

PARTICIPACIÓN DE LOS

Centros de Padres

EN LA EDUCACIÓN



Ideas y Herramientas

para Mejorar la Organización

PARTICIPACIÓN DE LOS

Centros de Padres

EN LA EDUCACIÓN



Ideas y Herramientas
para Mejorar la Organización

Participación de los Centros de Padres en la Educación

UNICEF, Fondo de Naciones Unidas para la Infancia
Oficina de Area para Argentina, Chile y Uruguay

Autores:

Guido Flamey, Alejandra Guzmán, Viviana Hojman, Luz María Pérez.
Las informaciones contenidas en el presente documento
pueden ser utilizadas total o parcialmente mientras se cite la fuente.

Registro de propiedad intelectual
Inscripción N° 126.400
ISBN: 92-806-3782-8

Primera edición, 1000 ejemplares, julio 2002
Esta publicación está disponible en www.unicef.cl

Editor de textos: Ramón Espinoza
Diagramación: Mónica Widoycovich B.
Imprenta: Contempo Gráfica

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	5
CAPÍTULO 1	
EL CENTRO DE PADRES: UNA HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA PARTICIPACIÓN DE PADRES EN ESCUELAS Y LICEOS	
LA PARTICIPACIÓN DE LOS PADRES EN EDUCACIÓN	
• ¿Por qué es importante que los padres participen en la educación escolar de sus hijos?	9
• ¿Qué se entiende por participación?	10
• ¿Dónde y en qué grado los padres pueden participar en la educación escolar?	10
• Participación individual y colectiva de los padres en educación	14
EL CENTRO DE PADRES Y APODERADOS: UNA FORMA DE PARTICIPACIÓN ORGANIZADA	15
• ¿Cuál es el rol del centro de padres?	16
• ¿Cuál es la función de los dirigentes del centro de padres y apoderados?	19
• La Personalidad Jurídica	21
TEMAS CLAVES PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LOS CENTROS DE PADRES Y LOS DESAFÍOS FUTUROS	
• Ampliar los ámbitos de acción de los centros de padres	23
• Ser una organización representativa	23
• Hacer del centro de padres una organización que aprende y mejora su gestión	24
EL TRABAJO EN RED	
• ¿Cuál es el interés de una coordinación comunal de centros de padres?	27
• Algunas dificultades del trabajo en red y de uniones comunales de centros de padres	28
UNA MIRADA HACIA EL RESTO DEL MUNDO: ¿QUÉ ORGANIZACIONES DE PADRES EXISTEN EN OTROS PAÍSES?	29
BIBLIOGRAFÍA DE CONSULTA	30
CAPÍTULO 2	
REFORMA EN LA EDUCACIÓN	
• El cambio tecnológico y los desafíos de la globalización	31
• ¿Cómo entra América Latina y el Caribe en este proceso de cambios?	32
• La educación como estrategia para enfrentar los desafíos de la actualidad	33
• ¿Qué dice la comunidad mundial?	33
• ¿Cómo es la educación que se necesita para los nuevos tiempos?	33
CONTEXTO NACIONAL. ¿POR QUÉ Y CÓMO SURGE LA REFORMA EN CHILE?	
• Un poco de historia	35
• ¿Por qué se pensó que el foco debía ser el mejoramiento de los aprendizajes?	35
• Ejes orientadores de la reforma	36
LOS CUATRO PILARES DE LA REFORMA	
• Programas de Mejoramiento de la Calidad y Equidad de la Educación	39
• Reforma Curricular	42
• Jornada Escolar Completa	44
• Desarrollo Profesional de los Docentes	45
OTRAS INICIATIVAS DE LA REFORMA EDUCACIONAL	
• Integración Escolar de Niños con Discapacidad	47
• Programa de Educación de Adultos	47
• Fortalecimiento de la Educación en Valores	48

¿Y LOS PADRES?	
• Simce	49
• Otra información que demuestra la calidad de la educación en un establecimiento	51
• Subvención	53
• Otros temas que podrían ser de su interés	54

CAPÍTULO 3

HERRAMIENTAS DE TRABAJO PARA UNA ORGANIZACIÓN EXITOSA

FUNCIONANDO COMO UN CUERPO ORGANIZADO	61
• Trabajar en equipo	62
• Liderazgo	65
ELEMENTOS BÁSICOS PARA LOGRAR UNA BUENA COMUNICACIÓN	67
• Factores de la comunicación	69
• Formas o medios de comunicación	77
MEJORANDO LAS RELACIONES CON LA ESCUELA	81
• Aprender a enfrentar los conflictos	82
• Algunas sugerencias para enfrentar los conflictos	82
• Plan de comunicación	82

CAPÍTULO 4

EL DISEÑO DE PLANES DE TRABAJO Y DE PROYECTOS

PLAN DE TRABAJO Y PROYECTO: ¿QUÉ TIENEN EN COMÚN Y EN QUÉ SE DISTINGUEN?	85
¿POR QUÉ PLANIFICAR?	87
COMPONENTES DEL PLAN DE TRABAJO Y DE LOS PROYECTOS	89
• El diagnóstico	89
• Los fines u objetivos generales	93
• Los objetivos específicos	93
• Los productos	94
• Las actividades	94
• El cronograma	95
• El presupuesto	95
• El capital social: no olvidar los recursos propios	96
COMUNICAR EL PLAN DE TRABAJO	99
FONDOS CONCURSABLES	103
LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS	103
• El registro contable y sus requisitos	104
• La comisión revisora de cuentas	104
LA EVALUACIÓN	105
BIBLIOGRAFÍA DE CONSULTA	106

PRESENTACIÓN

Egidio Crotti

*Representante de Área de UNICEF
para Argentina, Chile y Uruguay*

Sergio Martinic

Director CIDE

Durante los últimos tres años, UNICEF y CIDE –con el apoyo de la Asociación Chilena de Municipalidades y la CONACEP– han realizado actividades de capacitación orientadas al fortalecimiento de los centros de padres y apoderados en 25 comunas de las regiones Quinta, Octava y Metropolitana. Este material es parte de ese trabajo y está destinado a que los dirigentes de centros de padres adquieran nuevos conocimientos y herramientas que mejoren su desempeño como líderes y el de sus organizaciones.

Estamos convencidos de la necesidad de que los padres se involucren y participen en la educación de sus hijos en general y en la escuela o liceo en particular. Sin embargo, muchas personas dudan de la importancia de la participación de los padres. Algunos piensan que a la mayoría no les interesa participar, otros creen que no tendrían mucho que aportar a la escuela y hay quienes tienen temor de que, si participan, se generen conflictos y más problemas.

A lo largo del tiempo que hemos trabajado con centros de padres encontramos una enorme motivación e interés por participar: muchos padres y madres quieren colaborar con la escuela de sus hijos, desean mejorar algunos aspectos y –sobre todo– apoyar a los docentes y a sus hijos para hacer más fácil y mejor la tarea escolar de cada uno. Pero también aprendimos que una cosa es querer participar y otra es saber cómo hacerlo. Por eso es tan importante capacitarse y seguir aprendiendo, porque el éxito de ustedes será el mejor argumento para aquellos que dudan de la importancia de la participación de los padres en la educación.

Los temas incluidos en este material han sido definidos sobre la base de la misma experiencia y demanda de los centros de padres. En primer lugar, conocer los roles y funciones del centro de padres. Si esperamos una mayor participación de los padres en la educación escolar de sus hijos debemos responder las preguntas de cómo participar y en qué. Si promovemos la presencia del centro de padres en la comunidad educativa, ¿cuál es su aporte? Adicionalmente los apoderados deben saber más de la Reforma Educacional: de qué manera los cambios en el mundo influyen en la educación, en qué consiste la Reforma, cuál es el lugar de los padres en ella. También es importante mejorar la comunicación entre los estamentos de la escuela, para lo cual es necesario aprender sobre la comunicación, el trabajo en equipo, el liderazgo y el uso de los medios de comunicación. Finalmente, es útil que los apoderados dirigentes conozcan los aspectos básicos del diseño de proyectos y planes de trabajo, a fin de mejorar la gestión de los centros de padres.

Aunque este material está destinado preferentemente a los dirigentes de centros de padres, estamos seguros que será de utilidad para los asesores de los centros de padres, directores de establecimientos, profesores y profesionales municipales que acompañan el trabajo de los dirigentes. A todos ustedes les deseamos una experiencia de aprendizaje gratificante y que puedan llevar a cabo proyectos de participación en las escuelas y liceos, por el bien de sus hijos y de todos los niños.

El Centro de Padres: una herramienta para mejorar la participación de padres en escuelas y liceos

El mundo vive un acelerado proceso de cambios, especialmente en las comunicaciones y la información. La comunidad internacional ha identificado a la educación como una herramienta indispensable para participar activamente en este proceso de cambios. Por esta razón, las naciones se han comprometido a trabajar, invirtiendo en algunos casos una gran cantidad de recursos, para que una educación de calidad sea un derecho de todas las personas.

Nuestro país no se ha quedado al margen de estos esfuerzos. Durante la última década hemos visto cómo los gobiernos han hecho de la educación una prioridad, implementando una importante reforma educacional. Esta reforma se propone como meta cumplir con el derecho de que cada niña, niño y adolescente reciba una educación de calidad, requisito para ser protagonistas tanto del desarrollo de la sociedad como de sus propias vidas.

Tradicionalmente el deber social de educar ha estado especialmente relacionado con las escuelas y liceos. Directivos y profesores han sido vistos como los responsables de los resultados educativos que alcanzan los estudiantes. Hoy en día esto también ha cambiado, puesto que los aprendizajes que

nuestra sociedad necesita son mucho más complejos. Se busca, a través de la educación, alcanzar aprendizajes y habilidades que sirvan de pasaporte para aprender a vivir con otros en una sociedad que está constantemente cambiando y que, por lo tanto, siempre requiere de nuevos conocimientos.

Las personas deben aprender una serie de contenidos, además de desarrollar competencias que les permitan seguir aprendiendo durante toda la vida. Por eso los esfuerzos deben comprometer al conjunto de instituciones sociales: familia, escuela, empresas, organizaciones sociales, etc. En este sentido, la cooperación mutua entre la escuela y la familia es fundamental para alcanzar una educación de calidad.

Es tal la importancia que hoy en día se da a la relación familia-escuela que ella constituye uno de los nuevos principios orientadores de la Reforma Educacional¹. Para entender con mayor profundidad por qué hoy se está llamando a los padres a involucrarse más activamente en la educación de sus hijos, revisamos a continuación algunas de las razones que fundamentan este llamado.

¹ Aylwin, M. *Para Aprender Más y Mejor. Discurso de la Ministra de Educación, en la Inauguración del Año Escolar 2001*. MINEDUC: Santiago, 2001.

La participación de los padres en educación

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE QUE LOS PADRES PARTICIPEN EN LA EDUCACIÓN ESCOLAR DE SUS HIJOS?

La familia y la escuela son los agentes centrales que se encargan de la educación de los niños. En los primeros años de vida, esta labor suele ser cumplida en forma casi exclusiva por las familias, las que responden a todas las necesidades del niño, entregando los cimientos para que esa nueva persona crezca y se desarrolle. En los años siguientes, el niño ingresa al sistema educativo, se hace parte de una colectividad mayor donde va alcanzando nuevos conocimientos y desarrollando sus habilidades. En esta etapa, el niño recibe la influencia educativa tanto de la escuela como de la familia. Ambas son instancias educativas. Si bien en la escuela una gran parte de los aprendizajes es fruto de una educación que ha sido diseñada por profesionales, en las familias se educa de una forma más espontánea e intuitiva, pero que suele conseguir profundos aprendizajes dados los fuertes vínculos afectivos entre padres e hijos.

Entonces, si la escuela y la familia están constantemente educando, es necesario que ambas coordinen sus acciones para así complementar y enriquecer los procesos de aprendizaje. Esta necesidad ha sido justificada desde distintas opiniones e investigaciones.

- Diversos estudios han demostrado que cuando los padres participan en la educación escolar de sus hijos, ellos mejoran sus rendimientos académicos y tienen una actitud más positiva hacia la escuela². A su vez, se ha comprobado que cuando la madre tiene altas expectativas educativas para su hijo y lo estimula para conseguir las, ese niño tiene ma-

yores posibilidades de continuar sus estudios y de obtener buenos resultados³.

- La educación de calidad que nuestra sociedad busca alcanzar requiere que escuelas y liceos hagan del aprendizaje una experiencia significativa para sus alumnos. Esto quiere decir que se toman en cuenta los conocimientos previos y los modos de vida de los estudiantes para introducir la nueva información. Las materias tienen que hacer sentido en el presente, no sólo cuando los alumnos lleguen a ser adultos. De esta manera se logra captar la motivación necesaria para tener altos niveles de aprendizaje. Para que esto ocurra es fundamental una coherencia entre el mundo de los alumnos y lo que la escuela enseña, la que se obtiene de un vínculo y de un estrecho trabajo con las familias. Si la escuela se relaciona activamente con las familias, le será fácil considerar la cultura de los niños, fomentando así los aprendizajes significativos⁴.
- El fomento de la participación de los padres en la educación escolar es también una vía para la construcción de ciudadanía. En el marco de un gobierno democrático, que valora para su fortalecimiento y estabilidad la organización de las personas y su participación en los más distintos niveles, los

² Swap, Reca y Avila (1998). *La Participación de los Padres y su Relación con los Logros de los Niños*. CIDE: Santiago, 1990.

³ Casassus, J. y Arancibia, V. 1997. *Claves para una Educación de Calidad*. Kapeluz: Buenos Aires, 1997.

⁴ Ausubel, en Reca, I. y López, V. *Experiencias Internacionales de Participación Organizada de los Padres y Madres en la Educación: Reflexiones para Chile*. Estudio realizado para UNICEF en el marco del proyecto *Diálogo Social la Participación de los Padres en Educación*, Santiago, 2000.

padres tienen un rol de aporte y control muy decisivo en la gestión educativa. En la medida que los padres estén informados, den su opinión y sean parte de las decisiones que se toman en las escuelas, se construirán sociedades más participativas que respondan a las necesidades de sus ciudadanos⁵.

¿QUÉ SE ENTIENDE POR PARTICIPACIÓN?

Hemos visto que existe consenso acerca de la importancia de la participación de los padres en la educación escolar. Ahora es necesario analizar qué es la participación. Esta reflexión dará luces para definir cómo incrementar la de los padres en el sistema educativo. A la vez, permitirá entender por qué en muchos casos la institución escolar levanta obstáculos a esta participación.

Participar es integrarse activamente en la comunidad educativa con el fin de aportar en el mejoramiento de la calidad de la educación. La participación incluye múltiples formas en que los padres pueden hacer su aporte. Éste puede darse de manera individual u organizada en los diversos ámbitos que desarrolla el establecimiento: aprendizajes de los alumnos, gestión institucional y relación con el entorno. Hay más de una manera de participar. Ésta va desde lo esencial, que es el apoyo que cada familia da a sus hijos en el aprendizaje, hasta la colaboración del centro de padres como parte del equipo de gestión del establecimiento, en que se vela por la calidad del servicio prestado.

Es central tener claro que la participación de los padres en las escuelas se materializa en acciones concretas. En este sentido es importante especificar las distintas áreas o ámbitos de participación, así como los niveles de profundidad en que en cada una de las áreas se podría participar. A continuación se distinguen los ámbitos y niveles de participación de los padres en escuelas y liceos⁶.

¿DÓNDE Y EN QUÉ GRADO LOS PADRES PUEDEN PARTICIPAR EN LA EDUCACIÓN ESCOLAR?

Al agrupar las diferentes actividades propias de un establecimiento educativo, se pueden distinguir tres grandes áreas o ámbitos. Estas son: aprendizajes, gestión y extensión a la comunidad.

Área de los Aprendizajes.

- Diseño curricular: planificación de los contenidos que se enseñarán, las estrategias que se utilizarán para ello y los resultados de aprendizaje esperados en los alumnos.
- Diseño de los sistemas de evaluación: las maneras en que serán medidos estos logros de aprendizaje.

Área de la Gestión, esto es, la organización que se da la comunidad educativa para su funcionamiento. En esta área se pueden distinguir dos componentes: gestión pedagógica y gestión administrativa.

La gestión pedagógica aborda aspectos cruciales para la vida escolar. Entre los principales tenemos:

- Elaboración del Proyecto Educativo Institucional (PEI). Éste es un instrumento de planificación que contiene los lineamientos generales de la propuesta educativa del establecimiento, da sentido e identidad a toda la institución y unifica las actividades de los distintos estamentos de la comunidad educacional⁷.
- Diseño de reglamentos internos que regulan la convivencia en cada colegio.
- Elaboración de proyectos de mejoramiento.

La gestión administrativa integra una serie de actividades que hacen posible el funcionamiento del establecimiento. Entre las principales tenemos:

- Definición del sistema de contratación y evaluación del personal.
- Toma de decisiones financieras.
- Planificación del uso de la infraestructura y mobiliario escolar.

Programas a la Comunidad nace de la consideración de

⁵ Ministerio Secretaría General de Gobierno, División de Organizaciones Sociales. *Plan de Gobierno de Chile para el Fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil*. Santiago, 2001.

⁶ La clasificación que aquí se propone está basada en la propuesta de Flamey, Gubbins & Morales. *Los Centros de Padres y Apoderados: Nuevos Actores en el Control de la Gestión Escolar*. CIDE: Santiago, 1999.

⁷ Si se interesa por conocer más del Proyecto Educativo Institucional le aconsejamos revisar (1) *Proyecto Educativo Institucional. La Reforma en Marcha*. Ministerio de Educación, y (2) *Gestión del Liceo. Carpeta II El Reto de la Innovación*. Programa Mece-Media, Ministerio de Educación.

que cada escuela es una organización que se inserta en una comunidad específica, y cuya misión es la formación en un sentido amplio. Por lo tanto, debe aportar al desarrollo de todos sus miembros. Incluye actividades como:

- Oferta de cursos de interés para padres y apoderados (informática, educación sexual, desarrollo de niños y adolescentes, etc.)
- Oferta de nivelación de estudios para los apoderados y otras personas de la comuna.
- Ofrecer la infraestructura del colegio para el uso del tiempo libre de las personas que forman parte de la comunidad escolar.
- Hacer alianzas o redes de cooperación con otros actores de la comuna, como centros de padres, juntas de vecinos, clubes deportivos y empresarios, en la perspectiva de proyectos asociados para el desarrollo comunitario.

En cada una de estas tres áreas los padres pueden involucrarse y participar. Dependerá de las autoridades del colegio y de la iniciativa de los mismos padres definir el cómo hacerlo. A continuación se exponen los grados o niveles en que se puede dar esta participación.

Si se hace una comparación con una escalera, en la escalera de la participación el primer peldaño (o nivel) sería la información. Significa que padres, madres, apoderados y sus organizaciones cuentan con la información necesaria para formarse una opinión acerca de los temas relevantes de la vida escolar. En este nivel es un deber de los colegios entregar la información en un lenguaje que sea entendido por los apoderados a través de canales efectivos para llegar a un número significativo de ellos. A su vez, es un deber de los apoderados y sus organizaciones solicitar la información y analizarla para opinar informados.

El segundo peldaño en la escalera de la participación es la consulta. Esto es cuando sostenedores, directivos o profesores consultan a los padres antes de tomar decisiones en cualquiera de los ámbitos antes mencionados. Por ejemplo, el director quiere hacer un arreglo al reglamento interno de la escuela y pregunta al centro de padres qué opina al respecto; luego, con esa infor-

mación y posiblemente otras, toma la decisión.

El tercer peldaño es la colaboración. Por ella se entiende las ayudas de diversa índole que hacen los padres para mejorar el proceso educativo de los alumnos. Este aporte puede ser con horas de trabajo en las distintas áreas. Como ejemplo para cada área señalamos:

- Aprendizajes: trabajar en conjunto con el profesor para la elaboración de materiales educativos.
- Gestión: asesorar al equipo directivo del establecimiento en la elaboración del reglamento interno.
- Extensión a la comunidad: apoyar en la oferta de un taller de nivelación de estudios para estudiantes que hayan desertado de la escuela o adultos que no terminaron su enseñanza básica o media.

Un cuarto peldaño es la toma de decisiones. Si bien muchas de las decisiones los afectan directamente, éste no ha sido un nivel de participación muy frecuente. Cada comunidad educativa debe reflexionar cómo muchas de las decisiones que se toman cotidianamente se enriquecerían al considerar este factor.

Finalmente, el último peldaño de esta escalera de la participación es el control y supervisión ciudadana. Este nivel, que en ocasiones despierta recelo, se relaciona con el rol de las organizaciones civiles de velar en forma responsable para que se cumplan los objetivos y acciones que se han propuesto como comunidad educativa.

A continuación proponemos realizar una actividad de reflexión para identificar en qué ámbito y a qué nivel interesa al centro de padres de su establecimiento comprometerse a participar.



Actividad:

Niveles de participación de los centros de padres en el establecimiento

Puesto que para participar en la educación escolar es necesario tener claro dónde y en qué grado se desea hacerlo, le proponemos que complete el siguiente cuadro.

Para cada ámbito de participación marque con una cruz el nivel, o los niveles, en que desea participar. A partir de su experiencia, puede incluir en el cuadro otros ámbitos posibles de participación.

Este cuadro usted también puede utilizarlo para conocer la opinión de otros padres, profesores y directivos de su establecimiento educacional.

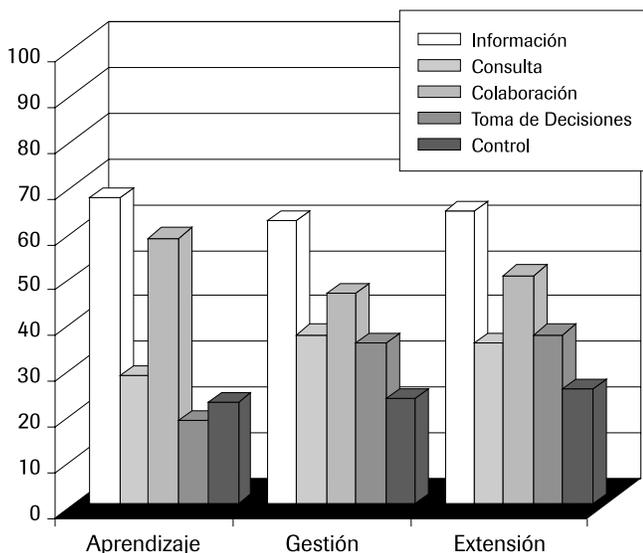
ÁMBITOS	NIVELES				
	INFORMACIÓN	CONSULTA	COLABORACIÓN	TOMA DE DECISIONES	CONTROL CIUDADANO
Aprendizaje - Trabajo en el aula - Material didáctico - Formas de evaluación - Apoyo al aprendizaje fuera del aula					
Gestión Pedagógica - Diseño de proyecto educativo institucional - Diseño de reglamento interno - Elaboración de nuevos proyectos					
Gestión Administrativa - Organización del colegio - Decisiones financieras - Decisiones sobre uso de infraestructura					
Programas a la comunidad - Cursos de extensión - Uso de infraestructura por organización - Alianzas con otras organizaciones - Alianzas con otros centros de padres comunales					

¿Dónde y en qué grado los centros de padres chilenos desean participar?

Durante el año 2000, CIDE y UNICEF hicieron esta pregunta a más de 300 dirigentes de centros de padres de las regiones Quinta, Octava y Metropolitana. El siguiente gráfico nos muestra los resultados obtenidos.

