



INFORME FINAL (N° 3)

“Evaluación del programa Protagonistas”

Elaborado por: Edecsa Estudios

Para: Fundación Súmate

Julio 2020

ÍNDICE

I.	ANTECEDENTES	2
II.	OBJETIVOS	4
III.	METODOLOGÍA	5
IV.	PRINCIPALES RESULTADOS	11
V.	CONCLUSIONES	35
VI.	RECOMENDACIONES	36
	Anexos (Instrumentos)	39

I. ANTECEDENTES

Desde hace aproximadamente dos años Fundación Súmate implementa en el colegio Betania el Programa Protagonistas, orientado a fortalecer la formación de oficios y de habilidades sociolaborales de los estudiantes.

El programa se implementa en forma piloto en el Colegio Betania de la Fundación y en él participan 142 estudiantes, 67 de los niveles 1º y 2º medio y 75 de los niveles 3º y 4º medio.

Protagonistas nace de la alianza entre SOFOFA y Hogar de Cristo, y en el programa participan también otras organizaciones colaboradores como ActitudLab y Chile Valora¹.

El objetivo general del Programa consiste en mejorar las condiciones de empleabilidad de jóvenes fuera del sistema escolar, mediante un complemento técnico y experimental en la enseñanza media del Colegio Betania, con foco en la formación de habilidades técnicas y socioemocionales (sociolaborales).

Los objetivos específicos son:

- Garantizar trayectorias educativas de las y los estudiantes.
- Desarrollar habilidades técnicas (laborales) y socioemocionales (sociolaborales) de las y los estudiantes.
- Aumentar los niveles de motivación de los jóvenes.
- Instalar nuevas capacidades en el Colegio Betania.
- Generar alianzas de empresas privadas con la realidad y la educación de jóvenes que fuera están del sistema educativo.
- Generar una propuesta de formación de competencias laborales, piloteada desde la experiencia, y escalable a nivel fundacional y, luego, nacional.
- Aportar al debate público con una propuesta específica de solución a esta problemática.

Para cumplir estos objetivos, se considera la formación, y posterior certificación, de 5 oficios: ayudante de banquetería, ayudante de cocina, peluquería y estética, ayudante logístico de bodega y ayudante eléctrico de instalaciones domiciliarias de baja tensión.

Cada uno de estos oficios involucra 4 semestres de trabajo. El primer semestre contempla un proceso de difusión y elección de un oficio por parte de las y los estudiantes, mientras que los tres siguientes contemplan la formación en oficios propiamente tal, paralela a la formación científico humanista. El proceso culmina al final del 4º semestre con la certificación del oficio cursado por la o el estudiante, lo que está a cargo de Chile Valora.

¹ Para más antecedentes con respecto al rol y funciones de cada institución u organización involucrada en el Programa, se sugiere consultar el documento "Modelo Educativo Protagonistas".

El modelo de intervención de Protagonistas se centra en dos focos principales. Por un lado, la formación en oficios con miras a lograr la certificación laboral de los estudiantes y, por otro lado, la intervención socioemocional con miras al desarrollo de habilidades de empleabilidad, que permitan una mayor inserción laboral de los jóvenes.

Considerando todos los elementos anteriores, y tomando en cuenta el actual carácter piloto del programa, Protagonistas requiere ser evaluado, tanto en términos de su proceso de implementación en el Colegio Betania, como de los resultados que está obteniendo en cuanto al egreso y certificación de oficios de las y los estudiantes participantes. Como primer paso para lograr aquello, se requiere describir y sistematizar la experiencia concreta de implementación del programa tanto desde el punto de vista de los actores educativos de la propia escuela (Betania) como de los profesionales de Fundación Súmate y de otras instituciones involucradas en el proyecto (Sofofa, ActitudLab, Chile Valora, Emplea).

II. OBJETIVOS

Objetivo General

Sistematizar el diseño y modelo de trabajo del Programa Protagonistas en la Escuela Betania de Fundación Súmate, y evaluar su implementación desde la experiencia de las distintas organizaciones y personas involucradas, generando recomendaciones para su implementación a futuro.

Objetivos específicos

- Sistematizar los principales antecedentes, objetivos, diseño, modelo de trabajo e indicadores de logro del programa.
- Evaluar la implementación del programa, incluyendo la percepción de los distintos actores y organizaciones participantes, y los facilitadores y obstaculizadores del proceso de implementación.
- Generar sugerencias para una optimización y mejoramiento del modelo de intervención.
- Generar recomendaciones para una ampliación, transferencia y escalamiento del programa a nuevos contextos y establecimientos educativos de la Fundación.

III. METODOLOGÍA

Se contempló una metodología fundamentalmente cualitativa, que incluyó la realización de entrevistas y grupos focales con distintos actores participantes o vinculados al Programa Protagonistas, que corresponden, por una parte, a actores internos a la escuela donde se realiza el programa -la Escuela Betania de la Fundación-, y por otra parte, a actores que trabajan en alguna de las organizaciones involucradas en la gestión y administración del programa: Fundación Súmate, Fundación Emplea, Sofofa, Actitud Lab, Chile Valora y empresas empleadoras.

De modo preliminar, se consideró una sistematización de los principales antecedentes del programa e indicadores de funcionamiento, con el objeto de contextualizar la evaluación.

El trabajo incluyó la realización de 30 actividades: 22 entrevistas individuales, 6 grupos focales y dos observaciones de clases, de acuerdo con la siguiente tabla:

TABLA 1. AVANCE TERRENO

Ámbito	Actor	Tipo y número de actividades	Investigador	Fecha de realización
Escuela y aula	Estudiantes	5 grupos focales (segmentados según oficio)	Pablo Torche y Katherine Vega	5, 20 y 22 de agosto
	Profesores Talleristas	Profesor 1	Isidora Araya, Katherine Vega	10 de julio
		Profesor 2	Isidora Araya, Katherine Vega	10 de julio
		Profesor 3	Isidora Araya, Katherine Vega	31 de julio
		Profesor 4	Isidora Araya, Katherine Vega	31 de julio
	Profesores generales	1 grupo focal	Katherine Vega	22 de agosto
	Observaciones de clases	1 observación	Nataly Cáceres	2 de Sept
		2 observación	Nataly Cáceres	2 de Sept.
Externos	Profesionales Súmate	Enid Vargas	Pablo Torche	27 de agosto
		Paula Araya	Pablo Torche	13 de agosto

		Xiomarel Rojas	Máximo Quiero	1 de agosto
	Actitud Lab	Julián Sepúlveda	Pablo Torche	8 de Julio
		Sebastián Errázuriz	Máximo Quiero	13 de agosto
	SOFOFA	Ignacio Cobo	Pablo Torche	2 de Julio
		Gonzalo Russe	Máximo Quiero	6 de agosto
		María José Cortines	Máximo Quiero	18 de julio
	Empresas empleadoras Mentores	Gerente operaciones Empresa 1	Nataly Cáceres	15 de octubre
		Gerenta operaciones empresa 2	Nataly Cáceres	16 de octubre
		Mentor empresa 1	Nataly Cáceres	15 de octubre
	Chile valora	Fernanda Orellana	Pablo Torche	11 de Julio
		Loreto Méndez	Máximo Quiero	21 de agosto
	Fundación Emplea	Valente Alarcón	Pablo Torche	9 de agosto
	Colegio Betania	Directora	Pablo Torche	2 Sept
		Jefa de UTP – Claudia Vistoso	Pablo Torche	20 de agosto
		Paula Caro – Encargada Orientación vocacional	Katherine Vega	22 de agosto
	Liceo Ramón Barros Luco	Jefe de Especialidad	Máximo Quiero	12 de agosto

Por último, se analizaron también las cifras de egreso de los estudiantes el año 2019, considerando en particular, el logro de certificación por competencias de las distintas especialidades.

3.2. Metodología cualitativa: Entrevistas y grupos focales

EDECESA estuvo a cargo de la realización de todas las entrevistas y grupos focales, a excepción de las entrevistas con profesores talleristas, que fueron realizadas por una investigadora de Fundación Súmate, y acompañadas por una investigadora de EDECESA.

La coordinación de las entrevistas y grupos focales con los distintos actores fue realizada por EDECESA con apoyo de Fundación Súmate y SOFOFA en caso de que se requiriera.

Las entrevistas fueron realizadas en oficinas o dependencias institucionales de la persona entrevistada, y en el establecimiento en caso de profesores y estudiantes. Cada entrevista tuvo una duración aproximada de entre 40 a 60 minutos, mientras que los grupos focales tuvieron una duración de entre 45 y 70 minutos. El audio de cada entrevista o grupo focal fue grabado de modo íntegro para el análisis. Las transcripciones de las entrevistas y grupos focales estuvieron a cargo de Fundación Súmate.

3.3. Diseño de instrumentos

Para el diseño de los instrumentos de recolección de información se construyó una matriz única de dimensiones y subdimensiones, en miras de favorecer la consistencia y comparabilidad de la información levantada en terreno y el análisis de los resultados. A partir de esta matriz se construyeron 6 pautas de preguntas para los distintos tipos de actores definidos (las pautas se adjuntan como anexo al presente informe).

Matriz preliminar de dimensiones

Dimensiones	Subdimensiones
Evaluación del diseño general del programa y su implementación	Metodología de intervención desde la perspectiva de los actores:
	Objetivos percibidos
	Consistencia entre metodología y objetivos
	Descripción de procesos involucrados ¿cómo se desarrollan? <ul style="list-style-type: none"> - Consistencia entre lo planificado y lo implementado - Ajustes implementados en el proceso y razones
	Evaluación de procesos involucrados.

	Pertinencia de la metodología y procesos al contexto y beneficiarios
Evaluación del modelo pedagógico desde la perspectiva de los actores	Valoración del modelo pedagógico
	Valoración de la enseñanza de oficios
	Autopercepción de estudiantes en cuanto a progresos obtenidos (en distintas áreas como socioemocional, laboral, de aprendizajes, etc.)
Estrategias de enseñanza dentro del aula	Planificación de las actividades/clases (formato y qué se incluye)
	Descripción y evaluación de las estrategias de enseñanza.
	Utilización de prácticas multidisciplinares (interdisciplinariedad de objetivos de asignaturas obligatorias y talleres de oficios)
	Actividades de integración de contenidos del currículum
Resultados percibidos (por parte de los distintos involucrados)	<p>Análisis de logros y progresos de los estudiantes -desde la perspectiva de distintos actores y de ellos mismos- en términos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Habilidades socioemocionales - Competencias laborales - Dominio de oficios - Proyecciones de inserción laboral - Proyecciones de educación terciaria - Otros cambios percibidos
Roles y funciones de los distintos participantes y percepción y coordinación entre ellos	Conocimiento por parte de los distintos actores de los objetivos, metodología y beneficiarios del programa
	Nivel de preparación de los distintos actores para trabajar con los beneficiarios del programa
	Rol de los participantes
	Funciones de los participantes
	Evaluación del rol y funciones
	Percepciones de la coordinación entre los participantes

Asistencia y retención de matrícula	Percepción de cambios en la asistencia
	Percepción de cambios en la retención
Motivación y pertenencia de los estudiantes con el programa	Grado de motivación con el programa
	Ajuste al contexto y necesidades de los estudiantes
Fortalezas y debilidades	Fortalezas del programa (en cuanto a instalación de este, objetivos, metodología implementada)
	Aspectos por mejorar del programa
	Facilitadores
	Obstaculizadores
Sugerencia de mejora para el programa y para su extensión	Sugerencias de mejora
	Sugerencias para la extensión del modelo a otros Establecimientos

3.4. Análisis cualitativo de la información

El trabajo de análisis se realizó a partir de los procedimientos definidos por la Grounded Theory (o Teoría Aterrizada), según fue formalizada por Glaser y Strauss². Esta teoría fue concebida precisamente para levantar los conceptos, opiniones y discursos desde el terreno (de ahí el nombre), y considera el levantamiento y construcción de conceptos, modelos y esquemas de pensamiento a través de técnicas sistematizadas de muestreo, recolección y análisis de datos³.

