

DESARROLLO EDUCATIVO DE LAS ESCUELAS MUNICIPALIZADAS DE COYHAIQUE (CHILE)¹

Joaquín Gairín

Diego Castro

Marita Navarro

Introducción

El presente proyecto de cooperación interuniversitaria e investigación científica (PCI) está subvencionado por la AECID en la modalidad Acciones Integradas (D/12176/07) y es liderado por integrantes del equipo EDO (Equipo de Desarrollo Organizacional) del Departamento de Pedagogía Aplicada de la UAB.

Los PCI son programas de colaboración científica que se establecen entre instituciones de educación superior de España y países iberoamericanos. En este caso, las instituciones participantes son la UAB y la Universidad de Talca (Chile), además de la Fundación de Capacitación (FIDECAP) de la Federación de Escuelas particulares (FIDE) y con ella el CEIS Maristas*.

La iniciativa se enmarca dentro de las relaciones institucionales existentes entre FIDE y la UAB (Departamento de Pedagogía Aplicada), que se han concretado hasta el momento en la realización de cinco cursos de Postgrado en dirección de centros educativos, un Postgrado y un Master en Ciencias de la educación (especialidades de Didáctica de las Matemáticas y Didáctica del Lenguaje), variados seminarios en localidades diversas de Chile, cuatro pasantías de directivos chilenos en la UAB y la presencia en la misma de más de 10 personas en programas de doctorado.

También son de destacar las relaciones con la U. de Talca, directa con algunos de sus profesores y indirectas en la medida en que también colaboran con la institución FIDE. Por otra parte, se presentó a licitación de programas de investigación y desarrollo del Ministerio de Educación de Chile una propuesta firmada por responsables de las tres instituciones mencionadas.

La **finalidad del proyecto** es construir una red de cooperación y apoyo con y entre los centros educativos dependientes de la comuna de Coyhaique (Chile),

¹ Aportación al **IV Congreso de Universidad y Cooperación al Desarrollo**. Bellaterra, 2008.

* Equipo UAB: J. Gairín (Coordinador general del proyecto), C. Armengol, A. Barrera, D. Castro, M. Feixas, M. Navarro, J.L. Muñoz y D. Rodríguez. Equipo de Chile: Sebastián Sánchez (FIDE) y Sebastián Donoso (Universidad de Talca).

para impulsar la mejora educativa y con ella el desarrollo social y cultural del territorio. Las premisas básicas en que se sustenta el proyecto tienen que ver con la relación que creemos se establece entre desarrollo educativo y desarrollo social y económico, sobre todo si relacionamos los espacios de pobreza y variables educativas (deserción, niveles de alfabetización, calidad de los aprendizajes, comprensividad de la educación, etc.).

Las posibilidades de incidir en el desarrollo comunitario de una manera global son limitadas, al depender de las iniciativas locales y de las ayudas externas que se establezcan. Desde este punto de vista, se justifica el que el presente proyecto de cooperación se circunscriba a los ámbitos en los que los agentes se pueden comprometer más directamente.

Como **objetivos específicos** se plantean:

- Apoyar a los centros educativos municipales de la comuna de Coyhaique en sus procesos de gestión directiva
- Fortalecer al profesorado en los procesos didácticos vinculados con los sectores de lenguaje y comunicación y educación matemática.
- Analizar y promover procesos de cambio en los centros educativos dependientes del municipio, mediante la instalación y desarrollo de redes para la creación y gestión del conocimiento en las áreas señaladas.
- Generar un programa de asesoría y seguimiento permanente a fin de resguardar el cumplimiento de los objetivos propuestos.
-

El **esquema de trabajo** que permite una visión general de las tareas comprometidas puede verse en el cuadro 1 siguiente.