EXPECTATIVAS DE PARTICIPACIÓN DE DIRIGENTES DE CENTROS DE PADRES

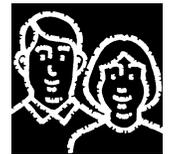
REGIONES QUINTA, OCTAVA Y METROPOLITANA, AÑO 2000



Los resultados muestran que la gran mayoría de los dirigentes de centros de padres desean participar a nivel de la información (primer peldaño) y la colaboración (tercer peldaño) en los distintos ámbitos del quehacer escolar (aprendizajes, gestión y extensión a la comunidad). El nivel que menos llama la atención para participar es el control ciudadano (quinto peldaño).

¿Por qué es importante compartir qué se entiende por participación?

Al hablar de la participación de los padres en educación, sabemos que ella es una práctica concreta que se puede dar en distintos ámbitos y niveles de profundidad (peldaños). En la vida escolar esta amplitud y complejidad de la participación origina que cada persona imagine cosas distintas, como en el siguiente testimonio:



Marta y el director: Dos maneras diferentes de participación

Marta: Mucho gusto, señor. Sabe que yo quería conocerlo, soy apoderada nueva del quinto básico y quería que usted supiera que yo tengo harta disposición para apoyar a la escuela...

Director: Mucho gusto, señora Marta. Me alegra ver apoderados nuevos que lleguen con ganas de colaborar. Yo soy un convencido de que la participación de los padres es esencial para que la escuela avance y así los niños aprendan más.

Marta: Si pues, lo mismo opino yo. Si uno lo que más quiere es que los niños salgan adelante y para eso la educación que reciben es lo central. Yo quería contarle que sé harto de primeros auxilios y que podríamos ver un tiempo en el horario de clases para que yo le enseñara a los niños algo de lo que sé. Si a usted le parece, me podría decir con qué profesor tendría que hablar para ponerme de acuerdo y ver cómo hacerlo.

Director: Eh, bueno, mire, la verdad es que ese tipo de actividades no las tenemos contempladas en esta escuela. Sería bueno que usted hable con alguien de la directiva del centro de padres, para que le cuente las formas en que los padres están participando. Ahí le pueden hablar de los bingo que han hecho y de la sala de computación que habilitaron. Vaya, hable con ellos...

En esta conversación se puede apreciar que, si bien tanto Marta como el director valoran la participación de los padres en educación, cada uno de ellos está pensando en formas de participación distintas. Marta desea participar en el ámbito de los aprendizajes, haciendo un aporte en conocimientos de salud. El director parece no compartir ese tipo de participación, sugiriéndole en cambio una participación en un ámbito más administrativo, colaborando con la recaudación de fondos para la escuela. Es posible que, si se abren espacios para conversar y compartir opiniones sobre la participación, se vayan aunando criterios y desarrollando iniciativas innovadoras que incorporen a los padres, con sus conocimientos y aportes.

PARTICIPACIÓN INDIVIDUAL Y COLECTIVA DE LOS PADRES EN EDUCACIÓN

La participación de los padres en educación, además de realizarse en distintos niveles y ámbitos, se realiza en forma individual y colectiva.

En primer lugar, tras cada estudiante que va a la escuela hay padres que cumplen con la responsabilidad básica de criar a sus hijos, otorgándoles las condiciones necesarias para que los niños puedan asistir a la escuela. Eso es ya para algunos autores una manera de participación de los padres en la educación escolar (individual)⁸. Por otra parte, en cada curso de la escuela hay un grupo de padres y apoderados que forman un subcentro y se reúnen periódicamente, involucrándose más activamente en la educación de sus hijos. A su vez, el conjunto de todos los padres del establecimiento educacional que desean participar en la educación de sus hijos forman el centro de padres y apoderados (forma colectiva de participar).

En cada una de estas formas de participación los padres hacen sus aportes a la escuela o liceo, siendo todas ellas valiosas y necesarias. Tanto es así, que los estudios demuestran que el rendimiento escolar de los estudiantes mejora cuando los padres de esa comunidad educativa se involucran y participan de distintas maneras en la educación escolar. Todas ellas, actuando en forma simultánea, pueden tener un valioso impacto⁹.

**El centro de padres
es una instancia que puede
potenciar y canalizar
estas distintas formas de
participación.
Es una organización relevante
en el desafío de obtener
aprendizajes de calidad
para cada niño
de nuestro país.**

A continuación se presentan ciertos temas para continuar la reflexión en torno al quehacer de los centros de padres. Se analizarán sus desafíos y la relación con los otros actores de la comunidad educativa.

⁸ Martiniello, M. *Participación de los Padres en la Educación: Hacia una taxonomía para América Latina*. Harvard University: EEUU, 1999.

⁹ Henderson y Berla (1995) en Martiniello, M. 1999.

El centro de padres y apoderados: una forma de participación organizada

El centro de padres y apoderados (CPA) agrupa a los padres y apoderados de un establecimiento educacional que voluntariamente desean participar en esta organización. Es una forma de aportar colectiva y organizadamente en la educación escolar. Como organización ha estado presente en el sistema escolar desde hace varias décadas, desarrollando distintas funciones de acuerdo al contexto social y educativo en que le ha tocado desenvolverse.

Los centros de padres tienen una gran presencia en nuestro país, existiendo cerca de 8.096 organizaciones. Éstas constituyen una de las organizaciones más numerosas y sólo son superadas por las juntas de vecinos (11.402) y los clubes deportivos (8.549). En todas las regiones del país más del 60% de los establecimientos cuenta con un centro de padres, destacando por su cantidad Antofagasta (94,1%), Bío-Bío (89%) y Coquimbo (86,5%)¹⁰.

Dado el gran número de centros de padres que hoy existen, podría pensarse que ellos influyen sustantivamente en aspectos educativos de la escuela. Sin embargo, concentran sus esfuerzos en recaudar dinero para mejorar deficiencias en infraestructura y material didáctico en las escuelas¹¹.

Si bien el apoyo económico que el centro de padres consigue para colaborar con las escuelas es un aporte necesario y muy valorado, también es una realidad que esta organización tiene un potencial de acción mucho más amplio en términos de los ámbitos y niveles de participación que pueden alcanzar, puesto que:

- **Aporta una gran riqueza cultural** al representar a la familia de cada estudiante que asiste a la escuela. Como revisamos anteriormente, para que la escuela les entregue aprendizajes que sean significativos necesita contar con una enseñanza que incluya los valores, prácticas, intereses y necesidades de la realidad cotidiana de los estudiantes. Y sin duda son los mismos padres los más indicados para hacer este puente entre contenidos de enseñanza y la experiencia diaria que viven los niños.
- **Como organización con personalidad jurídica**, que representa la visión que tienen las familias de la escuela o liceo, puede proponer proyectos de mejoramiento relevantes que conciten una amplia acogida en la comunidad educativa.



Revisando la Historia...

En la década de los 30 surgen los llamados “Centros de Amigos de las Escuelas”, dado la alta valoración que la breve Reforma Educacional de 1928 daba a la participación de los padres, la cual consideraba que la escuela era un lugar que tomaba vida gracias a la colaboración mutua entre profesores, padres y alumnos. Ya en 1943 estas organizaciones pasan a llamarse Centros de Padres, contando con un primer reglamento que les otorga la finalidad de fomentar el vínculo entre escuela y hogar, solucionar problemas internos del colegio y promover el progreso cultural. A partir de 1967, los centros de padres pueden adquirir personalidad jurídica y en 1968 pasan a ser reconocidos como organizaciones funcionales. En 1981 se dicta una ley que define a los centros de padres como organismos colaboradores de la función educativa y social de los establecimientos, enfatizando su rol en lo material y financiero.

En 1990 se promulga el Decreto N° 565, “Reglamento General de Centros de Padres y Apoderados” para los establecimientos educacionales reconocidos oficialmente por el Ministerio de Educación, el cual ofrece algunas líneas generales acerca de la participación de estas organizaciones en la educación.

Fuente: Flamey, G., Gubbins, V. y Morales, F. *Los Centros de Padres y Apoderados: Nuevos Actores en el Control de la Gestión Escolar*. 1999.

¹⁰ PNUD. *Desarrollo Humano en Chile 2000: Más Sociedad Para Gobernar el Futuro*. Santiago, 2000.

¹¹ Acerca de este tema existe una amplia bibliografía, entre ellos, Reca, I. *Escuela y Familia: Una Revisión del Estado del Arte*. MINEDUC: Santiago, 1998.

- **Como organización de la sociedad civil**, que constituye un espacio de construcción de ciudadanía, aporta al desarrollo de sus propias localidades. Así, el centro de padres es una instancia que garantiza el derecho a participar en una sociedad democrática, en la que sus actores velan por la calidad de los servicios educativos.

**“Resulta que nosotros
somos los padres,
tenemos que ayudar
a mejorar la calidad de vida
de nuestros hijos
y de la educación,
sí eso nos corresponde
por derecho...”
(Dirigente de CPA,
Octava Región)**

¿CUÁL ES EL ROL DEL CENTRO DE PADRES?

Si bien los padres, madres y apoderados de los estudiantes de un establecimiento educativo pueden ser muy distintos entre ellos, los une el interés por el bienestar de sus hijos. Ese deseo compartido es lo que fundamenta la existencia de las organizaciones de centros de padres y define los objetivos que persiguen.

Ese interés no se debe perder de vista, puesto que él es el motor que ha de guiar el quehacer y define el rol de esta organización.

Al hablar de rol, se entiende un conjunto de acciones que son propias de la organización y que le permiten orientarse hacia su finalidad. El rol del centro de padres se desarrolla en interacción con sostenedores, directivos, profesores y alumnos. A su vez, ellos cumplen sus propios roles, procurando también el bienestar de los niños y adolescentes.

Cada uno de estos actores tiene expectativas acerca del comportamiento de los demás, es decir, se ha creado una imagen del rol que cada actor debiera desempeñar. Por ejemplo, los directivos del establecimiento esperan que el centro de padres aporte en la pintura que se hace cada año en las salas de clases. Los profesores esperan que el centro de padres organice el día del alumno. Con éstas y otras expectativas, directores, profesores y alumnos se relacionan con el centro de padres. Sucede en ocasiones que las expectativas que los miembros del centro de padres tienen acerca de su rol como organización es diferente a lo que los demás actores escolares esperan de ellos, lo cual genera ciertas tensiones en la comunidad escolar¹².

Hoy existe consenso en que el rol del centro de padres es contribuir a la educación escolar de los estudiantes, pero el cómo hacerlo no está definido claramente. Se ha visto que las personas muchas veces entienden cosas distintas al hablar de participación, sin tener hoy una definición compartida acerca de los ámbitos (pedagógico, de gestión, de extensión a la comunidad) y niveles de participación que deben tener los padres.

Estas diferencias se reflejan en los resultados de un estudio desarrollado durante el año 2000¹³, en el que se entrevistó a directores, profesores, sostenedores y dirigentes de centros de padres de establecimientos municipales y particulares subvencionados. Todos estos actores coinciden en que el rol actual que desarrollan los centros de padres es principalmente de proveedores de recursos. Los directores desean que ello se fortalezca, mientras que los otros actores optan por orientar la participación de estas organizaciones hacia otras áreas de la vida escolar. En este sentido destacan la necesidad de ampliar este rol, fortaleciendo a los centros de padres como colaboradores en el ámbito pedagógico y en convertirse en gestores de espacios de encuentro entre familia y escuela.

¹² Basado en el concepto de Teoría de Rol de Ligth, D. (1991), en Curotto, Guajardo y Fernández, C. *El Rol de los Apoderados al Interior de los Establecimientos Educativos Municipalizados de la Comuna de Quillota en el Marco de la Actual Reforma Educacional*. Texto no publicado, 2001.

¹³ Guajardo, Gubbins, V., Reyes, G., Brugnoli, V. La organización y participación intra e inter establecimientos de los centros de padres y apoderados: estado actual y visión de futuro. Estudio realizado para UNICEF en el marco del proyecto Diálogo Social: La Participación de los Padres en Educación, Santiago: 2000.

¿CUÁL ES LA FUNCIÓN DE LOS DIRIGENTES DEL CENTRO DE PADRES Y APODERADOS?

El centro de padres es un equipo de personas que necesita definir cuáles son las acciones a desarrollar y las responsabilidades de cada uno, para así asumir de la mejor forma su misión. El Decreto Supremo N° 565 del 6 de junio de 1990 propone que cada centro de padres cuente con un directorio constituido por un presidente, un vicepresidente, un secretario, un tesorero y un número de directores a definir según la realidad de cada organización.

Las personas que son elegidas para cumplir estos cargos pasan a ser los dirigentes del centro de padres, quienes tienen la función de representar a los padres ante el resto de la escuela y la comunidad local. Esta representación significa dar a conocer los intereses y problemas de los padres además de aportar en las estrategias para darles solución.

Algunas orientaciones legales con las que cuenta el centro de padres y apoderados

Como una manera de reconocer y respaldar el trabajo que desarrollan los centros de padres, existe una normativa legal que brinda orientaciones básicas para guiar el trabajo¹⁴.

Es importante tener presente que el marco legal es un instrumento de base para la participación de los centros de padres y no una declaración rígida de lo que cada organización puede realizar.

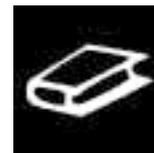
Los Decretos N° 565 y N° 732 del Ministerio de Educación son dos textos que orientan el cómo organizarse, las funciones a desarrollar y los derechos y deberes de sus miembros. El primero de ellos fue dictado en 1990 y ofrece un Reglamento General de Centros de Padres y Apoderados, especialmente para aquellos que no cuentan con personalidad jurídica. El decreto 732 se publicó en 1998 y ofrece un estatuto tipo para los centros de padres y apoderados con personalidad jurídica.

Los decretos N° 565 y N° 732 proponen algunas funciones a ser desarrolladas por los centros de padres, las cuales son responsabilidad de los dirigentes de la organización. Las funciones propuestas son:

- Promover el cumplimiento de las responsabilidades educativas de cada familia en relación a la crianza y formación de los hijos.
- Integrar a los padres que forman la organización a partir de sus metas educativas en común y canalizar sus aptitudes e intereses.
- Fomentar los vínculos entre familia y escuela para que los padres y apoderados puedan apoyar la educación escolar.
- Proyectar acciones hacia la comunidad local, difundiendo el trabajo que desarrolla la organización y creando alianzas con instituciones y agentes comunitarios que puedan contribuir hacia el bienestar de los niños y adolescentes.
- Proponer y proyectar acciones que favorezcan la formación integral de niños y adolescentes.
- Sostener un diálogo permanente con las autoridades educativas del establecimiento para intercambiar información e inquietudes.

Por otra parte, el centro de padres, para desarrollar estas funciones, cuenta con distintas unidades que tienen funciones más específicas según lo señalado en el Decreto N° 565. En el siguiente cuadro se identifican algunas unidades de la organización y las funciones que han de cumplir.

¹⁴ MINEDUC, Ministerio Secretaría General de Gobierno. *Material de Apoyo para la Gestión de Centros de Padres y Apoderados*. Capítulo 3: *Las Leyes que Ayudan a Nuestro Trabajo*. Santiago, 1998.



UNIDADES	FUNCIONES A DESARROLLAR
<p>Asamblea</p> <p>Se compone de todos los padres y apoderados de alumnos del establecimiento que desean participar en el CPA.</p>	<ul style="list-style-type: none">- Elegir cada año a los miembros del directorio.- Aprobar el reglamento interno del CPA.- Tomar conocimiento de los informes, memorias y balances que entrega el directorio.
<p>Directorio</p> <p>Es la directiva del CPA elegida por los padres democráticamente.</p>	<ul style="list-style-type: none">- Dirigir el CPA acorde a sus fines y funciones.- Representar al centro ante la dirección del establecimiento, la comunidad escolar y organismos externos.- Elaborar los planes, programas y proyectos del CPA y difundirlos.- Convocar a reuniones de la asamblea y del consejo de delegados.- Estimular la participación de los padres en las actividades del CPA.- Someter a la aprobación del consejo de delegados las fuentes de financiamiento y el presupuesto anual.- Elaborar informes, cuentas y balances para ser presentados a la asamblea o al consejo de delegados.
<p>Consejo de Delegados</p> <p>Es el grupo de los delegados de cada curso que han sido elegidos por los padres democráticamente.</p>	<ul style="list-style-type: none">- Redactar el reglamento interno del CPA- Designar las personas de las comisiones de trabajo.- Aprobar las fuentes de financiamiento y el presupuesto anual del CPA.- Coordinar las actividades de las comisiones con los subcentros.
<p>Subcentros</p> <p>Es el grupo de padres y apoderados de cada curso del establecimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none">- Estimular la participación de los padres del curso en las actividades del CPA.- Poner en ejecución proyectos específicos.- Vincular al subcentro con la directiva del CPA, la dirección de la escuela y los profesores jefes.

LA PERSONALIDAD JURÍDICA

Tener personalidad jurídica significa que el centro de padres ha sido reconocido legalmente. Las ventajas de contar con esta figura legal son:

- Contribuye a dar más identidad y autonomía a la organización.
- Ofrece un reglamento claro para funcionar, lo que facilita desempeñar los cargos directivos con mayor responsabilidad.
- Permite acceder a fuentes de financiamiento a través de la presentación de proyectos destinados a la propia escuela o a la comunidad local.

¿Cómo obtener la personalidad jurídica?

Se obtiene por dos vías: a través de los municipios y, otra más lenta y cara, a través del Ministerio de Justicia. A continuación se revisa cada una de ellas¹⁵:

Municipio: Para adquirir la personalidad jurídica por esta vía, el centro de padres debe reunir a sus miembros –un mínimo de 30 socios- en una asamblea constitutiva en la que participará como ministro de fe un funcionario municipal designado para esta tarea. En esta asamblea los miembros asistentes del centro de padres tendrán que:

- Aprobar los estatutos que han de regir a la organización. El decreto N° 732 del Ministerio de Educación ofrece un estatuto tipo que puede ser adaptado según los requerimientos de la organización.
- Expresar su voluntad de ser miembros de la organización inscribiéndose en un registro de socios.
- Elegir una directiva provisoria.

“El Acta de Constitución, más el estatuto con firma y timbre del ministro de fe, debe ser depositada, con dos ejemplares, en la Secretaria Municipal dentro de un plazo de 30 días desde la celebración de la Asamblea Constitutiva”¹⁶, siendo éste el momento en que la organización obtiene su personalidad jurídica en calidad de Organización Comunitaria Funcional, regida por la Ley 19.418 de Juntas de Vecinos y otras Organizaciones Comunitarias (9 de octubre de 1995).

Luego de obtener la personalidad jurídica, en un plazo de 30 a 60 días, los miembros del centro de padres deben reunirse en una asamblea extraordinaria para elegir el directorio definitivo y la comisión revisora de cuentas.

Ministerio de Justicia: Esta vía para obtener personalidad jurídica consiste en una solicitud que debe realizar el centro de padres con el patrocinio de un abogado ante el Ministerio de Justicia. Una vez obtenida la personalidad jurídica, el centro de padres se constituye en una corporación de derecho privado sin fines de lucro y se rige por el Código Civil. La experiencia demuestra que el trámite demora entre 6 meses y un año. Este mecanismo es de larga data, lo que hace que los centros de padres que se constituyeron jurídicamente antes de 1995 lo hayan hecho por esta vía.

Las principales diferencias entre estas dos modalidades son:

Por la vía municipal pasan a ser una organización comunitaria funcional, regida por la Ley de Juntas de Vecinos y Organizaciones Comunitarias que, para el quehacer de los centros de padres, es suficiente. Podría ser una limitación en caso de querer participar de actividades más allá del ámbito comunal. No obstante, es un trámite rápido y gratuito.

Por la vía del Ministerio de Justicia se constituyen como corporación de derecho privado regido por el Código Civil, lo que implica una serie de exigencias administrativas como, por ejemplo, tener que presentar balances anuales. El proceso de obtención de la personalidad jurídica es más lento e implica un costo económico (pago de publicaciones y abogado). Sin embargo, este tipo de personalidad jurídica permite a los centros de padres emitir facturas, lo que es una ventaja para un trabajo conjunto con la empresa privada, en el que ésta aporte recursos económicos.

¹⁵ MINEDUC. Ibid, p. 14.

¹⁶ MINEDUC. Ibid, p. 14.

Temas claves para el buen funcionamiento de los centros de padres y los desafíos futuros

En los encuentros comunales organizados durante el año 2000 por CIDE y UNICEF, en que participaron más de 300 dirigentes, se elaboró un diagnóstico de la realidad que viven sus organizaciones. En este diagnóstico los participantes priorizaron los aspectos que contribuirían a mejorar la gestión de sus organizaciones.

A continuación se señalan los más importantes, junto a sugerencias para abordarlos.

AMPLIAR LOS ÁMBITOS DE ACCIÓN DE LOS CENTROS DE PADRES

Actualmente los centros de padres participan en las escuelas y liceos haciendo un aporte principalmente económico. Contribuyen a mantener y mejorar la infraestructura de los establecimientos y, en algunos casos, a abastecer de material educativo para el trabajo de los estudiantes. Este aporte es altamente valorado y necesario pero, como hemos dicho, existen muchos otros espacios posibles de participación.

Por lo general, los centros de padres desean ampliar su participación hacia los ámbitos más relacionados con los aprendizajes y la gestión de la escuela. Un requisito para ello es contar con la información necesaria. En este sentido piden a las escuelas poner a disposición de los padres información en forma clara y oportuna. Por otra parte, los dirigentes plantean que los padres también deben tomar la iniciativa de solicitar la información cuando lo requieran. En este aspecto los dirigentes tienen un rol central, canalizando hacia los padres información existente en la escuela, que afecta directamente a sus hijos.

Mantenerse informado es una condición básica para participar. Al estar informados podemos aportar con recursos para la implementación de proyectos ya existentes y también al diseño de nuevas actividades.

Para ampliar la participación de los padres, actualmente existen varias instancias en el sistema educativo. Entre las más importantes¹⁷:

- El Proyecto Educativo Institucional (PEI).
- El Proyecto de Jornada Escolar Completa. Para que el establecimiento tenga jornada escolar completa, un requisito es presentar una propuesta acerca de cómo organizará pedagógicamente su tiempo adicional. Este proyecto debe ser consultado al centro de padres.
- El Plan Anual de Desarrollo Educativo Municipal (PADEM). Cada municipio debe planificar anualmente su quehacer en educación a través de este instrumento. Incluye un diagnóstico de cada escuela y liceo municipal de la comuna, las metas educativas de la comunidad, las necesidades de personal, los programas a desarrollar y el presupuesto anual. La ley N° 19.410 establece que se debe considerar la opinión de los centros de padres en la etapa de diagnóstico.
- Los Proyectos de Mejoramiento Educativo (PME).

SER UNA ORGANIZACIÓN REPRESENTATIVA

La misión de los dirigentes del centro de padres es la representación de los intereses de los padres y buscar formas para concretarlos. Una condición que facilita ser representativo es ser elegido por los mismos padres. En este sentido, una evaluación hecha por el Ministerio de Educación a nivel de la educación

¹⁷ En el capítulo 2: Reforma en la Educación, se desarrolla cada una de estas instancias.

media demostró que sólo el 56,2% de los liceos contaban con una directiva de centro de padres elegida democráticamente¹⁸.

Por otra parte, los dirigentes señalan que otra de las razones de la poca representatividad es el hecho de que los directores ejercen una gran influencia en la elección de los dirigentes. También relatan casos en que el proceso de votación es poco transparente o bien las elecciones no tienen un trabajo anterior en que los candidatos expliquen qué harán en caso de salir elegidos.

Otro hecho que afecta la representatividad de estas organizaciones es la baja o nula participación de la mayoría de los padres. Una de las dificultades, señaladas con frecuencia por los dirigentes, tiene que ver con conseguir que los padres y madres se sumen a participar activamente en la organización, lo que se refleja en la común afirmación de que “siempre participan los mismos”.

