

Tabla de Contenidos

1.	INTRODUCCIÓN	3
2.	OBJETIVOS DEL ESTUDIO	4
	2.1. OBJETIVO GENERAL	4
	2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
3.	MARCO TEÓRICO	5
4.	MODELO METODOLÓGICO	16
	4.1. MUESTRA DE ESTABLECIMIENTOS	16
	4.2. ESCUELAS SELECCIONADAS	17
	4.3. PLAN DE ANÁLISIS.....	19
	4.3.1. TÉCNICAS DE ANÁLISIS.....	19
	4.3.2. ESTRUCTURA DE ANÁLISIS	20
5.	RESULTADOS DEL ESTUDIO	23
	5.1. CARACTERIZACIÓN DE LAS BIBLIOTECAS CRA	23
	5.1.1. CARACTERÍSTICAS DE INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO	23
	5.1.2. PERFIL DEL EQUIPO CRA	32
	5.1.3. CARACTERÍSTICAS DE LA COLECCIÓN	43
	5.1.4. HÁBITOS LECTORES.....	52
	5.2. USOS DEL CRA.....	58
	5.2.1. FORMAS DE USO DE LA BIBLIOTECA CRA	58
	5.2.2. ORGANIZACIÓN Y COORDINACIÓN PARA EL USO.....	67
	5.3. GESTIÓN DEL CRA	74
	5.3.1. GESTIÓN ADMINISTRATIVA	74
	5.3.2. GESTIÓN DE LA COLECCIÓN	86
	5.3.3. GESTIÓN PEDAGÓGICA.....	96
	5.4. USOS DEL INFORME DE GESTIÓN	111
	5.4.1. NIVEL DE CONOCIMIENTO SOBRE EL INFORME DE GESTIÓN	111
	5.4.2. MOTIVACIONES PARA HACER EL INFORME DE GESTIÓN	112
	5.4.3. CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO.....	116
	5.4.1. CONTRIBUCIÓN DEL INFORME	121
	5.4.2. EVALUACIÓN DEL INFORME DE GESTIÓN	124
	5.5. CLASIFICACIÓN DE BIBLIOTECAS CRA	127
	5.5.1. PROPÓSITO DE LA CLASIFICACIÓN	127
	5.5.2. EXPLICACIÓN DE LOS EJES	127
	5.5.3. TRATAMIENTO DE LAS VARIABLES.....	129
	5.5.4. UBICACIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS	132
	5.5.5. PRINCIPALES HALLAZGOS	133
6.	CONCLUSIONES.....	139
	6.1. CARACTERÍSTICAS DE LAS BIBLIOTECAS CRA	139
	6.2. DIAGNÓSTICO DE HÁBITOS LECTORES	142
	6.3. USOS DE LA BIBLIOTECA CRA.....	143
	6.4. GESTIÓN DE LA BIBLIOTECA CRA	144
	6.5. PERCEPCIONES EN TORNO AL INFORME DE GESTIÓN.....	145
	6.6. CONCLUSIONES GENERALES	147
7.	RECOMENDACIONES.....	149
8.	REFERENCIAS	153

1. Introducción

El presente informe tiene como principal propósito dar cuenta de los resultados obtenidos a partir del levantamiento de información cualitativa en el marco del estudio sobre uso Bibliotecas Escolares CRA. El foco del informe está en dar respuesta a los objetivos específicos del estudio, específicamente apunta a describir y evaluar el uso del Informe de Gestión tanto como herramienta para dar cuenta de la gestión pedagógica, administrativa y de las colecciones, como herramienta de mejora en establecimientos que cuentan con biblioteca escolar CRA.

En este contexto, el informe está conformado en un primer apartado (correspondiente a la sección 2) por los objetivos a los que se da respuesta a través del informe y por el marco de referencia conceptual (sección 3) que ha guiado el proceso de consultoría y el marco metodológico (en la sección 4) que guía la presentación de resultados.

Dentro de la sección 5, referida a los resultados, un primer módulo (5.1) de resultados se orienta a la caracterización de las bibliotecas CRA participantes del estudio, en torno al perfil de los equipos CRA, sus características de infraestructura, y las características de la colección, lo cual es complementado con un módulo que aborda el diagnóstico respecto a hábitos lectores que tienen los establecimientos. En el segundo módulo (5.2) se hace referencia a las distintas modalidades de uso de la biblioteca CRA, seguido por el módulo que aborda la gestión de las bibliotecas en tres ámbitos (5.3)– administrativa, de recursos y pedagógica. A esto le sigue el análisis del Informe de Gestión (5.4) y en el punto último (5.5), se hace referencia a la clasificación de las bibliotecas CRA en función de su gestión y la existencia de un soporte pedagógico.

La presentación de los resultados del estudio, ha sido estructurada en función de responder a las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuáles son las formas de uso de la biblioteca CRA? ¿Qué determina un buen o mal uso de los recursos del CRA?
- ¿Cuál es la relación de la biblioteca CRA con el fomento del hábito lector?
- ¿Cómo se gestionan nuevos recursos para la biblioteca CRA?
- ¿Cuáles son los factores que explican que una escuela tenga una buena gestión de la biblioteca CRA?
- ¿Qué diferencias existen en la forma en que los distintos tipos de establecimientos gestionan la biblioteca CRA?
- ¿En qué medida el informe de gestión CRA contribuye a las bibliotecas CRA?
- ¿Qué determina que un establecimiento decida completar el informe de gestión?

Para efectos del presente informe, se presentan los resultados obtenidos en las entrevistas aplicadas a distintos actores de la comunidad educativa en un total de 30 establecimientos educacionales – y sus respectivas Bibliotecas Escolares CRA - por lo que se espera dar cuenta de la percepción que dichos actores tienen respecto a elementos como el uso de las bibliotecas, los elementos asociados a la gestión en sus niveles pedagógico, administrativo y de recursos, además del uso y contribución del informe de gestión.

En la sección 6 se sintetizan los resultados, a través de las principales conclusiones del estudio, mientras que en la sección 7 se presentan recomendaciones para la política pública, con foco en el Informe de Gestión implementado por la Unidad de Currículum y Evaluación del Ministerio de Educación.

2. Objetivos del Estudio

En base a lo presentado en los términos de referencia, los objetivos sobre los que se enmarca este estudio son los siguientes:

2.1. Objetivo general

Describir y evaluar el uso del Informe de Gestión tanto como herramienta para dar cuenta de la gestión pedagógica, administrativa y de las colecciones, como herramienta de mejora en establecimientos que cuentan con biblioteca escolar CRA.

2.2. Objetivos específicos

1. Complementar información sobre la gestión administrativa y pedagógica de las bibliotecas escolares de establecimientos educativos municipales y subvencionados que hayan completado el Informe de Gestión CRA 2016, así como también la composición y características de su colección.
2. Describir la situación de la gestión administrativa, pedagógica y de la colección en establecimientos educativos municipales y subvencionados que no hayan completado el Informe de Gestión CRA 2016.
3. Describir como las bibliotecas escolares utilizan el Informe de Gestión como herramienta para la mejora del CRA y las posibles dificultades que tienen en la recolección de la información solicitada, en la interacción con la plataforma a nivel de usabilidad, y en la presentación de resultados a equipo directivo del establecimiento.
4. Sintetizar el análisis de la información recolectada en terreno y el Documento de Análisis de los Informes de Gestión CRA 2016.
5. Elaborar recomendaciones, a partir de la información recabada en terreno, para hacer del Informe de Gestión, una herramienta efectiva que permita a las bibliotecas escolares CRA demostrar su gestión a los directivos y ayudar a la planificación anual en base a resultados.

3. Marco teórico

DEFINICIÓN DE BIBLIOTECA ESCOLAR

“La biblioteca escolar es parte integral del proceso educativo”
(IFLA, 2015)

Las bibliotecas escolares existen en todo el mundo como entornos de aprendizaje que proporcionan espacio (físico y digital), acceso a recursos, acceso a actividades y servicios para alentar y apoyar el aprendizaje de los distintos actores que componen una comunidad educativa. En este sentido, International Federation of Library Associations and Institutions – en adelante IFLA - define que una biblioteca escolar es el espacio de aprendizaje donde la lectura, la investigación, el pensamiento, la imaginación y la creatividad son fundamentales para el conocimiento y por tanto para el crecimiento personal, social y cultural de la comunidad educativa que la utiliza (IFLA, 2015).

En complemento Durban y García (2008) señalan que la biblioteca escolar se constituye como un **centro de recursos al servicio de la enseñanza y el aprendizaje**, y por tanto debe ser comprendida como una herramienta educativa para el desarrollo prácticas lectoras y habilidades intelectuales en sus usuarios. Esta característica, corresponde al objetivo principal de la biblioteca escolar, y por tanto todas las líneas de acción que la biblioteca escolar pueda desarrollar deben estar en línea con este principio (Durban y García, 2008).

Dentro de la definición que hace la IFLA, se especifica que las bibliotecas escolares deben entregar ciertos **servicios** a la comunidad educativa para satisfacer sus necesidades. Estos servicios pueden ser entregados dentro o desde la escuela, dependiendo de la disponibilidad de Tecnologías de la Información con las que dispongan las escuelas (IFLA, 2015). Entre los servicios que deben entregar las bibliotecas escolares, la IFLA destaca los siguientes:

- Contribuir al desarrollo profesional de los docentes.
- Entregar un programa “vibrante” de lectura que contribuya al logro académico, al enriquecimiento personal y al gusto por la lectura.
- Entregar aprendizajes basados en la información y en la investigación, para el desarrollo lector.
- Colaboración con otras bibliotecas.

El papel de una biblioteca escolar dentro de una escuela

Una biblioteca escolar es un componente esencial en el proceso de enseñanza y aprendizaje dentro de un establecimiento educacional, ya que contribuye al logro de sus objetivos sociales, como la participación de los estudiantes, la inclusión de diversos alumnos y las relaciones con la comunidad. Por esta razón, se define que los objetivos de una biblioteca escolar deben estar alineados con los objetivos de la escuela, como la alfabetización, la literatura y el aprendizaje basado en el currículo (IFLA, 2015).

De acuerdo con IFLA (2015) una biblioteca escolar funciona dentro de un establecimiento educacional como un centro de enseñanza y aprendizaje que proporciona un **programa integrado en el contenido del currículo**, con énfasis en los siguientes elementos:

- **Capacidades basadas en recursos:** considera la existencia de habilidades y disposiciones relacionadas con la búsqueda, acceso y evaluación de los recursos de los que dispone una

biblioteca escolar (en cuanto a variedad de formatos, autores, materiales y fuentes). Además, aquí se considera el uso de herramientas tecnológicas para buscar, acceder y evaluar estas fuentes, y para el desarrollo de habilidades de lectura digitales e impresas.

- **Capacidades basadas en el pensamiento:** considera la existencia de un compromiso sustancial con datos e información a través de procesos de investigación, que llevan al pensamiento, reflexión y análisis crítico que llevan a la creación de representaciones y/o productos que demuestran conocimiento y comprensión profundos sobre alguna temática.
- **Capacidades basadas en el aprendizaje:** habilidades de investigación que se centran en la creación, construcción y distribución de productos de conocimiento.
- **Capacidades de lectura:** considera el gusto por la lectura, la lectura por placer, la lectura para el aprendizaje y la transformación, comunicación y difusión del texto en sus múltiples formas.
- **Capacidades personales e interpersonales:** están relacionadas con la participación social y cultural en la investigación basada en recursos y el aprendizaje como investigadores, usuarios de la información, creadores de conocimiento y ciudadanos responsables.
- **Capacidades de gestión del aprendizaje:** son aquellas que permiten a los estudiantes prepararse, planificar y emprender con éxito una investigación basada en el currículo.

La Biblioteca Escolar CRA

En el caso de Chile, una de las iniciativas más importantes para fomentar el acceso a libros en la etapa escolar fue la creación del programa de Centros de Recursos para el Aprendizaje (CRA), por parte del Ministerio de Educación en el año 1994 y desde su nacimiento se han implementado 11.079 Bibliotecas Escolares CRA a lo largo del país, en los establecimientos municipales y particulares subvencionados y de acuerdo con cifras oficiales, las bibliotecas CRA han logrado buenos estándares de cobertura, donde en el año 2018 el 93,82% de los estudiantes de enseñanza básica y un 93,49% de estudiantes de enseñanza media de establecimientos subvencionados por el Estado tiene acceso a biblioteca CRA (Bibliotecas Escolares CRA, 2018)

La misión de las bibliotecas CRA – a partir del documento “20 años Bibliotecas Escolares CRA - puede ser resumida en “Fomentar el interés por la información, la lectura y el conocimiento, a través de espacios creativos de encuentro y aprendizaje para la comunidad escolar” (Bibliotecas Escolares CRA, 2014, p. 49). En este sentido, se señala que una de las grandes misiones del programa ha sido **reforzar la labor pedagógica** que las bibliotecas CRA deben cumplir dentro de los establecimientos educacionales, generando nexos entre el currículo y el mundo de la lectura, de manera de comprenderla como un espacio donde las distintas áreas del aprendizaje converjan y se nutran de material pedagógico.

El CRA quiso terminar con el concepto tradicional de la biblioteca escolar como un mero lugar donde se almacenan libros, implementando nuevos espacios o transformando los ya existentes (Bibliotecas Escolares CRA, 2014, p.43).

La biblioteca CRA consiste en una colección organizada de diversos materiales, administrada por personal calificado, el cual debe prestar un servicio de apoyo y respaldo al proceso de enseñanza y aprendizaje que se desarrolla dentro de un establecimiento educacional. Dentro de la biblioteca CRA, se reúne, ordena y pone en circulación el material bibliográfico y los recursos didácticos y de información de los que el establecimiento dispone para el fomento de la lectura, la búsqueda de información y el apoyo de los aprendizajes (MINEDUC, 2011).

Desde el año 2011, y a través de los estándares de las bibliotecas CRA, se entregan orientaciones específicas sobre **lo que son y hacia donde debiesen avanzar las Bibliotecas Escolares CRA** a partir de las áreas de gestión de la biblioteca que tienen una representación clara y medible (Bibliotecas Escolares CRA, 2014):

- Las bibliotecas escolares deben **fomentar el interés** por la información, la lectura y el conocimiento, entendiéndolos como los elementos que constituyen el camino hacia el saber y la formación personal. Esto se logra a través de una innovación constante de su gestión pedagógica y administrativa, para lo cual es necesaria la existencia de una institucionales que avale el trabajo de la biblioteca, y que por tanto le permita poner a disposición de los usuarios los recursos y herramientas para su formación.
- Se debe comprender que, las bibliotecas escolares CRA ponen a disposición de la comunidad educativa **espacios** que van más allá de lo físico propiamente tal, es decir, buscan generar y mantener espacios dinámicos que permitan estimular los sentidos, y que se relacionen con otros ámbitos de los establecimientos educacionales; además, se espera que estos espacios estén definidos y organizados adecuadamente, que sean acogedores y que permitan el libre acceso a los recursos.
- La biblioteca escolar CRA busca generar instancias de encuentro y aprendizaje a través de experiencias significativas vinculadas al proceso de enseñanza.
- El trabajo de las bibliotecas CRA está orientado a la comunidad escolar en su conjunto, es decir a todo aquel que tiene relación con el establecimiento. Además, se supone la creación de redes de colaboración con diversas entidades culturales, académicas y con otras bibliotecas.

En línea con lo anterior, los principios que caracterizan al programa de Bibliotecas Escolares CRA, son los siguientes (Bibliotecas Escolares CRA, 2014):

1. **Creatividad**, a través del fomento de la actualización e innovación en los distintos ámbitos de su labor.
2. **Trabajo en equipo** con un espíritu colaborativo, respetando la horizontalidad y la valoración del trabajo de cada uno, donde se genere un buen ambiente laboral orientado al logro de los objetivos del programa.
3. **Diversidad**, entendiendo al CRA como un lugar abierto y acogedor donde todos tienen espacio.
4. **Compromiso** de las personas que componen el programa Bibliotecas Escolares CRA con la importancia de la lectura en el desarrollo humano.
5. **Calidad** en la entrega del servicio, a través de la entrega de respuestas adecuadas y oportunas.

A partir de lo expuesto anteriormente, se comprende que las Bibliotecas Escolares CRA se plantean como una herramienta para la pedagogía, y por lo tanto, su efectividad en mejorar las oportunidades de aprendizaje de los alumnos, va a depender de los actores involucrados en el proceso pedagógico y en la gestión de la Biblioteca Escolar CRA, y que por tanto, tiene una función eminentemente *mediadora* en la efectividad de los aprendizajes.

Los usuarios de la Biblioteca Escolar CRA

Los usuarios de una biblioteca escolar son todas aquellas personas que cuentan con necesidades de información para el desarrollo de actividades pedagógicas, profesionales, investigativas, de ocio o meramente consultivas, y por tanto utilizan la biblioteca para satisfacer dichas necesidades. De acuerdo a lo señalado en la definición de los estándares del CRA, los usuarios son el centro de acción de la biblioteca CRA, por tanto, deben recibir una atención acorde a sus necesidades y expectativas (MINEDUC, 2011). Para lograr esto, es importante tener en cuenta quienes son los usuarios de la biblioteca y cuáles son sus requerimientos, de manera tal que la biblioteca se oriente a la satisfacción de todos ellos.

Entre los principales usuarios se identifican a los **estudiantes y los docentes, así como otros miembros que forman parte de la comunidad educativa, tales como padres y apoderados, ex alumnos, personal administrativo, asistentes de la educación, paradocentes y auxiliares** (MINEDUC, 2011)

- **Estudiantes:** actores comprendidos como los principales usuarios de la biblioteca, por tanto, gran parte de la colección y los recursos que contiene la biblioteca deberían estar orientados a satisfacer sus intereses y necesidades. Desde los estándares de las bibliotecas escolares, se identifican las siguientes necesidades para este grupo:
 - Tener acceso a material bibliográfico y audiovisual organizado, necesario para facilitar su aprendizaje.
 - Aprender a utilizar, seleccionar, discriminar y generar información a partir del manejo de fuentes de la biblioteca.
 - Tener acceso a información cultural amplia que contribuya a su formación integral como personas y ciudadanos.
 - Desarrollar un adecuado nivel de competencias lectoras.
 - Desarrollar un gusto por la lectura y el hábito de leer, para toda la vida.
- **Docentes:** son comprendidos como un usuario relevante de la biblioteca, toda vez que el uso que le dan a este espacio está fuertemente relacionado con la planificación y desarrollo de las prácticas pedagógicas y didácticas para el aprendizaje de los estudiantes (Guerrero, 2011). Los estándares identifican las siguientes necesidades para los docentes:
 - Tener acceso a los recursos didácticos y bibliográficos necesarios para complementar y enriquecer las prácticas pedagógicas.
 - Tener acceso a la información adecuada para planificar sus clases.
 - Actualizarse y mantenerse al día en su formación.
 - Tener acceso a material de tipo recreativo que contribuya a su desarrollo personal y cultural.
- **Padres, apoderados y familiares:** si bien estos no tienen una presencia permanente en el establecimiento, su vínculo con los estudiantes posibilita que estos puedan tener acceso a la biblioteca. Desde los estándares para las bibliotecas escolares CRA se definen las principales necesidades de padres y apoderados:
 - Tener acceso a documentación que los apoye en el proceso formativo y en el cuidado de sus hijos.
 - Tener acceso a material de tipo recreativo y de información, que contribuya a su desarrollo personal y cultural.
- **Personal paradocente, administrativo, asistentes de la educación, ex alumnos y auxiliares:** es posible identificar otros usuarios de la biblioteca que pueden ser entendidos desde la

composición de la comunidad educativa. Las necesidades de uso de este grupo se refieren principalmente al acceso a recursos de tipo recreativo y de información, que contribuyan a su desarrollo personal y cultural.

Adicionalmente, y de acuerdo a los principios que rigen el funcionamiento de las Bibliotecas Escolares CRA, estas deben orientar sus servicios no solo dentro de los establecimientos educacionales, sino que también deben establecer redes de colaboración hacia el exterior. Al respecto, la literatura identifica el concepto de **biblioteca abierta**, el cual se instala luego del manifiesto de la IFLA y la UNESCO en 1994 respecto a las bibliotecas públicas, a partir del cual se propone una nueva misión para las escuelas públicas en Chile, la que posteriormente se extendería hacia las bibliotecas escolares. En definitiva, dicha declaración señala que el rol de una biblioteca abierta se justifica sobre lo siguiente:

Contribuye al desarrollo integral de los miembros de una comunidad determinada y a su propia identidad, con la participación activa de sus miembros, actuando como puente entre la cultura acumulada y el libre acceso de dicha comunidad a la información, conocimiento y recreación (Valdés, 2010, p. 7).

A partir de esta definición, la biblioteca abierta no define un usuario en particular, sin embargo, los estudios respecto a este tema han podido dar cuenta de que la mayoría de los proyectos de bibliotecas escolares abiertas se emplazan en localidades rurales dado que las comunidades que se asientan en estas zonas poseen lógicas de reciprocidad y un mayor arraigo simbólico cultural de sus territorios (Canales, 2006)

Sin embargo, diversos estudios (Gorosito & Szafran, 2010), (Aravena, 2010), ponen en evidencia de que estos proyectos no han logrado los resultados esperados, dado que el involucramiento y participación de la comunidad es débil, de manera que no se logra una sinergia entre biblioteca-escuela- comunidad para que las bibliotecas sean un espacio de participación activa para todos los usuarios que puedan acceder a ella.

ROL DE LA BIBLIOTECA ESCOLAR EN EL PROCESO DE APRENDIZAJE

La biblioteca en el proceso de aprendizaje

La relación que se da entre un establecimiento educacional y su biblioteca es intrínseca, es decir, en cierta medida dependen una de la otra. En ese sentido, el establecimiento debe fomentar el trabajo de la Biblioteca Escolar, y que por su parte la Biblioteca Escolar debe ser un aporte para el proceso de aprendizaje que entrega el establecimiento educacional (Roca & Guerrero, 2008).