El análisis se desarrolló a través de dos etapas que se describen a continuación:

- a) *Codificación abierta o conceptual*: Este análisis preliminar buscó generar conceptos muy apegados a los datos, que permiten conceptualizar toda la información entregada por los entrevistados. Para lograr esto se generaron conceptos que sintetizan las principales ideas, a partir del discurso de los entrevistados. Este análisis

² Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. Chicago: Aldine Publishing Company.

³ Ibid (1967) y Strauss, A. & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. Newbury Park, CA: Sage.

se realizó a partir de las grabaciones de audio y las transcripciones, con ayuda de las notas de campo de los investigadores.

b) *Análisis transversal y construcción de rejillas:* El conjunto de conceptos emergidos de cada entrevista, se sistematizó en categorías más amplias, asociadas a las dimensiones de análisis y objetivos del estudio.

A partir de este análisis se buscó triangular la información emergida de los distintos actores, para llegar a una evaluación integral del programa "Protagonistas", identificando los siguientes elementos:

- Descripción del propósito y los objetivos del Programa, tal y como son declarados por los entrevistados.
- Descripción de la forma de implementación del programa, paso por paso.
- Tipo de actividades realizadas.
- Pertinencia entre las actividades realizadas y los objetivos.
- Evaluación de la implementación del programa por parte de los distintos participantes, beneficiarios, actores y organizaciones involucradas.
- Rol de cada uno de los actores e interacción entre ellos.
- Tipo de resultados percibidos.
- Facilitadores y obstaculizadores para la implementación.
- Fortalezas y debilidades del programa.
- Sugerencias para mejora y extensión.

IV. PRINCIPALES RESULTADOS

Los resultados que se presentan en este capítulo se obtienen a partir de las entrevistas realizadas a actores claves participantes del Programa en distintos niveles jerárquicos, roles y campos de acción, así como también en base a grupos focales con profesores de la escuela Betania y los propios estudiantes. Para identificar a los distintos actores se realizó la siguiente categorización que es utilizada en esta sección, a saber:

Cuadro 1: Descripción y categorización de actores que participan en el programa

Tipo de actores	Descripción	Instituciones	Denominación tipo
Externos	Corresponde a profesionales de instituciones externas al programa, toda vez que su giro no es la educación.	<ul style="list-style-type: none"> - SOFOFA - Actitud Lab - Chile Valora - Fundación Emplea 	Actor externo
Intermedios	Corresponde a las instituciones que cumplen el rol de ser el nivel intermedio o sostenedor como se conoce en el sistema educativo chileno	<ul style="list-style-type: none"> - Súmate - Corporación SOFOFA 	Actor intermedio
Internos	Son los actores del nivel escuela, que participan directamente del proceso formativo	<ul style="list-style-type: none"> - Docentes Escuela Betania - Docentes Liceo Ramón Barros Luco - Estudiantes Protagonistas 	Actor interno

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, para dar cuenta de los resultados del programa Protagonistas los resultados se presentan en cinco secciones. Dado que se trata de un programa piloto, la primera sección es del tipo descriptivo y consiste en dar cuenta del origen y diseño del programa explicitando su estructura y los componentes que lo constituyen. Luego, las secciones 2 y 3 corresponden a la evaluación del diseño y de la implementación del programa respectivamente. En efecto, la sección 2 consiste específicamente en dar cuenta de la evaluación de los tres componentes del programa y la sección 3 dice relación con la evaluación de los procesos de gestión y coordinación de este. Finalmente, la sección 4 presenta un resumen de los resultados a partir del análisis de EDECSA de las secciones anteriores y también los resultados percibidos por los actores y la sección 5 presenta las conclusiones y recomendaciones finales.

1. Origen y diseño del programa

El programa Protagonistas surge el año 2018 a partir de una convergencia de voluntades entre las distintas instituciones participantes, a saber, SOFOFA, Fundación Súmate y el colegio Betania. Otras instituciones que se fueron incorporando de forma gradual, algunas desde etapas muy iniciales del programa, fueron Actitud Lab, Corporación SOFOFA y el Liceo Ramón Barros Luco, Chile Valora y Fundación Emplea.

Un primer elemento singular es que diversos actores, tanto internos como externos, indican haber sido los impulsores del programa o ser portadores de la idea inicial. Con todo, EDECSA ha realizado una sistematización aproximada del origen del programa que se presenta en el siguiente esquema.



Fuente: Elaboración propia

En términos más concretos, el surgimiento del programa estuvo ligado a la necesidad detectada por los actores internos a la Fundación Súmate y el colegio Betania de ampliar o entregar nuevas opciones de formación técnica a los estudiantes, quienes ya contaban con una formación científico humanista cuya principal salida o foco es la educación superior. Así, de acuerdo con lo señalado por profesionales de Súmate - por el propio perfil e intereses de los estudiantes - era necesaria una alternativa que diera acceso rápido y efectivo al mercado laboral. Este interés coincidió con la creación de un área en SOFOFA cuyo objetivo era dar respuesta a problemas públicos desde la gestión privada, con énfasis en el segmento de jóvenes vulnerables.

Es el primer proyecto de un área que creó la nueva administración... que se llama "Soluciones privadas a desafíos públicos", cuya intención es que a través de la capacidad de gestión y

convocatoria que tiene el gremio empresarial abordar problemas que son difíciles de resolver a través de un solo actor o agente y que tengan repercusión empresarial (Actor externo)

Este surgimiento mancomunado entre el establecimiento e instituciones externas (donde el establecimiento no fue siempre el que llevó el liderazgo en el diseño de este), ha determinado desde el inicio una **concepción y gestión del programa "Protagonistas" como una iniciativa de carácter más bien externo al establecimiento**, dependiente de un conjunto de instituciones de diversa índole.

En esta línea, desde el surgimiento mismo del programa, se definió un consorcio de instituciones para gestionarlo. En este consorcio se fueron integrando, de manera temprana, las distintas instituciones ya mencionadas que hoy forman parte de los Comités de Coordinación.

Un elemento clave en esta primera fase de diseño e implementación del programa, fue el ajuste curricular requerido para la formación de oficio de los estudiantes. Este ajuste curricular estuvo a cargo de la consultora EDIN. Posteriormente, se incorporó un componente de formación sociolaboral para los estudiantes, diseñado e implementado por la consultora ActitudLab, y en tercer lugar se incorporó un componente de certificación de oficios, que se gestiona en coordinación con Chile Valora.

De esta forma, el programa en la actualidad está integrado por tres componentes que son los que todos los actores entrevistados distinguen de manera clara:

- **Formación de oficios:** Corresponde a la dimensión central del programa y apunta a fortalecer el proceso educativo de los estudiantes del colegio Betania, específicamente entregando formación en cinco oficios, cuyo objetivo es fortalecer la inserción laboral luego de egresar de enseñanza media. Los cinco oficios que consideró el programa en su diseño original fueron Instalaciones de redes eléctricas domiciliarias⁴, Ayudante de logística, Estética, Ayudante de cocina y Ayudante de banquetería. Así, a los estudiantes que ingresaron a 1° medio al colegio se les informó que debían elegir alguna de las opciones disponibles de acuerdo con su interés.
- **Visitas a empresas:** Un segundo componente se relaciona con visitas de los estudiantes a empresas. Su objetivo es ofrecer una primera aproximación a los entornos de trabajo y el mercado laboral, además de establecer una relación directa con un funcionario de la empresa que acompañe al estudiante. El programa contempla tres visitas por año para cada estudiante, es decir, seis visitas en total⁵. Cada visita va precedida por un taller de preparación, realizado por Actitud Lab en la escuela, y un taller de reflexión posterior a la visita, también en el establecimiento.

⁴ Este es el único oficio cuya parte práctica (taller) se realiza en el Liceo Ramón Barros Luco de SOFOFA.

⁵ Los estudiantes participantes del programa son de reingreso y el establecimiento entrega formación 2 en 1. Así, en el primer año cursan 1° y 2° medio y realizan las tres primera visitas. Por consiguiente, el segundo año cursan 3° y 4° medio y desarrollan las visitas restantes.

ActitudLab desarrolla también material de orientación, tanto para los estudiantes como para los tutores en las empresas.

- **Certificación:** Corresponde al proceso final de la etapa formativa que considera el programa. El objetivo de esta fase es certificar en los oficios a los estudiantes del colegio Betania, y sirve para organizar el trabajo formativo realizado en oficios. La certificación se realiza en coordinación con Chile Valora, y con una empresa certificadora (acreditada en Chile Valora). En lo concreto, consiste en una prueba de desempeño realizada en el establecimiento.

En relación con el **conocimiento y comprensión del programa por parte de los distintos actores**, se observa una buena comprensión de este en su estructura principal, totalmente consensuada entre los distintos actores, sobre la base de las siguientes características:

- Es un Programa orientado a mejorar las condiciones de empleabilidad de los estudiantes, mediante un complemento de formación técnica, con foco en la formación de competencias y habilidades laborales.
- Es un Programa compuesto por tres componentes considerados en su diseño, a saber, Formación Técnica en Oficios, Certificación de oficios y Visitas a empresas orientadas al desarrollo de habilidades sociolaborales.

No obstante, a partir de esta primera etapa de evaluación en relación con la forma de surgimiento y diseño del programa, destacan tres elementos que resultan relevantes y que tendrán incidencia en la evaluación que se presenta a continuación.

- i. En primer lugar, llama la atención que **"Protagonistas" se concibe, de manera transversal por parte de los actores involucrados, como un "Programa", esto es un como un dispositivo acotado, que aborda un aspecto específico de la gestión del establecimiento.** A partir de la evaluación realizada por EDECSA, sin embargo, se plantea la necesidad de concebir "Protagonistas", más que como un simple programa, como una reformulación más transversal y global del trabajo del establecimiento, que impacta en su proyecto educativo institucional.
- ii. En segundo lugar, destaca con fuerza el hecho de que **"Protagonistas" es concebido como un programa de carácter principalmente externo, diseñado y gestionado en una proporción importante por actores externos, con una participación acotada del establecimiento y su sostenedor.** Esto resulta preocupante, pues la investigación educacional sugiere con fuerza la necesidad de internalizar las estrategias de cambio e instalar capacidades en los mismos establecimientos, para potenciar el impacto en la mejora. Por esta razón, el carácter excesivamente externo de "Protagonistas" constituye otro eje de la evaluación presentada a continuación.

- iii. Por último, en relación con lo anterior, **la gestión y coordinación del programa, queda a cargo de un conjunto amplio de actores (la mayor parte de ellos externos), lo que profundiza la escasa internalización y apropiación del programa por parte del establecimiento.** Una muestra de aquello es que en un principio solo funcionaba un comité estratégico con los directivos de estas instituciones, sin participación directa del colegio Betania.

En cuanto a la coordinación de las distintas instituciones...en un inicio existía solo el Comité estratégico para la coordinación, que es una instancia donde estaban los representantes de las distintas instituciones (Súmate, SOFOFA, Corporación SOFOFA, Actitud Lab, Hogar de Cristo, Chile Valora y Emplea) y hablan todos en "bonito" (Actor intermedio)

2. Evaluación del diseño organizacional del programa

En esta sección se evalúa en mayor profundidad este diseño, distinguiendo **cuatro áreas** que se consideran relevantes: los comités de coordinación y gestión del programa, la coordinación general y ubicación de este, los actores involucrados y su rotación y, por último, la vinculación del programa con los instrumentos de gestión del establecimiento.

A través de la evaluación de estos cuatro elementos se aborda en particular el escaso nivel de internalización de programa (su alto nivel de externalización), y la necesidad de articularlo de mejor manera con la gestión general del establecimiento.

