



ISSN 0717-1560

**SERIE INFORME
SOCIAL
N° 107**

**GESTIÓN: LA CLAVE PARA
MEJORAR LA EDUCACIÓN DE LOS
MÁS POBRES**

Carolina Velasco*

NOVIEMBRE 2007

*Ingeniero Comercial, mención economía y Magister en Economía, mención políticas públicas de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Investigadora del Programa Social de Libertad y Desarrollo.

INDICE

	página
Resumen Ejecutivo	3
I. Discurso Inaugural a cargo de Carlos F. Cáceres, Presidente del Directorio de Libertad y Desarrollo.	4
II. Intervención de la Ministra de Educación, Yasna Provoste.	10
III. ¿Qué Hace la Diferencia? La Importancia de la Gestión, Ricardo Paredes.	17
IV. Escuelas KIPP: El Conocimiento es Poder, Aaron Brenner.	24
V. Gestión en la Educación Municipal: Algunas Lecciones, Paula Cabrera.	30
VI. Conclusiones	39

LIBERTAD 
DESARROLLO

GESTIÓN: LA CLAVE PARA MEJORAR LA EDUCACIÓN DE LOS MÁS POBRES

Resumen Ejecutivo

Desde el año 2006, la educación ha cobrado una relevancia sin precedentes en la opinión pública, al menos en lo que respecta a esta última década. Ello se ha traducido en la generación de una gran cantidad de propuestas –diversas- en relación a las políticas en esta área.

La necesidad de mejorar la calidad de la educación es hoy día algo indiscutible, así como también lo es la eficiencia con que los recursos se gastan en esta área. En este contexto, la gestión o una buena gestión son clave para la discusión.

Es por ello que este documento reproduce las exposiciones de diversos expertos que presentaron sus análisis, experiencias y propuestas en la séptima versión del Seminario “Calidad y Gestión en Educación” (junio de 2007) que Libertad y Desarrollo organiza anualmente. En primer lugar, se presenta el discurso inaugural, a cargo del presidente del directorio de Libertad y Desarrollo, Carlos Cáceres, seguido por la intervención de la Ministra de Educación, Yasna Provoste; y luego se reproducen las presentaciones de diferentes expertos en educación, los que incluyen la experiencia de un invitado internacional.

Finalmente, se concluye que de todas las intervenciones reproducidas en este documento, es posible extraer la importancia que tiene la gestión en el área educativa y cómo un uso más eficiente de los recursos puede traducirse en resultados educativos de nuestros alumnos ampliamente superiores.

**I. DISCURSO INAUGURAL DE CARLOS F. CÁCERES,
PRESIDENTE DEL DIRECTORIO DE LIBERTAD Y
DESARROLLO**

En nombre de Libertad y Desarrollo, es un honor poder compartir con ustedes en este Seminario, destinado a analizar un tema central en el debate público de hoy: Calidad y Gestión en Educación. Nos sentimos muy gratos de que, por séptima vez, llevemos a cabo este proyecto destinado a analizar y debatir los aspectos técnicos y políticos que están en la transformación de la calidad y gestión del sistema educacional en Chile.

Este año, al igual que el año pasado, se ha producido un amplio debate respecto de cómo mejorar la calidad de la educación en nuestro país, en orden a alcanzar que todos los estudiantes tengan las mismas oportunidades de desarrollar sus talentos, destrezas y habilidades. El contexto anterior se ha tensionado aún más debido a que existe una importante insatisfacción respecto a los grados de avance en este campo.

Lamentablemente, durante este año hemos vuelto a tener malas noticias: los resultados de la prueba SIMCE nos indican que nuestros estudiantes están aprendiendo lo mismo que aprendían hace una década atrás. Pero lo más grave es que durante este mismo periodo el presupuesto público para educación se ha más que duplicado. Es decir, toda la inversión destinada al área educativa durante este último tiempo no ha tenido efecto alguno en las oportunidades de nuestros niños y jóvenes.

Ante este escenario y ante el informe que el Consejo Asesor para la Calidad de la Educación entregó en diciembre del año pasado a la Presidenta Bachelet, se han tomado diversas medidas que buscan subsanar el déficit en calidad que presenta nuestro sistema. Desafortunadamente, estas iniciativas no responden a los diagnósticos consensuados en esta área, ni abordan los problemas de fondo que enfrenta nuestro sistema, sino que parecen perseguir otros objetivos.

En primer lugar, se ha enviado un proyecto de ley que pretende derogar la actual Ley Orgánica Constitucional y que, en lugar de considerar los acuerdos y recomendaciones del Consejo Asesor

en orden a abordar los aspectos que impiden que la educación del país mejore, presenta medidas que además de no estar relacionadas con la calidad, sólo generan división y disminuyen las posibilidades de llegar a un acuerdo que beneficie realmente a nuestros estudiantes.

Es una iniciativa que limita gravemente la autonomía de los colegios particulares, sean ellos pagados o subvencionados. Lo anterior sólo se puede explicar por el objetivo utópico de reconstruir la sociedad a partir de un ideal único: la igualdad. Y de hacerlo, al parecer, a cualquier precio, incluido el costo de sacrificar vastos márgenes de libertad. Respecto a este proyecto es importante hacer algunos alcances en al menos dos temas: lucro y selección. Lo hago en consecuencia con los propósitos permanentes de Libertad y Desarrollo, cuyos principios fundamentales ilustran la consecución de una sociedad de libertades en el marco del ejercicio de la responsabilidad individual y el orden de la subsidiariedad.

Partamos por el lucro. Se argumenta que no pueden obtener una ganancia los establecimientos que reciben aportes estatales. Pero estos aportes del Estado provienen de los propios beneficiarios (impuestos) y la subvención no es sino la devolución - generalmente sólo parcial- de las contribuciones que los padres han hecho al Estado y que ellos tienen derecho a usar en el colegio que ellos elijan, estatal o privado, que más convenga a sus creencias y motivaciones.

Efectivamente, desde hace unos años -ante la constatación de la comprobada incapacidad del Estado para resolver por sí solo el enorme problema educacional chileno- se permitió la existencia de una educación subvencionada particular encargada a "sostenedores" privados. Unos, filántropos, sin "fines de lucro". Otros, empresarios, que efectivamente reciben una retribución a cambio de su trabajo y de las cuantiosas inversiones que han hecho para construir y equipar más colegios. Ambos han sido un elemento decisivo en el aumento de la escolaridad y del capital educacional del país en general y han entregado a miles de niños una mejor enseñanza que la estatal. ¿Puede alguien creer que el Estado o los filántropos van a poder llenar el vacío que dejará la desaparición de esta modalidad de la educación subvencionada particular?

El 70% de los alumnos que estudian en colegios particulares subvencionados (que dan cuenta a su vez del 42% de la matrícula en Chile) lo hace en uno con fines de lucro. Se trata de padres que, teniendo la opción de matricular a sus hijos en un colegio municipal (que da cuenta de poco menos del 50% de la matrícula en Chile), prefieren hacerlo en uno particular subvencionado, con fines de lucro, antes que en el municipal. Por cierto, el 30% restante de los particulares subvencionados no tendría fines de lucro, y dentro de dicho 30% existen colegios de excelencia, que debieran ser modelo de muchos. Pero el caso es que no hay suficientes agentes sin ánimo de lucro como para resolver las necesidades del otro 70%.

¿Consecuencias previsibles de esta propuesta? Como no hay suficientes agentes en el mercado que carezcan del ánimo de lucro, se producirá escasez; ante dicha escasez, habrá una sola opción: expansión de la oferta del sector municipalizado.

Por otro lado, la posibilidad de elegir la educación de los hijos es un derecho consagrado en diversas legislaciones. En nuestro país, este derecho ha sido jamás restringido desde 1827, cuando el gobierno de Francisco Antonio Pinto entregara el primer aporte estatal a un colegio particular. Sin embargo, la postura que ha defendido el proyecto de ley que aspira a sustituir a la LOCE lleva a no autorizar a los establecimientos a seleccionar a sus estudiantes. Por cierto, con matices, porque permitiría la selección por mérito a partir de primero medio. En la actualidad ella es relevante a partir de séptimo básico, que es el nivel al cual ingresan los niños y niñas a los liceos públicos de excelencia. Este apreciación está lejos de generar acuerdo. Estos, que sí seleccionan por mérito, que forjaron la marca más distintiva de la identidad republicana de este país al permitir el surgimiento de una clase media ilustrada, verán su esencia desnaturalizada y sólo habrá educación de calidad para quien la pueda pagar.

Entre los argumentos que se ofrecen para criticar la selección se encuentra la necesidad de asegurar cohesión e inclusión social. Ésta puede ser valiosa en su propio mérito, pero también se sostiene que los estudiantes de menores rendimientos se beneficiarían de la presencia de los más talentosos, mientras que éstos mantendrían sus altos logros. Parece un arreglo que beneficia a todos o al menos a algunos sin perjudicar a otros. Por supuesto, esta última aseveración es empíricamente verificable. En Inglaterra (y también en Corea del Sur) ello se ha hecho

aprovechando que a principios de los '60 comenzó a eliminarse la gran mayoría de las escuelas selectivas y que desde hace bastante tiempo se realizan encuestas de panel que permiten seguir a las personas a través del tiempo. Pues bien, varios estudios empíricos, utilizando esta información, sugieren que la inclusión forzada generada por el término de esos establecimientos ha reducido los rendimientos de los mejores estudiantes de ingresos medios y bajos sin haber afectado los logros de aquellos de menores rendimientos. Muchos ven detrás de este hecho, y alguna evidencia también los respalda, la causa principal de la reducción en la movilidad social que se habría observado en esa isla europea.

Así, la eliminación o atenuación de la selección por mérito dista de ser una política óptima. Un asunto de prudencia hace poco recomendable su incorporación en una ley marco. Si aún después de constatar la evidencia se quiere insistir en ella, las políticas públicas permiten una gama de opciones, entre las cuales están los incentivos económicos o los premios, para ensayar esa inclusión, pero no parece correcto imponérsela a todos los establecimientos.