Autores como Centelles, indican que para un establecimiento escolar la biblioteca debe ser una prioridad, ya que es el ente que mueve a la escuela y no al revés: *“la biblioteca es el corazón de la escuela, está situada en un lugar accesible, principal y con una clara función de soporte a la enseñanza. Es el centro gravitatorio sobre el cual descansa un buen arte de los materiales que van a ayudar al crecimiento intelectual de nuestro alumnado”* (Centelles, 2006, p. 13).

El Centro Regional para el Fomento del Libro en América Latina y el Caribe (CERLALC), junto a con UNESCO, responden a la pregunta *¿Qué ocurre cuando una escuela no cuenta con biblioteca?*, a partir de un análisis de los sistemas educativos de diversos países. Entre sus principales conclusiones, se encuentra que las consecuencias de la ausencia o inexistencia de una biblioteca escolar dentro de un establecimiento educacional, implica (1) un aumento de los niveles de

exclusión de los estudiantes que no tienen acceso a materiales de lectura y escritura de calidad en sus casas, (2) la negación de la equidad en las oportunidades de aprendizaje, y (3) la disminución de las posibilidades para los establecimientos de contar – y entregar - con ambientes de aprendizajes culturales plurales y diversos (CERLALC; UNESCO, 2007)

En este sentido, se le asigna a la biblioteca, la tarea de mejorar la equidad de las oportunidades de aprendizaje, específicamente de aquellas que se vinculan con la lectura, escritura y, en un sentido más amplio, a la cultura; y por lo tanto le entregan a la biblioteca escolar la función de *apoyo* a los estudiantes en el proceso de aprendizaje.

Para que la Biblioteca Escolar pueda favorecer el aprendizaje, importa el uso y la calidad del uso que se le da a los recursos (como infraestructura y material didáctico, entre otros) con que cuenta el establecimiento educacional. A partir de un estudio realizado por el Instituto de Sociología de la Pontificia Universidad Católica de Chile, existirían ciertas características de la biblioteca sí estarían relacionadas con mejoras en los aprendizajes, como la cantidad de libros por establecimiento y que el tipo de estantería utilizada sea abierta (Pedreros & Varas, 2005) .

Para que las bibliotecas escolares puedan avanzar en el cumplimiento exitoso de esta función – de apoyo a los estudiantes en el proceso de aprendizaje – CERLALC y UNESCO (2007) especifican tres aspectos que deben ser los ejes que articulan el trabajo de la biblioteca: (1) un bibliotecario adecuadamente capacitado, (2) una planificación para el desarrollo de la biblioteca y (3) una colección amplia que se encuentre vinculada al currículum. En esta misma línea, Mineduc (2013) señala que una biblioteca escolar bien desarrollada puede contribuir en mejorar los aprendizajes, siempre que cumpla con ciertos criterios, tales como: coordinación pedagógica de los recursos, horas asignadas al coordinador y encargado del CRA para el trabajo exclusivo en la biblioteca, una cantidad adecuada de ejemplares por estudiante y variedad de la colección.

En complemento, Haycock (2011) a partir de una revisión de investigaciones internacionales, señala que se identifican dos factores como esenciales en el impacto positivo que puede generar la Biblioteca Escolar en sus estudiantes (1) la labor del bibliotecario como mediador entre alumnos y profesores, (2) y los recursos entregados y administrados por la Biblioteca. Adicionalmente, los estudios realizados por Lance dan cuenta de que los elementos que predicen el rendimiento académico - luego del nivel socioeconómico y del nivel de logro escolar de los adultos involucrados en el proceso de aprendizaje - serían el tamaño del equipo humano dedicado al desarrollo de la biblioteca escolar y el tamaño de la colección¹ (Lance, Rodney, & Hamilton-Pennell, 2000).

De acuerdo con Scholastic (2016), las bibliotecas escolares tienen el máximo impacto cuando:

- Proporcionan programas de colaboración para la instrucción de lectura.
- Selecciona y entregan recursos para satisfacer las necesidades de aprendizaje de todos los estudiantes
- Aseguran una perfecta integración de tecnología, enseñanza y aprendizaje.
- Cuentan con recursos para apoyar los estándares nacionales.
- Motivan a los estudiantes a buscar, acceder y usar la información de forma independiente.

¹ De acuerdo con (Strasser, Narea, & Martínez, 2018) en Chile, no existen estudios concluyentes respecto de este tipo de asociaciones.

Rol de la Biblioteca Escolar en el fomento lector

Para el Ministerio de Educación, la lectura es fundamental porque favorece el desarrollo de las personas siendo un elemento clave en la calidad de vida, ya que permite fortalecer las capacidades humanas a través del acceso a conocimiento, distintos modos de pensar y a otras culturas, mediante el desarrollo de un pensamiento reflexivo respecto a la información y a los hechos que ocurren en la realidad. Asimismo, la lectura es también un factor de identidad de nuestra cultura y un facilitador de la inclusión social, por lo tanto, resulta fundamental desarrollar hábitos lectores desde temprana edad, para así crear las condiciones para el posterior desarrollo. Para lograr este propósito, se necesita al menos contar con condiciones y facilidades de espacio y materiales que propicien el gusto por leer (MINEDUC, 2013)

La literatura da cuenta de la existencia de una asociación entre el número de libros a los que se expone un(a) niño(a) y los resultados que obtiene en lectura, así como una relación causal entre programas de intervención que utilizan libros y el desarrollo de esta habilidad, donde el contacto temprano con libros se asocia consistentemente con resultados de lenguaje oral y lectura (Strasser, Narea, & Martínez, 2018)

En este sentido, la contribución de la biblioteca escolar está en entregar un espacio para el trabajo escolar en conjunto con los docentes y otros actores de la comunidad educativa, ya que son los docentes quienes deben considerar la lectura como una tarea propia, tratando de identificar cuál ha de ser la contribución específica de su área de trabajo al desarrollo de la competencia lectora de los alumnos. En este contexto, espera que exista una plena integración de la biblioteca con el proceso educativo de todos los objetivos básicos de lectura que se plantee un establecimiento educacional (Guerrero, 2012):

- Desarrollar la comprensión lectora: aprender a leer textos de diverso tipo, en soportes y con formatos variados, con objetivos y formas de lectura diferentes.
- Fomentar el hábito lector y la formación de lector literario: querer leer, disfrutar de la lectura e integrar ésta en la vida personal.
- Leer para aprender; saber utilizar las estrategias lectoras adecuadas a las tareas concretas de aprendizaje, según las características de cada situación y cada materia.

Para Guerrero, 2012, las bibliotecas escolares tendrían un doble rol o actuación en cuanto a la promoción de la lectura (1) por una parte, la biblioteca escolar puede promover actividades de fomento de lectura y escritura de forma libre y autónoma, asumiendo un rol de coordinación y articulación de dichas actividades vinculándolas a las programaciones docentes y al proyecto educativo (2) Por otra parte, desde la biblioteca se debe apoyar el desarrollo de competencias lectoras durante el tiempo regulado para la lectura, asociadas por ejemplo a la existencia de un plan lector dentro del establecimiento educacional.

Según el Manifiesto de la biblioteca escolar, una de las funciones de la biblioteca escolar consiste en **fomentar en los usuarios el hábito y el gusto de leer**, de aprender y utilizar las bibliotecas a lo largo de toda su vida, promover la lectura, ofrecer oportunidades de crear y utilizar la información para adquirir conocimientos, comprender, desarrollar la imaginación y entretenerse (IFLA, 2015). Para crear el hábito de lectura sólo hay un método: leer mucho. Para formar el hábito de leer, el ejercicio debe ser comprendido como una pura repetición, sino que, al realizarlo, sobre todo en su

fase inicial, se debe procurar que el **acto sea placentero**, lo cual se logrará por la forma en que se motiva la lectura, por el ambiente en que se lee y por el interés de lo que se va a leer. (Vega, 2000)

En este sentido, y acotado a la experiencia de Chile, se define que la relación de las Bibliotecas Escolares CRA con la lectura está en entregar recursos, orientar y crear las condiciones para el desarrollo de experiencias que estimulen el hábito de la utilización de los libros y la lectura como fuente de información y también como fuente de placer (Ventura en Vega, 2000).

Definiciones respecto al rol del bibliotecario

Dentro de las funciones que debe realizar el encargado de una biblioteca escolar, se consideran al de manera global ser la persona responsable de la biblioteca y de su funcionamiento, y por tanto encargarse del arreglo de la colección, del uso y cuidado de los recursos, así como de la organización general del servicio de la biblioteca dirigido a la comunidad educativa (Vega, 2000). En términos más específicos,

- En la mayoría de las bibliotecas escolares el encargado debe catalogar y clasificar los recursos.
- Además, dentro de sus funciones estaría el familiarizarse con la totalidad de los programas de educación básica, ya que de esta manera podrá ayudar efectivamente en el proceso de aprendizaje de los estudiantes.
- Otra de sus funciones, está relacionada con complementar el trabajo que los docentes realizan dentro del aula, alentando y estimulando el interés de los niños por la lectura recreativa y aun impartiendo orientaciones sobre la realización de la misma

A su vez, se identifica que el encargado de la biblioteca tiene un rol fundamental en el proceso de enseñanza, asumiendo el rol de profesor, colaborador y administrador de recursos, propiciando oportunidades de aprendizaje al apoyar en distintos espacios instruccionales con profesores (Scholastic Research & Results, 2016).

El encargado de la Biblioteca Escolar, puede ser entendido también como un mediador fundamental en la relación niños-libros, es decir, es un fomentador de lectura, es la biblioteca misma, y por tanto debe ofrecer distintas posibilidades de desarrollo a los usuarios. En este sentido, para Miller (1989), si el encargado de la biblioteca es entusiasta habrá también un estudiante entusiasmado, con miras a convertirse en lector, donde su función principal está en vincular a los usuarios con los libros, no solo con uno, sino que idealmente con muchos:

No es la biblioteca o la escuela lo que despierta el gusto por leer, por aprender, imaginar, descubrir. Es un maestro, un bibliotecario que, llevado por su pasión, y por su deseo de compartirla la transmite en una relación individualizada (Petit, 1999, p.167)

En este contexto, y de acuerdo con Scholastic Research & Results (2016), las bibliotecas que disponen de personal adecuado tienen efectos positivos en el rendimiento de los estudiantes (controlando por el nivel socioeconómico y educacional). En este sentido, el rendimiento de los alumnos es más alto cuando los encargados de bibliotecas trabajan de manera cooperativa con los docentes, y cuando se les proporciona capacitación.

Como un ejemplo, algunas investigaciones realizadas en Canadá y Estados Unidos concluyen que el tiempo que dedica el bibliotecario a su labor, los horarios y la colaboración con los profesores estaban asociados a mayores resultados en las pruebas estandarizadas (Haycock, 2011)

En este contexto, y de acuerdo con los estándares que propone IFLA, los servicios que entrega la biblioteca y las actividades que realiza, deben ser diseñados por un **bibliotecario escolar calificado**, que trabaje en estrecha colaboración con el director de la escuela, y con los jefes de departamentos y con los docentes de aula. En este sentido, si la biblioteca escolar no cuenta con un bibliotecario escolar calificado y con experiencia, que tenga la capacidad de seleccionar los recursos educativos apropiados y colaborar con los docentes para ajustar estos recursos al currículo escolar, sería más difícil obtener mejoras en el rendimiento de los estudiantes (IFLA, 2015).

A partir de lo anterior, se identifica que los bibliotecarios – con competencias y certificaciones adecuadas - tienen el máximo impacto dentro de los establecimientos educacionales y el proceso de lectura cuando (Scholastic Research & Results, 2016):

- Promueva la promoción de la lectura haciendo coincidir a los estudiantes con los libros en todos los formatos, incluidos los impresos, el audio y los libros electrónicos.
- Enseñar habilidades de información
- Colaborar con los maestros para satisfacer las necesidades intelectuales de los estudiantes.
- Organizar, administrar y mantener una colección de recursos valiosos
- Proporcionar recursos y actividades para los estudiantes que son significativos ahora y en el futuro.
- Compartir los resultados de la investigación de lectura con profesores
- Promover recursos y actividades que despierten el interés de los estudiantes en la lectura, el aprendizaje y el rendimiento a lo largo de los años escolares
- Mantener un entorno de apoyo y educación en la biblioteca y el entorno de red para aumentar la satisfacción y los logros de los estudiantes.
- Colabore con los maestros regularmente para proporcionar recursos y actividades para la integración de cursos, unidades y lecciones.
- Proporcionar liderazgo en la escuela para lograr misiones escolares, objetivos y estrategias.
- Administre la información proporcionando acceso intelectual y físico a la información en medios impresos, multimedia y en línea, ya sea local o en la web.

Para encarnar la misión del CRA, el encargado **debe ser un buen lector**, para tener herramientas para recomendar libros y seleccionar material de calidad, así como para animar la lectura. Pero también podrán saber cómo gestionar la biblioteca y generar alianzas de trabajo con los miembros de la comunidad educativa o de la sociedad civil. Sólo así podrán planificar actividades organizadas y sistematizar, vincular los servicios de la colección con las necesidades del proceso de aprendizaje del establecimiento, atender a los usuarios de manera que fomenten la lectura, entre otros (Mekis, 2016).

ESTÁNDARES DE BIBLIOTECAS ESCOLARES

Dentro del contexto de los establecimientos educativos, las Bibliotecas Escolares CRA deben trabajar en función de entregar un servicio oportuno a la comunidad escolar (interna y externa), en lo que se refiere a la disponibilidad de recursos, infraestructura, actividades, entre otros. En este contexto, y bajo la premisa de la importancia de contar con parámetros que sirvan de orientación para ello se establecen los **“Estándares para las Bibliotecas Escolares CRA”**. En este sentido, los

estándares son directrices que muestran hacia dónde se debe avanzar. Deben pasar a ser la aspiración de cada establecimiento educativo y del gobierno en el desarrollo de políticas públicas para las bibliotecas escolares CRA (MINEDUC, 2011).

El Ministerio de Educación – a través de la Unidad de Currículum y Evaluación - señala que, para una adecuada gestión de las bibliotecas, se considera indispensable contar con estándares que permitan establecer procesos de autoevaluación permanentes. Acción que se orienta a fortalecer las distintas áreas de logro y corregir las debilidades en los distintos ámbitos de la biblioteca escolar.

Los estándares definidos para las Bibliotecas Escolares CRA, definen la gestión en base a tres pilares (1) gestión administrativa (2) gestión pedagógica y (3) gestión de la colección, las cuales tienen como propósito guiar el proceso de prestación del servicio de forma más eficiente por parte de las bibliotecas (MINEDUC, 2011).

En primer lugar, la **gestión administrativa**, se preocupa de que la colección con que cuenta la biblioteca CRA, esté a disposición de todos los usuarios, es decir, se enfoca en la capacidad de prestar un servicio efectivo, donde se tenga un acceso simple a los recursos disponibles. Dentro de las actividades que realiza la gestión administrativa se encuentran:

- Procesos de catalogación, clasificación, organización y monitoreo de la colección dentro de la biblioteca escolar.
- Procurar la ágil circulación de la colección en función de normas claras y conocidas.
- Renovación y ampliación de la colección
- Tener un plan de trabajo, que debe evaluarse y ser mejorado cada año.
- Orden, limpieza y mantenimiento de la biblioteca CRA
- Financiamiento para que la biblioteca CRA pueda cumplir con su cometido.

En segundo lugar, la **gestión de la colección**, la cual consiste en las labores que realiza la Biblioteca CRA en torno a la organización y clasificación de la colección, teniendo como premisa de que la colección es amplia, variada y abarca soportes diversos, ya sean impresos, audiovisuales, digitales o materiales concretos, y que debe estar en buen estado y debe ser constantemente actualizada.

Por último, se considera la **gestión pedagógica**, que se orienta a las funciones educativas propias del quehacer de la Biblioteca CRA, las cuales refieren principalmente al fomento de la lectura, al apoyo con información y recursos a la implementación del currículo, y a la educación de los usuarios en el uso óptimo de los recursos. Para esta gestión, se considera la elaboración de un programa con el propósito de organizar e integrar las siguientes actividades a la planificación curricular:

- Fomento a la lectura, entendido como promover y facilitar el uso abundante y el préstamo de los recursos.
- Desarrollo de actividades que permitan vincular de manera activa las distintas áreas temáticas de la colección con todas las áreas curriculares.
- Educación de usuarios, a través de actividades para dar a conocer el funcionamiento de la biblioteca CRA.

INFORME DE GESTIÓN CRA

Desde el año 2014, la Unidad de Currículum y Evaluación del Ministerio de Evaluación ha implementado el Informe de Gestión de las Bibliotecas CRA, cuyo objetivo es identificar fortalezas

y aportes que ésta hace a la comunidad escolar, así como también, identificar debilidades y aspectos de mejora. El fin último de este instrumento es realizar un diagnóstico acabado de las necesidades particulares de cada biblioteca para generar un efecto significativo en el aprendizaje de los estudiantes y en el mejoramiento institucional (Bibliotecas Escolares CRA, 2018).

Para esto, el informe considera distintos ámbitos en los que trabaja la biblioteca, permitiendo recoger información relevante respecto de los diferentes procesos que se dan al interior de la biblioteca y dando cuenta del trabajo realizado. Se espera que el informe permita visualizar objetivamente la gestión realizada y que, a partir de él, se elaboren planes de mejoramiento para el año siguiente.

El informe de gestión tiene un carácter voluntario y se completa a través de una página web, labor que es responsabilidad del Encargado CRA. Ésta compuesto por un registro de las actividades que comúnmente se realizan en una biblioteca CRA, a través de fichas y tablas de frecuencias, en función de los cuales se podrá obtener los resultados. Específicamente, el informe incorpora elementos referidos a los usuarios, el espacio, la colección, el equipo de trabajo, la gestión pedagógica, la gestión administrativa y aspectos relacionados con las redes y la cooperación de cada biblioteca.

En función de la elaboración del informe de gestión, es posible establecer una clasificación de los establecimientos según el nivel de información provista en informes de gestión o, en otras palabras, según el nivel de completitud del informe, en donde se identifican los establecimientos con un nivel rudimentario, básico, medio y avanzado. En un estudio realizado en el año 2017 se revisaron 892 informes y 2017 inventarios de bibliotecas escolares CRA, lo cual tuvo como resultado la categorización de los establecimientos en estos tres niveles de acuerdo a la información contenida para los distintos ítems que componen el informe de gestión, tal como es posible observar en la siguiente tabla (Migone & Azar, 2017)

Tabla 1 Clasificación Informes de Gestión²

	Colección	Gestión Pedagógica	Gestión Administrativa	Otros ámbitos
Básico	Cantidad de recursos por contenido	Registro de actividades CRA por departamento	Registro de préstamos mensuales	Información sobre establecimiento
	Registro de suscripciones diarias	Asistentes a actividades CRA	Registro de préstamos a sala de clases	Cantidad de usuarios alumnos
		Registro de actividades de difusión		Equipo CRA / Horario biblioteca CRA
Medio			Asignación de presupuesto anual	Tamaño de la comunidad por actor
			Asignación de gastos	Número de cursos
			Registro de buenos lectores	Espacio físico
Avanzado		Registro de préstamos Mis Lecturas Diarias		Gasto anual de recursos
		Registro anual de lecciones por curso		Cantidad de usuarios Otros
		Encuesta de hábitos lectores por curso		Encuesta de satisfacción
				Información sobre otros miembros equipo CRA
				Actividades recreativas para la adquisición de recursos

Fuente: Migone y Azar, 2017

² El estudio no considera la clasificación para el nivel rudimentario.

4. Modelo metodológico

El presente estudio corresponde a una **investigación de carácter cualitativo**, la cual se realizó a partir de entrevistas semiestructuradas a directores, jefes de UTP, encargados CRA de bibliotecas CRA y docentes, además de grupos focales con estudiantes, que pertenecían a 30 establecimientos del país que contaban con bibliotecas CRA.

Adicionalmente, esta investigación contó con la realización de una serie de técnicas complementarias, tales como observaciones no participantes en bibliotecas, la aplicación de una ficha de caracterización a los equipos del CRA y una encuesta WEB orientada a determinar la composición de la colección de las bibliotecas.

En el siguiente apartado se entregan detalles respecto a la muestra de establecimientos participantes y sus características de selección, además, de las técnicas utilizadas para el análisis de la información.

4.1. Muestra de establecimientos

DISEÑO MUESTRAL

La muestra del estudio corresponde a un diseño estructural que se configuró en base a una distribución regional y por grupo, clasificando establecimientos que respondieron el informe de gestión anual de biblioteca CRA como también a los establecimientos que no lo habían realizado durante el periodo 2016 y 2017. En el caso específico del Informe de Gestión, se consideraron establecimientos educacionales en tres niveles (básico, medio y avanzando) a partir de la categorización realizada en el estudio “Documento de análisis de los informes de gestión 2016” (Migone & Azar, 2017)

Dentro de los aspectos que fueron considerados en el diseño de la muestra, se encuentran los siguientes:

- **Región:** como primera variable de segmentación, se considera la región a la cual pertenecen las escuelas, considerando la aplicación en las regiones IV, V, VI, VII, VIII y Región Metropolitana.
- **Clasificación del desarrollo del informe de gestión:** de acuerdo al nivel de avance de las escuelas en el desarrollo de sus Informes de Gestión (a partir del ingreso de información a través de la Plataforma de Gestión), se consideran tres categorías (1) Avanzado (2) Medio (3) Básico.
- **Dependencia de los establecimientos:** se consideraron establecimientos Municipales y establecimientos Particulares Subvencionados.
- **Matrícula:** se seleccionaron escuelas de acuerdo a la matrícula, considerando tres niveles (1) Baja, que considera escuelas con menos de 300 estudiantes (2) Media, que corresponde a escuelas que tienen entre 300 y 600 estudiantes y (3) Alta, que corresponde a las escuelas con más de 600 estudiantes.

A partir de estos criterios, el diseño muestral contó con la definición de 30 establecimientos, distribuidos en 15 establecimientos con informe y 15 establecimientos sin informe.