Comité Estratégico y Comité Técnico

Un primer elemento relevante es que la coordinación del programa se realizó a través de un Comité Estratégico al cual se le sumó un Comité Técnico luego de los primeros meses de gestión. El **Comité Estratégico** está conformado por representantes (directivos) de todas las instituciones participantes en el programa y sesionaba regularmente, pero se hacía necesario tener una bajada más concreta y regular en el programa como lo comenta un actor intermedio.

Yo creo que, de alguna manera, estamos todos aprendiendo. O sea, se dio muy bien el tema... al principio estaba solamente un comité, que era el comité ... estratégico, que era el que veía como desde las alturas cómo funcionaba el proyecto, y sin ser peyorativa, pero efectivamente, ellos no estaban en el día a día en el proyecto (Actor intermedio)

Luego, se creó el **Comité Técnico**, que también contaba con representantes de todas las instituciones, pero de un nivel ejecutivo o de implementación. En este comité también participaban algunos actores internos de la escuela Betania los cuales no estaban considerados en el Comité Estratégico. Esto contribuyó a una mejor coordinación de acuerdo con lo reportado transversalmente por los distintos actores. La comunicación entre ambos comités está a cargo de Ignacio Cobo, de SOFOFA, quien además es considerado como coordinador general del Programa por parte de los distintos actores.

La gestiona Ignacio Cobo, él las agenda, él todo. Él maneja la minuta, las actas, pero claro, es una relación más bien directa con todos los actores involucrados en Protagonistas (Actor interno)

Llama la atención que gran parte de los participantes de ambos comités, no tiene mayor conocimiento de los principales beneficiarios del programa, esto es los estudiantes, lo que debilita la pertinencia del diseño, y de hecho ha ocasionado algunos problemas en la implementación de algunas actividades específicas. En relación con este tema, se ha realizado un esfuerzo, en el último tiempo, de realizar las sesiones del Comité en las mismas dependencias del colegio Betania.

En relación con el funcionamiento del Comité, los distintos participantes tienden a considerarlo positivo y eficiente. No obstante lo anterior, se detectan algunos problemas de coordinación, los cuales son percibidos principalmente por los actores internos al establecimiento. Por ejemplo, se reportan dificultades en la organización de las visitas, o en la coordinación con el liceo Ramón Barros Luco, entre otras.

Coordinación general y ubicación del Programa

En primer lugar, resulta relevante destacar que **el programa no cuenta en la actualidad con un encargado o coordinador definido de manera explícita, lo que revela un vacío importante**. El rol de coordinador asumido por Ignacio Cobo surgió más bien en el propio desarrollo del piloto y no corresponde a una decisión deliberada y tomada en el diseño del programa. Por lo tanto, su rol no implica una definición clara de funciones, una asignación de carga horaria, ni tampoco define en qué lugar se ubicará la coordinación del programa (externo, nivel intermedio o interno a la escuela). Esto resulta manifiesto para diversos actores que señalan que se requiere un coordinador del programa que esté en el día a día del funcionamiento del programa.

...Habría que asignar a alguien específico. Yo encuentro que nosotros sí deberíamos tener una persona que se dedicara 100% a nosotros. (Actor interno)

En este sentido, diversos actores (internos, intermedios y externos) detectan la **necesidad de que el programa cuente con una coordinación interna, es decir, alojada en el propio establecimiento**. Para cumplir este objetivo, según señalan actores internos, sería necesario definir con más claridad un equipo de trabajo al interior del establecimiento, con funciones y encargados definidos. El estudio permite comprobar que este tipo de organización no existe en la actualidad.

La idea es que el Programa a partir del próximo año continúe por cuenta propia pero que ya no sea SOFOFA quien lidera esto... la idea siempre ha sido que el Programa sea parte de la malla curricular de los colegios que imparten esta educación. (Actor externo)

En articulación con lo anterior, algunos entrevistados internos e intermedios reportan la **necesidad de volver a contar con un encargado o coordinador desde la Fundación**

Súmate, en su rol de sostenedor. Se reporta que esta coordinación estuvo a cargo de Paula Araya en el pasado, pero que luego del traslado de la profesional a un establecimiento, el cargo quedó vacante.

No obstante lo anterior, no existe consenso ni claridad entre los entrevistados respecto de la prioridad de esta función, ni de la forma en que se distribuirían y coordinarían las funciones entre el equipo de trabajo interno del establecimiento y la coordinación del sostenedor, en caso de que ambas se constituyeran. Algunos actores recalcan la importancia de contar con un encargado del programa en Fundación Súmate, en tanto otros abogan por una coordinación íntegramente alojada en el mismo establecimiento. Estas diferencias hablan de un diseño organizacional todavía difuso del programa.

En el futuro el proyecto debiera estar funcionando completamente en la escuela. No es necesario un coordinador desde Súmate. El colegio tiene los profesionales necesarios para implementar este programa. (Actor intermedio)

Cantidad de actores y rotación de profesionales

La **multiplicidad de actores participantes** en la gestión y toma de decisiones del programa hace la gestión más dificultosa. Esto es algo que ha sido relevado por los actores internos que ven una gran cantidad de personas y no comprenden bien los distintos roles y funciones de cada uno de ellos.

...yo la crítica que tengo ahí es que interactúa mucha gente y creo que más entorpecen que apoyan. O sea, cuando yo te hablo de que interactúa mucha gente, desde que empezó el programa a la fecha, nosotros a lo menos nos hemos entrevistado como con 15 personas. Me incluyo contigo.

Gente que nos dice "mira, vengo de tal y tal parte, queremos conocer y vamos a saber y estamos trabajando", y después yo no lo veo más. (Actor interno)

Lo anterior se ve también potenciado por una **rotación importante de profesionales en el programa y en las distintas funciones, especialmente en roles estratégicos.** Esto genera incertidumbre dado que no existe continuidad en los procesos, cambia el estilo de gestión y la forma de comunicación. Asimismo, las personas que asumen los roles no necesariamente cuentan con el tiempo para desarrollar las funciones.

es que mira, lo que pasa es que el año pasado ... había una persona que nos coordinaba a nosotros,... teníamos toda la información en el momento, sabíamos cómo había que hacerlo, teníamos claro un montón de cosas... y ya después que se fue Juan Pablo todo quedó ahí... ha sido complejo porque (aquí la persona) abarca demasiadas cosas, y no está puntualmente con nosotros, entonces eso de verdad que a nosotros igual nos hace ruido. (Actor interno)

Esto también se constituye como un desafío en opinión de los directivos de las distintas instituciones, así como de los profesionales de nivel intermedio. En ellos emergen ciertas preferencias por estilos de coordinación y gestión de determinados profesionales sin encontrar consenso necesariamente en quien lo ha ejecutado o podría ejecutar de mejor manera.

Vinculación del programa con instrumentos de planificación del establecimiento

Por último, llama la atención la **escasa vinculación del programa con los principales instrumentos de planificación del establecimiento**.

En este sentido, la implementación del programa Protagonistas no ha implicado una revisión y actualización del Proyecto Educativo Institucional del establecimiento (PEI). Dados los componentes que aborda el programa, y la profundidad con que modifica y orienta el tipo de formación entregada por el establecimiento, resulta aconsejable incorporar sus objetivos y funciones a este instrumento.

Tanto actores internos como intermedios reportan que el PEI, no se actualiza hace varios años- Más aún, el estudio sugiere que el PEI no juega un rol determinante en la forma en que se estructura el trabajo del establecimiento, lo que refuerza la importancia de abordar su actualización.

La misma debilidad se detecta en relación con el PME o Plan de Trabajo del establecimiento. El programa "Protagonistas" no aparece integrado a un instrumento de este tipo, por lo que su diseño general y acciones permanecen en alguna medida desvinculadas del trabajo general del establecimiento. Asimismo, las nuevas iniciativas o funciones del programa (como el rol que jugará la Fundación Emplea por ejemplo), no se vinculan con una planificación de trabajo más amplio al interior del establecimiento.

Esta desvinculación permite explicar en parte la escasa articulación de distintos elementos del programa con las diversas áreas de funcionamiento del colegio Betania. Al mismo tiempo, refuerza la concepción y diseño de un programa de carácter "externo", cuya implementación se efectúa de manera "autónoma" sin mayor integración con la gestión general del establecimiento.

3. Evaluación de los componentes del programa y su implementación

En esta sección se desarrolla la evaluación de cada uno de los **tres componentes del programa** por separado, triangulando la información entre los distintos actores y actividades realizadas.

Formación de oficios

En general, la evaluación de los oficios es positiva. La **formación de oficios** es el eje en torno al cual se articula el programa y en este sentido su evaluación es positiva, principalmente por cuanto apunta a fortalecer la inserción laboral de los estudiantes una vez que egresen.

No obstante, la formación de oficios aparece todavía poco vinculada al proyecto educativo del establecimiento, a pesar de que debería constituir una dimensión fundamental de éste.

Esto implica que haya algunos problemas de articulación o integración de esta dimensión, al trabajo del conjunto del establecimiento, y que ciertos actores (en particular los estudiantes) tengan dificultades para valorar adecuadamente este componente.

Entre las principales fortalezas emergidas de la evaluación de esta componente están las siguientes:

- **Buena recepción general del programa por parte de los actores internos, especialmente de los estudiantes.** Se destaca el énfasis práctico de las metodologías de enseñanza como un factor motivante para los estudiantes, que facilita el proceso de enseñanza-aprendizaje. Por otro lado, la adquisición misma de un oficio genera un grado de motivación variable entre los estudiantes dependiendo de qué tanta afinidad desarrolla cada uno con el oficio que ha elegido.
- **Se observa principalmente por parte de los actores intermedios e internos que existe un cambio en las competencias laborales y las expectativas de los estudiantes,** en el sentido de que ven posible insertarse en el mercado laboral a través de la adquisición de oficios.

Sí, chicos que ahora piensan en trabajar, que han tenido ofertas laborales o "pucha, profe, fui a trabajar el fin de semana a cargar un par de cosas, y me gané 20 mil pesos", cosa que no había hecho nunca, "y lo hice bien, y lo estoy ayudando desde ahora, y me porté bien con mis compañeros, hice buena gente, me invitaron de nuevo a trabajar". O "profesor, yo tengo un pequeño negocio de dulces y quiero estar acá porque quiero aprender a cómo administrarlo", y lo logran. Sacan después su logo, su imagen

(Actor interno)

- Es una **instancia positiva para la formación de valores y hábitos para la vida, y en particular para la inserción laboral posterior.** Los actores de manera transversal destacan la utilidad de los talleres de oficio para formar hábitos relevantes para el desempeño en el mercado laboral, entre los que destacan la puntualidad, perseverancia, responsabilidad, entre otros. En menor medida, los estudiantes también destacan la utilidad de los talleres de formación de oficios, con este mismo objetivo.

Es un aporte porque muchos casos que yo he visto, chiquillos ni siquiera en su entorno hay gente que trabaje. Acercarlos a una perspectiva laboral y mostrarles un mundo diferente siempre es bueno (Actor interno).

- Existe una **buena utilización de las instalaciones y del equipamiento en general,** lo que es reconocido principalmente por los actores internos del colegio Betania. Destaca especialmente por parte de los estudiantes las instalaciones de los talleres del Liceo Ramón Barros Luco en cuanto a la calidad de las instalaciones y su equipamiento.

