

Familia-Escuela “Trabajando juntos”

Experiencias de involucramiento de la familia para la efectividad escolar
REGIÓN DE TARAPACÁ



Familia-Escuela “Trabajando juntos”

Experiencias de involucramiento de la familia para la efectividad escolar
REGIÓN DE TARAPACÁ



FAMILIA-ESCUELA "TRABAJANDO JUNTOS"
 Experiencias de involucramiento de la familia para la efectividad escolar. Región de Tarapacá
 © Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, UNICEF
 © Fundación Educacional Collahuasi

Autores:
 Daniel Contreras
 Jorge Figueroa Figueroa
 Mónica Espina Farías

Edición: Carolina Silva Gallinato E.I.R.L.
 Diseño y diagramación: Carlos Bravo
 Ilustraciones: Geraldine Gillmore

Registro de Propiedad Intelectual N° 225.211

Primera edición, 500 ejemplares
 Santiago de Chile
 Noviembre de 2012
 Impreso en Andros Impresores
 Esta publicación está disponible en www.unicef.cl / www.fundacioncollahuasi.cl

CONTENIDOS

PRESENTACIÓN	5
INTRODUCCIÓN	
La importancia de este vínculo	7
CAPÍTULO I	
Presentación del programa “Acercando las Familias a la Escuela”	11
Escuelas participantes.....	12
Líneas estratégicas.....	19
CAPÍTULO II	
Resultados del proceso de implementación desde las escuelas	27
Escuela Básica Gabriela Mistral.....	28
Escuela Básica Almirante Patricio Lynch.....	31
Escuela Básica Plácido Villarroel.....	32
Escuela Básica San Marcos.....	34
Escuela Básica Chanavayita	36
Escuela Básica Simón Bolívar	38
Escuela de Lenguaje Oasis del Saber.....	40
CAPÍTULO III	
Principales aprendizajes, avances y desafíos	45
CAPÍTULO IV	
Experiencias y buenas prácticas.....	53
CAPÍTULO V	
Conclusiones y recomendaciones para la política educativa.....	73

Presentación

Con gran alegría queremos entregar a la comunidad esta publicación que da cuenta de una historia sencilla, pero muy enriquecedora: la historia de un grupo de escuelas que, con el apoyo de la Fundación Educacional Collahuasi y la asistencia técnica de UNICEF, emprendieron la tarea de mejorar la relación con las familias de sus alumnas y alumnos, a través del desarrollo del programa "Acercando las Familias a la Escuela".

Muy a menudo escuchamos que las familias son un colaborador casi irremplazable en la tarea escolar, pero con la misma frecuencia oímos que estas no están cumpliendo ese rol cómo la escuela requeriría. De una parte, las familias tienen un conjunto de expectativas sobre lo que la escuela debe hacer para lograr que sus hijos e hijas aprendan y, de otra, las propias familias presentan hoy distintas formas de organizarse y nuevos problemas, frente a los cuales la escuela no sabe siempre cómo actuar.

Para UNICEF, la participación de las familias en la trayectoria escolar de los niños y niñas es una característica definitoria de un proceso formativo que materialice adecuadamente el pleno ejercicio del derecho a la educación. En efecto, la familia y la escuela, trabajando juntas, son la mejor forma de lograr que los principios y lineamientos de la Convención sobre los Derechos del Niño —que incluyen el derecho a la educación— sean una realidad. La evidencia de investigación sobre efectividad escolar también muestra que esta alianza es una condición clave para mejorar el aprendizaje de todos, especialmente en aquellas escuelas que atienden a los y las estudiantes más vulnerables.

Para Fundación Educacional Collahuasi, el involucramiento de la familia en la trayectoria escolar de los niños y niñas constituye una de sus líneas de acción, ya que creemos puede hacer la diferencia en los procesos de mejoramiento educativo de largo plazo. Es por ello que hemos impulsado, de la mano experta de UNICEF, esta iniciativa que hoy forma parte de los programas que mantenemos en 24 establecimientos educacionales en la Región de Tarapacá, en el marco del programa de responsabilidad social de Minera Collahuasi. Publicamos estas experiencias con el objetivo de favorecer su difusión y su replicabilidad en otras escuelas de la región y del país.

El libro **Familia-Escuela: "Trabajando Juntos"** recoge las historias de los establecimientos que participan de la iniciativa "Acercando las Familias a la Escuela", pero va más allá: las analiza a partir de evidencia acopiada en el marco del propio programa. Así, presenta lecciones aprendidas, buenas prácticas y establece un conjunto de conclusiones que pueden ayudar, tanto a otras escuelas como a quienes administran el sistema escolar, a progresar en la consolidación de una alianza efectiva entre las familias y las escuelas, con miras a asegurar el derecho de los niños y niñas a vivir una experiencia educativa en que todos y todas aprendan.

Roberto Darouiche
Presidente Directorio
Fundación Educacional Collahuasi

Tom Olsen
Representante de UNICEF
para Chile

Introducción



La importancia de este vínculo

La implementación de “Acercando las Familias a la Escuela” en ocho escuelas municipales de las comunas de Iquique y Alto Hospicio se ha enfocado en desarrollar, al interior de las mismas, condiciones institucionales y capacidades profesionales de docentes y directivos para avanzar en la construcción de un nuevo vínculo con las familias, en donde se enfatiza la relevancia que estas tienen en el desarrollo de mejores aprendizajes en los niños y las niñas.

Este programa se guía por el siguiente objetivo general: “Fortalecer la sostenibilidad y proyección de la experiencia del programa ‘Acercando las Familia a la Escuela’, en tanto innovación exitosa, al sistema educativo de la Región de Tarapacá, convirtiéndolo en un modelo progresivamente autoaplicable”.

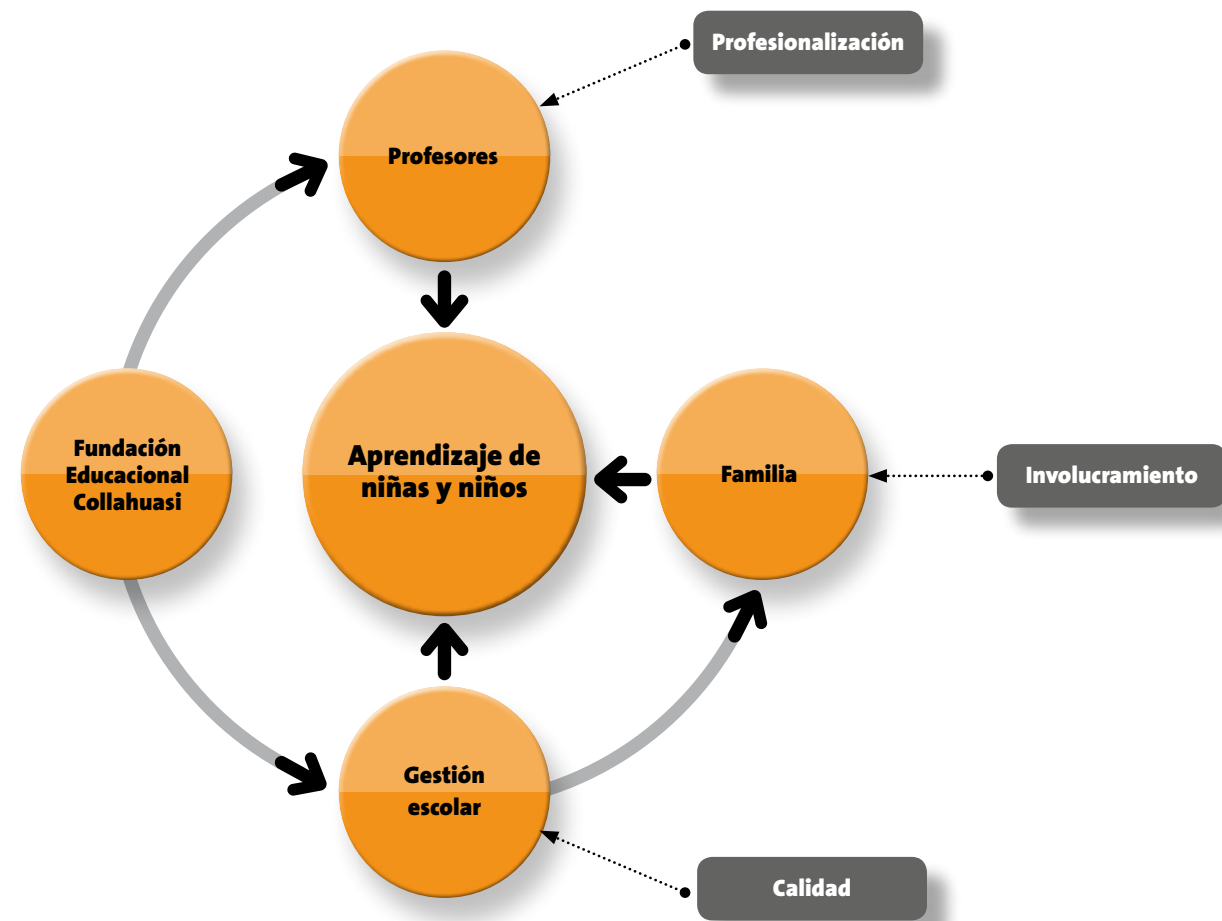
“Acercando las Familias a la Escuela”, implementado por UNICEF en el marco de una alianza con la Fundación Educacional Collahuasi, tiene como propósito mejorar la participación de los padres, madres y apoderados¹ en la vida de la escuela y en el proceso escolar de sus hijos e hijas, mediante el mejoramiento de condiciones institucionales (de planificación escolar y del sistema comunal de educación) y el perfeccionamiento de competencias docentes para esta tarea.

¹ En el texto debe entenderse el término apoderado como aquella persona adulta y significativa (independientemente de si se trata de alguien de sexo femenino o masculino) que representa al niño o niña en el ámbito escolar.

Para la Fundación Educacional Collahuasi, este programa forma parte de la convicción de que para desarrollar una buena experiencia escolar se requiere de todos: de los niños, niñas y adolescentes para protagonizar responsablemente su proceso de aprendizaje; de la escuela para proveer a todos el máximo de oportunidades de desarrollo, de conocimiento y capacidades en una perspectiva integral; de la comunidad, concebida como espacio educativo; y de la familia como núcleo de apoyo al proceso de sus hijos, buscando las mejores condiciones para que ellos aprendan, informándose, aunando al máximo sus esfuerzos con los de la escuela. Cada cual tiene un rol que se potencia cuando existe colaboración mutua.

En esta perspectiva, los estudios sobre escuelas efectivas –escuelas en que sus estudiantes aprenden más que en otras escuelas de condiciones similares– muestran que una buena relación de los padres, madres y apoderados con estas es un factor clave. Es por eso que contribuir a profundizar la relación colaborativa entre las familias y los establecimientos educacionales es una forma decidida de ayudar en la generación de una mejor educación para todos.

De esta forma, la Fundación Educacional Collahuasi, en conjunto con sus colaboradores, busca mejorar el aprendizaje de los niños y jóvenes, como foco de impacto, a través de la profesionalización docente, la gestión escolar de calidad y el involucramiento de la familia.



Este último aspecto se ha abordado subrayando la importancia del involucramiento de la familia como factor de éxito escolar, y como un indicador más de la gestión. Primero, haciéndolo visible, como parte de la tarea del equipo directivo de la escuela y realizando para esto una medición de línea base de “distancia escuela familia”. En segundo lugar, promoviendo que dentro de los planes de mejoramiento de las escuelas se incorporen actividades para acercar a las familias a la escuela, en la línea de mejorar su participación en el proceso educativo de los niños.

Para UNICEF, la implementación de este programa forma parte de la permanente preocupación por la promoción del enfoque de derechos, principalmente de los derechos de los niños, niñas y adolescentes, por tratarse de sujetos especiales de derecho, en tanto tienen una posición de vulnerabilidad por su condición etaria.

Esta preocupación se plasma, en primer lugar, a través del fortalecimiento de la propia familia, en tanto condición de desarrollo contenida por el espacio familiar, por lo tanto, apoyar a la familia, y especialmente a la condición materna, es una forma de apoyar el desarrollo de los derechos de los niños. Así, el rol de las familias en el proceso educativo de los niños y niñas debe ser entendido de la misma manera. La familia es el espacio privado de desarrollo y contención de los niños y niñas, y la escuela es el primer espacio público en donde esto empieza a ocurrir; por tanto, la alianza entre estas dos instancias es consistente con el derecho a la educación, como el derecho de todos los niños, niñas y adolescentes de poder desplegar al máximo sus capacidades y su potencial, de ahí que hacer sinergia entre la familia y la escuela es fundamental para el ejercicio del citado derecho.

En segundo lugar, está la evidencia empírica que nos aportan las investigaciones sobre efectividad escolar –de mediados de los noventa y la década pasada–, en donde aparece con cierta consistencia que las escuelas que tienen mejores resultados medidos, estandarizados y comparables, son aquellas que, entre muchas otras características, establecen un tipo de relación y gestión consciente con las familias para favorecer el logro de aprendizajes. El estudio “Quién dijo que no se puede”, de efectividad escolar, releva esa relación y la caracteriza como una relación de colaboración, de comunicación y de involucramiento de las familias en el proceso educativo de sus hijos e hijas, gestionamiento direccionado desde la escuela.



Capítulo I

Presentación del programa “Acercando las Familias a la Escuela”

Este programa, implementado por UNICEF gracias al apoyo de la Fundación Educacional Collahuasi, tiene como propósito mejorar la participación de los padres, madres y apoderados en la vida de la escuela y en el proceso escolar de sus hijos e hijas, mediante el mejoramiento de condiciones institucionales (de planificación escolar y del sistema comunal de educación) y el perfeccionamiento de competencias docentes para esta tarea. Su objetivo final es mejorar el desempeño escolar de los niños y niñas que asisten a los establecimientos educacionales participantes del programa.

La implementación de “Acercando las Familias a la Escuela” en ocho escuelas municipales de las comunas de Iquique y Alto Hospicio se ha enfocado en desarrollar, al interior de las mismas, condiciones institucionales y capacidades profesionales de docentes y directivos para avanzar en la construcción de un nuevo vínculo con las familias, en donde se enfatiza la relevancia que estas tienen en el desarrollo de mejores aprendizajes en los niños y las niñas. Lo anterior se ha materializado en el trabajo desplegado por las instituciones participantes a través del fortalecimiento de las reuniones de apoderados, tanto en sus contenidos como en su metodología, y relevando este espacio como una posibilidad de encuentro, acogida, formación y trabajo colaborativo.

Escuelas participantes

A continuación, se realiza una breve descripción de las comunas donde se está implementando este programa y de los establecimientos educacionales que participan en él.

Comuna de Iquique

Iquique, que en lengua aymara (iqi-iqi) significa “lugar para dormir”, es una ciudad-puerto y comuna capital de la provincia de Iquique y de la Región de Tarapacá. Se estima su población comunal en cerca de 186.000 habitantes.

Es la comuna más grande de Tarapacá, concentrando el 60% de la población regional; es principalmente urbana, con menos del 2% de ruralidad, y tiene sobre un 4% de población indígena. Sus índices de pobreza llegan a alrededor del 16%, con un nivel de indigencia cercano al 2%. En el año 2009 el 52% de los alumnos y alumnas vivía en un hogar constituido por padre y madre, el 39% lo hacía solo con uno de los padres y el 9% restante vivía con otros familiares o tutores.

En esta comuna la distribución de la matrícula por dependencia muestra un mayor número de alumnos en colegios particulares subvencionados, en desmedro de la matrícula de los colegios con dependencia municipal. Así, los datos indican que la educación particular subvencionada abarca el 63,1% del total comunal, seguida por el 32,2% que corresponde a establecimientos municipales y el 4,7% a colegios particulares pagados y corporaciones privadas.

Los resultados del Sistema de Medición de Calidad de la Educación (en adelante SIMCE) para la comuna, muestran que entre los años 2000 y 2009 se fue generando una permanente disminución en los puntajes, lo que ha significado que todos los resultados obtenidos en octavo básico ubican a los alumnos y las alumnas que estudian en los establecimientos municipales en el nivel inicial de logro. Es decir, los y las estudiantes aún no han consolidado los aprendizajes correspondientes a su nivel, ya que en ocasiones demuestran logros en algunos de los aprendizajes descritos para su nivel (intermedio), pero con una menor frecuencia a lo esperado y de manera poco consistente.