MUESTRA LOGRADA

El levantamiento de información se desarrolló entre los meses de agosto y septiembre, el cual se desarrolló sin mayores inconvenientes y permitió dar cumplimiento de los criterios de selección de la muestra, logrando así la aplicación de los 30 establecimientos definidos inicialmente para cada uno de los estratos.

Tabla 2 Muestra lograda según grupo de escuelas y región

Región	Con informe	Sin informe	Total
IV	2	2	4
RM	3	5	8
V	3	2	5
VI	2	2	4
VII	2	2	4
VIII	3	2	5
Total	15	15	30

MUESTRA DE ACTORES POR ESCUELA

En el siguiente apartado, se da cuenta de los actores que entrevistados en las escuelas de acuerdo al grupo o subgrupo al cual pertenecen. En términos generales, en las escuelas con informe se consideró un total de 33 entrevistas y 5 grupos focales, mientras que en las escuelas sin informe se consideraron 28 entrevistas y 5 grupos focales con estudiantes, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3 Actores a aplicar según grupo de escuelas

	Con informe	Sin informe
Entrevista CRA	15	15
Entrevista director	6	5
Entrevista UTP	6	5
Entrevista Jefe de Dpto.	6	3
FG Estudiantes	5	5
Total aplicaciones	38	33

4.2. Escuelas seleccionadas

De acuerdo a los criterios de segmentación de la muestra, a continuación, se presenta el listado de las 30 escuelas con y sin informe aplicadas durante el levantamiento de la información.

ESCUELAS CON INFORME

Tabla 4 Escuelas aplicadas - Con Informe

RBD	Región	Comuna	Establecimiento	Dependencia	Clasificación	Matrícula
579	IV	La Serena	COLEGIO SEMINARIO CONCILIAR	P. Subven.	Básico	Alta
713	IV	Ovalle	ESCUELA ARTURO VILLALON SIEULANNE	Municipal	Medio	Media
1721	V	Viña Del Mar	ESCUELA BÁSICA REPUBLICA DEL LÍBANO	Municipal	Avanzado	Baja
1750	V	Viña Del Mar	COL. INMACULADA DE LOURDES	P. Subven.	Avanzado	Media
40047	V	San Antonio	COLEGIO SANTO TOMAS DE LAS ACACIAS	P. Subven.	Medio	Baja
2116	VI	Rancagua	COLEGIO MUNICIPAL EDUARDO DE GEYTER	Municipal	Medio	Media
15632	VI	Rancagua	COLEGIO SAN ÁNGELO	P. Subven.	Avanzado	Media

RBD	Región	Comuna	Establecimiento	Dependencia	Clasificación	Matricula
3308	VII	Linares	COLEGIO CONCEPCIÓN LINARES	P. Subven.	Medio	Alta
16676	VII	Talca	LICEO COMPLEJO EDUCACIONAL JAVIERA CARRERA	Municipal	Avanzado	Alta
3639	VIII	Chillán	LICEO NARCISO TONDREAU	Municipal	Medio	Baja
17874	VIII	Arauco	ESCUELA EDELMIRA VERGARA QUIÑONES	Municipal	Básico	Media
3697	VIII	Chillán	ESCUELA BÁSICA CONFLUENCIA	Municipal	Básico	Baja
10265	RM	Conchalí	ESCUELA HORACIO JOHNSON GANA	Municipal	Avanzado	Baja
9290	RM	La Florida	ESCUELA SOTERO DEL RIO	Municipal	Básico	Baja
10157	RM	Pudahuel	COLEGIO MINISTRO DIEGO PORTALES	P. Subven.	Básico	Media

ESCUELAS SIN INFORME

Tabla 5 Escuelas aplicadas – Sin Informe

RBD	Región	Comuna	Nombre establecimiento	Dependencia	Matricula
531	IV	La Serena	COLEGIO PEDRO AGUIRRE CERDA	Municipal	Media
1010	IV	Illapel	ESCUELA PARTICULAR CUYUNTAGUA	P. Subven.	Baja
1294	V	San Felipe	COLEGIO PARTICULAR PUMANQUE	P. Subven.	Media
2065	V	Cartagena	ESCUELA PRESIDENTE AGUIRRE CERDA	Municipal	Alta
2678	VI	Navidad	ESCUELA MUNICIPAL MARIA WILLIAMS	Municipal	Baja
15515	VI	Graneros	COLEGIO PARTICULAR SUBV. CHILDREN SCHOOL	P. Subven.	Media
3290	VII	Linares	LICEO MARIA AUXILIADORA	P. Subven.	Alta
3471	VII	Villa Alegre	ESCUELA PROFESOR RAMON LEIVA NARVAEZ	Municipal	Baja
4281	VIII	Los Ángeles	ESCUELA PARTICULAR RURAL LOS COPIHUES	P. Subven.	Baja
4531	VIII	Concepción	COLEGIO MARINA DE CHILE	Municipal	Alta
8504	RM	Santiago	LICEO TECNICO A N° 27 CLELIA CLAVEL DINATOR	Municipal	Alta
9994	RM	Quinta Normal	ESCUELA ANGELMO	Municipal	Media
10075	RM	Cerro Navia	LICEO POLIVALENTE LOS HEROES DE LA CONCEPCIÓN	Municipal	Baja
9654	RM	San Ramón	ESCUELA PARTICULAR FRANCISCO RAMIREZ	P. Subven.	Alta
11805	RM	La Pintana	COLEGIO POLIVALENTE INGLES	P. Subven.	Media

4.3. Plan de Análisis

4.3.1. Técnicas de análisis

ANÁLISIS ESTRUCTURAL DE DISCURSO

A partir del discurso extraído de los actores, se realizó un análisis de discurso con la finalidad de recoger las similitudes y diferencias de sus representaciones sociales en relación a los temas mínimos sugeridos en los objetivos y a las temáticas abordadas en las entrevistas y grupos focales con los distintos actores.

Este tipo de análisis, permitió relacionar lo que los distritos miembros de las comunidades educativas dicen con su articulación en el campo de las prácticas sociales, considerando que el lenguaje tiene injerencia en la construcción de la realidad social. Es por esto, que consiste en estudiar un fenómeno u objeto a partir del lenguaje en uso, es decir, mensajes realmente emitidas por lo actores, dentro de sus contextos (sociales, culturales, económicos, geográficos, psicológicos).

En el marco de la investigación y de sus objetivos, el análisis estructural de discurso permitió conocer lo que el lenguaje de manera sistemática significa para los actores en su contexto, y en específico dentro de la biblioteca CRA. Además, de identificar los elementos que rodean al discurso, como lo son las valoraciones, los deseos, las ideologías, las creencias, las actitudes, las motivaciones, y sus visiones de mundo de forma holística. Este análisis, también permitió conocer la realidad bajo estudio, desde los enunciados que en ella circulan, a partir del uso real que los actores hacen del lenguaje y de los efectos que los discursos tienen sobre la construcción de dicha realidad, identificando estereotipos, prejuicios, estrategias de persuasión, términos y expresiones asociadas al uso del lenguaje, como metáforas o eufemismos.

SISTEMATIZACIÓN PARA EL ANÁLISIS

Con la finalidad de aportar al proceso analítico del estudio, se realizó una sistematización de la información recolectada. Cabe mencionar que el proceso de sistematización implica un proceso analítico en sí mismo, en la medida que el proceso de descripción contiene en sí un proceso reflexivo que permite analizar la información. Con la finalidad de optimizar el proceso y contribuir al análisis de la información, se realizaron serie de actividades que permitieron relevar el modo en que se realizaría la sistematización de la información. El proceso está compuesto por las siguientes actividades:

Revisión de pautas de entrevista, grupos focales y observación: el primer proceso de análisis está dado por el proceso de revisión de las pautas de entrevista, grupos focales y observaciones, en donde se revisaron los instrumentos a fin de conocer cuáles fueron los propósitos y objetivos detrás de su construcción, y así obtener una visión global y específica de los énfasis que se esperaba recolectar.

A partir de este proceso, se abordaron elementos relevantes para la sistematización, tales como:

- Énfasis para cada uno de los actores y aplicaciones
- Levantamiento de hipótesis y preguntas de investigación preliminares

Construcción de la matriz de vaciado de información: En una segunda etapa, se construyeron las matrices de vaciado de la información en la sistematización, definiendo el alcance de la descripción de las dimensiones y la selección de las citas junto con el formato de las mismas.

Para esto, se elaboraron rejillas de vaciado que consideró no sólo con la definición de la descripción de la dimensión, sino también una nueva columna para consignar todas las observaciones y anotaciones de campo que permitan establecer directrices analíticas relevantes para el estudio. En efecto, el proceso de aplicación cualitativa es performativo lo que implica que a medida que se realizaron las aplicaciones se fueron saturando las dimensiones iniciales, pero también se identificaron nuevas aristas de análisis.

Sistematización de la información en las rejillas de vaciado: a medida que se se fueron realizando las aplicaciones, en paralelo se llevó a cabo el proceso de sistematización y vaciado de la información en función de las orientaciones iniciales. Estas rejillas fueron discutidas y validadas por el equipo de manera de obtener una versión consensuada con los investigadores antes de proceder al análisis de la información.

Definición de preguntas de investigación e hipótesis durante la investigación: junto con el vaciado de la información, y con las observaciones de los investigadores, se elaboró un documento con conjeturas, preguntas de investigación e hipótesis que permitieron orientar el análisis en función del tenor de los hallazgos cualitativos encontrados en el terreno. A partir de esto, se organizó el proceso de análisis de información, y se definió la estructura del informe final de resultados.

4.3.2. Estructura de análisis

A continuación, se presenta la estructura bajo la cual fue organizada y analizada la información recolectada en el estudio. En términos generales, el análisis de la información considerará los siguientes elementos claves:

- La estructura del informe está pensada para dar respuesta a cada uno de los objetivos del estudio de forma clara, y a su vez incorporar aquellas temáticas emergentes que fueron identificadas durante el proceso de levantamiento de información, o que podrán ser relevadas a partir del proceso de análisis en las siguientes etapas del estudio.
- Dentro de cada uno de los módulos que componen el informe final, se realizó triangulación de información en tres formas: (1) triangulación entre los discursos de los distintos actores recolectado desde entrevistas y grupos focales (2) triangulación entre distintas técnicas, comprendiendo el uso de pautas cualitativas y de otras pautas para la sistematización de información (3) triangulación con evidencia, es decir, la discusión de los resultados obtenidos con elementos recolectados desde la literatura, otras investigaciones, información institucional, entre otros.
- En términos más concretos, desde el levantamiento de información se obtuvieron datos cualitativos, pero también cuantitativos – principalmente relacionados con las características del equipo CRA y de la colección – por tanto, los hallazgos triangulan ambos tipos de análisis, sobre todo en el módulo 5.1 y 5.5.

En función de lo anterior, a continuación, se da cuenta de que manera fueron abordados los distintos objetivos del estudio, y la manera en que fue organizada la información recolectada en este estudio.

MÓDULO 1: CARACTERIZACIÓN DE LAS BIBLIOTECAS CRA

Este módulo tiene como principal propósito dar respuesta al **objetivo específico N°1** “Complementar información sobre la gestión administrativa y pedagógica de las bibliotecas escolares de establecimientos educativos municipales y subvencionados que hayan completado el Informe de Gestión CRA 2016, así como también la composición y características de su colección”

Aquí se abordarán los siguientes temas:

- Características de infraestructura y equipamiento (ubicación y accesibilidad, áreas disponibles, estado del equipamiento, entre otros)
- Perfil del equipo CRA (características sociodemográficas, formación profesional, experiencia, funciones que realiza, rol del coordinador CRA, entre otros)
- Características de la colección (necesidades de actualización, composición, promedio de recursos por estudiante, áreas prioritarias, tipos de recursos, entre otros)
- Hábitos lectores:
 - Diagnóstico de hábitos lectores (cuál es el diagnóstico y cómo lo realizan, brechas lectoras, uso del diagnóstico, ¿qué hacen los establecimientos con este diagnóstico?, entre otros)
 - Intereses y prácticas lectoras de los estudiantes (lugares de lectura, temáticas y formatos de preferencia, entre otros)
 - Relación del diagnóstico con las características de la colección

Fuentes de información utilizadas:

- Entrevistas
- Grupos focales
- Pauta de observación
- Pauta de caracterización Colección CRA
- Pauta de caracterización Equipo CRA

MÓDULO 2: USOS DEL CRA

Este módulo no tiene un objetivo específico de la consultoría asociado, más bien responde a una necesidad del estudio y del equipo técnico del MINEDUC. Aquí se abordaron los siguientes temas:

- Formas de uso de la biblioteca CRA
- Existencia de lineamientos institucionales asociados al uso y manera en que se articulan con las prácticas de uso existentes en las bibliotecas CRA (rol del equipo directivo, importancia de la biblioteca para el establecimiento, vinculación con el currículo, entre otros)
- Organización y coordinación entre CRA y docentes

Fuentes de información a utilizar:

- Entrevistas
- Grupos focales
- Para este módulo fueron incorporadas técnicas de Observación que registraron prácticas de uso in situ durante el proceso de levantamiento de información.

MÓDULO 3: GESTIÓN DEL CRA

Este módulo da respuesta al **objetivo específico N°2** “Describir la situación de la gestión administrativa, pedagógica y de la colección en establecimientos educativos municipales y

subvencionados que no hayan completado el Informe de Gestión CRA 2016” Aquí se abordaron los siguientes temas:

- Gestión administrativa (existencia de presupuesto, uso de la Ley SEP, gestión de recursos, mecanismos para la actualización de recursos, entre otros)
- Gestión de la colección (organización de la colección, sistema de préstamos, clasificación, uso de software, entre otros)
- Gestión pedagógica (actividades que se realizan en el CRA, propósito de las actividades, integración curricular, vinculación con los docentes, rol del equipo directivo, entre otros elementos)

Fuentes de información a utilizar:

- Entrevistas
- Grupos focales

MÓDULO 4: USOS DEL INFORME DE GESTIÓN

Con el propósito de dar respuesta al **objetivo específico N°3** “Describir como las bibliotecas escolares utilizan el Informe de Gestión como herramienta para la mejora del CRA y las posibles dificultades que tienen en la recolección de la información solicitada, en la interacción con la plataforma a nivel de usabilidad, y en la presentación de resultados a equipo directivo del establecimiento”. Aquí fueron abordados los siguientes temas:

- Nivel de conocimiento sobre el informe de gestión (conocimiento, fuentes de información)
- Motivaciones para realizar el Informe de gestión.
- Características del proceso (ingreso de información a la plataforma, encargados de completar el Informe, rol del equipo directivo, presentación del informe, entre otros)
- Contribución del Informe (principales efectos asociados al informe, contribución a la mejora, usos del informe, acciones desarrolladas, toma de decisión, aporte al CRA, entre otros)
- Evaluación del Informe de Gestión (percepción general del informe, facilitadores y obstaculizadores, importancia del proceso, elementos a mejorar, concepción como herramienta, entre otros)

Fuentes de información a utilizar:

- Entrevistas
- Grupos focales
- Informes de gestión 2017

5. Resultados del estudio

A continuación, se presentan los principales resultados obtenidos a partir del análisis de información cualitativa levantada para describir el uso de las bibliotecas y del informe de gestión. En este contexto, y a partir del análisis de la información levantada se espera dar respuesta a distintas preguntas de investigación que estructuran el presente informe.

Los resultados se presentan de manera triangulada teniendo como base el análisis cualitativo, el que es complementado con los resultados de las pautas de observación de bibliotecas, fichas de caracterización del equipo CRA y de la colección.

En este contexto, los resultados del estudio son presentados de la siguiente manera, con el propósito de dar respuesta a cada uno de los objetivos del estudio, y a su vez recoger elementos emergentes que son de relevancia para las Bibliotecas CRA y su gestión.

- Un primer apartado de resultados se orienta a la **caracterización de las bibliotecas** CRA participantes del estudio, en torno al perfil del encargado y del equipo CRA, sus características de infraestructura, y las características de la colección, lo cual es complementado con un módulo que aborda el diagnóstico respecto a hábitos lectores que tienen los establecimientos.
- En el segundo apartado se hace referencia a las distintas modalidades de **uso de la biblioteca** CRA, y la coordinación de las bibliotecas en torno a estos.
- En un tercer apartado, se aborda la **gestión de las bibliotecas** en tres ámbitos, a saber: administrativa, de recursos y pedagógica.
- En cuarto lugar, se entrega un análisis del **informe de gestión**, abordando elementos como el nivel de conocimiento que tienen sobre el en los establecimientos educacionales, los elementos que motivan a los encargados CRA a realizarlos, y la contribución que significa para ellos contar con el informe.
- Por último, se hace referencia a la **clasificación de las bibliotecas** CRA en función de su gestión y la existencia de un soporte pedagógico.

5.1. Caracterización de las bibliotecas CRA

En el siguiente apartado, se da cuenta de las principales características de la biblioteca y de su colección, para lo cual se indagará en elementos como la infraestructura y equipamiento de las bibliotecas, perfil de los equipos CRA, elementos que componen la colección de recursos y la descripción de los hábitos lectores de los estudiantes de las escuelas visitadas.

5.1.1. Características de infraestructura y equipamiento

En el siguiente apartado se dará cuenta de las características de infraestructura y equipamiento disponible de las bibliotecas. En primera instancia, se abordarán elementos asociados accesibilidad de las bibliotecas y como esta se ve determinada por su ubicación, mientras que en un segundo apartado se abordará la infraestructura interna de la biblioteca, relevando aspectos como las condiciones ambientales de la biblioteca, el mobiliario, el equipamiento y los espacios definidos para la lectura.

ACCESIBILIDAD Y UBICACIÓN

Un elemento relevante de considerar como parte de las características de las bibliotecas escolares CRA, es su accesibilidad. De este modo, en el presente estudio se entenderá por accesibilidad de la biblioteca como **el nivel de facilidad** con que los usuarios pueden utilizar la biblioteca y sus recursos, visitarla o solicitar alguno de los servicios que esta entrega.

Lo importante de esto, es que cuando una biblioteca escolar es accesible proporciona flexibilidad para que los usuarios accedan a ella, se ajusta a sus necesidades y favorece que un mayor número de usuarios pueda visitarla y utilizar sus recursos.

Desde los estándares internacionales, el concepto de accesibilidad de las bibliotecas no considera únicamente aspectos físicos y de funcionalidad, sino que se amplía hacia elementos de carácter cultural, social y comportamentales, e incluso, muchos de estos estudios abordan la accesibilidad desde la necesidad de integrar a todos los usuarios independiente de sus características físicas, poniendo énfasis en las personas que se encuentran en situación de discapacidad (IFLA, 2015)

A partir de lo anterior, la accesibilidad de una biblioteca se configuraría a partir de dos elementos, el primero sería la **ubicación** en la que se encuentra la biblioteca y la segunda sería el **horario de atención** que esta tiene para recibir a sus usuarios y prestar servicios.

No obstante, un elemento en el que coincide la literatura y los estándares internacionales es que la accesibilidad también debe ser entendida desde la ubicación física que tiene la biblioteca en el establecimiento, toda vez que esta ubicación también resguarde la accesibilidad para todos los usuarios (Comisión Técnica de Bibliotecas Escolares, 2011)

Lo anterior coincide con lo señalado por los encargados CRA y docentes, quienes manifestaron que la accesibilidad había mejorado en sus establecimientos a partir de cambios en la ubicación de la biblioteca, lo que da cuenta que estos actores comprenden la accesibilidad desde este elemento.

Respecto a la **ubicación** de la biblioteca, los estándares CRA definen que para cumplir con este elemento la biblioteca *debe estar en un lugar central y de fácil acceso*, siendo este en la planta baja del establecimiento educacional. Adicionalmente, deben existir señalizaciones externas que indiquen a los usuarios cuál es ubicación de la biblioteca, desde diversos puntos del establecimiento (MINEDUC, 2011)

Los estándares definidos por la IFLA (2015) y por la Comisión Técnica de Bibliotecas Escolares de España (2011), coinciden en lo señalado por el CRA respecto a la ubicación, sin embargo, agregan algunos elementos importantes que contribuyen a su definición:

- Debe haber zonas de la biblioteca que estén aisladas del ruido exterior.
- Debe estar próxima a todas las áreas docentes.
- Se valora de forma muy positiva que la biblioteca cuente con acceso directo desde el exterior del establecimiento, independiente del resto de las instalaciones.

A partir de lo observado en los establecimientos visitados y en complemento con lo definido por los estándares de bibliotecas escolares, **se identifican 2 tipos de ubicación** de la biblioteca que se definen a continuación:

- 1. Ubicación centralizada:** Este tipo de ubicación refiere a aquellas bibliotecas CRA visitadas que están ubicadas al centro del establecimiento educacional y es el tipo que se da con mayor frecuencia, siendo 25 de las 30 bibliotecas las que se encontraban en esta condición. La ubicación más común es aquella donde la multi cancha se encuentra en el centro del establecimiento y la biblioteca se encuentra alrededor de esta, contigua a las salas de clases.

Dentro de este mismo tipo de ubicación, también es posible encontrar bibliotecas que, si bien están dentro del perímetro central del establecimiento, están ubicadas en zonas más alejadas de la multi cancha, estando cercanas a la entrada de los establecimientos, a las áreas administrativas o de dirección y a las salas de profesores.

Entre las principales ventajas que tiene este tipo de ubicación se encuentra la visibilidad que tiene la biblioteca al encontrarse dentro del establecimiento y la cercanía que tiene con las salas de clases, lo que permite que los estudiantes puedan moverse con facilidad para llegar a la biblioteca. Por otra parte, la principal dificultad refiere al exceso de ruido que puede existir al estar ubicada cerca de la multi cancha o de los patios, especialmente en los recreos, donde habría mayor asistencia a la biblioteca según lo referenciado por los encargados CRA. **Al respecto, de las 25 bibliotecas que mantenían esta ubicación, sólo 2 fueron identificadas como alejadas de sectores ruidosos.**

- 2. Ubicación periférica:** En este tipo de ubicación es posible encontrar bibliotecas que se encuentran fuera del perímetro central del establecimiento, ubicadas en zonas alejadas del ruido como la multi cancha, y también lejos de las salas de clases. Este tipo de ubicación es una de las menos frecuentadas y responde principalmente a razones de infraestructura, dado que las bibliotecas están “anexadas” como un edificio o sala separada del resto del establecimiento.