ACTIVIDADES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	IMPLICADOS
Detección de necesidades formativas relativas a los equipos directivos	X			UAB – U. Talca - FIDECAP
Detección necesidades formativas relativas a competencias profesionales docentes	X	X	X	CEIS Maristas – FIDE – FIDECAP. Aplicación y resultados PCA
Diseño de un programa de cambio y mejora a tres años	X			UAB – U. de Talca – FIDE CEIS Maristas – FIDECAP e Instancias Locales
Desarrollo de programa de formación para directivos	X	X		UAB – U. Talca _ FIDECAP
Desarrollo programa de formación para docentes		X	X	UAB – U. Talca _ FIDECAP

Creación red de gestión conocimiento		X	X	UAB – U. Talca – FIDE y CEIS Maristas
Seguimiento de los programas y asesoría	X	X	X	UAB – U. Talca – FIDECAP CEIS Maristas y FIDE
Difusión del proyecto, publicaciones y participación en seminarios y encuentros	X	X	X	UAB – U. de Talca – FIDE CEIS Maristas – FIDECAP e Instancias Locales
Publicación Investigación modelo y resultados		X	X	UAB – U. de Talca – FIDE CEIS Maristas – FIDECAP e Instancias Locales

Cuadro 1: Planificación general del proyecto

El contexto de actuación

La ciudad de Coyhaique, ubicada en el extremo sur de Chile (43° 30' L.S) cuenta con una superficie de 7.755 Km² y una población de 50.041 habitantes de conformidad al último censo de 2002. Su densidad poblacional es de 6,45 habitantes por kilómetro cuadrado. Su población se subdivide en un diez por ciento de ruralidad y el resto de carácter urbano, con un promedio de escolaridad, en la población mayor de quince años, de ocho años de estudios.



Gráfica 1: Situación del programa de cooperación internacional

La situación geográfica, económica y política hace de esta zona remota del país un lugar donde los resultados académicos son de los más bajos de todo Chile. Igualmente se pueden identificar graves problemas de marginación, desestructuración social y marginalidad en amplias capas poblacionales. La Municipalidad de Coyhaique administra dieciséis establecimientos educacionales y, de ellos, ocho pertenecen al sector urbano y el resto al sector

rural donde poseen internados, como solución a las distancias y dificultades geográficas que hacen imposible el acceso diario a la escuela por parte de los alumnos y alumnas.

El servicio educacional de la comuna atiende los niveles de educación prebásica, general básica y enseñanza media en sus modalidades científico humanista y técnico profesional. Conjuntamente, se cuenta con una escuela diferencial y un centro integrado de educación de adultos. En su conjunto, los establecimientos atienden a una matrícula cercana a los cinco mil alumnos y alumnas. El siguiente cuadro 2 especifica los resultados de las pruebas externas, en la que se observan los deficientes resultados a los que aludimos.

Nombre Región	Núm. Estab.	4º Básico 2006				8º Básico 2004					2º Medio 2006		
		Núm. Alumnos	Puntaje promedio			Núm. Alumnos	Puntaje promedio				Núm. Alumnos	Puntaje promedio	
			LENG	MAT	COM		LENG	MAT	NAT	SOC		LENG	MAT
<u>I - Tarapacá</u>	167	7869	246	242	252	7896	245	249	251	244	7074	247	244
<u>II - Antofagasta</u>	131	9435	248	242	255	9233	249	253	255	246	8025	250	252
<u>III - Atacama</u>	103	4624	249	243	254	5113	248	251	253	246	4517	249	248
<u>IV - Coquimbo</u>	459	10500	256	247	259	11834	250	250	255	251	10367	252	250
<u>V - Valparaíso</u>	781	25098	252	246	257	28259	252	252	257	252	24581	255	252
<u>VI - Lib. Gral. B. O'higgins</u>	461	13679	254	246	257	14875	250	252	256	253	13297	252	250
<u>VII - Maule</u>	642	14806	253	246	255	17718	248	252	254	251	15574	251	250
<u>VIII - Bio bío</u>	1104	30393	254	247	257	36095	250	252	255	251	31105	253	249
<u>IX - Araucanía</u>	710	13920	250	237	249	17610	244	244	250	244	15414	246	238
<u>X - Los Lagos</u>	1174	18375	256	245	255	20499	250	249	254	249	17013	254	250
<u>XI - Aysén(*)</u>	56	1578	253	244	256	1810	254	257	260	252	1467	260	261
<u>XII - Magallanes</u>	51	2396	253	253	258	2499	256	255	258	249	2190	256	252
<u>XIII - Metropolitana</u>	1768	98156	254	252	261	109055	255	257	259	253	94185	258	257
TOTAL NACIONAL	7609	250823	253	248	258	282496	251	253	256	251	244804	254	252