- Hay una **buena evaluación de los profesores talleristas y de las metodologías prácticas de enseñanza**. Se observa en los actores internos que existe, por una parte, flexibilidad, experiencia y adaptación al perfil de los estudiantes con que trabaja el programa. Por otra parte, los mismos estudiantes señalan que los profesores muestran preocupación por ellos lo cual facilita el proceso de aprendizaje

Es que se preocupan harto por nosotros. (Actor interno)

La gente que no tiene para abrigarse te pasa pantys, chaquetas, de todo en el colegio, aquí. (Actor interno)

Las **principales dificultades u oportunidades detectadas** en relación con el componente de la formación de oficios se relacionan con su **escasa integración al proyecto educativo más global del establecimiento**. Se destacan las siguientes:

- Algunos actores intermedios y externos manifiestan **problemas de alineación entre el currículum de formación de oficios, y los requerimientos de los perfiles de competencias para la acreditación**. Esto se atribuye, en parte, a que Chile Valora no fue considerado en el diseño inicial del programa y, por otro lado, a la menor cantidad de horas destinadas para la formación de los estudiantes en comparación con la enseñanza media técnico profesional. Con todo, desde algunos actores externos se menciona que todavía existen algunas brechas acotadas que se han ido resolviendo en el desarrollo del programa, aun cuando desde el establecimiento se estima que el problema de la falta de alineación entre la formación y la certificación puede también deberse a la práctica docente.
- Si bien se destaca la utilización de las instalaciones y del equipamiento en párrafos precedentes, en ciertos oficios se denota una **falta de actualización en las instalaciones** producto del tiempo en que fueron diseñadas o por disponibilidad de espacio

Otro elemento que yo mejoraría del proyecto son las instalaciones, yo creo que se nos están... en el caso de gastronomía y de estética, se nos están quedando atrasadas en términos de infraestructura, estamos como muy atrasados en eso. En banquetería sería un tema de generar espacios más cómodos para los estudiantes, porque tienen una alta demanda, entonces el espacio es reducido (Actor interno)

- **Valoración y grado de motivación variable por parte de los estudiantes:** Llama la atención el hecho de que buena parte de los estudiantes no manifiesta interés en seguir desarrollándose en relación con el oficio entregado y tampoco percibe con claridad los beneficios que le puede traer en términos de inserción laboral. En general, **los estudiantes consideran atractivas las metodologías de enseñanza -de carácter más práctico- pero no manifiestan una motivación particular por el oficio en formación (con excepciones)**. De

hecho, para muchos de ellos, la formación de oficios no constituyó una de las razones por las que postularon al establecimiento. En algunos casos ni siquiera sabían que el proyecto formativo incorporaba esta dimensión. Las razones de elección del oficio se asocian más bien al descarte. Algunos de ellos manifiestan interés en la obtención del oficio por la utilidad que puede tener para su inserción laboral posterior, pero otros cuentan con proyectos personales y laborales completamente desvinculados con el oficio estudiado

- En términos más específicos, **los actores internos se señalan problemas de coordinación con el Liceo Ramón Barros Luco**, especialmente asociado a la comunicación y programación de actividades para los estudiantes de instalaciones eléctricas. En esa misma línea, actores externos señalan que la coordinación entre dos sostenedores es dificultosa y no sería recomendable esta situación en una escala mayor.

El tener a un colegio externo donde se imparte una especialidad, creo que no es sostenible si se escala este programa a más establecimientos. Los oficios debieran impartirse completamente dentro de un mismo establecimiento. (Actor externo)

- Otro desafío relevado por actores intermedios e internos es la **necesidad de incluir una práctica profesional en la formación de oficios**. Existen algunas discrepancias entre los entrevistados respecto de la pertinencia de la práctica profesional, pero prima la idea de que resulta una actividad útil para la formación de los estudiantes.
- Por último, un aspecto que potenciar en el programa, y que es relevado principalmente por actores internos e intermedios, se refiere al **desarrollo socioemocional y sociolaboral de los estudiantes, como parte de su proceso formativo**, y a todos los aspectos que se relacionen con su **orientación vocacional**. Se trata de un elemento crucial, considerando las características de los estudiantes, y se retoma más adelante en la evaluación.

Visitas a empresas

El componente de **visitas a empresas** obtiene una evaluación de carácter más mixto que lo anterior, con varios aspectos que se evalúan de manera crítica.

En general, se aprecia que **no existe total claridad respecto de los objetivos que persigue, y surgen dudas en relación con la pertinencia y efectividad de las actividades que incorpora**. En este sentido, los problemas de asistencia por parte de los estudiantes a las visitas también ponen de manifiesto algunos problemas con este componente.

Las **fortalezas y aspectos positivos** se articulan, principalmente, en torno a los aprendizajes concretos que los estudiantes extraen de las visitas. De esta forma, algunos estudiantes valoran el aprendizaje de elementos del mundo laboral que resultan útiles, incluyendo consejos prácticos y aspectos operativos, como el diseño de currículum, formas de pago, diferencia entre sueldo bruto y sueldo líquido, entre otros.

A uno le cambia la forma de pensar... porque yo tenía otra mente de lo que iba a ser, y cuando fui a la empresa fue todo diferente (Actor interno)

Sin embargo, esta valoración es sólo parcial, y un grupo importante de estudiantes tiene **dificultades para comprender el objetivo que persiguen** y manifiestan dudas respecto de su real utilidad. Además, los estudiantes entregan una **valoración heterogénea de las distintas empresas**: en algunos casos expresan satisfacción, pero en otros dan cuenta de una actitud muy crítica respecto de distintos aspectos de la organización de la visita.

Las empresas entrevistadas, por su parte, expresan alto grado de motivación con el programa Protagonistas. Lo consideran una oportunidad para proyectar los valores de la empresa y contribuir a la sociedad a través del apoyo a jóvenes vulnerables. En este sentido, los actores pertenecientes a las empresas constituyen el actor que mejor evalúa este componente del programa.

Por supuesto, creo que todas las empresas deben tener un área parte social y entregar lo que nos ha entregado, digamos, a nosotros como compañía. Creo que es importante el entregar a la sociedad parte de lo que somos nosotros. No somos solamente una empresa que entrega trabajo, sino que entregamos mucho más que trabajo: valores, hoy día participamos también con la Teletón (Actor externo)

Los actores de las empresas entrevistadas se muestran satisfechos además con los objetivos logrados y los resultados que puede traer para los estudiantes esta visita. En esta línea, se destaca la posibilidad que la visita ofrece al estudiante de conocer un entorno laboral real, y de trabar contacto con personas que tienen historias de vida parecidas a la suya y que lograron forjar una carrera laboral.

y cuando ellos se abren automáticamente con nuestros tutores, hay un cariño, porque se dan cuenta que hay personas que son muy parecidas a ellos mismos o vivieron lo mismo, donde hubo alcoholismo en la casa, donde hubo, a lo mejor, me crio solamente la mamá, no hay un papá presente, sino que está ausente. Entonces todas esas cosas ayudan a que el tutor, digamos, esté más al lado de la persona. (Actor externo)

En relación con **los aspectos más críticos**, distintos actores intermedios e internos, principalmente los estudiantes, ponen de relieve una serie de aspectos complejos asociados a este componente:

- **Problemas de pertinencia de los talleres previos y posteriores a las visitas:**

Este componente fue diseñado de manera externa a la escuela, generándose problemas de pertinencia que son mencionados por los actores internos e intermedios consultados. En este sentido, surgen críticas al tipo de actividades planificadas con los estudiantes en los talleres de preparación para las visitas; algunas son consideradas poco atractivas o motivantes, otras generan conflictos en los estudiantes, y en general surgen dificultades para identificar el objetivo que persiguen estas actividades.

...siempre cuando hay actividades con ellos, los estudiantes como que no se motivan mucho. Las encuentran bastante fome, porque las actividades que ellos traen, ellos las ven a cada rato o las han visto muchas veces. Como círculos motivacionales, tutorías de aprendizaje... son actividades de consejo de curso prácticamente, se intentan hacer lúdicas, pero son desde una mirada desde afuera. (Actor interno)

- **Desconexión entre los tutores de los talleres y los estudiantes:** actores internos reportan dificultades en la relación entre los tutores externos que dirigen los talleres, y los estudiantes, incluyendo problemas de manejo y comunicación. En este sentido, se destaca la importancia de que los talleres cuenten con tutores que ya tengan un vínculo con los estudiantes.

Porque les cuesta a ellos como personas externas, que no tienen mucha relación con los chiquillos, poder plantarse sobre un curso a las tres de la tarde. En cambio, un profesor que ya tiene más vínculo trabaja con los chiquillos, a las tres de la tarde no tiene dificultad para hacerlo. (Actor interno)

- **Dificultad para identificar objetivos de las visitas:** por otro lado, a partir de lo analizado por EDECSA se denota que los objetivos de las visitas no están claros para todos los actores. En efecto, dependiendo del tipo de actor se concibe el objetivo de las visitas de una manera distinta. Los actores externos pueden tener claro que las visitas tienen por objeto ofrecer una primera aproximación al mundo laboral, pero desde el colegio surgen expectativas relacionadas con una actividad de práctica profesional y un desarrollo más claro de habilidades socioemocionales en relación con el trabajo. Para los estudiantes, los objetivos de las visitas y los talleres asociados, no es clara. Algunos reportan haber obtenido aprendizajes que consideran valiosos, pero otros las considera repetitivas e inútiles en relación con lo ya visto en el establecimiento. En esta línea, emergen demandas en relación con que las visitas estén vinculadas con la formación del oficio.

Tampoco hay mucha claridad por parte de los estudiantes de a qué van realmente en esas visitas, cuál es su utilidad (Actor intermedio)

Lo que a mí no me parece muy bien es que si yo tengo a chiquillos que están estudiando... lo veo desde lo mío... están estudiando para ayudante de cocina, llévenlos donde está la cocina! No a la oficina. Ahí donde está la cocina. Si tengo estética, llévela donde están trabajando personas con estética (Actor interno)

- **Gran esfuerzo logístico:** La coordinación e implementación de las visitas implica un gran esfuerzo de gestión por parte del establecimiento y de otros actores involucrados, que genera estrés y sobrecarga, principalmente al interior del colegio. Para cada una de las visitas, es necesario coordinar un número alto de medios de transporte, para visitas a distintas empresas, con el riesgo de algunos alumnos se ausenten en el transcurso de la visita. En este contexto, resulta más importante aún determinar con claridad los objetivos y real impacto de este componente, y evaluar su efectividad.
- **Problemas de asistencia:** Otra dificultad planteada principalmente por actores externos es el problema con la asistencia de los estudiantes a las visitas, situación que se acrecienta en el segundo año (estudiantes que están cursando 3° y 4° medio) y que atribuyen principalmente a falta de compromiso de los estudiantes. Esto se matiza al considerar la opinión de los actores intermedios e internos, toda vez que también es necesaria la autocrítica en el sentido de revisar qué acciones son necesarias para aumentar el 70% promedio que se reporta por los actores. Con todo, es un desafío pendiente aumentar el porcentaje de asistencia.
- **Evaluación dispar de las empresas:** Existe gran heterogeneidad en la evaluación de las empresas visitadas y la experiencia de visita que promueven. Los estudiantes en particular reportan importantes diferencias en temas de organización asociados a la alimentación, manejo de los tiempos y actividades desarrolladas. Se reportan también diferencias importantes en el trato recibido, y la inserción que se propicia. En este contexto, la evaluación de los tutores es también muy variable.

Hay empresas y empresas, hay empresas que son bacanes, te dan comida, te enseñan bien, estás motivado. Pero otras que no, que son fomes.

(Estudiantes)

...hay que hacer una distinción que me parece importante, entre que me tocó ir a una empresa súper cool, que yo de todas maneras me quisiera quedar trabajando, o me tocó ir a una empresa que nadie conoce y que, incluso, lo que hace la empresa me parece fome...

Hay empresas que son, en el lenguaje de ellos, mucho más sexy que muchas de las organizaciones. (Actor externo)

- **Escasa vinculación de las visitas con la idea de una práctica profesional asociada al oficio:** Aquí se relevan dos aspectos importantes. Por un lado, la necesidad de que la mayor parte de la formación sea práctica, como una manera de mantener la atención e interés de los estudiantes y, por otro lado, la desconexión entre las visitas y el oficio que están estudiando. Esto es relevado transversalmente por todos los actores y coinciden en que se ha ido avanzando en disminuir esta brecha, pero aún es necesario seguir avanzando en ese sentido.