Existen distintas realidades que dificultan la participación de los padres: falta de tiempo ya que los dos padres trabajan; problemas económicos y la falta de atractivo de la gran mayoría de las actividades a las que se invita a participar a los padres. Por ejemplo, las reuniones de apoderados, percibidas por los padres como un espacio en que se les pide dinero y reciben reclamos por el comportamiento de sus hijos.

De gran ayuda será elaborar a inicio del periodo escolar un plan de trabajo anual, el que antes de implementarse se con-

sulte y debata con los padres, de modo que se convierta en un instrumento que efectivamente dé cuenta de sus temas y preocupaciones. Hay padres que pueden no estar muy interesados en la habilitación de una sala de computación, pero sí en participar en un taller de prevención de drogas o en asistir a actividades recreativas. La oferta de distintos tipos de actividades favorece que un número mayor de padres se incentive a participar en la educación escolar de sus hijos, promoviendo así que los niños y adolescentes finalmente consigan mejores aprendizajes.

HACER DEL CENTRO DE PADRES UNA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE Y MEJORA SU GESTIÓN

La capacitación es una necesidad planteada por la gran mayoría de los dirigentes. Los temas más nombrados en los cuales existe interés por capacitarse son: reforma educativa, herramientas para el trabajo en equipo, formulación de proyectos y manejo contable.

Alternativas de capacitación

Una alternativa de capacitación es aprovechar los conocimientos que han acumulado los dirigentes más antiguos. Un dirigente recién elegido desarrollará su labor partiendo desde cero si no cuenta con la asesoría de los dirigentes anteriores, tendiendo a cometer los mismos errores y gastando una cantidad de tiempo y recursos que podrían aprovecharse en otras acciones. En este sentido, es importante que la directiva del centro de padres lleve un registro sistemático de las labores que realizan, de los aprendizajes alcanzados tanto al interior de la escuela como de aquellos conseguidos en instancias de capacitación externas. Es un deber registrar lo aprendido para que así futuros dirigentes puedan aprovechar estos conocimientos.

Una segunda alternativa de capacitación es solicitar la colaboración del profesor asesor, de los profesores del establecimiento, de funcionarios municipales o del departamento provincial de educación correspondiente. A nivel de estas instituciones muchas veces hay alternativas de talleres o seminarios que pueden ser aprovechadas por los centros de padres.

E
El desafío para los dirigentes de centros de padres es idear acciones que apunten a:

- Procesos eleccionarios informados y transparentes que involucren una mayor participación de los padres.**
- Una oferta de actividades atractivas para las familias, que respondan a sus problemas e intereses.**

¹⁸ www.mineduc.cl/noticias, revisado en agosto de 2001.

A su vez, existen distintas instituciones que pueden apoyar esta necesidad de seguir aprendiendo. Esto forma parte del trabajo en red y se desarrolla más adelante.

Por último, otras formas más efectivas de aumentar los conoci-

mientos son las instancias de encuentro e intercambio entre centros de padres. Averigüe si en su comuna hay una coordinación entre centros de padres; al estar cerca y compartir realidades similares pueden apoyarse en su quehacer.



Actividad:

¿Cuáles son los desafíos de nuestra organización?

En conjunto con otros miembros de su organización, identifique cuáles son los temas claves en que necesitan poner sus esfuerzos para acercar al centro de padres hacia los niveles de participación en educación que hoy desean. A continuación complete el recuadro señalando cuáles son los temas identificados (en orden de prioridad) y posibles estrategias para abordarlos; luego señale con qué actores de la escuela y de la comunidad podría aliarse para poder implementar las estrategias creadas.

TEMAS PRIORIZADOS	¿QUÉ PODEMOS HACER PARA ABORDARLOS?	¿QUIÉN(ES) PODRÍAN COLABORARNOS?
<i>Ejemplo: Necesitamos saber acerca de la Reforma Educacional.</i>	<i>Un taller para padres.</i>	<ul style="list-style-type: none"> - El profesor asesor del CPA, jefe UTP. - El supervisor del Depto. Provincial de Educación (DEPROV) o un funcionario del Depto. de Administración Educativa Municipal (DAEM).
1.
2.
3.
4.

El trabajo en red

Durante 2000 se realizaron 25 encuentros comunales de dirigentes de centros de padres en 9 comunas de las regiones Quinta, Octava y Metropolitana. A ellos asistieron más de 300 participantes de establecimientos educacionales municipales y particulares subvencionados. Estos encuentros comunales son parte de un plan de trabajo de UNICEF y CIDE, con el apoyo de la Asociación Chilena de Municipalidades y de la CONACEP (institución que agrupa sostenedores de colegios particulares subvencionados). En las reuniones llamó la atención la importancia que los dirigentes de CPA otorgan al intercambio de opiniones y de experiencias. En varias comunas los participantes tomaron la decisión de mantener una coordinación en la comuna o de constituir una unión comunal de centros de padres y apoderados. Esta necesidad se relaciona con aprender de la experiencia de los otros, a la vez de fortalecerse como organización.

Consideramos de utilidad compartir conceptos y sugerencias que les faciliten constituir redes más potentes para fortalecer cada uno de los centros de padres que participan en dicha coordinación.

¿CUÁL ES EL INTERÉS DE UNA COORDINACIÓN COMUNAL DE CENTROS DE PADRES?

Trabajar coordinadamente permite, entre otros, lo siguiente:

- organizar actividades que son de interés para varios colegios; por ejemplo, las capacitaciones para dirigentes o la celebración del día del apoderado;
- juntar fuerzas para abordar situaciones o problemas, como por ejemplo, la seguridad de los alumnos en el trayecto del colegio a su casa, o la prevención del consumo de drogas;
- representar a los apoderados de la comuna y ser interlocutores ante las autoridades comunales para que la voz de las familias sea mejor escuchada;
- presentar a la comunidad local una imagen de solidez y creatividad de la organización de los apoderados;
- conocer distintas experiencias de participación de los padres en educación;
- elaborar un catastro de todos los centros de padres de la comuna;
- hacer un diagnóstico de la participación de los padres en la comuna, respondiendo algunas de las siguientes preguntas: cómo y en qué participan los padres en los esta-

blecimientos educacionales? ¿cuántos padres tienen una participación activa en los subcentros? ¿qué facilita y qué dificulta su participación?

- ahorrar recursos, ya que se evitan trabajos paralelos;
- mejorar el funcionamiento interno del propio centro de padres, por los aportes y experiencias que entregan los demás centros de padres;
- evaluar los trabajos realizados y retroalimentar y reorientar los procesos.

Este trabajo coordinado de los CPA en la comuna se llama *trabajo en red*. En este caso, se constituye una red de organizaciones con características similares, como son los centros de padres, la que incluso puede obtener una personalidad jurídica de acuerdo con la Ley de Juntas de Vecinos (Nº 19.418). Sin embargo, una red también puede existir sin formalidades jurídicas, por el mero trabajo coordinado entre centros de padres.

También existen redes de distintas organizaciones para abordar una determinada problemática social, como por ejemplo la violencia doméstica, la prevención del consumo de drogas, la participación de jóvenes u otros.

Otra forma de trabajar en red consiste en relacionar las organizaciones e instituciones existentes en un mismo terri-

torio. Dicho territorio puede referirse a una comuna o a una unidad vecinal. En algunas comunas existen los Consejos de Desarrollo Local, y en algunos de ellos participan los centros de padres de las escuelas y liceos del lugar.

El trabajo en red, entonces, es una estrategia que vincula a personas o instituciones que deciden asociarse para unir esfuerzos, experiencias y conocimientos tras el logro de objetivos comunes.

La organización de una red se logra cuando los integrantes han adoptado metas comunes haciéndolas propias. Si bien una red no siempre tiene una figura jurídica, sí tiene algunas normas flexibles de funcionamiento, pero sobre todo tiene canales de comunicación y de trabajo conjunto.

ALGUNAS DIFICULTADES DEL TRABAJO EN RED Y DE UNIONES COMUNALES DE CENTROS DE PADRES

Los dirigentes de centros de padres han mostrado un gran interés en coordinarse con organizaciones hermanas, si bien se han encontrado con dificultades para el trabajo en red.

Entre estas dificultades destacamos las siguientes:

- Si es difícil encontrar padres y madres que voluntariamente se ofrezcan para trabajar en el centro de padres del establecimiento escolar, más difícil es poder contar con dirigentes con posibilidades de participar en una red o una unión comunal, especialmente por la poca disponibilidad de tiempo.
- Generalmente no existen recursos económicos para solventar los gastos que origina el trabajo de una red o unión comunal, principalmente para llamar por teléfono, enviar documentos u otros.
- Integrar una red supone cierta actividad de planificación y de organización. Debemos lograr consensos en torno a las metas, las actividades prioritarias y las formas de funcionamiento. Esto no siempre se ha logrado en las experiencias que existen. Especialmente si se trata de una unión comunal, es importante mantener una continuidad en el trabajo para evitar tener que empezar de cero después de alguna crisis o interrupción.
- No siempre se logra un funcionamiento democrático y participativo de la red o de la unión comunal. Es necesario evitar que algún dirigente imponga sus puntos de vista sin incorporar las distintas experiencias y miradas.

Una mirada hacia el mundo: ¿Qué organizaciones de padres existen en otros países?

El proyecto Diálogo Social: La Participación de los Centros de Padres en Educación de UNICEF y CIDE llevó a cabo una investigación de distintas experiencias internacionales de participación organizada de los padres y apoderados en educación¹⁹. A continuación se presentan algunos de sus resultados.

Un primer hallazgo del estudio muestra que la participación organizada de los padres es muy diversa: según su cobertura territorial (si están organizados a nivel del establecimiento, comuna, provincia o país); según las formas en que se organizan (sólo los padres, en conjunto con alumnos y profesores, etc.), y del nivel de participación que desarrollan. Esto lo vemos reflejado en el siguiente cuadro:

COBERTURA TERRITORIAL
<p><i>Organización a nivel de:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento escolar. - Local (comuna o municipio). - Por estado (Brasil, EE.UU.) y provincias (Canadá, Argentina). - Nacional. - Supranacional (Europa).
FORMAS DE PARTICIPACIÓN
<p><i>Organizarse para:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Apoyo económico. - Actividades extracurriculares (para niños y adultos) - Gestión económica y administrativa. - Implicación en el ámbito pedagógico.
FORMAS DE ORGANIZACIÓN
<p><i>Cómo se organizan:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Asociaciones de padres. - Consejos (integrados por representantes de padres, profesores, director, sostenedor y alumnos).

Algunas experiencias:

México: Aquí existen las llamadas *Asociaciones de Padres de Familia*, que se organizan en distintos niveles: nacional, por Estados y Distrito Federal. Estas organizaciones representan ante las autoridades los intereses de los padres en materias educativas, colaboran en el mejoramiento de la comunidad escolar y cooperan económicamente. También capacitan a sus miembros en temas de educación de adultos y capacitación laboral.

Brasil: los *Consejos Escolares* son órganos de consulta y toma de decisiones que coordinan y evalúan las actividades pedagógicas, administrativas y financieras de las escuelas.

En el caso del Estado de Minas Gerais, ellos se forman en 1991 y participan de él profesores, padres y estudiantes mayores de 16 años. En conjunto desarrollan importantes acciones como aprobar el plan de trabajo de la escuela y elegir al director del establecimiento a partir del proyecto de trabajo que éste plantea. Estos consejos funcionan en más de 6.000 escuelas de este Estado.

El trabajo no ha sido fácil, hay actores escolares que han puesto mucha resistencia a estos consejos. Sin embargo, actualmente se les evalúa como una positiva estrategia de trabajo participativo.

El Salvador: En 1991 el Ministerio de Educación crea un programa para expandir la educación básica en zonas rurales, el cual transfiere los recursos financieros a las comuni-

¹⁹ Reca, I. y López, V. *Experiencias Internacionales de Participación Organizada de los Padres y Madres en la Educación: Reflexiones para Chile*. Santiago. Estudio realizado para UNICEF en el marco del proyecto "Diálogo Social: La Participación de los Centros de Padres en Educación", Santiago, 2000.

dades. Las *Asociaciones Comunales para la Educación (ACE)*, organizaciones sin fines de lucro de padres de familia de la comunidad, son las encargadas de mantener una matrícula mínima en las escuelas, preservar la calidad del proceso enseñanza-aprendizaje, contratar a los profesores y personal administrativo, entre otros. Para desempeñar estas funciones, los dirigentes de la organización reciben una capacitación en temas de desarrollo comunal, gestión educativa y administración de fondos del Estado.

En 1997, a raíz de la buena evaluación que recibió el programa, fue extendido a escuelas urbanas formándose los *Consejos Directivos Escolares (CDE)*. Ellos están integrados por el director de la escuela, dos profesores, dos padres de familia y dos alumnos, quienes en conjunto manejan el presupuesto transferido a cada escuela y velan por una buena educación.

Canadá: Aquí existen los *Parent Advisory Councils*, formados sólo por padres. Su rol es aconsejar a las autoridades escolares respecto del quehacer escolar.

Otra organización de carácter más participativo es el reciente *School Councils*, que agrupa al director, profesores, alumnos y miembros de la comunidad. Esta organización aconseja a las autoridades de educación sobre diversos aspectos de la escuela. Una dificultad con la que se ha encontrado es la falta de tiempo de sus miembros.

Las diversas formas de participación de los padres en el mundo muestran que hay una tendencia a organizarse no sólo a nivel de la escuela, ampliándose a las provincias, regiones o al país. Cuando ello sucede, los diferentes niveles coexisten teniendo distintas atribuciones.

Las organizaciones a nivel de la escuela o localidad tienen niveles de participación que llegan hasta la toma de decisiones, mientras que las agrupaciones provinciales o nacionales son más bien consultivas.

BIBLIOGRAFÍA DE CONSULTA

Icaza, B., Mayorga, L. *Encuentro Familia, Jardín Infantil, Escuela y Aprendizaje*. CIDE: Santiago, 1994.

MINEDUC. *Proyecto Educativo Institucional*. Santiago, 1998.

MINEDUC, Ministerio Secretaría General de Gobierno. *Organización y Participación en Centros de Padres y Apoderados, Estudio Cualitativo*. Santiago: 1998.

Reforma en la educación

EL CAMBIO TECNOLÓGICO Y LOS DESAFÍOS DE LA GLOBALIZACIÓN

El mundo en que vivimos siempre ha estado cambiando. Sin embargo, un elemento nuevo es que en las últimas dos décadas la velocidad y complejidad de los cambios no tiene precedentes en la historia de la humanidad²⁰.

Los cambios tienen que ver con los acelerados avances de la ciencia y la tecnología, especialmente en los campos de las comunicaciones y la informática. Estos avances han permitido que las grandes distancias geográficas entre los países no sean un impedimento para estar conectados.

Por otra parte, la presencia de Internet permite que en pocos segundos se acceda a un mundo de información cada vez más abundante. Un dato que ilustra esta situación es que a diario se crean dos millones de páginas electrónicas. Para 2002 se espera que ellas sumarán ocho mil millones²¹. Tal explosión de información aumenta las posibilidades de acceso al conocimiento, el cual está a su vez cambiando con gran velocidad. Por ejemplo, actualmente el conocimiento se duplica cada 5 años y para 2020 se estima que se duplique cada 73 días²².

Esta rápida renovación del conocimiento se relaciona con la generación de una nueva forma de entender las ciencias humanas. Hasta hace algunas décadas, los científicos pensaban que el conocimiento era el encuentro con una verdad absoluta acerca de algún fenómeno, del cual podían identificarse una serie de relaciones de causa y efecto que se mantienen en el tiempo. Hoy, en cambio, se considera que sobre un fenómeno

pueden hacerse diversas afirmaciones desde distintos campos de estudio, las que van variando con el correr del tiempo. Este proceso es lo que se llama un cambio de paradigma en las ciencias, lo cual trae fuertes repercusiones sobre la generación de nuevos conocimientos²³.

Por otra parte, los avances de las comunicaciones han favorecido la apertura de los mercados económicos, fortaleciéndose las grandes compañías transnacionales. Ello hace que las economías de los países estén cada día en una mayor interdependencia. Así, por ejemplo, vemos cómo la llamada “crisis asiática” o los problemas económicos argentinos traen repercusiones a las economías del resto del mundo.

Este cambio en economía, muy ligado a los avances científicos y tecnológicos, ha repercutido directamente en el mercado laboral y específicamente en los puestos de trabajo. Por estos días, en el mundo han ido disminuyendo las labores de extracción de recursos naturales, agrícolas e industriales (sector primario), mientras que han aumentado las labores asociadas a la prestación de servicios (sector terciario), las cuales exigen destrezas interpersonales y altos niveles de escolarización, con un importante manejo computacional. Estas labores tienden a desarrollarse en trayectorias que mueven al trabajador de un puesto a otro, lo cual

²⁰ Parker, C. *Modernización de la Educación y Desarrollo Humano*, en revista Chilena de Humanidades, N°18/19, 1998-1999.

²¹ Fenwick, en Brunner, J.J. *Globalización y el Futuro de la Educación: Tendencias, Desafíos y Estrategia*, texto borrador para Seminario sobre Prospectiva de la Educación en la Región de América Latina y el Caribe. UNESCO: Santiago, 2000.

²² Appleberry, J. en Brunner, J.J. 2000.

²³ Parker, C. *Ibid.*

le exige una importante capacidad de adaptación²⁴.

Todo este proceso de cambios ofrece nuevas posibilidades de desarrollo para los habitantes del mundo y a la vez plantea importantes desafíos como, por ejemplo, el cuidado y mantenimiento del medio ambiente. Hasta la fecha, muchos avances tecnológicos han olvidado el cuidado del medio ambiente, haciendo un sobreuso de los recursos naturales del planeta. Así, por ejemplo, el agua que es un recurso vital y escaso, en la actualidad no está disponible en forma directa para un cuarto de la humanidad, lo cual pone en peligro el desarrollo y bienestar del planeta²⁵.

Otro desafío de nuestros tiempos es el tema de hacer de cada nación un lugar seguro en el cual vivir y desarrollarse. Los avances tecnológicos no sólo son usados para mejorar la calidad de vida del hombre, sino que también pueden ser usados para su autodestrucción. Ello lo observamos con claridad en el atentado terrorista sufrido en Estados Unidos en el último tiempo, en el cual aviones comerciales fueron usados como poderosas armas. Estas acciones ponen al mundo ante nuevas fuentes de violencia y destrucción.

Por otra parte, hay que considerar que cada país se incorpora en este proceso de globalización en condiciones muy diferentes de desarrollo. Países ricos y pobres entran a esta "aldea global" teniendo distintas posibilidades de beneficiarse de las nuevas condiciones mundiales. Esto podemos verlo claramente en el caso del uso de Internet, una herramienta muy valiosa que para ser aprovechada exige que el usuario esté capacitado para hacerlo. Así, los países que cuentan con una población más rica en conocimientos harán mejor provecho de esta herramienta, aumentando así la distancia entre quienes tienen acceso a la información y quienes no tienen. Ello favorece que los países más desarrollados se unan, dejando a los países de menor desarrollo en condiciones de más pobreza y exclusión social²⁶.

¿CÓMO ENTRA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE EN ESTE PROCESO DE CAMBIOS?

Durante la década pasada los países de América Latina y el Caribe (ALC) mostraron una tendencia de estabilización eco-

nómica, favoreciéndose la generación de alianzas económicas internacionales como el MERCOSUR y NAFTA. Estas alianzas facilitan la inserción de la zona a la competencia internacional. Ello abre oportunidades de captar capital extranjero y tener acceso a nuevas tecnologías. Esto se ha reflejado, por ejemplo, en el aumento de computadores conectados a Internet en ALC. En 1992 habían 632 equipos conectados por cada millón de habitantes, mientras que en 1999 la cantidad se triplicó, alcanzando los 1979 equipos²⁷.

Sin embargo, aún gran parte de su población continúa viviendo en dramáticas condiciones de pobreza. En 1999, el 40% de la población de América Latina era pobre, con la peor distribución de ingresos en todo el mundo.

A su vez, la mayoría de los países de ALC han pasado en las últimas décadas de sistemas autoritarios de gobierno a sistemas democráticos, lo cual pone a nuestros países el desafío de asentar la democracia, fortaleciendo para esto la participación de la ciudadanía.

América Latina se está enfrentando al mismo tiempo con desafíos propios del siglo XX, como es la superación de la pobreza y conseguir una distribución equitativa de los recursos, con desafíos del siglo XXI, como es la incorporación al resto del mundo, sin perder su propia diversidad y riqueza cultural.

²⁴ Brunner, J.J., *Ibid.*

²⁵ Matsuura, K. ¿Está creando la Globalización de la Economía valores para una nueva Civilización?, en www.unesco.cl, 2000.

²⁶ Delors, J. *La Educación Encierra un Tesoro*. Ediciones UNESCO: México, 1996.

²⁷ World Bank Human Development Network Latin America and the Caribbean Region. 2001.

LA EDUCACIÓN COMO ESTRATEGIA PARA ENFRENTAR LOS DESAFÍOS DE LA ACTUALIDAD

La educación es para todo el mundo una herramienta que responde a los desafíos del siglo veintiuno²⁸, puesto que juega un rol clave en la construcción de una sociedad con un desarrollo sustentable, es decir, que pueda mantenerse en el tiempo. La educación, por un lado, posibilita la transmisión de valores, normas y conocimientos de una generación a otra, teniendo la función de reproducir la sociedad. A la vez, posibilita un proceso dinámico en que surgen nuevos conocimientos y valores, genera un constante intercambio entre el pasado y el presente, contribuyendo, de esta manera, en la construcción de una nueva sociedad.

La educación aporta tanto al desarrollo de las naciones como de las personas que las componen. Una educación de calidad favorece la generación de innovaciones y el acceso a ellas, lo cual en nuestros días es una condición fundamental para disminuir la distancia de riqueza material y de información que separa a los países. En este sentido, se la considera un derecho básico de carácter universal.

¿QUÉ DICE LA COMUNIDAD MUNDIAL?

En 1990, delegados de 155 países se reunieron en Jomtiem, Tailandia, para reafirmar el derecho de todos a la educación, generando un importante compromiso de las naciones para hacerlo realidad. Si bien la educación es un derecho vigente desde hace más de cuarenta años, en los noventa aún existían más de 100 millones de niños en el mundo sin tener acceso a la educación primaria y un tercio de la población adulta era analfabeta. Por ello la comunidad internacional asumió el desafío de alcanzar una educación para todos, como estrategia de superación de la pobreza y las desigualdades²⁹.

Los compromisos asumidos en Tailandia generaron múltiples iniciativas durante la década de los noventa, las que significaron niveles variables de progreso en los países. Estas iniciativas se implementaron a pesar de condiciones adversas como el aumento de los casos de SIDA, los conflictos armados y las emergencias naturales.

En abril de 2000 se realizó en la ciudad de Dakar, Senegal, el Foro Mundial de Educación para reafirmar los compromisos

adoptados en Jomtiem y buscar formas de acelerar los resultados deseados. Los gobiernos, organizaciones y grupos que participaron, asumieron objetivos a alcanzar para el año 2015, entre los que se cuentan disminuir el analfabetismo de la población adulta en un 50% y velar porque todos los niños en situaciones de riesgo tengan acceso a una educación básica de calidad y que consigan mantenerse en ella. Estos grandes desafíos serán alcanzados con el aumento de la inversión en educación y con un compromiso de toda la sociedad.

¿CÓMO ES LA EDUCACIÓN QUE SE NECESITA PARA LOS NUEVOS TIEMPOS?