Cuadro 2: Resultados de las prueba nacionales por regiones. (*)Coyhaique se encuentra en la XI Región

Las explicaciones a los bajos resultados escolares, que son ratificados por otros estudios y por las mediciones específicas realizadas por FIDE en los centros de Coyhaique, son diversas. Podemos encontrar referencias a déficits históricos, a bajos niveles de desarrollo socio-económico, a la movilidad de los profesores, a las dificultades de los escolares u a otras circunstancias. Sin embargo, lo que interesa es actuar y actuar pronto y con esa finalidad se presentó el presente proyecto.

La metodología de actuación

La intervención en el territorio contempla varias actuaciones que simplificamos a continuación.

1. Delimitación de la problemática y concreción del proyecto a realizar.

La concreción del proyecto supuso la realización de varios encuentros en la Ciudad de Santiago entre los interesados, con el responsable de educación de la comunidad de Coyhaique, aprovechando viajes relacionados con los proyectos de formación UAB-FIDE que se están realizando

2. Diseñar y realizar un levantamiento de necesidades formativas.

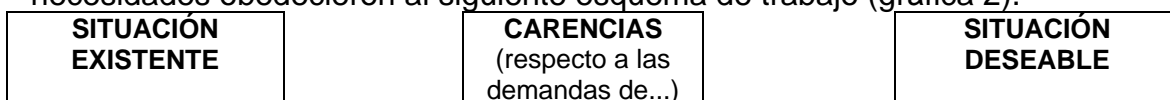
La primera fase del proyecto contempla la detección de necesidades formativas, como paso previo para la elaboración de un plan de innovación y mejora de la red de escuelas implicadas.

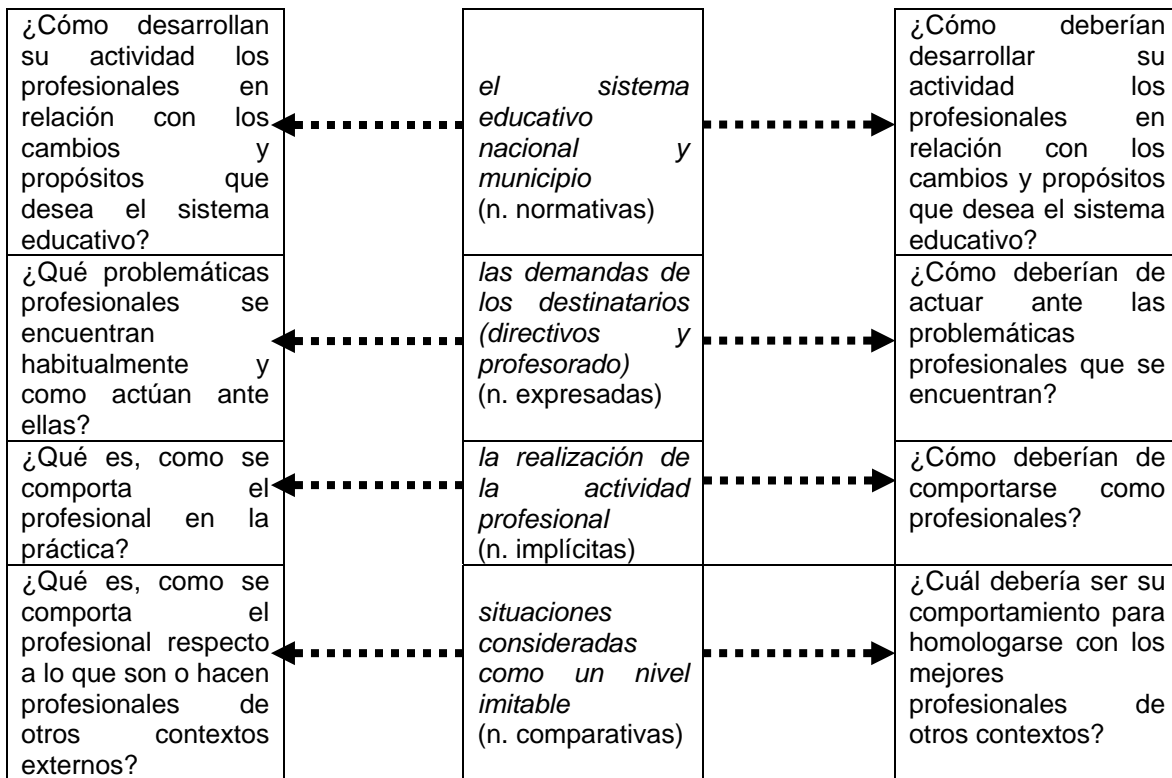
Si entendemos que la finalidad del proyecto es conseguir un más amplio desarrollo educativo (en la línea de apoyar y posibilitar un mayor desarrollo social y comunitario), el foco de la intervención se ha de centrar en la mejora de los resultados y procesos educativos. Desde esta perspectiva, la detección de necesidades ha de vincularse, sobre todo, a los factores que posibilitan o impiden esos propósitos.