Hay otra arista en la discusión sobre selección que no puede olvidarse. En el proyecto y en la discusión ésta se confunde con discriminación. Se prohíbe, por ejemplo, seleccionar por motivos religiosos en una lista que incluye situación económica, origen étnico de los postulantes u otro criterio que permita la discriminación arbitraria del postulante. Si existe el derecho constitucional a asociarse para mantener un credo, ¿por qué no pueden, por ejemplo, los católicos, los judíos o los protestantes asociarse para hacerlo a través del medio más idóneo para ello, que es la educación? Se contesta que pueden hacerlo, pero sin dineros del Estado. ¿Y por qué? ¿Acaso los católicos, los judíos o los protestantes no pagan sus impuestos igual que otros? ¿O ellos no tienen el derecho a que el Estado les devuelva una parte de sus impuestos en la forma de una subvención escolar? Sin embargo, velar por la comunidad de valores que los padres han preferido al elegir un colegio difícilmente puede catalogarse como discriminación arbitraria. Es ampliamente reconocido que entre los objetivos de la educación también se encuentra reflejar o reproducir los valores que comparte una familia. Si a los padres se les impide la oportunidad de velar, a través de los establecimientos educativos, por esos valores, la libertad de enseñanza se diluye y la discusión, como ocurre en muchos

países, comienza a centrarse, por ejemplo, en los símbolos que se pueden expresar públicamente en los establecimientos de enseñanza.

No hay razón para avanzar en esa dirección y no parece pertinente que un Estado imparcial intente suprimir aquella selección que aspira a preservar una comunidad de valores. Donde al Estado no le corresponde ser neutral es en velar por la calidad de los establecimientos. Su deber es exigir el cumplimiento de los estándares de desempeño que se han definido para velar por el derecho a una educación de calidad. La existencia de financiamiento público obliga a desarrollar esta tarea, pero difícilmente puede justificarse para impedir que las familias que han elegido un establecimiento educativo para, entre otros desafíos, preservar los valores que comparten puedan verse impedidas de satisfacer este objetivo. Su única restricción debería ser el principio de la no discriminación arbitraria ya cautelado en la legislación.

La demanda por educación en una sociedad moderna y plural es inmensamente variada, compleja, cambiante y diversa y no hay un modelo, menos uno concebido centralmente desde el Estado, de universal aplicación. En suma, estamos frente a un proyecto que no guarda relación con las aspiraciones de un país moderno, abierto, competitivo, que quiere promover el talento, la movilidad, la excelencia, la innovación y la creatividad.

La semana pasada ingresó al Congreso el proyecto de ley que crea la Superintendencia de Educación, que deberá velar por la calidad y buen uso de los recursos educativos. Erróneamente, la fiscalización que se le asigna a este nuevo órgano del Estado, se enfoca en verificar cómo el colegio está enseñando en lugar de verificar qué es lo que los alumnos están aprendiendo. Esta lógica supone que existe una única forma de enseñar y que lo que es bueno para un establecimiento, lo es también para los demás. Pero la realidad es que las necesidades educativas son muy disímiles en cada una de las escuelas a lo largo del país y por tanto, cada una requiere de metodologías y estrategias diferentes de acuerdo a su propio contexto. Así, lo que se necesita es poner los incentivos adecuados para que cada escuela busque la mejor forma de lograr que todos sus estudiantes puedan desarrollar sus talentos y destrezas. Así lo demuestra la evidencia internacional, donde la tendencia es a supervisar los desempeños y no los procesos.

Por lo tanto, las preguntas que surgen son: ¿es posible determinar una única forma de gestión pedagógica y directiva o del currículum? ¿Existe una única manera de administrar los recursos o una única política de convivencia escolar y apoyo a los estudiantes?

Dado lo anterior, existen fundadas aprehensiones respecto del impacto que tendrá el aumento de recursos anunciado el 21 de mayo, en cuanto el contexto en el que éstos se invertirán seguirá siendo uno que no promueve una mejor calidad. Ninguna de las iniciativas legales aborda los problemas de fondo de nuestro sistema educativo, los que ya han sido diagnosticados en al menos dos oportunidades; primero por el Comisión Nacional para la Modernización de la Educación en 1994 (denominada Comisión Brünner) y luego por el Consejo Asesor para la Calidad de la Educación convocado el año pasado. En ambos casos se establece que se requieren más recursos, pero que el solo aumento de éstos no generará mejoras si no va de la mano de cambios respecto de los incentivos que tienen los actores educativos para mejorar la calidad de la enseñanza.

La falta de rendición de cuentas por los resultados que existe actualmente en nuestro sistema se debe a que no todas las decisiones son tomadas por los colegios o sostenedores, sino que también participa el Ministerio de Educación o alguno de sus órganos dependientes. Sólo cuando las escuelas y liceos cuenten con todas las atribuciones para administrar sus recursos humanos, pedagógicos y financieros, entonces será posible responsabilizarlos por los resultados de los aprendizajes de sus alumnos. La evidencia mundial también es iluminadora en este aspecto: los países que entregan mayor autonomía a sus escuelas y que luego las responsabilizan por sus resultados, evaluando los aprendizajes de sus alumnos, son aquellos que alcanzan los niveles educativos de más alta calidad.

De esta forma, la gestión de los recursos pasa a jugar un rol fundamental en los resultados educativos; por lo tanto, un contexto que la estimule ayudaría a elevar la calidad de la educación de todas nuestras escuelas y en consecuencia a mejorar las oportunidades de nuestros niños y jóvenes.

II. INTERVENCIÓN DE LA MINISTRA DE EDUCACIÓN, YASNA PROVOSTE

Ya nadie discute que la calidad de la educación es el gran requerimiento de nuestros días y que la gestión es un medio clave ante tal desafío. Por cierto, yo agregaría que la calidad, además de ser un concepto cambiante y debatible, es inseparable de la demanda de igualdad de oportunidades, de exclusividad y la integración educacional opuesta a la segmentación.

Permítanme que insista en que la gestión, a nuestro juicio, es un instrumento y no un fin en sí; pero es “saludable” este seminario, en que lo principal es el conocimiento y apropiación de un conjunto de experiencias muy diversas, así como diversificada y compleja es la realidad educativa. Las conclusiones que se difundan serán, sin duda, un aporte para los distintos actores y responsables de la educación. Por eso, agradezco la iniciativa y la participación de todos ustedes.

Yo quisiera intervenir brevemente en un punto que me parece pertinente. Hay un enfoque que se ha convertido en sentido común. En educación estamos pasando de una etapa en que se puso el énfasis en la expansión del acceso a otra etapa sellada por el requerimiento de la calidad, teniendo ambos como sustrato el problema de la equidad. En este tránsito ha habido avances y también estancamientos, que han dado origen a climas de insatisfacción o fracasos.

Pero también es importante que seamos capaces de cruzar este argumento con otro: hemos progresado desde un importante proceso de inversión, en condiciones básicas, a la exploración de nuevas fórmulas institucionales organizativas. La advertencia del informe de la OECD el año 2004 y el clamor de los estudiantes y sus familias en la sociedad el año 2006, pusieron a los cambios estructurales en el primer lugar de la agenda educativa. El año pasado pudimos compartir en este mismo seminario, en un lugar distinto, en el mes de septiembre, donde señalé que la educación constituía un eje central para el Gobierno de la Presidente Michelle Bachelet y que enfrentaríamos el problema de las actuales limitaciones institucionales de nuestro sistema escolar, que por cierto impiden lograr una educación de calidad para todos

nuestros niños y niñas. Sin embargo, siendo realistas y luego de haber escuchado al presidente del Consejo Libertad y Desarrollo, uno puede entender que no tenemos plenos consensos en el país respecto de qué hacer con las estructuras institucionales y las regulaciones básicas de la educación. Conté la historia de un sostenedor, un señor que decidió instalar una red de establecimientos educacionales, recibiendo los recursos de todos los chilenos, incluido el 20% más pobre, (porque según la estructura tributaria de nuestro país, el IVA constituye el principal factor: el 47% de la estructura tributaria proviene del IVA; y el 20% más pobre de las familias aporta un 27% del IVA. Sin embargo, ese sostenedor no les pagaba las remuneraciones a sus profesores, ni tampoco tenía una continuidad en el servicio educativo. Vemos, entonces, que esto requiere de regulaciones y eso es lo que espera también toda la comunidad.

Por lo tanto, yo creo que es sano seguir debatiendo y buscando consensos, pero si no se logran tienen que funcionar los mecanismos democráticos de resolución, de disenso y de conflicto. Por eso, estamos entrando a una arena parlamentaria, complementada con una sana discusión pública, que permita adoptar las decisiones de Estado que no es conveniente postergar.

Hace un año atrás, la Presidente Bachelet aceptó el desafío de promover transformaciones estructurales de fondo y dio una demostración de voluntad que puede ser aún suficientemente apreciada. Presentó un proyecto de reforma a nuestra Constitución, en las normas referidas a educación, para poder solucionar el desequilibrio que se genera entre la libertad de enseñanza, que es un valor presente en nuestra Carta Fundamental y que nos interesa preservar; pero con la misma fuerza y a la misma altura, es necesario también resguardar el derecho de todos y todas de acceder a una educación de calidad.

El otro paso de significación histórica que dio la Presidenta hace un año, fue la convocatoria a que hizo mención el señor Cáceres, al Consejo Asesor Presidencial para la Calidad de la Educación. Sobre la base de esos aportes y recogiendo la vasta experiencia en materia educativa, la Presidente diseñó una agenda que era plena, con proyectivas respuestas a las inquietudes planteadas desde el año 2004, con el Proyecto de Ley General de Educación que quiere sustituir a la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza. Yo quiero señalar en este espacio que no es una

respuesta coyuntural; es una reacción respecto de una evidente necesidad de poder actualizar las normas más básicas y fundamentales que regulan el sistema educacional chileno. La llamada LOCE fue generada en el contexto del Siglo XX, cuando apenas se esbozaba el cambio de época. Entre tanto el mundo y Chile han cambiado sustantivamente, han evolucionado también las experiencias sobre educación. Así, la Ley General de Educación, recuperando conceptos republicanos, propone principios y políticas públicas orientadas al contexto social del Siglo XXI.

En este proyecto, la calidad es reconocida como uno de los principios inspiradores de sistema educativo chileno, proponiendo que todos los alumnos alcancen los estándares de aprendizaje que se definan de acuerdo a la ley. Este principio hace del aprendizaje el corazón del proceso educativo; este principio también permite avanzar desde enseñanza a logros de aprendizajes organizados y plasmados en estándares.