Como ya se ha señalado, lo novedoso del siglo veintiuno está en sus revolucionarios cambios tecnológicos, especialmente en el ámbito de las comunicaciones. Para poder enfrentarlos, se requiere que las personas aumenten su capacidad de adaptarse flexiblemente a ellos, lo cual es un objetivo de la educación chilena. Esta nueva educación exige aprender a lo largo de la vida, es decir, una educación permanente que parte en el sistema escolar y continúa en la educación superior, el trabajo y la vida diaria. Este proceso de aprendizaje continuo incluye cuatro objetivos que son su base:

Aprender a Conocer: Significa aprender a comprender el mundo que nos rodea y a seguir aprendiendo por sí mismo. Esto se logra con un buen aprendizaje del lenguaje, las matemáticas y las ciencias.

Aprender a Hacer: Esto se refiere a saber poner en práctica los conocimientos por medio del desarrollo de capacidades. Por ejemplo, ser capaz de resolver problemas.

Aprender a Vivir Juntos: Ello se relaciona con aceptar la diversidad de personas que nos rodean y ser tolerantes con los que no son o no piensan como nosotros. Ello mejora la convivencia y previene situaciones de violencia.

Aprender a Ser: Se requiere una educación que favorezca el desarrollo personal integral, especialmente en aspectos como la capacidad de juicio y una sólida formación valórica³⁰.

²⁸ Brunner, Ibid.

²⁹ www.unicef.cl, revisado en agosto 2001.

³⁰ Delors, J. Ibid.

Contexto nacional

¿Por qué y cómo surge la Reforma en Chile?

UN POCO DE HISTORIA

La Reforma de la Educación que se lleva a cabo en Chile tiene relación, por una parte, con los cambios a nivel mundial expuestos en el punto anterior, pero también responden a la historia de la educación en el país.

En las últimas décadas se pueden distinguir tres grandes períodos para la educación³¹:

Ampliación de cobertura: en las décadas anteriores a los setenta uno de los objetivos fundamentales de las políticas educativas fue lograr una educación para todos. Se aumentó la capacidad de escuelas y liceos para que todos pudiesen acceder a la educación formal.

Modernización de la gestión institucional: en los ochenta se buscó optimizar el uso de recursos financieros y descentralizar la estructura organizativa de la educación. Se implementa así la descentralización administrativa, pasando a los municipios la administración del conjunto de las escuelas y liceos públicos. Se fortalece además la oportunidad de los privados para abrir escuelas y liceos con el aporte del Estado.

Mejoramiento de los aprendizajes: a partir de los noventa el objetivo principal ha sido mejorar la calidad de los aprendizajes, poniendo especial énfasis en que esta educación de calidad sea para todos los estudiantes chilenos, independiente del nivel socioeconómico de sus familias.

¿POR QUÉ SE PENSÓ QUE EL FOCO DEBÍA SER EL MEJORAMIENTO DE LOS APRENDIZAJES?

Al inicio del capítulo se plantearon las razones de por qué a nivel nacional y mundial se ha priorizado la función que tiene la

Educación de calidad y para todos

La gran novedad de la Reforma Educativa es poner al centro de sus preocupaciones el aprendizaje de todos los alumnos.

educación en el desarrollo social, económico y político de las sociedades. Con esta perspectiva, Chile en 1990 inicia cambios decisivos en su sistema educativo.

Cómo se inicia la Reforma

A fines de la década de los 80 y principios de los noventa, diferentes centros de estudios llevaron a cabo investigaciones acerca de la situación educativa del país. Todas éstas aportaron a un diagnóstico sobre la educación en Chile³², el que permitió definir las estrategias a seguir.

El resultado del diagnóstico puede resumirse en que la educación chilena tenía las siguientes características fundamentales:

- Gran cobertura en enseñanza básica (casi todos los chilenos tenían acceso a la educación entre primero y octavo) y cerca de un 80% de cobertura en media.

³¹ Para una descripción general de la Reforma Educativa Chilena: Bellei, C., Mena, I. *El desafío de la Calidad y Equidad de la Educación, en Chile en los 90*, Editorial DOLMEN: Santiago, 1998.

³² Uno de los más importantes fue el realizado por la Comisión Nacional de Modernización de la Educación, cuyo informe es comúnmente conocido como "Informe Brunner".

- b. El gasto público en educación había ido disminuyendo sistemáticamente, por lo que los establecimientos educacionales funcionaban en condiciones bastante precarias.
- c. El SIMCE, (sistema de medición de la educación) que se aplicaba desde los años ochenta, permitía saber que la calidad del sistema educacional era inaceptablemente baja. Los estudiantes aprendían sólo entre el 45 y 50% de lo que se había establecido como el mínimo necesario. Existiendo una brecha gigantesca entre los establecimientos subvencionados y los particulares.
- d. Las condiciones salariales y laborales de los docentes eran bastante precarias.
- e. Además, según las necesidades del mundo actual, el currículo (planes y programas de estudios) estaba obsoleto.



Diagnóstico realizado a inicios de los '90

- Cobertura relativamente buena.
- Bajo gasto público en educación.
- Bajos resultados de los aprendizajes en los estudiantes y grandes diferencias entre alumnos de distintos grupos sociales.
- Malas condiciones docentes.
- Currículo obsoleto.

EJES ORIENTADORES DE LA REFORMA

Estos resultados definieron la orientación de la actual reforma educativa:

Calidad de los aprendizajes. Todos los cambios y nuevos recursos apuntan a que los niños aprendan efectivamente lo que el país considera necesario que aprendan.

Equidad. Los mayores recursos y los más grandes esfuerzos van a apoyar a los niños más pobres o con más problemas para aprender, con el objetivo de que todos logren los mismos resultados.

Liceos y escuelas abiertos a la sociedad. Se establece que la educación es tarea de todos. Por ello, las instituciones educacionales se ven en la necesidad de ampliar su marco de trabajo, de incluir a los padres y a otras instituciones para que apoyen el proceso enseñanza-aprendizaje. Además, lo que se enseña debe tener directa relación con lo que pasa en sus comunidades, el país y el mundo, teniendo en cuenta no sólo las necesidades presentes sino también las futuras.

Los cambios se irán introduciendo de a poco. Se busca la calidad y equidad de los aprendizajes. Los cambios que se proponen para este objetivo apuntan a ir creando progresivamente, es decir paso a paso, las condiciones para estos nuevos desafíos. Por ejemplo, en los liceos primero se equipa con materiales y bibliotecas, se crean los grupos profesionales de trabajo (GPT) en que los profesores en equipo discuten su quehacer pedagógico. Una vez que los profesores cuentan con materiales, tengan una trayectoria de discusión y capacitación, hayan realizado un trabajo en equipo, se implementan los dos cambios más profundos: la reforma curricular, que cambia los planes y programas de estudio, y la jornada escolar completa.

Principios de la REFORMA

- **Calidad**
- **Equidad**
- **Apertura a la sociedad**
- **Cambios progresivos**

Los cuatro pilares de la reforma

La reforma educacional es una serie de profundas transformaciones en el sistema educacional que empiezan a implementarse en 1990. En un inicio no se habló de reforma, sino que se hacía referencia a los programas MECE. Debido a que con el correr de los años se han involucrado cada vez más aspectos del sistema escolar, desde el año 1996 recibe el nombre de Reforma Educacional³³.

A partir de 1990 hasta hoy se han llevado a cabo diversas acciones que se agrupan en cuatro áreas, más conocidas como los cuatro pilares de la reforma. Ellos son:

1. Programas de Mejoramiento de la Calidad y Equidad de la Educación (MECE)
2. Reforma Curricular (nuevos planes y programas de estudio)
3. Jornada Escolar Completa
4. Desarrollo Profesional de los Docentes

Estos cuatro pilares son los soportes o los ejes sobre los cuales se levanta una serie de iniciativas que buscan alcanzar la meta de calidad y equidad de la educación para todos los niños y adolescentes chilenos. A continuación, se presentará una síntesis de las acciones que ha incluido cada uno de estos pilares.

1. PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD Y EQUIDAD DE LA EDUCACIÓN

Estos programas son apoyos directos que el MINEDUC entrega a las escuelas y liceos para que:

Cada establecimiento cuente con materiales didácticos y textos para los alumnos.

Si desea obtener mayor información acerca de las estrategias implementadas por la reforma, ingrese a la página de Internet www.mineduc.cl, o bien consulte en su establecimiento educacional o en el departamento provincial de educación.

Los profesores se capaciten y busquen las mejores maneras de enseñar a sus alumnos.

Las escuelas con mayores dificultades tengan alternativas para mejorar sus resultados.

Comienzan en 1990 (a nivel de básica) con el objetivo de responder a las necesidades de mejoramiento del sistema escolar. Más conocidos como MECE, actualmente ya se han implementado a nivel de preescolar, básica y media.

Educación Preescolar

Se ha comprobado que asistir a la educación preescolar permite enfrentar de mejor forma las exigencias escolares futuras, de ahí su importancia para alcanzar una buena formación de los niños.

³³ Aylwin, M. *Para Aprender Más y Mejor, Discurso de la Ministra M. A. en la Inauguración del Año Escolar 2001*. Santiago: MINEDUC, 2001.

La educación preescolar o prebásica comprende tres niveles: sala cuna que atiende a niños de 0 a 1 año 11 meses, nivel medio atiende niños de 2 años a 3 años 11 meses y nivel de transición que atiende a niños de 4 a 5 años 11 meses (pre-kinder y kinder).

Al año 2000 sólo 1 de cada 3 niños asistía a algún tipo de educación preescolar. Por ello, los objetivos planteados han sido aumentar la cobertura y mejorar su calidad.

Los programas más importantes que se han realizado para este nivel son *Conozca a su Hijo y Manolo y Margarita*. El primero de ellos se desarrolla en sectores rurales donde no hay otras alternativas de educación parvularia, los padres y madres se reúnen periódicamente con un monitor de la comunidad que los capacita para enriquecer la educación de sus hijos. El programa *Manolo y Margarita* promueve el apoyo mutuo entre los educadores y los padres y madres de los niños, quienes trabajan juntos distintos temas del desarrollo infantil y prácticas de crianza³⁴.

La importancia de la educación preescolar ha hecho que el Gobierno la defina como una de sus prioridades. Para ampliar la cobertura se espera incorporar a 120.000 niños para el año 2006, el 2001 ya ingresaron 40.000³⁵.

Esta meta es muy significativa si se considera que al año 2000 la matrícula total del país en educación preescolar entre 4 y 6 años era de 324.607 niños. Es decir, a finales de este gobierno debiera aumentarse en más de un tercio el acceso de los niños a este nivel de enseñanza.

Para mejorar su calidad, desde 2001 la educación preescolar cuenta con un nuevo marco curricular que define los contenidos y habilidades que se esperan alcancen todos los niños. Las educadoras deberán poner más énfasis en que los niños desarrollen sus capacidades de comunicación y pensamiento.

Educación Básica

Prácticamente todos los niños chilenos asisten a la escuela básica y en ella se espera que adquieran los conocimientos y capacidades fundamentales para continuar aprendiendo el resto de su vida. Por eso es tan importante que todos tengan una buena educación básica. En consecuencia, el objetivo para este nivel ha sido mejorar la calidad y equidad de los aprendi-

zajes de todos los niños. Los programas desarrollados para alcanzar estos objetivos son:

a. Programa de Mejoramiento de la Calidad y Equidad de la Educación Básica (MECE Básica, 1992-hasta la fecha)

Este programa busca mejorar las condiciones, los procesos y los resultados de la Educación Básica. Inicia su desarrollo en 1992, a la fecha se ha continuado con algunas de sus acciones. Sus líneas de acción son:

- Mejoramiento de las condiciones para el aprendizaje por medio de la dotación de recursos como: textos, materiales didácticos, bibliotecas de aula y reparación de infraestructura.
- Proyectos de Mejoramiento Educativo (PME): se generan en la escuela y concursan por financiamiento público. Ello tiene por objetivo promover el desarrollo de capacidades de diseño e implementación autónoma de soluciones y mejoras educativas en las escuelas.
- Informática Educativa (Red Enlaces): se dota de computadores a las escuelas junto con capacitar a los profesores para su uso. Los alumnos y profesores pueden además conectarse a Internet, y así obtener información de todo el mundo³⁶.

Además de estas acciones orientadas para toda la enseñanza básica, se han creado programas específicos para aquellas escuelas con los resultados más bajos de aprendizajes y que se encuentran en sectores de pobreza. Estos son los llamados programas “focalizados” o de “discriminación positiva”:

b. Programa de las 900 escuelas (P-900, 1990 hasta la actualidad)

Es el primer programa educativo una vez recuperada la democracia, inaugurado el 30 de marzo de 1990. Surge como un “plan de emergencia” ante los bajos resultados educa-

³⁴ MINEDUC, Ministerio Secretaría General de Gobierno. *Material de Apoyo para la Gestión de Centros de Padres y Apoderados. Capítulo 5: Servicios y Beneficios Sociales para Mejorar la Educación de Nuestros Hijos e Hijas*. Santiago, 1998.

³⁵ Aylwin, M. Ibid.

³⁶ Este programa, “Red Enlaces”, continúa desarrollándose en educación básica y media. En las páginas siguientes se hace más referencia a este programa.

tivos que presentan muchas escuelas pobres del país. Su objetivo es elevar la calidad de la educación de las escuelas con más bajos resultados y mayor pobreza, a las que se apoya con capacitación y materiales educativos. Actualmente las líneas que se llevan a cabo son³⁷:

- Desarrollo profesional docente: talleres para profesores en las áreas de lenguaje y comunicación, matemática y ciencia. Estos talleres son un espacio de reflexión y capacitación pedagógica, para que los profesores perfeccionen sus clases.
- Atención especial a niños en situación de riesgo escolar: Talleres de Aprendizaje (TAP) dirigidos a niños y niñas con retraso escolar. En estos espacios se desarrollan actividades para mejorar el rendimiento escolar, elevar la autoestima, favorecer la sociabilidad y creatividad en los niños. Trabajan en un horario fuera de clases con un monitor joven de la comunidad.
- Fortalecimiento de la gestión educativa: involucra en un trabajo de equipo a directores y profesores, para que planifiquen y evalúen las actividades escolares. Así se promueve la formación de equipos de gestión con competencias y habilidades de liderazgo, trabajo en equipo para crear e implementar proyectos educativos.
- Relación familia-escuela: fomenta la creación de alianzas entre las familias y la escuela como condición para mejorar los rendimientos académicos de los niños.
- Actividades formativas complementarias: atiende inquietudes de alumnos de entre quinto y octavo año, realizando talleres en temas como: medio ambiente, artes, ciudadanía, recreación, deportes, y prevención del consumo de drogas y alcohol.

En el año 2001 el P-900 amplió su cobertura a más escuelas, junto con incorporar acciones como pasantías de intercambio entre escuelas para profesores y cursos de regulación de estudios para padres y apoderados de escuelas que participan en el programa.

c. Programa de Mejoramiento de la Calidad de la Educación para las Escuelas Rurales Multigrado (escuelas que tienen alumnos de más de un curso en una misma sala de clases)

El MECE-Rural surge en 1992 y en la actualidad cubre a la totalidad de escuelas rurales multigrado del país, que en general son escuelas que tienen uno, dos o tres profesores. Y que suelen llegar sólo hasta sexto básico. El aislamiento geográfico y los bajos recursos con que funcionan hacen que estas escuelas estén en un alto riesgo de obtener bajos niveles de aprendizajes. El programa basa sus acciones en el convencimiento de que la educación en estas zonas necesita ser diferenciada según los requerimientos de cada localidad. Entre sus estrategias están:

- Dotación de textos y materiales didácticos, especialmente diseñados para estas zonas.
- Constitución de microcentros de coordinación pedagógica, para que los profesores puedan pasar de su aislamiento a reflexionar junto a otros profesores de la zona acerca de la educación que están impartiendo y cómo pueden mejorar sus clases.
- Capacitación docente.
- Adecuación de las metodologías y programas de estudio a la realidad de esa localidad. Se busca articular lo que se quiere enseñar según las necesidades de la cultura local con lo que la sociedad nacional espera para esos niños.

Educación Media

Las acciones de la reforma en este nivel surgen en 1994 en un programa piloto, y buscan dinamizar y enriquecer los procesos fundamentales que ocurren en todos los liceos. Apoya el proceso pedagógico, de gestión del liceo y la incorporación de la cultura juvenil. Se espera que los liceos ganen en autonomía para ofrecer una educación de mayor calidad y útil para los jóvenes. En la enseñanza media se han implementado los siguientes programas:

a. Programa de Mejoramiento de la Calidad y Equidad de la Educación (MECE MEDIA, 1995-hasta la fecha)

El MECE-Media incluye en sus acciones:

- Dotación de recursos y condiciones para el trabajo esco-

³⁷ www.mineduc.cl/p-900, revisado en agosto 2001.

lar: bibliotecas, material didáctico, textos, computación, infraestructura y equipamiento.

- Mejoramiento de los procesos y resultados educativos a través de:

1. Apoyo a la gestión pedagógica: fomenta la instalación de espacios de trabajo colectivo de los profesores (Grupos Profesionales de Trabajo, GPT), para su capacitación y mejoramiento de la enseñanza.

2. Apoyo a la gestión directiva: busca fortalecer el trabajo que realiza el director de cada liceo, promoviendo el trabajo en equipo y el aumento de la participación en los liceos.

3. Componente jóvenes: es un esfuerzo por integrar la cultura juvenil (los intereses y preocupaciones de los jóvenes), a través de actividades curriculares de libre elección (ACLE), que son talleres para desarrollar las habilidades sociales de los estudiantes, el conocimiento de sí mismos y de su entorno.

- Proyectos de Mejoramiento Educativo (PME): se financian proyectos elaborados por los liceos para generar innovaciones que mejoren la forma de enseñar de los profesores, haciéndola más atractiva para los alumnos.

- Asistencia técnica educativa: pone a disposición de los liceos recursos financieros para contratar servicios de asesoría educativa externa.

b. Proyecto Montegrando (1997 hasta la fecha)

Su objetivo es generar modelos novedosos y de calidad para la educación media que luego puedan ser replicados por otros establecimientos educacionales del país. Se inicia en 1997 con la participación de 51 liceos a nivel nacional. Apoya específicamente la capacidad de innovación de estos establecimientos, a través del apoyo de propuestas diseñadas desde las propias comunidades escolares. Los liceos seleccionados reciben un monto anual durante cuatro años para desarrollar sus proyectos.

c. Liceo Para Todos (2000 hasta la fecha)

Este programa surge en 2000 con el objetivo de prevenir el abandono del sistema escolar, o deserción escolar, de los

jóvenes de educación media. Apoya a los liceos que trabajan con los jóvenes de familias de más bajos ingresos para que puedan resolver los problemas que enfrentan. Entre las líneas de acción de este programa están³⁸:

- Mejoramiento de la infraestructura en internados de las regiones Novena y Décima.
- Apoyo técnico y pedagógico en estrategias de retención de alumnos.
- Entrega de becas a estudiantes que ven condicionada su permanencia en el liceo por sus dificultades económicas. Hasta 2001 se han entregado 6.000 becas anuales que consisten en \$142.000 cada una, bajo el compromiso de seguir estudiando.

d. Informática Educativa: Red Enlaces 1994 hasta la fecha

Este proyecto inicia su implementación en educación media en 1994 con el programa piloto y tiene por objetivo equipar los establecimientos educativos con computadores y capacitar a los profesores en su uso como una herramienta indispensable de aprendizaje para los niños. A su vez, genera una red entre todos los establecimientos incorporados al programa, estando al servicio de profesores y alumnos.

En la actualidad todos los liceos del país ha sido equipados con computadores, sus profesores recibieron capacitación, se les han entregado programas y CDs educativos, para que todos los jóvenes aprendan el uso de esta importante herramienta.

2. REFORMA CURRICULAR

En 1996, se inicia un proceso que busca poner al día los objetivos y contenidos de los planes y programas de estudio de la educación chilena. Esta actualización es una condición indispensable para conseguir aprendizajes de calidad que respondan a los nuevos tiempos.

Reforma Curricular de la Educación Básica

De acuerdo al mandato de la Ley Orgánica Constitucional de

³⁸ www.mineduc.cl/media/destacados/mayo; www.mineduc.cl/noticias/agosto revisado en agosto 2001

Educación (LOCE), en 1996 se promulgaron los *Objetivos Fundamentales y Contenidos Mínimos Obligatorios (OF-CMO)* para la educación básica, los cuales son una actualización de lo que se enseña en las escuelas.

Los Objetivos Fundamentales son las capacidades que los alumnos deben lograr en los distintos períodos de su escolarización para poder egresar de la enseñanza básica o media. Apuntan a que los estudiantes desarrollen competencias que les permitan continuar aprendiendo. Los Contenidos Mínimos, por su parte, son los conocimientos específicos que todos los alumnos deben aprender, y las prácticas que deben ser enseñadas para cumplir los Objetivos Fundamentales.

La reforma curricular trajo cambios, por ejemplo, en las asignaturas enseñadas en la escuela. Más que ramos aislados, las materias pasan a ser entendidas como subsectores de un aprendizaje global. Así, lo que antes se entendía por el ramo de castellano, ahora pasa a formar parte del subsector de Lenguaje y Comunicación. Los subsectores son:

- Lenguaje y Comunicación
- Educación Matemática
- Comprensión del Medio Natural, Social y Cultural
- Educación Tecnológica
- Educación Artística
- Educación Física
- Religión
- Orientación.

Otra innovación de esta reforma curricular es la introducción, por primera vez, de los llamados *Objetivos Fundamentales Transversales*, los cuales han de ser perseguidos durante todo el proceso de la educación básica. Ellos se orientan hacia:

- Una formación ética, que busca que el estudiante sea capaz de autorregular su conducta a partir de una conciencia ética.
- El crecimiento y autoafirmación personal, que permita al estudiante formar su identidad personal.
- La persona y su entorno, lo cual favorece interacciones positivas con la familia, el ejercicio de una ciudadanía acti-

va, la valoración de una identidad nacional y la convivencia democrática.

Estos cambios –nuevos contenidos y objetivos– son llevados a la práctica por medio de una renovación de todos los planes y programas de estudio de cada uno de los cursos de enseñanza básica. Los nuevos planes y programas de estudio se comenzaron en 1997 en primero y segundo básico hasta llegar a octavo en 2002.

Reforma Curricular de la Educación Media

En 1997 se realizó una amplia consulta a expertos de universidades y a los liceos para poner al día los Objetivos Fundamentales y Contenidos Mínimos de la Enseñanza Media, los cuales fueron finalmente aprobados en 1998.

El nuevo currículum de educación media organiza los Objetivos Fundamentales y Contenidos Mínimos en una formación común que se concentra en los dos primeros años del ciclo, para luego seguir desarrollándose junto a una formación diferenciada, teniendo una opción humanístico-científica (H-C) o técnico-profesional (T-P). Aunque la educación humanístico-científica es más académica, ambas tienen un enfoque de desarrollo de competencias generales para una vida de trabajo y para seguir aprendiendo.

En relación a los objetivos fundamentales Transversales para la Educación Media, tenemos que ellos se orientan hacia:

- El desarrollo del pensamiento
- La formación ética
- El crecimiento y la autoformación personal
- La persona y su entorno
- El uso de la informática

Al igual que en básica, en educación media también fueron cambiados todos los planes y programas de estudio, desde 1999 en primero medio, hasta 2002 en que se aplican los nuevos programas en cuarto medio.

La Reforma Curricular, tanto de básica como de media, deja a disposición de los establecimientos una cantidad de horas a la semana para desarrollar las actividades que cada establecimiento decida, según los propios programas y énfasis. Estas

son las llamadas horas de libre disposición.