En el año 2009 varias escuelas de la comuna fueron incorporadas al desarrollo de un proceso de mejora, gestionado por la Fundación Educacional Collahuasi, que definió como estrategia principal abocarse al trabajo con un modelo basado en la “replicabilidad” de experiencias, teniendo como foco la mejora del aprendizaje de los niños y niñas, que es un elemento “medible” o cuantificable en el tiempo. Este modelo incluye el fortalecimiento de las competencias docentes en Lenguaje, Matemáticas y Ciencias; de la gestión directiva; del vínculo familia/escuela y el involucramiento de las familias en el proceso de aprendizaje.

Son cinco las escuelas de esta comuna que participan en el programa “Acercando las Familias a la Escuela”:

- **Escuela Básica Gabriela Mistral**

Es un establecimiento dependiente de la Ilustre Municipalidad de Iquique. Fue creada en 1958, iniciando sus actividades educativas en una sede de un club deportivo, luego en un local de un centro de madres de la población Gabriela Mistral y posteriormente en la sede social de la población Caupolicán. Finalmente, en 1964, fueron construidas las actuales dependencias de esta escuela en la calle Libertad 1525, de la ciudad de Iquique, las que le han permitido entregar un servicio educativo desde kínder a octavo año básico. En la actualidad atiende a alrededor de 500 niños y niñas.

Cuenta con Jornada Escolar Completa (en adelante JEC) y Subvención Escolar Preferencial (en adelante SEP), más el apoyo de la Fundación Educacional Collahuasi, a partir del desarrollo de Programas de Mejoramiento en Lenguaje, Matemáticas, Ciencias, gestión educativa y en el trabajo con las familias.



• **Escuela Básica Almirante Patricio Lynch**

Nace el año 1925 en la pampa, en la oficina salitrera “Buenaventura”, cobijando a los hijos de los salitreros para entregarles una educación que tuviera una directa relación con la identidad de los pampinos. Treinta y dos años más tarde se traslada a la oficina “Victoria”, quedando anexada a la escuela “Miguel Soto Arancibia”. Después de dos años se traslada a Iquique, funcionando en un sector de la Población O’Higgins, desde donde, unos años después, se traslada definitivamente al local donde funciona en la actualidad, ubicado en Genaro Gallo c/5° Sur, Iquique.

Hoy imparte servicio educativo a niños y niñas de kínder a octavo año básico, atendiendo una población de alrededor de 1.000 estudiantes.



• **Escuela Básica Plácido Villarroel**

Inicia su funcionamiento en 1930 en la misma calle Arturo Fernández donde se emplaza hoy, pero a una cuadra del actual edificio. Fue desplazada a su ubicación actual el 1 de julio de 1944 con el nombre de Escuela Superior de Hombres N° 4.

El año 2006 la infraestructura de la antigua escuela es remodelada y adaptada para iniciar la JEC el año 2007. Entonces se le amplía el segundo piso, comedor, estanque de agua, biblioteca y sala de computación.

Hoy entrega un servicio educativo a más de 500 niños y niñas desde pre kínder a octavo año básico.

• **Escuela Básica San Marcos**

Durante mucho tiempo, contar con una escuela fue el anhelo de los habitantes de la Caleta San Marcos, lo que se materializó hace más de 10 años, cuando comenzó a funcionar la Escuela Básica Anexo Thilda Portillo, dependiente de la Corporación Municipal de Desarrollo Social de Iquique, en las modestas dependencias del Sindicato de Pescadores de la Caleta de San Marcos.

En la década de los noventa, debido al aumento de la población infantil de la localidad, se creó un pequeño colegio, con condiciones muy precarias y sin infraestructura adecuada. Este funcionó hasta fines del año 2011. Hoy cuenta con un edificio moderno y muy bien equipado, acorde a las exigencias de la educación actual, para otorgar servicio educativo a cerca de 65 niños y niñas, que provienen tanto de San Marcos, como de otras caletas de la zona: Chipana, Ike-Ike, Río Seco, entre otras.



• **Escuela Básica Chanavayita**

Este establecimiento forma parte de la comunidad de la Caleta Chanavayita, que tiene alrededor de 1.000 habitantes.

Se trata de una escuela multigrado, que atiende a cerca de 80 niños y niñas de diferentes cursos de enseñanza básica.



Comuna de Alto Hospicio:

Está situada en la provincia de Iquique, en la Región de Tarapacá. Luego de la Guerra del Pacífico, Alto Hospicio era una desolada estación del tren salitrero (ubicada específicamente en el sector de Alto Molle), donde no vivían más de 100 personas. Los años 50 marcan el origen agrario de esta comuna, cuando se instalan en el lugar parceleros aymaras –provenientes del interior–, quienes construyen las primeras parcelas, modestos ranchos, con cultivos y animales.

El auge económico que experimentó Iquique en la década de los 90 hizo que Alto Hospicio explotara demográficamente. Al comienzo de esos años pasó de ser un pequeño grupo de casas con una población que no superaba los 2.000 habitantes, a una ciudad que bordea hoy los 100.000 habitantes.

Se convirtió en comuna el 12 de abril de 2004, cuando se aprobó el proyecto de ley que la separaba de la comuna de Iquique. En la actualidad sus índices de pobreza llegan a alrededor del 12%, con un 3% de indigencia.

La comuna cuenta con tres establecimientos educacionales municipales, entregando un servicio educativo a cerca de 800 niños y niñas. Estos establecimientos compiten con cerca de 50 establecimientos particulares subvencionados, que abarcan más del 70% de la matrícula comunal. En cuanto a resultados de aprendizaje, tanto en el SIMCE como en la Prueba de Selección Universitaria (PSU), estos establecimientos obtienen puntajes bajo el promedio nacional, a pesar de los esfuerzos desplegados.

• Liceo Juan Pablo II

Se encuentra ubicado aproximadamente a 15 km de la ciudad de Iquique, en la localidad de Alto Hospicio. Dio inicio a sus actividades educativas en el año 1988, dependiendo de la Municipalidad de Iquique y denominándose, en ese entonces, Escuela Eleuterio Ramírez, con una matrícula aproximada de 100 niños y niñas, con cursos desde primero a sexto año básico. Fue creada para responder a las necesidades de la población de Alto Hospicio de contar con un establecimiento educacional en la propia localidad y, así, no tener que enviar a sus hijos e hijas a Iquique. De tal suerte que pasó a convertirse en el pionero de los establecimientos educacionales de la localidad.

En mayo del año 2005 fue traspasado a la Municipalidad de Alto Hospicio y el 5 de marzo de 2007 pasa a llamarse “Juan Pablo II”.

Desde 2012, gracias al trabajo conjunto de la Municipalidad de Alto Hospicio y la Fundación Educativa Collahuasi, este establecimiento se transforma en un liceo politécnico, con especialidades mineras, y entrega este servicio educativo a más de 150 niños, niñas y jóvenes, cambiando su nombre a Liceo Bicentenario Su Santidad Juan Pablo II.

• Escuela Básica Simón Bolívar

Fue creada para solucionar el déficit de escuelas para un número importante de niños y niñas, cuyas familias fueron las primeras en habitar el sector de Alto Molle, debido al crecimiento de la ciudad de Iquique. Inició sus actividades el día 5 de abril de 1999, funcionando en primera instancia como anexo del Colegio Eleuterio Ramírez hasta el año 2000, donde obtiene la categoría de escuela con el nombre provisorio de Escuela Eleuterio Ramírez. Es en el año 2002 que el Ministerio de Educación autoriza el nombre de “Escuela Simón Bolívar”.

Actualmente atiende a cerca de 400 niños y niñas, distribuidos de pre kínder a octavo año básico.



• Escuela de Lenguaje Oasis del Saber



Se encuentra ubicada en la Comuna de Alto Hospicio, a 15 km de Iquique.

Fue creada en el año 2006, a partir de la imperiosa necesidad de contar en la zona con una escuela especial de lenguaje dirigida a niños y niñas del nivel parvulario que presentan trastornos específicos del lenguaje y con la capacidad de ofrecerles el apoyo requerido, a través de un proyecto de integración escolar.

Su población escolar, en particular, y la comunidad local, en general, están constituidas por un nivel sociocultural bajo y de recursos económicos insuficientes, con preponderancia de familias monoparentales, de madres trabajadoras que requieren una atención de JEC para sus hijos e hijas. Un número importante de niños y niñas que llegan a esta escuela lo hacen porque son derivados desde el consultorio, en donde especialistas les han diagnosticado alteraciones en el lenguaje.



Líneas estratégicas

Durante los años 2010, 2011 y 2012 estas escuelas desarrollaron un proceso de implementación del Programa “Acercando las Familias a la Escuela”. Para ello, UNICEF y la Fundación Educacional Collahuasi ejecutaron una serie de acciones que permitieran asegurar un adecuado trabajo en torno al fortalecimiento del vínculo familia/escuela, las que se pueden agrupar en cinco líneas estratégicas de acción:

1. Diagnóstico cada año de implementación

Esta línea implicó la aplicación, durante los años 2010 y 2011, de un mismo instrumento de autoevaluación y de diagnóstico sobre la relación familia/escuela, lo que permitió comparar resultados y definir avances y aportes del programa, además de su impacto en el desarrollo de esta relación.

Cada escuela se comprometió a realizar su proceso de autoevaluación y recopilación de verificadores entre los meses de octubre y noviembre de los años 2010 y 2011, respectivamente. En diciembre entregaron carpetas con sus respuestas a la pauta de autoevaluación y algunos verificadores que, a juicio de los equipos de cada escuela, permitían dar cuenta de la instalación de prácticas y procesos relevados en la autoevaluación diagnóstica.

Con la documentación entregada por todos los establecimientos, se inició un proceso de revisión y análisis de la información enviada por cada director o directora, que permitió revisar las prácticas y procesos explicitados por cada escuela en torno a su trabajo con las familias. Además, el análisis de estos informes logró dar cuenta de los ámbitos sobre los que ha sido posible instalar prácticas de forma institucional, como también de aquellos que todavía son débiles o presentan retrocesos.

“Este proyecto viene a enriquecer lo que ya veníamos realizando. Nos ayudó a sistematizar y organizar muchas cosas que hacíamos pero que no las teníamos bien organizadas. Nos permitió nombrar un encargado del área, con tiempos y espacios definidos”.

(Directora, Escuela Básica Gabriela Mistral)

Este diagnóstico y autoevaluación recogió información sobre la calidad e intensidad de los contactos entre la escuela y la familia, describiendo los espacios formales donde estos se producen, el tipo y contenido de las reuniones de padres y apoderados, la modalidad y efectividad de la organización de los padres y apoderados, la definición institucional de la escuela sobre su relación con las familias (presencia en su Proyecto

Educativo Institucional (PEI), su Plan de Mejoramiento Educativo (SEP) y otros instrumentos de planificación y gestión) y el rol del profesor o de la profesora jefe.

2. Entrega de un Manual del Profesor Jefe

Es un texto para el profesor/a jefe que sirve como herramienta para la preparación y desarrollo de las reuniones de apoderados. Busca generar conversaciones sobre algunos temas y situaciones que son relevantes para los padres y apoderados, promoviendo prácticas de mayor diálogo y colaboración, en este, el espacio más tradicional de encuentro entre las familias y la escuela.

.....
“Respecto del material, los profesores lo han trabajado, lo conocen, incluso algunas actividades y temas se han ido adaptando a la realidad. Lo que me parece interesante es que viene con el contenido, el tema desarrollado, con los tiempos, cómo hacerlo, con objetivos y páginas de internet. Incluso de acá saqué, el año pasado, algunas preguntas para hacer el cuestionario a los apoderados; esta resultó excelente, ahora yo pienso que este año debemos hacer de nuevo algo parecido para evaluar si hemos mejorado algunas cosas... Los profesores también encuentran que el material es excelente, a ellos les sirvió”.

(Directora, Escuela Básica San Marcos)

Este material ofrece siete reuniones relacionadas con los siguientes temas de relevancia e interés para las familias en Chile:

1. Madres, padres y apoderados: su aporte en la educación de los y las estudiantes
2. Cómo ayudarles a estudiar
3. Disciplina
4. Convivencia Escolar
5. Sexualidad
6. Consumo de drogas y alcohol
7. Protección de derechos: maltrato y trabajo infantil

Más allá de los temas abordados, el manual propone una metodología de trabajo que permite tratar cualquier otra temática de interés para la escuela. Los diseños ofrecidos para cada reunión de apoderados **son estructurados pero flexibles. De esta forma, es posible adaptar las reuniones** a las condiciones específicas del contexto en que se quieran desarrollar. Cada profesor, en base a su genialidad, debe elaborar **la reunión de que le parezca más atractiva y acogedora para sus propios apoderados.**

La metodología de trabajo propuesta en el manual para preparar y ejecutar estas reuniones distingue tres tiempos a considerar:

ANTES DE LA REUNIÓN:

- Tener presente los requerimientos institucionales, temáticos y operativos, respecto a las reuniones de apoderados. Considerar el tema a trabajar, los tiempos y materiales disponibles, el tipo de participación de las familias que busca la escuela.
- **Definir y estudiar contenidos asociados a la temática específica a trabajar en la reunión.** Sea cual sea el tema a trabajar, el profesor/a jefe debe sentirse seguro/a para poder guiar a los apoderados durante la reunión, al mismo tiempo que tener la disponibilidad y apertura a aprender, con las familias, nuevos aspectos de sus alumnos/as y del tema específico a tratar.
- **Definir los propósitos y tiempos de la reunión.** La duración de las reuniones propuestas oscila entre 1 y 2 horas. Cada escuela debe decidir qué tiempo podrá dedicar cada profesor/a a su reunión y, en función de aquello, optar por el nivel de profundidad con que abordará cada tema.
- **Planificar las actividades que se realizarán durante la reunión, asociadas al tema elegido.**
- **Preparar y solicitar los materiales al equipo directivo o encargado de coordinar la relación familia/escuela a nivel institucional (orientador/a o psicólogo/a).**
- Solicitar y **organizar información institucional para entregar a los apoderados.** Aquí caben las fechas importantes, resultados de notas, indicadores de la escuela (SIMCE, asistencia), etc. De ser posible, entregar por escrito.
- **Convocar a los participantes de manera atractiva.** Optar idealmente por diversos medios de comunicación para llegar a todos los padres y apoderados (desde una indicación en la libreta de apoderados hasta afiches en diarios murales de la escuela e, incluso, correos electrónicos a los apoderados que utilicen esta tecnología).
- **Preparar el espacio físico para la reunión.** Si bien, por lo general, se utiliza la sala de clases, el orden de los bancos no debe ser necesariamente el mismo que se utiliza con los y las estudiantes. Se sugiere formar un semicírculo con las sillas para trabajar con los apoderados, facilitando la discusión grupal y una organización del espacio más horizontal y acogedora. Se recomienda disponer de café y galletas como bienvenida o cierre de la reunión.

DURANTE LA REUNIÓN:

- Esta etapa se divide en tres “tiempos”: **inicio, desarrollo y cierre** de la reunión. Cada tiempo tiene características similares en cada uno de los diseños de reunión propuestos.

DESPUÉS DE LA REUNIÓN:

- Evaluar la reunión desarrollada.
- Generar o **solicitar instancias de discusión** para analizar los avances logrados (guiadas por orientador/a, psicólogo/a u otro profesional).
- Retroalimentar y perfeccionar procesos para la próxima reunión.
- Registrar (por escrito) las evaluaciones, comentarios, mejoras, decisiones y compromisos alcanzados.

3. Capacitación

La capacitación debe entenderse como el desarrollo de competencias en los/as profesores/as jefes para el trabajo con las familias. Fue implementada a través de dos talleres de formación cada año, en los cuales participaron todos/as los/as profesores/as jefes de los establecimientos municipales integrantes del programa. En el año 2010 se formaron los del primer ciclo y, en 2011, los del segundo ciclo de educación básica.

En cada uno de estos talleres se reflexionó sobre la importancia de la relación familia/escuela y se transfirió el uso del manual a cada docente participante.

.....
“Al principio sentimos este programa como una intromisión, se incorporaba a nuestra reunión de apoderados... Por ello se trabajó en que cada profesor entendiera el objetivo del programa, y lo entendieron, pero hay que ayudarles. Todas las reuniones están calendarizadas, se reúnen todos los docentes para tomar la decisión sobre los temas que se abordarán. Existe una carpeta para cada profesor con un esquema de trabajo común... guías de trabajo y evaluaciones”.

(Orientadora, Escuela Básica Simón Bolívar)

.....

La transferencia de este programa implicó las siguientes actividades:

- La entrega del manual a cada uno/a de los/as docentes y directivos de la escuela.
- La realización de un taller de 16 horas, de las cuales la mitad estaban centradas en la fundamentación, enfoque y transferencia metodológica del manual; y el resto se dividió en dos jornadas para recoger y compartir experiencias de los/as docentes en la utilización del manual.
- Un plan de seguimiento y acompañamiento, tanto del proceso de implementación del material como del abordaje y profundización de los diferentes desafíos de gestión que la experiencia de implementación genera.

