimo para la asesoría que dura un año, dos años o tres años y ahí entra toda esta conversación previa todo lo que yo te</i>

	<i>decía en relación a las evaluaciones, no tanto del curso, los cursos son como cosas separadas”</i> <i>“una de las cosas que nos gusta que vean es que un colegio súper sencillo, súper simple se puede, ósea que no es un problema de instalaciones es un problema de capacidades de la gente que está liderando y eso es un mensaje que nos gustaría pasar”</i> <i>“nosotros fuimos ATE no por la cosa de negocios y recursos si nomas bien por la posibilidad que nos da de replicar esto y la fundación Astoreca parte primero con el portal con esa clara intención de replicar lo que les funcionaba bien”</i> <i>“¿Qué tantas de esas realmente tienen experiencias probadas? Y ¿qué tantas de esas ofrecen como asesorías cosas que son realmente un barniz, pero un curso,</i>

	ósea, y se les vende a los colegios la idea de que con este curso, de que con esta asesoría de unos o dos días van a mejorar, eso yo encuentro que es una falacia y eso lo encuentro problemático... es un engaño” “todo tiene como el mismo nivel, y eso yo encuentro que es engañar a las escuelas, sobre todo cuando tenemos claro que hay escuelas que son vulnerables y por lo mismo les cuesta saber qué cosas son de mejor o peor calidad , entonces yo creo que el ministerio ahí tendría que filtrar y no lo está haciendo” “llamarle asesoría a cosas que van desde 8 horas eso no es una asesoría, eso es otra cosa y llamémosle distinto y no estaban dispuestos a cambiarle el nombre y eso yo encuentro que es un engaño a los colegios”

	<i>“Es que lo primero es más claridad en términos de que es lo que se ofrece , no llamarle de la misma manera a cosas que son radicalmente distinta y establecer una diferencia para que el usuario tenga muy claro, que es lo que está contratando, eso es lo primero y lo encuentro súper bueno que los primeros fiscalizadores sean los usuarios, se va a ir generando, con el tiempo, pero no al tiro , con el tiempo, una masa crítica de los mismos colegios”</i> <i>“el manual se revisa todos los años se mejora, nos damos cuenta de problemas desde tipeo de ortografía, hasta actividades que quedaron poco claras, objetivos que hay que refinar, calendarizaciones, en fin”</i>
39.10. CONTEXTO ADECUADO PARA UN BUEN TRABAJO DE LA ATE	<i>“no tiene ningún sentido , proponérselas a otro que sabemos de antemano que no van a estar alineados entonces no van a tener buenos resultados”</i>

	<i>“asegúrese que la malla curricular y los contenidos de nuestra evaluación calzan con los suyos aunque no en la metodología si en los contenidos porque si no van a perder el tiempo y la plata , no les conviene”</i>
39.11.	
39.12.	

40. ANÁLISIS CATEGORIA TRABAJO DE LA ESCUELA / CONTEXTO EDUCATIVO

TOPICOS	CITAS
40.1. HERRAMIENTAS DE LA ESCUELA (PROPIA)	
40.2. PROYECTOS MINISTERIALES	