



ASESORÍAS PARA EL DESARROLLO

**VALORACIÓN, FUNCIONAMIENTO Y  
USO DE LAS BIBLIOTECAS  
ESCOLARES (CRA)\***

**INFORME FINAL**

**ASESORÍAS PARA EL DESARROLLO**

**Equipo profesional:**

Dagmar Raczynski, Loreto de La Fuente, Macarena Hernández,  
Miguel Lattz, Claudia Bustamante, Javiera Peña

**Enero, 2010**

\* Este Informe se publicará próximamente en versión levemente editada y bajo el título “Registro, sistematización y análisis de 20 bibliotecas en el país” como parte II del libro *Las Bibliotecas Escolares en Chile: visión de la comunidad escolar*. OEI-España y MINEDUC-Chile. 2010.

•

# VALORACIÓN, FUNCIONAMIENTO Y USO DE LAS BIBLIOTECAS ESCOLARES (CRA): INFORME FINAL

Asesorías para el Desarrollo  
Enero 2010

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>SINTESIS DE LOS PRINCIPALES RESULTADOS Y RECOMENDACIONES DE POLITICA</b>	
1. Funcionamiento de los CRA.....	6
1.1 Infraestructura y espacio de los CRA .....	6
1.2 Horarios de atención .....	7
1.3 Equipo de gestión de los CRA.....	7
1.4 Financiamiento y presupuesto de los CRA.....	9
2. Equipamiento y colección de los CRA.....	10
2.1 Equipamiento y colección disponible.....	10
2.2 Clasificación y procesamiento de la colección y material disponible.....	11
2.3 Actualización y renovación de la colección de los CRA.....	11
3. Principales usos de los CRA en los colegios.....	12
3.1 Actividades que se realizan en los CRA.....	12
3.2 Uso y usuarios de los CRA.....	13
3.3 Uso pedagógico de los CRA en los colegios.....	14
4. Valoración y aportes de los CRA en los colegios .....	15
5. Factores que contribuyen a un mejor funcionamiento del CRA y factores que lo obstaculizan .....	17
5.1 Tres “perfiles” de CRA.....	17
5.2 Factores que contribuyen a un CRA activo y central en la gestión escolar y los que obstaculizan el logro de un CRA con estos atributos.....	18
6. Prácticas destacables de los CRA .....	20
6.1 Difusión del material y del CRA por parte de su equipo de gestión .....	20
6.2 Incorporación e integración de la comunidad escolar y local a los CRA .....	21
6.3 Apoyos del sostenedor al funcionamiento de los CRA .....	21
7. Conclusiones y recomendaciones de política.....	22
<b>ANEXOS (en CD): INFORMES DE CASOS PARA 20 BIBLIOTECAS ESCOLARES CRA</b>	

# VALORACIÓN, FUNCIONAMIENTO Y USO DE LAS BIBLIOTECAS ESCOLARES (CRA): INFORME FINAL

## INTRODUCCIÓN

El Equipo de Bibliotecas Escolares CRA de la Unidad de Curriculum del MINEDUC solicitó a Asesorías para el Desarrollo procesar y analizar la información reunida por Ideas – OEI en el marco de un estudio cualitativo de Valoración y Uso de las Bibliotecas Escolares (CRA). Dicho estudio había recopilado material para 20 bibliotecas CRA a lo largo del país con el propósito de “analizar en profundidad los diferentes tipos de bibliotecas escolares, para generar su comprensión considerando la perspectiva de los distintos actores de la comunidad educativa”<sup>1</sup>. La muestra de 20 bibliotecas correspondía a establecimientos escolares localizados en 20 comunas distintas; 11 municipales y 9 particulares subvencionadas. De las 20, según los resultados de una encuesta levantada por el CIDE antes del estudio cualitativo, 10 tenían un funcionamiento positivo, 5 un funcionamiento regular y 5 un funcionamiento crítico. Para cada biblioteca, en base a entrevistas semiestructuradas individuales y grupales al coordinador de CRA y el encargado de CRA en el establecimiento así como a su director, sostenedor, jefe UTP, profesores, alumnos y apoderados; un protocolo de observación y la revisión de documentos, el estudio se propuso dar cuenta de la situación de las bibliotecas CRA en cuatro dimensiones:

### **a) Nivel institucional**

Caracterización general del establecimiento y en ese marco determinar el posicionamiento y/o relevancia que ocupa el CRA en el centro educativo, identificando los soportes, estrategias institucionales y/o políticas educativas de fortalecimiento de las bibliotecas escolares, que pudiera intencionar el establecimiento o su sostenedor.

### **b) Nivel de gestión bibliotecas CRA**

Determinar el funcionamiento de los CRA, sus recursos, equipamiento y organización, uso y valoración que le dan los distintos estamentos de la comunidad escolar, y las fortalezas y debilidades presentes y proyecciones futuras que los usuarios perciben que tienen.

### **c) Nivel de procesos pedagógicos**

Conocer las formas en que se están utilizando las capacidades instaladas en las bibliotecas con propósitos pedagógicos, didácticos y de aprendizaje, esto es, reconocer la vinculación de la biblioteca escolar con el currículo; identificar prácticas pedagógicas destacadas vinculadas a los servicios de bibliotecas CRA; y explorar los efectos del CRA en el desarrollo de competencias cognitivas y sociales de los alumnos.

### **d) Nivel simbólico de las bibliotecas CRA**

---

<sup>1</sup> “Valoración y uso de las Bibliotecas Escolares – CRA”. Estado de avance, marzo 2009. Instituto de Evaluación y Asesoramiento Educativo (IDEA).

Explorar el imaginario colectivo en torno a lo que es, las características que debe tener una biblioteca y los beneficios intangibles que puede generar para al escuela, los alumnos y profesores; cuando correspondía, comparar el CRA del establecimientos con la biblioteca escolar que había tenido antes; e indagar en los factores de motivación, compromiso y expectativas que definen el accionar de las bibliotecas.

En este marco el MINEDUC entregó a Asesorías para el Desarrollo carpetas voluminosas de material audiovisual, fotos y entrevistas transcritas e informes de impresión sobre el establecimiento y el CRA en su interior, elaborados por quienes realizaron el trabajo de campo.

Una revisión inicial rápida del material correspondiente a algunos de los casos CRA nos llevó a aceptar el trabajo, definir una metodología de sistematización, validarla con dos casos concretos, organizar y capacitar el equipo de trabajo que colaboraría en la sistematización y análisis de los 18 casos restantes. Pese a importantes debilidades en parte del material recabado<sup>2</sup> por el grupo que inició el estudio, como se puede apreciar a lo largo de este informe y los informes por caso redactados, la información permite contar con una visión sobre la realidad de las bibliotecas CRA en los establecimientos, sus fortalezas y debilidades, e identificar algunos de los factores que contribuyen a la presencia de CRA más consolidados y con proyección y otros que limitan su funcionamiento y ponen en duda su sustentabilidad en un establecimiento. Al mismo tiempo, el análisis de los casos permite derivar algunas recomendaciones para fortalecer este componente de la política educacional.

Este informe final se estructura en 7 secciones que dan cuenta de los resultados transversales o generales que se derivan de la sistematización de los 20 casos y de las recomendaciones de política que se derivan del análisis<sup>3</sup>. En la primera sección se analizan las similitudes y diferencias que se observan en el funcionamiento de los CRA. La segunda sección aborda las características del equipamiento y colección de los CRA. En la tercera sección se describe el uso que se le da a los CRA, abordando a los distintos actores que son los principales usuarios. La cuarta sección analiza la valoración del CRA por parte de los actores entrevistados. En la quinta sección se avanza hacia la explicación de los factores, ya sean positivos o negativos, que contribuyen a las situaciones observadas en los CRA. La sección 6 describe brevemente algunas prácticas sobresalientes en los CRA. Finalmente, la sección 7 entrega conclusiones y

---

<sup>2</sup> La principal debilidad del material se encuentra en las entrevistas realizadas a los distintos actores en los establecimientos escolares. Se trabajó en base pautas de entrevista semiestructuradas que identifican temas que son foco de la conversación y que deben aplicarse no mecánicamente sino que de modo de profundizar en los temas que aparecen como interesantes en el marco del estudio, dejando que el entrevistado hable libremente, con las menores interrupciones posibles, y al mismo tiempo despejando contradicciones que puedan haber en la información entregada por distintos entrevistados o por el mismo en dos o mas momentos de la entrevista. Estos principios de aplicación de las pautas fueron respetados solo en unos pocos casos. En la mayoría de ellos hubo una aplicación mecánica de la pauta, con de un lado repetición de temas ya tratados previamente y de otro interrupciones en la narrativa del entrevistado. Adicionalmente, las transcripciones en más de un caso eran de mala calidad (ausencia de puntuación, frases in-entendibles y frecuentes faltas de ortografía). Como consecuencia, en varios casos de CRA hay aspectos de su funcionamiento, de los apoyos que ha recibido, las actividades que realiza, las dificultades que ha enfrentado, que quedan inconclusos o incompletos. Estas situaciones se registran, cuando corresponde, en los informes por caso que se han elaborado.