Certificación

La certificación corresponde al tercer componente del programa y es la última etapa que cierra el proceso formativo del estudiante para luego dar paso a la inserción o intermediación laboral. Resulta un componente bien evaluado destacándose principalmente su capacidad de organizar y focalizar todo el trabajo formativo, en torno a un objetivo definido. Dentro de las fortalezas se tiene que:

- **Es consistente con el foco del programa en cuanto a entregar una salida directa y efectiva al mercado laboral,** toda vez que permite una certificación más fácil y expedita que si egresaran de un establecimiento de Educación Media Técnica Profesional.

Lo que pasa es que la certificación es más simple que un técnico profesional, en términos administrativos, en términos de logística, y todo. Porque la certificación es... cuando tú tienes un colegio técnico profesional, a ti te piden y te exigen que el estudiante tenga una práctica profesional, en cambio en una certificación no es necesaria una práctica profesional (Actor interno)

- **Algunos estudiantes relevan que es importante y motivador tener una certificación que les permita acreditar lo que saben frente a potenciales empleadores.** Esto actúa como un mecanismo que fortalecería la empleabilidad y las expectativas de encontrar un trabajo. Sin embargo, se reportan también problemas de información en un grupo importante de ellos.

O sea, no es lo mismo usted llegar a pedir trabajo sin un certificado a llegar usted y decir "vea, tengo este certificado de tal cosa", de copero, de garzón (Actor interno)

- **Contribuye a focalizar y ajustar el currículum en torno a las competencias que es necesario formar.** De esta forma, la coordinación con Chile Valora, y el trabajo en torno a perfiles labores definidos, ayuda a definir con claridad el trabajo formativo y docente.

Lo importante es que el diseño curricular de ese oficio lo haga en base a los perfiles ocupacionales de Chile Valora (Actor externo)

Por último, es importante anotar que el resultado del proceso de certificación correspondiente a la generación de 2019 presenta tasas de éxito muy positivas, según se describe más adelante (capítulo 5).

En relación con las **debilidades** de este componente, éste se relaciona con aspectos de coordinación técnica, que todavía es necesario subsanar

- **La institución responsable de la certificación no fue incluida en el diseño del programa**, lo cual generó que algunos de los oficios dictados por la escuela Betania no tengan acceso a certificación en Chile Valora. Esto resulta especialmente crítico para el caso de los oficios de estética e instalaciones eléctricas.
- Esto generó un **problema de ajuste de expectativas entre los estudiantes**, que fue abordado por Chile Valora y Súmate quienes realizaron un match entre los cinco oficios que entrega Betania, el currículo y las certificaciones disponibles como un modo de dar una solución durante el desarrollo del piloto.
- En línea con el punto anterior, **a la fecha de realización del terreno cualitativo, no existe completa claridad respecto cómo será el proceso de certificación de estética**. Asimismo la especialidad de instalaciones eléctricas optó por adaptar y extender el proceso formativo para lograr una certificación. En el caso de la especialidad de instalaciones eléctricas el Liceo Ramón Barros Luco en conjunto con SOFOFA gestionarán directamente una práctica profesional de dos meses en una empresa privada (enero y febrero 2020) para los estudiantes que incluya una evaluación por parte de la empresa. Luego, los estudiantes que terminaron el proceso se presentarán para obtener una licencia de instalador tipo D entregada por la Superintendencia de Electricidad y Combustibles (SEC). Si bien esta certificación no es la que se esperaba obtener al inicio del programa (licencia clase C), es la que resulta factible considerando la cantidad de horas del proceso formativo.

Ahora, nosotros dentro de cómo evolucionar el proyecto para darle más transparencia, más seriedad, y para que también viéramos de que las cosas que los cabros aprendieron tuvieran resultados, buscamos un agente externo que dijera "sí, estos cabros saben", ¿cómo? Bajo un efecto evaluativo. Por eso es por lo que nosotros quisimos que hicieran una práctica (Actor interno)

En cuanto a la especialidad de Estética, la situación es más incierta dado que a diferencia de instalaciones eléctricas no hay una institución que certifique este oficio (Chile Valora no lo tiene entre sus alternativas). En este contexto, se han analizado alternativas de realizar una alianza con una institución de formación en Estética, que contribuya a entregar algún tipo de certificación o facilite la continuidad de estudios.

...van a tener como una acreditación y están viendo la posibilidad de ... un CFT para que puedan continuar sus estudios de estética (Actor externo)

4. Evaluación y percepciones de los estudiantes

Como parte de la evaluación de la implementación del programa, se aborda a continuación la percepción en particular de los estudiantes, que se divide en tres ámbitos. En primer lugar, se entrega la visión de los estudiantes respecto del programa en sí mismo, caracterizada por un importante desconocimiento. En segundo lugar, se presentan algunos elementos de la percepción general que tienen los estudiantes de la formación recibida en el establecimiento, destacando los aspectos percibidos como distintivos. Por último, se presentan también algunas características de los estudiantes que puede afectar la implementación el programa, en particular referidas a la definición de su proyecto vocacional.

Evaluación del programa

En relación con la evaluación misma del programa, un primer elemento que es importante destacar se relaciona con la **escasa comprensión que tienen los estudiantes del programa Protagonistas**, como un todo articulado, en relación con un objetivo común.

Los estudiantes ni siquiera dan cuenta de un conocimiento consistente de los distintos componentes del programa por separado, ni de sus objetivos. En este sentido, el conocimiento del proceso de certificación es limitado y confuso. Algunos estudiantes señalan específicamente que les gustaría saber más al respecto. En relación con las visitas a empresas, los estudiantes tienen dificultades para aprehender sus objetivos y sólo algunos las vinculan explícitamente con la formación de oficios. Por último, en cuanto a la formación de oficios, buena parte de los estudiantes señalan que no estaban al tanto de ésta antes de entrar al establecimiento, y que, por lo tanto, no tuvo incidencia en su decisión de matricularse en el establecimiento.

Todos estos elementos dan cuenta de **un estudiantado que no tiene claridad del énfasis formativo del Colegio Betania**, ni de la forma en que sus distintos componentes deberían articularse y funcionar en torno a este objetivo. Más allá de comprender el programa en sí mismo, lo que resulta preocupante de esta evaluación, es la **dificultad manifiesta de los estudiantes de comprender el énfasis formativo del establecimiento en torno a la formación técnica**. Esta dificultad constituye una debilidad en relación con el programa en sí mismo, lo que puede transformarse una debilidad en relación con la orientación vocacional de los estudiantes.

Evaluación de la educación recibida

En segundo lugar, el estudio permite identificar algunos **elementos distintivos relacionados con la evaluación general que los estudiantes hacen de la educación**

recibida en el colegio Betania, y que resultan relevantes como contexto para la evaluación que entregan del programa. Destacan aquí tres elementos principales

- **Valoración del vínculo personal con los profesores:** Los estudiantes señalan que uno de los factores distintivos del establecimiento, en relación con otros que han conocido, es la cercanía de los docentes y la preocupación manifiesta por sus problemas personales. Hay una dimensión de los docentes en las que se vinculan con ellos como amigos, o apoderados. Los estudiantes valoran este vínculo, y tienden a considerarlo un fundamento importante sobre el cual construir el trabajo educativo.

Si te ven bajoneado te preguntan qué te pasa

En la sala hay harta química con los profesores

Son terrible de telas los profes

(Estudiantes).

- **Clases "a medida":** Un segundo factor distintivo y valorado por los estudiantes se relaciona con una práctica pedagógica atenta a sus necesidades e intereses. Las clases son en general consideradas entretenidas y amenas. Se valoran en particular las actividades prácticas. Asimismo, los estudiantes consideran que los profesores se dan el tiempo de explicarles cuántas veces sean necesario, en contraste con otros establecimientos, en los cuales no se presta atención a estudiantes rezagados.
- **Flexibilidad y manejo disciplinario:** Por último, los estudiantes reconocen una diferencia en la forma en que el establecimiento maneja la disciplina y definición de reglas. En este sentido, se valora la disposición de los profesores a generar buen ambiente, la tolerancia con bromas e indisciplinas menores, la flexibilidad para entregarles más libertad en el contexto educacional. Un aspecto ilustrativo a este respecto es la autorización para asistir a clases con distinto tipo de vestuario, adornos y maquillaje.

Clases buenas porque los profesores saben entender a los alumnos, saben seguirles el juego, si un alumno se sobrepasa, lo dejan ahí nomás, te dejan ser libre, te dejan ser tu.

Aquí te dejan venir con aros, y con las uñas pintadas, y en otros colegios no po, y no sé por qué, porque lo importante es que uno aprenda, no cómo ande vestida.

(Estudiantes).

Características de los estudiantes que afectan la implementación del programa

El estudio permite detectar también algunas **características propias de los estudiantes, en particular en relación con la definición de su proyecto vocacional**, que resulta

importante tener en cuenta para la implementación y diseño del programa. Se destacan principalmente tres

- **Desorientación vocacional:** El discurso de los estudiantes da cuenta de pocos elementos de referencia en relación con sus proyecciones laborales y educacionales. Manejan información fragmentaria y muy limitada al respecto, que por lo general se asocia con testimonios de amigos o familiares, que ofrecen ejemplos precarios y muy específicos. Hay una dificultad manifiesta de cotejar sus deseos o preferencias con las posibilidades reales que se les ofrecen, y escasa consideración de las oportunidades que entrega el entorno, en relación con áreas con mayor empleabilidad, expectativas salariales u otras. Esta gran escasez de información contrasta con un muy bajo reconocimiento de sus propias necesidades de información u orientación al respecto. En general, los estudiantes entrevistados no expresan ningún interés en obtener más información o apoyo en torno a la definición de su proyecto vocacional.
- **Expectativas distorsionadas:** A través de los grupos focales con estudiantes es posible detectar distorsión en la dimensión de expectativas de algunos de los estudiantes. Más que problemas de bajas expectativas, al menos expresadas de manera explícita, lo que se detecta por el contrario son expectativas exageradas, o sobredimensionadas, que parecen ignorar las dificultades intrínsecas de cualquier carrera laboral o educacional. Así por ejemplo los estudiantes expresan proyectos asociados a convertirse en actores de Hollywood, constituir de inmediato una empresa propia, donde tener alguien "a quien mandar", o seguir carreras de alta exigencia, sin reparar en las dificultades que pueda implicar.

Seguir carreras universitarias es un interés declarado por muchos jóvenes, pero en general tienen poca claridad de las exigencias de ingreso de las carreras de su interés, así como de sus propios rendimientos en test predictores.

Es posible que estas sobre expectativas escondan problemas de autoestima o baja expectativa encubierta, pero al menos en lo declarado, se configuran como un horizonte irrealista, a veces derechamente fantasioso, que puede jugar en contra en su desarrollo posterior.

- **Renuencia o temor por insertarse en entornos laborales determinados:** Los estudiantes manifiestan dificultades para adaptarse a entornos de trabajo, seguir normas, y, sobre todo, tener un jefe. Una y otra vez emergen en su discurso la aversión que les provoca tener alguien que les dé instrucciones. En general, las relaciones de autoridad en un contexto laboral son significadas en términos de represión y abuso. Por esta razón, muchos manifiestan su interés en instalar un negocio propio, para así no tener jefe

"no quiero depender de alguien que te mande y te esté leseando todo el día. 'Anda para allá, anda para acá'" (Estudiante).