El siguiente cuadro muestra los años en que se empezaron a usar los nuevos planes y programas de estudio para cada curso de educación básica y educación media. Como se ve, para 2002 todos los niños y jóvenes del país están estudiando con nuevos, mejores y más actualizados planes y programas de estudio.

	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Básica	1° y 2°	3° y 4°	5°	6°	7°	8°
Media	-	-	1°	2°	3°	4°

3. JORNADA ESCOLAR COMPLETA

El nuevo currículo exige más conocimientos y mejor aprendizaje. Esto sólo puede ser logrado teniendo más tiempo para el estudio de los alumnos. A la vez, se ha confirmado que los países que tienen altos niveles de logro en los aprendizajes de sus estudiantes cuentan con jornadas escolares de más horas de trabajo.

Con la incorporación de la Jornada Escolar Completa y la extensión de dos semanas al período anual de clases, Chile ha llegado a tener en enseñanza básica 1.100 horas anuales de estudio de los alumnos, y 1.216 en educación media, cantidades que son comparables a las horas de estudio en países como Gran Bretaña, Canadá y Taiwán.

La Jornada Escolar Completa busca alternar horas intensas de trabajo en el aula con tiempos de recreos y de actividades complementarias que favorezcan una formación integral. La posibilidad de estar en el colegio durante más horas es especialmente significativa para los niños y adolescentes que viven en sectores más hostiles, previniendo así diversas situaciones de riesgo.

Además, la Jornada Escolar Completa permite que los alumnos que no poseen recursos para estudiar o hacer sus tareas en el hogar (libros, espacio físico, computadores, apoyo), cuenten con ellos en las escuelas y liceos: los estudiantes más pobres son los que más se benefician de la jornada completa.

Para poder implementar esta nueva jornada escolar se requiere que los establecimientos cuenten con una infraestructura que

lo permita, lo cual ha significado una gran inversión. Para ingresar, además de contar con la infraestructura necesaria, cada escuela y liceo debe definir un proyecto que considere el total de horas que significa esta nueva jornada, en concordancia con su Proyecto Educativo Institucional.

A 2001, poco más de la mitad de los establecimientos educacionales municipales y particulares subvencionados se encontraban trabajando en Jornada Escolar Completa. En 2006 se espera que la totalidad de los establecimientos hayan ingresado a este sistema³⁹.

El Proyecto Educativo Institucional, más conocido como PEI, es la *carta de navegación* de cada establecimiento. En él, la comunidad educativa define el tipo de formación que quiere dar a sus alumnos, siendo una herramienta central para la definición de sus actividades educativas, sus normas de convivencia y sus reglas de evaluación de los alumnos.

El PEI permite dar coherencia a las distintas iniciativas de mejoramiento educativo que emprende cada establecimiento.

³⁹ Aylwin, M. Ibid.

4. DESARROLLO PROFESIONAL DE LOS DOCENTES

Los profesores han sido definidos como el actor clave de la reforma. Son ellos quienes darán vida a los distintos programas. Sus análisis y propuestas son condiciones necesarias para la apropiación a nivel de los establecimientos de las oportunidades que ofrece la reforma. A su vez, muchos profesores deben perfeccionar sus formas de hacer clases para lograr efectivamente que todos sus alumnos aprendan.

Como se ve, los profesores son decisivos en el mejoramiento de la calidad de la educación. Por ello el MINEDUC ha impulsado un programa de desarrollo profesional de los docentes para conseguir su excelencia profesional. Las acciones emprendidas se agrupan en las siguientes áreas:

Formación Inicial de Profesores: las propuestas de la reforma requieren de una nueva visión del conocimiento y de nuevas formas de enseñar, las cuales deben ser aprendidas en el proceso de formación profesional de los futuros profesores. Se han firmado convenios con 17 universidades para renovar la formación de los futuros profesores. Se busca mejorar el cuerpo de profesores en las universidades, abrir líneas de investigación y desde 1998 se abren becas para alumnos destacados que quieran estudiar pedagogía.

Perfeccionamiento Fundamental: la reforma considera que el perfeccionamiento de los profesores en ejercicio es una condición necesaria para mejorar los aprendizajes. Por ello, desde 1997, cerca de 55.000 profesores al año participan en procesos de perfeccionamiento con cursos de 60 horas en promedio que se realizan principalmente en el mes de enero.

Becas para Pasantías, Postítulos y Posgrados en el Exterior: esta línea ofrece a los profesores la oportunidad de conocer en terreno experiencias educativas en otros países y reflexionar sobre ellas, como estrategia para promover innovaciones en nuestros establecimientos. Ello favorece, a su vez, el que los profesores asuman un rol protagónico en la creación de innovaciones. Estas acciones se inician en 1996.

Premios Nacionales de Excelencia Docente: los premios tienen como objetivo establecer un reconocimiento social de la labor de los docentes. Cada año se premia con un importante

estímulo económico a 50 profesores de todo el país, elegidos por sus colegas como *los mejores maestros* de cada región.

Mejoramiento de las Condiciones de trabajo y Remuneraciones Docentes: hoy los docentes cuentan con un medio de trabajo renovado, los establecimientos educacionales están dotados con nuevos recursos (bibliotecas, materiales didácticos, laboratorios de computación, etc.). A su vez, la reforma abre nuevas posibilidades de desarrollo profesional a través de diferentes oportunidades de intercambio y capacitación. En relación a las remuneraciones de los docentes, éstas han aumentado en más del doble en relación a 1990.

Todos estos cambios hacen que los profesores hoy estén en mucho mejor situación que hace unos años para realizar su labor de enseñanza. La renovación de la profesión docente se nota además en que cada vez más jóvenes desean estudiar pedagogía, por lo que han aumentado las postulaciones a las universidades.

Otras iniciativas de la Reforma Educacional

INTEGRACIÓN ESCOLAR DE NIÑOS CON DISCAPACIDAD

Una característica de nuestra sociedad es la diversidad de personas que conviven en ella. La escuela también debe ser un espacio diverso de convivencia humana, de modo de fomentar la aceptación de las diferencias. Basándose en este principio, se ha creado este proyecto de integración educativa que busca educar en los mismos establecimientos a niños y adolescentes con y sin necesidades educativas especiales, en modalidades de tiempo completo o en una parte de la jornada escolar.

Los alumnos con necesidades educativas especiales cuentan con distintas alternativas curriculares para estudiar en establecimientos comunes. El alumno puede participar de todas las horas de clases y recibir apoyo de especialistas en horarios complementarios, o bien no asistir con el resto de sus compañeros a las clases en que tiene mayores dificultades, las cuales las realizará con especialistas en una sala del establecimiento acondicionada para ello.

Los establecimientos, al incorporarse a este programa, reciben una subvención especial para financiar los recursos de sala, materiales y apoyo de profesionales especialistas para atender las necesidades educativas especiales de estos niños y jóvenes.

Para optar a este programa, cualquier establecimiento interesado puede presentar un proyecto de integración⁴⁰. En 2001 más de 12.000 alumnos con algún tipo de discapacidad participaban en proyectos de integración en 1.100 establecimientos educacionales del país.

PROGRAMA DE EDUCACIÓN DE ADULTOS

Desde el año 2000 se ha dado énfasis a la educación de adultos, como parte del objetivo de conseguir aprendizajes de calidad para todos los chilenos. Este tipo de educación incluye a aquellas personas que por distintas razones abandonaron el sistema escolar diurno.

La importancia de que todos los chilenos tengan al menos 12 años de escolaridad es porque se ha comprobado que las personas de menor nivel educacional tienen menos posibilidades de superar su situación de pobreza. Por otra parte, los estudiantes con padres de baja escolaridad tienen niveles más bajos de rendimiento académico que los otros niños. Por estas razones, superar la situación de pobreza y apoyar a los hijos en la escuela, todos las personas deben egresar de cuarto año medio. La educación de adultos es una alternativa para ello.

A estos cursos de educación de adultos pueden acceder las personas mayores de 15 años⁴¹. Los establecimientos que la imparten en su mayoría son municipales y, por ende, son gratuitos. Además, los alumnos de este nivel reciben pase escolar para la locomoción colectiva.

La educación de adultos se imparte en aproximadamente 1.200 establecimientos, de los cuales 80 de ellos son Centros de Educación Integrada de Adultos (CEIAS). Estos centros ofrecen tres jornadas de estudio: mañana, tarde y noche.

⁴⁰ www.mineduc.cl/basica/especial revisado en agosto 2001.

⁴¹ En el primer número del Boletín *Contactos* aparece información acerca de los programas existentes en Educación de Adultos, en el marco de la Reforma Educacional.

Los otros establecimientos, liceos y escuelas, ofrecen horarios vespertinos.

Para conocer dónde se ofrece educación de adultos en su comuna, acérquese al Departamento de Educación Municipal o al Departamento Provincial de Educación.

capacitación a profesores y material de apoyo para tratar el tema en las distintas asignaturas.

- Participación plan de prevención del consumo de drogas: integra un trabajo de capacitación a 17.000 profesores en el tema, capacitación a 2.000 padres como agentes preventivos e implementación de estrategias de prevención con 700.000 niños y jóvenes.
- Plan de deporte escolar: se ha estimado aumentar la cantidad de horas semanales destinadas a deportes en los establecimientos con Jornada Escolar Completa, capacitar a profesores de educación básica y promover los Juegos Nacionales Deportivos.

FORTALECIMIENTO DE LA EDUCACIÓN EN VALORES

Este plan es lanzado en 2001 y tiene por objetivo promover una educación integral que favorezca el desarrollo personal y la formación valórica, junto a actitudes y habilidades que permitan convivir en un contexto de paz en donde los conflictos se resuelvan por vías no violentas. Hasta la fecha se han estado implementando las siguientes líneas de acción⁴²:

- Política de convivencia escolar: el ministerio pone a disposición de los establecimientos videos motivacionales, manuales de trabajo para profesores jefes, perfeccionamiento docente y pasantías internacionales y nacionales. En el mes de mayo de 2001 se firmó el documento *Derecho a la Educación y Convivencia Escolar*, que plantea las normas que regulan ciertos aspectos de la convivencia escolar y el derecho a la educación. El texto está disponible en la página web del Ministerio de Educación. Una síntesis de estos acuerdos aparece en el boletín Contactos, publicado trimestralmente por UNICEF.
- Liceos abiertos a la comunidad: busca una integración entre liceo y comunidad por medio del desarrollo de actividades deportivas, culturales y comunitarias a desarrollarse los sábados.
- Desarrollo de una política de educación sexual: incluye un plan piloto de trabajo en sexualidad a nivel comunal,

⁴² Aylwin, M. Opus Cit.

¿Y los padres?

Aunque no ha sido un programa de trabajo prioritario, la reforma ha desarrollado varias actividades dirigidas a los padres. Así, por ejemplo, para fomentar una alianza de los padres con sus jardines infantiles, escuelas o liceos, el Ministerio de Educación desarrolló entre 2000 y 2001 las siguientes iniciativas⁴³:

- Campaña comunicacional para promover el compromiso de los padres en los resultados de aprendizaje.
- Información para padres en la página internet del Ministerio de Educación (www.mineduc.cl).
- Catastro de experiencias exitosas de participación.
- Apoyo a las directivas de centros de padres para la creación de redes de trabajo.
- Generación de instancias de convivencia con otros actores de la escuela.
- Promoción del compromiso con el proyecto educativo y la calidad de los aprendizajes.

Junto con los componentes de la reforma, hay temas que también influyen en cómo se desarrolla la educación en nuestro país. A continuación veremos algunos de ellos:

SIMCE⁴⁴

En 1988 se puso en marcha el Sistema Nacional de Medición de la Calidad de la Educación, más conocido como SIMCE. Este instrumento mide el nivel de aprendizaje logrado por los estudiantes de cuarto básico, octavo básico y segundo año medio, en las áreas de lenguaje, matemáticas y ciencias. A cada estudiante se le hacen alrededor de 30 preguntas en

cada área, preguntas que buscan mostrar no sólo lo que el estudiante sabe, sino también lo que el alumno puede hacer con lo que sabe.

Un buen colegio se caracteriza por muchas cosas: las relaciones entre profesores y alumnos, la infraestructura, la motivación que tienen tanto estudiantes como docentes, el estilo de la dirección, los espacios para la participación de los padres, entre otras. Pero sobre todo, en los establecimientos de calidad, los niños aprenden y eso se traduce en los resultados del SIMCE. En este sentido la información que da esta prueba es importante para las autoridades educativas, pero también y sobre todo para las propias comunidades escolares, pues tiene que ver con la calidad de las escuelas y liceos. Con esta información las comunidades educativas pueden medir qué tan buena es su gestión, y pueden proponerse metas para mejorar los aprendizajes y el ambiente educativo.

Es importante saber que desde 1995 se publican los resultados de cada establecimiento. El ministerio envía a cada escuela un informe con tres copias, una de ellas destinada al centro de padres. En este informe se publica cómo le fue al establecimiento, el puntaje que obtuvieron otros establecimientos de nivel socioeconómico similar, y se publican ejemplos de preguntas. Además, estos resultados están disponibles en la página web del Ministerio de Educación: www.mineduc.cl/simce/.

⁴³ Aylwin, M. Ibid.

⁴⁴ Himmel, E. 1997, en Román, M. *Usos alternativos del SIMCE: padres, directores y docentes, material de trabajo CIDE N° 5*, 1999.

OTRA INFORMACIÓN QUE DEMUESTRA LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN EN UN ESTABLECIMIENTO

Como ya se dijo, no sólo el SIMCE es un indicador de la calidad de la educación, también es importante fijarse en otros aspectos de la vida escolar que impactan directamente en la calidad de la educación. Dos de ellos son la repitencia y el abandono.

Hay mucha gente –entre ellos algunos profesores y padres– que justifican y apoyan la *repitencia*. Sin embargo, hay estudios que demuestran que los niños que repiten no aprenden más por eso. Al contrario, el o la estudiante que repite tienen más probabilidades de volver a obtener más bajas calificaciones que el resto de sus compañeros. Hacer repetir a un niño afecta su autoestima y lo separa de su grupo de compañeros, perjudicando su proceso de socialización⁴⁵. El ideal de una escuela es que todos los niños pasen de curso, por eso, es bueno conocer cuántos niños han quedado repitiendo en su colegio y saber qué hace el establecimiento para prevenir este problema y apoyar a los alumnos con mayores dificultades antes que se produzca la repetición.

El *abandono* de la escuela o liceo es una información importante de considerar, ya que es una señal de que algo no está funcionando bien. La escuela que no se preocupa por el abandono de sus alumnos es como una familia que no se preocupa por la fiebre de un niño. La fiebre está indicando que puede haber una enfermedad y el abandono está dando pistas de que algo no anda tan bien en la escuela.

En efecto, el abandono se debe casi siempre a 3 causas:

- Quienes se cambian de residencia. Esto no es problema.
- Quienes prefieren otra escuela. Esto es preocupante porque está mostrando un grado de insatisfacción con la escuela.
- Quienes privilegian otras actividades. Esto es grave porque está demostrado que un niño o joven sin escolaridad completa tiene muy pocas posibilidades de tener un buen trabajo a futuro.

En los dos últimos casos se trata de un hecho preocupante que la escuela debiera conversar e intentar resolver. ¿Por qué

las familias no hacen todos sus esfuerzos por asegurar que los niños sigan estudiando, en vez de preferir el trabajo infantil, las labores domésticas u otras actividades alternativas? ¿Por qué algunos se aburren o están tan disconformes que se cambian de escuela? No tomar esto en serio es dejar que la escuela siga un rumbo negativo que se podría y debería mejorar.

⁴⁵ Material publicado el 30 de octubre de 2000 por el MINEDUC en www.mineduc.cl para responder algunas de las dudas más frecuentes de los padres.

SUBVENCIÓN

Hay algunos datos de cómo funciona el sistema de financiamiento de la educación que podrían ser de interés para los padres.

- Aunque para las familias la educación sea gratuita, la educación nunca es gratis. En el caso de las escuelas municipales y particulares que reciben subvención del Estado, el Ministerio de Educación paga mensualmente a las escuelas por los niños que a ella asisten. Este pago es entregado al sostenedor (dueño) de la escuela, y su obligación con esos recursos es asegurar que la escuela funcione según la normativa vigente y con la mejor calidad posible. Es decir, una escuela debe cumplir con ciertos requisitos básicos de funcionamiento, a los cuales debe dedicar preferentemente su financiamiento (por ejemplo, asegurar que cada curso es atendido por un docente idóneo, que la escuela cumple los requisitos de salubridad y seguridad, que se cumplen los tiempos de clases de los niños, etc.).
- El ministerio no le entrega a las escuelas un monto fijo de recursos, ni siquiera según la matrícula de la escuela, sino que éste depende de la cantidad de niños que asiste efectivamente a clases. Por eso es tan importante que los padres envíen regularmente a sus niños al colegio; en caso que la inasistencia sea muy grande un sostenedor se verá en problemas para poder financiar bien la escuela.
- Los recursos del Estado cubren todos los requerimientos básicos de la escuela. Además, el ministerio apoya a la mayoría de las escuelas con muchos otros recursos no financieros. Por ejemplo, entrega textos de estudio para los alumnos, pone bibliotecas y computadoras en las escuelas, realiza inversiones en infraestructura, etc.
- Con todo, es útil que las escuelas consigan aportes adicionales. Lo importante es que esos aportes apoyen el trabajo de los profesores y los alumnos: mientras más recursos didácticos tengan los niños y sus maestros para trabajar en clases, mayores serán las oportunidades de aprendizaje de los niños (por ejemplo, una insignia más cara no aporta a los aprendizajes de los niños, pero mejores libros en la sala sí; un uniforme más caro no aporta mucho, pero más materiales didácticos para profesores y alumnos sí, etc.).

Los aportes que las familias hacen a través de los centros de padres e individualmente a las escuelas son muchos y muy variados en el país. Esto es bueno. Algunos de ellos se dan voluntaria e informalmente. Además, en Chile existe un sistema más regulado de aportes de las familias a las escuelas: el financiamiento compartido. Esta es una modalidad más permanente de apoyo económico de las familias, que implica que cada una paga mensualmente cuotas con un monto previamente acordado.

- El año 2000 y atendiendo a numerosas denuncias, consultas y dudas relativas a los *cobros* que realizan los establecimientos escolares, el Ministerio de Educación aclaró qué se puede o no hacer en esta materia.⁴⁶

Establecimientos subvencionados gratuitos

Pueden ser municipales o particulares subvencionados.

- Educación parvularia (segundo nivel de transición) y básica: es gratuita. No pueden ser cobrados:
 - Derechos por exámenes de admisión
 - Cuotas de incorporación o ingreso
 - Matrícula
 - Derechos de escolaridad
 - Implementos
- Educación media (humanístico-científica o técnico-profesional):
 - No pueden ser cobrados derechos por exámenes o entrevistas de admisión, ni tampoco cuotas de incorporación o ingreso.
 - La matrícula tiene un costo considerado mínimo establecido anualmente. Para el 2002 el valor de la matrícula de enseñanza media es de \$ 3.500. En casos calificados y previo informe social, los padres y apoderados podrán convenir con la dirección del establecimiento el pago de esta matrícula hasta en tres cuotas.
 - Los derechos de escolaridad pueden ser fijados libremente, pero el pago de estos montos es voluntario y los

⁴⁶ Folleto UNICEF Responde.

padres podrán aceptarlos en su integridad, en parte o bien rechazarlos.

- Cuota de centro de padres
 - Tanto para la educación parvularia, básica y media, el pago de la cuota de centro de padres tiene carácter voluntario y no puede ser un requisito para otorgar una vacante.
 - Si el apoderado acepta pagar cuota de centro de padres, ésta podrá tener un valor máximo anual de 1/2 Unidad Tributaria Mensual (\$13.718 a noviembre del 2000) por apoderado (no por niño), monto que puede ser cancelado hasta en 10 cuotas mensuales iguales.

Establecimientos subvencionados de financiamiento compartido

Pueden ser particulares subvencionados de básica o media, o municipales sólo de media.

- Están autorizados a cobrar una matrícula igual o inferior a la cantidad que anualmente fija el Ministerio de Educación (\$3.500, para el año 2002).
- Están facultados para efectuar cobros por diversos conceptos, sin que el monto total pueda exceder 4 Unidades de Subvención Educacional mensuales (actualmente \$43.112). Una vez fijados los montos y el índice de reajustabilidad, deben ser respetados por un lapso de 3 años, debiendo el establecimiento informar de ello a los padres y apoderados antes del 30 de octubre de cada año. Del monto que recaude el establecimiento por este concepto, la ley establece una rebaja en el pago de la subvención (a mayor cobro, menor subvención).
- La ley también establece que una parte de lo que perciban los establecimientos subvencionados de financiamiento compartido por el cobro mensual deberá destinarse a un fondo de becas, para otorgar exenciones o rebajas de pagos destinados a alumnos y alumnas de nivel socioeconómico más bajo. Este fondo de becas se constituye con aportes del Estado y del sostenedor.
- La cuota de centro de padres también es voluntaria en estos establecimientos y no puede condicionar una matrícula.

Establecimientos particulares pagados

- Si bien son reconocidos oficialmente por el Estado, estos planteles no están sujetos a limitaciones legales en cuanto a su régimen de cobros.
- Tanto en enseñanza parvularia, básica y media los establecimientos particulares pagados pueden cobrar derechos por exámenes de admisión, cuota de incorporación y matrícula.
- La cuota de centro de padres es obligatoria sólo para aquellos padres que optaron por pertenecer a dicha asociación, cuyo ingreso es voluntario.

OTROS TEMAS QUE PODRÍAN SER DE SU INTERÉS⁴⁷

El alumno tiene derecho a los documentos que acrediten su situación escolar (según Decreto Supremo de Educación N° 511/97).

- Un establecimiento no puede retener la documentación de los estudiantes por deuda de financiamiento compartido, cuota de centro de padres o cuota de escolaridad.
- En el caso de los establecimientos particulares pagados, los padres deberán renegociar la deuda, pero con el apoyo del Departamento Provincial de Educación (dependiente del ministerio) podrán obtener la documentación.

El embarazo y la maternidad no son impedimento para que las alumnas terminen su escolaridad (Ley N° 19.688 del 5 de agosto de 2000, del Ministerio de Educación).

- El embarazo y la maternidad no constituirán impedimento para ingresar y permanecer en los establecimientos de educación de cualquier nivel. Estos últimos deberán, además, otorgar las facilidades académicas del caso.

Ningún alumno puede ser devuelto a su hogar como medida disciplinaria

- El Ministerio de Educación ha establecido mediante circular la prohibición de devolver alumnos al hogar, por cuanto aquello representa un grave peligro para su integridad física y constituye, además, un riesgo social.

⁴⁷ Material publicado el 30 de octubre de 2000 por el MINEDUC en www.mineduc.cl para responder algunas de las dudas más frecuentes de los padres.

- El colegio puede establecer sanciones para los estudiantes que llegan atrasados, pero éstas deben ser cumplidas al interior del colegio.

Cancelación de matrícula

- La expulsión es una medida extrema que sólo puede ser adoptada en casos muy especiales y previo cumplimiento de ciertas condiciones establecidas en el reglamento interno del colegio.
- La matrícula no puede ser cancelada durante el año escolar por deuda de financiamiento compartido o por bajo promedio de notas.
- Suspender de sus actividades escolares a un alumno por no pago es vulnerar su derecho a la educación.
- El artículo 6° del DFL n°2 de 1998 del Ministerio de Educación establece que «durante la vigencia del respectivo año escolar, los sostenedores y/o directores de establecimientos no podrán cancelar la matrícula o suspender o expulsar alumnos por causales que deriven, exclusivamente, de la situación socioeconómica o del rendimiento de éstos». Son condiciones previas:
 - Que el alumno se encuentre con matrícula condicional.
 - Que la sanción esté claramente especificada en el reglamento escolar o que el hecho que la genera sea evidentemente grave (por ejemplo, poner en peligro la integridad física de otros integrantes de la comunidad escolar).
 - Si a algún alumno, por razones muy justificadas y previo cumplimiento de las condiciones, se le cancela la matrícula –en medio o al término del año escolar- no pierde su derecho a la educación. Debe ser reubicado en otro establecimiento por el respectivo Departamento Provincial de Educación.