4. Asesoría

Comprendió algunas sesiones de asesoría a los/as profesores/as jefes involucrados/as, a partir de la revisión y puesta en común tanto de sus experiencias de las reuniones de apoderados como del análisis de las fichas de evaluación de las mismas. Se reforzaron las orientaciones para las siguientes reuniones de apoderados y se levantaron requerimientos de apoyo hacia los directivos escolares. Estas sesiones de asesoría incluyeron visitas a los establecimientos.

.....
“Somos un equipo de trabajo nuevo, nadie en la escuela estaba el año pasado... Nos enteramos de este programa por la visita que se realizó al funcionamiento del programa. Comenzamos con el programa de UNICEF y la reunión fue distinta, se trabajó bien, y se logró mucha más participación, eso que es una comunidad compleja y difícil en lo que es la participación”.
(Profesora, Escuela Básica San Marcos)

.....

“Queremos variar las estrategias, por ejemplo, que sea el equipo de gestión el que cita a los apoderados... Incluso a quienes hay que felicitar, convocar para felicitarlos... no siempre para contarles cosas malas. Ahora tenemos el equipo psicosocial completo desde fines del primer semestre... También tenemos recursos para cubrir estos espacios, en términos de materiales, reuniones de subcentros, break para las reuniones... todo esto es parte de las acciones definidas en nuestro Plan de Mejoramiento”.
(Orientadora, Escuela Básica Plácido Villarroel)

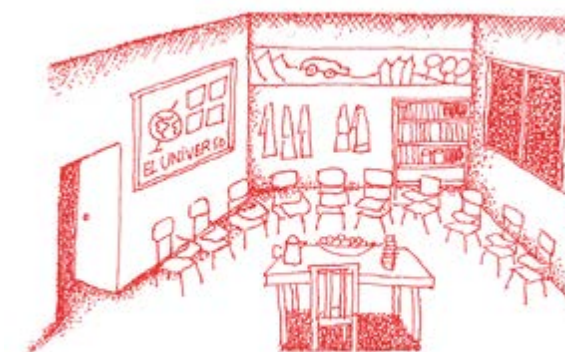
.....

5. Reuniones con directivos escolares

El programa incluyó al menos cuatro reuniones de trabajo con los directivos de las escuelas involucradas. La primera estuvo destinada a informar sobre la propuesta, y, las siguientes, para dar cuenta de los avances y transmitir requerimientos de los/as profesores/as hacia ellos y favorecer una adecuada incorporación de los aprendizajes del proyecto en los instrumentos de gestión y programación regular de la escuela, especialmente el Plan de Mejoramiento Educativo SEP.

“Hay que tener otra gestión para integrar a los apoderados de una forma distinta, que se sientan a gusto... hay que evaluar si vamos a hacer dos o tres jornadas en el año, y ver qué temas queremos trabajar... hacer sentir a los apoderados que ellos efectivamente son parte de la comunidad educativa”.
(Directora, Escuela Básica Simón Bolívar)

“Fomentar la participación de los apoderados está dentro de nuestro PEI, en nuestro Plan de Mejoramiento, como un objetivo, con varias acciones a desarrollar... hemos fortalecido el trabajo, de forma más sistemática, mejor que el año pasado... las reuniones de apoderados, por ejemplo, son más acogedoras, con convivencia, para trabajar los temas”.
(Directora, Escuela Básica San Marcos)



Capítulo II



Resultados del proceso de implementación desde las escuelas

El programa “Acercando las Familias a la Escuela” contempla, como uno de sus componentes, la realización de un diagnóstico de la calidad de la relación de la escuela con sus familias. Ello, a través de la implementación de un proceso de autoevaluación que, como se mencionó, fue realizado dos veces: a fines de los años escolares 2010 y 2011.

Este proceso consistió en la autoaplicación de un instrumento de autodiagnóstico sobre la calidad de la relación familia/escuela, en cada uno de los establecimientos participantes del programa.

A partir de esta información se construyó una línea base general e informes por escuelas, los que dan cuenta de la situación de cada una de estas antes del funcionamiento del programa.

La autoevaluación del año 2011 y una serie de entrevistas realizadas durante 2012 permitieron desarrollar un proceso de análisis comparativo, entre los resultados entregados el año 2010 y los

resultados de la situación actual de los establecimientos. Esta información da pie para visibilizar y profundizar en los avances y logros experimentados por cada una de las escuelas, sus equipos directivos y su comunidad; como también para poner especial atención en aquellos elementos que no han mostrado cambios, a pesar de las acciones desplegadas por el programa.

De las ocho escuelas participantes en la evaluación 2010, siete realizaron el proceso de evaluación 2011 y las entrevistas 2012. Ello, en consideración que el Liceo Juan Pablo II de Alto Hospicio no continuó la ejecución del programa debido a los profundos cambios institucionales que este establecimiento vivió, al transformarse en un Liceo Técnico Profesional, con especialidades mineras.

Es importante recordar que este proceso permite revisar los ámbitos específicos de cómo la escuela construye la relación con sus familias, en este sentido, cada ámbito es visto a la luz de espacios, prácticas, tiempos, procedimientos, instrumentos y documentos de la escuela que debieran reflejar el tipo de vínculo que esta ofrece a sus apoderados.

Ámbitos revisados

- **Organización de los padres y apoderados en la escuela:** cómo se organizan, nivel de formalidad de las elecciones, existencia y calidad de tiempos y espacios para el desarrollo y participación de la organización, grados de institucionalización de la participación de las familias en la escuela.
- **Espacios y tiempos ofrecidos por la escuela para la participación:** el tipo de actividades de vínculo con la familia, mecanismos y espacios para recoger reclamos, sugerencias, intereses y necesidades. Estilos de comunicación y diálogo.
- **Planificación estratégica de la relación con las familias:** presencia y consideración del aporte de las familias en los instrumentos de gestión de la escuela (Proyecto Educativo Institucional, Plan de Mejoramiento Educativo (SEP), Reglamentos, etc.) y niveles de participación de las familias en la elaboración de estos instrumentos.

RESULTADOS POR ESCUELA

• Escuela Básica Gabriela Mistral

Esta escuela ha desarrollado una interesante fundamentación pedagógica asociada a los derechos de las personas, el respeto por la dignidad de las mismas y la necesidad de formar ciudadanos responsables.

Además, ha impulsado iniciativas que profundizan adecuadamente el área de convivencia escolar: la creación de una modalidad para enfrentar el tema del bullying, la idea de crear un “Comité de

la Sana Convivencia Escolar” y establecer procedimientos de mediación para la resolución de conflictos, son propuestas que apuntan a fortalecer la capacidad de una comunidad para enfrentar, en forma conjunta, problemas y desafíos.

En este contexto, incrementar las formas de participación es importante. Avanzar en modalidades de participación no solamente informativas sino que incorporen la consulta, la colaboración y la participación en la toma de decisiones, puede representar un paso importante en la gestión educativa.

Los apoderados y sus familias deben ser parte de la gestión escolar, para lo cual es fundamental que se les faciliten y garanticen formas de participación que tengan un impacto real en los resultados de la gestión escolar.

Esta escuela es un buen ejemplo de las posibilidades que tiene el trabajo con las familias, cuando existe un equipo directivo (principalmente director/a y orientador/a) comprometido y convencido de la importancia del trabajo con las familias para una buena gestión educativa en torno a mejores aprendizajes.

El establecimiento entiende el programa “Acercando las Familias a la Escuela” como una oportunidad para mejorar sus prácticas y procedimientos de trabajo con las familias. A partir de ello, se ha propuesto desarrollar un proceso de mejora, el cual logra visualizarse en los verificadores entregados.

.....
“La escuela ve importante la participación de los apoderados... Hemos calendarizado una vez al mes las reuniones... Hay cursos que son más complejos que otros, así que los temas pueden variar... Ahora, hay que decir que a la reunión siempre vienen los apoderados más preocupados... pero valoran temas, por ejemplo, cómo trabajar los hábitos de estudio... incluso hay colegas que han trabajado algunos temas para fomentar el tema lector o incluso en matemática, para darles herramientas. El hecho de que ellos les enseñen a cómo reforzar y enseñarles a sus hijos... ha sido de gran importancia, aunque el tiempo sea escaso, porque trabajan... pero la preocupación... lo que más cuesta son los hábitos de estudio... También que los papás (hombres) participen de la educación”.
 (Orientadora)

Algunos avances 2011-2012

- Designación de un equipo de profesionales para trabajar con las familias.

- Implementó la utilización del manual de trabajo para profesores/as jefes para la realización de sus reuniones de apoderados, adoptando la metodología sugerida por el programa y el desarrollo de los temas propuestos en el manual.
- Tiene una buena evaluación de los aportes del programa; su equipo directivo reconoce la importancia del trabajo con las familias como parte de la gestión educativa y el aporte que pueden hacer estas al proceso educativo, en general, y a la mejora de los resultados, en particular.
- Ha puesto en marcha su propio sistema de trabajo, consolidando este ámbito del quehacer educativo con planificaciones, profesionales con tiempos y espacios definidos para este trabajo, recursos materiales y financieros. En otras palabras, esta escuela está generando las condiciones institucionales para abordar adecuadamente el desafío del trabajo con sus familias.
- Cuenta con una encargada del programa, que además forma parte del equipo directivo de la escuela (la orientadora), quien lidera y conduce a los/as profesores/as jefes y al equipo de trabajo psicosocial.
- Avanzó en la revisión y adecuación de sus instrumentos de gestión (Proyecto Educativo Institucional y Plan de Mejoramiento Educativo SEP), incorporando los desafíos del trabajo con las familias en estos instrumentos de la gestión educativa.
- La escuela considera la participación como un criterio evaluativo. De acuerdo a los verificadores entregados, se puede concluir que la participación organizada de los apoderados sí es una variable al momento de evaluar la calidad de los resultados de las actividades, al punto que es considerada como “condición para mejorar los aprendizajes”; esto es refrendado tanto en su PEI, como en su PM SEP, con metas definidas para ser logradas por la escuela.
- La escuela cuenta con una planificación estratégica de la relación con las familias, demostrando una visión clara de lo que pretende lograr con ellas. Esta planificación es incorporada en su PEI, considerando el apoyo de las familias en el proceso de aprendizaje como un elemento clave para mejorar resultados. De la misma forma, es recogida y articulada en su Plan de Mejoramiento, estableciendo acciones para tal fin y dotando de recursos para el trabajo con las familias.
- Se han desarrollado algunos materiales y carpetas de apoyo, como una forma de consolidar un mejor acompañamiento de parte del equipo directivo al trabajo de los/as profesores/as jefes con sus familias. Este material, implica la creación de:
 - evaluaciones
 - plantillas para recoger sugerencias y aportes de los apoderados
 - desarrollo de nuevos temas de interés
 - pautas para detectar intereses y necesidades de los apoderados.

• Escuela Básica Almirante Patricio Lynch

El equipo directivo de esta escuela ha logrado desarrollar una línea de acción que permite motivar la participación de las familias en la escuela; se ha vinculado con la comunidad, las familias y los apoderados desde las exigencias del proceso educativo, y no a partir de las necesidades que las familias tienen para apoyar adecuadamente a sus hijos e hijas en este proceso. Para ello ha desplegado el trabajo de un grupo de profesionales del área psicosocial que colaboran en acompañar a los apoderados y en la generación de iniciativas que contribuyan con el desarrollo de habilidades parentales.

La Escuela Básica Almirante Patricio Lynch cuenta con un interesante modelo educativo, que abarca las dimensiones más importantes de la gestión educativa. Los fundamentos de sus diseños son consistentes en las distintas áreas que aborda y existe una clara coherencia entre los propósitos y la planificación.

El principal inconveniente que enfrenta esta unidad educativa es la falta de motivación y compromiso de los apoderados y sus familias con la escuela. Todo indica que aunque el equipo directivo ha generado los espacios y promovido las instancias de participación, esta no alcanza niveles aceptables.

Se requiere desarrollar una línea de acción que permita motivar la participación de las familias en la escuela. Para ello, es necesario caracterizar la situación en la que se desarrolla la vida de los grupos familiares, definir cuáles son sus principales intereses, establecer las expectativas que los apoderados ponen en el proceso educativo y conocer la percepción que se tiene del establecimiento.

Una vez caracterizado el sujeto (comunidad-familia-apoderado), se podrá construir una modalidad de acercamiento que motive la participación. Todo indica que el equipo docente y directivo se ha vinculado con la comunidad, las familias y los apoderados a partir de las necesidades del proceso educativo y no desde las necesidades que las familias tienen y, a través de las cuales se relacionan con el proceso educativo.

La integración de la acción educativa en su entorno o contexto social hace que la gestión educativa no solo sea más eficiente sino que, a la vez, se desarrolle en un medio real, con personas y lugares concretos, lo que permite que los objetivos y expectativas que se diseñen no sean descontextualizados.

Algunos avances 2011-2012

- Definición de un equipo de profesionales para trabajar con las familias.
- La escuela tiene una buena evaluación de los aportes del programa; su equipo directivo reconoce la importancia del trabajo con las familias como parte de la gestión educativa y el aporte que estas pueden hacer al proceso educativo, en general, y a la mejora de los resultados, en particular.

- La escuela ha puesto en marcha su propio sistema de trabajo, consolidando este ámbito del quehacer educativo con planificaciones, profesionales con tiempos y espacios definidos para este trabajo, recursos materiales y financieros. En otras palabras, esta escuela está generando las condiciones institucionales para abordar adecuadamente el desafío del trabajo con sus familias.
- El equipo directivo de la escuela se ha vinculado con la comunidad, las familias y los apoderados desde las necesidades del proceso educativo y no a partir de las necesidades que las familias tienen y a través de las cuales se relacionan con el proceso educativo.
- La escuela implementó la utilización del manual de trabajo para profesores/as jefe para la realización de sus reuniones de apoderados, adoptando además la metodología sugerida por el programa y el desarrollo de los temas propuestos en el manual.
- La escuela cuenta con una encargada del programa, que además forma parte del equipo directivo de la escuela (la orientadora), quien lidera y conduce a los/as profesores/as jefes y al equipo de trabajo psicosocial.
- Se han desarrollado algunos materiales y carpetas de apoyo, como una forma de consolidar un mejor acompañamiento de parte del equipo directivo al trabajo de los/as profesores/as jefes con sus familias. Este material, implica la creación de:
 - evaluaciones
 - plantillas para recoger sugerencias y aportes de los apoderados
 - desarrollo de nuevos temas de interés.

• Escuela Básica Plácido Villarroel

Esta escuela ha logrado motivar a los apoderados al punto de lograr un Centro de Padres y Apoderados (en adelante CEPA) estable, capaz de desarrollar actividades en forma permanente y que contribuye a amenizar la vida escolar con actividades que promueven la convivencia y el entretenimiento.

También el establecimiento cuenta con los mecanismos que les permiten a los apoderados acudir a manifestar sus inquietudes y propuestas, siguiendo un protocolo simple.

La escuela ha relevado la importancia de la relación con la familia y del rol de los apoderados. Se ha propuesto, con bastante éxito, fortalecer los vínculos que permitan canalizar la participación de los apoderados en las reuniones de curso y en las actividades del CEPA. Los textos en los que se consagra la importancia del rol de la familia y los apoderados se exhiben en forma abundante, en el sentido de que este rol es fundamental para el éxito de la gestión educativa. Sin embargo, cuando se trata de operacionalizar estos componentes no existen la misma fluidez ni creatividad.

Sin embargo, para mejorar o fortalecer el rol de la familia en el proceso educativo, lo primero que debe ocurrir es que sea la propia escuela la que crea, con convicción, que efectivamente la familia y los apoderados tienen un rol y un aporte que hacer en la gestión educativa; desde aquí, la escuela Plácido Villarroel tiene un enorme desafío.

Incrementar la calidad de la participación es un desafío que tiene la escuela. Existe la percepción de que los apoderados tienen derecho a participar pero que esta participación tiene sus límites o, dicho de otra manera, que existen aspectos de la gestión educativa en los que estos no tienen cabida. Para ello es clave un mayor involucramiento del resto del equipo directivo, especialmente de su director. Hasta ahora se ha desplegado un interesante esfuerzo por parte del área de Orientación, el cual debe ser fortalecido con el apoyo de todo el equipo directivo.