La principal ventaja de esta ubicación, es que la biblioteca se encuentra alejada de las zonas del ruido, lo que permite mantener un ambiente silencioso y de tranquilidad, no obstante, la desventaja radica en que, dada la ubicación, para los estudiantes es difícil poder llegar hasta donde se encuentran las bibliotecas puesto que al encontrarse en zonas fuera del perímetro de la cancha o patios, existen rejas o accesos controlados para que se pueda acceder a la biblioteca.

Independiente del tipo de ubicación en la que se encuentre la biblioteca, es posible identificar algunas características comunes. La más frecuente es la planta en la que se encuentra, donde **24 de las 30 bibliotecas visitadas se ubican en la planta baja o primer piso**, mientras que 6 bibliotecas están en un segundo piso del establecimiento.

Otro elemento a destacar es que en aquellos establecimientos que cuentan con zonas diferenciadas para estudiantes de educación básica y educación media, fue posible identificar que la mayoría de las veces la biblioteca se ubicaba en la zona de los estudiantes de educación básica.

Entre las bibliotecas CRA visitadas que se encontraban en un segundo piso, fue posible identificar que ninguna contaba con ascensor. Desde el enfoque de la accesibilidad que considera a personas en situación de discapacidad, esta característica representaría un nudo crítico puesto que no permitiría que todos los estudiantes puedan llegar a la biblioteca con facilidad.

Otra característica común a las bibliotecas CRA visitadas es la **existencia de un cartel o letrero que permita identificar y visibilizar a la biblioteca, y que por tanto favorezca el acceso a ella**. Al respecto, 28 de los 30 establecimientos contaban con este cartel. De esta forma, es posible señalar que en la mayoría de las bibliotecas este cartel era llamativo, puesto que se hacía a partir de diversos colores y en letras de gran tamaño. Adicionalmente, también contaban con el logo de las bibliotecas CRA junto a este cartel.

Por el contrario, una característica poco recurrente entre las bibliotecas CRA visitadas era la **existencia de una señalética para llegar a la biblioteca**, donde sólo 7 de las 30 bibliotecas visitadas, contaban con este elemento. A partir de la observación realizada, fue posible identificar que las bibliotecas que contaban con algún tipo de señalética, eran aquellas ubicadas en un segundo piso o en un lugar poco visible dentro del establecimiento, mientras que las bibliotecas que estaban en una ubicación centralizada, no tenían esta señalética.

En términos generales es posible señalar que la accesibilidad de las bibliotecas CRA puede ser comprendida desde la ubicación en la que estas se encuentran, toda vez que se asegura que los usuarios no tienen inconvenientes para circular libremente por las dependencias del establecimiento y acceder a la biblioteca. Por otra parte, la ubicación de la biblioteca resulta importante puesto que mientras más centralizada sea esta, más visible será para los usuarios y, por ende, todos podrían reconocerla con facilidad.

Por otra parte, entre las bibliotecas que mantenían ubicaciones más periféricas, estas se justificaban principalmente por falta de infraestructura para instalar una biblioteca que estuviera en zonas centrales y visibles, o también por falta de espacios, donde en uno de los establecimientos se señaló que debieron mover la biblioteca a otro sector para que esa infraestructura fuera reemplazada por una sala de clases.

En relación con el **horario de funcionamiento de las bibliotecas**, los estándares CRA señalan que se debe contar con un horario definido, que no es necesariamente continuo, pero que debe garantizar el acceso a los recursos y la atención, tanto en el periodo lectivo como en un periodo diario fuera de la jornada escolar, ya sea tanto en las horas de recreo y almuerzo (MINEDUC, 2011)

Los estándares de bibliotecas escolares a nivel internacional coinciden en lo señalado por los estándares CRA, puesto que se indica que las bibliotecas deben procurar mantener un horario lo más extenso posible, que como mínimo debe coincidir con los horarios de clases (Comisión Técnica de Bibliotecas Escolares, 2011)

Respecto al **horario** de las bibliotecas CRA que fueron visitadas, es posible señalar que todas las bibliotecas mantienen un horario para su funcionamiento, sin embargo, sólo en 11 casos fue posible identificar que este horario se encontraba publicado en una señalética o era visible para los usuarios, siendo principalmente de conocimiento de los usuarios por la información entregada por el encargado CRA.

- En cuanto al **horario de apertura** de las bibliotecas visitadas, la gran mayoría de estas inicia su funcionamiento junto con los bloques de clases, es decir, a partir de las 8:00 y 8:30 de la mañana. Sin embargo, se logró identificar a 4 bibliotecas que señalaron abrir antes de este horario entre las 7:15 y las 7:45 am dado que así se permite que los estudiantes que llegan antes del inicio de clases, puedan visitar la biblioteca para esperar o resguardarse del frío.

- Respecto al **horario de cierre de la biblioteca**, se observaron siguientes situaciones, 1) 7 bibliotecas con cierre antes de finalizada la jornada escolar (entre las 13:00 hrs. y las 15:45 hrs.), 2) 23 bibliotecas con cierre extraprogramático (entre las 16:00 y las 19:00 hrs).
- Independiente de esta situación, se observó que algunos establecimientos que contaban con funcionamiento de tercera jornada o clases vespertinas, generalmente mantenían la biblioteca cerrada para los estudiantes de este nivel.

Por otra parte, se logró identificar que, en **la mayoría de las bibliotecas visitadas, el horario de funcionamiento era intermitente y dependía de la presencia del encargado CRA en dependencias de la biblioteca**, a partir de lo cual se pudo observar que una pequeña proporción de bibliotecas visitadas funciona bajo un horario continuado. Al respecto, se identificó que generalmente las bibliotecas cierran momentáneamente en horario de almuerzo del encargado CRA, entre las 13:00 y las 15:00 hrs, mientras que en otras bibliotecas se identificó que la biblioteca podía llegar a cerrar si es que el encargado CRA debía realizar otras funciones como el reemplazo de un docente o inspector. Entre las bibliotecas que mantenían un horario continuado, se observó que, pese a que los encargados CRA no estaban presentes en algunos bloques de la jornada, se designaba a algún profesor, asistente u otro, que reemplazaría momentáneamente al encargado CRA y así mantuviese la biblioteca abierta.

Independiente de lo anterior, al observar si las bibliotecas se mantenían abiertas en horario de recreo, se logró identificar que **29 de las 30 bibliotecas visitadas si se mantenían funcionando durante los recreos**, lo cual se justificaba en que estos periodos son identificados por los encargados CRA como espacios de alta afluencia de público.

A partir de lo observado en las bibliotecas visitadas y en contraste con lo que se define en los estándares de bibliotecas escolares, es posible señalar que las bibliotecas presentan una brecha en este ítem, puesto que estas no se mantendrían abiertas en horario continuado, lo que afectaría a la accesibilidad y no asegura completamente la atención.

Si bien, se pudo dar cuenta de que en general el horario de las bibliotecas cumple con los estándares nacionales en un nivel básico, este presenta otras brechas como en que el horario no se encuentra claramente definido y publicado en algún sector de la biblioteca, ni tampoco es abierto fuera del horario de clases o del periodo escolar (sábados y vacaciones), como sugieren los estándares.

Finalmente, y en virtud de lo observado es posible señalar algunos elementos claves a considerar en el horario de las bibliotecas, que permitirán que esta se mantenga accesible para todos los usuarios:

- Dentro de lo posible, la biblioteca debe mantener un horario continuado para su funcionamiento, considerando los horarios de almuerzo, recreos y jornadas extraprogramáticas que organice el establecimiento.
- La biblioteca debe estar abierta durante las jornadas de clases para todos los niveles, ya sea en jornadas diurna como vespertina (tercera jornada).
- Aun cuando sea el encargado CRA el que administre la biblioteca, en caso de que este no pueda estar presente, se debe asignar a un docente u otro funcionario del establecimiento que pueda suplir la presencia del encargado y mantener abierta la biblioteca.
- Debe existir un cartel o señalética que indique claramente el horario definido para el funcionamiento de la biblioteca. Se sugiere que este sea publicado en el diario mura o en un espacio informativo de la biblioteca, junto con las normas de funcionamiento.

INFRAESTRUCTURA INTERNA

En el siguiente apartado se dará cuenta de las principales características de la infraestructura interna, entendiendo por esta las condiciones ambientales para el normal funcionamiento de la biblioteca, el mobiliario, equipamiento y disponibilidad de espacios para las zonas de lectura, elementos que serán abordados en este módulo.

A partir de la literatura y estándares internacionales sobre bibliotecas escolares, se sugiere que una biblioteca debe contar con infraestructura adecuada y cómoda, que permita a los usuarios ser un facilitador para desarrollar el ejercicio de la lectura. Entre estas condiciones es posible identificar elementos del ambiente de la biblioteca, de infraestructura y del equipamiento disponible, los cuales contribuyen a que los usuarios se sientan más acogidos y puedan pasar más tiempo en la biblioteca (CERLALC; UNESCO, 2007)

Al respecto, los estándares de la IFLA sugieren que las bibliotecas escolares deben asegurar las siguientes condiciones para satisfacer las necesidades de los usuarios:

- *“Iluminación suficiente y adecuada, artificial y a través de ventanas*
- *Temperatura ambiental adecuada (aire acondicionado, calefacción) para procurar buenas condiciones de trabajo durante todo el año, así como la buena conservación de la colección.*
- *Diseño que acomode los requisitos especiales de la comunidad escolar de la manera menos restrictiva posible*
- *Diseño que asegure el uso adecuado, el cuidado y la seguridad de los muebles, los equipos, los suministros y los materiales” (IFLA, 2015, p.23)*

Por su parte, los estándares CRA se alinean con lo definido en los estándares internacionales, definiendo lo siguiente respecto a las condiciones ambientales de la biblioteca:

Es necesario que la luz solar no incida directamente en los materiales, con el objeto de evitar su deterioro. La temperatura y la ventilación permiten que los usuarios trabajen con comodidad en todas las épocas del año (MINEDUC, 2011, p. 23)

En función de lo anterior, al observar la situación de los establecimientos visitados respecto a las **condiciones ambientales** en las que se encuentran las bibliotecas CRA, fue posible apreciar, que algunos elementos presentaban un mayor desarrollo. Uno de estos es que **casi la totalidad de las bibliotecas se encontraban limpias**, donde fue posible identificar a 28 de las 30 bibliotecas visitadas en esta situación, sin apreciar basura u otros elementos que entregaran indicios de suciedad.

Otro elemento destacable refiere a la **iluminación de las bibliotecas**, ya sea natural como artificial donde 26 de las 30 bibliotecas observadas contaban con esta condición. En este sentido, se observó que las bibliotecas tenían ventanas de diversos tamaños, que permitían el ingreso de abundante luz natural. Del mismo modo, se observó que igual cantidad contaba con luz artificial en las zonas de lectura, la que en algunas ocasiones no era necesaria dado que se aprovechaba mayormente la luminosidad natural.

La temperatura y la ventilación, se observaron como las condiciones ambientales menos desarrolladas dentro de las bibliotecas CRA, donde en 16 y 20 establecimientos respectivamente, se logró dar cuenta de condiciones óptimas, entendido como que exista una ventilación y temperatura adecuada acorde con el clima de la época. A partir de la observación y del diálogo sostenido con los

encargados CRA, es posible señalar que las bibliotecas en general se mantenían heladas en época de invierno³, puesto que no contaban con sistemas de calefacción o estufas que permitieran acondicionar la biblioteca. Por otra parte, las brechas en ventilación se explicaban principalmente porque las bibliotecas no contaban con sistemas de ventilación y generalmente las ventanas se mantenían cerradas para aislar el ruido, lo que impediría el flujo de aire en forma natural.

Tabla 6 Condiciones ambientales de la biblioteca CRA

La biblioteca...	Frecuencia	%
Cuenta con Iluminación natural	26	86,7%
Cuenta con luz artificial en zonas de lectura	26	86,7%
Se encuentra limpia	28	93,3%
Se encuentra ordenada	24	80,0%
La temperatura es agradable	16	53,3%
Cuenta con buena ventilación	20	66,7%

Fuente: Clodinámica

Respecto al **mobiliario de las bibliotecas CRA**, los estándares CRA entregan algunos lineamientos para que las bibliotecas puedan conocer qué tipo de infraestructura es la que se requiere y cuáles deben ser sus características. Al respecto, se señala lo siguiente:

El mobiliario es adecuado y funcional para que se pueda cumplir con todas las tareas que le son propias a la Biblioteca Escolar: mesón de préstamo, mesas, sillas, estanterías de libros y terminales para equipos digitales, entre otros. El mobiliario es modular y permite su reubicación, facilitando así la flexibilidad del espacio.

La cantidad de mesas y sillas es suficiente para sentar por lo menos a un curso completo. Las estanterías son suficientes para contener la colección actual y consideran espacio para su expansión futura. Su diseño, ubicación y altura permiten el libre acceso a los estantes (MINEDUC, 2011, p.23)

En función de lo anterior y al observar la situación de los establecimientos visitados, es posible dar cuenta de que en general las bibliotecas cumplen con lo estipulado por los estándares respecto al mobiliario con el que se debe contar, destacando la existencia de mesas y sillas para los estudiantes (identificadas en 27 de las 30 bibliotecas), y de estanterías abiertas y accesibles (26 de las 30 bibliotecas). Por otra parte, el elemento que se observó en menor medida fue que las estanterías de las bibliotecas tuvieran la capacidad suficiente para acomodar la colección, puesto que en algunas bibliotecas se pudo observar que las colecciones se encontraban amontonadas unas sobre otras, para maximizar los espacios, dada la falta de estanterías que permitiesen mantener la colección ordenada adecuadamente.

A partir de las observaciones realizadas, fue posible identificar un factor común en aquellas bibliotecas que no contaban con el mobiliario adecuado, puesto que estas se disponían únicamente como un espacio para almacenar libros, los cuáles en algunas ocasiones eran almacenados en cajas y otro tipo de muebles.

³ El trabajo de campo fue realizado durante los meses de julio y agosto.

Tabla 7 Mobiliario de las bibliotecas CRA

La biblioteca...	Frecuencia	%
Cuenta con mesas y sillas para los estudiantes	27	90,0%
Cuenta con estanterías abiertas y accesibles	26	86,7%
Cuenta con estanterías alejadas del sol y calefacción	24	80,0%
Cuenta con un diseño, ubicación y altura adecuada	25	83,3%
Cuenta con estanterías con capacidad suficiente para acomodar la colección	21	70,0%

Fuente: Cliodinámica

Respecto al **equipamiento necesario tanto para la biblioteca como para que el encargado CRA** pueda desarrollar sus funciones, se pudo observar que los elementos donde existía un mayor nivel de cumplimiento era la existencia de un escritorio y un computador para el encargado CRA, lo cual fue identificado en 26 de las 30 bibliotecas.

Mientras que, el elemento que contaba con un menor nivel de cumplimiento era la existencia de un mesón de atención para los usuarios, el cual sólo fue identificado en 18 de las 30 bibliotecas. En este sentido se observa una brecha respecto a lo referenciado por el CRA, donde se señala que las bibliotecas deben contar con este elemento como parte de su mobiliario.

Si bien la literatura y los estándares internacionales no hacen referencia a que las bibliotecas deban contar con un diario mural o elementos decorativos, los estándares del CRA manifiestan que la decoración es un componente importante de la ambientación de la biblioteca. La importancia de este elemento radicaría en que su existencia contribuye a generar un entorno cálido que invite a los usuarios a querer asistir y permanecer en la biblioteca, predisponiéndolos a poder desarrollar el ejercicio lectivo (MINEDUC, 2011)

En contraste con lo anterior, la existencia de un diario mural y objetos decorativos se logró hallar en 21 y 23 bibliotecas respectivamente. De este modo, es posible señalar que estos elementos no son triviales, toda vez que contribuyen a generar un ambiente que favorezca la asistencia a la biblioteca, sin embargo, no se encontraron presentes en todos los espacios visitados.

Tabla 8 Equipamiento y decoración de la biblioteca

La biblioteca...	Frecuencia	%
Cuenta con un mesón de atención de usuarios	18	60,0%
Cuenta con un escritorio para el encargado CRA	26	86,7%
Cuenta con un computador para el encargado CRA	26	86,7%
Cuenta con un diario mural	21	70,0%
Cuenta con objetos decorativos y accesorios	23	76,7%

Fuente: Cliodinámica

Con respecto a la **identificación de zonas de lectura en las bibliotecas escolares**, los estándares internacionales señalan que la existencia de espacios diferenciados por temáticas favorece la relación entre los usuarios en un entorno ordenado y cómodo (Comisión Técnica de Bibliotecas Escolares, 2011)

En función de lo anterior, los estándares CRA no especifican cuáles son las zonas de lectura con las que deben contar las bibliotecas, sin embargo, se establece como un parámetro adecuado de

cumplimiento que se debe contar al menos con zonas formales e informales de lectura independiente, zonas para estudio y áreas de trabajo grupal (MINEDUC, 2011)

De este modo, al observar la situación de las bibliotecas CRA visitadas, fue posible dar cuenta que la existencia de espacios de lectura claramente diferenciados es el aspecto menos desarrollado en términos de infraestructura y equipamiento de la biblioteca. En este sentido, la zona de trabajo y estudio fue aquella que se logró identificar en mayor medida, la cual se observó en 19 de las 30 bibliotecas visitadas. Por su parte, las zonas de lectura que menos existían eran la zona audiovisual, la juvenil, la zona de últimas adquisiciones y la hemeroteca, ante lo cual es posible destacar que **en general no existen zonas diferenciadas más allá de aquellas destinadas a la lectura.**

A partir de la observación realizada, es posible señalar que en general las bibliotecas no contaban con las distintas zonas de lectura debidamente identificadas y acondicionadas, no obstante, si se contaba con el material asociado a estas zonas de lectura, como son colecciones destinadas a público infantil, juvenil, lectura informal o equipo audiovisual.

Una hipótesis que podría explicar esta situación, sería que, dado que en general las bibliotecas visitadas tendrían un espacio limitado, no les es posible poder ampliar los espacios ni tampoco poder hacer una división de estos para contar con diversas áreas de lectura o desarrollar múltiples actividades. En este sentido, las bibliotecas contarían con un espacio único que se va transformando en distintas áreas a partir del uso que le van dando los usuarios.

Estas dificultades estarían asociadas con la falta o limitación de recursos económicos, para poder invertir en la biblioteca y en mejor infraestructura. Sin embargo, es posible señalar a partir de las entrevistas realizadas que algunos directores visualizarían la biblioteca como un potencial espacio pedagógico que contribuye al proceso de aprendizaje, por tanto, estarían más dispuestos a invertir en la biblioteca y realizar gestiones para contar con los recursos que sean necesarios para la biblioteca.

Tabla 9 Identificación de zonas de lectura

La biblioteca...	Sólo E. Básica	E. Básica y Media	Total
Cuenta con un área de lectura informal	11	3	14
Cuenta con sillones para la zona de lectura	5	5	10
Cuenta con hemeroteca y/o suscripciones periódicas	3	5	8
Cuenta con zona infantil	10	3	13
Cuenta con zona juvenil	5	1	6
Cuenta con zona audiovisual	6	1	7
Cuenta con una zona de últimas adquisiciones	2	6	8
Cuenta con zona de referencia y consulta	5	6	11
Cuenta con zona de trabajo y estudio	11	8	19

Fuente: Clodinámica

5.1.2. Perfil del equipo CRA

Según la Federación Internacional de Asociaciones de Bibliotecarios y Bibliotecas, la riqueza y la calidad de una biblioteca están estrechamente ligados a las capacidades y competencias del personal. En ese sentido, se plantea como esencial contar con un *staff* apropiado y comprometido con los objetivos de la biblioteca, compuesto por bibliotecarios titulados y bibliotecarios auxiliares y deben contar con una formación adicional en teoría educacional y pedagogía (IFLA, 2015).

En complemento, se resalta la importancia de que el encargado trabaje conjuntamente con el equipo directivo y el cuerpo docente, apoyando la planificación e implementación del currículo. Para esto, debe contar con conocimientos y habilidades que les permitan entregar oportunamente información, siendo expertos en todo tipo de fuentes, además debe ser un activo promotor de la lectura. Con todo esto, el encargado CRA debe ser capaz de satisfacer las múltiples necesidades de la comunidad educativa (IFLA, 2015).

Dicho esto, el elemento asociado al perfil del equipo CRA, se vuelve determinante para el uso y el provecho que se les saca hoy en día a las bibliotecas escolares en los diferentes establecimientos visitados, por lo tanto, es fundamental conocer este elemento.

El siguiente apartado, da cuenta de los hallazgos encontrados en los establecimientos visitados respecto del perfil de los equipos CRA, diferenciando entre los encargados y los coordinadores. Específicamente, se identificará la composición del equipo CRA, las funciones del encargado CRA, para luego profundizar en el perfil sociodemográfico del equipo, su formación profesional y su experiencia laboral.

Composición y funciones del equipo CRA

El estándar de las bibliotecas CRA define que este debe estar compuesto por personal remunerado y con un horario especial asignado para este trabajo. Específicamente, el estándar define 3 integrantes: el coordinador del CRA, encargado del CRA y Auxiliar (MINEDUC, 2011). Respecto a la composición de los equipos de las bibliotecas CRA visitadas en el estudio, 20 bibliotecas sólo cuentan con un encargado CRA, es decir, en ellas no es posible referirse a un equipo, mientras que 10 bibliotecas cuentan con un equipo conformado por dos personas (encargado y coordinador CRA) (Ver Tabla 10).

Tabla 10: ¿Cuántas personas componen el equipo CRA?