El uso de uniforme escolar no es obligatorio (Decreto N° 894, del 13 de noviembre de 1995).

- A partir del año escolar 1996 se suspendió la obligatoriedad del uniforme escolar para los alumnos y alumnas de educación básica y enseñanza media de los establecimien-

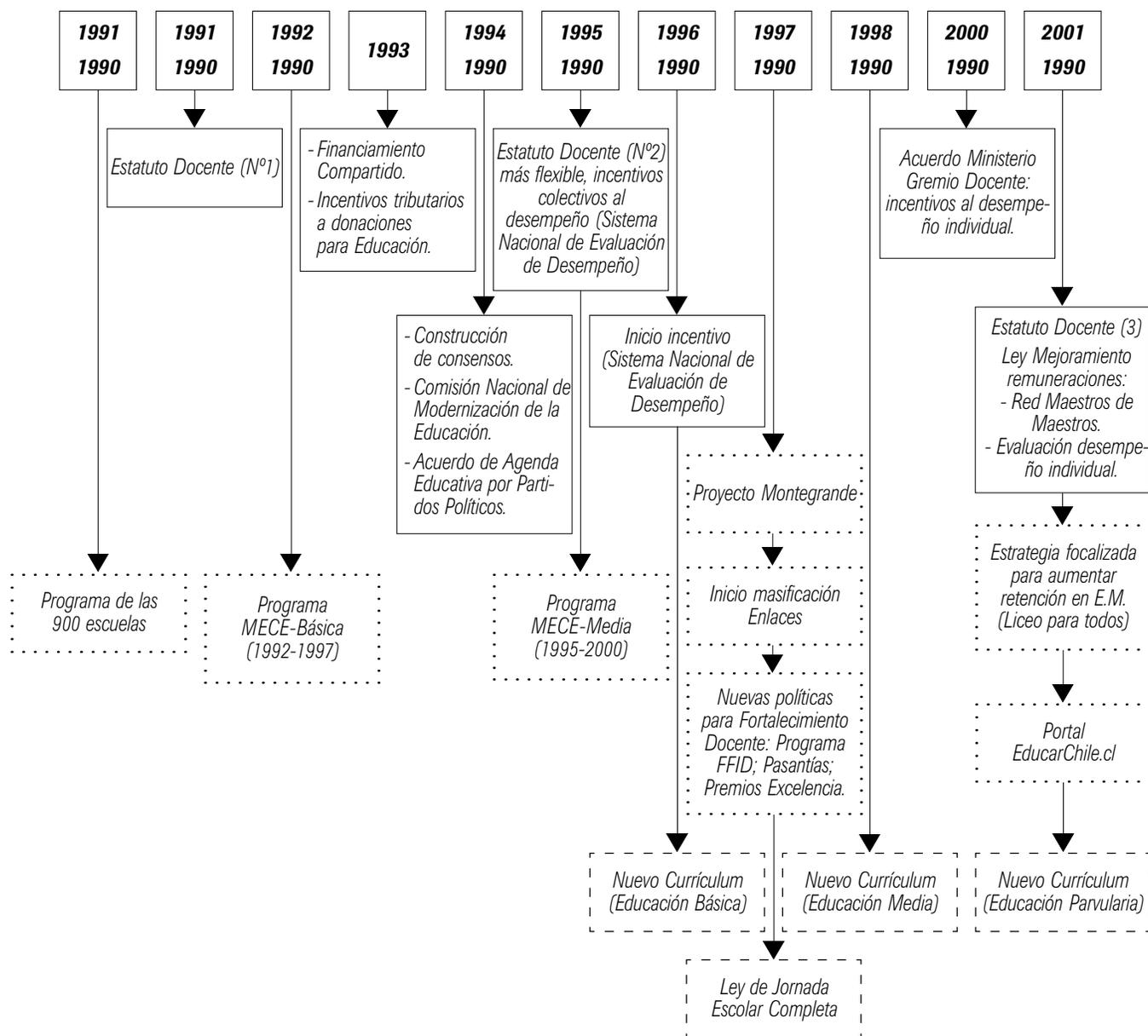
tos educacionales reconocidos oficialmente. En ningún caso, el incumplimiento del uso del uniforme escolar podrá ser sancionado con la prohibición de ingresar al establecimiento educacional.

- No obstante, con acuerdo de los distintos estamentos de la comunidad escolar (consejo de profesores, centro de padres y apoderados) y previa consulta al centro de alumnos de educación media, los directores de los establecimientos podrán establecer el uso obligatorio del uniforme y las características de éste.
- En caso de que un alumno o alumna tenga cualquiera de los problemas descritos, su apoderado debe dirigirse al Departamento Provincial de Educación correspondiente a la dirección del establecimiento educacional.



LÍNEA DE TIEMPO DE LA REFORMA⁴⁸

Para tener una idea de los cambios generados por la reforma, adjuntamos las principales líneas de acción implementadas.

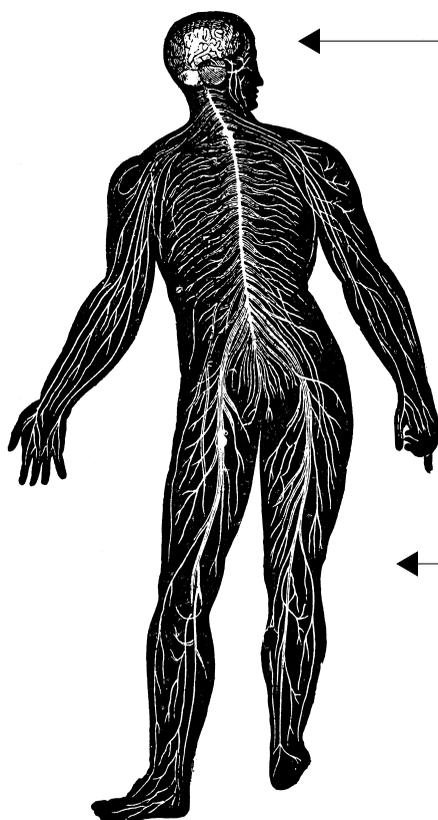


⁴⁸ Cox, Cristián, en Revista Educación del Ministerio de Educación, diciembre 2001.

Herramientas de trabajo para una organización exitosa

La experiencia de los dirigentes de centro de padres muestra que algunas herramientas son indispensables para lograr una organización exitosa. Entre éstas señalamos la capacidad de trabajar en equipo, el ejercicio de un liderazgo propositivo y el logro de una buena comunicación entre los distintos agentes educativos.

Pensemos en el centro de padres como un cuerpo humano...



CABEZA

Directiva General del Centro de Padres.

Sabe lo que pasa y organiza para que el cuerpo funcione en armonía.

VENAS

Directivas de Subcentros.

Son las redes que comunican al cuerpo entero; sin ellas, el cuerpo no tendría la sangre que necesita para seguir viviendo.

CUERPO

Integrantes del Centro de Padres y Apoderados

La cabeza funciona para que el cuerpo se mueva, respire, coma, sobreviva. El cuerpo da señales a la cabeza de lo que necesita para estar bien.

Para tener buena organización de centro de padres y apoderados, la cabeza es clave para que las cosas funcionen. Se necesita un liderazgo que guíe los procesos, pero estos procesos no pueden funcionar si no es escuchando lo que el resto del cuerpo -los padres- espera y necesita decir.

A esto se agrega que el centro de padres se comunica con una organización más amplia: la escuela. Para lograr que esta comunicación sea efectiva, es indispensable que el cuerpo centro de padres en su conjunto funcione bien, en armonía.

TRABAJAR EN EQUIPO

En esta definición de lo que es un equipo⁴⁹, resaltaremos algunos temas importantes:

- Un equipo aprovecha a todos los miembros que tiene. No los toma como número, sino como personas especiales que tienen cosas que aportar. Para ello, es fundamental conocer las habilidades de cada uno. A esto se le llama los recursos de cada integrante. Es importante tener en cuenta que todas las personas tienen recursos.
- Para que cada uno pueda aportar lo propio, es indispensable que los integrantes compartan un objetivo de equipo, una meta.
- Si se valora el aporte de cada uno y se tiene una meta compartida, el resultado es mucho mejor que si cada uno funciona por separado. Este fenómeno tiene un nombre y se llama sinergia. El todo es más que la suma de las partes.



Ejemplo: trabajo de equipo en el fútbol

Un equipo de fútbol tiene una meta: meter goles. Imagine que cada jugador quiera meter el gol, posiblemente nadie lo lograría.

Ahora, si se aprovechan las condiciones de cada uno, si los que son buenos para defender defienden y los buenos para meter goles se ubican en la delantera, este equipo posiblemente tenga resultados positivos.

Finalmente, si todos están de acuerdo en que la meta es meter goles y cada uno asume una labor específica, éste va a ser un buen equipo, va a tener sinergia.

La propuesta aquí es aprender a trabajar como equipo, tanto a nivel de la directiva del centro general como con los presidentes de las directivas de subcentros. Si estos grupos empiezan a trabajar como equipos, los representantes de cada subcentro serán capaces de generar equipos dentro de sus cursos y así el centro de padres del establecimiento será representativo.

Al funcionar como equipo se posibilita el intercambio de opiniones, informaciones y experiencias. El trabajo es diseñado, ejecutado y evaluado cooperativamente. De esta manera se permite la utilización de mejores métodos y técnicas para el trabajo, lo que determina un mejor logro de las tareas propuestas.

Ventajas y desventajas de trabajar en equipo:

VENTAJAS

- *La reflexión o la planificación en grupo permite enriquecer el quehacer e incorporar nuevos enfoques.*
- *Se toman decisiones más acertadas al contar con más puntos de vista.*
- *Existe un mayor compromiso de los integrantes del grupo.*
- *Se incorporan los aportes y las competencias personales.*
- *Se delegan responsabilidades.*

DESVENTAJAS

- *El trabajo inicial es más lento.*
- *Se generan problemas de competitividad.*
- *Hay dificultades para coordinarse.*

Condiciones para el trabajo en equipo

Para lograr trabajar en equipo, es necesario que se desarrollen las siguientes condiciones:

Ambiente acogedor de trabajo. La unidad, armonía y cooperación entre todos es clave para que el trabajo funcione y para que las personas se motiven a participar. Debe existir respeto

⁴⁹ Puede encontrar más información sobre trabajo en equipo en la página: http://www.fundacionpobreza.cl/redes/Cartillas/Trabajo_en_Equipo/trabajo_en_equipo.html

El valor del trabajo en equipo es que, a pesar de que inicialmente es lento, las personas van a aprender a trabajar colaborativamente, se van a sentir motivadas e identificadas con su organización.

Cuando se ha logrado generar un objetivo que motive a todos y en que cada uno sienta que tiene algo que aportar, las personas se comprometen y cumplen. No es así si sienten que le están haciendo un favor a alguien o si ven que su aporte no es útil.



ACTIVIDAD: Dibujando en equipo

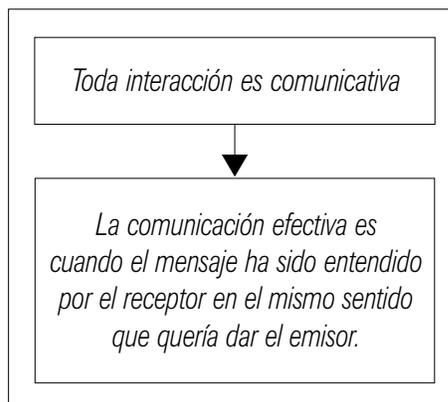
Puede hacer esta actividad con los presidentes de los subcentros o en la directiva. Los participantes se dividen en parejas, las cuales se sientan ante una mesa, donde hay una hoja y un lápiz. Se les dice: "sin hablar, tomen los dos el lápiz y dibujen en común una casa, un árbol y un perro". Después de terminado este ejercicio se les dice: "también sin hablar, firmen el dibujo con un nombre artístico". Luego: "los dos califiquen con una nota el cuadro que han pintado sin hablar y sin ponerse previamente de acuerdo y escribanla al pie de la página".

Al finalizar puede generar una **reflexión** en base a éstas y otras preguntas:

- ¿Cómo se sintieron?
- ¿Qué roles adoptaron?
- ¿Quién mandaba más?
- ¿Cómo era no poder hablar?
- ¿Cómo ven esto en su labor en el centro de padres?

Teniendo esta idea de lo que es la comunicación, podemos ver que hay formas de comunicarse que logran mejores resultados que otras.

La comunicación no es un fenómeno aislado, siempre se da en un contexto y entre dos o más personas. Un buen comunicador es capaz de percibir y tomar en cuenta las características principales del contexto y de quien o quienes participan de la comunicación. No repite la misma fórmula de lugar en lugar, sino más bien, es capaz de identificar dónde está, con quién está y desde ahí adaptar una forma de comunicarse.



Actividad:

Las relaciones que tenemos

RELACIÓN CON:	<i>¿Cuáles son los temas por los que se relaciona?</i>	<i>¿Dónde o cómo se relacionan? (por ejemplo: por carta, en el pasillo, en reuniones, en la sala del centro de padres).</i>	<i>¿Cómo evalúa usted esa forma de comunicación? ¿Mala, regular, buena o excelente?</i>	<i>¿Por qué?</i>	<i>¿Qué facilita y/o dificulta esa manera de comunicarse?</i>
Director del establecimiento					
Profesor asesor					
Otros profesores del establecimiento					
Sostenedor					
Otros miembros de la directiva del centro de padres					
Directivas de los subcentros					
Otros apoderados					
Estudiantes					
Otros					

5. Tipo de relación

El tipo de relación que haya entre emisor y receptor también define las características de la comunicación. Si se trata de una relación de amistad, la comunicación es más cercana, posiblemente más informal y personal. Si se trata del jefe, probablemente la relación es más formal.

A pesar de las diferencias entre los tipos de relación que establecemos, hay ciertas características que se repiten en toda comunicación efectiva, es decir, características que ya sea con el jefe, con otros apoderados o con los hijos son determinantes para poder lograr una buena comunicación.

Una comunicación efectiva exige una relación basada en la:

- **Confianza**
- **Disposición a escuchar**
- **Valoración por el otro**
- **Asertividad**
- **Empatía**

Estas características se aprenden, pueden desarrollarse. Para esto es necesario fortalecer las habilidades que nos permitirán ser mejores comunicadores:

- **Confianza**⁵²: es decisiva en la disposición que tenemos al comunicarnos. Por ejemplo, si uno cree que el otro miente, lo más probable es que no entienda el mensaje de la forma que el emisor quería transmitirlo. La confianza se gana, la construcción o reconstrucción de ella requiere de esfuerzo.



ACTIVIDAD: **Desarrollar confianza en el otro**

Para experimentar lo que se siente cuando es necesaria la confianza, puede sugerir en los subcentros y en la directiva que se realice la siguiente experiencia. Se reúnen en parejas, uno toma el rol de ciego (se le vendan los ojos) y otro el de su lazarillo. Las parejas deben pasear por el lugar, el ciego dejándose llevar por su lazarillo. No deben hablar entre sí. A los cinco minutos se invierten los roles.

Pueden reflexionar en torno a las siguientes preguntas:

- *¿Cómo se sintieron al estar dependientes de otra persona?*
- *¿Confiraron en que esa persona iba a ser cuidadosa con ustedes?*
- *¿Cómo se sintieron los lazarillos al tener la responsabilidad y al sentir que el ciego dependía exclusivamente de ustedes?*
- *¿Qué relación tiene esta responsabilidad con la confianza?*
- *¿Es eterna la confianza?*

⁵² Encontrará una actividad para el desarrollo de la confianza en la sección de trabajo en equipo.

- Una cuarta dimensión es nuestra historia personal.

La historia personal que cada uno ha vivido incide en nuestras posibilidades de escuchar. Ella está presente en la conversación y hace posible que surjan imágenes, recuerdos y emociones. Es necesario tener esto en cuenta, tanto para interpretar las reacciones del otro ante nuestros comunicados como para reconocer cuándo nuestras reacciones están sujetas más a nuestra propia experiencia que a lo que el otro trata de comunicarnos.

- El juicio de confianza que el otro haga del que habla afectará el escuchar.

Habrà mejor disposición a escuchar en forma efectiva si quien escucha confía en que el interlocutor es sincero y sabe de qué está hablando.

Al finalizar se les proponen las siguientes preguntas para discusión: ¿Qué importancia tiene cada una de estas dimensiones del escuchar en nuestro funcionamiento como persona y líder? Si escuchar bien supone “ponerse en el lugar del otro”, ¿qué dificultades se presentan para la buena comunicación

entre las personas de este liceo o escuela? (entre padres, con los profesores, con la dirección, etc.).

- **Valoración del aporte de otro:** no podemos pretender tener una buena comunicación si no valoramos lo que el otro puede aportar. De no ser así, la intención no es comunicarnos, sino decir a otro qué hacer y pensar, esto es, imponer nuestro punto de vista.
- **Asertividad:** ser asertivo es afirmar lo que a uno le parece pertinente en el momento adecuado, aunque no sea necesariamente lo que el otro quiere escuchar. Por ejemplo: decir que no, poder expresar sentimientos, sean éstos negativos y/o positivos; pedir favores; e iniciar, continuar y terminar conversaciones.
- **Empatía:** Es ponerse en el lugar del otro. Para lograrla es indispensable escucharse. Como todos somos diferentes, no todos entendemos lo mismo, ni nos gusta lo mismo, ni creemos lo mismo; por ello, para poder comunicarnos de verdad con otro es necesario tener en cuenta que tiene un punto de vista diferente y que no podemos pasarlo a llevar.



ACTIVIDAD: Desarrollo de la asertividad

Una forma de desarrollar la asertividad es trabajar en grupo ciertas situaciones posibles antes de que ocurran, analizando entre todos las estrategias para enfrentarlas. Por ejemplo:

1. ¿Cómo ser asertivo si el colegio les pide pagar la reparación de un techo?
 2. ¿Cómo ser asertivo para solicitar al director municipal de educación la participación del centro de padres en el PADEM?
- Se hace una representación en que uno asume el papel del centro de padres y otro el de la escuela o director de educación municipal. Se desarrolla el diálogo y después se analiza grupalmente.

En ocasiones es posible incorporar trabajos en grupos chicos. Esto permite compartir opiniones y aportar sugerencias. Además, al finalizar, cada grupo puede compartir sus hallazgos con el resto de los presentes.



b. Reuniones

A diferencia de las asambleas, las reuniones son espacios más pequeños que permiten una mayor interacción.

Las reuniones de padres y apoderados son la instancia más frecuente de contacto entre familias y escuela. En ellas se puede dialogar entre el docente y los apoderados o entre apoderados. Es importante aprovecharla como un espacio para la conversación y no sólo para la entrega de información.

Generalmente, las reuniones de subcentro son dirigidas por el profesor jefe de cada curso y se les da un espacio a los representantes del centro de padres para que hagan algunos comentarios y acotaciones. Lo ideal sería que en cada curso se lograra definir las reuniones de forma que el profesor y los apoderados puedan decir lo que necesitan. Esto se puede lograr, por ejemplo, poniéndose de acuerdo en los temas a tratar entre la directiva general y el consejo de profesores o entre las directivas de subcentro y su respectivo profesor jefe con la ayuda de la directiva general.

Esto podría ser de ayuda al profesor para que integre las motivaciones y necesidades de los padres y haga así reuniones más atractivas. Es posible que el profesor(a) de su curso no valore por un tiempo esta posibilidad. Recordemos que puede generarle algunos temores y desafíos, puesto que a pocos profesores se les ha enseñado a trabajar con adultos.

Para aprovechar este espacio al máximo, podría ser de utilidad saber cómo hacer reuniones más efectivas, dinámicas y atractivas⁵⁵.

Cómo preparar una reunión

Algunos elementos para tener en cuenta al hacer una reunión:

Tema: *una reunión es más interesante si los temas que se van a discutir responden a las inquietudes de los participantes. Ellos pueden ser rescatados a través de encuestas escritas, verbales, por teléfono o de otras formas.*

Citar con tiempo: *dar tiempo a los apoderados para que puedan organizarse para asistir a la reunión. Se puede generar un grupo de estudiantes mayores para que cuiden a los niños durante la reunión. Así, se evitan las inasistencias de apoderados/as que no tienen con quien dejar a sus hijos.*

Puntualidad: *empiece y termine la reunión a las horas prefijadas. Así las personas sabrán exactamente a lo que van. Esto es importante para asegurar la asistencia a la próxima reunión.*

Información: *si va a entregar información, además de exponerla, hágalo por escrito, así evitará los malos entendidos. Mientras más cortos los mensajes son más claros. No dedique reuniones enteras a informar, son muy poco motivantes, muchas veces, hasta aburridas.*

Preocupación: *hay detalles que definen el ambiente de la reunión. Por ejemplo, preocúpese que las personas se sientan bien, si es tarde sirva un café o galletas. Si es posible, disponga la sala en círculo, así las personas se ven a la cara. Trate a los participantes como le gustaría lo hicieran con usted, así tendrán más ganas de asistir la próxima vez.*

⁵⁵ Ver: Coqueret, A. *Cómo se prepara y dirige una reunión*. Barcelona: Hogar del Libro, 1985, y Romagnoli, C. & Morales, F. *Reuniones de Apoderados: tarea de padres y profesores*. Editorial Dolmen. Santiago, 1996.

c. Buzón de cartas

Este canal sirve para obtener opiniones y propuestas (retroalimentación). Es decir, es para que la directiva, o las directivas de subcentros se enteren de lo que el resto de los padres quiere decir.

Para que funcione, los apoderados deben ver que las opiniones entregadas en el buzón tienen cierto efecto, de lo contrario, se sentirán perdiendo el tiempo.

El buzón debe ubicarse en un lugar visible. No olvide agradecer las sugerencias.

Además, la correspondencia debe ser recogida periódicamente desde el buzón. Lo ideal sería que los padres supieran qué días se recoge.

d. Informes periódicos

Se puede establecer dentro de la comunidad educativa un documento impreso, que puede tener la forma de revista, diario u hoja que permita mantener un flujo de información periódica.

Requiere bastante trabajo y presupuesto para copias. Para este tipo de canales es muy práctico contar con una comisión sólo dedicada a esto. Es importante que sea de emisión regular, puede ser dos veces al mes, una vez al mes, dos veces al año, etc. Lo importante es que las personas sepan cuándo viene y puedan esperarlo.