<sup>3</sup> En los anexos (en CD) se entrega cada uno de los 20 casos de biblioteca CRA. Estos se entregaron anteriormente el Ministerio en el informe de avance entregado al MINEDUC el 23 de diciembre del presente.

recomendaciones para la política de las bibliotecas escolares CRA. El estudio tiene un Anexo que reproduce los informes de las 20 bibliotecas CRA estudiadas.

En relación con el análisis transversal o general de los 20 casos que incluye este informe final es importante recordar que se trata de un estudio cualitativo de casos que no tienen representación estadística y por tanto no corresponde sacar frecuencias, más allá de señalar tendencias gruesas (todos, caso todos, algunos, etc.), más porque la muestra se intencionó de modo tal de contar con casos buenos, regulares y críticos de bibliotecas CRA, como se señaló antes.

Antes de terminar, una nota de precaución. Los términos de referencia para nuestro trabajo pedían identificar prácticas destacadas de uso de los CRA en el ámbito pedagógico. El informe responde solo parcialmente a este objetivo básicamente porque el material recopilado no era fuerte en este aspecto y cuando en algún caso de CRA se mencionaba alguna iniciativa o uso que podría ser destacado o interesante, el entrevistador no ahondó en la práctica, esto es, no hizo las preguntas pertinentes para saber en qué consistía, cómo se había originado, qué resultados se habían obtenido, etc.

## **SINTESIS DE LOS PRINCIPALES RESULTADOS Y RECOMENDACIONES DE POLITICA**

Este informe se basa en el análisis comparativo de las 20 bibliotecas CRA estudiadas. De un lado, presenta sus rasgos comunes, y de otro, sus diferencias en las dimensiones que fueron foco del estudio: funcionamiento de los CRA; equipamiento y recursos de aprendizaje que ofrecen; su clasificación, procesamiento y estrategias de actualización; usos y usuarios; valoración y aportes del CRA. Estos aspectos se abordan en las secciones 1 a 4, respectivamente. La sección 5, en un intento de síntesis, define tres “perfiles” de CRA en base a las características que tienden a estar simultáneamente presentes (o ausentes) en los CRA: i) consolidados y con proyección futura; ii) inestables y sometidos a importantes restricciones; y iii) existen como espacio físico, pero no cumplen con lo que espera la política. Posteriormente, incursiona en los factores que contribuyen y los que operan obstaculizando un CRA activo y central en la gestión escolar. La sección 6, finalmente, recoge practicas novedosas presentes en algunos de los CRA estudiados., se trata de iniciativas destacables que pueden inspirar el trabajo de los CRA y estrategias de apoyo a los CRA desde el sostenedor y/o el equipo directivo de los colegios. La sección 7 cierra esta primera parte, entregando las principales conclusiones del estudio y las recomendaciones de política que derivan de la sistematización y análisis de los casos estudiados.

### **1. Funcionamiento de los CRA**

En esta primera sección, se describe el funcionamiento general de los CRA, caracterizando su infraestructura y espacio, sus horarios de atención, sus equipos de gestión y sus modalidades de financiamiento.

#### **1.1 Infraestructura y espacio de los CRA**

La infraestructura y el espacio de los CRA corresponden a uno de los aspectos que suscitan las mayores críticas por parte de sus encargados y de la comunidad escolar de los establecimientos. En términos generales, los actores dan cuenta del reducido tamaño del espacio de la sala habilitada para este propósito, que no alcanza, en varios casos, a albergar a un curso completo de alrededor de 40 alumnos de forma cómoda. Esta característica genera un desincentivo por parte de los docentes a su uso en horario de clases, y en otros casos, interfiere en el uso por parte de los alumnos durante su tiempo de recreación, por encontrarse en su capacidad máxima; no obstante, en algunos establecimientos, se observó el desarrollo de iniciativas de superación de este obstáculo mediante, por ejemplo, la división de los cursos en dos grupos, para la realización de actividades en el espacio.

Respecto de la ornamentación de la sala CRA, en general se observó la implementación de espacios acogedores, con diarios murales en sus paredes, y con delimitaciones en su interior, que posibilitan un uso flexible del lugar. Sin embargo, también existen CRA que

carecen de rincones habilitados para la lectura (como el rincón del cuento) o delimitaciones internas. En algunos casos, asimismo, el mobiliario del CRA se describe como antiguo, deteriorado y/o incómodo para los usuarios. Asimismo, contrariamente a lo que indica el programa, algunos CRA carecen de estanterías abiertas y su material se mantiene bajo llave. Todos estos elementos son percibidos negativamente por la comunidad escolar e impiden que el CRA se diferencie, en este aspecto, de las bibliotecas tradicionales.

Dentro de este punto, es relevante dar cuenta de que, en coherencia con lo que se señalará más adelante respecto de los principales usuarios de los CRA, la ambientación de estos espacios se encuentra principalmente orientada hacia estudiantes de pre-básica y básica. El mobiliario y su ornamentación así lo reflejan.

## **1.2 Horarios de atención**

Los estudios de caso ponen en evidencia que no existe un horario de atención homogéneo de los CRA, identificándose más bien una amplia diversidad de prácticas. Por un lado, aparecen CRA que funcionan con un horario de atención diario, que se corresponde con el de la jornada escolar. Algunos de ellos, funcionan de manera ininterrumpida a lo largo del día; y otros, cierran únicamente en el horario de colación de su(s) encargado(s). Incluso, en caso de existir más de un encargado, el equipo se coordina y crea un sistema de turnos, que permite mantener la sala abierta para su uso de forma continua.

Dentro de los casos estudiados, por otro lado, se observaron CRA que, a diferencia de los ya descritos, permanecen cerrados la mayor parte de la jornada escolar, días completos, o durante los recreos de los alumnos. Por ejemplo, uno de los CRA de una escuela básica sólo se abre al público los días jueves hasta las 5 de la tarde y otro de los casos permanecía, al momento del trabajo en terreno, cerrado para el uso del público. En estos y otros casos, el limitado o inexistente horario de atención se debe a la ausencia de encargados con horas de dedicación exclusivas para la biblioteca. En otros, responde a la multiplicidad de funciones de los integrantes de los equipos CRA dentro de los establecimientos (inspectores, profesores de aula, reemplazos, etc.). Asimismo, se evidenció que en dos casos en que los CRA se ubicaban en el segundo piso de los establecimientos, la biblioteca no podía ser usada en los recreos y hora de colación de los alumnos, ya que las rejas de sus escaleras de acceso se cerraban para evitar posibles robos o tránsito de los estudiantes por las salas de clases ubicadas en dicho sector.

Es importante mencionar que el funcionamiento discontinuo de los CRA es juzgado negativamente por la comunidad escolar, en la medida que impide un uso regular y libre del espacio.

## **1.3 Equipo de gestión de los CRA**

Tal como en las dimensiones anteriores, los estudios de caso dan cuenta de una diferencia importante en la conformación de los equipos de gestión de los CRA. En general, los integrantes fluctúan entre una y dos personas, y en el caso extremo, llegan a cuatro. Sólo en uno de los casos de estudio, el CRA no tenía, como ya se dijo, un equipo encargado. Asimismo, se identificó una variación importante en cuanto a la jornada

horaria de dedicación del equipo hacia las bibliotecas y a la formación de sus integrantes. En la mayoría de los casos, los CRA cuentan con un equipo formado por dos personas: un encargado y un coordinador académico. Generalmente, éstos últimos corresponden a profesores de los establecimientos, quienes disponen de otras funciones dentro de los colegios, lo que provoca que tengan un horario bastante reducido para dedicarse al CRA. La evidencia da cuenta, además, de que en varias oportunidades los cargos de coordinadores son designados a aquellos docentes con más años dentro del establecimiento y prontos a jubilar. Lo anterior lleva a que la rotación dentro de los equipos CRA sea bastante frecuente.

En dicho marco son, esencialmente, los encargados quienes asumen prácticamente todas las funciones de administración del espacio. Algunos de estos encargados son docentes, otros paradocentes, en otros casos corresponden a antiguos administrativos de los establecimientos, o a funcionarios sin una formación adecuada externos a los establecimientos. Dentro de sus funciones, destacan la atención de usuarios, el préstamo bibliotecario, la información sobre el material disponible, la mantención del orden y limpieza del espacio. En algunos CRA estudiados, los encargados son además no sólo quienes disponen del espacio para el desarrollo de clases o de lecciones BiblioCRA, sino que además se hacen cargo directamente de efectuar las lecciones, o bien de apoyar cercanamente el trabajo de los docentes. El excesivo número de funciones de estos actores lleva a que se manifieste la necesidad, en varios estudios de caso, de extender su jornada, otorgarle mayor número de horas a los coordinadores, o bien a una demanda por la contratación de asistentes. Tanto esta multiplicidad de funciones, como el reducido horario de los coordinadores académicos, provoca que se tienda a dejar de lado no sólo la atención a usuarios y apertura del CRA, sino además la difusión del material hacia el cuerpo docente, que en reiteradas oportunidades dieron cuenta de la ausencia de conocimiento respecto de la colección disponible.