Cabe advertir que el principio de calidad se supone aplicable a todos los alumnos, independientemente de sus condiciones y circunstancias, lo que indica un concepto no selectivo, sino universal de calidad. Por lo tanto, inseparable del principio de equidad.

La calidad no se logra espontáneamente; corresponde al Estado velar por la calidad, estableciendo condiciones necesarias para ello, verificando permanentemente su cumplimiento, realizando supervisión, dando apoyo pedagógico a los establecimientos; y promoviendo el desarrollo profesional docente. Estas dos últimas responsabilidades del Estado, ya reconocidas por ley común, son enfatizadas y consagradas al incluirse en una ley de este carácter.

Se amplía la estipulación de deberes y responsabilidades de todos los actores de la comunidad educativa, alumnos, profesionales de la educación, padres y apoderados, asistentes de la educación y sostenedores, lo que es también un importante mecanismo para poder contribuir a elevar la calidad.

Este es un público que participa activamente en el proceso educativo y, por lo tanto, reducir la discusión, como lo hemos visto en estas últimas semanas respecto de lucro y selección, no nos parece adecuado para quienes que nos acompañan.

La educación es un proceso intensivo en personas y en interacción entre las personas. El sistema educativo alberga a significativos actores que tienden a funcionar como comunidades de enseñanza y aprendizaje. El proyecto se hace cargo de este hecho, que es fundante y distintivo al consagrar el principio de participación y de reconocer legalmente a las unidades educativas.

El proyecto sitúa las políticas públicas contemporáneas a lo que estamos haciendo, al elevar la categoría de principios inspiradores del sistema, la transparencia, la información y la responsabilidad de todos los actores del sistema, no sólo en el sentido de señalarles deberes, sino también en el de someterse a evaluación y rendir cuenta pública respecto de sus actos y logros educativos.

Asimismo, el proyecto perfecciona la normativa que permite articular armónicamente la existencia de regulaciones nacionales más exigentes y amplias. Por cierto, reconoce y destaca la autonomía de los establecimientos y la preservación de un valor fundamental en nuestro país en materia educacional, como es la libertad de enseñanza. Incluye requisitos más rigurosos para abrir y mantener establecimientos educacionales. Las políticas de mejoramiento educativo y la calidad de la educación se traducen en la necesidad de elevar los estándares y exigencias, para que los establecimientos educacionales obtengan el reconocimiento oficial del Estado, propiciando la mantención del sistema mixto actual y cautelando la incorporación de sostenedores, tanto públicos, como privados. Mantener y preservar el sistema mixto que ha existido desde inicio de la República, para que nadie se confunda respecto de esta materia.

Yo comparto lo que dice la Presidente, en el sentido que desde el inicio de la República ha habido entes públicos y privados participando en el proceso, pero siempre, desde el inicio de la República, fueron privados sin fines de lucro. Nadie está hablando que aquí no exista una retribución justa respecto de la tarea que ellos realizan, de manera que lo que estamos haciendo, si uno lo pone en una imagen, es volviendo el río a su cauce original.

Las políticas de mejoramiento educativo y la calidad de la educación, se traducen también en que esta iniciativa no busca mantener, como algunos intentan hacer creer, el *status quo* en materia educativa. Lo que buscamos es que realmente esta agenda gubernamental, ya en curso, permita abordar las

transformaciones estructurales de fondo que requiere el sistema educativo, en general.

La propuesta tiene una densidad cultural y valórica, en lo que subyace una concepción del Chile que queremos y un enfoque conceptual de la educación que queremos, referido a un asunto tan capital como es la educación.

Por otra parte, tenemos el proyecto que crea la Superintendencia de Educación, como una de las herramientas para hacer efectivos los principios y el tipo de políticas públicas propuestos en el Proyecto de Ley General. La Superintendencia, como organismo de carácter público independiente, operará como una agencia para favorecer la calidad de la educación y como un ente fiscalizador del marco regulatorio vigente.

El proyecto de Superintendencia da respuestas a las inquietudes de quienes hayan visto en la Ley General un conjunto de buenas intenciones sin viabilidad práctica; con la Superintendencia se cumplirá la aspiración de tener un aparato de Estado más capaz en materia educación. También se favorecerá el resguardo del mejor empleo de los elevados nuevos recursos a disposición de los agentes educativos.

En noviembre del año pasado invitamos a los países, miembros de la OECD, que tienen experiencias en materia de regulación, a compartir estas experiencias. Esta iniciativa se sustenta en lo que fueron los aportes del Consejo Asesor, pero también en todo lo que acumula el sistema educativo internacional.

Más allá de las leyes y recursos para elevar la calidad de la oferta, para mejorar los aprendizajes, para ofrecer una formación más rica, integral y pertinente, para poder seguir ampliando las oportunidades, propiciamos una amplia variedad de estrategias y políticas de corto y mediano plazo; pero este momento histórico exige impostergablemente preservar el principio de descentralización de la libertad de enseñanza, de la autonomía de iniciativas privadas y locales, pero perfeccionándolas y limpiándolas de las tendencias que generan discriminaciones, desigualdad y segmentación que amenazan la convivencia democrática. Decir “no” a más Estado en educación, “no” a la hipertrofia estatal, pero “sí” a mejor Estado en educación, no con mayor tamaño, pero con mayores capacidades y mejores instrumentos.

En segundo lugar, también exige canalizar más recursos públicos hacia la educación, pero no para hacer más de lo mismo, ni en las aulas, ni en la gestión. Se trata de más recursos para ser empleados en forma más eficaz, transparente y responsable. En el Mensaje del 21 de Mayo, la Presidenta anunció su compromiso de invertir 650 millones de dólares adicionales en educación. Recordemos que se destinará a elevar las subvenciones generales, a la educación parvularia, básica y media; a reforzar el financiamiento de la subvención preferencial; mejorar adicionalmente el financiamiento de la educación rural y otras asignaciones expresivas de la voluntad de transformaciones que nos habla la Ley General de Educación.

Con estos recursos, el próximo año, educación dispondrá de la inédita suma de 5.000 millones de dólares. No es para hacer más de lo mismo, porque estos recursos deberían encontrarse con exigencias de gestión y con un aparato institucional renovado, si el Parlamento aprueba los instrumentos legales que estamos comentando.

Tampoco se trata de invertir con ineficiencia o irresponsabilidad; se propondrán diversas iniciativas que complementen la elevación del piso de financiamiento, con una reingeniería de los criterios sobre cómo se asignen los recursos y también del modo como se gestionan. Así pues, es correcto entender este salto adelante en la historia del financiamiento público, como una combinación de incrementos con la construcción de garantías para su mejor uso. Es decir, un nuevo cambio de índole estructural.

En tercer lugar, poder construir una institucionalidad y regulaciones que protejan y aseguren derechos, no sólo el tradicional y legítimo derecho a abrir y mantener establecimientos, sino el derecho genérico de todos y todas de acceder a una educación de calidad, a lo largo de todas las edades, con gratuidad para quienes lo necesitan. Institucionalidad y regulaciones que suponen también deberes y un conjunto de derechos específicos y diversificados, según actores y situaciones. En este sentido, el Proyecto de Ley General es el programa más amplio de transformaciones estructurales en el marco del sello de protección social con crecimiento, que es lo que caracteriza a nuestro Gobierno.

Estas propuestas, sin lugar a dudas, pueden mejorarse o transformarse, pero a lo que no estamos dispuestos es a renunciar

a la idea de darles posibilidades y ratificárselas a aquellos que se la merecen. No obstante, por una cuestión de derechos, pero también por el desafío que tiene nuestro país de progreso, para su incorporación a los mercados mundiales, para poder sumar competitividad, para poder permitir esta explosión de talentos, pero de todos, no sólo de algunos.

Los países que se desarrollan en el mundo, los que logran mejores resultados en las evaluaciones internacionales, no apuestan a unos pocos excelentes, sino a todos, a la mayoría, a todos los posibles talentosos en la comunidad. Por lo tanto, el desafío y la invitación es poder construir la excelencia, pero la excelencia para todos y eso requiere que todos sientan que estamos apostando por ellos, que construimos de verdad una sociedad con más oportunidades. La invitación es que seamos capaces, más allá de las diferencias ideológicas, que son muy legítimas en nuestra comunidad, poder poner como un gran interés nacional, la educación de calidad, pero donde esta educación de calidad no sea un privilegio para algunos, sino que sea una oportunidad real para todos.

Todo el público que en el día de hoy nos acompaña, las experiencias que por la tarde van a comentar, representan también la posibilidad concreta y el compromiso de que es posible avanzar en una sociedad que brinde estas oportunidades.

III. ¿QUÉ HACE LA DIFERENCIA? LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN, RICARDO PAREDES¹

Esta presentación se basa en algunos estudios que hemos venido haciendo en la Universidad Católica y que toman gran parte de la literatura, fundamentalmente, para Chile. Nos hemos enfocado en el conjunto de colegios municipales, sólo en ellos, de modo de evitar o reducir cualquier crítica o sugerencia de que los colegios municipales tienen un régimen distinto a los privados subvencionados y a los particulares.

Voy a partir diciendo algo del diagnóstico que ya se ha dicho, que básicamente sugiere una mala y estancada educación en Chile. Esto está reflejado en datos bastante duros, como por ejemplo, los puntajes SIMCE² que se han movido muy poco, a pesar del incremento importante de recursos. Evidentemente, esto no significa que nada haya pasado, porque el incremento de la cobertura ha sido notable, pero en relación a la calidad medida en estos test estandarizados (SIMCE), no ha habido incremento.

En segundo lugar, para tener una idea de las magnitudes, el aumento de los puntajes atribuibles, por ejemplo, al proyecto de jornada escolar completa que ha significado medio punto del PIB, - una gran cantidad de recursos-, no es de más de cinco puntos del SIMCE. Hay que pensar qué significan cinco puntos en los resultados del SIMCE. Si la diferencia bruta entre los puntajes de los colegios privados subvencionados y municipales es de veinte puntos, este incremento de cinco puntos es insignificante.

En tercer lugar, las brechas entre niveles socioeconómicos son altas y no se han reducido a pesar de la inversión. También ha habido otros programas, por lo que se visualiza que el impacto de esas iniciativas de apoyo a escuelas críticas es relativamente pequeño. Ello no quita que pueden ser estadísticamente significativos y mostrar una luz, pero sus efectos son pequeños en términos de las diferencias enormes que existen entre distintos colegios.