	Frecuencia	%
Solo Encargado	20	67%
Equipo CRA (2 personas)	10	33%
TOTAL	30	100%

Fuente: Cliodinámica a partir de Ficha de caracterización equipo CRA

En función de las características de los establecimientos educacionales, y en específico de acuerdo a su tamaño, es posible apreciar que de acuerdo con los estándares CRA aquellos establecimientos con una matrícula superior a 51 estudiantes, deben contar con un encargado y un coordinador CRA, sin embargo, tal como se aprecia en la Tabla 11 esta relación no se estaría dando del todo. De los establecimientos seleccionados en la muestra, sólo tres cuentan con una matrícula inferior a 50 estudiantes, y por tanto el equipo directivo y los docentes pueden hacerse cargo de la gestión de la biblioteca CRA. Por tanto, todo el resto de los establecimientos debiese tener tanto un encargado

CRA como un coordinador pedagógico, existiendo diferencias en su carga horaria pero no en la existencia del rol en la medida que aumenta la matrícula.

Tabla 11 Relación Equipo – Tamaño Establecimiento

Matrícula	Solo Encargado	Equipo	Total
Alta	2	6	8
Media	7	4	11
Baja	11	0	11
Total	20	10	30

Fuente: Cliodinámica

FUNCIONES DEL ENCARGADO CRA

En cuanto a las **funciones que el encargado CRA** debe desempeñar, el estándar establece que su responsabilidad es principalmente la atención de los usuarios, lo que implica incentivar la lectura, ayudar en la búsqueda del material, generar un buen ambiente para la lectura, junto con clasificar y mantener en buen estado la colección (MINEDUC, 2011). Durante el terreno, se identificó que los encargados desempeñan funciones que son propias del CRA y otras que no, es decir, un encargado puede tener dedicación exclusiva a la biblioteca o puede no tenerla.

En la siguiente tabla se exponen las principales funciones declaradas por los encargados CRA, en donde el total de los casos reconoce dentro de sus funciones la administración del material, lo que incluye la gestión de préstamos, cuidado y mantención de los recursos, atención de usuarios, coordinación de horarios y usos del espacio. En menor medida se declara como función incentivar la lectura y/o desarrollar un plan lector, así como también la coordinación con los docentes y el equipo directivo. Adicionalmente, se identificaron funciones como hacer clases y tomar pruebas en contextos de reemplazos y, establecer redes y organizar actividades de relacionadas con la gestión cultural.

Tabla 12: ¿Cuáles son sus principales funciones como encargado CRA?⁴

	Frecuencia	%
Administración del material	30	100,0%
Incentivar la lectura y/o desarrollar plan lector	9	30,0%
Coordinación y apoyo a docentes	9	30,0%
Coordinación con equipo directivo	2	6,7%
Hacer clases y tomar pruebas	2	6,7%
Establecer redes con otras bibliotecas	1	3,3%
Gestión cultural	1	3,3%

Fuente: Cliodinámica a partir de Ficha de caracterización equipo CRA

La dedicación exclusiva es otro de los aspectos definidos a nivel de literatura como un elemento fundamental para un funcionamiento adecuado de la biblioteca. Este aspecto es importante, en la medida en que permite la concentración de las funciones y una completa disposición para apoyar a los distintos actores de la comunidad educativa en todo momento (CERLALC; UNESCO, 2007). Como muestra la Tabla 13, esta condición de exclusividad de funciones se da en la mitad de los establecimientos visitados.

⁴ Pregunta múltiple, es decir, un encargado puede desempeñar más de una de estas funciones, por lo que los porcentajes no sumaran 100%

Tabla 13: A parte de su rol en el equipo CRA, ¿cumple con otra función en este establecimiento?

	Frecuencia	%
Si	15	50,0%
No	15	50,0%
TOTAL	30	100%

Fuente: Cliodinámica a partir de Ficha de caracterización equipo CRA

Específicamente, aquellos encargados que declaran cumplir otras funciones, también se desempeñan como docentes o bien, como reemplazos de docentes. Desde el discurso, esto fue encontrado frecuentemente, y estaría relacionado con las condiciones y recursos de algunos establecimientos, donde los reemplazos son contingencias que ocurren y deben ser rápidamente subsanadas, en donde el encargado CRA, siendo docente en gran parte de los casos, es una alternativa viable y recurrente para cubrir a otro docente.

“la encargada además tiene que hacer reemplazo, lo que pasa es que aquí todos los profesores que ocupan otros cargos, tenemos que hacer un reemplazo cuando falta gente”

(Equipo directivo, Establecimiento Particular Subvencionado, sin informe, Región Metropolitana)

De la misma forma, se identificaron funciones como apoyo administrativo, auxiliar, entre otros. Los que puede estar vinculado a los recursos limitados que pueden tener los establecimientos.

Tabla 14: ¿Qué otra función desempeña usted en este establecimiento?

	Frecuencia	%
Docente	6	40,0%
Reemplazo de docentes	3	20,0%
Apoyo administrativo	1	6,7%
Auxiliar	1	6,7%
Comité paritario y psicosocial	1	6,7%
Encargada de convivencia escolar	1	6,7%
Encargada de salud y portera	1	6,7%
Encargado sala de enlaces	1	6,7%
TOTAL	15	100%

Fuente: Cliodinámica a partir de Ficha de caracterización equipo CRA

Ahora bien, no sólo desde la literatura y desde los estándares se habla de la importancia de la dedicación exclusiva del encargado. Esto también se puede encontrar en el discurso de los actores, en donde se identifican dificultades provocadas por la asignación de múltiples tareas, lo que limita que se puedan desarrollar más proyectos y actividades focalizados y coherentes con los fines que persigue la biblioteca. Aquí se menciona las implicancias que tiene realizar reemplazos, en donde el acceso a la biblioteca es limitado por la ausencia del encargado, en otras palabras, que el encargado este cumpliendo otras funciones, puede implicar que la biblioteca no esté disponible en todo momento.

“Encuentro que tiene muchos cargos (...) hay semanas enteras que no está acá porque está haciendo reemplazos arriba.”

(Docente, Establecimiento con informe, Región de O'Higgins)

FUNCIONES DEL COORDINAR CRA

En cuanto a la figura del coordinador CRA, los estándares establecen que este debe ser un complemento para las funciones que realiza el encargado, siendo necesario que este cuente con al menos una formación bibliotecaria básica (MINEDUC, 2011). En este contexto, las principales funciones declaradas por los coordinadores CRA

Tabla 15: ¿Cuáles son sus principales funciones como coordinador CRA?⁵

	Frecuencia	%
Coordinación pedagógica	4	50,0%
Administración del material y organización de la colección	3	37,5%
Comunicación entre docentes y biblioteca CRA	3	37,5%
Realizar trabajo de plan lector	2	25,0%
Organizar actividades y proyectos	2	25,0%
Gestión cultural	1	12,5%

Fuente: Cliodinámica a partir de Ficha de caracterización equipo CRA

Adicionalmente, y considerando que el coordinador CRA no tiene dedicación exclusiva a su rol dentro de la Biblioteca CRA, un 70% señaló desarrollar otras funciones dentro del establecimiento educacional, es decir, existen 3 coordinadores CRA que sólo se dedican a esta función. Entre las cuales se destaca principalmente ser profesor jefe de algún curso dentro del establecimiento educacional, o desempeñar funciones como docente en alguna asignatura específica.

Al observar estos resultados, se debe tener en cuenta que, durante el trabajo de campo, fue complejo identificar inmediatamente esta figura, puesto que incluso en algunos establecimientos, no estaba clara. Esto implicó que su identificación se daba en medio de las mismas aplicaciones y no necesariamente durante el primer acercamiento a pesar de que la estrategia incluía la identificar durante el contacto la existencia del coordinador.

Esta falta de claridad respecto del encargado también se visualizaba a nivel de las funciones que desempeñaba, puesto que en cada establecimiento el coordinador estaba a cargo de tareas distintas. En algunos casos, este contaba sólo con un máximo de 5 horas semanas en donde apoyaba en la atención de público, mientras que en otros se encargada de la gestión cultural y el desarrollo de actividades extraprogramáticas. En aquellos casos en donde se establecía un rol activo en la integración de la biblioteca con la gestión curricular, se corría el riesgo de no involucrar al encargado CRA en estas funciones, limitando el trabajo colaborativo en este ámbito y dividiendo funciones, en otras palabras, el encargado se hacía cargo de lo administrativo, mientras que el coordinador trabajaba en conjunto con el jefe de UTP los aspectos curriculares.

En definitiva, en los establecimientos estudiados existen diferentes formas de entender el rol del coordinador y, por lo tanto, las funciones que desempeñan son variadas. El fundamental definir y difundir los objetivos de esta figura y los resultados esperados, para que se genere sinergia entre los diferentes roles y se establezcan objetivos comunes.

⁵ Pregunta múltiple, es decir, un encargado puede desempeñar más de una de estas funciones, por lo que los porcentajes no sumaran 100%

DEDICACIÓN HORARIA DE LOS EQUIPOS CRA

Respecto a las horas que tienen los encargados para dedicarse exclusivamente a las labores de la biblioteca CRA, más de la mitad cuenta con jornada completa, es decir, 18 encargados cuentan con 44 horas semanales para desempeñar estas funciones. Desde el estándar (MINEDUC, 2011), esto se define como un elemento clave para el correcto desarrollo de las tareas del encargado, en donde lo adecuado es que el encargado cuente con al menos 40 horas de dedicación exclusiva. En complemento, sólo 3 coordinadores CRA (los que señalan tener dedicación exclusiva para la biblioteca) también señalan dedicar 44 horas semanales (Ver Tabla 16)

Por el contrario, se identifican casos en donde los encargados cuentan con 5 horas o menos y otros en los que tienen entre 10 y 15 horas, lo que resulta deficiente desde la perspectiva del estándar (corresponde al 20% del total de establecimientos educacionales). En el caso de los coordinadores, el 40% se concentra en este rango de horas, seguidos por un 20% que señala tener entre 30 y 38 horas de dedicación exclusiva para desarrollar funciones en la biblioteca CRA.

Dentro de este contexto, importante considerar, que algunos de los establecimientos visitados son multigrados, por lo tanto, es generalmente sólo un docente quien también desempeña otras funciones, entre las cuales se encuentra ser encargado CRA, lo que da cuenta de que estas condiciones de contexto de cada colegio no permiten dar cumplimiento al estándar establecido para el correcto funcionamiento de la biblioteca. A modo de hipótesis es posible plantear que los establecimientos no cuentan con los recursos suficientes para disponer de profesionales con horario exclusivo.

Tabla 16: ¿Cuántas horas tiene de dedicación exclusiva a las labores de CRA por semana?

	Encargado		Coordinador		Total	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
5 o menos horas	3	10,0%	1	10,0%	4	10,0%
Entre 10 y 15 horas	3	10,0%	4	40,0%	7	17,5%
Entre 30 y 38 horas	6	20,0%	2	20,0%	8	20,0%
44 horas	18	60,0%	3	30,0%	21	52,5%
Total	30	100%	10	100%	40	100%

Fuente: Cliodinámica a partir de Ficha de caracterización equipo CRA

En cuanto a la coordinación interna de cada establecimiento, más de la mitad de los equipos CRA reconoce al director como jefatura directa (67,5%) mientras que 10 casos afirman que este es el jefe de UTP (25%) y sólo en un caso es un docente jefe de departamento. Cabe mencionar que ninguno de los encargados o coordinadores CRA de los establecimientos visitados, señalo tener al sostenedor como jefatura directa, lo que da cuenta de que no existe un vínculo directo de este actor con el encargado CRA, de hecho, a lo largo de las entrevistas, no se identificó un trato directo de estos actores.

Tabla 17: ¿Quién es su jefatura directa dentro del establecimiento educacional?

	Encargado		Coordinador		Total	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Director	19	63,3%	8	80,0%	27	67,5%
Jefe de UTP	8	26,7%	2	20,0%	10	25,0%
Sostenedor	1	3,3%	0	0,0%	1	2,5%
Jefe de departamento	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Otro	2	6,7%	0	0,0%	2	5,0%
Total	30	100%	10	100%	40	100%

Fuente: Cliodinámica a partir de Ficha de caracterización equipo CRA

Perfil sociodemográfico del equipo CRA

Como punto de partida para identificar cuáles son las principales características de las personas que componen los equipos CRA de los establecimientos educacionales seleccionados para el estudio, cabe destacar que, existe una clara tendencia en cuanto al sexo, en donde predomina la **presencia de mujeres por sobre la de hombres**, es decir, nos enfrentamos a equipos CRA con una fuerte presencia femenina en su composición. En este contexto, el 77,5% de los miembros de equipos CRA corresponde a mujeres, y sólo un 22,5% a hombres, situación que es más evidente en el caso de la figura del coordinador, donde prácticamente todos los encuestados corresponden a mujeres (90%)

Tabla 18: Sexo de los miembros del equipo CRA

	Encargado		Coordinador		Total	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Mujer	22	73,3%	9	90,0%	31	77,5%
Hombre	8	26,7%	1	10,0%	9	22,5%
TOTAL	30	100%	10	100%	40	100%

Fuente: Cliodinámica a partir de Ficha de caracterización equipo CRA

En cuanto a la edad de las personas que forman parte de los equipos CRA, se observa un promedio de edad de 47 años, concentrándose bajo los 50 años de edad. En el caso concreto de los encargados, se observó que el encargado de menor edad tiene 22 años, mientras que el mayor alcanzaba los 67 años, con un promedio general de 49,0. Al agrupar las edades en tramos, se observa que 7 casos tienen entre 22 y 39 años, 10 tienen entre 41 y 49 años, 6 tienen entre 50 y 59 años y 6 tienen 60 o más años, los cuales pueden ser catalogados como tercera edad. Si bien el estándar de las bibliotecas CRA no determina de manera explícita un mínimo o un máximo de edad del encargado, cabe destacar que el máximo registrado es de 67, lo que supera la edad de jubilación actual en Chile.

En el caso de los coordinadores, se identifica una clara presencia de profesionales más jóvenes, ya que prácticamente la mitad de ellos se ubica en el rango bajo los 40 años de edad, y sólo 2 coordinadores pertenecen a la tercera edad (Ver Tabla 19).

Tabla 19: Edad de los miembros del equipo CRA⁶

	Encargado		Coordinador		Total	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Entre 22 a 39 años	7	24,1%	4	44,4%	11	28,9%
Entre 40 y 49 años	10	34,5%	1	11,1%	11	28,9%
Entre 50 y 59 años	6	20,7%	2	22,2%	8	21,1%
60 años o más	6	20,7%	2	22,2%	8	21,1%
Total	29	100%	9	100%	38	100%

Fuente: Cliodinámica a partir de Ficha de caracterización equipo CRA

Formación profesional

Respecto a la formación profesional de las personas que componen los equipos CRA, los estándares nacionales definen que el encargado CRA puede ser un docente, un licenciado en letras, un técnico en biblioteca o un bibliotecario profesional. En cualquiera de los casos, se espera que reciba al

⁶ El número total de casos es de 38 puesto que se registraron 2 casos sin respuesta.

menos una capacitación que le permita cumplir correctamente con las funciones que le corresponden, dando respuesta a las múltiples necesidades de un establecimiento educacional (MINEDUC, 2011).

La importancia de la formación profesional del encargado, tiene que ver con que su estatus es un habilitante para que este sea realmente una influencia a nivel pedagógico, para que sea considerado parte del equipo y se desarrolle un trabajo conjunto para la planificación y evaluación de proyectos, y la selección y evaluación de los materiales disponibles (CERLALC; UNESCO, 2007).

Con todo esto, la profesión resulta ser un factor importante de observar en los establecimientos visitados. La Tabla 20 muestra en detalle las profesiones de cada uno de los miembros de los equipos CRA, donde es posible destacar.

- En el caso de los **encargados CRA**, 14 casos, correspondientes a un 46,7% de la muestra, tienen formación profesional en pedagogía, mientras que, en 4 casos, el encargado CRA tiene otra profesión (tales como informático, asistente social) y 4 tienen una formación profesional vinculada a la bibliotecología. Un aspecto relevante a observar, es que 8 de los encargados no cuenta con una profesión, lo que equivale a un 26,7%.

En el discurso de los propios establecimientos, se reconoce el aporte que puede significar que un encargado cuente con formación docente, puesto que tiene la experiencia del trabajo dentro de la sala de clases y conoce el trabajo que se realiza, logrando identificar los materiales adecuados para apoyar el trabajo de los docentes, así como también, logra vincular estos conocimientos con las actividades que desarrolla al interior de la biblioteca.

“Yo creo que es súper importante porque ella trabajó mucho con básica, entonces conoce mucho del trabajo de aula, y ella es una profesora que hizo mucho trabajo... trabajo de investigación, trabajos prácticos, entonces es lo mismo que ella va llevando en esta aula”

(Equipo directivo, Establecimiento sin informe, Región Metropolitana)

- En el caso de los **coordinadores CRA**, todos los encuestados son docentes, es decir, cuentan con una profesión en el área de la pedagogía, lo cual se alinea con las definiciones que hacen los estándares CRA para sus funciones como un apoyo pedagógico en el rol de la biblioteca.

Tabla 20: ¿Cuál es su profesión?

	Encargado		Coordinador		Total	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Pedagogía	14	46,7%	10	100,0%	24	60,0%
Bibliotecología	4	13,3%	0	0,0%	4	10,0%
Otra profesión	4	13,3%	0	0,0%	4	10,0%
No tiene profesión	8	26,7%	0	0,0%	8	20,0%
Total	30	100%	10	100%	40	100%

Fuente: Cliodinámica a partir de Ficha de caracterización equipo CRA

En complemento con lo anterior, y en relación a los años de antigüedad de la obtención de su título, se destaca que solo 3 casos obtuvieron su título hace menos de 5 años (8,6%), seguido por un 34,3% que obtuvo su título hace más de 10 años (pero menos de 5 años), y por un 25,7% que lo obtuvo en un rango de entre 11 y 20 años. Por último, el 31,4% de los casos señaló haber obtenido su título profesional hace más de 20 años. Es importante recordar que la distribución de los resultados puede

estar relacionada con la edad de los miembros de los equipos CRA que participaron del estudio. Al desagregar los resultados por el tipo de miembro del equipo CRA, se observa lo siguiente:

- En el caso de los encargados, en promedio los encargados cuentan con este hace 18,5 años, en donde el mínimo identificado fue de 2 años y el máximo de 42 años, lo que da cuenta de la variedad de perfiles a nivel de experiencia que existen entre los diferentes encargados CRA. Al observar la distribución por tramos, se destaca que 8 de los encargados obtuvieron su título desde hace más de 21 años.
- En el caso de los coordinadores CRA, el mínimo de antigüedad es de 6 años y el máximo de 38 años, con un promedio de antigüedad de 17,1 años. Por tanto, a diferencia de los encargados, no existen profesionales con menos de 5 años de experiencia laboral, y la mayor parte se concentra en el tramo 5 y 10 años (50%), aunque en términos generales no se aprecian grandes diferencias dentro del equipo CRA.

Tabla 21: ¿Hace cuantos años obtuvo su título?⁷

	Encargado		Coordinador		Total	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Menos de 5 años	3	12,0%	0	0,0%	3	8,6%
Entre 5 y 10 años	7	28,0%	5	50,0%	12	34,3%
Entre 11 y 20 años	7	28,0%	2	20,0%	9	25,7%
21 años o más	8	32,0%	3	30,0%	11	31,4%
Total	25	100%	10	100%	35	100%

Fuente: Cliodinámica a partir de Ficha de caracterización equipo CRA

De manera complementaria, la mayoría de las personas que componen los equipos CRA dieron cuenta de haber realizado algún tipo de especialización en los últimos 5 años (Ver Tabla 22), y de forma más específica:

- En el caso de los **encargados CRA**, se destaca que 18 de ellos, es decir, más de la mitad de los casos (60%), afirma que ha realizado algún tipo de especialización durante los últimos 5 años. Cabe mencionar que de estos encargados que cuenta con alguna especialización, 11 no poseen título de docente.
- En el caso de los **coordinadores CRA**, 8 de ellos señalaron haber realizado alguna especialización en los últimos 5 años, y sólo 2 respondieron lo contrario.

Tabla 22: En los últimos 5 años, ¿Ha realizado alguna especialización?

	Encargado		Coordinador		Total	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Si	18	60,0%	8	80,0%	26	65,0%
No	12	40,0%	2	20,0%	14	35,0%
Total	30	100%	10	100%	40	100%

Fuente: Cliodinámica a partir de Ficha de caracterización equipo CRA

Al profundizar en el tipo de especialización realizado por los miembros de los equipos CRA, es posible destacar (Ver Tabla 23) que la mayor parte de ellos realizó un curso de especialización (73,1%), tanto para encargados (13 equivalentes a 72,2%) como a coordinadores CRA (6 equivalentes a un 75%).

⁷ El número total de casos es de 25 puesto que se registraron 5 casos sin respuesta en las fichas de caracterización.

Tabla 23: ¿Qué tipo de especialización?⁸

	Encargado		Coordinador		Total	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Curso de especialización	13	72,2%	6	75,0%	19	73,1%
Diplomado	6	33,3%	1	12,5%	7	26,9%
Magíster	2	11,1%	0	0,0%	2	7,7%
Pasantía	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Otro, ¿Cuál?	2	11,1%	1	12,5%	3	11,5%
Total	23	-	8	-	31	-

Fuente: Cliodinámica a partir de Ficha de caracterización equipo CRA

Adicionalmente, de los 26 miembros de equipos CRA que señalaron haber recibido algún tipo de especialización (Ver Tabla 22), 15 casos corresponden a especializaciones temáticas vinculadas a las bibliotecas CRA. También se identificaron especializaciones vinculadas al currículo y a literatura infantil, y en el caso específico de los encargados CRA se identifican especializaciones en temáticas como inglés, religión y otras áreas. Si bien con esto último no es posible decir que las especializaciones no tengan relación, pues están dentro del ámbito pedagógico, por lo tanto, pueden significar un aporte para el desarrollo de sus funciones como encargado.