5. Resultados emergentes del programa

En este capítulo se presentan las fortalezas y debilidades del programa, según son identificadas por los actores participantes. A continuación, se desarrollan las percepciones preliminares de los actores sobre los resultados logrados y, por último, se entrega una breve síntesis de los resultados logrados por los estudiantes del 2019 en el proceso de certificación

Fortalezas del Programa

Dentro de las **fortalezas del programa** se destaca el **foco en la formación técnica o de oficios**, que viene a entregar nuevas oportunidades a estudiantes de reingreso al sistema escolar. A partir de ello, se tiene que:

- Es especialmente **pertinente a las necesidades, falencias y desafíos de los estudiantes de reingreso**. El entregar una salida directa con opciones de inserción laboral se constituye como un elemento diferenciador y relevante.
- Permite focalizar el trabajo en **algo concreto**, motivar a los estudiantes **en un plazo de tiempo adecuado**, contribuye a incentivar la **construcción de un proyecto de vida** y a ampliar los referentes culturales de los estudiantes.
- **El proceso de certificación permite consolidar la formación de oficios, organizar el currículum, y darle una proyección laboral en el tiempo**. Es una señal importante para los propios estudiantes y sus futuros empleadores. Tiene el efecto similar a un "título" que sirve como credencial de presentación para la inserción laboral.
- **La certificación permite también darle un objetivo definido al proceso formativo y retroalimentar el currículum** con el fin de que se vaya adaptando a las necesidades de los estudiantes y al proceso de certificación.
- Permite realizar **clases más motivantes y basadas en actividades prácticas**. Esto desafía a los profesores del programa a desplegar su experiencia para adaptar metodologías que sean pertinentes para el proceso de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes de reingreso.
- La **convergencia de voluntades en torno a un fin común** es un elemento catalizador en este tipo de programas y se encuentra presente en el discurso de los actores participantes como un factor facilitador del programa.

Otro de los facilitadores que yo creo que tiene a Fundación Súmate, como Hogar de Cristo, que, de alguna manera, atrae todo lo que tiene que ver con la

conciencia social. Entonces cuando está la conciencia social de intermedio... toda la gente que trabaja da el todo por el todo para que funcione... (Actor intermedio).

La voluntad de todos los actores del Programa. Es parte de lo que entrega el trabajar por una causa común donde todos entregan "más de lo común (Actor externo).

Debilidades del Programa

En cuanto a las **debilidades del Programa** evidenciadas durante el piloto, se presentan como un **desafío para la mejora** y una señal de precaución al momento de proyectar su expansión a otros establecimientos educacionales.

- Una primera dificultad se relaciona con la **excesiva externalización del programa**. Es un programa diseñado e implementado en su mayor parte por instituciones externas e intermedias, lo cual hace que desde la escuela sea visto como algo que no es propio. Esto en base a la experiencia en investigación educativa constituye un problema para la sostenibilidad e impacto del programa en el tiempo, donde lo clave es instalar capacidades en la escuela. (Ver, entre otros, Fullan, 1998)⁶
- En línea con lo anterior, existe un **bajo nivel de apropiación y empoderamiento del Colegio en torno al programa**, que se expresa en una débil vinculación con las herramientas de gestión de la escuela como el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y Plan de Mejoramiento educativo (PME). Por otra parte, se desaprovechan la experiencia y el conocimiento propio de los profesionales de la escuela.
- Se observa un **bajo nivel de integración de los distintos miembros de la comunidad educativa en torno al programa**, así como de los actores externos que van a realizar actividades específicas a la escuela. El programa **se observa como un componente relativamente aislado de la comunidad educativa**, a cargo de algunas personas y sobre todo de actores externos, pero en el que no participan el resto de los profesores y funcionarios del establecimiento.
- Existen **problemas de coordinación asociados, por una parte, a la cantidad de actores e instituciones que participan del programa y por otro lado a la alta rotación de profesionales** que se ha dado durante su desarrollo. Esto devela el cómo se originó este programa (convergencia de voluntades) y exige, a su vez, la definición de una estructura de gestión que permanezca más allá de los profesionales que ocupan algún cargo y de las voluntades disponibles.

⁶ Michael Fullan, 'El significado del cambio educativo: un cuarto de siglo de aprendizaje'. En Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado, 6 (1-2), 2002 1.

- También emergen **problemas de pertinencia en cuanto a las actividades realizadas por actores externos en la escuela**, asociadas por un lado al tipo de actividades y dinámicas desarrolladas, como al tipo de relación establecida con los estudiantes. De esta forma, la gestión de talleres o clases por parte de monitores externos en el marco de las visitas a empresas ha presentado algunos problemas, puesto que estos tutores tienen problemas en manejar a los estudiantes y, por otro lado, el tipo de actividades implementadas han suscitado en algunos casos conflictos emocionales en los estudiantes.

Percepción de los actores sobre resultados

En general a los distintos actores se les dificulta identificar **resultados logrados por el programa** dado que el piloto aún no finaliza e indican que falta evidencia para dar una opinión informada. No obstante, emergen algunos logros que se mencionan a continuación:

- **Se ha ido cumpliendo la formación en oficios en un porcentaje superior al 50% de los estudiantes que iniciaron el proceso el año 2018.** Actores transversalmente perciben que egresarán estudiantes con posibilidades de insertarse laboralmente lo que es visto como un logro importante.
- **Los estudiantes tienen mayor autonomía en su quehacer del oficio**, lo cual evidencia el aprendizaje logrado.
- En los actores internos e intermedios principalmente, se señala que ha permitido una **alineación curricular en torno al proceso de certificación** de los estudiantes.
- **La formación técnica (en oficios) y la empleabilidad se incorporan como parte del proceso formativo** de la escuela y de su quehacer cotidiano.
- Los actores entrevistados perciben, transversalmente, una **mejora en las habilidades sociales y de expresión de los estudiantes**, con una mejora importante en la capacidad de adaptarse al contexto, mantener una conversación más fluida, conexión visual durante la conversación, entre otros.
- **Ha mejorado la asistencia** luego de la incorporación de oficios en el proceso formativo, demostrando que les hace sentido a los estudiantes este programa.
- Actores internos e intermedios señalan que **el contacto de los estudiantes con las empresas contribuye al clima organizacional, lo cual se traduce en empresas más humanas, más conectadas con su entorno.**
- Existe una **buena evaluación (entre el 75% y el 80%) de satisfacción por parte de las empresas que han participado de las visitas.** La cantidad de

empresas participantes se ha incrementado en el tiempo lo cual también es visto como un indicador de esta buena recepción.

Asimismo, dado que el foco del programa son **los estudiantes**, es relevante evidenciar qué resultados perciben ellos a partir del programa. Los estudiantes del colegio Betania expresan una **alta valoración en los siguientes aspectos**:

- Establecimiento de **vínculo personal con sus profesores** situación que es fundamental para una mayor efectividad del proceso enseñanza-aprendizaje.
- **Relaciones de confianza y preocupación personal.** Los estudiantes señalan que hay preocupación por ellos por parte de los docentes y talleristas.
- **Destacan la orientación vocacional y para la vida que han recibido.** Se les abren opciones o alternativas para el futuro que antes no conocían o no veían posible.
- Valoran el **equilibrio entre rigor / estrictez y flexibilidad** que perciben del programa, en particular en relación con los profesores talleristas. Los estudiantes reconocen que el vínculo emocional con los profesores es importante para ellos, y en este contexto aprecian la relación personal que establecen los profesores con ellos y la preocupación que perciben por sus problemas personales. Desde este contexto, valoran una actitud estricta de los profesores y talleristas, pero con fines formativos, y con la adecuada flexibilidad para comprender sus dificultades.
- **Valoración de la formación técnica y la certificación** como opción para una inserción laboral.

Sin embargo, también se detectan algunas **dificultades** entre los estudiantes:

- **Dificultades de automotivación y autorregulación.** A partir del reporte directo de los estudiantes entrevistados, resulta evidente que tienen dificultades para motivarse con algún proyecto, lo que se vincula con cierto nivel de desesperanza, y que les resulta difícil seguir norma y ajustarse a contextos regulados, ya sea laborales o de otro tipo.
- **Temor e incertidumbre frente al mundo laboral y expectativas de egreso en general.** Los estudiantes dan cuenta de experiencias laborales negativas, y expresan temor respecto de su capacidad de adaptación y desempeño. Esa es la razón por la cual muchos aspiran a iniciar un negocio propio.
- **Problemas de desorientación y dificultad para construir un proyecto de vida.** Muchos estudiantes no expresan interés en desarrollarse laboralmente en el oficio que están estudiando. Algunos manifiestan dificultades para expresar sus perspectivas futuras, de cualquier tipo que éstas sean, y en general, se aprecia un bajo nivel de configuración de un proyecto de vida que les resulte motivante.

- **Expectativas dispersas, irrealistas.** En añadidura a lo ya mencionado, varios estudiantes dan cuenta de expectativas desmedidas o fantasiosas, sin tomar en cuenta las dificultades o exigencias que pueden implicar, como estudiar sin mayor preparación carreras universitarias de alta dificultad, emprender carreras en el extranjero, o iniciar un negocio propio de inmediato.

Síntesis de resultados proceso de certificación (generación 2019)

Por último, se incluyen a continuación los resultados del proceso de certificación correspondiente al egreso de estudiantes el año 2019.

Estos resultados son a simple vista muy positivos, pues la mayor parte de los estudiantes consigue la certificación, de acuerdo con los siguientes datos por especialidad:

- *Bartender:* De los 6 estudiantes que se presentaron al proceso de certificación, 6 fueron aprobados.
- *Gastronomía:* De los 6 estudiantes que se presentaron al proceso de certificación, 6 fueron aprobados.
- *Estética:* De los 12 estudiantes que se presentaron al proceso de certificación, 10 fueron aprobados.
- *Logística:* De los 12 estudiantes que se presentaron al proceso de certificación, 12 fueron aprobados.

Las entrevistas cualitativas sugieren que los estudiantes que no aprobaron la certificación fracasaron por razones acotadas, asociadas a procedimientos específicos, que no reflejan una falla general en la formación recibida, y que resultan fácilmente subsanables.

Estos datos, si bien acotados a un solo año, reflejan que el programa está cumpliendo su objetivo en lo referido al proceso específico de certificación, tal como lo sugieren también los antecedentes cualitativos.

V. CONCLUSIONES

A partir de la evaluación presentada, las **principales conclusiones del estudio** son las siguientes:

- **Protagonistas ha surgido de manera gradual e incremental**, a partir de las necesidades detectadas, tanto por el colegio de entregar una alternativa de formación a sus estudiantes, como por la agencia de instituciones externas interesadas en abordar el tema de jóvenes vulnerables, especialmente aquellos que no estudian ni trabajan.
- A partir de esta forma de surgimiento, **diversas instituciones externas se han ido incorporando progresivamente a la gestión del programa, con diversos grados de involucramiento, lo que ha redundado en un esquema de gestión relativamente complejo**, con énfasis en una multiplicidad de instituciones externas de muy distintas características, que no conocen en detalle el colegio ni las características de los estudiantes.
- En este contexto, **Protagonistas se concibe como un programa de carácter externo, donde el establecimiento educacional actúa como un receptor del programa y a medida que se va desarrollando el piloto comienza a adquirir mayor protagonismo en su gestión**. Lo anterior se traduce en un nivel de apropiación y empoderamiento por parte de la comunidad educativa del Colegio Betania que resulta todavía insuficiente y, sobre todo, en una escasa vinculación del programa con la gestión general del establecimiento y sus instrumentos de planificación.
- **La evaluación de los tres componentes del programa es variable**, siendo la formación de oficios y el proceso de certificación los mejor evaluados, en tanto que las visitas a empresas presentan algunos problemas de pertinencia y claridad de objetivos.
- A la luz de la **certificación de competencias realizada el 2019, los resultados aparecen con muy positivos**, ya que en cuatro de las cinco especialidades, todos los estudiantes que se presentan al proceso lo aprueban, y sólo en una (Estética), dos de un total de 12 estudiantes, no lo aprueba.
- En relación con el objetivo general del programa, asociado a mejorar las posibilidades de inserción laboral de los estudiantes, el estudio no permite establecer resultados. No obstante, el **bajo nivel de integración del programa con la gestión general del establecimiento** se constituye en una debilidad y amenaza para el logro de estos objetivos.
- En este sentido, llama la atención que **los principales beneficiarios (los estudiantes), no comprenden a cabalidad la forma en que el programa se**

articula ni sus objetivos, tienen dificultades para valorar los beneficios que les puede significar en términos de inserción laboral, y muchos de ellos expresan escasa motivación por desarrollarse en el área de los oficios estudiados.