Un elemento interesante que puede incluirse es el generar secciones que sean iguales siempre, es decir, áreas de contenidos como “noticias”, “novedades”, “relacionándonos con otros”, etc. De esa manera, los padres saben el tipo de material que se publica; además, se pueden agregar espacios para aportes de otras personas.

e. Cartas

Las cartas o comunicaciones son un medio efectivo para comunicarse con los padres siempre que sean cortas y precisas. Las cartas con mucha información suelen no ser leídas y se pierde tiempo y recursos en confeccionarlas y mandarlas.

f. Diario mural

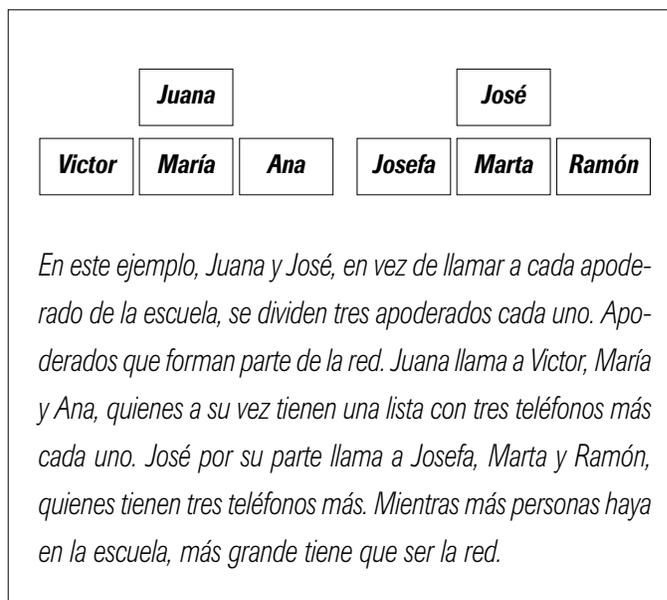
El diario mural sirve para todos aquellos padres o madres que van a buscar o dejar a los niños. Por ello tiene que estar puesto en un lugar estratégico, que les permita ser visto.

Debe ser cambiado con bastante frecuencia, no más allá de una vez cada 15 días, sino pierde interés y pasa a convertirse en parte del paisaje y las personas dejan de verlo.

g. Red telefónica

A veces podría ser de utilidad llamar por teléfono a los padres para entregar algunos mensajes muy cortos y precisos. Llamar a todos los padres del establecimiento requeriría de muchos recursos y tiempo, una forma de hacerlo con mayor eficiencia podría ser creando una red telefónica en que se establezca un orden y encargados de llamada.

Por ejemplo:



Para que funcione una red telefónica, primero hay que sentarse a diseñarla, ver primero quien llama a quien y poner a las personas en quienes más se confíe que harán los llamados. Pueden partir, por ejemplo, con los presidentes de los subcentros, que ellos llamen a sus directivas y ellas a otros apoderados.



HERRAMIENTAS	SIRVE PARA	REQUISITOS PARA UN BUEN FUNCIONAMIENTO
ASAMBLEAS	<p>Informar y trabajar los temas con muchos participantes.</p> <p>Tomar decisiones que necesitan de la opinión o aprobación de muchas personas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Destinar espacio en la asamblea para que las personas opinen y pregunten. ▪ Trabajar en grupos para recoger sugerencias y propuestas.
REUNIONES	<p>Trabajar en equipo.</p> <p>Dar información.</p> <p>Toma de decisiones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tener un objetivo claro y conocido. ▪ Puntualidad. ▪ Tener y respetar la tabla de temas a tratar. ▪ Hacerla dinámica y ágil.
ESCRITOS (Folletos, cartas, comunicaciones)	<p>Informar temas puntuales en que no se necesita retroalimentación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los mensajes deben ser cortos y claros.
DIARIO MURAL	<p>Llegar a muchas personas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reponerlo con frecuencia. ▪ Ubicarlo en un lugar visible.
RED TELEFÓNICA	<p>Consulta corta.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizar una red de llamadas. ▪ Usar preguntas cortas y precisas.

APRENDER A ENFRENTAR LOS CONFLICTOS

El conflicto está siempre presente en las relaciones humanas, por lo tanto, es parte de todas las familias, escuelas y organizaciones. En la medida en que se acepta el hecho de que los seres humanos somos todos diferentes, que tenemos distintos intereses, ideas y motivaciones, se está en condiciones de tomar conciencia sobre el valor de los conflictos. Una organización no puede satisfacer al mismo tiempo los intereses de todas las personas que acoge.

Los conflictos son parte esencial de la vida y sirven para mantener el dinamismo y crecimiento de personas, grupos y organizaciones.

En el caso de las organizaciones, para que éstas crezcan y se fortalezcan necesitan tener períodos de armonía y estabilidad alternados con etapas en que son visibles y evidentes las diferencias e incluso que se plantean confrontaciones.

Hay dos formas de convivir con los conflictos. Una es hacer como si no existieran, es decir, negarlos. Otra forma es enfrentarlos y aprovechar la oportunidad para crecer con ellos.

El riesgo o peligro que se corre al negar el conflicto es que la tensión se va acumulando y tarde o temprano éste explota, muchas veces con graves consecuencias, y sin la posibilidad de sacar provecho de él.

La segunda alternativa -enfrentarlo- implica exponer en forma abierta las posturas en juego, manteniendo el respeto por el otro. De esta manera se logra generar en conjunto una nueva visión y un nuevo aprendizaje.

El desafío no es
evitar los conflictos, sino que
enfrentarlos positivamente
y buscar formas adecuadas
y colectivas de solución.

ALGUNAS SUGERENCIAS PARA ENFRENTAR LOS CONFLICTOS

- Diferenciar de qué tipo de conflicto se trata: ¿es un conflicto afectivo? ¿económico? ¿de poder?
- Definir quién o quiénes tienen el conflicto y a quién o quiénes afecta: ¿es una persona? ¿son varios apoderados? ¿de qué cursos? ¿es con la dirección de la escuela? ¿es de algunos de los cursos con el centro general de padres?
- Hacer participar en la búsqueda de solución al conflicto a los que se encuentran involucrados.
- Buscar soluciones que satisfagan a todos los involucrados. Esto puede ser a través de:
 - Negociación: cada una de las partes cede un poco, hasta llegar a un tercer acuerdo que los satisfaga a ambos.
 - Arbitraje: se busca una tercera persona neutral que tome las posiciones y decida la mejor opción.
 - Mediación: se busca a una tercera persona que guíe la discusión. Es muy útil para tener una visión menos parcial del conflicto.

PLAN DE COMUNICACIÓN

Ahora que ya ha visto varios elementos claves de comunicación, puede diseñar un plan para ir mejorando progresivamente las relaciones en su establecimiento. recuerde que es un proceso que puede tomar tiempo.

A continuación adjuntamos una tabla que le puede ser útil para el diseño de los pasos a seguir.

El diseño de planes de trabajo y de proyectos

Padres, madres y apoderados tienen actualmente una participación creciente en la educación de sus hijos e hijas. En este marco los dirigentes de los centros de padres y apoderados se encuentran con el desafío de ejercer un liderazgo constructivo y contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación en los respectivos establecimientos.

Para que las buenas ideas de los dirigentes de los centros de padres puedan hacerse realidad es necesario ordenarlas en un plan de trabajo (con frecuencia para el período de un año) y transformarlas en forma de proyecto, instrumento muy utilizado hoy para acceder a fuentes de financiamiento.

Por lo tanto, la planificación y el diseño de proyectos son herramientas que los dirigentes deben manejar.

Por esta razón entregamos aquí los elementos básicos para poder hacer un plan de trabajo para el centro de padres y elaborar un proyecto.

Existen distintas formas de hacer un plan de trabajo o de presentar un proyecto. En este texto nos limitamos a las nociones más indispensables para dominar estas técnicas de trabajo y que nos parecen de mayor utilidad para los centros de padres y apoderados.

PLAN DE TRABAJO Y PROYECTO: ¿QUÉ TIENEN EN COMÚN Y EN QUÉ SE DISTINGUEN?

El plan de trabajo de una organización es el ordenamiento de su quehacer para un determinado período de tiempo con la finalidad de lograr ciertas metas u objetivos.

El proyecto es un conjunto de actividades tendientes a contribuir a la solución de un problema que se ha detectado.

Ambos instrumentos tienen en común un mismo procedimiento que ordena el trabajo del centro de padres de acuerdo a un esquema que permita una mayor eficiencia y que facilite la participación de todos los integrantes de la organización.

Se diferencian por el hecho que el plan de trabajo ordena el trabajo para un período de tiempo y que el proyecto está centrado en la solución de un problema.

Un plan de trabajo puede comprender varios proyectos como parte de su ejecución y los proyectos forman parte del plan de trabajo.

¿Por qué planificar?

Planificar el trabajo requiere un esfuerzo suplementario por parte de los dirigentes del centro de padres y para el cual no siempre se han desarrollado las habilidades necesarias. Debemos responder, entonces, la pregunta: ¿qué ventajas tiene planificar el trabajo?

La planificación sirve para que los esfuerzos del CPA y los recursos que gestione tengan mejores resultados, puesto que al programar con anticipación las acciones a desarrollar se facilita el trabajo en equipo y la asignación de tareas de acuerdo con las fortalezas personales de cada uno.

De esta manera se evita la improvisación, el activismo sin norte claro, o una gestión centrada en la mera reacción a las emergencias. Planificar permite pasar de una organización reactiva (que reacciona a las diversas situaciones que se le presenten), a transformarse en un organismo proactivo (es decir, que se adelanta a los hechos, anticipa escenarios) y da un mejor uso a sus recursos siempre escasos.

De esta manera la organización de los padres se fortalece y adquiere mayor legitimidad ante sus asociados y ante los diversos agentes educativos.

Planificar el propio trabajo permite hacerlo visible, valorarlo en su justa dimensión, insertarlo y coordinarlo con la planificación del año escolar en el establecimiento educacional o en la comuna mediante la presentación de proyectos.

La planificación sirve también para que los dirigentes puedan evaluar su trabajo, saber cuándo se llega a la meta, mejorar su gestión y extraer aprendizajes de la experiencia. Dicha evaluación no sólo se realiza al final del período, sino durante el desarrollo de las actividades de modo de introducir cambios a tiempo.

Como es sabido, el CPA con personalidad jurídica puede acceder a fondos concursables.

Componentes del Plan de Trabajo y de los Proyectos

Existen distintas formas de diseñar un proyecto o de planificar el trabajo de una organización como el centro de padres. Aquí vamos a señalar, en forma simplificada, los principales elementos del Marco Lógico, que es un método de diseñar proyectos utilizado por muchas instituciones.

EL DIAGNÓSTICO

El diagnóstico es una actividad que realizamos para conocer una situación en todas sus dimensiones y reconocer las causas que la determinan con el objeto de obtener la información necesaria para diseñar una solución efectiva.

Eso es lo que se busca cuando, por ejemplo, el médico examina un paciente o cuando los técnicos deben reparar algún artefacto.

El diagnóstico es necesario para entregar los conocimientos que permitan actuar con eficacia. Por lo tanto, nuestro principal interés al hacer un diagnóstico es poder actuar mejor o desarrollar acciones que respondan a necesidades reales de los apoderados.

El centro de padres que desea elaborar su plan de trabajo o diseñar un proyecto puede iniciar la recolección de la información solicitando los datos más importantes del establecimiento.

Por ejemplo:

¿Cuántos alumnos hay en el establecimiento?

¿Cuáles son los principales problemas que tiene el establecimiento?

¿Qué datos están disponibles sobre repitencia y deserción

escolar y cuáles son sus causas?

¿Hay Proyectos de Mejoramiento Educativo en ejecución?

¿Cómo participan los padres y el centro de padres?

Podemos obtener la información básica acerca de los apoderados a través de encuentros de padres, encuestas o cuestionarios, con las siguientes preguntas:

¿Cuántos son los apoderados?

¿Cuál es la actividad laboral de padres, madres y apoderados?

¿Cuántos años de escolaridad tienen?

¿Qué intereses y necesidades tienen en relación a sus hijos e hijas?

Ejemplo de un cuestionario para los apoderados:

1. *¿Cuáles son las situaciones que afectan a los niños y que requieren una acción de los apoderados?*
2. *¿Qué espero yo de una organización como el centro de padres?*
3. *¿Qué espero de las reuniones de curso?*

La participación de todos para definir un problema: el diagnóstico participativo.

Existen diagnósticos que los realiza sólo una persona, independientemente de quienes sean los que en definitiva van a llevar a cabo la actividad o que se van a beneficiar de ella. Por ejemplo, un arquitecto puede construir una escuela sin con-

sultar la opinión de los apoderados, de los profesores, o de los propios alumnos. Sin embargo, otro arquitecto puede interesarse en hacer un diagnóstico participativo, es decir, preguntar a todos los usuarios de la escuela cómo la quieren, conocer a los alumnos que van a asistir al colegio, cuáles son sus necesidades, sus hábitos, el entorno que los rodea y cuáles son las necesidades de los apoderados y de los profesores.

Percibimos, entonces, la importancia de realizar un tipo de diagnóstico que sea participativo. Lo cual implica no sólo describir un problema o situación existente, sino también involucrar a todas las personas de la organización en el conocimiento y solución de sus problemas. Así enriquecemos el diagnóstico, lo hacemos más certero y motivamos para la acción.

Un diagnóstico participativo permite, con el concurso de todas las personas interesadas, identificar los principales problemas que existen, analizar a fondo las causas que los provocan, determinar las consecuencias que tiene cada uno de ellos y proponer formas para cambiar la situación. Cuando sea oportuno, es conveniente utilizar mecanismos que recogen la opinión de todos, como por ejemplo, un buzón.

¿Para qué sirve el diagnóstico participativo?

El diagnóstico participativo es una actividad eminentemente educativa. Esto quiere decir que cuando un grupo de personas se organiza para realizar un diagnóstico, por el simple hecho de participar en el proceso, aprenderán y obtendrán nuevos conocimientos y ampliarán su mirada sobre la realidad.

Asimismo, el diagnóstico permite a los participantes, sobre la base de la información recolectada, analizar algunas carencias o situaciones problemáticas existentes en su realidad concreta (CPA u otra organización) y proponer soluciones propias, efectivas y realistas.

El diagnóstico participativo no sólo nos dice cómo es la situación actual sino que nos ayuda a pensar cómo quisiéramos que fuera. Es una actividad que no sólo nos ayuda a pensar cómo podríamos cambiar la realidad sino que además, nos motiva a comprometernos en la construcción de lo nuevo, mejorando lo que tenemos y somos.

¿Cómo se hace un diagnóstico participativo?

El diagnóstico participativo se realiza a través de tres pasos fundamentales. En cada paso se pueden aplicar algunas técnicas que facilitan la participación grupal.

Paso 1. Conocer la realidad

La primera actividad es delimitar cuál es el ámbito de la realidad que interesa conocer. Con esto podemos, a su vez, determinar quienes serán las personas que participarán en el proceso de diagnóstico.

Por ejemplo, si el tema es la “Educación en la comuna”, se está pensando en una realidad bastante amplia en la cual todos los habitantes de la comuna tienen algo que decir.

Si interesa la “Educación en el Liceo Gabriela Mistral”, se requiere la participación de una menor cantidad de personas.

En cambio, si nos preocupa la continuidad de estudios de los alumnos de cuartos medios del Liceo Gabriela Mistral, la actividad de diagnóstico se realizará con el grupo de profesores, alumnos, padres y apoderados involucrados.

El primer paso consiste en hacer una reunión para compartir

las distintas visiones que los participantes tienen sobre la realidad que se percibe como problema. Lo primero es obtener un cuadro general o primera impresión sobre la situación.

Para alcanzar el objetivo de conocer y compartir las distintas visiones de la realidad, es necesario una buena comunicación entre los participantes, es decir, lograr que cada participante exprese lo que sabe o piensa sobre el tema. Para ello se pueden utilizar, dependiendo del tamaño del grupo, varias técnicas o dinámicas, por ejemplo, la dramatización o la lluvia de ideas.

Paso 2. Interrogándonos sobre los principales problemas

No es posible analizar todos los problemas al mismo tiempo y, a la vez, es conveniente distinguir entre las cosas que son verdaderamente importantes de aquellas que son secundarias; por eso, el segundo paso del diagnóstico consiste en profundizar en el conocimiento de los problemas más importantes ya detectados en el paso anterior. Por ejemplo, frente al tema de la continuidad de estudios de los alumnos de cuartos medios, los participantes pueden haber señalado que los principales problemas son: falta de recursos de los padres y apoderados, desmotivación de los alumnos, falta de información, edad inadecuada para decidir el futuro profesional, etc.

Para lograr un *conocimiento profundo* de un determinado problema, los participantes deben contar con buenas preguntas que les ayuden en el análisis de la situación.

En primer lugar, es útil cuantificar el problema, ponerlo en cifras. Por ejemplo:

¿A cuántas personas afecta el problema?

¿Quiénes lo sufren más?

¿Desde cuándo existe el problema?

¿En qué momentos se manifiesta con más fuerza?

¿Cuál es la importancia o urgencia que las personas involucradas le otorgan?

¿Cuál es la importancia que le dan otros actores, por ejemplo, el Ministerio de Educación o el Departamento de Educación Municipal?

En segundo lugar, es conveniente indagar en las explicaciones que las personas ya se hayan configurado respecto de un problema. Interesa conocer la opinión que tiene la gente sobre las causas del problema. Se logra a través de preguntas como: ¿por qué existe?, ¿existía antes?, ¿qué explicaciones se dan?

En tercer lugar, se debe estudiar las consecuencias que la situación tendrá si no es alterada. Se puede averiguar los efectos del problema si no se enfrenta. Las preguntas que pueden resultar útiles son: ¿cómo nos está afectando? ¿qué consecuencias produce el problema?

Un cuarto grupo de preguntas nos ayudará a conocer si lo que estamos analizando es algo nuevo, o si se han intentado soluciones con anterioridad. Preguntas para conocer iniciativas de solución anteriores pueden ser: ¿ha habido intentos de solución? ¿cuándo? ¿dónde? ¿qué resultados tuvieron?

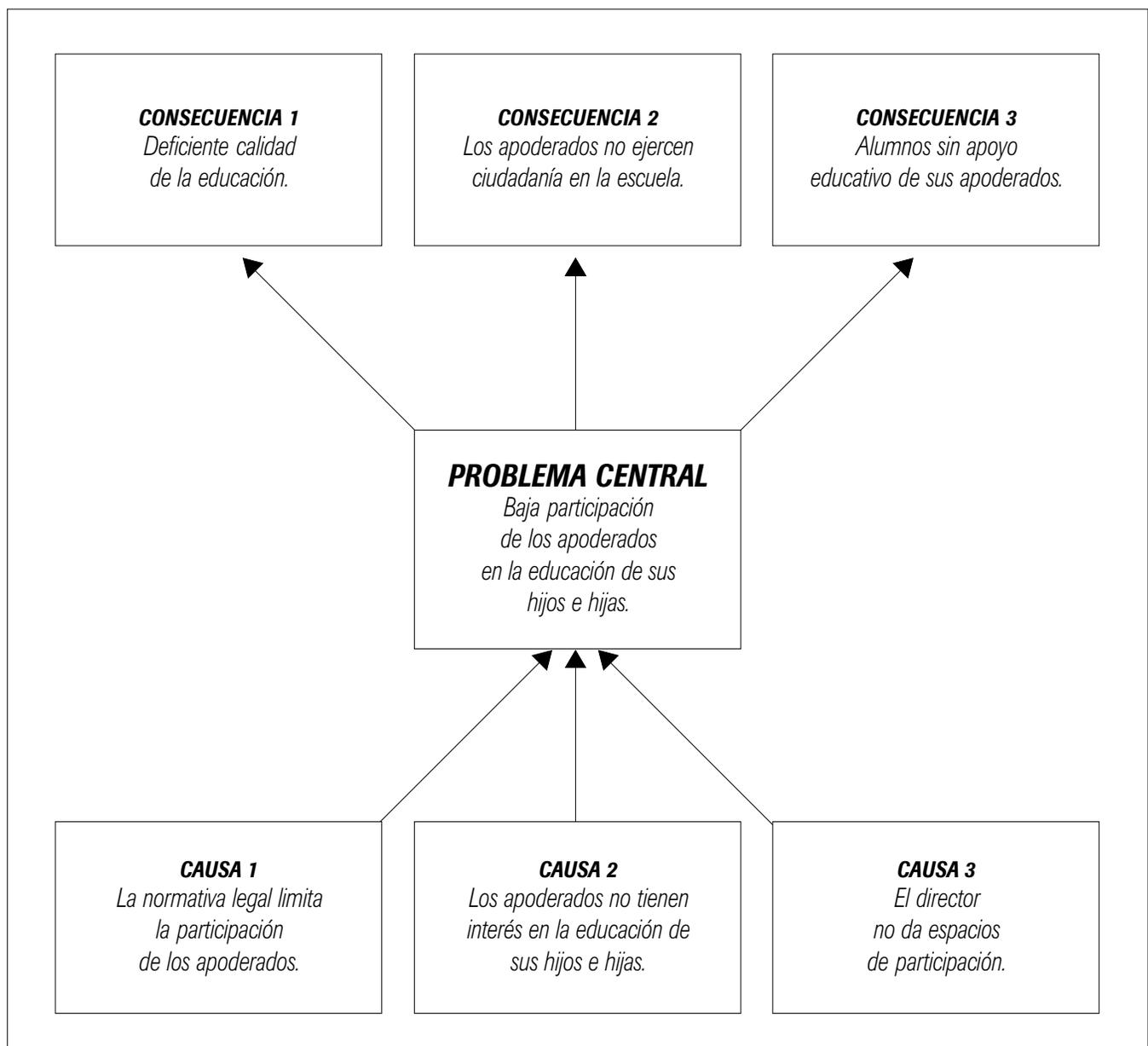
Otro grupo de preguntas nos ayudarán a indagar acerca de los recursos disponibles (recursos internos) y los aportes que se podrían obtener desde otras instancias (recursos externos), para intentar una solución al problema en estudio. Existen recursos de variado tipo que se pueden utilizar, como la disponibilidad de tiempo de las personas, el compromiso del grupo, la experiencia, el dinero si lo hay, otras organizaciones y personas que puedan contribuir, la infraestructura disponible, los aportes de empresas e instituciones. Las preguntas que nos pueden ayudar a identificar recursos son las siguientes: ¿qué podemos aportar como organización? ¿cuáles son nuestras fortalezas? ¿cuáles son nuestros recursos? ¿qué nos falta? ¿cómo obtenerlo? ¿dónde acudir para pedir colaboración? ¿quiénes son nuestros aliados?

Finalmente, es importante reiterar que para abordar un problema y conocerlo a fondo se requiere de tiempo. El tiempo que dedicamos al diagnóstico es una buena inversión y hará que nuestro trabajo posterior sea más eficiente. Si el diagnóstico es débil o incompleto, toda nuestra acción posterior podría carecer de relevancia.

Con los datos obtenidos podemos construir el árbol del problema. El árbol del problema ordena los distintos aspectos de

una situación en un problema central, con sus causas y consecuencias. Al mismo tiempo estas situaciones son presentadas con la figura gráfica de un árbol donde el problema central corresponde al tronco, las causas a las raíces y las consecuencias a las ramas o la copa del árbol.

Tomemos como ejemplo de problema la poca participación de padres y apoderados en la educación, con posibles causas y consecuencias, identificadas por los miembros del CPA.



Paso 3. Comunicando lo aprendido

En algunos casos, por ejemplo cuando se trata de una organización con muchos integrantes como el CPA, será imposible que todas las personas de la organización participen en una actividad de diagnóstico, así como tampoco es conveniente que la información y los aprendizajes que entregó la actividad queden sólo en poder de las personas que participaron. En consecuencia, es necesario buscar fórmulas que permitan, una vez finalizadas las tres etapas previas del diagnóstico participativo, presentar las conclusiones a toda la organización, e incluso a las autoridades.

Una vez que el grupo u organización tiene claridad sobre la situación existente y los problemas a enfrentar es conveniente realizar una actividad que permita comunicar a otros los resultados alcanzados. Para ello, podemos hacer uso de un diario mural, un boletín, las reuniones de subcentros o una asamblea de apoderados.

Este tercer paso busca, por una parte, que la comunidad aprenda más sobre la realidad de su medio y, por otro, que apoye los esfuerzos que se realizan para resolver los problemas que presenta la organización.

LOS FINES U OBJETIVOS GENERALES

Los fines de un proyecto o de una planificación en un período de tiempo son los objetivos generales, es decir, el sentido de nuestra acción, el *para qué*, el estado final al cual se quiere contribuir con el trabajo programado, pero cuyo logro no depende exclusivamente del proyecto.