En términos generales, la evidencia da cuenta de que las características de los equipos de gestión de los CRA dependen fuertemente de los recursos humanos y financieros de los establecimientos, y de los apoyos de los sostenedores. En este contexto, es preciso destacar uno de los casos de CRA estudiados, cuyo equipo estaba conformado, al momento del trabajo en terreno, por cuatro integrantes: un coordinador académico, un encargado, una asistente de la biblioteca, y un encargado de lo audiovisual, todos ellos con jornada completa de exclusiva dedicación a sus respectivos cargos. Ciertamente, la disposición de un equipo de estas características responde, en parte importante, a que se trata de un establecimiento particular subvencionado, de grupo socioeconómico medio-alto.

La lectura transversal de los casos analizados permite afirmar, además, que en algunas ocasiones los equipos CRA son complementados con grupos de alumnos, que operan como asistentes de la biblioteca. En otros, se identificó el apoyo en estas funciones de apoderados. Ambas iniciativas aparecen como formas de suplir las debilidades en los tiempos asignados de los equipos a los CRA.

Es importante dar cuenta, por otra parte, que la cohesión y coordinación entre los equipos CRA es variable. Algunos casos estudiados ponen en evidencia la presencia de espacios de coordinación –siempre informales– entre el equipo, que permiten su complementariedad, y orientación común hacia una gestión activa; en otros, sin embargo, los integrantes trabajan de forma absolutamente independiente y en horarios diferentes, lo

que les impide mantener canales de comunicación o la generación de actividades conjuntas.

Respecto de la capacitación de los equipos, se percibe que gran parte de los encargados y, a veces, sus coordinadores, recibieron una capacitación del MINEDUC para ejercer su cargo. En otros, se constata, no obstante, la ausencia de capacitaciones y en concordancia con ello, la falta de herramientas para gestionar adecuadamente, y como señala la política, el espacio.

Llama la atención, en este ámbito, la capacitación externa en bibliotecología u otros temas afines que algunos de los encargados manifestaron haber recibido, o estar en curso al momento del trabajo en terreno. En los casos en que existe evidencia, éstas son financiadas por los sostenedores. Es relevante mencionar el caso de una escuela municipal de la comuna de Salamanca, que destaca por el apoyo que los equipos reciben por parte del DAEM y la capacitación continua de sus integrantes, mediante la formación de una red de CRA comunales, de reunión mensual, en que se otorga no sólo información relevante, sino que se genera una dinámica de intercambio de buenas prácticas, replicables en los establecimientos.

En general, en los casos en que existe evidencia, los encuentros anuales de los CRA son relevados por los equipos y generan entusiasmo dentro de ellos, destacándose como instancias positivas de capacitación y aprendizaje de nuevas prácticas. Algunos equipos, sin embargo, manifestaron la falta de información respecto de la existencia de estos encuentros, o la ausencia de financiamiento para poder asistir a ellos. Poca evidencia existe, por su parte, en los casos estudiados, respecto del uso por parte de los equipos CRA del material de apoyo para la gestión disponible en el sitio web del MINEDUC.

Las cualidades personales de los equipos de los CRA son el último elemento importante de mencionar. En general, los equipos de gestión de las bibliotecas mejor evaluados destacan por su empatía, buena disposición, cercanía con los alumnos y buena llegada con el cuerpo docente. La ausencia de estas características personales conlleva a un desincentivo del uso de la biblioteca por parte de los docentes, o a la falta de dinamismo de su gestión.

#### **1.4 Financiamiento y presupuesto de los CRA**

En términos generales, los CRA no manejan un presupuesto fijo y elevado. Más bien, se observa que los equipos encargados, mediante distintas actividades, que surgen de su iniciativa personal y proactividad, consiguen mantener un presupuesto pequeño y necesario para suplir algunos insumos básicos para funcionar. Dentro de estas actividades, aparece en varios casos el cobro por la obtención del carnet de biblioteca. El tema específico del financiamiento de la colección de los CRA se aborda más adelante, en la sección 2.

En los colegios municipales, los sostenedores se hacen cargo esencialmente del financiamiento de la dotación de personal. Es relevante dar cuenta que tres de los casos más débiles en cuanto al funcionamiento del CRA estudiados dejan en evidencia que el apoyo de los sostenedores municipales en cuanto a este ítem es mínimo y, en el caso extremo en que este apoyo no existe, los CRA dejan de funcionar y de estar abiertos al uso del público.

A diferencia de lo anterior, en algunos establecimientos particulares subvencionados, los sostenedores destinan cierta cantidad de dinero -nunca fijo- no sólo para el personal, sino además para la mantención del CRA e incluso para la renovación de su material.

Por último, es preciso destacar que otra fuente de financiamiento y presupuesto de los CRA corresponde al apoyo de los Centros de Padres y Apoderados, materializado en la compra de equipamiento o bien en la destinación de ayuda monetaria.

## **2. Equipamiento y colección de los CRA**

En esta sección, se aborda el equipamiento y colección de los CRA, dando cuenta de las fortalezas y debilidades del material disponible, su procesamiento y clasificación, y las alternativas de actualización y renovación identificadas.

### **2.1 Equipamiento y colección disponible**

En términos generales, los casos estudiados dan cuenta que los CRA fueron equipados con el material llegado desde el MINEDUC al momento de su implementación. A esto se suma, en algunas ocasiones, la incorporación del material disponible en las bibliotecas preexistentes de los establecimientos, en caso de haberlas tenido.

Dentro de los CRA, en general, existe una diversidad de material, en algunos casos de distintas asignaturas, y no sólo de material impreso como libros, cuentos, diarios y revistas, sino además de material didáctico y audiovisual, que es valorado por la comunidad escolar. Asimismo, es importante destacar la presencia en los CRA de juegos, como puzzles o ajedrez, que suscitan alto interés por parte de los alumnos.

En términos de su equipamiento tecnológico, los CRA cuentan, en la mayoría de los casos con televisor y reproductores de video (DVD). Sólo en algunos casos aislados se da cuenta de la tenencia de datos o fotocopiadoras. Asimismo, en pocos casos se poseen computadores, y menor aún es la conexión a Internet de estos equipos.

El equipamiento y la colección disponible en los CRA es uno de los aspectos transversalmente criticados por la comunidad escolar de los establecimientos y por los equipos de gestión de las bibliotecas. Las principales debilidades apuntan a los siguientes elementos:

- En prácticamente todos los casos los actores dan cuenta de la escasez numérica del material disponible, insuficiente para el tamaño de matrícula de los establecimientos.
- Asimismo, los actores son sensibles a la ausencia de actualización de la colección, y a su paulatino deterioro. En general, las responsabilidades dentro de este ámbito son atribuidas al MINEDUC, y se da cuenta de una ausencia de apoyo por parte de la institución hacia la renovación continua del material entregado al inicio de la implementación de las bibliotecas.

- Una tercera debilidad aparecida en varios casos corresponde a la ausencia de material para los cursos de educación media. En general, la colección disponible responde a los intereses y necesidades de alumnos de pre-básica y esencialmente al primer ciclo de la educación básica.
- La ausencia de computadores –con y sin conexión a Internet- es otro de los puntos débiles destacados por los entrevistados respecto del equipamiento de los CRA. Lo anterior apunta no sólo a la falta de computadores para los usuarios, sino además para el equipo de gestión de la biblioteca. Este elemento impide, en la visión de los equipos CRA, la mantención de un catálogo electrónico de la colección y la implementación de registros digitales de los préstamos bibliotecarios.

## **2.2 Clasificación y procesamiento de la colección y material disponible**

Siguiendo el último punto, los estudios de casos dieron cuenta de sistemas precarios de procesamiento y registro de la colección y de los préstamos bibliotecarios. En la mayoría de los casos, no se dispone de catálogos electrónicos de la colección y se llevan a cabo registros manuales de los préstamos, lo que demora la atención de usuarios e impide, además, una búsqueda autónoma de bibliografía. No en todos los CRA, asimismo, se observa el uso de un carnet de biblioteca para los usuarios.

En este ámbito, es relevante destacar uno de los casos estudiados por la presencia de una automatización absoluta de la biblioteca, con un sistema de préstamos electrónico y de bandas magnéticas en la colección. Cabe mencionar, también, que uno de los CRA analizados, posee un sistema computarizado de registro y préstamo de material bibliográfico, y un carnet electrónico para los usuarios.