Ante estos resultados, es posible preguntarse por el nivel de interés que pueden tener los equipos CRA para mejorar y aumentar sus conocimientos y habilidades respecto de la labor que realizan. Al observar que, en el caso de los encargados, casi la mitad de los casos que no ha realizado ningún tipo de especialización, por tanto, cabe preguntarse por el interés que estos tienen, sus proyecciones futuras en el cargo, o bien, de la suficiencia de la oferta de especializaciones en temáticas vinculadas con su profesión y no con su cargo actual. Sin embargo, este dato no es suficiente para generalizar y obtener conclusiones al respecto que sean aplicables a la realidad de los establecimientos del país.

Si bien estas especializaciones pueden ser un aporte, en la medida en que se pueden vincular al quehacer pedagógico, a modo de hipótesis es posible decir que este resultado da cuenta de que hay encargados que se encuentran interesados por especializarse en un área distinta a la biblioteca CRA.

Tabla 24: ¿En qué temática(s)?⁹

		Encargado		Coordinador		Total	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Vinculadas a la biblioteca	Bibliotecas CRA	12	66,7%	3	42,9%	15	60,0%
	Currículo	2	11,1%	0	0,0%	2	8,0%
	Literatura infantil	1	5,6%	1	14,3%	2	8,0%
No vinculadas a la biblioteca	Inglés	1	5,6%	0	0,0%	1	4,0%
	Religión	1	5,6%	0	0,0%	1	4,0%
	Historia, ciencias y lenguaje	1	5,6%	0	0,0%	1	4,0%
	Formación ciudadana	0	0,0%	1	14,3%	1	4,0%
	DUA	0	0,0%	1	14,3%	1	4,0%
	Matemáticas	0	0,0%	1	14,3%	1	4,0%
Total		18	100%	7	100%	25	100%

Fuente: Cliodinámica a partir de Ficha de caracterización equipo CRA

⁸ Pregunta múltiple, es decir, un encargado puede contar con más de un tipo de especialización durante los últimos 5 años, por lo que los porcentajes no sumaran 100%

⁹ El número total de casos es de 25 puesto que se registró 1 caso sin respuesta en las fichas de caracterización.

En definitiva, la formación profesional debiese ser considerada como un elemento fundamental dentro del perfil de los equipos CRA, pero por sobre todo de los encargados CRA, no sólo porque le permite al encargado contar con los conocimientos y habilidades para desarrollar eficientemente su función, sino también para que este se constituya como un apoyo y un referente en el quehacer pedagógico. A modo de hipótesis y según lo observado en los establecimientos visitados, la formación profesional podría ser comprendida como un habilitador para que este participe activamente en el currículo y en logro de los objetivos de aprendizajes de los estudiantes, validándose ante el resto de los docentes y el equipo directivo.

Experiencia laboral

En complemento con la formación profesional, la experiencia laboral constituye un elemento importante a la hora de caracterizar a los equipos CRA, pues da cuenta de su trayectoria en torno a las bibliotecas escolares. En términos generales, la mayor parte de los miembros del equipo CRA desempeña sus funciones en la biblioteca en un tramo de 1 a 5 años (52,5%), y una proporción importante (20%) desde hace más de 10 años. En términos más específicos:

- En el caso de los **encargados CRA**, 3 de ellos desempeñan funciones hace menos de 1 año, 16 de los 30 encuestados desarrolla sus funciones en la biblioteca en un periodo de 1 a 5 años, 5 de ellos desde hace 6 a 10 años, y 6 encargados trabajan en la biblioteca hace más de 10 años. Estos resultados, dan cuenta de que la mitad de los encargados considerados dentro del estudio se desempeña hace más de 6 años en sus funciones, lo cual daría cuenta de cierta estabilidad en las funciones que realizan.
- Por el contrario, en el caso de los **coordinadores CRA**, se aprecia menor antigüedad laboral como apoyo pedagógico de las bibliotecas CRA, ya que más de la mitad de ellos se desempeña en este rol desde hace menos de 5 años (Ver Tabla 25)

Tabla 25: Antigüedad trabajando en la biblioteca CRA

	Encargado		Coordinador		Total	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Menos de 1 año	3	10,0%	3	30,0%	6	15,0%
Entre 1 y 5 años	16	53,3%	5	50,0%	21	52,5%
Entre 6 y 10 años	5	16,7%	0	0,0%	5	12,5%
Más de 10 años	6	20,0%	2	20,0%	8	20,0%
Total	30	100%	10	100%	40	100%

Fuente: Cliodinámica a partir de Ficha de caracterización equipo CRA

Respecto a la trayectoria, cabe destacar que una proporción menor de miembros de equipo CRA había desempeñado con anterioridad este tipo de funciones en otro establecimiento (9 casos), los cuales corresponden a 2 casos de coordinadores CRA y 7 casos de encargados CRA. En este contexto, la mayor parte de los equipos, no contaría con experiencia previa al momento de enfrentarse por primera vez al cargo, por tanto, cobra mayor relevancia las especializaciones que ellos han realizado en torno a temáticas de la biblioteca CRA.

Tabla 26: ¿Trabajó anteriormente en la biblioteca CRA de otros establecimientos?¹⁰

	Encargado		Coordinador		Total	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Si	7	23,3%	2	22,2%	9	23,1%
No	23	76,7%	7	77,8%	30	76,9%
Total	30	100%	9	100%	39	100%

Fuente: Cliodinámica a partir de Ficha de caracterización equipo CRA

Con lo anterior, cabe preguntarse acerca de cómo estas personas llegan a desempeñar las funciones en una biblioteca CRA. En el discurso de los actores, se identificaron dos posibles escenarios:

- Uno de los discursos frecuentes, particularmente en los casos de encargados CRA de mayor edad, fue que la decisión de asignarles estas funciones se relaciona con su edad y la cercanía con la jubilación. En otras palabras, desempeñarse como encargado CRA es una alternativa para aquellos docentes de mayor edad que cuentan con una larga trayectoria de trabajo en aula, lo que implica que hay “un mayor desgaste” por todo lo que implica cumplir con estas funciones y el trabajo con un curso numeroso.

“lo que pasa es que ella (Encargada CRA) en un momento tuvimos que decidir, nos faltaba una persona para el CRA, porque se había ido a la persona que estaba, y teníamos que ver a quién íbamos a poner, y decidimos poner Ximena, primero porque igual ya estaba grandecita para la sala, mucha pega, necesitas ocupar mucho más tu voz, tu energía, la conciencia, entonces ya se le estaba complicando más los cursos, era la oportunidad para aprovecharla dentro en otro lugar”

(Equipo directivo, Establecimiento sin informe, Región Metropolitana)

- Así mismo, se identificaron otros casos de encargados que iniciaron en el establecimiento cumpliendo otras funciones como, por ejemplo, auxiliares, en donde se les fue asignando progresivamente más funciones. En ese sentido, a modo de hipótesis es posible decir que, en estos casos, la asignación del rol como encargado CRA se asemeja a un ascenso.
- En el caso específico de los coordinadores CRA, no existe completa claridad sobre como llegan a desempeñar ese rol, sin embargo, en algunos casos se da cuenta de que estaría relacionado con la disponibilidad en su carga horaria (un profesor con horas disponibles)

En definitiva, aspectos que son propios del encargado y del coordinador, como lo son su formación profesional y experiencia laboral, así como los aspectos que tienen que ver con la conformación del equipo y las funciones asignadas, constituyen elementos determinantes para el funcionamiento de la biblioteca, puesto que, una biblioteca con todas las condiciones establecidas en el estándar podría, en teoría, definir objetivos y visualizar resultados concretos en relación al fomento lector y a la gestión pedagógica en general.

Sin embargo, los establecimientos visitados dan cuenta de la diversidad de realidades en las que se da el funcionamiento de una biblioteca CRA. Esto implica que existen diferentes formas de coordinación en función de los recursos disponibles, como lo son la dotación de personal, que determinan actualmente el trabajo de un encargado CRA. Desde la perspectiva de los establecimientos, la figura del encargado es muchas veces vista como multidimensional y no siempre con un foco pedagógico.

¹⁰ Existe un caso perdido en la pregunta, razón por la cual el total es 39 y no 40.

5.1.3. Características de la colección

De acuerdo con los estándares CRA y por los estudios que dan cuenta del uso y estado de las bibliotecas CRA (Universidad Alberto Hurtado, 2008), se comprende por colección de las bibliotecas CRA a los distintos recursos pedagógicos entre los cuales se encuentran materiales impresos (libros, diarios y revistas), material audiovisual (video, DVD, mapas), instrumentales (herramientas, juegos, modelos, maquetas) y recursos digitales (softwares educativos, CD Rom, libros digitales).

Adicionalmente, la literatura señala que el éxito de una biblioteca no radica únicamente en la existencia de dichos recursos, sino también en su calidad, dado que son el elemento principal para invitar y motivar a los usuarios para que puedan visitar la biblioteca, decantarse por la lectura y satisfacer sus necesidades de información (Comisión Técnica de Bibliotecas Escolares, 2011)

En función de lo anterior, en el siguiente apartado se presenta la composición de la colección de las bibliotecas visitadas, sus características y la evaluación de los recursos con los que cuentan las bibliotecas.

Composición de la colección

En primer lugar, para conocer cómo se caracteriza la colección de las bibliotecas CRA visitadas en el estudio, se da cuenta de su composición, incorporando elementos como la cantidad de volúmenes y/o títulos disponibles, seguido por las áreas temáticas en las cuales se distribuyen, la existencia de otro tipo de recursos con los que cuentan las escuelas y la evaluación que hacen de estos recursos.

Por composición de la colección, se entenderá como aquellos recursos que forman parte de una biblioteca CRA, es decir, libros, material didáctico, mapas, atlas, revistas, juegos y recursos audiovisuales.

Con respecto a la cantidad de títulos y stock de libros que debe poseer una biblioteca escolar, los estándares de la IFLA (2015) señalan que la biblioteca escolar más pequeña debería constar de, al menos, 2.500 títulos relevantes y actuales para garantizar un stock de libros equilibrado para todas las edades, habilidades e historias personales.

De este modo, los estándares de IFLA (2015) proponen el siguiente estándar ideal que recomienda la cantidad de libros según el tamaño de la matrícula de los establecimientos:

- Establecimientos con 200 alumnos o menos: 3.000 volúmenes.
- Establecimientos entre 200 y 500 alumnos: 4.000 volúmenes.
- Establecimientos entre 500 y 700 alumnos: 6.000 volúmenes.
- Establecimientos con más de 700 alumnos: 10.000 volúmenes.

Sin embargo, a partir del diagnóstico realizado a partir de diversos estudios en el ámbito nacional (Universidad Alberto Hurtado, 2008; MINEDUC, 2011), se reconoce que alcanzar estos estándares internacionales es un desafío e implica un esfuerzo importante desde el Estado, el cual se encuentra pendiente dado los recursos económicos que esto implica. Por esto, los estándares CRA presentan una redefinición respecto a la cantidad de recursos con el que debe contar cada establecimiento según su tamaño, el cual se considera un punto de partida antes de alcanzar lo definido en el ámbito internacional (MINEDUC, 2011)

De este modo, **los estándares CRA establecen que la colección debe contar al menos con 6 libros por estudiante**, tanto en el caso de la educación básica como de la educación media. Adicionalmente, se define que para el caso de los establecimientos que cuentan con una matrícula reducida, se debe contar con una colección fija independiente de la cantidad de estudiantes, la cual se define de la siguiente forma (MINEDUC, 2011):

- Establecimientos que cuentan entre 1 a 50 estudiantes (baja): 250 a 350 ítems
- Establecimientos que cuentan entre 51 a 300 estudiantes (media): 1.400 a 2.100 ítems
- Establecimientos que cuentan con más de 300 estudiantes (alta): 6 ítems por estudiante.

En función de lo anterior, la situación observada en las bibliotecas CRA que fueron visitadas da cuenta de que la mayoría de las escuelas logran cumplir el estándar definido por el CRA respecto a la cantidad de libros que debe contener la colección. De hecho, en las bibliotecas que cuentan con matrículas media y alta, el estándar se ve superado mientras que el promedio de libros de las bibliotecas de establecimientos con matrícula baja se encuentra dentro del estándar.

Tabla 27 Promedio de libros por estudiantes

Recurso	Promedio de libros
Establecimientos que cuentan entre 1 a 50 estudiantes	296
Establecimientos que cuentan entre 51 a 300 estudiantes	2.276
Establecimientos que cuentan con más de 300 estudiantes	5.403

Al profundizar, se observó que el establecimiento que concentraba la mayor cantidad de ítems, se componía por un total de 8.950 libros sobre una matrícula de 682 estudiantes, lo que daba cuenta de un promedio de 13 ítems por estudiante.

Por el contrario, el establecimiento que poseía la menor cantidad de libros era a su vez el que tenía la matrícula de menor tamaño, concentrando así un total de 100 libros para un total de 15 estudiantes, lo que daba cuenta de una cantidad promedio de 6 libros por estudiante. Al cotejar este resultado es posible señalar que, en dicho caso, que resultó ser el que presentó mayores brechas respecto a su colección, no se alcanza el estándar definido para el tamaño de este establecimiento, el que sugiere contar con 250 a 350 ítems, no obstante, se alcanza el promedio de ítems por estudiante.

Tabla 28 Promedio de libros por estudiantes

Recurso	Frecuencia de libros por escuela	Promedio por estudiante
Establecimiento con mayor cantidad de libros	8950	13,2
Establecimiento con menor cantidad de libros	100	6,6
Promedio general	4577	11,5

Fuente: Cliodinámica

En cuanto a la existencia de recursos de la colección, se pudo dar cuenta de que la totalidad de las bibliotecas CRA visitadas (30) cuenta con libros, mapas y atlas. Adicionalmente, una cantidad importante de bibliotecas señaló contar con juegos, calculadores y material didáctico. Entre los recursos que menos se encontraban en las bibliotecas, se observan aquellos recursos de tipo audiovisual tales como equipos de DVD y televisores.

Tabla 29 Existencia de recursos por escuela

Recurso	Frecuencia	%
Libros	30	100%
Mapas y Atlas	30	100%
Juegos	28	93,3%
Calculadoras	28	93,3%
Material didáctico	27	90,0%
Data show	25	83,3%
Computadores para estudiantes	22	73,3%
Equipo portátil de música	21	70,0%
Televisor	18	60,0%
Equipo de DVD	15	50,0%

Fuente: Clodinámica

Respecto a la cantidad de recursos de la colección que sean distintos de libros, se logró dar cuenta de que el material didáctico es aquel que se encuentra más presente en las bibliotecas, contando así con un promedio de 58 ejemplares por escuela. Complementariamente, la existencia de mapas y atlas, además de calculadoras, también son algunos de los recursos que más declaran poseer las bibliotecas, con un promedio de 37 y 27 ejemplares por establecimiento respectivamente.

Del mismo modo, la existencia de recursos de tipo audiovisual sería aquello que las bibliotecas declararían contar con menos frecuencia, tales como equipos de DVD, televisores, equipos de música, proyectores y computadores. La menor cantidad de recursos de este tipo podría estar relacionada con que son elementos que tienen un alto costo, además de que son recursos que no necesitarían ser utilizados en forma individual por estudiante, y serían más bien utilizados a nivel de curso o en forma grupal. Esto no implica que los establecimientos no cuenten con estos recursos, sino más bien que no están bajo la administración del CRA o no pertenecen a la biblioteca, puesto que suelen ubicarse en la sala de enlaces u otras dependencias para el uso del recurso audiovisual.

Tabla 30 Promedio de recursos por escuela¹¹

Recurso	Promedio por escuela
Material didáctico	58
Mapas y Atlas	37
Calculadoras	27
Juegos	6
Computadores para estudiantes	4
Data show	3
Equipo portátil de música	2
Televisor	1
Equipo de DVD	1

Fuente: Clodinámica

Otro aspecto que es relevante de indagar acerca de la composición de la colección es cuáles son las **áreas más nutridas**. Al respecto, se observó que el 61% las bibliotecas visitadas concentran sus recursos en las áreas de lenguaje y obras generales, lo cual se asociaría a recursos de la lectura obligatoria, complementaria, novelas recreativas y de ficción. La mayor concentración de recursos

¹¹ Promedio calculado a partir de establecimientos que señalaron contar con el recurso consultado.

en estas áreas podría explicarse dado que estos recursos tienen una mayor demanda de préstamos y de uso para abordar la asignatura de Lenguaje, a partir del plan curricular que definen los establecimientos, sumado a que los títulos son diferenciados por curso y se van renovando de acuerdo a la lectura complementaria que se define para cada año.

Por otra parte, el 7% de las escuelas declaró que sus recursos se concentran en el área de Historia y geografía, seguido del 5,8% en el área de ciencias sociales. Las áreas de especialidades técnicas, orientación, educación física y música cuentan con la menor cantidad de recursos sobre el total de libros de las colecciones, lo que podría explicarse dado que tradicionalmente el trabajo en estas áreas se realiza de manera práctica, apoyado por otro tipo de recursos.

Tabla 31 Distribución de los contenidos ¹²

Contenidos	Porcentaje sobre el total de libros
Lenguaje	33,2%
Obras generales	27,7%
Historia y geografía	7,2%
Ciencias Sociales	5,8%
Ciencias naturales	4,6%
Matemáticas	3,7%
Inglés	3,4%
Biología	2,2%
Religión	2,2%
Arte	2,1%
Física	1,8%
Química	1,6%
Música	1,4%
Orientación	1,2%
Educación Física	1,0%
Libros para especialidades Técnico-profesional ¹³	0,9%

Fuente: Cliodinámica

Respecto a la **evaluación del estado en que se encuentran los recursos**, se puede dar cuenta que 18 de los encargados CRA señalaron que sus recursos estaban en buen estado y 12 de ellos que se encontraban en estado regular. Respecto al resto de los recursos, una mayor proporción de encargados destacó el buen estado de las calculadoras y data show. Respecto al estado en el que se encuentran otro tipo de recursos tales como material didáctico, mapas y atlas, se observó que una mayor proporción de encargados CRA manifestaron que dichos recursos estaban en un estado regular, lo que podría estar asociado con el desgaste de los recursos producto del uso que se les da, pese a que estos igualmente cumplirían con su funcionamiento y estarían siendo utilizados.

¹² Distribución a partir de la sumatoria de los recursos de todas las escuelas visitadas.

¹³ De los 30 establecimientos visitados, sólo 2 corresponden a establecimientos con enseñanza Técnico Profesional.

Tabla 32 Evaluación de los recursos

Recurso	Malo	Regular	Bueno
Libros	0	12	18
Mapas y Atlas	0	10	20
Juegos	2	9	17
Calculadoras	1	4	23
Material didáctico	0	11	16
Data show	1	2	22
Computadores para estudiantes	2	9	11
Equipo portátil de música	1	6	14
Televisor	0	0	18
Equipo de DVD	0	3	12

Fuente: Clodinámica Ltda.

Finalmente, los estándares del CRA definen que una biblioteca escolar debe contar con suscripciones a periódicos de circulación nacional o regional, a revistas de carácter profesional y a revistas infantiles o juveniles, según la cantidad de estudiantes del establecimiento (MINEDUC, 2011).

La realidad de las bibliotecas visitadas dio cuenta de que **19 de las 30 bibliotecas mantenían un sistema de adquisición a suscripciones periódicas**, donde la suscripción más frecuente eran revistas, principalmente la “National Geographic” y “muy interesante”, mientras que también existían suscripciones a diarios como “El mercurio” y a cómics como “Condorito y Coné”.

Tabla 33 Tipo de suscripciones periódicas¹⁴

Recurso	Frecuencia
Revistas	17
Periódicos	11
Cómics	6

Fuente: Clodinámica

Dentro de la distribución de los recursos del CRA, y de acuerdo a la composición de la colección (en cuanto a cantidad, tipo de recursos y áreas) se indagó en la existencia de material para otros miembros de las comunidades educativas. En este sentido, fue posible apreciar que en 29 de las 30 bibliotecas visitadas se señala contar con material para la lectura de padres y apoderados, y en 20 casos se dio cuenta de la existencia de material destinado para que los padres pueden orientar a sus hijos en aspectos de la vida familiar y educación.

Tabla 34 Existencia de recursos complementarios de la colección

Recurso	Frecuencia	%
Material para la lectura de padres y apoderados	29	96,7%
Material para el desarrollo de docentes	26	86,7%
Material para la formación del equipo CRA	25	83,3%
Material para padres y apoderados en la orientación de los estudiantes	20	66,7%

Fuente: Clodinámica

¹⁴ Pregunta de respuesta múltiple.

Si bien se logró dar cuenta de que las bibliotecas contaban con estos recursos, a partir de la observación realizada se pudo identificar que la variedad de ejemplares de este tipo de recursos era escasa. Ejemplo de ello era la identificación del material para la formación del equipo CRA, el cual consistía principalmente en el documento de los estándares del CRA y los informes de gestión anual.

En función de lo anterior, los estándares del CRA indican que una colección equilibrada debe nutrirse de materiales para los docentes y los adultos pertenecientes a la comunidad educativa, el que deberá tener las siguientes características (MINEDUC, 2011)

- Fuentes de información suficientes para apoyar la preparación y desarrollo de clases de los docentes en todas las áreas del currículo.
- Material para el desarrollo profesional de los docentes con libros de carácter pedagógico y otros que incentiven su gusto por la lectura.
- Información necesaria para padres y apoderados, que considere aspectos de la vida familiar y educación de los hijos.
- Material para apoyar e incentivar el hábito lector de los padres y familias de la comunidad educativa.

Necesidades de actualización

Respecto a la actualización de los recursos de la biblioteca CRA, se entiende por ello todas las acciones relacionadas para cambiar recursos ya existentes en la biblioteca por otros que se encuentren en mejor estado, reemplazarlos por una nueva versión que contenga información actualizada y levantar las necesidades del establecimiento para realizar estos cambios de recursos.

En este contexto, los estándares CRA no establecen qué tipo de recursos son prioritarios para la actualización y dejan abierta la posibilidad para que sean los establecimientos quienes determinen este aspecto según sus necesidades; si establecen que la reposición y actualización debe ser de al menos el 10% de la colección básica anual y 20% de la colección de aula (MINEDUC, 2011)

Al indagar en las necesidades de actualización de las bibliotecas visitadas, fue posible identificar que, en términos generales, los establecimientos no alcanzan a actualizar el 10% de la colección que poseen, y que desde el discurso de los encargados CRA, las necesidades reales de actualización están por sobre el estándar definido.