Entendemos por **necesidad** la carencia de alguna cosa que se considera inevitable o deseable. La evaluación de necesidades es una dimensión de la evaluación dirigida a emitir juicios de valor sobre los déficits que se dan en una determinada situación, orientados a facilitar la toma de decisiones y los procesos de planificación y cambio. Cuando una función o tarea requerida por la organización no se desarrolla con la calidad necesaria, debido a la falta de conocimientos, habilidades o actitudes, podemos hablar de **necesidades de capacitación**. Estas se deben de detectar para dar sentido y utilidad a la formación que de ellas se puedan derivar.

A través de la evaluación de necesidades de capacitación intentamos definir las problemáticas reales que hay detrás de una solución determinada, identificar otros motivos del problema que acompañan a las necesidades de capacitación y revisar si es posible intervenir de una manera que la permanencia de algunos factores no anulen los posibles beneficios del aprendizaje. Cabe señalar, asimismo, que la propuesta no debe de olvidar la existencia de otras necesidades de las de capacitación que pueden estar involucrados en posibilitar o limitar la incidencia de la formación. Estas también se han de determinar y trasladar a las instancias responsables.

Bajo los supuestos anteriores, se realizó la detección de necesidades durante los meses de abril y mayo, destacando dos personas del equipo de investigación para realizar actividades de campo específicas durante algunas fechas del mes de mayo. La instrumentalización y el proceso de detección de necesidades obedecieron al siguiente esquema de trabajo (gráfica 2).