Respecto de la clasificación de la colección dentro de los CRA, se identificaron variadas fórmulas: desde pocos casos que ordenan el material siguiendo el esquema Dewey, hasta –como se evidencia en la mayoría de los casos- sistemas bastante *artesanales* de clasificación, como el mero orden por asignatura o título.

## **2.3 Actualización y renovación de la colección de los CRA**

No obstante las variadas críticas ya enunciadas hacia la ausencia de actualización y renovación del material de los CRA, los casos dan cuenta de la existencia de diversas actividades y formas de incorporación de nuevos títulos y volúmenes a las bibliotecas. Es importante recordar, como se señaló previamente que, esencialmente en establecimientos particulares subvencionados, los sostenedores le asignan un presupuesto variable a este ítem, de manera tal de ir respondiendo a las necesidades de material, manifestadas por los equipos CRA.

Ahora bien, en términos generales, y dependiendo de la proactividad e iniciativa de los equipos encargados, los CRA desarrollan distintas actividades para renovar su material. Dentro de ellas, destacan las campañas de donación de libros, que involucran a la comunidad escolar por completo, las actividades de alumnos como el *día del jeans* o *kermesses*, o la instauración del *Día del libro*.

Asimismo, los CRA suelen recibir donaciones espontáneas de material por parte de profesores, directivos, alumnos y apoderados de los establecimientos. También se evidenciaron en algunos CRA donaciones de personas o instituciones externas a los colegios (misioneros, empresas privadas, etc.).

Sólo en algunos CRA, los encargados han establecido redes con otras bibliotecas comunales, o de otros establecimientos, que potencian el intercambio o donación de nuevo material.

### **3. Principales usos de los CRA en los colegios**

El análisis del uso que se le da al CRA nos permite comprender en qué medida las bibliotecas escolares han pasado de ser bibliotecas tradicionales, a constituirse efectivamente como instancias de aprendizaje dentro de los establecimientos. En esta sección se describen los principales usos que se le dan al CRA en los colegios, a partir de la actividades que allí se desarrollan, del uso que le dan los distintos actores, y del uso pedagógico que se les da desde la unidad técnico pedagógica y los docentes.

La sistematización del material cualitativo disponible da evidencia suficiente para sostener que en varios casos los CRA tienen no uno, sino múltiples usos que no se circunscriben únicamente al ámbito pedagógico, sino que son diversos, y pueden ir desde el plano recreativo (entretención en los recreos) hasta el disciplinario (el CRA como lugar de castigo para los alumnos que interrumpen la clase). Cuando los CRA se mantienen abiertos durante toda o gran parte de la jornada y tienen suficientes horas disponibles para la atención de público, los alumnos se convierten en los principales usuarios, ya que pueden acudir a buscar libros, revisar material, jugar. Del mismo modo, los profesores pueden acudir a preparar clases, investigar, corregir pruebas, contar cuentos, entre otras actividades. Si además en esos casos existe una programación con actividades propias del CRA, los usuarios pueden acudir y participar de ellas. En una situación contraria, también pudimos observar CRA que están subutilizados, ya sea porque no tienen un equipo que los atienda permanentemente y les saque provecho o porque el espacio no está habilitado para su uso. Por último, en una situación intermedia, también nos encontramos con CRA que funcionan a la manera de una biblioteca tradicional, es decir, únicamente efectúan préstamo de libros.

#### **3.1 Actividades que se realizan en los CRA**

La actividad más básica de los CRA consiste en el préstamo de libros, servicio que, con diferencias en su forma de operar, es otorgado por todas las bibliotecas. Las diferencias entre los CRA se advierten en el uso pedagógico que se le da a las bibliotecas, la frecuencia de la asistencia de los alumnos y el motivo por el que asisten, y el uso que le dan los profesores y el resto de la comunidad escolar. Hay bibliotecas que prestan importantes y diversos servicios al colegio, además del préstamo de libros, y otras que apenas pueden dar este servicio, ya que pasan la mayor parte del tiempo cerradas. Hay bibliotecas que realizan préstamo de libros a través de un registro digital y otras que sólo registran manualmente los préstamos. Asimismo, hay bibliotecas que prestan todo tipo de libros a domicilio y otras que restringen el préstamo a un listado relacionado con la lectura obligatoria de cada curso. Finalmente, hay bibliotecas que tienen el material dispuesto en

los estantes de tal manera que los alumnos pueden acercarse a hojearlo, y otras que permanecen cerradas o el material permanece guardado sin que el alumno tenga contacto con él antes de que el préstamo sea efectuado.

Además del préstamo de libros y la recepción de usuarios en la sala, algunas de las bibliotecas que permanecen abiertas toda o la mayor parte de la jornada, realizan actividades para el fomento de la lectura que son propias de la gestión del equipo a cargo del CRA. Entre las actividades más comunes se mencionan el Día del Libro, concursos de cuentos y de poesía, la Hora del Cuento, talleres literarios, encuentros con poetas. También en algunos CRA se fomenta la asistencia de los alumnos entregando premios al “mejor lector”.

### **3.2 Uso y usuarios de los CRA**

Con el objeto de caracterizar los principales usos que se le dan a los CRA, se describe aquí el uso que distintos actores le dan CRA, en especial, profesores y alumnos, quienes son sus principales usuarios.

#### ***Los estudiantes***

El uso que le dan los estudiantes a la biblioteca escolar permite interpretar en qué medida el CRA es capaz de fomentar el hábito de la lectura y el compromiso de los estudiantes con el aprendizaje.

Los usuarios de un CRA que permanece abierto a la comunidad educativa son, principalmente, los alumnos de básica, sobre todo los de los primeros niveles. Esto, según se explica desde algunos colegios, porque el proyecto CRA (su material y recursos de ambientación) se orienta claramente hacia este segmento del alumnado. Las colecciones, las lecciones BiblioCRA, la ambientación de los espacios, en general, están diseñados para un público infantil, cuestión que hacer perder el interés de los estudiantes más grandes, según cuentan desde los colegios. Al parecer, lo que el CRA le ofrece a los alumnos adolescentes es menor y se resume en atlas, puzzles, crucigramas, revistas. Por otro lado, en relación al uso que le dan al CRA los estudiantes más grandes, a medida que éstos crecen, se inclinan por la búsqueda de información a través de Internet más que por los libros, y su interés por la lectura al mismo tiempo disminuye, situación que los lleva a interesarse mayormente por la sala de Enlaces, donde encuentran computadores habilitados y con conexión a Internet, cuestión que no ocurre comúnmente en los CRA, donde en la mayoría existe un equipamiento computacional mínimo, que es de uso del equipo a cargo.

Los alumnos acuden al CRA, en primer lugar, cuando una clase de un determinado subsector así lo requiere. Luego, cuando hay alguna actividad del CRA a la cual son invitados, por ejemplo, una exposición de trabajos. En estos casos, el alumno asiste al CRA por iniciativa del profesor.

También nos encontramos con casos en que los alumnos acuden al CRA por iniciativa propia, por distintas razones, entre ellas en busca de relajación y entretenimiento a través de la lectura o del uso de juegos didácticos (naipes dados, ajedrez). Los recursos que tienen mayor demanda entre los alumnos corresponden a novelas de fantasía, cuentos, revistas (“Condorito” aparece con frecuencia en varios colegios) enciclopedias, diccionarios, cuentos.

Los estudiantes también usan el CRA para preparar trabajos grupales, investigar, estudiar o rendir pruebas atrasadas.

### ***Los profesores***

Cuando el CRA es un espacio abierto, los profesores lo utilizan para múltiples tareas. Entre ellas, como lugar de trabajo en las horas no lectivas (planificación de clases, corrección de pruebas), como lugar de reunión entre profesores y de entrevista con apoderados, como lugar donde “enviar” a los alumnos que interrumpen la clase o llegan tarde. También el CRA opera como lugar de exposición de trabajos de los alumnos, principalmente en el caso de artes visuales. En algunos casos, el clima que se genera en el CRA propicia, además, un encuentro más íntimo entre colegas. Como se señaló en un liceo, en ocasiones los profesores acuden al CRA para compartir un café con la encargada y contarle sus problemas.

Ahora bien, más allá del CRA como lugar donde realizar distinto tipo de actividades, algunos profesores también se acercan al CRA en busca de material con el cual complementar sus clases. Este uso parece ser menos frecuente que el que se describe en el párrafo anterior por diversas razones. Por ejemplo, en algunos colegios los profesores se quejan de que el material disponible se concentra sólo en algunos subsectores, o que no está actualizado. Otros profesores señalan que no se acercan a buscar material al CRA porque simplemente no conocen lo que hay.