Al identificar qué cosas son las que actualiza la biblioteca, 27 de los 30 encargados CRA señaló la necesidad de actualizar libros de la colección en primer lugar, seguido de 14 establecimientos que manifestaron la necesidad de actualizar diccionarios y 13 establecimientos señalaron la necesidad de actualizar el material didáctico. Por su parte, los juegos fueron los elementos menos referenciados como prioritario al momento de definir las necesidades de actualización del material de la biblioteca CRA.

Tabla 35 Recursos que se necesita actualizar¹⁵

Recurso	Frecuencia	%
Libros	27	90,0%
Diccionarios	14	46,7%
Material didáctico	13	43,3%
Enciclopedias	11	36,7%
Mapas	9	30,0%
Historietas	9	30,0%
Juegos	4	13,4%

Fuente: Cliodinámica Ltda.

Desde el discurso de los directores y encargados CRA, es posible corroborar que la mayor necesidad de actualización está puesta en los libros. No obstante, esta necesidad se justifica en contar con libros más adecuados a los intereses de los estudiantes, principalmente en lo que respecta a la lectura recreativa, y que puedan ser atractivos para ellos.

“Hay harto material para usar en la biblioteca, pero a nivel de colección, todavía es pobre sobre todo lo que tiene que ver con la lectura por placer. No hay para todos los gustos ni de todos los tipos de lecturas que quisiéramos tener.”

(irector, Establecimiento con informe, Región de O’Higgins)

“A pesar de que tenemos hartos libros, hay pocos que se piden, creo que faltan más, porque muchos de los que tenemos ya no los usan, los profes quieren libros más modernos, y los niños quieren estos libros que son de películas o de series.”

(Encargado CRA, Establecimiento con informe, Región Metropolitana)

Respecto a la **asignatura o área identificada como más prioritaria frente a la necesidad de actualización de recursos**, se observó que en primer lugar los encargados CRA se inclinaban por los recursos de **lectura complementaria**, seguido de aquellos para la asignatura de lenguaje y posteriormente de historia. Por el contrario, los recursos de las asignaturas de especialidades técnicas y artes fueron los menos referenciados como necesidades de actualización de las bibliotecas, lo que a su vez se relaciona con que es el recurso con el que menos cuentan en las bibliotecas, principalmente dado por las características de los establecimientos, los cuales son en su mayoría de enseñanza humanista científica.

Tabla 36 Asignaturas que se requiere actualizar

Recurso	Frecuencia	%
Lectura complementaria	9	30,0%
Lenguaje	7	23,4%
Historia	4	13,3%
Matemáticas	3	10,0%
Ciencias naturales	3	10,0%
Inglés	2	6,7%
Artes	1	3,3%
Especialidades técnicas	1	3,3%

Fuente: Cliodinámica

¹⁵ Pregunta de respuesta múltiple.

- 1) **En primer lugar, los recursos disponibles para esta área no se ajustarían a los intereses de los estudiantes.** La principal razón de estos desajustes en los intereses, sería que los libros no son contemporáneos a la realidad actual de los estudiantes, tanto en los temas que se tratan como en el lenguaje que se utiliza.

“Faltan más libros, más temas de libros para la lectura complementaria, es lo que más piden los niños”

(Encargada CRA, Establecimiento con informe, Región Metropolitana)

“Lo que más nos falta son estos libros de lectura obligatoria, los complementarios, los que se usan en la mañana de la lectura...Lo que hay es lo mismo de hace 10 años atrás, los niños quieren algo más contemporáneo, que use las palabras con las que hablan ellos”

(Docente, Establecimiento sin informe, Región Metropolitana)

“Por ejemplo la historia la Ana Frank, el niño que enloqueció de amor, esas les gustan, y ya esos libros tienen muchos años, si al niño se le da un libro más nuevo, lo motiva más, ay me dicen –tía este libro tienen más años, cuando mi papá estaba aquí leyó este libro- por darte un ejemplo”

(Encargada CRA, Establecimiento con informe, Región Metropolitana)

- 2) Otra razón que podría explicar esta necesidad de actualización de los libros de lenguaje y lectura complementaria, se asociaría con la **cantidad de ejemplares** que disponen las bibliotecas para algunos títulos, no sería suficiente. Dado que los libros de estas áreas son los más demandados por los estudiantes dado el carácter obligatorio que tiene su lectura, se requeriría contar con una cantidad adecuada que permite atender a la demanda en forma simultánea, por tanto, la necesidad vendría a ser aumentar el número de ejemplares de los títulos que tienen menor número de copias.

En complemento, también es posible dar cuenta que al consultar por los niveles de enseñanza que tenían mayores necesidades de actualización, 21 de las 30 bibliotecas visitadas manifestó que **los recursos deberían apuntar a la educación básica.**

Tabla 37 Niveles de enseñanza que necesitan mayor actualización

Recurso	Frecuencia	%
Educación básica	21	70,0%
Educación media	9	30,0%

Fuente: Clodinámica

Al indagar en las diferencias que puedan existir respecto a las necesidades de los estudiantes de educación básica, el discurso de los encargados CRA revela una clara diferenciación en cuanto a los **intereses de los estudiantes** de enseñanza básica y media. Al respecto, se manifiesta que dentro de la enseñanza básica existen diferencias en los intereses de los estudiantes de primer ciclo básico y segundo ciclo básico, tanto en su contenido como en su formato, no obstante, las preferencias de los estudiantes de segundo ciclo se acercarían a las preferencias de los estudiantes de enseñanza media.

De este modo, las necesidades de actualización para el primer ciclo básico se orientarían hacia libros infantiles y cuentos, que se caractericen por ser más ilustrativos, tener una mayor cantidad de imágenes y dibujos, lo cual sería más atractivo para este grupo, mientras que los intereses de los estudiantes de segundo ciclo básico se dirigen a libros que toquen temas más contemporáneos a la

edad de los estudiantes, que retratan experiencias personales de los autores y también hacia otro tipo de recursos como revistas e historietas.

“Para enseñanza básica es primordial, porque son los que más leen y los que menos tienen, pero ahí hay que hacer una diferencia, porque los de primer ciclo leen libros infantiles, libro álbum, material más ilustrativo, con hartos dibujo, harta imagen, y a los de segundo ciclo les gusta más la literatura actualizada, estos libros de jóvenes, de los Youtuber, hartas historietas también...”

(Encargada CRA, Establecimiento con informe, Región Metropolitana)

“Hay alumnos de cuarto básico que piden hartos libros, terceros que solicitan hartos libros, cuentos, lectura infantil, eso es lo que nos falta”

(Encargada CRA, Establecimiento con informe, Región de O’Higgins)

“Necesitamos más variedad de libros atractivos para el segundo ciclo, siento yo que hay poco, pocas revistas. Las revistas es un medio muy atractivo para los niños porque es de lectura liviana, rápida y a veces hay temas que los captan, los agarran”

(Encargada CRA, Establecimiento sin informe, Región de Valparaíso)

A partir del discurso de los entrevistados, fue posible indagar en que la actualización y renovación de recursos serían prácticas poco frecuentes en los establecimientos y que por lo general se dan una vez por año, recurrentemente al iniciar el periodo escolar. De este modo, la actualización respondería a una necesidad que se genera en el lapso de un año académico, la cual podría variar en función de las necesidades que se puedan presentar cada año.

Adicionalmente, las necesidades de actualización surgen por la inexistencia de recursos o por la poca cantidad de libros que las bibliotecas puedan tener, sino que se debe a que la colección con la que cuenta actualmente la biblioteca no respondería a los intereses de los estudiantes, dado que los libros no trabajan temáticas más contemporáneas o un lenguaje más cercano al de los estudiantes, de manera que estos no se interesarían por los libros con los que cuentan actualmente las bibliotecas.

5.1.4. Hábitos lectores

La biblioteca escolar constituye un espacio apropiado para la formación de comunidades lectoras y para aumentar las posibilidades de acceso a una cultura de la lectura para la comunidad educativa. De esta forma, constituye un espacio de gran potencial para desarrollar prácticas y hábitos de lectura y escritura a largo plazo (CERLALC; UNESCO, 2007).

En este contexto, resulta fundamental conocer el diagnóstico que tienen los establecimientos respecto de los hábitos lectores, así como los gustos de los propios estudiantes y la adecuación que estos tienen con los recursos disponibles de la colección. Que un estudiante tenga hábitos lectores, implica que la lectura forme parte de su repertorio conductual y que presenta una actitud positiva hacia la lectura y que le provoca algún tipo de satisfacción personal que refuerza por sí sólo el hecho de ser lector (Larrañaga, 2005)

Diagnóstico de hábitos lectores

De acuerdo con la idea de “el lector no nace, se hace”, el hábito lector no es innato y, por lo tanto, puede y debe ser despertado, motivado, moldeado y aprendido desde el principio de la infancia. En ese sentido, el trabajo en relación al fomento del hábito lector y la promoción de la lectura son fundamentales a lo largo de la toda trayectoria educativa de los estudiantes (Serna, 2017).

Con lo anterior, se puede plantear que para el trabajo del fomento lector es clave contar con un diagnóstico respecto del estado actual de los hábitos de los estudiantes de los diferentes niveles, identificando brechas y oportunidades de mejora para generar un programa lector sólido en base a los gustos e intereses de los estudiantes. En este contexto, se observó que los establecimientos visitados admiten que existen brechas en los estudiantes en cuanto a sus hábitos lectores, pues son muy pocos los que logran motivarse y en general, es visto desde una lógica obligatoria. Si bien es posible identificar diferencias entre los distintos establecimientos que formaron parte del estudio, en términos generales estos coinciden en que motivar a los estudiantes constituye una ardua tarea y resulta ser un pilar fundamental para el desarrollo del hábito lector, puesto que para tener hábito lector se tiene que estimar la lectura como importante, se tienen que tener ganas de leer y esa lectura tiene que ser de carácter voluntario (Serna, 2017).

Cabe mencionar, que este diagnóstico respecto de los hábitos lectores, se sustenta únicamente en la experiencia de los encargados. En otras palabras, se basa en lo observado y no en un diagnóstico concreto que implique la medición sistemática de los hábitos lectores. Específicamente, los encargados observan diariamente que aquellos estudiantes que van voluntariamente a la biblioteca, lo hacen buscando entretención, lo cual representa para ellos una oportunidad para acercarlos a los libros.

“[respecto al diagnóstico de los hábitos lectores] yo creo que negativo, porque leen muy poco ¿(ya)? a los niños no les gusta leer, no les gusta, ¿saben a lo que les gusta venir acá?, a los juegos, que, que les pasen juegos, pero leer, dicen no aburrido eh, hay que entretenerlos, como los tengo que motivar yo, yo mostrando mira tengo este libro, mira tiene estas características”

(Encargado CRA, Establecimiento con informe, Región Metropolitana)

En definitiva, no se identifican establecimientos que utilicen una herramienta concreta que les permita diagnosticar los hábitos lectores de los estudiantes de los distintos niveles. Sin embargo, esto no quiere decir que no sea un aspecto relevante para los encargados de las bibliotecas CRA, puesto que algunos describen estrategias que usan para identificar a aquellos estudiantes con hábitos lectores desarrollados, así como aquellos que no. En términos generales, es posible decir que existe al menos una noción respecto de los hábitos lectores de los estudiantes en los distintos establecimientos visitados, sin embargo, esto no es sistemático, lo que limita generar planes de acción diferenciados y personalizados para cada nivel.

“Bueno lo que yo he hecho yo no he aplicado prueba ni nada yo solamente eh voy anotando los cursos que, por ejemplo, aquí hay un curso que segundo básico y a esos niños les encanta leer”

(Encargado CRA, Establecimiento con informe, Región Metropolitana)

A pesar de que no existe un diagnóstico sistemático para medir los hábitos lectores de los estudiantes, en general el discurso de los encargados CRA es que existen pocos estudiantes con hábitos lectores y que en general, los estudiantes de los establecimientos no muestran mayor motivación por acercarse a la lectura. Además, hay encargados que relacionan esta falta de interés por la lectura tradicional (entendida como lectura de libros físicos) con la masificación de los celulares y el acceso a la información on-line, lo que no sólo afecta a los estudiantes, sino que a la sociedad en general.

“No son muy buenos para leer aquí, y yo creo que, en todas partes, porque ahora todo lo leen en los celulares”

(Encargado CRA, Establecimiento sin informe, Región Metropolitana)

Lo anterior, es una opinión compartida en la mayoría de los establecimientos visitados, quienes reconocen que los teléfonos celulares constituyen una fuente de atracción más grande en comparación a los libros de la biblioteca CRA.

“Muchos leen a través del celular, que esa es su herramienta que la usan para todo. Eso me he fijado, que a veces van directamente a usar el teléfono, más que usar un libro”

(Encargado CRA, Establecimiento con informe, Región del Maule)

Adicionalmente, algunos encargados asocian esta falta de hábitos lectores al contexto vulnerable en el que se inserta cada establecimiento, en donde los estudiantes tienen poco o nulo acceso a libros y en donde sus padres tampoco son lectores referentes para ellos. Así mismo, también identifican que los hábitos lectores se desarrollan de manera diferenciada en los estudiantes, en donde algunos muestran mayor interés por la lectura que otros, utilizando con mayor o menor frecuencia los recursos disponibles en la biblioteca, así como el espacio con el fin de leer. Esto, desde su perspectiva, tiene estrecha relación con hábitos que los estudiantes traen desde sus casas, que es precisamente lo que marca la diferencia entre los estudiantes.

“Por la naturaleza del colegio, los hábitos lectores de los chiquillos por lo general son bastante deficientes, o sea tenemos... hay un grupo de niños que viene aquí a la biblioteca como, que la usan harto y todo, y que ya vienen con los hábitos de la casa, que se les potencia más que nada, pero el grueso del colegio tiene hábitos bastante disminuidos”

(Encargado CRA, Establecimiento con informe, Región de O’Higgins)

Desde la perspectiva de los encargados, es posible reconocer que existen diferencias entre los hábitos lectores y gustos de los estudiantes, lo que es coherente con lo que se plantea a nivel de literatura, en donde Serna (2017), señala que se ha demostrado que el hábito lector es fluctuante en el tiempo, en la intensidad, en el gusto y en las razones que lo impulsan. En este contexto es importante planificar diferentes estrategias didácticas para fomentar el hábito lector y para trabajar la lectura, bien poniendo el énfasis en desarrollar la competencia lectora por la motivación académica y así incentivar la afición lectora, o bien estimulando el gusto por la lectura a través del disfrute personal.

En relación con lo anterior, los encargados visualizan que no es posible trabajar de la misma forma con los diferentes niveles, por más que se persiga un mismo objetivo: instalar hábitos lectores en los estudiantes. En ese sentido, aunque en distintos niveles de formalización y planificación, los encargados realizan actividades diferenciadas por niveles, así como también, buscan un material que sea apropiado según la edad del estudiante. Sin embargo, esta última estrategia es limitada en la medida en que no se cuenta con los recursos suficientes para dar respuesta a la demanda de los diferentes cursos.

“Y con los cursos, bueno, hasta como quinto más o menos me funciona bien, porque con los cursos más grandes, ahora están llegando libros para adolescentes, ahora desde el año pasado, creo que hay libros que realmente al adolescente le interesa leer, ¿ya? Si en la otra... tenemos un grave problema que, por ejemplo, sí nos haría mucha falta tener, no sé, de un tomo tener 17 o 20 libros”

(Encargado CRA, Establecimiento con informe, Región de Valparaíso)

A pesar de que no se identifican claramente las actividades concretas que llevan a cabo los encargados CRA para el fomento del hábito lector de sus estudiantes, existen algunos elementos que pueden ser destacados, y que remiten específicamente a enseñanza básica y pre básica, donde sería de mayor impacto y utilidad el fomento de hábitos lectores:

- En los niveles más pequeños, sobre todo para pre básica, algunas bibliotecas llevan a cabo instancias de cuenta cuentos, donde es el mismo encargado CRA quien elige un cuento para leerlo a los estudiantes.

“A veces vienen los más chiquititos, y yo les preparo un cuento, se los leo, y a ellos les gusta...les llama la atención, hacen preguntas”

(Encargado CRA, Establecimiento sin informe, Región Metropolitana)

- En otras bibliotecas, se llevan a cabo actividades lúdicas que son vinculadas con el hábito lector (o también de la lecto escritura). Un ejemplo concreto es lo realizado por el RBD 1721 donde existe un equipo de ajedrez que participa y realiza campeonatos, por lo que el encargado CRA (que es el encargado del equipo de ajedrez) elaboró un manual para ser compartidos entre los estudiantes de la escuela y acercarlos desde ahí a la lectura.

“Hay muchos que no vienen por la lectura, vienen por el ajedrez. Como yo juego ajedrez, entonces les enseño ajedrez y muchos vienen por el ajedrez y yo les imprimo las reglas del ajedrez que hice como una pequeña revista y ahí les voy metiendo la lectura también”.

(Encargado CRA, Establecimiento con informe, Región de Valparaíso)

- Adicionalmente, algunos encargados CRA vinculan la medición de velocidad lectora como una actividad para fomentar los hábitos lectores de los estudiantes, considerado como una medida para diagnosticar los avances y ver el nivel en que se encuentran los estudiantes.

“Todos los días tienen en la mañana tienen 15 minutos de lectura y ahí está... empiezan con velocidad lectora, después calidad lectora y así van tomando el hábito lector de los niños”

(Encargado CRA, Establecimiento con informe, Región de Valparaíso)

“Antes de las vacaciones de invierno, les hice la velocidad lectora, y les dije que practicasen y leyeran un ratito, porque a la vuelta de las vacaciones se los iba a tomar igual, y algunos mejoraron”

(Encargado CRA, Establecimiento sin informe, Región Metropolitana)

Otro elemento interesante, se relaciona con que los estudiantes van perdiendo el entusiasmo y el gusto por la lectura cuando son más grandes, por lo que, para los establecimientos, motivarlos es aún más desafiante. Este descenso en el gusto por la lectura, puede estar vinculado al carácter obligatorio que va tomando la lectura para los estudiantes, volviéndose algo tedioso y no algo que asocien con entretenimiento, en la medida que se acercan a la enseñanza media.

“Los niños disfrutaban que les lean libros, el primero, en segundo, que lean cuentos, y después ya se va haciendo cada vez más tedioso, entonces es ahí donde tenemos que ver qué pasa, porque el niño se desencanta con esto, porque tal vez lo fuiste presionando mucho que lea, que tienes un mes para leer este libro, tienes que apurarte, entonces se transforma en una pesadilla”

(Equipo directivo, Establecimiento sin informe, Región Metropolitana)

Sumado a las diferentes características por edad, los establecimientos identifican que existen factores que deben ser considerados cuando se habla de hábitos lectores, puesto que esto no depende únicamente de esta variable. Desde la literatura, se ha identificado que las características personales de los estudiantes, así como la familia, son aspectos determinantes (Serna, 2017)

En este sentido, tanto los encargados como los docentes, hacen hincapié en la importancia que tienen los padres y apoderados en la formación de hábitos lectores en los estudiantes, no sólo en el fomento de la lectura como práctica, sino también en su rol como facilitadores al acceso de los libros. Desde la perspectiva de una de las docentes entrevistadas, la formación de los hábitos lectores tiene tres pilares fundamentales: los padres como lectores y modelo a seguir, la desmotivación que provoca en algunos el rezago en cuanto a la lectura por no demostrar las mismas competencias que otros compañeros, y la adecuación de la lectura en cuanto a los gustos de cada estudiante. En el caso del primer factor, este no depende exclusivamente de los esfuerzos que pueda hacer el establecimiento, mientras que en el caso de los últimos dos, se requiere de esfuerzos intensivos y focalizados que requieren considerar aspectos como la colección disponible y los gustos de los estudiantes.

“Yo creo que hay dos o tres grandes factores, primero la casa efectivamente, si tú entrevistas a los papás te das cuenta que tienen muy pocos libros en la casa y que no son papás lectores entonces no hay un modelo. Segundo, yo estoy en tercero básico y tengo muchos niños no lectores, tengo más de 12 niños no lectores, por lo tanto, se desmotivan al ver que tienen compañeros que leen y ellos no leen y lejos de querer esforzarse, se bloquean y no quieren leer y son los niños líderes entonces, vienen otros niños que sí leen y como ellos no leen, entonces no leen. En tercer lugar, yo siento que una literatura que sea entretenida para ellos, ahí y yo

intento que todos tengan un libro que les acomode leer y me ha resultado. Pero hay poco y tiene que ser muy variado, ahí tú trabajas el tema de la diversidad, tiene que ver que yo busco un libro para las necesidades de cada niño, entonces a lo mejor tiene que ver con eso, yo lo hago, pero no siempre es así porque el tiempo es poco”

(Docente, Establecimiento sin informe, Región de Valparaíso)

En este contexto de estos desafíos para la generación de los hábitos lectores en los estudiantes, cabe destacar que los encargados consideran que la biblioteca CRA puede ser un aporte. Si bien no se identificaron mediciones sistemáticas que reflejen un cambio en los hábitos lectores, hay establecimientos, en donde se considera que ha habido un cambio a partir de las actividades que se realizan para el fomento lector. La siguiente cita da cuenta de esto, en donde un encargado CRA identifica como un logro la percepción de los docentes respecto de que los estudiantes se encuentran mejor en relación a la lectura en comparación a otros años. El ejemplo dado, corresponde a un docente de la asignatura de biología, lo que también da cuenta de la importancia de los hábitos lectores en el proceso de aprendizaje en cualquier disciplina.