Gráfica 2: Cuestiones que guiaron el estudio de campo

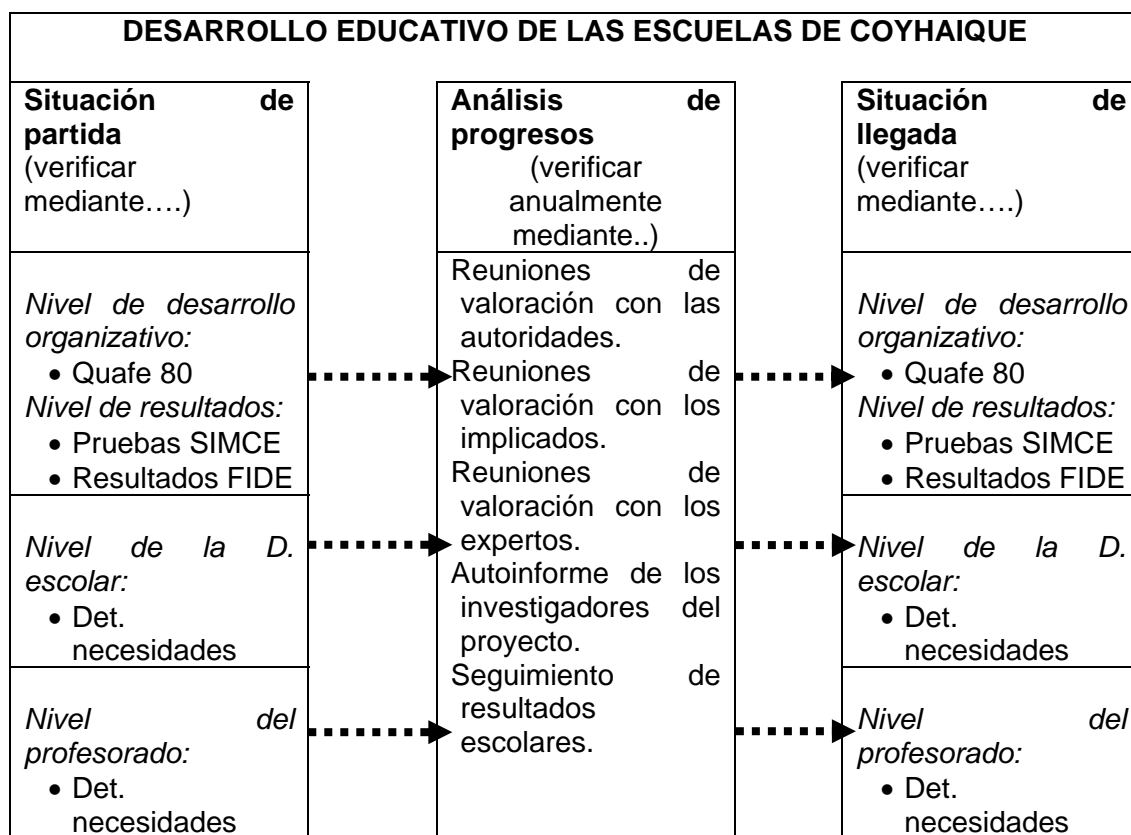
La detección de necesidades de capacitación de los directivos consideró: las realidades existentes en la zona; las limitaciones desde el punto de vista normativo que afectan el accionar directivo; el conocimiento, diseño e implementación existente en cuanto los planteamientos institucionales de cada centro educativo; el sistema relacional imperante en los diferentes establecimientos, el adecuado desarrollo de una acción directiva enfocada a influir en el actuar de otros; la claridad en la determinación de los procesos organizativos y en la utilización de recursos tanto materiales como funcionales; la visión del cambio y la innovación en el mundo educativo y la conceptualización existente sobre la vinculación de la práctica diaria con las teorías organizativas.

3. Concreción de un programa de cambio y mejora a tres años.

La concreción del programa de cambio está esbozado en el momento actual (mayo 2008) a partir de las necesidades detectadas, si bien aún se encuentra en período de análisis por las diferentes partes implicadas. Su concreción definitiva ha de permitir *clarificar algunos elementos relacionados con su concepción y desarrollo*. Recogemos a continuación los más destacados, a los que habría que añadir otros que las visitas a realizar en junio y julio pongan en evidencia:

1. La finalidad del Proyecto exige un esquema de trabajo que concrete específicamente el proceso a desarrollar. La gráfica 3 plantea el esquema

general y en ella se pueden ver los controles que se establecen a nivel de entrada y salida, así como los mecanismos de seguimiento considerados.



Gráfica 3: Esquema general para la concreción del programa de cambio

2. La situación de partida considera las necesidades detectadas, así como los resultados de las pruebas estandarizadas que se aplican en los centros educativos. Por una parte, se consideran los resultados de las Pruebas de Calidad de Aprendizaje de 2006 aplicadas por FIDECAP, que indican aquellos contenidos en que existe un bajo aprendizaje por parte de alumnos y alumnas y nos orientan a una intervención didáctica y de prácticas metodológicas. Conjuntamente, se considerarán también los resultados oficiales nacionales (SIMCE) que existen en la región y en particular en la Comuna.
3. Es indudable que el desarrollo del Proyecto debe contar en todo momento con la implicación y participación de la municipalidad y los centros educativos, procurando especificar en documentos los compromisos asumidos.
4. El Proyecto trata de desarrollar la propuesta realizada y aprobada por la AECID; sin embargo, no existen inconvenientes en que las acciones se amplíen a otras escuelas y profesores, buscando las aportaciones complementarias que su desarrollo exija.