### ***Apoderados, ex estudiantes y otros actores***

En general, quienes usan el CRA son preferentemente estudiantes y profesores. No obstante, también se mencionan casos en que los apoderados piden libros para llevar a sus casas y en que incluso ex alumnos van a su colegio a pedir libros. En algunos colegios han regulado este proceso otorgando carnet de biblioteca a estos usuarios.

## **3.3 Uso pedagógico de los CRA en los colegios**

Este aspecto, que se considera clave para la instalación del CRA como instancia de aprendizaje, al parecer tuvo escaso desarrollo en el trabajo de campo ya que el material cualitativo entrega información muy breve y de poca profundidad. No obstante, se alcanzaron a identificar algunas señales de prácticas pedagógicas que aprovechan el CRA como recurso. Se observó que en ningún establecimiento estas son prácticas transversales al cuerpo docente, sino que obedecen más bien a iniciativas individuales de profesores que a un plan estratégico sistemático de los colegios.

Para que el CRA se instale como un espacio que contribuye de manera continua al trabajo pedagógico en los colegios, se requiere del soporte de la unidad técnico pedagógica y de la disposición de los docentes a incorporar estos recursos en sus clases, además del posicionamiento del CRA en la gestión directiva como una herramienta fundamental del proceso de aprendizaje. Se observó que esto ocurre con una baja frecuencia, y que la mayoría de las veces, el CRA se sostiene en la voluntad de un jefe de UTP que se ha convencido de la importancia de levantar este recurso, o incluso de docentes aislados que se motivan con esta forma de enseñanza en su trabajo pedagógico.

Así, salvo algunos casos, no existen directrices en los colegios para el uso y aprovechamiento del CRA. Los pocos casos donde se puede observar un lineamiento que baja desde la unidad técnico pedagógica dan cuenta de una articulación del currículo con el CRA que es parte de un plan anual del CRA, que es construido en estrecha relación con la unidad técnico pedagógica. Los colegios donde se observó esta práctica señalan que no cuentan con un sistema de seguimiento que les permita conocer cuáles son los resultados de estos planes, y si acaso los profesores efectivamente los aplican.

En la mayoría de los casos, la principal articulación entre el CRA y el trabajo docente es la participación de la coordinadora y/o encargada CRA en los Consejos de Profesores, donde su rol es el de informar sobre el material disponible en el CRA a los docentes. En algunos casos, la consulta al profesorado acerca del material necesario a renovar también es evidencia de algún nivel de articulación entre CRA y profesores. También se observó que en algunos colegios existen calendarios programados para el uso del CRA por subsector, no obstante, la dificultad en relación a este punto es que se trata de calendarios que manejan los encargados CRA y no de calendarios provenientes de la unidad técnico pedagógica, por lo tanto, los profesores no se sienten con la obligación de adaptar esa programación, sino más bien lo toman como una invitación o sugerencia.

Algo similar ocurre con el uso de las lecciones biblioCRA. Al no haber en la mayoría de los casos, una orientación desde la gestión pedagógica sobre el uso de este recurso, los profesores tienden a ser poco constantes en su aplicación. El Colegio Inglés de Iquique constituye una excepción en esta aspecto, ya que allí existe una planificación sobre el uso de las lecciones BiblioCRA que consiste en que cada profesor debe dedicar una hora pedagógica semanal al trabajo con este recurso.

Con respecto a la asistencia de los profesores con sus cursos al CRA, en algunas bibliotecas existen programaciones en las que se distribuyen los subsectores y el uso del CRA por hora de la jornada. El cumplimiento de estos programas en la mayoría de los casos depende del profesor, y sólo en algunos, cuenta con la supervisión del jefe técnico, de manera que cuesta que se vuelva una rutina sistemática en los colegios. Algunos profesores se mostraron reacios a asistir con el curso al CRA por múltiples razones: falta de material atractivo y pertinente, incomodidad del espacio del CRA, desconocimiento del material disponible en el CRA, resistencia a modificar sus prácticas pedagógicas, entre otras. No obstante, hay profesores que se sienten a gusto en el CRA y aprovechan el espacio y sus recursos de manera constante. Esto suele suceder con los profesores de lenguaje, que son, en todos los colegios, quienes más utilizan el CRA. También se observó que los profesores de artes visuales y de sociedad utilizan con más frecuencia el CRA que los de otro subsectores.

Del lado de las iniciativas que nacen de la planificación de cada docente y que estimulan el uso del CRA destaca la realización de trabajos prácticos de investigación donde los alumnos deben acudir a la biblioteca en búsqueda de material (libros, diccionarios, atlas, mapas, diarios, entre otros), la realización de concursos de cuentos y disertaciones temáticas.

#### **4. Valoración y aportes de los CRA en los colegios**

A nivel de directivos y sostenedores se considera, en general, que el CRA constituye un espacio que contribuye a mejorar la calidad de la enseñanza, no obstante, no cuentan con

herramientas para evaluar el aporte que este espacio efectivamente significa al trabajo de los docentes, y sólo unos pocos cuentan con un plan estratégico de mejoramiento que contemple el uso del CRA. La valoración que hacen del CRA se traduce, en la práctica, en el posicionamiento que este espacio adquiere en la gestión directiva. Por ejemplo, directivos que se convencen de la importancia del CRA como espacio pedagógico, se preocupan, en la medida de sus posibilidades, de asignar un equipo competente para comandar esta instancia, de otorgar capacidades para que estos equipos puedan hacer una buena gestión (por ejemplo, autorizar asistencia a encuentros nacionales, invitar a participar en instancias de gestión, entre otros), de coordinar con UTP un plan que incorpore el uso y aprovechamiento de la biblioteca. En cambio, directivos y sostenedores que no creen en el proyecto CRA, pondrán los énfasis de su gestión en otras líneas de trabajo, dejando las bibliotecas escolares sin un soporte institucional.

A nivel de profesores existe, en general, una valoración positiva del CRA. Ven como un aporte la llegada y centralización ordenada de los recursos de aprendizaje en un espacio. Así también destacan mejores oportunidades en cuanto a acceso a libros y recursos didácticos por parte de los alumnos, cuestión que no era posible con las bibliotecas tradicionales, en las que los recursos eran más limitados. Algunos profesores valoran el CRA porque les permite sacar a los niños de la rutina de la sala de clases, generar clases más lúdicas y atractivas para los niños. Cuando los profesores valoran el CRA y la posibilidad que este espacio brinda de innovar en estrategias y modificar la rutina de clases, esto se traduce en un aprovechamiento del espacio a través de la generación de metodologías de clases que despiertan el interés en los alumnos por investigar utilizando los recursos existentes en el CRA.

Los alumnos valoran muy positivamente la biblioteca en la medida en que la ven como un espacio de fácil acceso y de buena acogida. También la valoran porque les parece un espacio entretenido, que los invita a quedarse allí. Por el contrario, en aquellos casos en que la biblioteca permanece cerrada la mayor parte del tiempo y/o en que el coordinador o encargado no les resulta agradable y/o acogedor, la biblioteca no les resulta atractiva y ello se traduce en que no acuden a ella por voluntad propia. Entre los alumnos, los que más valoran la biblioteca son los de básica, ya que la ambientación y los recursos disponibles les resultan altamente atractivos, no así para los alumnos grandes quienes, en algunos casos, señalaron que el CRA constituye un espacio dedicado a los niños más chicos.

Con respecto al impacto del CRA en los aprendizajes, los distintos actores son cautos en identificar aportes. En primer lugar, porque no tienen evidencia concreta atribuible al CRA, y en segundo lugar, porque consideran que los resultados en el SIMCE se deben a múltiples factores, entre los cuales el CRA podría aportar, pero en sintonía con otras acciones y aportes.

Uno de los principales aportes que se le reconoce al CRA es el fomento de la lectura en los niños del primer ciclo básico. Al tratarse de un espacio que acoge a los niños e incentiva que permanezcan en él, los profesores y directivos señalan que los niños se interesan por la lectura en mayor medida que si estos espacios no existieran. El indicador que manejan los equipos a cargo de los CRA para sostener esto consiste en la observación de la asistencia voluntaria de los niños a la biblioteca, vale decir, van en sus horas libres en busca de libros y otros recursos por su propia cuenta, como fuente de entretenimiento, y no sólo como exigencia de algún subsector. Cuando los niños asisten al CRA porque se sienten a gusto allí, los equipos CRA muestran satisfacción.

## **5. Factores que contribuyen a un mejor funcionamiento del CRA y factores que lo obstaculizan**

Las secciones anteriores dieron una visión de los CRA siguiendo las principales dimensiones del análisis. Esta sección enfatiza las dimensiones que tienden a estar simultáneamente presentes en un mismo CRA. En esta perspectiva, entrega primero tres perfiles de CRA que ilustran sus atributos destacados. Los tres perfiles identifican el nivel de funcionamiento, consolidación y proyección futura del CRA. Ninguno de los CRA estudiados se asemeja totalmente a uno de los tres perfiles, más bien hay una línea gris entre el perfil 1 y 2 y entre el 2 y 3, y los atributos que los caracterizan no están siempre todos presentes simultáneamente, ni en su mayoría. La segunda subsección incursiona en los factores que contribuyen a un CRA activo y central en la gestión escolar y los que obstaculizan un CRA de estas características.