- Ahora bien, en base a los objetivos de Protagonistas, el Programa **tiene el potencial de transformarse en una reorientación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) del Establecimiento**, involucrando aspectos esenciales de él, tales como la visión y misión, el perfil de los estudiantes y docentes y como estos se expresan en estrategias educativas concretas.

VI. RECOMENDACIONES

Las principales recomendaciones a partir del estudio se presentan divididas en dos partes. En primer lugar, se realizan tres recomendaciones generales, orientadas fundamentalmente a propiciar una gestión interna de los objetivos del programa por parte del establecimiento, y un funcionamiento más integrado con su proyecto y gestión escolar. En segundo lugar se entrega una propuesta preliminar de las principales dimensiones y funciones del programa que deberían ser abordadas para su proyección y transferencia en otros establecimientos.

Recomendaciones generales

- **Reconceptualizar el Programa en términos de una actualización del PEI del establecimiento.** Se considera que los objetivos de Protagonistas, asociados a mejorar la inserción laboral de los estudiantes a partir de una formación en oficios, involucran una reformulación importante del proyecto educativo del establecimiento. Por esta razón, la primera recomendación estratégica se relaciona con una actualización y redefinición del PEI, en la cual participe la comunidad académica en su conjunto, y que establezca elementos como: Visión y misión del establecimiento educacional; principios de la comunidad educativa; perfil y necesidades de los estudiantes; valores educativos; y objetivos formativos, incorporando en estos la dimensión de formación de oficios, y otros aspectos formativos relacionados con la inserción laboral y orientación vocacional de los estudiantes.
- **Articular la gestión del PEI actualizado, con el PME en un enfoque a cuatro años consistente con una visión estratégica.** Para una adecuada gestión de los objetivos del programa Protagonistas, se recomienda en segundo lugar integrarlos de manera articulada en una planificación estratégica del establecimiento sobre la base del PME u otro instrumento de planificación similar. Los distintos objetivos y componentes del programa pasarían así a integrar la planificación global del trabajo del establecimiento, incluyendo la formación de oficios, el proceso de certificación, y distintas estrategias orientadas a fortalecer la formación sociolaboral de los

estudiantes, y su orientación vocacional. En esta línea, parece aconsejable también incorporar actividades de práctica profesional.

- **Fortalecer el desarrollo de habilidades sociolaborales y la orientación vocacional.** El estudio permite detectar que un componente formativo esencial, dado las características de los estudiantes del colegio Betania, debe relacionarse con el desarrollo de habilidades sociolaborales, y la capacidad de construir una proyección laboral y educativa. En este sentido, la orientación vocacional juega un rol fundamental, y se sugiere diseñar e implementar nuevas estrategias en esa dirección.
- **Definir un diseño organizacional capaz de dar cuenta de los objetivos del programa con énfasis en la gestión interna del establecimiento con apoyo del sostenedor:** A partir de la planificación estratégica que defina los objetivos y funciones relevantes, se recomienda definir una estructura organizacional nueva, alojada fundamentalmente en el establecimiento, con apoyo del sostenedor. Esta estructura debiera incluir los roles y encargados para dar cuenta de las distintas funciones definidas. La coordinación con instituciones externas debería ser una de las funciones a ser abordada por los encargados internos del establecimiento, lo que favorecería una mayor apropiación y pertinencia de las acciones emprendidas.

Dimensiones claves para una sistematización

A partir de las recomendaciones en torno a un nuevo PEI y su correspondiente articulación con el PME del establecimiento, **se propone una reconceptualización del programa en términos de dimensiones de trabajo interno.**

De esta forma, el fortalecimiento de la formación técnica de los estudiantes, así como la preparación para el mundo del trabajo y orientación vocacional, dejarían de formar parte de un programa externo y serían concebidas como dimensiones del trabajo interno del establecimiento, articuladas con su gestión general.

En este contexto, a partir de las entrevistas y el estudio realizado, se proponen a continuación algunas de las **dimensiones centrales del trabajo que debería abordar el establecimiento para dar cuenta de los objetivos actualmente asociados al programa Protagonistas.** Estas dimensiones constituyen una primera propuesta de sistematización del programa, que puede ser útil para su fortalecimiento, proyección y transferencia.

Asimismo, a partir de estas dimensiones resulta posible **identificar con más claridad el tipo de recursos humanos requeridos al interior de establecimiento, y las áreas en que se requiere apoyo externo y coordinación con otras instituciones.**

Dimensiones propuestas para el trabajo de la escuela

Dimensión	Descripción
Curricular	Diseño e implementación del plan de estudios, incluyendo formación de oficios, y formación general, en articulación con prioridades establecidas en el PEI, y en consistencia con procesos de acreditación de oficios.
Formación de habilidades sociolaborales	Formación de habilidades relacionadas para la inserción laboral, y construcción de un proyecto de vida. Incluye habilidades socioemocionales, la capacidad de insertarse en ambientes laborales, de trabajar en equipo, y otras relacionadas.
Orientación vocacional y dimensión socioemocional	Dimensión clave para estudiantes de reingreso, orientado a construcción de proyecto de vida, a partir de la entrega de información, análisis de intereses y oportunidades, testimonio de casos similares, apoyo socioemocional y otros aspectos. Se considera una dimensión fundamental a partir de las prioridades mencionadas por los entrevistados, y la evaluación de los estudiantes.
Práctica o prepráctica profesional	Fortalecer la preparación para el mundo del trabajo y la certificación al final del proceso formativo, a través de actividades concretas de inserción laboral
Apoyo pedagógico	La formación técnica de oficios constituye una dimensión fundamental del Programa, pero ésta no cuenta con estrategias de apoyo definidas desde el establecimiento o sostenedor. Sería útil incorporar estrategias de capacitación especialmente orientadas a esta dimensión, definiendo indicadores de seguimiento.
Gestión institucional	Una dimensión central del programa es la relación con la coordinación con distintas instituciones de apoyo, que en la actualidad contribuyen en la relación con el mundo empresarial, otros liceos técnicos, etc. Esta coordinación debería ocupar un lugar prioritario en el programa de acuerdo con las necesidades del establecimiento.
Seguimiento	Seguir las trayectorias de los estudiantes, para conocer su desarrollo laboral y educacional una vez que egresen. En este sentido, resulta relevante saber si la formación de oficios redundaría en una mayor inserción laboral en áreas relacionadas.

- Fuente: Elaboración Propia

ANEXOS. Pautas de entrevistas

Propuesta pauta – Coordinadores y tutores Súmate

Estimado La Fundación Súmate se encuentra realizando una sistematización y evaluación de su programa "Protagonistas". Para esto, está trabajando en conjunto con la consultora EDECSA. En este marco, nos sería muy útil conocer su impresión del programa, a través de una serie de preguntas, que tendrán una duración aproximada de 45 minutos.

Le pido permiso para grabar la conversación, con objetivos de facilitar el análisis posterior. Los entrevistados no serán identificados.

Diseño de la participación (funciones y objetivos)

1. ¿Qué conocimiento tiene usted del Programa "Protagonistas", por medio del cual llegan los estudiantes a la empresa? ¿Cómo funciona el programa, cuáles son sus componentes?
2. ¿Cuáles son, a su juicio, los principales objetivos del programa, en qué consiste?
3. ¿Cómo participa su empresa en el programa, qué rol juega?
4. ¿Cómo se enteró del programa?
5. ¿Por qué decidieron participar? ¿Cuáles son las principales motivaciones de la empresa para participar en el programa?
6. ¿Cuál es su visión de los estudiantes?

Evaluación de las visitas

7. ¿Cómo evalúa las visitas de los estudiantes a su empresa? ¿Cómo funcionan? ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades?
8. ¿Cómo están diseñadas las visitas? ¿Qué se debe hacer en ellas?
9. ¿Cómo le parece que funciona este diseño? ¿Es adecuado, es pertinente?
10. De las tres visitas planificadas, ¿cómo se distinguen entre sí? ¿Qué temas aborda cada una? ¿Hay alguna que sea más importante que otra?
11. ¿Qué requerimientos o preparación demanda de la empresa las visitas de los estudiantes? ¿Cómo se preparan para las visitas?
12. ¿Cómo es el comportamiento y la reacción de los estudiantes? ¿Qué les parecen las visitas, se ven motivados?
13. ¿Cuál es su percepción de los estudiantes, cómo los describiría?

Coordinación institucional

14. ¿Cómo es la coordinación con el establecimiento, Actitud Lab y la SOFOFA?
¿qué rol juega cada institución?
15. ¿Cómo se podría mejorar esta coordinación?

Resultados percibidos

16. ¿Cuáles son los principales logros o aprendizajes que extraen los estudiantes de las visitas?
17. ¿Cuáles son los principales logros o beneficios que las empresas traen de las visitas?
18. ¿Cómo es la asistencia de los estudiantes a las visitas? ¿Por qué cree que es así? (buena o mala).

Síntesis y sugerencias

19. ¿Cómo cree que se podría mejorar la coordinación e implementación de las visitas? ¿qué cambios se podrían hacer para que resultaran más útiles para la empresa?
20. ¿Cómo cree que se podrían mejorar las visitas, para que resultaran más útiles para los estudiantes?
21. ¿Le parece que se podría ampliar a otras empresas?

Propuesta pauta – Estudiantes

Estimados estudiantes, estamos haciendo estas entrevistas para conocer distintos aspectos del funcionamiento de este colegio. La idea es que me respondan sinceramente, los aspectos positivos y negativos, para ir mejorando.

Le pido permiso para grabar la conversación, con objetivos de facilitar el análisis posterior. Los entrevistados no serán identificados.

Ronda de presentación

Evaluación general del establecimiento

1. En primer lugar ¿qué les parece el colegio Betania? ¿Cómo funciona? ¿Cómo se sienten aquí?
2. ¿Qué es lo que más les gusta? ¿Qué es lo que más disfrutan? ¿Qué es lo más importante?
3. ¿Y qué cosas no les gustan tanto? ¿Qué cosas se podrían mejorar?
4. ¿Qué les parecen las clases aquí? ¿Les gustan? ¿Qué cosas les gustan? ¿Por qué? (*indagar en tipo de metodologías y criterios de valoración*)
5. ¿Y qué les parecen los profesores? ¿Qué cosas debe tener un profesor para que les guste? (*Indagar criterios de valoración de los profesores*)
6. ¿Les parece que la educación que entrega el colegio se ajusta a sus necesidades? En otras palabras, ¿es útil lo que aprenden aquí? ¿Para qué? ¿Qué cosas sí, y qué cosas no?
7. ¿Qué cosas cambiarían o mejorarían de la forma de funcionamiento del colegio? ¿Por qué?

Percepciones de resultados y proyecciones a futuro

8. ¿Cuáles son las principales cosas que han aprendido en el colegio, las cosas más importantes?
9. Pensando en el futuro, cuando salgan de aquí ¿Qué quieren hacer? ¿En qué se imaginan? ¿Cuáles son sus principales aspiraciones?
10. Y pensando en unos 5 años más ¿Cómo se imaginan? ¿Qué creen que estarán haciendo?

Evaluación formación técnica

11. Respecto de la formación de oficios, en relación con la formación de (*mencionar oficio de especialidad*). ¿Qué les parece esta formación? ¿Creen que es importante?
12. ¿Cómo son las clases? ¿Qué hacen en clases, cómo se organizan? ¿Les parecen útiles para ir aprendiendo?
13. ¿Cómo son los profesores? ¿Enseñan bien? ¿Manejan bien los temas que enseñan?
14. ¿Creen que lo que aprenden en los talleres de oficios les serán útiles será útil en el futuro? ¿Por qué sí y por qué no?
15. ¿Qué cosas le cambiarían a los talleres de oficios, qué cosas se podrían mejorar?