5. El análisis de partida debe de ser riguroso y, por ello, se trata de recopilar información sobre las escuelas, al mismo tiempo que registrar los resultados obtenidos por las mismas en las mediciones periódicas que se hagan o en las específicas para este proyecto.
6. El proceso contempla un acompañamiento presencial que combina visitas de la Universidad Autónoma de Barcelona y de las instituciones chilenas. Conjuntamente se apoyará también el proyecto desde las posibilidades que brinde el correo electrónico y las bondades de las propias redes que se creen sustentadas en la plataforma virtual de la Universidad Autónoma de Barcelona.

4.- Desarrollo de la formación necesaria

Una parte importante del programa de cambio es la realización de acciones formativas dirigidas a aprovechar y mejorar el capital intelectual de los centros educativos. Esta capacitación deberá partir de las necesidades detectadas y se centrará en los directivos y profesorado de lenguaje y matemáticas.

La formación a realizar tendrá un formato definido y diferenciado para cada uno de los colectivos señalado, si bien compartirá la modalidad semipresencial, la puesta en marcha de redes de creación y gestión del conocimiento y la continuidad en programas y actividades de innovación en las escuelas.

5.- Difusión y sedimentación del Proyecto

Forma parte del proyecto su difusión, con la perspectiva de involucrar a más instituciones y poder así ampliar el campo de acción a más escuelas, a más profesores y a más estudiantes. La configuración de centros que trabajan en red y que tienen como propósito la innovación permanente no deja de ser un referente deseable y por el que el proyecto se ha movilizado.

El programa de formación de directivos

Una de las primeras actuaciones vinculadas al programa de desarrollo es la planificación de la formación de directivos que se inicia en el mes de julio. Algunas de sus características se comentan a continuación

La **finalidad** del proyecto es en este punto es construir una red de cooperación y apoyo con los centros educativos dependientes de la comuna de Coyhaique, en relación con sus procesos de gestión directiva vinculada a la mejora de los resultados de los alumnos de la zona.

Como **objetivos específicos** se plantean:

- Apoyar a los centros educativos municipales de la comuna de Coyhaique en sus procesos de gestión directiva
- Fortalecer al profesorado en los procesos didácticos en los sectores de lenguaje y comunicación y educación matemática.
- Analizar y promover procesos de cambio en los centros educativos dependientes del municipio mediante la instalación y desarrollo de redes para la creación y gestión del conocimiento en las áreas señaladas.
- Generar un programa de asesoría y seguimiento permanente a fin de resguardar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

El desarrollo de los objetivos y las necesidades planteadas permite establecer **temáticas** relacionadas que la formación podría considerar a lo largo del desarrollo del proyecto son Planificación educativa, Gestión curricular, Sistema de relaciones y Función Directiva.

Los **materiales de trabajo** de referencia para el desarrollo de los diferentes contenidos serán los situados en la plataforma www.gestiondecentros.com, así como los módulos formativos del Curso de Postgrado semipresencial de Dirección de centros educativos de la Universidad Autónoma de Barcelona.

Para dotar de mayor coherencia al plan de formación se han diseñado tres tipos de actividades que globalmente facilitan la adquisición significativa de los aprendizajes vinculados a los objetivos propuestos. Estas actividades, que delimitan la **estructura formativa**, son:

a) Actividades presenciales

Suponen las exposiciones, debates, actividades derivadas, ejercicios y propuestas de forma presencial e interactiva. Es un objetivo metodológico de esta fase partir de las situaciones reales de los directivos y proponer un modelo de trabajo interactivo y participativo.

b) Campus Virtual UAB

Para asegurar la mayor calidad del programa formativo, los módulos de trabajo se vinculan a la plataforma virtual de la UAB. Este recurso permitirá el acceso a la información impartida en el curso (diapositivas y ppt, artículos, bibliografía, etc.). También quedarán en línea los materiales formativos de cada uno de los módulos de trabajo oportunamente clasificados y ordenados. Igualmente permite la posibilidad de abrir foros de debate y discusión sobre los temas de mayor interés. Asimismo, podrán enviarse los trabajos y proyectos que realicen los participantes para su revisión, evaluación y mejora por parte de los profesores de la UAB. Finalmente, la tutoría virtual permite el intercambio y comunicación permanente entre todos los interesados.