¹ Profesor del Departamento de Ingeniería Industrial y de Sistemas, Pontificia Universidad Católica de Chile.

² Sistema de Medición de la Calidad de la Educación.

La pregunta fundamental es ¿qué se puede hacer en el corto plazo? A esa pregunta me abocaré en esta presentación, donde podemos tener cuatro hipótesis que tienen distintas implicancias.

La primera de estas hipótesis es decir: “Lo que determina la calidad de la educación o los resultados, son variables sociales o económicas, exclusiva y fundamentalmente”. Eso es lo que se puede derivar de algunos importantes estudios de gente relevante. Si así fuese, es bastante poco lo que se puede hacer. Se puede contribuir con subsidio diferenciado y otras cosas, pero los movimientos son lentos. Esa es la primera hipótesis.

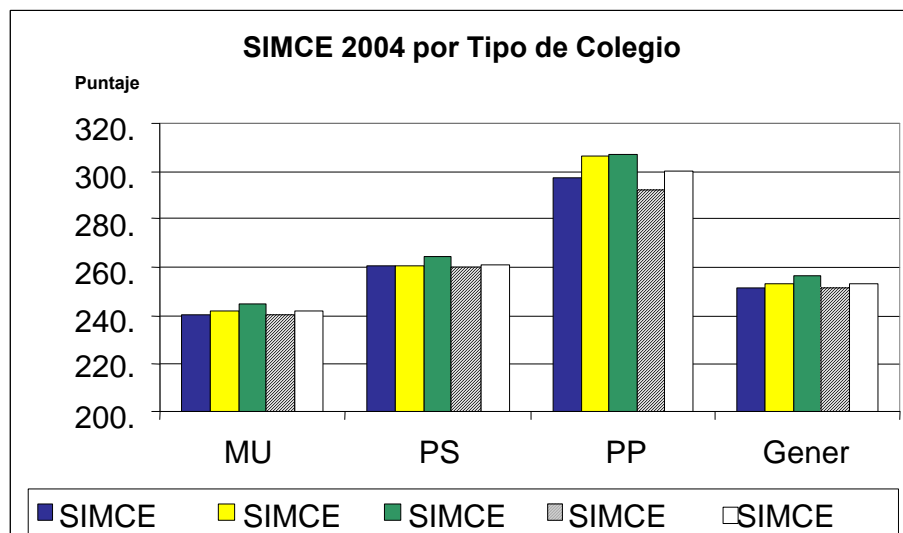
La segunda hipótesis plantea “que el marco laboral es tremendamente rígido, el Estatuto Docente en particular. La verdad que si no se cambia eso, poco se puede hacer”. Por lo tanto, lo que tenemos que hacer, es esperar los tiempos políticos y esos tiempos pueden durar bastante. En ese sentido, también es una visión relativamente desesperanzadora.

La tercera hipótesis señala “es falta de recursos: se requiere aumentar la subvención”. Efectivamente, hay algo de eso en lo cual hay bastante acuerdo y se están tomando medidas, puesto que hay un proyecto avanzado sobre educación diferenciada. Se pueden aumentar los recursos y así hacer algo.

La cuarta hipótesis contiene el propósito de esta presentación, “es la falta de gestión y organización”. En el extremo, con los recursos disponibles se puede hacer mucho más. Obviamente, las hipótesis que he planteado no son excluyentes, todas pueden tener una parte de ciertas, pero me centraré en la última para ver qué tan importante es.

El gráfico N° 1 muestra las brechas brutas de puntajes de SIMCE, en matemáticas, lenguaje, etcétera. Se notan diferencias enormes entre los colegios particulares pagados, particulares subvencionados y municipales, del orden de 40 puntos en beneficio de los particulares pagados respecto de los particulares subvencionados y 20 puntos en los particulares subvencionados sobre los municipales.

Gráfico N° 1
Puntajes SIMCE 2004 según Dependencia y Materia



¿Por dónde atacar el problema? Existen múltiples posibilidades; se podría tratar de ver a través de factores sociales y rendimiento; rediseño de programas del MINEDUC, en lo cual se está investigando mucho, ya que hay muchos programas y hay resultados contradictorios, pero que no nos dicen “éste es el camino, aquí vamos a lograr algo”. Se plantea también, la influencia de profesores y padres.

En resumen, existe mucha literatura sobre esos tres caminos y donde hay menos estudios -y en lo cual hemos estado haciendo un esfuerzo en el último tiempo en la Escuela de Ingeniería de la Universidad Católica-, es en gestión administrativa docente, sostenedor y buenas prácticas. Esto se realizó a partir de métodos estadísticos, porque hay estudios de casos, de escuelas exitosas, etcétera, pero los estudios estadísticos muestran, por ejemplo, que los colegios católicos tienen 12 puntos más por el hecho de ser católicos, siendo que la hipótesis de estudio era precisamente la contraria, que están menos preocupados de las matemáticas o ciencias que de la religión. Algo ocurre entonces ahí, tal vez por la gestión, por la comunidad de valores, por el compromiso de los padres, etc., que explica la diferencia.

Estudios realizados sobre la Sociedad de Instrucción Primaria, que maneja 18 colegios y 18.000 alumnos, muestran que hay una diferencia con el resto, aparte de los efectos que pueden tener por contar con alumnos menos vulnerables que en otros lugares. También, hemos estudiado la Corporación Municipal de Puente Alto, La Pintana y otros.

Lo que voy a mostrar son los resultados de un estudio reciente sobre la importancia de la gestión escolar y administrativa. La hipótesis es que ésta afecta significativamente el desempeño escolar y queremos saber cuánto y si es una magnitud interesante para realmente ser optimistas. Hay distintas aproximaciones a esto, casos de buenas prácticas, casuística, porque hay mucho dato de actor. Cada integrante de una escuela sabe si en su colegio lo hacen mejor o peor debido al Director o a determinada situación.

Este trabajo es un estudio estadístico, ajustando por factores socioeconómicos, porque el instrumental estadístico permite aislarlos. Se realiza el siguiente ejercicio: Qué ocurre si los distintos colegios o municipios tuvieran los mismos alumnos, de modo de no atribuir la diferencia a vulnerabilidad o a factores sociodemográficos. Además, se analiza lo que sucedería si es que tuvieran el mismo aporte de la Municipalidad (entendemos que la Municipalidad de Vitacura puede hacerlo mejor que la Municipalidad de Lolol, porque tiene más recursos, pero lo que se analiza es la situación aportando lo mismo a los estudiantes. Es decir, ajustando por factores socioeconómicos y por gasto, podemos ver que existen colegios que lo hacen muy distinto. El ejercicio y estudio que hicimos es con los municipios, no se estudian colegios individuales, sino que todos los municipios de Chile. Las municipalidades funcionan bajo un mismo régimen laboral, muy rígido y la diferencia entre ellas, fundamentalmente, dice relación con los alumnos que tienen -más vulnerables o menos vulnerables-, con la ruralidad, con la gestión y con los recursos. Esas son las diferencias.

Cuando se encuentra un desempeño muy distinto entre municipios que, haciendo el ejercicio en el que les ponemos los mismos alumnos -igual vulnerabilidad- y los mismos recursos, ello sugiere que se puede hacer mucho, que se puede implementar un cambio importante. No habría excusa en cierta forma respecto del régimen laboral o institucional.

La metodología utilizada permite ver un impacto puro. Si decimos: “las escuelas del municipio “X” reciben distinto aporte que las escuelas “Y”, pero si tuvieran los mismos recursos cuánto mejor lo harían.

Los resultados del estudio que presento, que es reciente, sistemático y robusto, es decir, hay varios estudios que sugieren lo mismo, pero éste considera todas las escuelas municipales y analiza las diferencias totales. En resumen plantea primero: “cuánto rinden los alumnos de Providencia en relación con los de Talagante”. Esa es la diferencia bruta.

Después hay un control: si Talagante y Providencia tuvieran los mismos alumnos, cuánto sería la diferencia. Entonces, ya estamos ajustando por un factor. Luego, si la Municipalidades de Providencia y Talagante tuvieran los mismos recursos, cuánto sería la diferencia. Al hacerlo, se van achicando las diferencias. Finalmente, nos quedamos con que las diferencias reflejan el “efecto gestión”.

¿Cuáles son las variables que consideramos para controlar esto? Nosotros hablamos de vulnerabilidad de los estudiantes, esto es, el índice de vulnerabilidad económica, ingreso familiar, ruralidad y educación de los padres. Controlamos por el tipo de sostenedor municipal, las corporaciones municipales lo hacen distinto a las Direcciones de Educación. Controlamos por el gasto municipal, el número de escuelas, la relación profesor/alumno, la antigüedad del cuerpo docente y por elementos de gestión que son muy simples, obtenidos de datos que vigila y monitorea el Ministerio.

Los resultados del trabajo sugieren que la existencia del equipo de gestión es sumamente relevante, lo que es bastante obvio, tal vez, para algunos colegios, pero respecto de los que no lo tienen, sí hace la diferencia.

El monitoreo docente y el desarrollo de competencias es muy importante, afecta positivamente. Estas pueden ser cosas evidentes, pero los datos estadísticos muestran eso y también magnitudes.

El gasto por alumno es positivo, pero en términos de magnitudes no es tan relevante como se podría pensar. La relación alumno / docente es negativa, pero el efecto es relativamente pequeño también.

Lo que es muy importante es la antigüedad de los profesores. Desgraciadamente, el efecto es negativo: mientras más antiguo es el cuerpo docente, peor les va a los alumnos. En particular, esto se ve a través del indicador bienios sobre salarios totales.

¿Cuántas de las diferencias se explican por gestión? La Tabla N°1 muestra los resultados. Dado que el trabajo incluye todas las municipalidades de Chile, no tiene sentido presentarlas a todas, sino simplemente los cinco municipios que lo hacen mejor y peor. La columna de la izquierda muestra los puntajes sin ningún ajuste, donde como era esperable, muestra que Providencia tiene 49 puntos sobre el promedio de las demás municipalidades (Primavera, Viña del Mar, Las Condes, Ollague). Para mí son familiares Las Condes, Viña del Mar y Providencia, porque tienen muchos recursos y también niños menos vulnerables, por lo tanto, es razonable y esperable estos resultados.