### **5.1 Tres “perfiles” de CRA**

Los informes por caso dan cuenta de bibliotecas CRA que funcionan bien, parecen estar consolidados y tener proyección futura; otros que funcionan e intentan avanzar pero están sometidos a importantes restricciones; y otros que, o simplemente no funcionan, o no funcionan de acuerdo a lo que define la política.

En el primer grupo se encuentran los CRA que funcionan de acuerdo a lo que señala la política, donde directivos y la mayoría de los profesores y alumnos son usuarios frecuentes [rara vez los apoderados], los recursos disponibles se conocen y se utilizan, hay iniciativas de actualización o renovación del material; y el CRA ha pasado a ser un recurso que la mayoría de los actores de la escuela valoran y aprovechan, no se imaginan el colegio sin CRA. La valoración se expresa tanto en su aporte lúdico-recreativo como en su utilidad como recurso para innovar en la enseñanza. Pese a ellos, directivos y docentes son cautos cuando se indaga en cuanto a la incidencia que el CRA tiene sobre los resultados de aprendizaje de los alumnos, diciendo que es prematuro pronunciarse sobre este punto. Lo que los entrevistados en su mayoría visualizan son efectos del CRA sobre la motivación por el libro en los niños de corta edad y su capacidad lectora. El equipo a cargo del CRA ha sido estable y cuenta con el horario que sugiere la política. La coordinadora y encargada trabajan coordinadamente, muestran iniciativa y cuentan con el respeto de alumnos y docentes.

En el segundo grupo se encuentran los CRA que por voluntad –muchas veces sacrificio– de una o más personas en el colegio, funciona, ha despertado la motivación por leer en algunos de los segmentos de la comunidad escolar (casi siempre los niños más pequeños) y unos pocos profesores lo utilizan para preparar y/o impartir en algunas de sus clases. El CRA, en general, no es prioritario para el director, o si lo es, éste lo ha asumido recientemente y no ha logrado activarlo. Tampoco es prioritario para el sostenedor. El espacio del CRA con cierta frecuencia es utilizado para fines ajenos y la encargada no logra dedicación completa al CRA porque la dirección regularmente le pide apoyo para tareas ajenas a su cargo: reemplazo de algún profesor, sustituir a la secretaria del colegio, etc. En general en estos CRA no se realizan gestiones para actualizar el material, se piensa que esta es responsabilidad del MINEDUC y no del sostenedor, director o CRA. Lo anterior no excluye algunas iniciativas de la encargada y/o coordinadora del CRA por conseguir recursos de las familias para solventar gastos

menores de funcionamiento. El funcionamiento del CRA en estos casos es altamente inestable.

En el tercer grupo los CRA pueden existir como espacio, pero sin o con muy poco uso y usuarios. Las más de las veces el CRA está cerrado o funciona como una biblioteca escolar tradicional: lugar de silencio, con libros bajo llave, sin horario predefinido, se abre si un usuario (en este caso profesor) lo solicita expresamente. En estos casos, la biblioteca CRA con cierta frecuencia es percibida por profesores y alumnos como “lugar de castigo”, lugar al que se manda al alumno que molesta, se porta mal en la sala, que no hizo la tarea, que llegó tarde, etc. El personal a cargo o no existe o tiene un horario de dedicación muy bajo o no cuenta con la motivación y las competencias mínimas para administrar una biblioteca CRA, relacionarse y hacerse respetar por los alumnos y tratar con los docentes.

## **5.2 Factores que contribuyen a un CRA activo y central en la gestión escolar y los que obstaculizan el logro de un CRA con estos atributos**

¿Qué tienen en común los CRA del primer grupo y qué los diferencia de los del segundo y tercer grupo? Es posible identificar factores en varios niveles que se encuentran articulados entre sí, y no son independientes uno del otro.

### **Ø Características institucionales**

Los factores institucionales apuntan a aquellos elementos que rodean al CRA y que sirven de contexto para su instalación. Entre estos factores se deben destacar: la gestión institucional y directiva, el apoyo del sostenedor, y el compromiso de los docentes.

#### *a. Gestión institucional y directiva*

Los estudios de caso y el análisis contenido en las secciones previas permiten afirmar que los CRA del primer grupo (no así los otros) se insertan en establecimientos en los cuales el director ejerce un fuerte liderazgo. Se trata de establecimientos que tienen un sello, conforman una comunidad, tienen buen clima y profesores comprometidos. El foco de la gestión directiva prioriza el aprendizaje de los alumnos y el CRA desde la dirección del colegio (director y jefe técnico o UTP) se visualiza como un recurso potente para mejorar los aprendizajes. Desde la dirección hay preocupación por el buen funcionamiento del CRA, y desde ésta y/o el sostenedor hay preocupación por su equipamiento y renovación de materiales y se estimula / incentiva el uso del CRA por parte de los docentes. Además, se visualizan distintas actividades para promover el uso (ferias de materiales, intercambio de experiencia entre profesores, acercamiento de los apoderados al CRA, por nombrar algunas).

Otro elemento importante de la gestión institucional del colegio para entender el funcionamiento de los CRA son los criterios que desde la dirección o el sostenedor se aplican para designar al coordinador y al encargado del CRA. En todos los grupos la selección es discrecional. No obstante, en los del grupo 1 se identifican personas idóneas y motivadas en el tema mientras que en los otros grupos con frecuencia se designa la persona que por edad u otros atributos ha dejado de hacer clases o a personas que asumen el cargo junto con otros cargos en el colegio que tienen más prioridad para ella o para el director, o simplemente a profesores que desean ampliar su horario en el colegio,

independiente de la motivación y competencias que tienen para el cargo (el tema de cuáles son las competencias se aborda un poco mas adelante).

En una línea similar, el trabajo del CRA se ve debilitado cuando desde la dirección del colegio se promueve el uso del espacio CRA o del tiempo contratado de la encargada para actividades ajenas a éste, como también cuando el establecimiento está marcado por problemas serios de orden y disciplina, convivencia interna, licencias medicas reiteradas, atrasos e inasistencias de profesores, entre otros.

*b. Apoyo del sostenedor*

La implementación y consolidación del CRA se ven facilitados cuando existe una relación fluida y no tensa entre el sostenedor y la dirección de establecimiento, más aun, cuando el sostenedor está pendiente del buen funcionamiento del establecimiento en temas de financiamiento, recursos humanos, renovación de la biblioteca CRA, etc.

*c. Docentes comprometidos con la mejora escolar*

Una última característica institucional es que los establecimientos en que los CRA se acercan a los atributos del primer grupo los profesores están comprometidos con el colegio y el aprendizaje de los alumnos, convencidos que los alumnos pueden y deben aprender y que esta responsabilidad de motivar el aprendizaje de los alumnos es del docente. En esta materia, visualizan el CRA como un recurso que, junto con otros, se debe aprovechar. Se trata de establecimientos en los cuales los profesores reflexionan sobre sus prácticas de aula y buscan nuevas modalidades de enseñar, no están atados a rutinas aprendidas previamente. Cuando el cuerpo docente se siente no reconocido, poco motivado, y se ata a la rutina de clases preparadas hace tiempo atrás, se requiere de entusiasmo y presión desde la dirección y la unidad técnica pedagógica y desde el propio equipo CRA para romper resistencias al cambio, y el uso del CRA, particularmente un uso creativo por parte del docente, claramente representa un cambio fundamental.