Reflexiones acerca del proceso de cooperación

El proceso de cooperación emprendido y su realización permiten acumular una experiencia a considerar en la ejecución de otras propuestas de cooperación. Más allá de los aspectos positivos que conocemos y que por sí mismo justifican las actuaciones de cooperación, se pueden considerar otros que afectan directamente a la materialización de la cooperación y al cumplimiento de sus objetivos. Algunos de estos últimos se comentan a continuación.

a) De carácter estructural

Las actuaciones educativas son parte de un proceso de intervención social que, generalmente, mejoran su eficiencia si van acompañadas de otras medidas estructurales y sociales. La creación de las escuelas necesarias, medidas contra el absentismo escolar, políticas de territorialización de la educación, sistemas de ayuda a los escolares u otras similares forman parte de programas de desarrollo educativo en el contexto del desarrollo comunitario.

Desde este punto de vista, no es de extrañar y se aplaude la participación de la municipalidad Coyhaique en los programas del Fondo de apoyo al mejoramiento de la gestión municipal en educación. Ministerio de Educación (Gobierno de Chile), 2008. La propuesta presentada en la última convocatoria puede servir, en el caso de que se concediera, de cobertura a muchas de las necesidades estructurales que tiene la educación del municipio.

El carácter anual de las ayudas de la AECID proyecta una cierta incertidumbre sobre la posible continuidad de las actuaciones y el aprovechamiento de las sinergias que se puedan crear. Creemos que las ayudas deberían de ser a largo plazo, aunque su continuidad esté sometida a evaluaciones periódicas, y no tanto a la presentación continua de propuestas completas.

Otro aspecto ligado a los anteriores es la inversión en infraestructura que, a veces, precisan los proyectos. En nuestro caso, una parte del éxito del proyecto queda ligado a la posibilidad real de que los centros tengan terminales de ordenador (para seguir la formación virtual) y conexión a internet, al mismo tiempo que los participantes cuenten con unos conocimientos y habilidades informáticas mínimas.

Se trata, en todo caso, de que, a través del desarrollo de los recursos humanos, aumente el potencial innovador de las escuelas y agentes educativos y de que quede capacidad instalada de gestión autónoma.

b) Relacionados con la concreción del proyecto

Una de los mayores problemas a los que se ha tenido que enfrentar el proyecto ha sido su propia concreción. Si bien es cierto que los responsables institucionales siempre estuvieron de acuerdo, la distancia geográfica ha impedido la realización de todas las reuniones presenciales que hubieran sido necesarias. Se han paliado con video conferencias (no siempre posibles por falta de instalaciones adecuadas) y mensajes de correo electrónico.

El equipo de intervención y los participantes en el proyecto no se conocen personalmente en muchos casos, ni tampoco han estado en el escenario de la intervención, lo que dificulta muchas veces el avance, dado que no hay las complicidades que es establecen entre las personas a medida que se conocen y adquieren experiencia en el trabajo cooperativo.

También influye en la concreción de los proyectos los diferentes y desfasados calendarios académicos de las instituciones participantes. Períodos fundamentales para el inicio del proyecto (primeros meses del año), son inhábiles para los centros educativos de Chile.

c) La realización del proyecto

Un elemento clave para el éxito del proyecto es la implicación de las autoridades locales. Se cuenta con ella y así se expresa en la documentación del proyecto; sin embargo, todas las realizaciones se canalizan a través del responsable municipal de educación, quedando supeditadas a su calendario de trabajo y a sus posibilidades de intervención con las escuelas. Creemos, al respecto, que, respetando la dirección política establecida, se debería de establecer una oficina operativa en que se involucrara algún técnico educativo municipal. Esta opción visualizaría más el proyecto, a la vez que ayudaría a la gestión operativa del mismo.

La apuesta por el proyecto se debe de materializar, además, con la incorporación de recursos por parte de la municipalidad. Su implicación parece imprescindible para garantizar infraestructura informática en los centros, permisos a los profesores y directivos que participen en la formación, motivación y apoyo a las instituciones implicadas y otras actuaciones vinculadas al mejor desarrollo de la propuesta realizada.

Finalmente, creemos que a la realización del proyecto podremos establecer más observaciones sobre los procesos de cooperación al desarrollo y las problemáticas a las que se enfrentan.