Tabla N° 1
Municipios con mayores y menores Resultados
según Factor de Ajuste

Ningún ajuste	Municipios que lo hacen mejor y peor que la media							
	Ajuste Fac Vulnerabil.		+Ajuste Municipios		*Ajuste Gestión			
Providencia	+49,40	Alto Hospicio	+63,12	OHiggins	+66,62	Corral	Rio Hurtado	27,63
Primavera	+46,63	Mejillones	+55,02	Corral	+ 38,65	Lago Verde	Graneros	17,29
Viña del Mar	+42,53	OHiggins	+50,56	Laguna Bca.	+37,81	Sierra Gorda	Los Sauces	15,85
Las Condes	+36,95	Isla de Pascua	+42,68	Freirina	+34,66	La Higuera	Perquenco	14,93
Ollague	+36,82	Freirina	+30,54	Andacollo	+34,31	Andacollo	Sto. Domingo	13,44
Andacollo	-40,78	Licamén	-34,79	Treguaco	-29,20	Traiguén	San Pablo	-11,44
Quilaco	-45,27	Rinconada	-40,15	Licantén	-37,98	Rinconada	Chonchi	-12,95
Cholchol	-46,71	Purranque	-44,26	Rinconada	-45,38	Treguaco	Hualaihue	-13,46
OHiggins	-53,99	Alto Bio Bio	-46,57	Alto Bio Bio	-46,11	Alto Bio Bio	Rinconada	-15,42
Alto Hospicio	-66,18	Los Muermos	-51,28	Los Muermos	-51,67	Los Muermos	Lago Verde	-21,98

Las municipalidades que peor lo hacen son Andacollo, Quilaco, Cholchol y Alto Hospicio. La diferencia es grande, hay 49 puntos sobre la media y 66 puntos bajo la media. Es decir, 106 puntos de diferencia entre el mejor y peor municipio sin considerar los ajustes. No se toma el colegio mejor y el colegio peor, sino el municipio mejor y el peor, y aun así, la diferencia es enorme.

Para empezar a ajustar se realiza el siguiente ejercicio: “pongámos frente a los alumnos de Providencia el alumno vulnerable promedio”. En la segunda columna se indica los que lo

hacen mejor y peor, ajustado por este elemento de vulnerabilidad y veremos que desaparece, por ejemplo, Providencia. Ello significa que una parte importante de sus buenos puntajes se explica por el tipo de alumnos atendidos, menos vulnerables. Alto Hospicio que estaba muy abajo, pasa a ser primero. Así, uno puede hacer otros ajustes por factores municipales, como aporte de los municipios y finalmente, lo que queda se puede atribuir a gestión. La metodología está explicada en un artículo largo, el cual está disponible.

La última columna de la Tabla N° 1 muestra cuánto le podemos atribuir a la gestión y ahí, Graneros y Los Sauces tienen atribuibles a la gestión 15 ó 20 puntos sobre la media. Los peores municipios en términos de gestión tienen 11, 12, hasta 21 puntos bajo la media. Es decir, sólo por su gestión, la diferencia entre estos 5 y 5 municipios –no estamos hablando de colegios, sino de magnitudes gruesas-, es de aproximadamente 40 puntos, sólo atribuibles a gestión. Ello es muchísimas veces la diferencia (aumento de puntajes) atribuible a un programa tan emblemático como lo es la jornada escolar completa. Por lo tanto, se puede hacer mucho. Eso es lo que están sugiriendo los datos que se muestran en la tabla.

A modo de conclusión, podemos decir que en educación, con los recursos con que se cuenta, se puede hacer mejor, pero eso no significa decir “que no hay que aportar más a la educación”, sino que “con lo que hay se puede hacer mucho mejor”. Los factores de vulnerabilidad afectan el desempeño, los recursos afectan, pero la gestión abre un espacio muy grande que, en la revisión de la literatura, de los consensos, está bastante relegada.

De todas maneras -no podemos dejar esto aparte aun cuando este estudio haya sido hecho sólo para el sector municipal y, por lo tanto, todos tengan Estatuto Docente-, la evidencia para el sector municipal es que el Estatuto Docente sí es un problema para gestionar en alguna dimensión. En particular, despedir a los malos profesores tiene un costo muy alto y hay una gran dificultad para evaluar y premiar a los buenos profesores. Surgen, entonces, recomendaciones bastante obvias en el camino de apurar esquemas de jubilación y de renovación.

IV. ESCUELAS KIPP: EL CONOCIMIENTO ES PODER, AARON BRENNER³

Soy el Fundador y Director de la Primera Escuela Primaria KIPP, su nombre es **Shine**, que es una escuela en que atendemos a estudiantes desde los tres hasta los ocho años. Tenemos a 580 estudiantes en nuestra escuela, pero somos parte de un grupo de establecimientos que se llama KIPP⁴ en todos los Estados Unidos.

¿Por qué tenemos KIPP en los Estados Unidos? Como en Chile y muchos países del mundo, nuestras familias y niños pobres no tienen muchas oportunidades. Si van a ciudades de Estados Unidos, como Houston, Nueva York, San Francisco o Detroit, los estudiantes que vienen de familias inmigrantes, los estudiantes que viven en colonias pobres, no tienen opciones de educación de excelencia. Para mí y para los fundadores de las escuelas KIPP, eso no es justo. No importa de dónde vienen nuestros hijos, no importa cuál es su cultura, no importa qué idioma hablan cuando vienen a nuestro país, lo importante es que todos los estudiantes de nuestra Nación y nuestro país tengan la oportunidad de acceder a una educación de excelencia. Por esta razón, comenzamos las escuelas de KIPP.

Para todos los fundadores de KIPP no es sólo un trabajo, es una misión. Es nuestra responsabilidad ser los líderes de este movimiento, es como una revolución, porque el futuro de los Estados Unidos requiere estudiantes y niños con educación fuerte, porque ellos son el futuro de nuestro País. Esto se necesita hoy, no mañana, no en una semana, sino que en este momento. Por esa razón, tenemos KIPP en los Estados Unidos.

En el video que acaban de ver hablamos de muchas cosas, hablamos de amor, porque sin amor no se pueden tener escuelas buenas. En primer lugar, los niños siempre deben estar bien. Siempre tengo conmigo este libro que tiene una foto de cada estudiante de mi escuela, porque si los estudiantes no están en mi corazón o en mi alma, cómo puedo representarlos a ellos. Siempre cuando hablo con personas, sea en Santiago o en Venezuela,

³ Director y fundador de la Escuela Shine de Houston, Texas, que forma parte de la red de establecimientos Kipp (Knowledge is Power Program)

⁴ KIPP (Knowledge is Power Program) es una red de escuelas charter en Estados Unidos que otorga educación de excelente a estudiantes vulnerables.

donde tengo que ir la próxima semana, les digo que en educación, recordemos que primero deben estar bien los niños.

También en KIPP tenemos equipo y familias, lo que es muy importante, porque cada persona en la escuela, sea la persona que limpie el piso, prepare la comida, maneje el autobús o sea el Director o el maestro, todos somos iguales, todos somos parte de la comunidad con nuestros estudiantes.

Siempre van a observarse cinco aspectos similares en todas las escuelas KIPP de Estados Unidos.

1. Todos los líderes o directores tienen el poder de tomar decisiones

En los distritos de Estados Unidos, como Houston, hay escuelas públicas, pero los líderes de estas escuelas no tienen mucha libertad, sino que es el Distrito o la Oficina Central quien les dice cuáles libros deben utilizar en ella, qué tipo de maestro debe trabajar en la escuela y qué tipo de programa se deben implementar en la escuela; pero en las escuelas KIPP, porque somos una escuela “charter”, tenemos más libertad, puesto que yo como director, contrato a mis maestros, elijo los programas que creo que me van ayudar más con los estudiantes. Mi escuela es dual, en cuanto a que enseñamos en inglés y en español. Si yo trabajara en el Distrito en una escuela pública, es posible que me dijeran: “Aaron, no puedes tener una escuela dual”, pero en KIPP sí podemos y tenemos éxito.

2. Las escuelas KIPP son escuelas de opción y promesa

Todas las personas que vienen a nuestra escuela, lo hacen porque ofrece una opción, no es obligatorio. Si una familia quiere venir a nuestra escuela, si un maestro o profesor quiere enseñar en nuestra escuela, si un estudiante quiere estudiar en nuestra escuela, debe firmar una promesa o contrato de excelencia. Nosotros visitamos cada departamento y cada casa, como también invitamos a las familias a nuestra escuela. Algunas personas piensan que es mucho trabajo, pero para nosotros es absolutamente necesario, porque queremos mirar a los ojos a nuestros padres, nuestros estudiantes, nuestros maestros. Creemos en esta misión, es una promesa.

3. Tenemos una concentración en el éxito

Claro que tenemos poder, pero el poder viene acompañado de mucha responsabilidad. Si no tenemos éxito en nuestras escuelas, nosotros cerramos las escuelas; si un maestro no tiene éxito en su salón, la maestra tiene que salir. Eso es muy importante, porque con niños pobres no tenemos tiempo o años, para mirar cómo va ser el éxito, sino que se necesita tener éxito hoy, ahora.

4. Tenemos expectativas altas

Solamente porque nuestros estudiantes vienen, por ejemplo, a Shine hablando español, porque más de un 60% de nuestros estudiantes llegan a la escuela sin hablar inglés, en Estados Unidos; a diferencia de muchas otras escuelas que no tienen expectativas altas, sino expectativas bajas y dicen que los estudiantes van aprender inglés cuando estén en cuarto grado o tengan diez años. No, con nosotros aprenderán inglés en prekindergarten, porque tenemos expectativas muy altas. Hay muchos estudiantes que ingresan a escuelas que comienzan en quinto grado, muchos entran sin hablar inglés y con un nivel de matemáticas muy bajo, por esa razón estamos enseñando mucho y estamos trabajando muy duro, porque tenemos expectativas muy altas. Si tuviéramos expectativas bajas para nuestros estudiantes pobres, significaría que por toda su vida existirá una división entre ellos y los estudiantes con más oportunidades. ¿Cómo van a entrar a una universidad de calidad? ¿Cómo van a tener oportunidades excelentes en sus vidas, si tenemos expectativas bajas para ellos? Tanto para mí, como para los fundadores y directores de KIPP no es posible.