Algunos avances 2011–2012

- Designación de un/a profesional a cargo de la ejecución de este programa y del trabajo con las familias.
- La escuela implementó la utilización del manual para profesores/as jefes para la realización de sus reuniones de apoderados, adoptando además la metodología sugerida por el programa y el desarrollo de los temas propuestos en el manual.
- Incorporación de todos los docentes al proceso de planificación y revisión de las actividades propuestas.

.....
“Nuestras reuniones siguen trabajando con la estructura del manual... seguimos aplicando el sistema de hacer reuniones de una hora, por los tiempos de las familias... Y ellas parten con el taller para padres... incluso incorporando otros temas, como la campaña de ‘Elige vivir sano’, que se nos pidió trabajarla en este espacio”.
 (Orientadora)

• Escuela Básica San Marcos

Esta escuela tiene características especiales: su escasa cantidad de alumnos y su distante ubicación geográfica de los centros urbanos, motivo este último que la sitúa como un lugar de encuentro donde se realizan las actividades más relevantes de la localidad. La cercanía entre la comunidad y la escuela debiera impactar en la forma de concebir la relación con la familia, también en la forma de construir esa relación.

.....
“Nosotros sentimos que para los apoderados es como un evento venir a las reuniones, pese a las distancias, algunos se vienen a dedo, a otros el furgón los va a dejar, vienen casi todos, la asistencia es buena comparada con años atrás. Se preparan para venir a la reunión... Y también en la parte de la convivencia, conversan entre ellas [las apoderadas], se cuentan sus cosas, interactúan... Para nosotros ese es un espacio muy importante, también porque en las reuniones a veces se tiene acceso a información sobre los niños y las familias que no se logra en otros espacios, incluso de sus realidades y necesidades que uno ignora, que a veces tienen que ver con sus tradiciones, sus problemas, la falta de agua, a veces señoras que están muy solas que tienen la necesidad de que alguien las escuche”.

(Directora)

.....

Se debe asumir que cualquier acción que se planifique desde la escuela, aunque no tenga como destinatarias a las familias, de igual forma terminará afectándolas y a la comunidad. Esto también es posible afirmarlo en el sentido opuesto, es decir, cualquier actividad que se planifique en las familias o en la comunidad va a impactar directamente en el aula y en el proceso de gestión escolar.

Las reuniones responden de manera especial a la necesidad de fortalecer el rol de los apoderados. Pero esto no significa que la escuela no deba profundizar en este ámbito y esforzarse por implementar un trabajo más sistemático en torno a las reuniones de apoderados.

Puede que algunas modalidades de trabajo resulten demasiado estructuradas para personas que desarrollan una convivencia tan cercana, en este sentido, es relevante potenciar dinámicas de conversación y diálogo que mantengan la frescura de la convivencia y que, al mismo tiempo, promuevan formas de trabajo que permitan mejorar la gestión escolar.

.....
“Cuando se trabajó en el taller sobre el rol de las familia en los aprendizajes de los niños, se produjo algo muy lindo, muy emotivo, yo incluso tengo guardado ese power [point], hay mamás que se emocionaron mucho, hasta lloraron... lo que se produjo fue como esa cercanía de abrirse con nosotros, de poder conocer también cuáles han sido sus dificultades como mamás para enfrentar muchas situaciones que muchas veces uno ignora... partió ese día la educadora, ella contó una historia...”

(Directora)

.....

Corresponderá a esta comunidad construir mecanismos más propios para incrementar la eficiencia del aporte de la familia a la escuela, teniendo a la vista las condiciones especiales en las que se da la relación entre ambas y con la comunidad.

.....
“Quisiera destacar el rol que han tenido los profesores, cómo lo han asumido. Ya está programado que en cada reunión cada profesor tiene que preparar un tema, se nota la diferencia, los profesores no son reacios, están valorando este espacio, todos los profesores se integran a este espacio colectivo, al taller... Después cada apoderado pasa a su curso con el profesor jefe”.

(Inspector)

.....

Algunos avances 2011–2012

- En la escuela se han generado las condiciones para que la recepción de la opinión de los apoderados se produzca sin problemas, sin embargo, la autoevaluación entrega una baja calificación a este punto, la que podría explicarse porque los apoderados no utilizarían este recurso y, en consecuencia, no siempre se recoge el parecer de las familias. Por lo anterior, tal vez sea necesario crear formas distintas para recoger la opinión de los apoderados, posibilitando formatos que estén en sintonía con las características de la comunidad. Dadas las particularidades de la dinámica de funcionamiento que se da en la escuela, se puede decir que la participación del CEPA se produce en la esfera de la información, de la consulta y de la colaboración, pero no se puede decir lo mismo en torno a la toma de decisiones.

• Escuela Básica Chanavayita

Esta escuela se ve enfrentada a diversos desafíos. Estos surgen de la ausencia de trabajo en torno al tema del vínculo de la familia con la escuela. Todo indica que en esta unidad educativa hay una baja motivación por parte de los apoderados a participar. Asimismo, la escuela parece carecer de las herramientas metodológicas que le permitan motivar la participación de las familias y, al mismo tiempo, orientar esta motivación hacia la incorporación de estas en la gestión educativa.

La ausencia de herramientas metodológicas y de comprensión del tema puede ser un factor de retraso del proceso, pero nunca un componente que inhiba el desarrollo de iniciativas que potencien o instalen los vínculos entre la escuela y la familia.

Uno de los factores más importantes para fortalecer el vínculo familia/escuela es conocer las motivaciones que podrían tener los apoderados para querer apropiarse de un rol más protagónico en la gestión educativa. Para lograr esto, es necesario crear los espacios y los mecanismos para recoger esta información y, con posterioridad, darla a conocer y validarla ante los mismos apoderados.

Del mismo modo, la escuela debe establecer cuáles son aquellos contenidos que resultan relevantes para la gestión educativa y que requieren de la participación de los apoderados y de sus familias. El encuentro de ambas informaciones permitirá definir el camino (programa) que se debe diseñar y las metodologías y espacios que se deben construir para llevar a cabo la propuesta.

Algunos avances 2011-2012

- En 2011 se designó un profesional a cargo de coordinar el trabajo con las familias.
- La escuela implementó la utilización del manual para profesores/as jefes para la realización de sus reuniones de apoderados, adoptando además la metodología sugerida por el programa y el desarrollo de los temas propuestos en el manual.
- La escuela tiene una buena evaluación de los aportes del programa; su equipo directivo reconoce la importancia del trabajo con las familias como parte de la gestión educativa y el aporte que estas pueden hacer al proceso educativo, en general, y a la mejora de los resultados, en particular.

La Escuela Básica Chanavayita se encontraba en un lento pero sostenido avance en el proceso de fortalecimiento del vínculo de la escuela con sus familias; entre los años 2010 y 2011, desde la implementación del programa, logró el nombramiento de un coordinador para el área, en la perspectiva de avanzar hacia un trabajo más sistemático. Su equipo directivo, a esa fecha, mostraba plena conciencia de lo relevante de este trabajo, sobre todo si se considera que el programa es bien acogido por los/as docentes y los apoderados.

Sin embargo, durante 2012 la escuela ha sido foco de una serie de cambios a nivel directivo y del equipo de docentes, lo que implicó un importante retroceso, en vista que durante todo el año no se ha trabajado con el material, ni con la metodología sugerida por el programa.

.....
“Hubo un cambio drástico, casi el 80% de cambio de personal en la escuela... es como partir todo de nuevo... Es una tarea titánica para armar de nuevo el engranaje de la escuela... Recién tuvimos planta completa casi a fines de abril, incluso el nuevo director tuvo que estar en aula durante el primer mes”.
 (Jefe Unidad Técnica Pedagógica)

.....
“El cambio trajo problemas con la comunidad también. La política del director estuvo en un ordenamiento con el funcionamiento de la escuela, incluso con los apoderados que estaban sobrepasando su rol... incluso se estaban entrometiendo en cuestiones administrativas... habían traspasado el límite... Ahora esta es una escuela abierta a la comunidad, pero con un orden... todos serán atendidos... pero con un orden en el trabajo, principalmente para reuniones y entrevistas... sobre todo con la atención pedagógica, lo esencial, que es el trabajo en aula”.
 (Jefe Unidad Técnica Pedagógica)

La escuela parece carecer de las herramientas metodológicas que le permitan motivar la participación de las familias y, al mismo tiempo, orientar esta motivación hacia la incorporación de estas en la gestión educativa. Esta carencia, además de la falta de comprensión del tema pueden ser factores de retraso del proceso, pero nunca componentes que inhiban el desarrollo de iniciativas que potencien o instalen los vínculos entre la escuela y la familia.

.....
“Este año sí se logró reordenar y conformar un nuevo subcentro, eso fue un paso importante, aclarar la situación, legalizarla... en reuniones se entregan informes de los resultados de las evaluaciones y mediciones que hace la asesoría externa... el quehacer principal de la escuela es el aprendizaje, ese es el lineamiento de la dirección y ser lo más transparente posible... entregando resultados y evidencias del proceso a los apoderados... que ellos entiendan que lo principal es lo pedagógico, cuáles son las metas de la escuela, por qué se mide velocidad lectora, cálculo mental... cómo se mide, cómo pueden ayudar desde la casa... Esto también se ha vinculado con el objetivo que el programa buscaba... quizás no lo hemos implementado tal cual, pero el foco de nuestro trabajo ha estado en que los apoderados apoyen en la parte pedagógica y, por cierto, también en cosas recreativas y festivas, como el aniversario”.
 (Jefe Unidad Técnica Pedagógica)

• Escuela Básica Simón Bolívar

Esta escuela cuenta con buenos registros de asistencia a las reuniones del CEPA. En general, este cuerpo de apoderados se incorpora a las actividades de colaboración que se le proponen y mantiene relaciones permanentes con sus contrapartes docentes.

Se puede observar una pequeña baja en los promedios de asistencia en las reuniones de apoderados, en especial, entre el primer y el quinto año básico. Sin embargo, esto no parece incidir en las actividades que son de responsabilidad de los apoderados.

Las distintas instancias de participación están disponibles para que operen en la dirección de incorporar en la gestión escolar a los diferentes actores de la comunidad educativa. Sin embargo, esto puede no ser del todo exitoso si no se incrementa el nivel de participación proyectado en las instancias orientadas a los apoderados y sus familias.

De la misma manera, es importante que las iniciativas destinadas al desarrollo de actividades y a recoger los aportes u opiniones de los apoderados, incluyendo las que se produzcan en las reuniones de curso, puedan ser objeto de seguimiento y evaluación. De esta forma, la gestión escolar incorporará efectivamente el aporte de los apoderados.

Algunos avances 2011-2012

- Nombramiento de un/a profesional a cargo de la ejecución de este programa y del trabajo con las familias.
- La escuela implementó la utilización del manual para profesores/as jefes para la realización de sus reuniones de apoderados, adoptando la metodología sugerida por el programa y el desarrollo de los temas propuestos en el manual.
- Incorporación de todos los/as docentes al proceso de planificación y revisión de las actividades propuestas.
- Tiene una buena evaluación de los aportes del programa; su equipo directivo reconoce la importancia del trabajo con las familias como parte de la gestión educativa y el aporte que pueden hacer estas al proceso educativo, en general, y a la mejora de los resultados, en particular.
- Entiende el programa “Acercando las Familias a la Escuela” como una oportunidad para mejorar sus prácticas y procedimientos de trabajo con las familias. A partir de ello, se ha impuesto desarrollar un proceso de mejora, el cual logra visualizarse en los verificadores entregados.

.....
“También es importante que ellos entiendan que por muchas cosas que nosotros les ofrezcamos, si no contamos con ellos, esto no marcha, esto tiene tres patitas... nosotros, ellos y sus hijos, por eso en las reuniones de apoderados hay que formar conciencia, abrir la conversación, recalcar insistentemente en que deben participar en el proceso de formación de sus hijos...”
 (Orientadora)

- Ha puesto en marcha su propio sistema de trabajo, consolidando este ámbito del quehacer educativo con planificaciones, profesionales con tiempos y espacios definidos para este trabajo, recursos materiales y financieros. En otras palabras, esta escuela está generando las condiciones institucionales para abordar adecuadamente el desafío del trabajo con sus familias.
- Cuenta con una encargada del programa, que además forma parte del equipo directivo de la escuela (la orientadora), quien lidera y conduce a los/as profesores/as jefes y al equipo de trabajo psicosocial.
- Se han desarrollado algunos materiales y carpetas de apoyo, como una forma de consolidar un mejor acompañamiento de parte del equipo directivo al trabajo de los/as profesores/as jefes con sus familias. Este material, implica la creación de:
 - evaluaciones
 - plantillas para recoger sugerencias y aportes de los apoderados
 - desarrollo de nuevos temas de interés
 - pautas para detectar intereses y necesidades de los apoderados.
- Esta escuela se ha preocupado por desarrollar un buen proceso tendiente a recoger los intereses y necesidades de sus apoderados, como una forma de dar respuesta a sus inquietudes y generar una mayor participación y compromiso en el proceso educativo de sus hijos e hijas.

.....
“Hay que tener otra gestión para integrar a los apoderados de una forma distinta, que se sientan a gusto... hay que evaluar si vamos a hacer dos o tres jornadas en el año, y ver qué temas queremos trabajar... hacer sentir a los apoderados que ellos efectivamente son parte de la comunidad educativa”.
 (Directora)

.....
“No nos pueden dejar solo la tarea a nosotros... nosotros podemos tener millones de cosas, pero si no nos acompañan, si no estamos juntos... esto no va a marchar... Por eso yo creo que las reuniones de apoderados no se tienen que alejar... hay que estar como pulgas en el oído... pero bueno, es un tema que tenemos que discutir en el equipo... Yo creo que hay que darle una vuelta a la metodología, centrar la reunión en un espacio formativo, que ellos vengan porque sienten que ellos vienen a aprender, saquemos las quejas... para eso citémoslos a entrevistas personales”.

(Orientadora)

.....
“Las reuniones de apoderados antes de la implementación del programa “Acercando las Familias a la Escuela” consistían en una simple entrega de notas parciales, semestrales e información de la conducta del estudiante y planificación de fiesta de fin de año, con acuerdo de cuotas mensuales.

A partir de la inclusión del programa en las reuniones de apoderados se evidencia un cambio notorio debido a que se trabaja en conjunto con padres y apoderados diversos temas de interés que les permiten ayudar a sus hijos e hijas en el proceso educativo y a tener una mejor relación con la comunidad escolar, como también familiar social.

Esta nueva modalidad de trabajo no ha sido fácil, pues al comienzo había mucha resistencia por docentes, padres y apoderados, que pensaban les quitaba tiempo a su reunión”.

(Orientadora)

• **Escuela de Lenguaje Oasis del Saber**

El rol de los apoderados en la gestión escolar de esta escuela debiera tener un mayor protagonismo en la comunidad escolar y, sobre todo, en la gestión de la misma.

Es importante iniciar un proceso para potenciar este rol, pues se trata de apoderados y familias que tienen que tener un conocimiento más acabado de los avances que sus hijos/as van teniendo, lo que les permitirá generar un modelo de relación con el proceso educativo, atendiendo a su particularidad.

Es decir, la participación en este caso pasa a ser una herramienta técnica indispensable con la cual se ejecuta el rol colaborativo del apoderado y la familia en el proceso educativo de sus hijos/as.

La participación de los apoderados y sus organizaciones debe ser vista como una forma de enriquecer la gestión escolar. Esto implica iniciar un proceso que, paulatinamente, vaya llevando el vínculo con los apoderados desde una relación basada en la entrega de información a una que incorpore dinámicas consultivas, colaborativas y de decisión.

Algunos avances 2011-2012

- Esta escuela ha desarrollado un interesante proceso de incorporación y desarrollo de un mayor protagonismo de la comunidad escolar en su conjunto, para enfrentar los desafíos del quehacer educativo.

.....
“Uno ve los resultados que hemos tenido... Para nosotros ha sido bien satisfactorio este trabajo, esta relación con los padres, incluso, nos ha favorecido a que llegue otra gente... ya estamos llegando a la meta de la matrícula y muchos llegan porque otros apoderados les han hablado de la escuela”.

(Directora)

- En el establecimiento se reconoce el rol de los apoderados y se valora su aporte al proceso de aprendizaje de los niños y las niñas. Desde el equipo directivo se ha gatillado una serie de iniciativas y metas que buscan enriquecer la gestión escolar, a partir del fortalecimiento del vínculo con los apoderados y de su incorporación en los distintos instrumentos de gestión de la escuela, como también de la participación en su propia elaboración y actualización.

.....
“Esto ha sido un trabajo titánico de todo tipo, desde las relaciones internas de equipo y miles de cosas más... El trabajo ha sido grande, porque en la población esta escuela ya no era bien vista... A la gente le costó creer, pero estamos viendo los frutos... Y aquí los aliados fundamentales han sido los padres”.