### **Ø Características y atributos del CRA**

Los factores anteriormente vistos eran institucionales en el sentido que están “afuera del CRA”, en su entorno inmediato (el colegio y su sostenedor). Los factores que se mencionan a continuación se asientan en el CRA y refieren a las características del equipo a cargo y de los materiales y recursos disponibles en el CRA

*d. El equipo a cargo del CRA*

El equipo a cargo del CRA tiene un papel fundamental en su desarrollo y características actuales. Es evidente que el CRA se inserta mejor en un colegio cuando los encargados (i) efectivamente congenian y trabajan de la mano; (ii) cuentan con las competencias necesarias para administrar un CRA (clasificar el material, administrar el uso del CRA, tener iniciativa, etc.) y si estas son débiles, lo reconocen, y buscan capacitación; (iii) tienen facilidad en establecer una relación de cariño y respeto con los alumnos y con alumnos de distintas edades e intereses; (iv) saben o entienden la “cultura escolar”, cómo relacionarse con los docentes, cómo, donde y cuándo darles a conocer el material disponible, sus alternativas de uso, qué apoyo darles, en qué momento, etc.; y (v) la coordinadora, con apoyo de la unidad técnica pedagógica, identifican necesidades de

material y recursos, y las buscan bajando materiales de portales e Internet, yendo a ferias de materiales, etc.

e. *Los materiales y recursos disponibles en el CRA*

El desarrollo de los CRA, según muestran los casos estudiados, no es ajeno a la variedad y cantidad de recursos disponibles, como es obvio, cantidad en relación al número de alumnos. Es más difícil motivar a los docentes con el CRA – superar sus resistencias– cuando el CRA dispone de menos recursos o tienen una organización deficiente. En esta materia las entrevistas realizadas en muchos casos revelan la escasez de recursos para alumnos adolescentes y jóvenes, y para profesores de segundo ciclo de la enseñanza básica y en particular de la enseñanza media. La enseñanza prebásica, en cuanto a disponibilidad de material, parece estar bien cubierta, también el primer ciclo de la enseñanza básica, en casi todas sus asignaturas. En general, se aprecian más recursos en lenguaje y en historia y menos en matemáticas, medio natural y social, filosofía, ciencia.

Otra arista que debilita los CRA es la disponibilidad de computador e Internet para la encargada y coordinadora, tanto para agilizar la administración de los CRA como para acceder a información que requieren para informarse y ejercer con creatividad su cargo. En el caso de los usuarios alumnos, una buena articulación con el uso de las salas de Enlaces puede ser una salida.

## **6. Prácticas destacables de los CRA**

En la mirada transversal a los estudios de caso, y respondiendo a uno de los objetivos del estudio, se identifican distintas prácticas destacables de los CRA. Éstas pueden reagruparse en tres ámbitos: primero, la difusión del material y del CRA por parte de su equipo de gestión; segundo, la incorporación e integración de la comunidad escolar y local al CRA y, por último, los apoyos por parte del sostenedor.

Previo a describirlas, es necesario dar cuenta que varias de ellas son nombradas por los entrevistados, pero no existe mayor profundización en sus características o en su eficacia, como se verá en los informes de caso. En otros, no se observaron prácticas de este tipo, de acuerdo a la información que se pudo rescatar del material cualitativo.

### **6.1 Difusión del material y del CRA por parte de su equipo de gestión**

En este aspecto, resultaron destacables las siguientes prácticas llevadas a cabo por los equipos de gestión de los CRA:

- Ø **Difusión del material del CRA y de sus actividades a través de un blog del CRA:** se trata de un blog administrado y actualizado constantemente por el equipo a cargo, todo ello en una plataforma atractiva y con mensajes positivos dedicados a la comunidad. El objetivo es difundir información y material relativo al CRA. Su acceso se realiza por medio del sitio web del establecimiento y su existencia es continuamente recordada por el equipo CRA a la comunidad, para fomentar su utilización.

- Ø **Creación de un club de amigos del CRA:** una práctica interesante que nace por parte de los mismos alumnos. Lamentablemente no se dispone de mayor información.
- Ø **Realización de una jornada y feria de recursos de aprendizaje:** esta actividad tiene el objetivo de difundir el material disponible, mostrar a los docentes sus posibles usos y potencialidades.

## 6.2 Incorporación e integración de la comunidad escolar y local a los CRA

Dentro de este ámbito, se identificaron las siguientes prácticas destacables:

- Ø **Actividades de incorporación de padres y apoderados al CRA:** en algunos CRA se observó el interés por generar un vínculo con los padres y apoderados del establecimiento, permitiendo que se acerquen a la biblioteca y desarrollando variadas actividades para fomentar su integración: día del libro, plan lector con apoderados, entre otras. Se trata por sí mismas de prácticas destacables, en la medida que en pocos casos los apoderados se encuentran integrados a la biblioteca. Resalta, aún más, dentro de ellas, el **proyecto llamado Maletín Viajero**, desarrollado por uno de los CRA, que consiste en que un alumno lleva a su casa una caja de cartón con una pequeña biblioteca en su interior, que refiere a un tema específico. El material se revisa y luego, es disertado por el estudiante, junto a su familia, en el mismo CRA, apoyándose con los recursos allí presentes.
- Ø **Existencia de un CRA abierto a la comunidad vecina.** Se trata de un caso en que tanto vecinos como ex alumnos pueden acceder y solicitar préstamos. La práctica es bastante valorada por la comunidad y ha facilitado incluso que la misma comunidad haga donaciones de libros u otros recursos a la biblioteca.
- Ø **Articulación de uno de los CRA con la cultura local**, mediante la invitación de escritores y poetas de la comuna a participar en el día del libro, actividad organizada por el equipo a cargo de la biblioteca y el apoyo de profesores.
- Ø **Conformación de redes con bibliotecas públicas municipales o de otros colegios:** En al menos dos de los casos estudiados, se observó el establecimiento de un vínculo por parte de los encargados CRA con otras bibliotecas, que posibilitan el intercambio y donación material, así como de buenas experiencias, que son socializadas y replicadas.

## 6.3 Apoyos del sostenedor al funcionamiento de los CRA

Dentro de este aspecto, sólo fue posible identificar una práctica sobresaliente, llevada a cabo por el DAEM de la comuna de Salamanca:

- Ø **Formación por parte del sostenedor de la comuna de Salamanca de una red de CRA a nivel comunal:** esta red, que une a los CRA de los colegios municipales de la comuna, se reúne de forma mensual. En dichas instancias participan los encargados y coordinadores de los CRA. Dentro de ellas, se intercambian y socializan experiencias, se otorga información relevante para la

gestión del CRA, se visitan los CRA de los establecimientos. Ciertamente, se trata de una importante red de apoyo para la gestión de los CRA, que es muy valorada por los equipos, y que permite una capacitación continua y actualización de los equipos en cuestión.

## 7. Conclusiones y recomendaciones de política

La evidencia presentada en las secciones anteriores converge en tres conclusiones generales:

- Ø La política de conformar Centros de Recursos de Aprendizaje en los colegios en general tiene aceptación y es valorada en los colegios. No obstante, en algunos colegios no logra asentarse y prender.
- Ø En lo que respecta al logro de los resultados esperados de la política, que se expresan en innovar en prácticas de enseñanza, fortalecer las competencias lectoras en niños y niñas de la enseñanza pre-básica y primer ciclo de la básica y motivar el estudio y aprendizaje de los estudiantes, los entrevistados [directivos y docentes] de los colegios en que el CRA es fuerte, se expresan con cautela. Sólo en la dimensión de fortalecimiento de las competencias lectoras en estudiantes de corta edad se aprecia un acuerdo casi unánime.
- Ø Los factores que gravitan sobre el funcionamiento del CRA y las dinámicas que logra generar en los colegios, dependen de factores institucionales asociados a características de la gestión directiva y del sostenedor, y también de atributos asociados a la gestión de la biblioteca CRA, como se vio en la sección 5. Un CRA activo y con proyecciones depende de su gestión; ésta, a su vez, depende de las competencias y estabilidad del equipo a cargo y del respaldo que éste recibe desde la dirección del colegio y el sostenedor. Si la gestión del CRA falla, su uso por parte de alumnos y docentes decae. Si el CRA no tiene prioridad para el equipo directivo o el colegio funciona con desorden, problemas de disciplina y convivencia, o no realiza un trabajo riguroso de apoyo a la enseñanza que en el aula entregan sus docentes, es probable que el CRA no se active y si lo hace es poco lo que puede lograr en el plano de innovación en los procesos pedagógicos.

Estas conclusiones indican que hay factores fuera del control directo de la política de los CRA que condicionan, positiva o negativamente, sus resultados. Estos factores dicen relación a características de la gestión institucional y pedagógica en que se inserta y con la cual debe interactuar el CRA. No se le puede pedir a la política de los CRA que se haga cargo de las debilidades en la gestión institucional y pedagógica de los colegios. No obstante, la política al asignar los proyectos CRA debe asegurar que las condiciones institucionales del colegio sean favorables a una adecuada instalación y funcionamiento del CRA y, al mismo tiempo, crear mecanismos que incentiven proyectos CRA con buenos resultados. Es en este plano que a continuación se levantan algunas recomendaciones de política.

### *a. Respecto a la adjudicación del proyecto CRA.*

Definir con claridad y rigurosidad los compromisos que asumen el director del colegio y su sostenedor al presentar y al serle adjudicado un proyecto CRA. Si no sucede en la

actualidad, incorporar a la evaluación de los proyectos (podría ser una muestra aleatoria de ellos) una visita al colegio para verificar la viabilidad del proyecto propuesto en términos de infraestructura y equipamiento de mobiliario así como del compromiso real del sostenedor, director, jefe técnico y docentes con el mismo.