5. Más tiempo

En nuestras escuelas se incluye el grado de prekindergarten, kindergarten, quinto grado, sexto grado, todos los grados. Los estudiantes entran a la escuela a las siete y media y salen a las cinco de la tarde, son nueve horas treinta minutos. ¡Es mucho tiempo! No quiero que piensen que los estudiantes están cansados por estar en la escuela por mucho tiempo, sino que ellos tienen una actitud excelente, muy bonita. Por ejemplo, en prekindergarten tienen una hora diez minutos para dormir. Nosotros no estamos completamente locos, sino un poquito. Pero los estudiantes saben que si ingresan a nuestra escuela, permanecerán en ella más tiempo y los maestros también lo saben. No es fácil trabajar en una escuela

KIPP; es difícil, pero el éxito, la oportunidad, la energía en la escuela es muy positiva, es magnífica. Por eso, tenemos comunidades muy fuertes en todo Estados Unidos.

Para mí es muy importante que ustedes entiendan que cuando comenzamos con las escuelas de KIPP nosotros no partimos enseñando a nuestros maestros y estudiantes las cosas académicas, sino que comenzamos con la cultura de la escuela. Si no tenemos una cultura fuerte en cada salón y en la escuela completa, no será posible enseñar con un nivel muy alto. Muchas veces, las universidades y otros grupos de maestros nos invitan. Por ejemplo, a mí me invitan a otras ciudades, porque quieren que les enseñe a sus maestros cómo tener una escuela como KIPP. Ellos piensan que es una cosa mágica o una estrategia simple, pero no es verdad. Se necesita comenzar con su cultura en sus salas, como nosotros lo hacemos.

Cada escuela de KIPP tiene valores, que son la fundación de la escuela. Por ejemplo, en la escuela de Shine (que es como un sol brillando) tenemos cinco valores que la identifican. Las palabras son en español: buscar, honor, imaginar, nunca darte por vencido y cada día. Cuando los maestros vienen conmigo para una entrevista, yo les pregunto a ellos si creen en estas palabras; y si piensan que no son importantes, no van a trabajar en mi escuela.

Al iniciarse el año escolar, los primeros tres o cuatro días son de entrenamiento, en los cuales sólo se enseña y se habla de los valores, porque no puedo tener la expectativa de que van a enseñar estos valores, si no entienden o no creen en ellos. Cuando los estudiantes llegan, durante los primeros días, tengan 4 años o tengan 10 años, les inculcamos los valores pero no sólo por esa semana, sino que en cada día del año escolar, con consistencia. Entonces, nuestros estudiantes saben que son parte de una comunidad con valores similares, y que esa formación moral los va a ayudar mucho cuando pasen por tiempos difíciles o cuando traten de entrar a la universidad y estén en ella. Si no poseen cultura y una estructura valórica, los estudiantes no van a avanzar. No importa si es en Chile, en Sudáfrica, Inglaterra o Estados Unidos, es lo mismo.

En estos momentos tenemos un gran éxito en KIPP, pero para nosotros no es suficiente. En el video se mostraba que el 85% de nuestros estudiantes se está graduando de la preparatoria (enseñanza media) y está entrando a una universidad, pero

nosotros nos queremos llegar al 100%. Estamos siempre criticando a nuestras escuelas y haciendo mucha reflexión, porque queremos mejorar nuestros resultados. Por esa razón, estamos comenzando con las escuelas primarias, como es **Shine**, pero tenemos otra primaria en Houston y en Agosto, abriremos otra más en Washington D.C., por lo que estamos muy emocionados.

Sabemos que la cosa más difícil no es cómo les enseñamos a los estudiantes en nuestras escuelas, sino cómo podemos cambiar las mentes y las aptitudes de las personas en educación en los Estados Unidos, porque, en realidad, hay muchos que están trabajando con estudiantes pobres que no tienen las mismas expectativas que tenemos en KIPP. ¿Cómo lo podremos cambiar? En estos días, en los Estados Unidos tenemos muchos periódicos, muchos noticieros, Oprah⁵(sic) y muchas otras personas que visitan a nuestras escuelas, y se manifiestan contentos y emocionados de que estemos ofreciendo una educación de excelencia a nuestros estudiantes más pobres. Pero la realidad es que en estos momentos, esta situación no abarca los Distritos que están fuera de nosotros, por lo que estamos haciendo mayores esfuerzos en difundir el sistema KIPP. En Houston tenemos un plan de expansión que, en realidad, es una revolución. En estos momentos tenemos ocho escuelas KIPP en Houston; en diez años vamos a tener más de 45 escuelas KIPP solamente en Houston, lo que implica más del 10% de los estudiantes de la ciudad de Houston en nuestras escuelas.

Después de un año de estudios de un grupo que nos está ayudando, hemos concluido que si tenemos el 10% de los estudiantes de Houston y alcanzamos el mismo nivel de éxito de ingreso a la universidad que existe en estos días, más estudiantes provenientes de las escuelas KIPP van a graduarse de la universidad del 90% restante que estudió en otras escuelas en Houston.

Cuando las personas vean esto, van a tener que cambiar. Los norteamericanos no aceptarán este nivel de expectativas, porque verán que son excusas. Y las excusas no tienen espacio. Como se dijo en el video: "En KIPP creemos que imposible, es nada". La palabra imposible no existe para nosotros, pero sabemos que existe para muchas otras personas.

⁵ Se refiere a Oprah Winfrey, una de las conductoras de televisión más famosa y reconocida en Estados Unidos.

En adición a la expansión en Houston, también vamos a tener una expansión nacional. En estos días tenemos 52 escuelas. Con las cerca de 40 más en Houston y 50 escuelas más en los Estados Unidos en estos diez años, llegaremos a más de 150 escuelas KIPP en todo el país. En estos días, nuestros estudiantes se están graduando de una universidad, como es Stanford y lo más hermoso es que muchos de ellos lo están haciendo en la profesión de educadores. Tenemos cinco estudiantes, ex alumnos de KIPP que de seguro van a ser profesores en este año escolar y tres en el Programa “Enseña por América”. Ellos van a ayudar más que lo que nosotros podemos, porque tienen la misma cultura, vienen de la misma educación y para nosotros eso es muy reconfortante.

Yo sé que muchas personas se preguntan cómo podrían hacer este tipo de escuela en vuestro país. Ayer, tuve la oportunidad de visitar algunas escuelas en Santiago de Chile, donde pude ver una luz en los ojos de los estudiantes, una luz en muchos de los profesores y directores. Yo sé que con esta luz o energía se pueden hacer cambios.

Si recuerdan el video mostró el primer salón KIPP, de hace ya más de doce años, un salón con más de 50 estudiantes y 2 maestros. El éxito de estos primeros estudiantes fue llegar a una universidad. Entonces, si tienen 40 ó 45 estudiantes e inculcan esta cultura, si tienen una actitud de que “no hay excusas” y expectativas muy altas, lo van a lograr, porque nada es imposible. Por favor, si tienen un *chance* de ir a los Estados Unidos, visiten nuestras escuelas, porque se puede ver mucho en el video, pero cuando lo vean con sus propios ojos sabrán que todo es posible.

Como dije al principio de mi intervención “siempre tenemos que recordar a los niños”, cuando tenemos sueño, cuando no queremos continuar trabajando muy duro, porque sabemos que esta profesión es difícil. Este es mi año número trece en esta profesión y algunas veces también tengo sueño, pero si nosotros miramos los ojos de los estudiantes y recordamos qué es lo más importante y no damos una educación de excelencia, entonces, su futuro no será brillante, ni tendrá muchas oportunidades y eso no es justo.

Finalmente, quiero agradecer a las personas que se encuentran presente, porque creen en la educación y creen en la educación para todos, no sólo para algunos, sino para todos nuestros hijos. Muchas gracias.

V. GESTIÓN EN LA EDUCACIÓN MUNICIPAL: ALGUNAS LECCIONES. PAULA CABRERA⁶

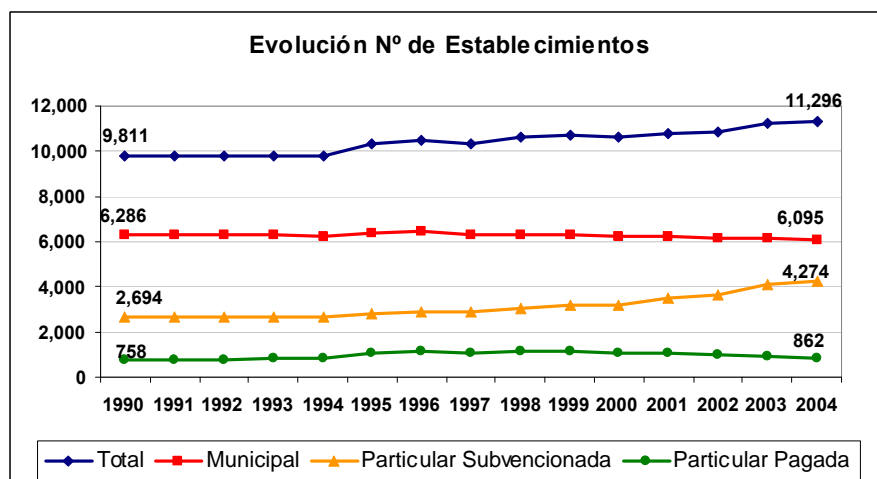
Para nosotros es un honor poder contarles nuestra experiencia de gestión educacional municipal en la comuna de Peñalolén.

A modo de contexto, quiero contarles que el número de municipios que existe en Chile es de 341, y esa cantidad refleja una diversidad de maneras de hacer las cosas en educación, de gestionar y de concebir la educación. Las corporaciones que administran educación municipal son 53 a lo largo de todo Chile y corporaciones municipales, como la nuestra, son 761. Es desde ahí que nosotros nos paramos a compartir esta experiencia y poder contarles a ustedes cómo lo hemos hecho.

Respecto de la educación básica, hay un 55% de la matrícula que se concentra en el sector municipal y respecto a media es el 52%, lo que implica que los municipios cubren la mitad de la oferta que se presenta para nuestros estudiantes. No me voy a detener en estos datos, salvo en poner énfasis en el incremento en la creación de colegios en el sector subvencionado, lo que añade una característica al tipo de población que nosotros atendemos (gráfico N° 1).