(Jefa Unidad Técnica Pedagógica)

- Se tiene una muy buena valoración del programa. La escuela continúa desarrollando diferentes estrategias durante el año para motivar y mantener el interés de los apoderados. Esto ha permitido mejorar la asistencia y participación de los mismos en las reuniones, donde toman conciencia de la importancia que ellos tienen en el apoyo de los aprendizajes de los niños y niñas.

.....
“En las reuniones de cursos tratamos de innovar en las metodologías, para incentivarlos. Nosotros trabajamos con un nivel muy vulnerable de la población, tanto así que hay niños que están prácticamente solos... sus papás trabajan todo el día, los niños están acá, muchos en la jornada complementaria, que es un apoyo para los padres”.
 (Directora)

- En esta escuela es el equipo directivo (directora y Jefe UTP) quien lidera y conduce el trabajo con las familias, articulando el programa como parte del liderazgo directivo. Se aprecia un permanente compromiso con el mejoramiento educativo, al visualizar el trabajo con las familias como parte de la gestión escolar.
- La escuela ha implementado cada año la utilización del manual para profesores/as jefes; con él se planifican las reuniones de apoderados y se incluyen nuevos temas y contenidos de interés, utilizando la metodología propuesta por el manual. Esto ha tenido una buena recepción de parte de las familias, aumentando considerablemente su participación tanto en las reuniones de apoderados, como en los eventos y actividades planificadas y convocadas por la escuela.
- Esta es una de las pocas escuelas que, además, fue capaz de avanzar en la revisión y adecuación de sus instrumentos de gestión (Proyecto Educativo Institucional y Plan de Mejoramiento SEP), incorporando los desafíos del trabajo con las familias en estos.
- Se han desarrollado algunos materiales y carpetas de apoyo como una forma de consolidar un mejor acompañamiento de parte del equipo directivo al trabajo de los/as profesores/as jefes con sus familias. Este material implica la creación de videos, pautas de evaluación, plantillas para recoger sugerencias y aportes de los apoderados, desarrollo de nuevos temas de interés, guías de trabajo con los apoderados, etc.
- Esta escuela cuenta con una programación anual de las distintas actividades y reuniones a desarrollar con las familias, que forma parte de la planificación escolar, y tiene tiempos y espacios definidos desde inicios del año.
- Existe una importante motivación en el equipo directivo, el que ha implementado una serie de iniciativas y metodologías que permiten motivar la participación de las familias en las diferentes actividades que desarrolla la escuela.
- Claramente, existe una planificación que busca intencionar el fortalecimiento del vínculo de las familias con la escuela, lo que se ve reflejado en los diferentes instrumentos de gestión de la escuela: reglamentos, PEI, estatutos, etc.

- Se ha desplegado durante el año una serie de iniciativas que buscan recoger y abordar las diferentes temáticas de interés de los apoderados, buscando incluso desarrollar nuevas competencias en ellos.
- Se ha generado material escrito y audiovisual, de tal forma de enriquecer el trabajo desarrollado a partir del uso del Manual “Acercando las Familias a la Escuela”.

.....
“El programa ‘Acercando las Familias a la Escuela’ nos ha permitido, como profesionales, enriquecer y fortalecer el vínculo que siempre debe existir con los padres de nuestros alumnos y alumnas, logrando estrechar los lazos para mejorar el proceso de enseñanza de nuestros niños y niñas, reconociendo la importancia de nuestra labor como Educadores, al ser capaces de instruir en la crianza, en las formas de enseñar, en la prevención de abusos, dándoles respuestas a sus inquietudes y, sobre todo, ayudándolos a guiar a sus hijos e hijas en el camino que se inicia en su educación, permitiéndoles creer que es posible que sus hijos se proyecten en el futuro, tengan sueños y se sientan capaces de lograrlos con la ayuda de su familia”.
 (Equipo directivo)



Capítulo III

Principales aprendizajes, avances y desafíos

En el apartado anterior se describe el proceso desplegado en cada una de las escuelas participantes del programa, a partir del reconocimiento de su punto de partida en cuanto a la relación con las familias de sus estudiantes –tras la aplicación del diagnóstico inicial– y el desarrollo de cada una de las líneas de trabajo incorporadas en el programa, para luego dar paso a la revisión del proceso en cada institución educativa mediante la aplicación de la autoevaluación. Esta herramienta permitió la entrega de información, insumos y análisis para el equipo de gestión, con el propósito de intencionar la toma de decisiones respecto de algunos ámbitos importantes a potenciar y fortalecer desde lo institucional, como también, de otros elementos que se encuentran más ausentes o débiles y que resulta necesario revisar. Asimismo, este ejercicio dio pie para considerar la implementación de prácticas sostenibles y permanentes en el tiempo, que configuren un sistema propio a través del cual cada escuela define cómo establecer alianzas con las familias.

Es así como las escuelas van adoptando sus caminos propios, definiendo estrategias, enfatizando estilos de relación, reforzando competencias, buscando alianzas y fortaleciendo redes de apoyo, conformando equipos de trabajo, articulando el accionar del programa con estrategias institucionales contenidas en sus propios instrumentos de gestión, incorporando temas de trabajo de acuerdo a las necesidades del contexto y también a las de las familias que participan de la comunidad educativa, etc.

En esta diversidad de acciones, miradas y apuestas institucionales, es posible recoger algunos aspectos que nos hablan de aprendizajes importantes de relevar y explicitar, en términos de dar cuenta de los hallazgos destacados por los propios actores educativos involucrados directamente en esta experiencia. Se trata de hallazgos que, muchas veces, tensionan el propio accionar de las escuelas con las familias, como también de un conjunto de avances en el proceso que demuestran la relevancia del vínculo para el mejoramiento efectivo de los aprendizajes en niños y niñas.

De acuerdo a lo anterior, se han levantado cinco ejes de carácter transversal que permiten sistematizar los principales aprendizajes, avances y desafíos que las escuelas se han planteado, tras el análisis de sus propias experiencias.

1. Mirada que la escuela tiene de las familias que participan de su comunidad

Las siete escuelas involucradas en la experiencia son de dependencia municipal, todas ellas relevan como fundamental analizar el contexto en el que se desarrollan y las familias que participan de su comunidad.

Al respecto, definen el contexto como un espacio sociocultural con altos niveles de vulnerabilidad, permeado por problemas de delincuencia, consumo y tráfico de drogas, cesantía, baja escolaridad y falta de oportunidades laborales. En reiterados casos, se señala que **“las familias no escapan a estos problemas sino que, por el contrario, permean su vida cotidiana. En la percepción de las y los docentes, destaca la opinión que apunta a que las condiciones de vida de los apoderados y sus familias dificultan que se puedan comprometer en el proceso educativo de los niños y niñas, como también que la participación de los apoderados se limita a hacer exigencias y se presta para confusiones”**².

A lo anterior, se suma un dato aún más preocupante respecto a la mirada que existe entre los actores y el desafío del trabajo que implica dotar de herramientas que permitan avanzar en la reconstrucción de alianzas, confianzas y trabajo colaborativo. **Un 23% de los docentes que participaron del estudio de percepción indican que “los apoderados no cuentan con la capacidad para desarrollar aportes relevantes al proceso de educación de los alumnos”**. Esto debe ser abordado como un desafío, en la perspectiva de hacer sostenible el proceso en las escuelas participantes, especialmente en términos de abordar las expectativas que las y los docentes construyen respecto de las posibilidades de realizar un trabajo de calidad con niños y niñas de contextos vulnerables y, por cierto, de las familias que son parte de la comunidad escolar.

Así, resulta complejo desplegar una estrategia institucional con el propósito de fortalecer la alianza entre la escuela y la familia sin abordar, al menos, las siguientes interrogantes:

- ¿Qué se espera del vínculo?
- ¿Cuál es la responsabilidad de la escuela en este proceso? Y, ¿de qué forma se materializa esta responsabilidad en los actores educativos?
- ¿Desde dónde se invita y convoca a las familias?
- ¿Qué se espera de las familias?

Respecto de esto, resulta relevante que las escuelas, desde sus equipos directivos —en su mayoría—, reconocen y explicitan en sus evaluaciones y propuestas de trabajo que **“el propósito central de esta apuesta está en valorar a la familia como la instancia sustantiva para el desarrollo integral de niños y niñas y, por tanto, todo el aporte que puede realizar la escuela en el logro de aprendizajes de calidad debe incorporar estrategias de trabajo conjunto con las familias, que fortalezcan las competencias de estas para apoyar en el proceso educativo a sus hijos e hijas”**.

Al respecto, las experiencias expuestas han encontrado distintas formas para avanzar en la materialización del vínculo, como, por ejemplo, intencionando en las reuniones de apoderados el desarrollo de talleres formativos que aborden temas diversos, pasando desde la reflexión de roles parentales hasta la incorporación de temáticas atinentes al desarrollo de niños y niñas, como son la sexualidad, el consumo de drogas, algunas técnicas de estudio, etc. Otras experiencias han complementado el proceso a través de acciones que buscan ampliar el conocimiento y la comprensión que las familias tienen del quehacer de la institución educativa, de sus metas, apuestas, estrategias educativas, etc. Incluso algunas han potenciado la relación a través de la formación de un equipo multidisciplinario encargado de apoyar el abordaje de situaciones específicas de aprendizaje, que han partido con el trabajo con los niños y niñas, pero que al poco andar han involucrado a las familias en el proceso.

Lo interesante de cada una de estas apuestas está en que han permitido, en distinta forma, avanzar en el mejoramiento de las condiciones y la calidad de los aprendizajes de niños y niñas. A su vez, han logrado permear y tratado de revertir la imagen, en gran medida generalizada, sobre familias complejas, precarias económica y culturalmente, que no se responsabilizan de su función formativa, apostando hoy a que es posible involucrarlas en el proceso educativo y establecer alianzas de trabajo colaborativo.

² De acuerdo a la encuesta de percepción aplicada en agosto de 2012, las opciones señaladas por las y los docentes de las escuelas participantes representan el 69% del total de la muestra.

2. Mirada desde la gestión escolar y el equipo profesional

El desarrollo del programa, con mayor intensidad en unas escuelas que en otras, ha gatillado la revisión y el análisis de la propia gestión escolar. Esto ha implicado una mirada inicial intencionada en los instrumentos de diagnóstico y autoevaluación, pero, lentamente, se ha ido incorporando en la reflexión y en la toma de decisiones del equipo de gestión de cada una de las escuelas involucradas; así se relevan aspectos como:

- **La revisión de los propios instrumentos de gestión escolar —esencialmente Proyecto Educativo, Manual de Convivencia y Plan de Mejoramiento Educativo PM SEP—, adecuando y relevando aquellos ámbitos asociados a la participación de las familias y las y los apoderados en distintas instancias de la vida escolar, como también en el tratamiento de temáticas que trascienden lo funcional de la relación y apuntan a la definición y comprensión por parte de las familias de las metas educativas de la escuela, sus sentidos y estrategias, como una forma de involucrarlas activamente en el proceso con sus hijos e hijas.**
- Particular importancia adquiere esto en las escuelas que han dado un paso relevante al complementar sus diagnósticos institucionales con la definición de estrategias y acciones específicas en sus Planes de Mejoramiento Educativo SEP, lo que implica intencionar explícitamente la instalación de prácticas institucionales específicas, a través de estrategias y acciones, y el uso de recursos para su implementación.
- **El desarrollo de instancias de trabajo con las y los docentes, con el propósito de definir estrategias específicas para el trabajo con las familias,** que abarcan la planificación de las reuniones de apoderados, la preparación de talleres formativos, la incorporación de las entrevistas o reuniones personalizadas, el análisis de informes de especialistas de equipos multidisciplinarios, etc.
- **La definición de un/a profesional a cargo del programa, encargado/a de coordinar el trabajo con los/as profesores/as, de la preparación y evaluación de las reuniones de apoderados, así como, también, de la articulación con otros profesionales de apoyo al proceso.** En la mayor parte de las escuelas estos/as profesionales son el orientador u orientadora, quienes han expresado en su acción las competencias necesarias para desempeñar la función. Incluso algunos de ellos/as han expresado que la implementación del programa les ha permitido reordenar su quehacer en la escuela, revitalizando su apuesta profesional y vocacional de trabajar en contextos de vulnerabilidad.

Respecto a la formación de equipos psicosociales, compuestos por una diversidad de profesionales (psicólogos/as, psicopedagogos/as, asistentes sociales, entre otros), la mayor parte surge de la implementación de los Planes de Mejoramiento SEP para el despliegue de acciones específicas con aquellos/as estudiantes que presentan mayores dificultades de aprendizaje. Lo interesante de esto es que las propias escuelas y sus equipos de gestión han potenciado el trabajo integrado y articulado de este equipo, subrayando que un aporte importante y fundamental está en el trabajo conjunto y multidisciplinar con los niños, las niñas y sus familias. Lo anterior permite avanzar desde la mirada que restringe la acción a lo psicosocial y levanta estrategias desde "lo problemático", a una mirada de gestión que apunta a estrategias integradas que no solo enfatizan los aspectos que resulta necesario fortalecer, sino que, a la vez, apuestan a la posibilidad de recrear y construir estrategias de mejoramiento con mayor nivel de integración y participación de los distintos actores educativos.

- En este ámbito, destaca la **percepción que los actores —docentes y apoderados— tienen sobre los equipos de gestión de las escuelas. Ambos coinciden en que "existen las competencias apropiadas (instrumentos y conocimientos) para motivar y desarrollar iniciativas que promuevan la participación de los apoderados"**, cuestión que resulta relevante al minuto de proyectar la implementación de estrategias institucionales que, en forma progresiva, penetren los distintos espacios de la vida escolar. De ser así, han de plantearse como desafío la posibilidad de diversificar el desarrollo de acciones coherentes con este propósito, que efectivamente intencionen mayores niveles de participación, involucramiento y compromiso, en términos de calidad y no necesariamente de cantidad de actividades. De este modo, es significativo evaluar el impacto de la participación de los apoderados en diversas acciones programadas y ejecutadas por la escuela y preguntarse si es pertinente insistir exclusivamente en la participación en reuniones de apoderados, efemérides y celebraciones, o, más bien, resulta importante, dado el análisis y proceso de la escuela, avanzar en la convocatoria a otros espacios, como la revisión del proceso educativo, la definición de estrategias institucionales de mejoramiento, la evaluación institucional, etc., todos estos últimos, reconocidos por los apoderados como espacios en los que tienen menor incidencia. Entonces, un enorme desafío está no solo en pensar desde la escuela y, particularmente, desde su equipo de gestión, en estrategias y acciones de acercamiento con las familias, sino que convocar a las propias familias a aportar en estas definiciones institucionales.

3. Sobre un vínculo más institucional

Como ya se ha mencionado, otro aspecto de relevancia en el proceso y que logra instalarse en las escuelas, especialmente en aquellas que han asumido el desafío desde la gestión, tiene que ver con la definición de estrategias que se proponen “**pasar de la actividad o evento con participación de la familia a la estrategia institucional del vínculo**”, lo que conlleva el paso de la inmediatez de la acción a la definición más estratégica, con el desarrollo de objetivos y metas institucionales que recogen la experiencia desplegada, las características de contexto y de sus actores. También intenciona un proceso en el mediano plazo, que conlleva el fortalecimiento de competencias en los actores y el despliegue de prácticas que desafían el quehacer de la institución educativa, impulsan el trabajo colaborativo, el reconocimiento de las potencialidades de los sujetos involucrados y proyectan la instalación de un sistema de trabajo.

4. Sobre el énfasis en los resultados de aprendizaje

Un desafío importante a considerar en la consolidación y proyección del programa en las escuelas participantes, dice relación con **el foco y la tensión puestos en el logro de aprendizajes de calidad**. En el contexto de la SEP, las escuelas han ido propiciando y ocupando con mayor sistematicidad la implementación de estrategias y acciones que impacten efectivamente en el mejoramiento de los resultados de aprendizaje de niños y niñas, permitiendo evidenciar el progreso de la institución educativa en el cumplimiento de su proyecto institucional y, por cierto, de las metas comprometidas en sus respectivos Planes de Mejoramiento Educativo. La relevancia de este proceso obliga a la escuela a definir con claridad no solo los niveles de aprendizajes que deben lograr los niños y las niñas, sino que también, precisar cuáles son los ámbitos de la gestión institucional que deben reforzarse, de modo tal de lograr la generación de condiciones que permitan dar cumplimiento a sus apuestas de forma sostenida.