Evaluación certificación

16. Respecto de la certificación al final de la formación. ¿Qué les parece esta certificación? ¿Les parece importante, les interesa?
17. ¿Saben cómo funciona esta certificación?
18. ¿Se sienten preparados para enfrentar la certificación? ¿Para qué sí y para qué no?
19. ¿Creen que les servirá la certificación en el futuro? ¿Para qué?
20. ¿Qué cosas les cambiarían o mejorarían del proceso de certificación?
- 21.

Evaluación salidas a empresas

22. Respecto de las salidas a empresas, ¿qué les parecen estas salidas? ¿Les parecen importantes, les interesan?
23. ¿Para qué sirven estas salidas, cuáles son sus objetivos? ¿Creen que se cumplen, logran sus objetivos?
24. ¿Cómo funcionan estas salidas, qué hacen en ellas?
25. ¿Qué cosas les cambiarían o mejorarían a estas salidas?

Resumen general y recomendaciones

26. De los tres elementos que hemos mencionado: formación de oficios, certificación, evaluación de salidas a empresas, ¿cuál les parece más importante? ¿Por qué?

27. ¿Y cuál les gusta más? ¿Por qué?
28. Qué cambios harían a la educación que reciben aquí?
29. Hay cosas que les gustaría agregar? ¿Otras cosas que les gustaría aprender y que no se incorporan?

Propuesta pauta – profesores talleristas

Estimado profesor. La Fundación Súmate se encuentra realizando una evaluación de su programa “Protagonistas”. Para esto, está trabajando en conjunto con la consultora EDECSA. En este marco, nos sería muy útil conocer su impresión del programa, a través de una serie de preguntas, que tendrán una duración aproximada de 45 minutos.

Le pido permiso para grabar la conversación, con objetivos de facilitar el análisis posterior. Los entrevistados no serán identificados.

Evaluación general del programa

1. En primer lugar ¿me podría explicar, en términos generales, cómo se organiza el programa, en qué consiste?
2. ¿Cuáles son los principales objetivos que persigue el programa?
3. ¿Le parece que la metodología o forma de implementación es efectiva? ¿Cuál es su evaluación?
4. En concreto, ¿cree que se ajusta a la realidad y necesidades de los jóvenes beneficiarios?
5. ¿Le parece que la metodología o forma de implementación del programa es consistente con los objetivos que persigue? ¿Por qué?
6. Entrando más en detalle en la forma de implementación ¿Se ha implementado según fue planificado? ¿Qué cambios surgieron en el camino? ¿Por qué?

Modelo pedagógico y enseñanza

7. Específicamente pensando en el modelo pedagógico utilizado (descripción de rasgos centrales) ¿Le parece adecuado y efectivo? ¿Por qué?
8. Y más en detalle, pensando en las actividades de enseñanza ¿son las adecuadas? ¿son efectivas?
9. ¿Cómo se realiza la planificación de las clases? ¿Le parece un formato adecuado? Se podría mejorar
10. ¿Le parece que el programa incluye prácticas multidisciplinarias? ¿Cómo funciona?
11. ¿Cómo funciona la integración del programa con el resto de los contenidos curriculares?

Resultados

12. ¿Le parece que los alumnos participantes están contentos con el programa?
13. ¿Le parece que el programa se ajusta a sus necesidades? ¿Por qué sí, o por qué no?
14. ¿Cuáles son a su juicio los principales resultados del programa? ¿Se cumplen los objetivos fijados? ¿Cuáles sí y cuáles no?
15. En particular le parece que se constatan logros en?
 - a. Habilidades socioemocionales
 - b. Dominio de oficios y competencias laborales
 - c. Proyecciones de inserción laboral
 - d. Proyecciones de educación terciaria
 - e. Alguna otra dimensión
16. ¿Cuál es su percepción de asistencia y retención del programa?

Articulación

17. ¿Qué otros actores institucionales participan en el programa? ¿Qué roles tienen?
18. ¿Cómo cumplen sus funciones? ¿Son un aporte al programa? ¿Cómo podría mejorar su participación?
19. ¿Cómo es la articulación entre los distintos actores? ¿Es útil para el logro de objetivos del programa? ¿Cómo se podría mejorar?

Síntesis final

20. Haciendo una síntesis, ¿Cuáles son a su juicio las principales fortalezas del programa?
21. ¿Y cuáles son las debilidades? ¿Por qué?
22. ¿Cómo cree que se podría mejorar el programa? ¿Qué sugerencias haría?
23. ¿Le parece que el programa se debería ampliar a otros establecimientos? ¿Qué sugerencias daría para esta ampliación?

Propuesta pauta – Funcionarios Fundación SÚMATE Encargados del Proyecto

Estimados La Fundación Súmate se encuentra realizando una sistematización y evaluación de su programa "Protagonistas". Para esto, está trabajando en conjunto con la consultora EDECSA. En este marco, nos sería muy útil conocer su impresión del programa, la forma en que se gestó y su modo de funcionamiento, a través de una serie de preguntas, que tendrán una duración aproximada de 45 minutos.

Le pido permiso para grabar la conversación, con objetivos de facilitar el análisis posterior. Los entrevistados no serán identificados.

Diseño de la participación (funciones y objetivos)

24. En primer lugar ¿me podría contar cómo surgió el programa? ¿Por iniciativa de quién, en qué contexto?
25. ¿Y me podría explicar, en términos generales, cómo se organiza el programa, en qué consiste?
26. ¿Cuáles son los principales objetivos que persigue el programa?
27. ¿Cuáles son sus líneas de acción, a través de qué actividades persigue sus objetivos?
28. ¿Cuál es la función en específico que cumple Súmate en relación con el programa? ¿De qué actividades se hace cargo?
29. ¿Y cuál es su función en particular en este contexto, en relación con el programa?

Evaluación del programa

Ahora algunas preguntas respecto del funcionamiento general del programa,

30. ¿Cómo evalúa el funcionamiento general del programa hasta ahora?
31. ¿Se ha implementado según fue planificado? ¿Qué cambios surgieron en el camino? ¿Por qué?
32. ¿Cree que se han cumplido los objetivos? (de las funciones de su institución, todavía no del conjunto del programa) ¿Cuáles sí y cuáles no? ¿Por qué?
33. ¿Le parece que la metodología o forma de implementación es efectiva? ¿Cuál es su evaluación?
34. En concreto, ¿cree que se ajusta a la realidad y necesidades de los jóvenes beneficiarios?

35. ¿Le parece que la metodología o forma de implementación del programa es consistente con los objetivos que persigue? ¿Por qué?
36. ¿Qué dificultades u obstaculizadores ha enfrentado?

Coordinación institucional

37. ¿Cómo ha sido la coordinación con el establecimiento para del desempeño de sus funciones? ¿Qué problemas ha enfrentado? ¿Cómo se podría mejorar?
38. ¿Qué otras instituciones o actores participan en el programa? ¿Cuál es su rol?
39. ¿Cómo ha sido la coordinación con las otras instituciones participantes en el programa? ¿Qué problemas ha enfrentado, cómo se podría mejorar?
40. **¿Cree que es posible internalizar más funciones en el colegio? ¿Cuáles sí y cuáles no? ¿Por qué? (*Explorar aquí*)**

Resultados (sólo en la medida que haya una visión del entrevistado)

41. ¿Cuáles son a su juicio los principales resultados del programa? ¿Se cumplen los objetivos fijados? ¿Cuáles sí y cuáles no?
42. En particular le parece que se constatan logros en?
- a. Habilidades socioemocionales
 - b. Dominio de oficios y competencias laborales
 - c. Proyecciones de inserción laboral
 - d. Proyecciones de educación terciaria
 - e. Alguna otra dimensión
43. ¿Cuál es su percepción de asistencia y retención del programa?

Síntesis final

44. Haciendo una síntesis ¿Cómo cree que se podría mejorar el programa?
45. ¿Le parece que debería ampliarse a otros establecimientos similares? ¿Por qué? ¿Cómo lo haría?

Propuesta pauta – Encargados Programas o Apoyo Externo – Encargado SOFOFA, Encargado Actitud Lab, Encargado EMPLEA, Encargado Chile Valora.

Estimado profesor. La Fundación Súmate se encuentra realizando una sistematización y evaluación de su programa "Protagonistas". Para esto, está trabajando en conjunto con la consultora EDECSA. En este marco, nos sería muy útil conocer su impresión del programa, a través de una serie de preguntas, que tendrán una duración aproximada de 45 minutos.

Le pido permiso para grabar la conversación, con objetivos de facilitar el análisis posterior. Los entrevistados no serán identificados.

Diseño de la participación (funciones y objetivos)

22. ¿Cómo surge el programa? ¿Qué rol tuvo Actitud Lab allí, o cómo llegó?
23. ¿Cuáles son, a su juicio, los principales componentes del programa, en qué consiste?
24. ¿Cuáles son los principales objetivos que persigue el programa?
25. ¿Cuál es la función de Actitud Lab? ¿Cómo desarrolla ese componente? (son las visitas a empresas, pero indagar en la función?)
 - a. ¿Qué rol juega Actitud Lab en concreto en la coordinación con las empresas y las visita? (o eso está a cargo de SOFOFA)?
26. ¿Cuál es el objetivo principal de las visitas?
27. ¿Quién es el encargado? ¿Cuántas personas participan?

Evaluación de la función de la institución y del programa general

28. ¿Cómo evalúa el cumplimiento de esas funciones de Actitud Lab? ¿Cómo ha resultado?
29. ¿Se ha implementado según fue planificado? ¿Qué cambios surgieron en el camino? ¿Por qué?
30. ¿Qué dificultades u obstaculizadores ha enfrentado?
31. ¿Cree que se han cumplido los objetivos? (del componente de las visitas). ¿Cuáles sí y cuáles no? ¿Por qué?
32. ¿Cómo ha sido la coordinación con el establecimiento para del desempeño de sus funciones? ¿Qué problemas ha enfrentado? ¿Cómo se podría mejorar?

Evaluación del programa

Ahora algunas preguntas respecto del funcionamiento general del programa, no sólo de la participación de su institución en éste.

33. Ahora pensando en el Programa en general. ¿Le parece que ha funcionado? ¿Ha cumplido sus objetivos? ¿Qué aspectos destacaría del programa?
34. ¿Y qué aspectos considera que no han sido suficientemente desarrollados o que se pueden mejorar?
35. ¿Cómo ha sido la coordinación con las otras instituciones que participan en el programa? ¿Le parece que el Comité Estratégico funciona? ¿Se podría mejorar de alguna forma?
36. Pensando en la relación con el Colegio Betania, ¿le parece que el colegio está empoderado, motivado con el programa?
37. ¿Le parece que sería posible internalizar más funciones del programa en el mismo Colegio, en el sentido de instalar capacidades internas para que se hagan cargo de aspectos del programa?
 - a. ¿Cuáles sí y cuáles no? ¿Por qué?

Resultados

38. ¿Le parece que los alumnos participantes están contentos con el programa?
39. ¿Le parece que el programa se ajusta a sus necesidades? ¿Por qué sí, o por qué no?
40. Pensando en los resultados, ¿cree que el programa va a tener efecto en una mejor empleabilidad e inserción laboral de los jóvenes?
41. En particular le parece que se constatan logros en?
 - a. Habilidades socioemocionales
 - b. Dominio de oficios y competencias laborales
 - c. Proyecciones de inserción laboral
 - d. Proyecciones de educación terciaria
 - e. Alguna otra dimensión
42. ¿Cuál es su percepción de asistencia y retención del programa?

Síntesis final

43. Haciendo una síntesis ¿Cómo cree que se podría mejorar el programa?
44. ¿Le parece que debería ampliarse a otros establecimientos similares? ¿Por qué? ¿Cómo lo haría?