Recordando el árbol del problema, el fin del proyecto es la transformación del problema central en términos positivos. Siguiendo con el ejemplo que dimos, el fin del proyecto es la participación sustantiva y amplia de los apoderados en la educación de los hijos.

LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Si el objetivo estratégico del proyecto guía el conjunto de las acciones, los objetivos específicos son los resultados directos de cada acción. Se refieren a lo que el proyecto por sí mismo puede lograr. Si volvemos al árbol del problema, los objetivos del proyecto son la transformación de las causas en términos positivos y en nuestro ejemplo serían:

- 1) Un marco legal que facilita la participación de los padres.
- 2) Apoderados motivados por la educación de sus hijos.
- 3) Directores que crean espacios para la participación de los apoderados.

Después de haber formulado las causas del problema en objetivos, es conveniente hacer una revisión de éstos últimos para detectar objetivos que están fuera de nuestro alcance. Un ejemplo de esto último puede ser el objetivo que se refiere al marco legal que facilite la participación de los apoderados. Si bien podemos contribuir en algo al logro de este objetivo, se trata de una meta más amplia que un centro de padres no puede lograr solo.

En esta revisión es posible agregar otros objetivos que aseguren el logro del fin de nuestro proyecto.

Algunas recomendaciones para la formulación de un objetivo específico.

El objetivo bien formulado debe indicar:

- El cambio que se espera lograr en forma realista.
- Identificar claramente las personas o los grupos en los cuales se producirán estos cambios.
- Definir el plazo en el cual se producirán tales cambios.

El primer objetivo está fuera de nuestro alcance ya que implica cambios legislativos que no son tan fáciles de producir, pero sí podemos hacer una contribución para el logro del objetivo,

como por ejemplo:

Objetivo 1: Crear conciencia, antes del fin del presente año, en 20 dirigentes de centros de padres de nuestra comuna de la necesidad de cambios legales que favorezcan la participación de los apoderados en las escuelas.

Objetivo 2: Motivar, durante el presente año, a todos los apoderados de la Escuela Los Guindos para que participe al menos el 60 % de ellos en las reuniones de su subcentro.

Objetivo 3: Lograr, durante el presente año, que la directora de la Escuela Los Guindos organice una reunión mensual con la directiva del centro de padres.

LOS PRODUCTOS

Los Productos son los resultados concretos y observables del proyecto y son necesarios para lograr los objetivos. Se trata, por ejemplo, de folletos, publicaciones, aprendizajes, servicios y otros.

Cada objetivo del proyecto debe tener a lo menos un producto.

Los productos se logran con las actividades y el uso de los recursos del proyecto.

En nuestro ejemplo los productos podrían ser los siguientes:

Producto 1: 20 dirigentes de centros de padres de nuestra comuna con conciencia de la necesidad de cambios legales que favorezcan la participación de apoderados en las escuelas.

Producto 2: 60% de los apoderados de la Escuela Los Guindos motivados y participando en las reuniones de su subcentro.

Producto 3: Reunión mensual de la directora de la Escuela Los Guindos con la directiva del centro de padres.

LAS ACTIVIDADES

Las actividades son las acciones o las tareas que se realizan para poder obtener los productos.

En nuestro ejemplo, las actividades serían las siguientes:

Para obtener el producto 1:

Actividad 1: Diseño de un seminario sobre la normativa legal deseable para la participación de los apoderados.

Actividad 2: Selección e invitación de un panel de expertos para el seminario.

Actividad 3: Invitación de los dirigentes de CPA de la comuna.

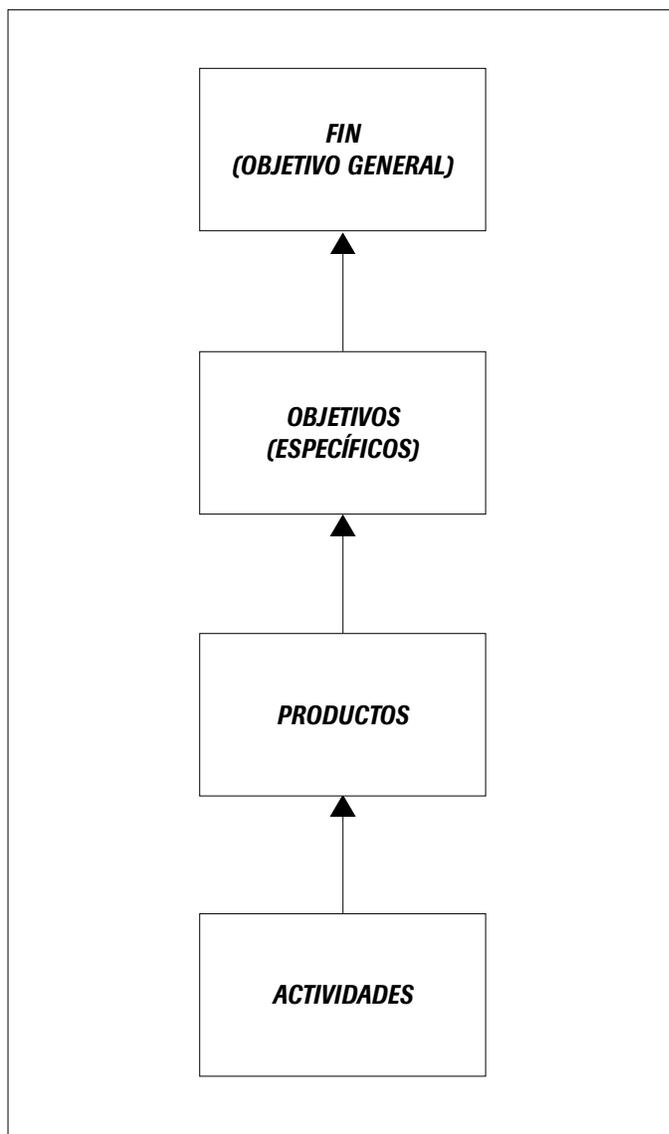
Actividad 4: Selección de lugar, fecha y horario para el seminario.

Actividad 5: Desarrollo del seminario.

Actividad 6: Evaluación del seminario.

De la misma manera se pueden describir las actividades necesarias para obtener los productos 2 y 3.

Los elementos del proyecto que hemos presentado hasta ahora se pueden resumir en el siguiente esquema:



EL CRONOGRAMA

Tanto para la planificación como para el diseño de proyectos es necesario incorporar un cronograma donde se señalan las actividades en la línea del tiempo.

Retomemos nuestro ejemplo anterior y supongamos que debemos realizar las distintas actividades en el plazo de 6 semanas.

	SEM 1	SEM 2	SEM 3	SEM 4	SEM 5	SEM 6
<i>Actividad 1: Diseño del seminario.</i>	X					
<i>Actividad 2: Selección e invitación de expertos.</i>		X				
<i>Actividad 3: Invitación a los dirigentes de CPA de la comuna.</i>			X	X		
<i>Actividad 4: Selección de lugar y fecha del seminario.</i>		X				
<i>Actividad 5: Desarrollo del seminario.</i>					X	
<i>Actividad 6: Evaluación del seminario.</i>						X

Especialmente en el caso de la planificación del trabajo del centro de padres es conveniente señalar además quién es el responsable de cada actividad.

EL PRESUPUESTO

Para establecer el presupuesto de una planificación en el tiempo o de un proyecto, se revisa el listado de actividades elaborado y se determina cuáles de esas actividades implican gastos.

El presupuesto, entonces, es la estimación de los recursos de dinero y materiales que se necesitarán y que se espera financiar, para que las actividades del centro de padres o de un proyecto, puedan realizarse.

Luego, los gastos se agrupan en grandes rubros que varían según el proyecto.

DETALLE DE LOS GASTOS POR RUBRO	COSTO POR UNIDAD	NÚMERO DE UNIDADES	COSTO TOTAL
.....
.....

Siguiendo nuestro ejemplo de un seminario para dirigentes, tendríamos el siguiente presupuesto:

DETALLE DE LOS GASTOS POR RUBRO	COSTO POR UNIDAD	NÚMERO DE UNIDADES	COSTO TOTAL
Personal:			
Secretaria 1/2 jornada	\$ 300.000 al mes (jornada completa)	Un mes y medio	\$ 112.500
4 Panelistas	\$ 50.000	4	\$ 200.000
Gastos operativos:			
Fotocopias	\$ 20	100	\$ 2.000
Teléfono – fax	\$ 100	40 llamadas	\$ 4.000
Correo	\$ 160	50	\$ 8.000
Materiales:			
Materiales de escritorio	\$ 3.000		\$ 3.000
Vasos plásticos	\$ 50	30	\$ 1.500
Alimentación:			
Café, galletas	\$ 5.000	\$ 5.000	
Otros:			
Arriendo de sala			\$ 20.000
Imprevistos			\$ 30.000
TOTAL			\$ 386.000

EL CAPITAL SOCIAL: NO OLVIDAR LOS RECURSOS PROPIOS

¿Qué es el capital social?⁵⁷

Un importante aspecto para lograr el desarrollo de nuestros planes y proyectos consiste en reconocer y valorar nuestros propios recursos, entre los cuales está lo que podemos llamar *el capital social*.

El capital social es la “riqueza” de relaciones sociales con que cuenta una persona, una familia o una organización.

El capital social puede existir, entonces, en el plano individual (una persona) como en el colectivo (una organización o localidad territorial).

Entre los elementos que conforman el capital social de una persona podemos señalar: su grado de integración social, su red de contactos sociales e implica relaciones, expectativas de reciprocidad, comportamientos confiables.

Pero también una comunidad o un grupo humano puede disponer de capital social. Los elementos que conforman el capital social colectivo (de una comunidad o de una organización) son los siguientes:

- El grado de confianza existente entre los actores sociales de una sociedad (porque ahorra conflictos potenciales).
- Las normas de comportamiento cívico practicadas (por ejemplo, en el caso del centro de padres, cuidar los equipamientos del establecimiento escolar, pagar las cuotas). Si todos en un vecindario siguen normas tácitas de cuidar por el otro y de no-agresión, los niños podrán caminar a la escuela con seguridad.
- La cohesión social. Es la identificación con las formas de gobierno de la organización, con las expresiones culturales y los comportamientos sociales. Lo anterior hace de la organización más cohesiva. Esta cohesión social significa

tener acuerdos básicos de convivencia y de compromiso con las otras personas.

El nivel de asociatividad logrado. Esto se refiere a una sociedad con capacidades para actuar cooperativamente, para armar redes, con un uso comunitario de recursos y colaboraciones mutuas de todo orden, siempre y cuando la asociatividad tenga una orientación cívica (con respeto a las normas de convivencia y a los Derechos Humanos). Ejemplos de esta asociatividad son un alto número de personas que participan en organizaciones comunitarias o en el centro de padres, relaciones de colaboración entre las distintas organizaciones, posibilidad de usar la infraestructura disponible en la escuela o liceo.

- Actitudes y valores que ayudan a las personas a trascender relaciones conflictivas y competitivas para conformar relaciones de cooperación y ayuda mutua, solidaridad, altruismo, respeto y tolerancia.
- Cuando hablamos de la participación en organizaciones, podemos pensar también en las familias que son los núcleos básicos de convivencia y que por eso son un componente esencial del capital social.
- La cultura cruza todas las dimensiones del capital social de una sociedad; la cultura es una forma de vivir juntos, moldea nuestro pensamiento, nuestra imagen y nuestro comportamiento.
- El capital social no se puede guardar en un banco. Es un proceso histórico que se puede construir, que está en constante movimiento y que se puede perder.

Hay consenso en que el capital social es relevante para el desarrollo de una comunidad o de una organización, ya que el grado de asociatividad influye positivamente en diferentes ámbitos de la vida: crecimiento económico, rendimiento educativo de los niños (ya que con un grado alto de capital social habrá menos deserción).

Otro aspecto que influye en el capital social de las personas y de las organizaciones es la distribución más igualitaria de los

⁵⁷ Bernardo Kliksberg, *El capital social*, en: “Participación, superación de la pobreza y desarrollo sustentable”, FDLA - FOSIS, Santiago, 2000, p.113.

ingresos, ya que ésta crea mayor armonía y cohesión social, y mejora la salud con una esperanza de vida mayor. La desigualdad económica hace disminuir el capital social y ello afecta fuertemente la salud de la población.

La situación del capital social en Chile⁵⁸

Como integrantes de una organización social, como lo es el centro de padres y apoderados, es de interés tener alguna información acerca de las tendencias del capital social en Chile.

Actualmente existe una valoración del esfuerzo individual y, en cambio, las iniciativas colectivas o grupales parecen debilitadas, en comparación con los años 60 o 80. La responsabilidad colectiva, ejercida por el Estado, se desplazó hacia la responsabilidad individual, ejercida en el ámbito del mercado. Esta tendencia se nota también en el ámbito de la educación. La educación es percibida por muchos como un producto que se vende y se compra.

Al mismo tiempo constatamos que los vínculos entre organizaciones o grupos son escasos y débiles. Faltan redes e intercambio de experiencias entre dirigentes de organizaciones. Es aquí que los dirigentes de los centros de padres pueden tomar iniciativas de formación de redes que signifiquen un real aporte al incremento del capital social en una localidad, contribuyendo así al desarrollo local y al mejoramiento de la calidad de la educación.

⁵⁸ PNUD, Desarrollo Humano en Chile – 2000.

Comunicar el plan de trabajo

El plan de trabajo del centro de padres o el proyecto elaborado deberá coordinarse con la planificación de la escuela o liceo, ya que los esfuerzos del centro de padres son una contribución a lo que la comunidad educativa pretende lograr.

Para lograrlo es importante que el centro de padres conozca el plan anual de su establecimiento, que a su vez se inserta en el Plan Anual de Desarrollo Educativo Municipal (PADEM).

Estos planes anuales señalan los principales problemas y necesidades relacionadas con la educación. El CPA puede agregar algún otro problema o aportar a la solución de los problemas señalados en dichos documentos. Lo importante es que los esfuerzos del CPA contribuyan, en forma coordinada, al mejoramiento de la calidad de la educación en el establecimiento y en la comuna.

Por otra parte, es importante dar a conocer el plan de trabajo a la asamblea de los apoderados, sobre todo si no se ha elaborado dicho plan en forma participativa con ellos.

La comunicación del plan de trabajo anual se puede realizar en una asamblea de apoderados o en la reunión de cada subcentro.

Fondos concursables

Después de haber diseñado el proyecto, surge la pregunta ¿cómo financiarlo en el caso que los propios recursos no sean suficientes para llevar a cabo todas las actividades?

Los fondos concursables son recursos de organismos públicos o privados destinados a financiar proyectos presentados por grupos u organizaciones. Los proyectos deben ajustarse a los requisitos establecidos para cada fondo (términos de referencia).

Uno de los requisitos de la mayoría de los fondos concursables es que la organización que recibirá financiamiento para su proyecto tenga personalidad jurídica.

Los fondos concursables y sus términos de referencia cambian con cierta periodicidad, pero a modo de orientación señalamos aquí algunos organismos y su ámbito de acción:

INSTITUCIÓN	ÁMBITO DEL PROYECTO
<i>MUNICIPIO</i>	<i>Desarrollo local, fortalecimiento de organizaciones, cultura.</i>
<i>CONAMA</i>	<i>Medioambiente y ecología.</i>
<i>FOSIS</i>	<i>Desarrollo de localidades pobres.</i>
<i>CONACE</i>	<i>Prevención del consumo de drogas.</i>
<i>FONADIS</i>	<i>Apoyo a la integración social de personas con alguna discapacidad.</i>
<i>FONDO DE LAS AMÉRICAS</i>	<i>Desarrollo sustentable, ciudadanía y medioambiente.</i>

Otros fondos concursables pueden ser consultados en los siguientes sitios de internet: www.sipse.cl; www.munitel.cl y en el boletín informativo para centros de padres Contactos, editado trimestralmente por UNICEF.

La administración de los recursos

Para la ejecución del plan de trabajo o de un proyecto siempre se requieren recursos, sean éstos proporcionados por el mismo centro de padres o provengan de fuentes externas. El manejo de estos recursos, es decir, su administración, es determinante al evaluar la gestión de una organización.

Una administración eficiente y transparente facilita el trabajo del centro de padres y permite obtener mejores resultados. La experiencia de los centros de padres y apoderados ha demostrado la importancia de las cuentas claras.

La administración transparente de los recursos aumenta la confianza entre los socios, factor importante para asumir las tareas; evita suspicacias, rumores y conflictos destructivos; mejora el uso de los recursos siempre escasos y es un requisito de una organización madura y sólida.

Para facilitar el logro de las cuentas claras, el estatuto tipo del CPA incluye una descripción de roles y funciones del tesorero.

Descripción de las funciones del tesorero según el estatuto tipo de centros de padres y apoderados (Decreto Supremo de Educación N° 732, Art. 36):

Corresponderá al tesorero:

- a) Responsabilizarse de la custodia de los bienes y valores de la organización;
- b) rendir fianza a satisfacción del directorio al hacerse cargo de sus funciones, conforme a lo dispuesto en el reglamento;
- c) llevar al día los libros de contabilidad, conforme a lo dispuesto en el reglamento;
- d) mantener depositados en la cuenta corriente de la institución bancaria que señale el directorio, los fondos de la organización;
- e) efectuar, conjuntamente con el presidente, todos los pagos o cancelaciones relacionados con la institución, debiendo al efecto firmar los cheques, giros y demás documentos necesarios;
- f) organizar la cobranza de las cuotas y de todos los recursos de la entidad;
- g) exhibir cuando corresponda, todos los libros y documentos de la tesorería para su revisión y control;
- h) llevar y mantener al día el inventario de todos los bienes de la institución;
- i) presentar en forma extraordinaria un estado de tesorería, cada vez que lo acuerde el directorio, o la asamblea general, y el balance general de todo el movimiento contable del respectivo período.

EL REGISTRO CONTABLE Y SUS REQUISITOS

El registro contable o libro de contabilidad es un instrumento indispensable para el centro de padres. En el caso de no disponer de un libro de contabilidad editado para este propósito, se puede utilizar un cuaderno de matemática.

Las anotaciones en el cuaderno deberán ser:

1. Verdaderas, sin alteración del valor real del ingreso o del gasto.
2. Exactas, sin aproximaciones o redondeos.
3. Claras, escritas con letra legible.
4. Completas, sin omitir nada.
5. Oportunas, sin atrasos que llevan a olvidos.
6. Respaldadas, con una boleta, factura u otro comprobante para cada gasto.

Las características del libro de contabilidad

Para la confección del cuaderno (o libro) de contabilidad sugerimos lo siguiente:

- Numerar las páginas previamente.
- Diseñar las hojas del cuaderno de contabilidad de la siguiente manera:
 - Separar ingresos y gastos.
 - Colocar mes y año.
 - Hacer columnas con las siguientes informaciones: día, número de comprobante, detalle, monto.

Ingresos o entradas:

FECHA	Nº	DESCRIPCIÓN O DETALLE	MONTO
11.12.01	1	Venta de 1 rifa	1.000
.....
.....
.....
.....

Egresos (o gastos):

FECHA	Nº	DESCRIPCIÓN O DETALLE	MONTO
11.12.01	1	Aporte solidario a fallecimiento de apoderado	5.000
.....
.....
.....

Acerca de los comprobantes del registro contable

Cada movimiento en el registro contable, sean ingresos o gastos, debe tener un comprobante. Los comprobantes son los respaldos indispensables de cada una de las anotaciones que se hacen en el cuaderno de contabilidad.

Estos comprobantes pueden ser boletas, facturas, recibos, pasajes de bus, boletas de honorarios y otros.

Cuando sea posible es conveniente solicitar una factura para las compras, ya que *indica* quién la hizo (la compra se hace a nombre del centro de padres, cuando éste tiene personalidad jurídica y RUT) y el contenido de la compra (ejemplo: 10 cuadernos). En cambio, las boletas de compraventa indican solamente el valor total y el lugar donde se efectuó la compra.

LA COMISIÓN REVISORA DE CUENTAS

Otra ayuda para la administración de los recursos es la comisión revisora de cuentas. Ésta se compone de, a lo menos, tres personas, elegidas por la asamblea en que se elige el directorio (Decreto N° 732, Art. 48).

A esta comisión corresponderá, según el Decreto N° 732, Art. 51:

- a. Inspeccionar las cuentas bancarias y de ahorro;
- b. Revisar trimestralmente los libros de contabilidad y los comprobantes de ingresos;
- c. Procurar que los socios se encuentren al día en el pago de sus cuotas;
- d. Informar en las asambleas acerca del estado financiero del CPA;
- e. Comprobar la exactitud del inventario.

La evaluación

La palabra *evaluación* suscita muchas veces sentimientos de rechazo en las personas. Sin embargo, ella puede ser un instrumento muy importante para mejorar nuestro trabajo y para aprender de nuestra experiencia.

En este sentido podemos preguntarnos: ¿qué entendemos por evaluación? Las respuestas pueden ser variadas, pero hoy se insiste en que la evaluación es el proceso de obtener información útil para tomar decisiones acerca del plan o proyecto en curso. Estas decisiones pueden ser para introducir modificaciones en su desarrollo, para mejorar la metodología de trabajo utilizada, para modificar el funcionamiento del equipo de trabajo o para enfrentar eventuales dificultades no previstas.

Muchas personas piensan que la evaluación se hace después de finalizar la ejecución del proyecto. Sin embargo, éste no es el único momento para evaluar. Será de gran utilidad evaluar el avance de las actividades a lo largo del desarrollo del proyecto con el fin de introducir eventuales cambios a tiempo.

¿QUÉ ASPECTOS DEL PROYECTO PODEMOS EVALUAR?

Una evaluación puede referirse a los siguientes aspectos:

El desarrollo de cada etapa del proyecto

Lo que se ha hecho ¿nos va a acercar a los objetivos? ¿Qué cambio habría que hacer en lo que hemos planificado?

Los resultados del proyecto

¿Se lograron los objetivos propuestos y en qué medida? ¿Se obtuvieron los productos comprometidos y se realizaron las actividades necesarias?

Los métodos y formas de trabajo

Los procedimientos utilizados, ¿fueron adecuados para el logro de los productos y de los objetivos?

Los costos del proyecto

Se busca revisar la eficiencia en el uso de los recursos. ¿Podrían obtenerse los mismos resultados a un costo menor?

El impacto del proyecto

El desarrollo del proyecto, ¿es una contribución a los fines del proyecto?

¿Consigue otros efectos inesperados?

BIBLIOGRAFÍA

Ander-Egg, E., Aguilar, M., Diagnóstico Social. Conceptos y Metodología. Buenos Aires, 1995.

Ander-Egg, E., Aguilar, M., Cómo Elaborar un Proyecto. Buenos Aires, 1995.

Cuadra, G. y Otros, Manual para Elaborar el Plan Anual de Desarrollo Educativo Municipal (PADEM). CIDE, Santiago, 1998.

Flamey, G., Temas de Capacitación para Centros de Padres y Apoderados. CIDE, Santiago, 1997.

Martinic, S., Diseño y Evaluación de Proyectos Sociales. México, 1997.

Ministerio de Educación, División de Organizaciones Sociales del Ministerio Secretaría General de Gobierno, Material de Apoyo para la Gestión del Centro de Padres y Apoderados. Santiago 1998.

Román, M., Guía Práctica para el Diseño de Proyectos Sociales. CIDE, Santiago, 1999.

Esta publicación es uno de los resultados del proyecto "Participación de los Centros de Padres en la educación. Un proceso de diálogo social", en el que participan la Asociación Chilena de Municipalidades, Conacep, Cide y Unicef.