Así, resulta de relevancia recoger y potenciar las experiencias desplegadas a través del programa, especialmente aquellas que han logrado situar y articular el desarrollo de acciones de fortalecimiento del vínculo con las familias con el mejoramiento efectivo de los aprendizajes de las y los estudiantes. De esta forma, se pasa de la buena intención y del voluntarismo, a estrategias claras, evaluables, posibles de monitorear y de retroalimentar en el proceso de implementación, las que, junto con otorgar un sello distintivo a las escuelas, las disponen a convocar a las familias a espacios de participación que no solo se remiten a la entrega de información, sino que generan una disposición e incluso competencias psicosociales y parentales, para facilitar su rol de apoyo y acompañamiento a niños y niñas.

5. Sobre las reuniones de apoderados

Este trabajo sistemático con las y los apoderados requiere de la existencia de espacios institucionales específicos de trabajo: esto ha sido comprendido y valorado por las escuelas participantes del programa, especialmente en **la resignificación del espacio de las reuniones de apoderados**, entendiendo que esta es una instancia privilegiada para refundar el vínculo con las familias.

Revitalizar las reuniones de apoderados ha implicado importantes transformaciones y aprendizajes en las escuelas. La formación de equipos, la coordinación del trabajo, la preparación de materiales y metodologías específicas, el recoger y considerar las necesidades de los apoderados, la posibilidad de disponer de un espacio, como también de una actitud distinta de quien lo lidera (director/a, orientador/a, jefe/a técnico/a y profesor/a jefe), han retribuido importantes aportes al proceso educativo. Entre ellos, un conocimiento más cercano y real de las familias, la búsqueda de soluciones colectivas y compartidas ante dificultades, el cambio de disposición y actitud de las familias con la escuela, la inclinación a apoyar requerimientos institucionales, la demanda de las familias para contar con mayores elementos para apoyar el proceso formativo de sus hijos e hijas, etc.

Capítulo IV



Experiencias y buenas prácticas

Las experiencias desplegadas por todas las escuelas participantes del programa nos hablan una vez más de la diversidad, expresada en sus actores, aspiraciones y metas, formas de trabajo y de relación, prioridades, desafíos, expectativas, innovaciones y compromisos.

Cada una de las escuelas se integró al trabajo propuesto de forma distinta, de acuerdo a su contexto, su historia y su proyecto institucional, relevando diferentes elementos, en función de su pertinencia, prioridades, sentidos y articulación con los desafíos de la institución.

Así, este capítulo sistematiza tres experiencias que han demostrado, durante la implementación del programa, que es posible iniciar y proyectar un proceso de acercamiento entre la escuela y la familia, una nueva relación sustentada en la confianza en el otro y en su capacidad de aportar en el logro de una meta compartida: mejorar la calidad de los aprendizajes de todos los niños y niñas que participan de la comunidad escolar.

Son escuelas que comparten situaciones de alta vulnerabilidad social y educativa, y –en ese contexto desafiante– que han emprendido transformaciones, innovaciones y tienen logros que compartir.

De esta forma, de acuerdo a la narración de sus experiencias, a la evaluación y autoevaluación de su proceso, a la conversación con sus equipos directivos y apoderados, hemos identificado

elementos que en cada una de ellas dan pie a la instalación progresiva de buenas prácticas, ya que el conjunto de acciones desplegadas les ha permitido alcanzar metas y logros compartidos, de forma innovadora, participativa y con proyección institucional y posibilidades de replicabilidad.

Al respecto, cabe destacar que para estas experiencias educativas de las comunas de Alto Hospicio e Iquique, el mejoramiento de aprendizajes en niños y niñas es relevado de formar permanente como el eje fundamental, a partir del cual se ordenan todos los procesos y acciones emprendidos por la escuela, destacando con fuerza la explicitación que cada una de ellas hace con relación al respeto y cuidado por el desarrollo integral de niños y niñas, lo que pone en juego procesos que involucran a toda la institución, la diversidad de sus actores y su contexto, ya que se trata de transformar las condiciones existentes.

De este modo, estas buenas prácticas comparten algunos elementos que vale la pena destacar:

- Son dinámicas, están en proceso de constante revisión y adaptación.
- Han sido planificadas con objetivos claros y precisos, y, márgenes temporales, aunque algunas de ellas recojan acciones que antes se hacían de forma poco sistemática o casual.
- Su implementación ha generado algún nivel de impacto importante, lo que conduce a generar cambios en las prácticas pedagógicas e institucionales y en las formas de organización.
- Han incorporado la participación de distintos actores educativos a lo largo de todo el proceso.
- Se han esmerado en buscar alternativas originales para abordar la participación de las familias en la escuela.
- Poseen condiciones de replicabilidad, con las readecuaciones pertinentes a otros espacios.
- Demandan continuidad y proyección en el espacio y el tiempo.
- Logran resultados, que hay que evaluar de acuerdo a su contexto.

Desarrollar procesos de identificación, sistematización y socialización de buenas prácticas fortalece la capacidad de los equipos para recuperar, registrar y poner en valor sus iniciativas. De esta manera, se reconoce a la escuela su estatus de espacio para el mejoramiento y la innovación, con condiciones y oportunidades para llevar a cabo procesos de exploración, búsqueda, descubrimiento, reflexión, trabajo colaborativo, análisis y evaluación de las propuestas y prácticas pedagógicas e institucionales, identificando experiencias educativas valiosas y significativas, con el propósito de enriquecer los vínculos familia/escuela, potenciando integralmente la trayectoria escolar y vital de niños y niñas.

“La experiencia educativa desplegada nos muestra cada día que ya no es posible que las instituciones educativas puedan ser consideradas como meras receptoras de las decisiones políticas o simples ejecutoras de éstas; políticas e instituciones se influyen mutuamente. Resulta, entonces, necesario contribuir a abrir la escuela y las aulas; asumir el desafío de ensayar nuevas alternativas, probar otras estrategias, imaginar e intentar otros caminos; creer que es posible mejorar lo que hacemos”³.

“Nosotros hemos formado un equipo”

(Escuela Básica Gabriela Mistral, Iquique)⁴

La Escuela Gabriela Mistral ha formado un equipo de trabajo compuesto por la orientadora (que coordina), el psicólogo y el orientador familiar, con el propósito de articular institucionalmente el trabajo de apoyo psicosocial y de fortalecimiento del vínculo con las familias.

“Para la escuela este trabajo ha sido más sostenible... porque hemos ido armando un equipo psicosocial... con ellos ha sido distinto, un verdadero soporte, los apoderados se dan cuenta, los reconocen... hemos logrado subir los porcentajes de asistencia... Esto permite trabajar en el mediano plazo, con mayor proyección. Ha sido una buena experiencia, esto ha sido posible también a través de los recursos SEP...”.
(Orientadora, Escuela Básica Gabriela Mistral)

La organización del trabajo se ha visto reflejada en:

- El trabajo del material entregado para apoyar el desarrollo de las reuniones de apoderados.
- Instalar espacios de trabajo con los/as profesores/as jefes, para preparar las reuniones de apoderados y evaluar periódicamente el proceso.

³ González, A.L. “Manual operativo del maco de buenas prácticas de cooperación empresarial con el sector educativo”. Fundación Empresarios por la Educación. Bogotá, Colombia, 2005.

⁴ El relato de esta experiencia ha sido construido fundamentalmente a partir de las entrevistas realizadas a la orientadora, el psicólogo, al orientador familiar (25 de agosto de 2012) y a los apoderados (5 de octubre de 2012).

- Preparar material adicional que incorpora temas seleccionados por la escuela, que recogen los intereses y necesidades de los apoderados.
- Entregar material y guías a los apoderados que no pueden asistir a las reuniones, para la revisión de los temas en las familias.

.....
"Hemos trabajado los temas propuestos en las reuniones e incluso a los apoderados que no vienen se les entrega una guía con el tema para que lo tengan, lo lean, lo puedan compartir en sus casas... estén informados de lo que en la escuela se está haciendo".

(Orientadora, Escuela Básica Gabriela Mistral)

.....
"Nosotros ya trabajamos los temas que estaban propuestos en el manual, así que estamos incorporando otros temas... Por ejemplo, se nos ha pedido trabajar temas de seguridad, el temor de terremotos y tsunamis... así que lo preparamos y trabajamos con los apoderados, para que ellos sepan cómo se abordará en la escuela un tema de esta naturaleza... se les entregó material, se vio un video..."

(Orientador familiar, Escuela Básica Gabriela Mistral)

- Articular distintas instancias escolares para abordar los temas propuestos con diferentes actores educativos.

.....
"También yo le he pasado material a los colegas para que lo aborden en la hora de orientación, y complementamos en un trabajo con el Previene, allí se trabaja la parte valórica, también hemos trabajado en conjunto con el Programa Habilidades para la Vida".

(Orientadora, Escuela Básica Gabriela Mistral)

- Generar estrategias diversas apoyándose en las competencias multidisciplinares del equipo.

.....
"También los profesores jefes deben entrevistar a los apoderados dos o tres veces al año, hay un protocolo para llegar a acuerdos y compromisos... si hay temas más complejos se apoyan con el psicólogo-terapeuta, tenemos una aula sensorial, tenemos bicicleta, escaladora, cama de masajes... está pensado para los niños más inquietos... es un programa para que bajen sus energías y luego se reintegren a la sala... También a los niños que tienen mayor complejidad los atiende el psicólogo... Nosotros hemos formado un equipo psicossocial, del que también es parte el orientador familiar, él va a las casas... entonces allí se ve por qué el niño no está viniendo... se manda también a la corporación para que haya una coordinación con las asistentes sociales".

(Orientadora, Escuela Básica Gabriela Mistral)

- La valoración que el equipo de la escuela tiene respecto de la importancia de la participación sistemática de los apoderados, como también de alimentar este vínculo con contenidos y temas que contribuyan a mejorar efectivamente los aprendizajes de niños y niñas.
- Mantienen desafíos, principalmente asociados a mejorar la asistencia de las familias a las reuniones de apoderados.

.....
"Una de las cosas que nosotros hemos tenido... es que a veces no hemos tenido la asistencia que hemos querido... eso es una cuestión que pasa en todos los colegios... siempre estamos pensando en cómo atraerlos, cómo encantarlos... tenemos como un 50% de asistencia a las reuniones de apoderados... esto varía dependiendo del ciclo... esto también tiene que ver con el contexto en donde está el colegio –de alto riesgo–... más preocupación en los más pequeños... es como bueno para el sector... pero queremos que sea más".

(Orientadora y orientador familiar).

CLAUDIA VILLANUEVA

es apoderada de sus dos hijos: Gabriel, de 13 años, que cursa octavo año básico, y Fernanda, de 5 años, que está en pre kínder.

“A mi hijo lo trasladé el año antepasado de un colegio particular subvencionado, lo trasladé porque mi hijo tuvo hartos problemas allá... Se puede decir que estaba sufriendo de bullying, y en esa escuela no pensaban en el bienestar de los niños. Llegó un punto en que él no quería ir al colegio... se



promedio, incluso le ha ido mejor de cómo le iba en el otro colegio, incluso en un ramo que allá tenía rojo... Se siente más cómodo acá... el encontró sus amigos, sus “brothers” como él dice... allá se juntaba solo con las niñas y por eso lo molestaban... acá él se lleva bien con todos.

levantaba súper animado, llegaba a la puerta y no quería ir... Llegaba todos los días triste y cuando hablé con la profesora ella me dijo “pero Gabriel no dice nada, ¿cómo quiere que sepamos nosotros?”... y yo le dije, “pero date cuenta de las conductas...”. Yo sé que Gabriel es desordenado, es medio payaso... yo nunca he cerrado los ojos ante esa situación, pero en el colegio donde trabajo yo hay psicólogo, psicopedagogo... Al final lo saqué de allí, fue como un proceso de adaptación de como tres semanas... y ahora está súper bien, se le han quitado hasta las mañas... Él no ha bajado su

Igual es muy importante que los niños se sientan bien en la escuela, que se sientan acogidos, los profesores deben preocuparse de la autoestima... Aquí los apoderados tienen la posibilidad de conversar y plantear sus dudas, también ha ido la directora y la jefa técnica a la reunión... se trata de buscar siempre la mejor solución a los problemas”.

*Claudia Villanueva
Apoderada Escuela Básica
Gabriela Mistral*

DANIELA MELLADO

es apoderada de Xiomara de 9 años, que cursa cuarto año básico, y de Nykolás de 6 años, que está en kínder.

“Mi hija ingresó acá en primero básico... fue bueno haberla cambiado, en la otra escuela no me gustaba el ambiente, ni de los profesores ni de los alumnos, allí habían puros repitentes... a ella no le cuesta, es buena alumna, ella ha tenido varias veces el primer lugar. Nykolás también va en kínder y ya sabe leer y escribir...



Nada que decir, en la casa se les ayuda tanto a los dos... A mí me dicen siempre que la cambie de escuela... que se va a perder en una escuela municipal, pero yo quiero que ella termine su octavo básico aquí. Yo no veo a mi hija en otro colegio, menos en un particular subvencionado.

La tía del kínder... parece que las tías de los pequeños son más dinámicas para hacer las cosas, todas las reuniones son así, nos forma en grupos, nos hace participar... nos entrega la guía, ella lee y luego trabajamos en grupos... La reunión pasada fue el psicólogo, fue muy buena esa reunión, a mí me

gustó mucho... había mamás con muchas dudas... ojalá se vuelva a repetir... A veces uno no pregunta porque le da vergüenza o uno no se sabe explicar.

Con el Nykolás la tía me ayudó mucho, cuando él empezó a reconocer las letras y a juntarlas, la tía me dijo que le enseñara en abecedario, pero fonético con

sonidos... pero yo le dije que me tenía que ayudar, porque cuando yo era niña, eso no se enseñaba así, entonces yo no sabía pronunciar así, y ningún problema... en un puro día ella me dijo “el abecedario así” y yo me lo aprendí... se lo enseñé al Nyko... todos los días, nos veníamos practicando y en dos semanas aprendió a leer... hasta la Xiomara le ayudó... pero hay que darse el trabajo, y muchas mamás no lo hacen”.

*Daniela Mellado
Apoderada Escuela Básica
Gabriela Mistral*

“Cuando se tiene vocación, las cosas salen del alma... se avanza en conjunto y se obtienen logros compartidos con las familias”⁵

(Escuela Básica Simón Bolívar, Alto Hospicio)

.....
"Hay muchas cosas que se nos escapan, pero dentro de lo que vemos, tenemos que hacernos cargo de que los niños tengan una buena educación, hay que estar ahí, aunque hayan sin sabores... hay cosas que gratifican... y sobre todo en esta sociedad que le faltan tantos valores, entonces si rescatas a un niño es maravilloso porque eso se replica en sus vidas y en sus propias familias".

(Orientadora, Escuela Simón Bolívar)

.....

El trabajo sistemático y comprometido de la orientadora y la directora de la Escuela Simón Bolívar se ha materializado en la búsqueda de diversas estrategias institucionales y participativas que, convocando a los distintos actores, apuntan a mejorar la calidad del proceso educativo que viven niños y niñas, obteniendo mejores resultados de aprendizaje en una escuela que está abierta a la comunidad.

Algunos elementos que destacan de esta experiencia dicen relación con:

- El trabajo programado y ordenado en las reuniones de apoderados, con foco prioritario en el desarrollo de un taller formativo.

.....
"Se ha ido trabajando las reuniones de apoderados... pero a nuestro parecer todavía nos falta más integración de los padres y apoderados... que vengan más".

(Directora, Escuela Simón Bolívar).

.....

"Yo creo que hay que darle una vuelta a la metodología, centrar la reunión en un espacio formativo, que vengan porque sienten que ellos vienen a aprender, saquemos las quejas de ese espacio".

(Orientadora, Escuela Simón Bolívar)

.....

5 El relato de esta experiencia ha sido construido fundamentalmente a partir de las entrevistas realizadas a la directora, la orientadora (25 de agosto de 2012 y 5 de octubre) y los apoderados (5 de octubre de 2012).

.....
"Al respecto, se han buscado estrategias que les faciliten a las familias involucrarse en este espacio... Siento que los talleres que preparamos son recibidos con muchas ansias, los apoderados se han dado cuenta que aprenden cosas nuevas, validan estos espacios de participación... a veces, hay mamás que no pueden venir, pero vienen y dan sus excusas... a veces, en algunos cursos, la asistencia no es óptima, no es lo que uno espera, pero ya se ha instalado en los apoderados que en la reunión se trabaja un taller, que el tema es relevante y es de apoyo para la formación de sus hijos, y para su trabajo en el hogar... así ha aumentado el número de apoderados que al día siguiente viene a pedir la hojita del taller... Si uno mira esto se da cuenta que el programa ha cumplido su objetivo en la escuela, pero esto no es algo estático... tenemos que continuar buscando nuevas alternativas de trabajo con las familias que complementen el trabajo, lo diversifiquen".