⁶ Jefe Técnico de la Corporación de Educación de la Municipalidad de Peñalolén

Gráfico N° 1
Evolución número de Establecimientos según Dependencia



Los problemas que enfrentamos

Como sector municipal nos corresponde siempre acoger, en este marco legal, a toda la población que requiere oferta educativa. A nosotros nos toca atender a los más vulnerables del país. ¿Eso qué significa? Que se incrementa el costo, porque no siempre estos chicos tienen todas las herramientas, ni las posibilidades de llegar al colegio en las mismas condiciones que los alumnos de otros sectores. Eso quiere decir cubrir, desde alimentación, vestuario, atención psicosocial y, por supuesto, todo lo que es infraestructura para poder compensar las carencias que ellos presentan. Además, estos niños presentan altos niveles de ausentismo y es muy probable que ellos, dadas a sus dificultades personales, puedan presentar mayores niveles de deserción. Por lo tanto, nos cuesta retener a los alumnos en el sistema.

Otro problema que es habitual, y que ha sido muy discutido este último tiempo, es el sistema de financiamiento. Para nosotros la subvención no sólo debiera ser por asistencia, porque tenemos costos fijos y si los chicos faltan no tenemos los mismos ingresos para poder cubrir todas las necesidades presupuestarias. Por lo tanto, es una tensión mes a mes, por lo que hemos generado un

sistema de control de gestión, para poder acompañar este proceso y buscar los remedios a tiempo.

Cuadro N° 1 Los Problemas que Enfrentamos

- **Atender a la población más vulnerable del país:**
Mayor costo
Menos asistencia
Menos retención
- **Financiamiento:**
Subvención sólo por asistencia en situación de aumento de costos fijos y reducción de ingresos variables.
- **Docentes:**
Mayor edad (mayor costo)
No poder tomar decisiones en base a desempeño (estatuto docente)
- **Falta de atribuciones para:**
Manejo de recursos humanos: sistemas de incentivos; desarrollo de competencias y liderazgo; desvinculaciones.
Gestionar orientados a resultados.
Diseñar programas pertinentes y de gestión local.

Otro de los problemas que enfrentamos, como bien lo dijo Ricardo Paredes, es el tema de los docentes que tienen mayoría de edad. Para nosotros, no solamente son una oportunidad en términos de la experiencia laboral que ellos aportan al sistema. Ellos recogen la cultura escolar, la transmiten, le dan vida a las escuelas, pero representan un costo para las corporaciones que administramos los recursos, porque a mayor edad del docente, mayor es el costo en términos de pago de asignaciones por bienios y por perfeccionamiento. Por otra parte, la dificultad en términos de los docentes es no poder tomar decisiones sobre la base de un desempeño real. Esto debido a la inamovilidad del Estatuto Docente que a nosotros nos juega en contra a la hora de poder tomar decisiones y poder incentivar y generar sistemas de medición por resultado.

Una tensión, que yo diría que es la más relevante, es la ausencia o falta de atribuciones de la Corporación, lo cual nos genera tensión en el sentido de cómo se manejan los recursos humanos, los incentivos, el desarrollo de competencias, las desvinculaciones, etc.; porque no se gestiona sobre la base de resultados, no se diseñan programas pertinentes a la gestión local desde el Ministerio de Educación. Es cierto que nosotros hacemos

ajustes, pero los instrumentos de medición son los mismos para todo el país. Por lo tanto, la imposibilidad de poder premiar, incentivar o sancionar a algún equipo de un colegio que no lo está haciendo como se esperaba, nos ata de manos.

Otro problema que presentamos los colegios municipalizados y quienes administramos, es la heterogeneidad de casos que en cada comuna dificulta el abordaje de las políticas globales. Peñalolén, como bien lo dice nuestro Alcalde Claudio Orrego, es un Chile chico, presenta una población socioeconómica muy precaria, conocida por todos ustedes, desde la “Toma de Nazur”, cuyo proceso de erradicación se encuentra en su término, hasta los sectores más acomodados de nuestra comuna, como son “Las Pircas”, “Alto Macul”, entre otros. Esto no permite crear políticas comunes para fortalecer a los equipos, debido no sólo a las diferencias socioeconómicas de estos dos grupos, sino que a la diferencia entre los colegios.

Cuadro Nº 2 **Los Problemas que Enfrentamos (continuación)**

- **Heterogeneidad de casos en cada comuna que dificulta el abordaje de políticas globales .**

Distintas realidades socioeconómicas

Distintas fortalezas en equipos docentes y directivos

Migraciones de población y de escolares, entre comunas e intraco munas

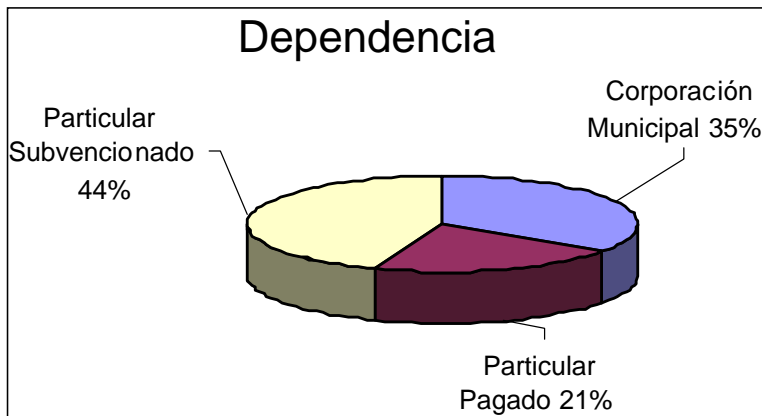
Procesos de despoblamiento

Lo anterior se suma a las emigraciones que tenemos, producto de la cultura que se vive en Peñalolén, que ha sido una comuna de alta rotación, de muchos allegados y de muchos alumnos que están en el sistema un período de tiempo y luego emigran a otras comunas siguiendo a sus familias por ofertas laborales.

¿Cómo es Peñalolén? Según el Censo tiene una población de 172.000 habitantes mayores de 10 años que saben leer y escribir. Tenemos una matrícula municipal de 2.600 alumnos y la distribución por dependencia es la que se observa en el siguiente gráfico. La pregunta que frecuentemente nos hacen al equipo que conformamos educación es: ¿por qué en Peñalolén optamos por

la educación municipal? Porque uno se la juega, porque uno entra a un proyecto de educación municipal sabiendo todas las dificultades que se enfrentan, porque no es posible plantear un desarrollo local, un desarrollo regional, si no se piensa desde educación.

Gráfico N° 2
Porcentaje de la Matrícula Escolar según Dependencia



Todos sabemos que la educación es transformadora, que es la que va a promover los cambios del futuro y que, según algunos, es donde se practica y se reproduce el sistema social. Otros dicen que es donde se incorporan las normas y los conocimientos mínimos, pero para nosotros es donde se innova y se hace cultura. La educación municipal para nosotros es una oportunidad para contar con un espacio, de demostrar un proyecto comuna, de cómo hacer las cosas distintas en términos de calidad, equidad y gestión.

La escuela es un valor que, en cualquier comunidad, congrega el barrio y potencia el sistema de pertenencia. Por lo tanto, cuando nosotros hablamos de educación municipal, no nos reducimos a hablar de nuestros colegios, sino que hablamos de la comuna y de cómo interactuamos con los barrios, con las poblaciones, con los otros colegios y con todos los otros actores, pasando desde la universidad que está instalada en la falda de la Cordillera, hasta las congregaciones religiosas que están al borde de Américo Vespucio, porque eso permite fortalecer la identidad comunal.

Nudos Críticos

1. El perfil de los directivos: muchas veces no todos los directivos, como bien lo dijo Aaron, se la juegan y creen que es posible lograr sueños y creer en los alumnos. Nosotros hemos tratado de fortalecer, en la medida que hemos podido y tomando las alianzas y oportunidades que nos han brindado instituciones de educación, de poder compartir espacios de formación para nuestros directivos y poder generar con ellos un perfil deseado. No lo podemos lograr con todos, pero estamos trabajando para eso.

2. Dotación docente: tenemos algunas dificultades de edad que son menores. Yo retomo lo mencionado por Ricardo, en cuanto a que un profesor de mayor edad está cansado. Hay profesores que han sido competentes y destacados que tienen más de 47 años y ellos significan un recurso y una oportunidad, pero no todos están en estas condiciones. Por lo tanto, hay que generar sistemas de apoyo y seleccionar docentes en forma adecuada, para que puedan cubrir y suplir, de acuerdo a las necesidades de cada colegio.

3. Profesores con muchas licencias médicas: esto es una realidad no sólo de Peñalolén, sino que también compartimos con otras comunas, y que es una tónica, sobre todo en esta época. Hay muchos profesores con depresión, con enfermedades prolongadas, y eso da cuenta de qué es lo que está pasando en ese colegio o en esa realidad, a diferencia de los colegios donde las cosas se están haciendo de mejor forma, donde este indicador es mucho menor.

4. Horas titulares de la dotación docente: las horas de dotación que son titulares no las podemos cambiar, pero sí tenemos que ver en ello una oportunidad y un recurso a la hora de gestionar.

5. Financiamiento y vulnerabilidad: Respecto al tema de financiamiento, los gastos son fijos versus ingresos variables. Los ingresos variables, entiéndanse por subvención cancelada, mes a mes, por promedio de asistencia, y la vulnerabilidad que significa educar en contexto de pobreza, lo que significa también abordar dificultades psicosociales mayores que en otras comunas.

¿Cómo nos hemos organizado y cómo nos hemos planteado, para poder hacer frente a todo esto? Primero que nada nos propusimos una misión, que es prestar servicios de educación de alto nivel,

mejorando la calidad y cobertura de la enseñanza preescolar, científico humanístico, técnico profesional y de adultos. Quiero enfatizar que esta misión no tiene que ver sólo con una declaración que se hace a propósito de la generación de un instrumento legal, que es el PADEM⁷, sino que forma parte de una creencia arraigada y forma parte del proyecto municipal. Si la cabeza de la gestión local, en este caso el Alcalde o Alcaldesa de una comuna, no se la juega y no cree en el sueño de los chicos que se quieren educar o no cree que pueden ser los mejores, nosotros no sacamos nada con tener una misión en términos de redacción perfecta, un plan estratégico en términos operativos con indicadores claros, si no están todos convencidos que es para allá donde tenemos que ir.