*b. Seguimiento de los CRA.*

La unidad central a cargo de las bibliotecas CRA debe diseñar un mecanismo de seguimiento a los proyectos CRA por determinado período de tiempo que, de un lado, apoye la instalación y funcionamiento de los CRA y por otro, controle que el director y sostenedor cumplan con los compromisos asumidos al adjudicárseles el CRA y establecer una penalización si no lo hacen.

*c. Levantamiento de estándares para los CRA*

Estudios como éste y el que realizó el CIDE el año 2008 permiten hoy contar con un cúmulo amplio de información acerca de la situación de las bibliotecas escolares a nivel país. Esta información, más la experiencia adquirida a través de la gestión central de las bibliotecas escolares, debiera servir para el establecimiento de parámetros cuantitativos y cualitativos que definan umbrales a alcanzar respecto del funcionamiento óptimo de las bibliotecas escolares. De este modo, como complemento al diseño de un mecanismo de seguimiento, se sugiere el levantamiento de estándares para el funcionamiento de los CRA.

La definición de estos estándares permitiría instalar un proceso de autoevaluación en los establecimientos educativos, que complemente y fortalezca los ya existentes. Esto, además, ayudaría a explicitar con mayor claridad el rol esperado de la biblioteca escolar en el establecimiento, contribuyendo con ello al posicionamiento del CRA en la gestión escolar.

*d. Premio a prácticas de enseñanza innovadoras con recursos del CRA.*

Diseñar un premio a los CRA que tienen prácticas innovadoras, en particular en el plano de la incorporación con resultados positivos verificables de los recursos de aprendizaje al trabajo de aula y los procesos pedagógicos más en general. Paralelamente, o asociado al premio, debiera desarrollarse el intercambio de experiencias destacadas de organización-gestión y uso del CRA. De hecho, el premio podría ser que la experiencia llegue a un foro de experiencias destacadas y que posteriormente sea publicada en un documento que enseñe a otros CRA y colegios.

*e. Incentivos al buen funcionamiento de los CRA en colegios con alumnado altamente vulnerable.*

Diseñar un incentivo para los CRA que están en una etapa de su desarrollo incipiente insertos en colegios que acogen un alumnado altamente vulnerable. Se sugiere comprometer una renovación o actualización del material cada cierto tiempo (por ejemplo, cada dos años) a los CRA que van mejorando su gestión y que puedan demostrar con evidencia empírica el uso de los recursos para la enseñanza de aula.

*f. Sensibilizar a los equipos directivos y sostenedores sobre los requerimientos indispensables de un "buen CRA".*

Entre estos requerimientos, son de especial importancia: i) el perfil de competencias que debe tener la coordinadora y la encargada, la necesidad de que definan criterios objetivos de selección de este personal, respetar sus horarios, invertir recursos en capacitaciones y actualización de este personal; ii) involucrar al jefe técnico para que en el trabajo de apoyo técnico-pedagógico que realiza con los docentes, incluido la planificación de las clases, incorpore los recursos disponibles en el CRA y verifique su uso efectivo; iii) las necesidades de infraestructura y equipamiento que tiene un CRA (algunas universales y otras que son específicas a colegios de determinadas características), a modo de ejemplo, importancia de su ubicación en el centro escolar, necesidad de acceso a computador e internet, posibles alianzas con los laboratorios (enlaces, ciencias, lenguaje) y talleres para la enseñanza técnico-profesional, que puedan disponer.

*g. Diseñar mecanismos para vencer resistencias y motivar a los docentes con el uso del CRA.*

Es posible pensar en mecanismos que operan a través de los directivos y del sostenedor del colegio, y otros que dependen directamente de la unidad ministerial a cargo del CRA. Entre los primeros, estimular un registro y la difusión adecuada de los recursos de aprendizaje disponibles y sus alternativas de uso, reconocer a los profesores que trabajan regularmente con el CRA, publicitar en el colegio los resultados que obtienen, promover para que el uso del CRA esté incorporado en la planificación docente, entre otros. Entre los segundos, lograr que los recursos sean cada vez más atractivos para el docente, crear nuevos materiales y recursos, en particular para el segundo ciclo de la enseñanza básica y para la enseñanza media y las distintas asignaturas, invitar a los profesores a las jornadas y seminarios CRA.

*h. Potenciar los encuentros nacionales de CRA.*

Estas jornadas tienen una alta valoración, por tanto, es importante ampliar los participantes de ellas. A estas jornadas asisten preferentemente coordinadoras y encargadas de CRA en colegios en que el director y/o sostenedor gestionan recursos para pagar el pasaje y alojamiento en el lugar o ellas misma solventan este gasto. Por tanto, los encargados y coordinadores de colegios en que el CRA tiene escasa importancia para el sostenedor o director, tienden a quedar marginados. Podría pensarse en un sistema de becas para asistir a estas jornadas, atadas a algunos compromisos de devolución de lo aprendido en la jornada a los directivos y docentes de su colegio. Se sugiere también abrir las jornadas a directores, jefes técnicos y sostenedores. Para no encarecer los gastos se sugiere pensar en jornadas regionales o por macro-zonas. En cuanto a contenido, es importante que ellas recojan no sólo temas definidos a nivel nacional sino que tópicos relativos a los CRA que se plantean desde los colegios y que se trabaje a partir de la experiencia concreta de éstos en cuanto al uso del material y formas alternativas en que han ido superando problemas que enfrentan los CRA concretos, vale decir, "reales".

*i. Aporte de los CRA al proceso de enseñanza – aprendizaje en la enseñanza media.*

El foco de la política de las bibliotecas CRA hasta la fecha ha sido la enseñanza pre-básica y el primer ciclo de la enseñanza básica. Se sugiere potenciar la reflexión, que sabemos que ya tiene un camino trazado en el equipo CRA del Ministerio, sobre los

objetivos y funciones del CRA en la enseñanza media. Esta reflexión debiera hacerse en coordinación con otras iniciativas de gobierno presentes en la enseñanza media, como Enlaces, actividades extra-curriculares, acciones en el ámbito de la convivencia, talleres OKUPA de Consejo Nacional de la Cultura, y políticas propias del nivel de enseñanza media del MINEDUC, entre las cuales destacan la estrategia de liceos prioritarios e iniciativas en el campo de la formación técnico-pedagógica.

*j. Incentivar la generación de redes de apoyo entre bibliotecas*

Como pudimos ver en este informe, una práctica destacable en la gestión de los CRA, aunque excepcional, es la generación de redes de apoyo con otras bibliotecas (escolares, públicas, u otras), ya que permite el intercambio de material, ampliación y optimización de recursos, y socialización de experiencias entre equipos encargados de CRA. Se hace necesario que este tipo de prácticas dejen de ser casos aislados y se repliquen en otros establecimientos. Para esto se recomienda difundir las experiencias de este tipo sobre las cuales se tenga conocimiento, haciendo visibles los beneficios que genera este tipo de prácticas para una biblioteca escolar.

*k. El CRA y su articulación con recursos disponibles en Internet y portales.*

En relación con el punto anterior, los casos estudiados dan cuenta de CRA que se acotan al espacio físico de su sala. Los avances de la tecnología en el mundo actual permiten y posiblemente obligan a abrir la visión del CRA e incorporar en éste los variados recursos disponibles en Internet, sitios web de instituciones y portales especializados en temas relevantes a los contenidos del currículo. Si bien los estudios de caso no recogieron evidencia sobre este punto, la información disponible sí revela que parte de los CRA no tiene ni siquiera acceso a un computador y otros que sí lo tienen, no disponen de acceso a Internet. El sitio web del MINEDUC se abre a información y recursos a los que las comunidades educativas pueden acceder y que dan apoyo a la gestión del CRA. Pocos de los entrevistados sabían de esto y si lo sabían no habían accedido. En esta dimensión hay un amplio campo abierto que requiere de esfuerzos sistemáticos y persistentes de formación y capacitación en la tecnología y motivación para su uso, y también de difusión de los recursos existentes. Con respecto a esto último, mostrar experiencias exitosas de uso y aprovechamiento de estas herramientas disponibles en el portal Web es hoy un imperativo para mejorar la gestión de los CRA.

*l. Mecanismos para el aseguramiento de un mínimo de sustentabilidad financiera*

Este estudio deja en evidencia que el funcionamiento adecuado de los CRA requiere de fondos consignados en el presupuesto general del establecimiento que le permitan mantener un equipo competente a cargo de su gestión y atención, y que le permitan un margen de acción en cuanto a adquisición de material y recursos de aprendizaje. Sólo teniendo garantizado este mínimo, las bibliotecas escolares pueden aportar a la calidad de la educación. Esto significa que las bibliotecas escolares no pueden persistir si sólo cuentan con financiamiento en su momento inicial. Requieren también de financiamiento para su mantención y operación en el transcurso del año escolar, y para la ampliación de su colección básica.