(Orientadora, Escuela Simón Bolívar)

.....

- Instalar las entrevistas a apoderados como una herramienta fundamental de la comunicación entre la escuela y las familias, las que son de responsabilidad directa de los/as profesores/as jefes, con apoyo del equipo de gestión y otros especialistas en casos específicos.
- Plantearse como desafío permanente la información a las familias sobre el quehacer de la escuela.

.....
"También es importante educar a los apoderados... uno les pregunta, '¿su hijo está en integración?... No sé'... no saben que hay una psicóloga, que tenemos un proyecto de integración, que hay un reglamento de convivencia, en qué consiste, para qué sirve... si tiene un hijo muy inquieto que se pueden buscar otras alternativas... por ejemplo, que ellas los acompañen en la sala... si no puede darme usted otra solución, buscar lo que es conveniente para todos, llegar a un mutuo acuerdo... Hay que mostrarles a los apoderados lo que la escuela está haciendo, hay que mostrarlo, para que nos conozcan desde el centro y así nos aprendan a valorar, porque sabrán en qué podemos apoyarlos... Esto va a ir cambiando, pero es un proceso... ayer comenzamos y todos los apoderados que vinieron cambiaron su opinión... hay apoderados que llegaron a la escuela porque hay un espacio nuevo, no nos conocen...".

(Directora, Escuela Simón Bolívar)

.....

- Buscar estrategias para avanzar en la consolidación del compromiso de los/as profesores/as de la escuela.

“Nos ha costado un poco involucrar a los profesores este año, porque tenemos muchos profesores nuevos”.

(Orientadora, Escuela Simón Bolívar)

“... sabes porque también sienten que les falta tiempo... es limitado, estamos con otra asesoría y eso es bien demandante... Los profesores también deben preocuparse de la atención de apoderados, tienen una hora para ello... pero siempre el tiempo es poco... y ese es también un espacio importante para crear lazos”.

(Directora, Escuela Simón Bolívar)

“Yo creo que nosotros deberíamos potenciar en los profesores... crearle conciencia al profesor de la importancia del uso de la reunión para abordar temas que al apoderado le sirvan para apoyar a sus hijos en el proceso de aprendizaje”.

(Orientadora, Escuela Simón Bolívar)

- Desplegar espacios de encuentro pensados para los apoderados, que les motiven a asistir y participar, porque se sienten escuchados y reconocidos.

“Aquí no hay un cambio de un 100% de los apoderados, pero en general, cuando han existido casos específicos... y si los apoderados se sienten acogidos hay cambios, si las personas entienden... vienen, vuelven y si no pueden explicar el porqué... y buscan otro espacio... Ellos se van involucrando porque también sienten que su experiencia es valorada, se escucha, se considera...”.

(Orientadora, Escuela Simón Bolívar)

XIMENA ZÚÑIGA

es apoderada de Christopher de 14 años, que cursa sexto año básico.



“Yo llevo cinco años como apoderada en este colegio, mi hijo ha presentado muchos problemas de aprendizaje, ha tenido muchos problemas y este colegio me lo ha aceptado... yo converso con la directora y la orientadora... me ha permitido estar todo el tiempo con mi hijo

aquí, desde que entra hasta que sale, todo el día... a mí la directora me ha permitido apoyarle en sala para que no se quede atrasado, porque él es grande y tiene problemas de aprendizaje, entonces le cuesta el doble. Este colegio es abierto a recibir a los apoderados, en los talleres que se hacen en reunión les hablan de todo, de sexualidad, drogas, alcoholismo, y eso nos permite acercarnos más a ellos, hablar de temas que les interesan... Primera vez que en un colegio yo veo esto en las reuniones de apoderados, nos dan una hojita con un tema para leerla y compartirla con otros... esto hay que continuarlo, porque los temas nos sirven, porque hay cosas que uno no ha hecho con su hijo. A veces uno no sabe comunicarse con ellos y esto a mí me ha

ayudado, por ejemplo, cuando trabajamos el tema del apoyo para estudiar, ayudarlo en sus tareas y materiales... antes yo lo hacía, pero no era igual, no era ordenado, con un horario. También creo que fue bueno hablar de drogas, sexualidad y alcohol, porque estos son temas que a ellos

les interesan y a veces nosotros desconocemos algunas cosas o cómo plantearles a ellos una conversación.

En ese aspecto el colegio ha sido buenísimo. Yo vengo todos los días al colegio, de lunes a viernes, no faltó casi nunca, si no, se queda atrasado... y así él ha repuntado... A veces se enoja y le da rabia cuando yo lo reto... pero es que él se para y conversa y ese es su problema, se distrae con todo... él está en tratamiento con doctor, con neuróloga, desde el año 2006, él tiene déficit atencional y dislexia”.

*Ximena Zúñiga
Apoderada Escuela Básica
Simón Bolívar*

EDITH PLAZA

es apoderada de Giuseppe, que cursa octavo año básico.

“Para mí, para mi hijo, la conducta ha sido un tema complejo, se me ha portado mal... eso me ha costado, pero con esfuerzo y con ayuda de los profesores he salido adelante... Yo soy apoderada del colegio más de dos años, al menos de



todos los colegios, éste es el que más me ha gustado, acá son todos muy amables para atender, yo se lo he dicho a la directora, al inspector, a la orientadora... que de todos los colegios que mis hijos han ido, incluso de Santiago, este es el que más me gusta; lo que siento es que llegue hasta octavo, porque mi hijo este año se tiene que ir.

Mi hijo también ha tenido problemas... es medio depresivo, aquí lo han apoyado... gracias a Dios, una de las inspectoras lo vio... Yo nunca he sido ciega, pero hace tiempo yo veía una conducta rara de mi hijo, dormía poco, se quejaba de que le dolía la cabeza, estaba

como más delgado... se había plantado el estirón... y un día me llaman del colegio, que estaba con dos niños más inhalando desodorante... gracias a Dios que fue a tiempo y ahí empezamos el tratamiento, acá venía al psicólogo, y estuvo unas semanas sin venir a clases... Ahora ha mejorado su comportamiento y sus notas. Él ha tenido problemas depresivos con el papá

y le ha costado mucho superarlos. Acá, del colegio, está saliendo más temprano, yo lo vengo a buscar todos los días... y en la casa tampoco está tan solo, porque estamos viviendo con su hermano mayor.

Esas cosas yo nunca las había visto... son cosas que dicen que salen en internet, pero acá en el patio andan todos pendientes, todos los profesores participan de los recreos... yo en otros colegios nunca lo vi, acá todos comparten en el patio”.

Edith Plaza
Apoderada Escuela Básica
Simón Bolívar

“Una escuela abierta que, con calidez y acogida a niños, niñas y sus familias, ha fortalecido su Proyecto Educativo”

(Escuela Especial de Lenguaje Oasis del Saber, Alto Hospicio)⁶

La implementación del programa en la escuela se desarrolla en un proceso mayor, en donde la institución educativa realiza un reordenamiento completo en su gestión. Así, el programa aparece como una oportunidad de trabajo valorada por las herramientas y materiales entregados, como también por abrir conversaciones y desafíos con los distintos actores educativos, que permiten resituar y resignificar la escuela, su propósito, sentidos, características del contexto y de quienes participan del espacio, sus aspiraciones, expectativas y sentidos educativos.

“En la escuela todos somos iguales, no hay diferencias... aquí todos participan, las tías, las técnicas, las tías del aseo... Hay gente que le llama la atención esto y pregunta... yo les digo ‘aquí somos todos una familia’... Tuvimos que formar un equipo en donde las relaciones humanas sean al 100%... y cuando llega gente nueva hay que volver... darse el tiempo... Yo tengo que trabajar primero con el equipo para que después se trabaje con los apoderados...”
(Directora, Escuela Oasis del Saber)

Como es posible desprender de las palabras de la directora, la formación del equipo, las relaciones internas y la preocupación permanente de mantener y fortalecer un buen clima laboral, son elementos esenciales que hacen posible desarrollar una buena experiencia educativa y, por cierto, una relación con las familias enriquecedora.

De esta forma, existen un conjunto de elementos de la práctica de esta escuela que resultan valorables y significativos de compartir, entre los que destacan:

- La búsqueda e implementación de estrategias diversas para afianzar la relación educativa con las familias, con la particularidad de que esta es una escuela especial, por tanto, con niños y niñas que son transitorios. Las estrategias y las acciones desplegadas se revisan y readecuan año a año, lo que implica la instalación de un quehacer institucional.

⁶ El relato de esta experiencia ha sido construido fundamentalmente a partir de las entrevistas realizadas a la directora, (25 de agosto de 2012 y 5 de octubre), a la jefa técnica y a apoderados (5 de octubre de 2012).

“A comienzo de año hacemos una reunión general, en donde presentamos el proyecto de la escuela y las acciones que están planificadas para el año, recalcando la importancia de contar con ellos en distintos espacios... En las reuniones de cursos tratamos de innovar en las metodologías, para incentivarlos; nosotros trabajamos con un nivel muy vulnerable de la población, tanto así que hay niños que están prácticamente solos... sus papás trabajan todo el día, los niños están acá, muchos en la jornada complementaria, que es un apoyo para los padres... entonces ellos se confían tanto de esto que buscan trabajos por todo el día... Y los niños están acá hasta las 17 horas y ellos salen de sus trabajos a las 19... y durante ese rato los niños se quedan con algunos vecinos... entonces, son esos papás a los que nos cuesta atraer... yo he hecho reuniones individuales con ellos, para que analicen su situación”.

(Directora, Escuela Oasis del Saber)

“Hemos buscado distintas estrategias, por ejemplo, cuando acompañamos al bus, ya sabemos quiénes son los apoderados que están presente, y hemos incentivado para que entre ellos se conozcan y se apoyen... por ejemplo, que puedan cuidar a los niños por un rato mientras ellos vuelven del trabajo, porque son vecinos... Así, ellos se sienten apoyados... y hacen lo imposible por venir, incluso ya varios piden permisos en sus trabajos para venir a las reuniones... También con los papás que están en sus casas y cuidan a otros niños los apoyamos para que los apoyen a hacer sus tareas...”.

(Directora, Escuela Oasis del Saber)

Valorar el espacio de las reuniones de apoderados como un espacio formativo, de encuentro, de acogida y construcción conjunta.

“...insistimos en la relevancia de las reuniones, nosotras buscamos estrategias distintas, presentaciones en power [point], debates, nos disfrazamos, hacemos convivencias, etc... pese a que las reuniones son cortas, los talleres son acotados en tiempo... pero ya hemos aprendido a manejar el tiempo, incluso en la última les dimos el tema y sugerencias y les dimos el taller como tarea para la casa... y ellos nos debían devolver sus conclusiones... y hemos tenido devolución... Eso también nos sirve para evaluar junto con ellos estas experiencias”.

(Directora, Escuela Oasis del Saber)

“Antes la reunión era solo informativa, ahora no, hay un taller y una convivencia... las mamás llevan temas para compartir... Se nota también el compromiso de las docentes, de hacer de este un espacio más acogedor... se trata también para muchas mamás de un espacio para distraerse... para muchas es la ocasión para compartir con otra gente, entonces ‘te pones tus mejores pilchas y te pones linda porque vas a estar con otros’... eso a nosotros nos permite hacer reuniones más acogedoras, es el espacio para comprometer a los apoderados con el desarrollo de los niños.

Para muchos apoderados este también es un espacio para compartir sus experiencias, lo que les pasa... incluso, a veces, se salen del tema del taller... pero la tía debe tener la habilidad para encauzar... hay que tratar de que las mamás también puedan expresarse, a veces tienen cada problema... entonces es el espacio para compartirlo, sentir apoyo y consejo...”.

(Jefa Unidad Técnico Pedagógica, Escuela Oasis del Saber)

- Buscar mecanismos y estrategias de comunicación y de resolución de problemas con las familias, hacerlas sentirse parte de la escuela.

“Acá siempre hay un espacio para conversar con los apoderados, hay una acogida buena, hay confianza... comunicar lo que pasa, tratar de resolver los problemas entre todos, no ocultar las cosas, ser lo más transparente posibles... por ejemplo, mañana no tendré bus y ellos tendrán que ver cómo venir a buscarlos... y los niños llegan igual, aunque hay familias que no tienen dinero para el transporte... Entonces ellos se han hecho más responsables... se sienten parte de la escuela”.

(Directora, Escuela Oasis del Saber)

- Potenciar distintos espacios de participación de los apoderados, considerando sus diversidades.

“Nosotros tenemos que buscar estrategias... enviar notas, recuerdos, mensajes... para que las familias estén informadas, se sientan parte, porque si bien ha mejorado la participación, pero no todos vienen... y necesitamos que las familias los aborden, porque necesitamos trabajar en conjunto algunos temas... así comenzamos a enviar talleres para la casa, y ellos nos

envían su reflexión... El comienzo no fue fácil... de a poco, ahora estamos en el tercer año y vemos los resultados... vienen, colaboran, por ejemplo, hasta para el aniversario... necesitamos apoyo para pintar y llegan los apoderados, antes nosotros no podíamos esperar esto. Yo creo que nosotros estamos empezando a cosechar lo que se empezó a sembrar hace tres años. Tenemos hartos apoderados que se destacan y participan... de acuerdo a sus habilidades, trabajamos en equipo... obviamente, hay hartos apoderados que trabajan codo a codo con nosotros, otros no tanto, pero apoyan en otras cosas, enviando a los niños, las cosas que se piden... a veces se apoyan con otros apoderados... A través de los talleres se ha logrado afianzar amistades y relaciones entre los apoderados, a veces perduran en el tiempo...".

(Jefa Unidad Técnico Pedagógica, Escuela Oasis del Saber)

- Ante la falta de recursos... buscar alternativas creativas para cumplir el objetivo.

"Nosotros no tenemos las mejores condiciones... entonces nos hemos acostumbrado a trabajar con lo que tenemos... los apoderados también, con poco, hacen mucho... Entonces para preparar los talleres tenemos que ocupar el máximo de creatividad... Aquí lo que sí tenemos que pedir es que la gente se incentive a hacer más cosas... Las niñas jóvenes si no tienen las cosas y los medios alrededor creen que no pueden hacer nada... les cuesta buscar estrategias... a veces eso se lo transmiten a los niños... Los niños pueden dar mil ideas... yo les digo... 'no sacas nada de tener miles de bellos folletos si no sabes trabajar... aquí debe primar la estrategia atin-gente a los apoderados que tenemos... Imagínate que los apoderados so-los hicieron un teatro de títeres para una actividad... ¿Y por qué nosotros, que nos preparan para esto, no lo podemos hacer?'".

(Directora, Escuela Oasis del Saber)

- Analizar el proceso, reconocer los avances e identificar nuevos desafíos de trabajo.

"Uno ve los resultados que hemos tenido... Para nosotros ha sido bien satisfactorio este trabajo, esta relación con los padres, incluso nos ha favorecido a que llegue otra gente... ya estamos llegando a la meta de la matrícula y muchos llegan porque otros apoderados les han hablado de la escuela...".

(Directora, Escuela Oasis del Saber)

YERSINA YÉVENES

es apoderada de Cristóbal, de 4 años, quien cursa pre kínder.

"En mi caso, este es el tercer año de mi hijo acá... cuando tenía como 2 años lo traje por primera vez, pero lo tuve que retirar por un problema grave de salud y al año siguiente lo volví a traer... yo pensé que le costaría un poquito, pero para nada, a él le encanta venir, le gustan las tías... Y uno como mamá, a veces, es un



poquito aprensiva y averigua cómo es el jardín, cómo son las tías... cómo es el sistema en sí... y a mí me gustó. Yo tengo dos hijos, él es el más pequeño... Aquí las tías nos informan, nos dicen lo que ocurre... y mi hijo ha aprendido un montón de cosas, habla todo el día... cuando él llegó aquí no hablaba nada, por ejemplo, me apuntaba un lagarto y me decía ma, ma... no lo podía decir, pero hoy en día habla claro, dice lo que quiere, opina sobre todo, nos comunicamos bien... Para mí esto ha sido distinto, pero ahora estoy feliz porque mi hijo se puede expresar bien, lo entiendo...