Cuadro N° 3 **Algunos Elementos a considerar** **para una Educación de Calidad**

- Requerimos repensar el sistema educacional: institucionalidad orientada a velar por calidad para todos donde todos son responsables y se orientan al logro de resultados.
- Nadie es responsable sin atribuciones.
- La asociatividad es una estrategia clave para el logro de grandes desafíos.
- El país requiere de estándares que permitan operacionalizar el concepto de calidad y concordar un plan para lograrlo.
- Es fundamental el cálculo de cuánto cuesta la calidad.
- La subvención: un sistema a revisar.
- Los niños y niñas no pueden esperar: más y mejor es el lema.

Cuando llegamos a Peñalolén, dijimos “nosotros no podemos hacernos cargo sólo de la administración, sino que tenemos que pensar cómo queremos este sistema educativo y cómo a nosotros nos interesa velar por las oportunidades y ofertas que vamos a entregar a nuestros estudiantes”. Pero nos hemos encontrado con la piedra de tope, de que no se puede hacer una gestión tan independiente cuando hay marcos legales rígidos y eso pasa por

⁷ Plan Anual de Desarrollo Educativo Municipal.

revisar, ajustar, conversar, flexibilizar todo lo que es la normativa vigente, incluida la actual Ley General de Educación.

Otro aspecto central que para nosotros ha sido una clave de éxito y puerta abierta para muchas de las iniciativas que hemos desarrollado es la asociatividad. Me quiero detener en esto, porque somos un Municipio con pocos recursos, tenemos 12.600 alumnos, 16 colegios, 500 profesores, lo que no es muy distinto a otras comunas. Pero ¿qué hace la diferencia en una gestión? El que uno se ponga un sueño y uno diga “necesito socios para salir adelante”. En eso hemos sido un referente para otras comunas, en el sentido de buscar aliados, socios con la empresa privada, socios con las universidades, socios con el barrio, con las juntas de vecinos, con nuestros propios actores, socios con la Comunidad Europea, socios con las empresas asociadas a innovación tecnológica. Socios, pero con un proyecto claro, porque no se puede ser socio sin saber hacia dónde se quiere avanzar.

También hemos sido súper explícitos en esta sociedad, en cuanto a generar los estándares mínimos. Nosotros hemos dicho dónde queremos llegar y dónde queremos estar. No estamos trabajando para cumplir el mínimo o para responder a las exigencias ministeriales o burocráticas del sistema, sino que nosotros estamos generando estándares. Nosotros no le vamos a exigir menos a un niño en un colegio, con menores ingresos o con mayor grado de vulnerabilidad, le vamos a exigir lo mismo y más.

También es fundamental poder visualizar cuánto cuesta la calidad y nosotros hemos estado trabajando duramente en poder generar indicadores de calidad que nos puedan indicar qué es calidad. Es tener una mejor sala de clases, es tener calefacción, es tener a todos los alumnos con sus uniformes, es tener la sala llena de computadores. Es una pregunta que los invito a hacerse: ¿cómo se hace gestión y cómo se mejoran los resultados, sin necesariamente pasar por estos indicadores? Es cierto que los recursos apoyan, ayudan y a la hora de tomar decisiones favorecen, pero no necesariamente. Eso también lo queremos aclarar.

Como bien lo decía Aaron, los niños pobres no pueden esperar. Esa es una creencia compartida y “discurseada” día a día. Si un profesor lo hizo mal en cuarto básico o si un profesor lo hizo mal en cuarto medio, el alumno de cuarto medio salió del colegio y

nunca más tuvo la posibilidad de volver al sistema. Nosotros repetimos cada día esa frase: “ellos no pueden esperar”. Cada intervención la hacemos pensando en eso. La educación se hace una sola vez en la vida, no tenemos la posibilidad de pasar a todos los chicos por un sistema de refuerzo intensivo para prepararlos para la vida, tenemos que hacerlo mejor dentro de las aulas.

Esta última diapositiva muestra una foto de los chicos de prebásica. Queremos contarles con esta foto, llena de risas y encantos, que en Peñalolén tenemos tres estrategias claves que queremos compartir y ojalá, después podamos juntarnos, si a algunos de ustedes les interesa, para mostrarles cómo lo hemos hecho.

Estar mucho en terreno, acompañar mucho los colegios. Acompañar mucho el trabajo en redes, desde las redes de trabajo de profesores, con centros de padres, con centros de alumnos. Mucha consistencia entre la línea declarada y la línea implementada. Por ejemplo, como comuna digital, a nosotros nos interesa que todo el material educativo, que todas las plataformas, que todos los recursos sean por esa vía y poder tener acceso a ella. Los invito a revisar algunos portales nuestros, tales como: www.todoporsunombre.cl, www.lavozdelospingüinos.cl, que son plataformas de recursos educativos y de participación estudiantil.

La participación como elemento clave dentro del sistema educacional permite adhesión al proyecto. Nosotros podemos tener un proyecto muy bien pensado, pero si no tenemos la adhesión de nuestros actores, eso no nos va a resultar. Entonces, las alianzas, el trabajo en red y la participación de todos los actores. Es todo cuanto podemos compartir y muchas gracias por su atención.

VI. CONCLUSIONES

Este documento reproduce las presentaciones de diversos expositores de la séptima versión del seminario “Calidad y Gestión de la Educación”, que Libertad y Desarrollo organiza anualmente.

En términos generales, de la lectura de este documento es posible extraer una primera conclusión: que la educación está hoy día en uno de los primeros lugares en el interés de la opinión pública y que, en consecuencia, lo está también en las prioridades del gobierno, lo que se ha traducido en una serie de proyectos de ley e iniciativas, que han surgido no sólo desde el sector público. En este sentido, estamos en un momento muy oportuno para generar propuestas que aborden los problemas de fondo de nuestro sistema educativo y así nos permitan dar un salto, tanto en las oportunidades, como en el desarrollo del país.

Una segunda conclusión general, y que se extrae de todas las presentaciones sin excepción, se refiere a que el cómo se invierte en educación o el uso eficiente de los recursos es clave cuando se quiere mejorar la calidad. Ya nos lo había dicho hace más de una década el Informe Brünner⁸: “Nada se ganaría con gastar más si no se cambia el contexto y los incentivos dentro de los cuales operan las escuelas”. Afortunadamente ahora, este concepto parece haber penetrado la mente de toda la sociedad, la que ahora está conciente de que elevar los resultados educativos no es sólo un problema de recursos.

En efecto, la primera participación, a cargo de Ricardo Paredes, nos muestra cómo en la práctica, municipios que atienden a igual población y que gastan la misma cantidad de recursos que otros, pueden alcanzar resultados mucho mejores (40 puntos de diferencia entre los 5 municipios mejores y los 5 peores) sólo por realizar una mejor gestión. Y en este caso no se habla de “gestión” como una caja negra o algo abstracto, sino que se mide en prácticas tan sencillas y reales como, la existencia del equipo de gestión en la escuela, el monitoreo docente, el desarrollo de competencias, etc.

⁸ “Los Desafíos de la Educación Chilena Frente al Siglo 21”, elaborado por el Comité Técnico Asesor del Diálogo Nacional Sobre la Modernización de la Educación Chilena, designado por S.E. el Presidente de la República, Septiembre de 1994.

La segunda presentación a cargo de Aaron Brenner, se refirió a la experiencia de KIPP, una red de escuelas *charter* que funciona en Estados Unidos atendiendo a estudiantes de bajos recursos y alcanzando resultados de excelencia. El profesor Brenner fue enfático en resaltar la importancia que tienen elementos que no se relacionan con recursos financieros para mejorar los aprendizajes y para una mejor formación de los alumnos. En primer lugar, la importancia de que las escuelas sean autónomas y puedan tomar sus propias decisiones; luego nos planteó que la responsabilidad es fundamental, en el sentido de que quienes optan por trabajar o estudiar en una escuela deben comprometerse y cumplir con su proyecto educativo. En tercer lugar, resaltó la importancia que tiene concentrarse en el éxito, es decir, que la cultura escolar no esté avalando a quienes no se esfuerzan. En cuarto lugar, destacó lo fundamental que es tener altas expectativas y transmitir a los estudiantes que todos pueden, que no hay excusas.

Finalmente, la tercera expositora, Paula Cabrera, nos relató la experiencia de trabajar en una realidad muy similar a la de las escuelas KIPP, pero en Chile: la educación en la comuna de Peñalolén. De su experiencia en la corporación de educación, y estando a cargo de la unidad técnica de educación, dejó en claro que es efectivo que existen dificultades o trabas que impiden poder tomar las medidas más adecuadas a la realidad comunal. Considerando que la legislación y las autoridades a veces “atan de manos” a quienes administran las escuelas, la expositora concuerda con lo planteado por el profesor Brenner respecto de la importancia de que las escuelas cuenten con autonomía. Pero también nos demostró que, si bien existen muchas barreras, igualmente queda un espacio para actuar. Resaltó la importancia de las alianzas y la creación de redes, de buscar buenos socios que puedan hacer un aporte en mejorar la calidad y que están dispuestos a trabajar en conjunto. De esta manera, la falta de recursos u otros problemas, no deben impedir alcanzar las metas que se proponen.

A modo de conclusión, nos queda la certeza de que no podemos aceptar más excusas en educación para hacer un buen trabajo. La falta de recursos o los problemas que traen los estudiantes desde sus hogares, no deben ser un impedimento para otorgarles educación de calidad. En ese sentido, es urgente mejorar la eficiencia con que se gastan los recursos. Sin embargo, no podemos dejar de reconocer que ello pasa por generar políticas orientadas hacia ese objetivo, las que deben traducirse en

entregar mayor autonomía a las escuelas y al mismo tiempo mayor responsabilidad, de manera que cada sostenedor, cada director, cada profesor, alumno o apoderados, tenga claro que cuenta con las herramientas para mejorar, y que si no lo hace es plenamente responsable por ello.

Serie Informe Social

Últimas Publicaciones

- Nº 104** **Protección Social: El Déficit
de los Más Pobres**
Rosita Camhi
Enero 2007
- Nº 105** **Efectos de una Concesión
sobre los Incentivos
y el Desempeño Escolar**
Alejandra Bravo
Julio 2007
- Nº 106** **Midiendo la Contribución
del Sector Privado al Desarrollo
Social en Chile**
Rodrigo Castro
Agosto 2007