Aquí se hacen talleres y también nos envían unas guías con cosas prácticas que uno puede hacer en la casa con ellos. Hay cosas que uno hace en la casa, pero con esto también nos vamos dando cuenta cómo hay temas que se tratan en el jardín... Estos talleres que se hacen en la casa, son buenos, nos enseñan cosas. En una ocasión nos entregaron un papelito de convivencia escolar... yo debo confesar que soy media gritona... y eso no sirve... nos fuimos leyendo la hoja con mi marido, y ahí me di cuenta de varias cosas, por ejemplo, cuando

él tiene pataleta ahora yo le digo con calma 'para, si tú gritas, no vamos a conversar'.

Eso se valora, porque antes esto no ocurría, los jardines no funcionaban así, uno dejaba a los hijos en la puerta y listo... Eso de los talleres es muy bueno, uno a veces sabe las cosas, pero no sabemos cómo ponerlas en práctica ...

yo le digo a mi marido, 'mire, aquí estamos fallando nosotros... confundimos el cariño con la mala crianza', o eso que es típico 'uno no tuvo eso cuando era chico' y de ahí viene la mala crianza. Por eso uno va aprendiendo a ser mamá y si hay gente que sabe más se agradece.

Yo le miro la cara a mi hijo y sé que es feliz aquí... por eso a mí me gusta participar en todo, por ejemplo, el año pasado yo vine a ayudar a pintar la sala y él le contaba a todo el mundo 'mi mamá pintó la sala'... me hace sentir que yo hago algo por mi hijo, en vez de estar en mi casa viendo tele... Me gusta verle su carita feliz, ellos se acuerdan después cuando son grandes; quizás tenemos otro tipo de carencias, pero esto para él es importante, lo pone contento... él sabe que no está solito... independiente que las tías estén preocupadas... pero las mamás somos el abrigo... Esto me enriquece como persona y como mamá".

Yersina Yévenes
Apoderada Escuela
Oasis del Saber

ANDREA CANCINO

es apoderada de Catalina, de 3 años, quien cursa nivel medio mayor.

“Mi hija cuando ingresó al colegio era muy tímida, poquitas palabras... me ha gustado porque se ha desarrollado bien, ha aprendido a socializar con los niños. Para ingresar al jardín, visitamos más colegios, ella lloraba, acá se dio súper bien con la fonoaudióloga...



a ella le gusta venir, estar con las tías... ella eligió este colegio y también a mí me ha servido, porque yo soy tímida... y participar en las actividades me ha hecho crecer. Antes, con mi primera hija, yo trabajaba, ahora tengo más tiempo, estoy de dueña de casa... estoy contenta... mi hija ha estado bien. A mí me gustan las actividades que se hacen para compartir con los apoderados, las reuniones, la lota, la actividad que se hizo a comienzo de año... allí conversamos sobre lo que nosotros queríamos de la escuela y también la escuela de nosotros, y bien, súper bien.

Cuando uno está bien, también los niños están bien, desarrollan más herramientas, se sienten más seguros... y esas son las herramientas que les dejamos a futuro... justamente, la educación es lo que uno les puede ayudar... y acá la educación que están reci-

biendo es muy buena, lo que mi hija aprende... se desarrolla mejor, sociabiliza mejor.

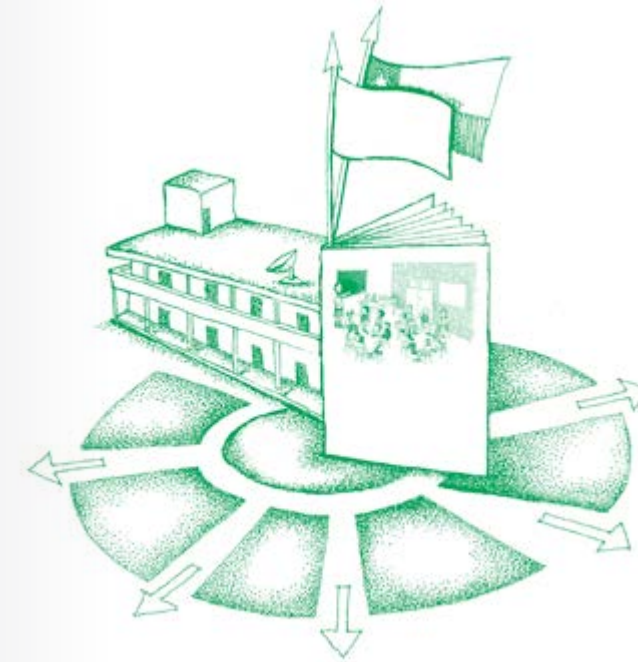
Lo que más me gusta es la participación, yo puedo entrar al colegio y me dejan pasar, tenemos libre acceso a todas partes, yo puedo ver que mi hija está bien, me quedo tranquila... son pequeños detalles que me gustan... yo necesito ver cómo se

maneja en la sala, cómo se relaciona con las tías... si yo tengo una duda vengo a hablar con la tía, hay buena comunicación con las tías, por cualquier cosa ellas nos llaman o nosotros las llamamos... la parte más importante es la confianza... si yo no tengo confianza no la dejo, pero acá yo estoy súper conforme.

Ella se levanta con ganas de venir al jardín, se sabe los nombres de sus amiguitos, hasta con apellido. También ha aprendido a alimentarse bien, uno en casa a veces les aguanta mucho y mal, porque les enseña estas cosas, cuidar su cuerpo, tener buenas relaciones, ser afectuosa...”

Andrea Cancino
Apoderada Escuela
Oasis del Saber





Capítulo V

Conclusiones y recomendaciones para la política educativa

.....
"Somos un equipo de trabajo nuevo, nadie en la escuela estaba el año pasado... Nos enteramos de este programa por la visita que se realizó al funcionamiento del programa. Comenzamos con el programa de UNICEF y la reunión fue distinta, se trabajó bien, y se logró mucha más participación, eso que es una comunidad compleja y difícil en lo que es la participación".
(Profesora, Escuela Básica)

La metodología de trabajo que se desarrolló en la experiencia de las escuelas de Iquique y Alto Hospicio, descritas en este texto, permitió que, junto con acompañar en la implementación del programa, se pudiera sistematizar y describir los principales cambios que fueron experimentando las escuelas.

Ello hace posible que tanto UNICEF como la Fundación Educacional Collahuasi puedan compartir con el sistema educativo algunas claves para el mejoramiento educativo, que surgen a partir de la motivación que se tenga en una escuela, por el trabajo ordenado y sistemático con las familias de sus estudiantes.

Estas claves se pueden sintetizar en el siguiente cuadro, que muestra los principales cambios a la luz de lo realizado en las escuelas de Iquique y Alto Hospicio. Presenta los posibles avances que marcan la diferencia entre una escuela que incluye el trabajo con sus familias como parte de la gestión escolar y las que no lo hacen.

Los cambios

ESCUELA SIN PROGRAMA	ESCUELA CON PROGRAMA
Normalmente no existe clara conciencia sobre el nivel de VALORACIÓN de la importancia que tiene la participación de las familias en el proceso de aprendizaje de sus estudiantes.	La escuela hace consciente su visión sobre el ROL que deberían desempeñar las familias en el proceso educativo y el desarrollo de aprendizajes. Visualiza la participación como un elemento importante de la gestión de calidad de una escuela.
Las reuniones de apoderados son espacios que principalmente están centrados en la entrega de información y antecedentes académicos y disciplinarios de los estudiantes.	Las reuniones de apoderados se transforman en espacios que se preparan y evalúan, que desarrollan iniciativas que responden a intereses y necesidades de las y los apoderados.
Los niveles de asistencia a las reuniones de apoderados son permanentemente bajos.	Se demuestra un sostenido aumento en la asistencia a las reuniones de apoderados; según la encuesta aplicada por UNICEF a las escuelas participantes del programa, esta llega a más del 60% para el año 2012.
No se cuenta con instrumentos de gestión o espacios institucionales que den cuenta de acciones y objetivos que se vinculen con las familias.	<p>Los instrumentos de gestión educativa dan cuenta de la visión que la escuela tiene sobre las familias y su rol en el proceso educativo. Además, en muchos casos existe claridad sobre la importancia de considerar la participación de las familias en la elaboración y actualización de estos instrumentos.</p> <p>Se consolidan espacios y recursos para mejorar el trabajo con las familias.</p> <ul style="list-style-type: none"> • se nombra un encargado • se define un equipo de trabajo • se elaboran nuevos materiales e instrumentos. <p>Particular importancia adquiere esto en las escuelas que han dado un paso relevante al complementar sus diagnósticos institucionales con la definición de estrategias y acciones específicas en sus Planes de Mejoramiento Educativo SEP, lo que implica intencionar explícitamente la instalación de prácticas institucionales específicas, a través de estrategias y acciones, y el uso de recursos para su implementación.</p>

El nexo entre la escuela y las familias y apoderados está mucho más ligado a la inspección general, vinculando esta relación a los temas conductuales y disciplinarios de los estudiantes.

Se resignifica el rol profesional del departamento de orientación, generando un liderazgo del área de orientación frente al equipo de docentes de la escuela. Esto permite que la relación con la familia esté mucho más centrada en una propuesta de desarrollo institucional.

Se destaca el desarrollo de instancias de trabajo con las y los docentes, con el propósito de definir estrategias específicas para el trabajo con las familias, que abarcan la planificación de las reuniones de apoderados, la preparación de talleres formativos, la incorporación de las entrevistas o reuniones personalizadas, el análisis de informes de especialistas de equipos multidisciplinarios, etc.

Muchas escuelas no son conscientes de las implicancias que el contexto tiene en el logro de sus objetivos institucionales.

Las escuelas relevan como fundamental analizar el contexto en el que se desarrollan y de las familias que participan de su comunidad.

Detrás de estos cambios, el proceso vivido por las escuelas nos permite levantar los siguientes desafíos para el desarrollo de las políticas públicas en Educación, en tanto, nos muestra ciertas pistas que podrían facilitar el camino hacia el mejoramiento educativo.

LOS APRENDIZAJES

1. La necesidad de asumir que la reunión de apoderados es un lugar privilegiado que hay que cuidar y potenciar.

Este trabajo sistemático con las y los apoderados requiere de la existencia de espacios institucionales específicos de trabajo: esto ha sido comprendido y valorado por las escuelas participantes del programa, especialmente en la resignificación del espacio de las reuniones de apoderados, entendiendo que esta es una instancia privilegiada para refundar el vínculo con las familias.

Revitalizar las reuniones de apoderados ha implicado importantes transformaciones y aprendizajes en las escuelas. La formación de equipos, la coordinación del trabajo, la preparación de materiales y metodologías específicas, el recoger y considerar las necesidades de los apoderados, la posibilidad de disponer de un espacio, como también de una actitud distinta de quien lo lidera (director/a, orientador/a, jefe/a técnico/a y profesor/a jefe), han retribuido importantes aportes al proceso educativo. Entre ellos, un conocimiento más cercano y real de las familias, la búsqueda de soluciones colectivas y compartidas ante dificultades, el cambio de disposición y actitud de las familias con la escuela, la inclinación a apoyar requerimientos institucionales, la demanda de las familias para contar con mayores elementos para apoyar el proceso formativo de sus hijos e hijas, etc.

2. Los necesarios ajustes en la mirada que la escuela tiene sobre las familias y su comunidad.

Todas las escuelas involucradas —que son de dependencia municipal— relevan como fundamental analizar el contexto en el que se desarrollan y las familias que participan de su comunidad. Lo definen consistentemente como un espacio sociocultural con altos niveles de vulnerabilidad, permeado por problemas de delincuencia, consumo y tráfico de drogas, cesantía, baja escolaridad y falta de oportunidades laborales. En reiterados casos, se señala que las familias no escapan a estos problemas, sino que les son propios y afectan su vida cotidiana; todo ello permite a los docentes encontrar una explicación acerca del bajo involucramiento de los padres; donde muchas veces, sus condiciones de vida son el obstáculo. En este contexto, la vulnerabilidad del entorno implica incluso que la capacidad de la familia para participar se vea limitada, así, el 23% de los docentes que participaron del estudio de percepción indican que “los apoderados no cuentan con la capacidad para desarrollar aportes relevantes al proceso de educación de los alumnos”.

El programa permitió ir más allá de esa mirada; en efecto, los equipos directivos en su mayoría reconocen y explicitan en sus evaluaciones y propuestas de trabajo que “el propósito central de esta apuesta está en valorar a la familia como la instancia sustantiva para el desarrollo integral de niños y niñas y, por tanto, todo el aporte que puede realizar la escuela en el logro de aprendizajes de calidad debe incorporar estrategias de trabajo conjunto con las familias, que fortalezcan las competencias de estas para apoyar en el proceso educativos a sus hijos e hijas”.

Consistentes con ese propósito, las escuelas desplegaron un conjunto de actividades innovadoras, animadas por el programa, que fueron permitiendo, en distinta forma, avanzar en el mejoramiento de las condiciones y la calidad de los aprendizajes de niños y niñas. Y han revertido la imagen, en gran medida generalizada, sobre sus familias (como complejas, precarias económica y culturalmente, que no se responsabilizan de su función formativa), apostando hoy a reconocerles su capacidad para involucrarse en el proceso educativo y establecer alianzas de trabajo colaborativo.

3. El necesario ajuste en la mirada desde la gestión escolar y el equipo profesional sobre la ‘administración’ de la relación familia escuela.

El desarrollo del programa, con mayor intensidad en unas escuelas que en otras, ha gatillado la revisión y el análisis de la propia gestión escolar. Esto ha implicado una mirada inicial intencionada en los instrumentos de diagnóstico y autoevaluación, pero, lentamente, se ha ido incorporando en la reflexión y en la toma de decisiones del equipo de gestión de cada una de las escuelas involucradas. Así se relevan aspectos como:

- i. La revisión de los propios instrumentos de gestión escolar esencialmente Proyecto Educativo, Manual de Convivencia y Plan de Mejoramiento Educativo PM SEP, adecuando y relevando aquellos ámbitos asociados a la participación de las familias y las y los apoderados en distintas instancias de la vida escolar.
- ii. El desarrollo de instancias de trabajo con las y los docentes, con el propósito de definir estrategias específicas para el trabajo con las familias, especialmente la planificación y evaluación de las reuniones de apoderados, la preparación de talleres formativos, la incorporación de las entrevistas o reuniones personalizadas, el análisis de informes de especialistas de equipos multidisciplinares, etc.
- iii. La definición de un/a profesional a cargo del programa, encargado/a de coordinar el trabajo con los/as profesores/as, de la preparación y evaluación de las reuniones de apoderados, así como también de la articulación con otros profesionales de apoyo al proceso.

- iv. En este ámbito, desataca la percepción que los actores docentes y apoderados tienen sobre los equipos de gestión de las escuelas. Ambos coinciden en que existen las competencias apropiadas (instrumentos y conocimientos) para motivar y desarrollar iniciativas que promuevan la participación de los apoderados.

4. La necesidad de avanzar de las actividades a una estrategia de trabajo con familias.

Otro aspecto de relevancia en el proceso y que logra instalarse en las escuelas, especialmente en aquellas que han asumido el desafío desde la gestión, es la definición de estrategias que se proponen pasar de la actividad o evento con participación de la familia a una estrategia institucional del vínculo, lo que conlleva el paso de la inmediatez de la acción a la definición más estratégica, con el desarrollo de objetivos y metas institucionales que recogen la experiencia desplegada, las características de contexto y de sus actores. También intenciona un proceso en el mediano plazo, que conlleva el fortalecimiento de competencias en los actores y el despliegue de prácticas que desafían el quehacer de la institución educativa, impulsan el trabajo colaborativo, el reconocimiento de las potencialidades de los sujetos involucrados y proyectan la instalación de un sistema de trabajo.

5. La necesidad de enfrentar la tensión entre resultados y procesos de involucramiento de las familias.

Un desafío importante a considerar en la consolidación y proyección del programa en las escuelas participantes, dice relación con el foco y la tensión puestos en el logro de aprendizajes de calidad. En el contexto de la SEP, las escuelas han ido propiciando y ocupando con mayor sistematicidad la implementación de estrategias y acciones que impacten efectivamente en el mejoramiento de los resultados de aprendizaje de niños y niñas, permitiendo evidenciar el progreso de la institución educativa en el cumplimiento de su proyecto institucional y, por cierto, de las metas comprometidas en sus respectivos Planes de Mejoramiento Educativo.

Las escuelas que han decidido ir más allá de la aparente contradicción entre resultados y procesos de involucramiento de las familias han pasado de la buena intención y del voluntarismo, a estrategias claras, evaluables, posibles de monitorear y de retroalimentar en el proceso de implementación, las que, junto con otorgar un sello distintivo a las escuelas, las disponen a convocar a las familias a espacios de participación que no solo se remiten a la entrega de información, sino que generan una disposición, e incluso competencias psicosociales y parentales, para facilitar su rol de apoyo y acompañamiento a niños y niñas.