“[En relación si la biblioteca contribuye a generar hábitos lectores] Si, porque lo hemos visto. Por ejemplo, a mí me llamo mucho la atención un comentario de un profesor de biología de segundo... estábamos en otra reunión y me dice “el chico que recibo en segundo medio es distinto al que yo tenía antes”. No he aplicado ningún instrumento para medir eso, pero si hay una persona que está ajena a todo el trabajo que se está realizando y ya siente que ese alumno tiene otra pre disposición frente a una materia tan distinta como la biología... claro su disposición frente a la lectura es distinta que los chicos que no han tenido un trabajo previo... son chicos que en algún momento dentro de los años de la básica vivieron experiencias de fomento lector”

(Encargado CRA, Establecimiento con informe, Región de Valparaíso)

Intereses y prácticas lectoras de los estudiantes

Tal como ha sido señalado anteriormente, los intereses y las practicas lectoras de los estudiantes son fundamentales para entender y trabajar los hábitos lectores. Es por esto, que en el siguiente apartado se presentan los hallazgos relacionados con la falta de motivación que tienen los estudiantes por la lectura, y sus preferencias por la lectura, ahondando en elementos como los lugares, las modalidades y los temas que prefieren leer.

FALTA DE MOTIVACIÓN

En este punto, el testimonio de los estudiantes, es concordante con lo dicho por los encargados CRA y los docentes, puesto que en general, la lectura es vista como una obligación y se hace en la medida en que es impuesto en el establecimiento en el marco de alguna asignatura u alguna actividad.

“Depende, es que a mí no me gusta tanto leer, pero en caso de que nos hacen leer aquí en el colegio, leo”

(Focus estudiantes, Establecimiento con informe, Región del Maule)

Los estudiantes reconocen que para ellos resulta muy distinto leer cuando están obligados y la lectura es asignada, que cuando lo hacen en el momento que ellos quieren y eligen lo que quieren

leer. Esto da cuenta de la importancia que tiene el carácter voluntario de la lectura, pues esto es lo que permite hacerlo un hábito.

"No es lo mismo leer algo que te mandan, a algo que tú quieres"

(Focus estudiantes, Establecimiento con informe, Región de O'Higgins)

DÓNDE Y CÓMO LEEN LOS ESTUDIANTES

En cuanto al lugar donde prefieren leer, algunos estudiantes coinciden con lo declarado por los encargados CRA, respecto de preferir la lectura a través de artículos electrónicos como sus celulares o en computadores, argumentando que se concentran más que con un libro.

"Yo leo todo el día. Me pongo a leer libros en el computador"

(Focus estudiantes, Establecimiento con informe, Región del Maule)

"Uno se concentra más leyendo del celular que de libros"

(Focus estudiantes, Establecimiento con informe, Región de O'Higgins)

Algunos argumentan que les resulta más fácil acceder a textos de manera on-line que, por medio de un libro, por el costo que esto tiene. Este discurso da cuenta de la importancia del acceso y la variedad de la colección que debe tener una biblioteca CRA para satisfacer los gustos y requisitos de los diferentes estudiantes.

"Yo lo leo desde el teléfono, porque es más fácil. Comprar los libros en Chile; son caros, entonces estudiar ya es un gasto... más que nada eso"

(Focus estudiantes, Establecimiento sin informe, Región Metropolitana)

En este mismo contexto, se plantea la interrogante respecto de si la biblioteca les resulta un lugar adecuado y atractivo para leer. Ante esto, los estudiantes evalúan la disponibilidad de recursos, así como también otros aspectos como el silencio y la luminosidad del lugar, considerando que son aspectos importantes lograr concentrarse. Esto da cuenta de la importancia que tienen aspectos físicos y ambientales de la biblioteca, para que esta favorezca la lectura por parte de los estudiantes. Desde los estándares CRA, se establece que una biblioteca resulta deficiente cuando el ambiente no permite la lectura en silencio, ni el estudio (MINEDUC, 2011).

"No, yo a veces leo en la biblioteca, pero prefiero leer en lugares mucho más silenciosos porque aquí entran niños y suena la puerta y todo, y cuando leo me concentro en el libro para introducirme dentro de la historia y ser partícipe de la historia"

(Focus estudiantes, Establecimiento con informe, Región Biobío)

"Yo soy corta de vista, y como que la luz, me empiezan a doler los ojos"

(Focus estudiantes, Establecimiento con informe, Región del Maule)

GUSTOS Y PREFERENCIAS

Con todo lo anterior, destaca la importancia que tiene para la generación de hábitos lectores, conocer los diferentes gustos y preferencias de los estudiantes. A partir de su propio discurso, se identifica que estos prefieren lecturas más dinámicas que contengan imágenes y puedan visualizar lo que están leyendo.

"a mí me gustan cuentos de fantasía, a veces leo mangas, comic, me gustan todo esto que traen dibujos, para entender que es lo que pasa"

(Focus estudiantes, Establecimiento sin informe, Región Metropolitana)

Las imágenes parecen ser un apoyo fundamental para la lectura, puesto que llama su atención y les permite mantenerse concentrados. Los formatos, entonces, son un aspecto esencial para generar el gusto por la lectura y con ello, para generar hábitos lectores que perduren.

"Algo que te llame la atención y que estés pendiente de él, porque los libros que solamente tienen escritura, tú piensas en otra cosa, no tomas 100% atención, pero si tienen imágenes, otras cosas, tu atención está pendiente en eso"

(Focus estudiantes, Establecimiento sin informe, Región Metropolitana)

Al consultarles directamente por los géneros que prefieren, los estudiantes demuestran tener gustos muy variados, pues mencionan tener preferencias por leer ciencia ficción, novelas románticas, misterio, entre otros. Esto da cuenta de la importancia que tiene la variedad de material de una biblioteca, con la capacidad de atender todos los gustos y necesidades de los estudiantes.

"Me gustan los mitos, los encuentro muy interesantes"

(Focus estudiantes, Establecimiento con informe, Región de Coquimbo)

"Ciencia ficción, romántica, lo que a mí me llame la atención"

(Focus estudiantes, Establecimiento con informe, Región Biobío)

"Son como de los mismos géneros, romance, ciencia ficción, misterio"

(Focus estudiantes, Establecimiento con informe, Región Biobío)

En general, los docentes y los encargados CRA, tienen identificados los gustos de los estudiantes por libros que contengan ilustraciones y elementos llamativos. En ese sentido, tienden a preferir aquellos formatos que tengan estas características, como los comics, las revistas, entre otros.

"Bueno, más les atrae las revistas (...) las historietas, cosas que vengan con ilustraciones, con cosas que sean más fantásticas, más llamativas, de más interés. Las cosas así tan cotidianas, no les atraen mucho."

(Docente, Establecimiento Particular con informe, Región del Maule)

En definitiva, la revisión de los hábitos lectores en los diferentes establecimientos visitados da cuenta de la importancia que tiene conocer el perfil de los estudiantes en este ámbito, no sólo considerando sus prácticas, sino también sus gustos e intereses. En este contexto, la importancia del trabajo de los hábitos lectores es parte de la gestión pedagógica que debe realizar, en la medida en que es un aporte para los procesos de aprendizaje.

5.2. Usos del CRA

5.2.1. Formas de uso de la biblioteca CRA

A continuación, se presenta la categorización de las diferentes formas de uso de las bibliotecas CRA identificadas durante el proceso de levantamiento y análisis de información las cuales se enfocan principalmente en dar cuenta de las distintas dinámicas que se dan dentro de este espacio.

Las bibliotecas constituyen un espacio dinámico en donde se dan una multiplicidad de acciones e interacciones entre los diversos individuos y de estos en relación con los recursos disponibles y con el espacio mismo. En ese sentido, la descripción del uso de las bibliotecas desde la perspectiva de las dinámicas que se dan en su interior, constituye una descripción más acabada, en la medida en que permite dar cuenta del contexto y de las motivaciones a partir de las cuales se utiliza la biblioteca. En definitiva, se definen las siguientes tipologías de uso de las bibliotecas CRA:

1. BIBLIOTECA COMO CENTRO DE RECURSOS

A partir de los hallazgos de otros estudios, se identifica que una de las principales formas de uso de las bibliotecas CRA es concebirla como un **centro de recursos para el aprendizaje**, esto quiere decir que es utilizado como un espacio de apoyo para el desarrollo de las prácticas pedagógicas, en donde los distintos actores de la comunidad educativa, particularmente los docentes, recurren a la biblioteca para la búsqueda de material que apoye su quehacer. Evidencia cuantitativa ha demostrado que la finalidad más recurrente por la que los docentes van a la biblioteca es el apoyo curricular que les presta la biblioteca, esto implica que los docentes usan este espacio para la búsqueda y producción de material educativo (cerca de un 80% de los docentes señala utilizar los recursos CRA para el desarrollo de sus actividades) (MINEDUC - OEI, 2010)

De esta misma forma este tipo de uso fue observado en los establecimientos educacionales participantes del estudio, en donde los actores de la comunidad educativa, particularmente docentes y estudiantes, dan cuenta de utilizar el espacio a través de la solicitud de diversos materiales, tales como libros, material didáctico, fotocopias, diccionarios, revistas, material didáctico, etc. En la práctica, este tipo de uso en las escuelas contribuiría a una visión positiva de la biblioteca, en donde no sólo es posible encontrar libros de lectura obligatoria, sino una multiplicidad de recursos para las distintas asignaturas. La siguiente cita de un grupo focal con estudiantes refleja esta visión, en donde los estudiantes son capaces de reconocer diversos recursos que pueden encontrar en las bibliotecas.

"Porque en inglés, se ocupan los diccionarios de inglés. En matemática las calculadoras. En química las tablas periódicas. En física las calculadoras. Diccionarios en lenguaje. En religión las biblias"

(Focus Group estudiantes, Establecimiento sin informe, Región del Maule)

Estas bibliotecas presentan distintas dinámicas de organización y solicitud de los recursos, en donde el encargado es quien los administra. En algunos establecimientos, como el que se muestra en la siguiente cita, el encargado apoya la búsqueda del material necesario para los docentes. Cabe mencionar que el nivel de involucramiento del encargado CRA en la labor del docente varía en cada colegio, es decir, en algunos casos es sólo un apoyo logístico en la búsqueda del material determinado, mientras que en otros constituye un referente pedagógico para hacer consultas respecto sobre la adecuación de los recursos al currículo.

"Que es un espacio amplio, que yo por ejemplo puedo dejar aquí al curso y voy a buscar el material, o me pongo a buscar y la miss me apoya o la encargada también me apoya. Entonces, no estoy sola..."

(Docente, Establecimiento con informe, Región de O'Higgins)

2. BIBLIOTECA COMO AULA

Un segundo uso más frecuente identificado por otros estudios de tipo cuantitativo, es el uso de las bibliotecas CRA como aula, donde para el año 2010, el 21,8% de los encargados CRA señalaba que en la biblioteca se realizaban actividades pedagógicas dentro del horario de clases (MINEDUC - OEI, 2010) Este uso está dirigido por los docentes e implica el desarrollo de actividades de extensión con alumnos, es decir, actividades que se desarrollan dentro del horario de las diferentes asignaturas en donde la biblioteca se vuelve una opción para hacer las clases. En ese sentido, el uso de la biblioteca como aula implica el desarrollo de actividades que son definidas como claves para el proceso pedagógico, posicionando a la biblioteca como un elemento de apoyo y como un espacio abierto y estrechamente vinculado al quehacer pedagógico.

El uso de la biblioteca como aula, se da en establecimientos en donde los docentes realizan periódicamente clases en este espacio. Respecto a esta forma de uso, fue posible observar distintos elementos de contexto que condicionan o que definen que se desarrolle, tales como:

- **Por mandato o definición institucional.** Esto puede verse reflejado en la asignación de horas obligatorias, o bien, a través de una instrucción general entregada por el equipo directivo para motivar el uso por parte de los docentes. En la práctica, esto se presenta en diferentes formas en cada establecimiento, donde en algunos casos la asignación de horas es sólo en algunas asignaturas, mientras que en otros es en todas, también puede haber variaciones por niveles, concentrándose en uno en particular, o bien en la obligatoriedad para todos los niveles. Así mismo, también hay variaciones en aspectos como la frecuencia de visita a la biblioteca, ya sea de manera semanal o mensual.

A nivel de coordinación, esta modalidad de uso de la biblioteca como aula por mandato o definición institucional implica el trabajo conjunto con el encargado CRA, quien debe gestionar tanto con el equipo directivo como el cuerpo docente el uso del espacio.

“La planificación se coordina con la jefa de UTP... hacemos un calendario, todos los meses. Y ese calendario se los paso a los profesores y donde ellos se acomoda con el horario que pueden ir a la biblioteca. No es una cosa que ellos tienen que ir hoy día o mañana, no. Ellos durante ese mes se acomodan”

(Encargado CRA, Establecimiento con informe, Región de Valparaíso)

- **Por voluntad del docente.** Se observaron casos en donde los docentes valoraban el espacio y hacían uso de este por la cantidad de recursos audiovisuales con los que podían trabajar, así como para incentivar la lectura en los estudiantes. En ese mismo sentido, algunos docentes utilizaban esta estrategia para “sacarlos a los estudiantes de la sala” y hacer las clases más dinámicas. La siguiente cita es un ejemplo de este tipo de uso, en donde la docente, por voluntad propia realiza actividades con los estudiantes con el fin de fortalecer los hábitos lectores de los estudiantes más pequeños.

“Yo les hago clases a los chiquititos, a los de pre kínder y a los de kínder que vienen una vez a la semana y están viniendo más y les cuento un cuento que me da la educadora y yo me preparo con el libro y les cuento un cuento a los niños”

(Docente, Establecimiento con informe, Región Metropolitana)

- **Por limitaciones del espacio del establecimiento.** Esto ocurre en algunos establecimientos con reducido espacio, en donde la biblioteca se constituye como la solución a este

problema, asociado a que las salas son muy pequeñas o que es el único lugar para salir de la rutina.

En general, el uso de la biblioteca como aula implicar realizar múltiples actividades durante el horario de clases utilizando todos los recursos disponibles. Como se vio anteriormente, las dinámicas de uso varían dependiendo del contexto de cada establecimiento, del uso que se le da en cada asignatura y de la disponibilidad de recursos. En general, se identifica que la biblioteca es asociada a un espacio para desarrollar actividades que tengan que ver con hábitos lectores, sin perjuicio de que se utilice para otras actividades, como se verá en el caso de las bibliotecas multifuncionales.

“Se traen a los cursos con sus profesores, a leer, a ver un tema, una poesía, comentarla, ver sinónimos... ver qué tipo de libros tenemos, los autores”

(Encargado CRA, Establecimiento sin informe, Región Metropolitana)

3. BIBLIOTECA MULTIFUNCIONAL

Adicionalmente, se identificaron bibliotecas que presentan una multiplicidad de usos, encontrando casos en donde esta es utilizada para otras actividades como exposiciones, consejo de profesores, enfermería, sala de enlace, charlas, consejo de profesores, reunión de apoderados, atención PIE, entre otros. Este tipo de uso se da principalmente porque los establecimientos carecen del espacio apropiado para el desarrollo de estas funciones, lo que en general se da en escuelas pequeñas y medianas.

“Cumple hartos roles, no solo biblioteca, también es enfermería, también se viene a sacar material, a sacar fotocopia, vienen a buscar información”

(Docente, Establecimiento con informe, Región de O'Higgins)

Cabe mencionar que el carácter multifuncional de algunas bibliotecas es valorado positivamente por la comunidad educativa, quienes la ven como un espacio de encuentro y abierto para realizar diversos tipos de actividades.

“yo encuentro que es muy relevante el CRA, porque como te digo, este es un espacio que se ocupa multifuncional, no se ocupa solamente para que los niños vengan a buscar libros en el recreo, sino que aquí también se hacen proyectos, se reciben a los apoderados cuando vienen a ver a los niños, a buscar libros (...) para ayuda a los niños es un espacio abierto a la comunidad”

(Docente, Establecimiento con informe, Región de Valparaíso)

Ahora bien, el carácter multifuncional de la biblioteca no sólo tiene que ver con la falta de espacio, sino también al esfuerzo que hacen los encargados para que la comunidad educativa haga uso del espacio y se acerque a la biblioteca. En el caso de los múltiples usos que le dan los estudiantes, los encargados CRA afirman que los estudiantes no sólo van a leer, sino también a realizar otras actividades, como por ejemplo el ensayo de obras de teatro.

“Ellas se sienten cómodas, entonces yo creo que teniendo más puf unas cosas así... porque ellas se sientan, vienen a sentarse, se traen sus libros y se ponen a leer, o se ponen a escuchar música, o algunas vienen, señorita, necesitamos ensayar una obra de teatro, y yo les digo obvio, sí, si esto es de multiuso”

(Encargado CRA, Establecimiento sin informe, Región Metropolitana)

4. BIBLIOTECA COMO CENTRO DE INFORMACIÓN

La biblioteca comprendida como centro de información, se relaciona con el uso que le dan los docentes y los estudiantes para buscar información a través de los distintos recursos disponibles, como libros, revistas, diccionarios, atlas, e incluso computadores si es que la biblioteca cuenta con estos.

“También utilizan los libros que están aquí... si quieren revisar algún texto, los profesores, está disponible también para ellos”

(Encargado CRA, Establecimiento sin informe, Región Metropolitana)

Particularmente, los estudiantes utilizan la biblioteca para hacer trabajos, consultas, investigación, entre otros. Los recursos que utilizan se refieren a recursos tecnológicos, particularmente de computadores e impresoras. Sin embargo, se identifica que hay estudiantes que utilizan libros como principal fuente de información o bien, de manera complementaria. Este resultado es interesante, ya que, en el 2010, se identificó que el principal uso que los estudiantes daban a la biblioteca CRA, era buscar información de manera individual (MINEDUC - OEI, 2010).

“A veces en internet no salen cosas que en los libros si, entonces preferimos venir a buscar un libro, y así hacemos las tareas”

(Focus estudiantes, Establecimiento sin informe, Región Metropolitana)

En el caso de los docentes, estos utilizan la biblioteca como centro de información, principalmente para la búsqueda de material de apoyo pedagógico. La siguiente cita da cuenta de que algunos docentes preparan las clases en función del material disponible en la biblioteca, por lo cual deben previamente realizar una búsqueda del material más adecuado. Esto implica que estas clases se planifican en función de este material, aun cuando este pueda ser limitado.

“Por lo menos en lenguaje, lo que es más entretenido, yo paso puros texto, tipología textual y lo que hay acá. Hice cuentos, los cuentos maravillosos, yo hasta quinto grado les llevo cuentos de acá, hasta el de los Tres Chanchitos les gusta. Entonces, yo les llevo todo lo que hay de cuentos, yo cuando paso un cuento, vengo, los junto y a ellos mismos lo vengo a buscar y los llevo.”

(Docente, Establecimiento con informe, Región de O’Higgins)

5. BIBLIOTECA ABIERTA A LA COMUNIDAD

Los estándares de las bibliotecas CRA consideran como usuarios a los estudiantes de la escuela, a los docentes o educadores, a los padres, apoderados y familiares y, al personal paradocente, administrativo, asistentes de la educación, ex alumnos y auxiliares. En ese sentido, se espera que esta sea abierta tanto a la comunidad educativa como al resto de la comunidad, haciendo tanto del espacio como de los recursos disponibles (MINEDUC, 2011).

Respecto a esta apertura, se observó que la mayor parte de las bibliotecas lo abordan desde el ámbito declarativo, pues algunos de los encargados muestran la disposición, pero en general, son siempre los docentes y estudiantes quienes la utilizan. A modo de hipótesis, esta brecha entre lo declarado y el uso real por parte de los actores puede estar vinculada a dos elementos, la disponibilidad horaria acorde a los diferentes actores y la difusión, no sólo de las actividades y de los recursos disponibles, sino de que esta es abierta a la comunidad, pues no se identificaron

esfuerzos para dar a conocer el carácter abierto de la biblioteca de manera externa, es decir, a vecinos de la comunidad, ex alumnos, entre otros.

“mire yo tengo una cultura abierta por eso he perdido varios libros también en que pueden venir a pedir los vecino, pueden venir a pedir ex apoderado, los ex alumnos y nosotros en este colegio funciona una nocturna pero que no es de la corporación sino que de una OTEC y no tengo horario para que ellos puedan venir a pedir libros pero si ellos vienen durante el día y me dicen, yo no me quedo en la noche pero si ellos vienen durante el día y me dicen “sabe que necesitamos pedir un libro” yo se lo paso, hasta la manipuladora de alimentos me piden libros, pero generalmente es para la lectura de sus hijos.”

(Encargado CRA, Establecimiento con informe, Región Metropolitana)

6. BIBLIOTECA RECREATIVA

Una de las principales características de esta forma de uso, recae en que las actividades desarrolladas por los estudiantes tienen carácter voluntario, es decir, son ellos que sin intermediador de un docente (como en el caso de la biblioteca como aula) se acercan a utilizar el CRA.

El uso recreativo responde a aquellas instancias donde los estudiantes hacen uso de la biblioteca CRA y de sus recursos (es decir como espacio y como centro de recursos) con fines recreativos en instancias diferentes a los horarios formales de clases.

Entre los usos que hacen fuera de las clases – entendidos principalmente como recreos u horario extraprogramático – se identifican principalmente actividades lúdicas, uso de recursos tales como lego, ajedrez, entre otros, y espacio de lectura. En ese sentido, la biblioteca CRA se ha vuelto en muchos establecimientos, una opción viable y entretenida para que los estudiantes pasen su tiempo libre.

“En el recreo largo -como los niños ya se impacientan y todo- les dejamos ese horario para pintar, para jugar ajedrez, con cosas didácticas. Siempre tengo juegos didácticos para ellos, puzles, algo recreativo para hacerles pasar más rápido el tiempo, porque muchos se aburren en ese horario. Entonces si no tienen amigos, o les cuesta hacer amigos, se entretienen con eso”

(Encargado CRA, Establecimiento con informe, Región del Maule)

Es posible establecer diferencias entre el uso que le dan los estudiantes de básica y media de los establecimientos visitados, en donde los más pequeños utilizan la biblioteca con fines más recreativos, mientras los más grandes van entendiendo poco a poco la biblioteca como un espacio para la lectura. Desde la perspectiva de los encargados, esto es positivo puesto que el cambio en el comportamiento refleja que van entendiendo progresivamente el uso y el valor de la biblioteca.

“Los más chicos como juegos y los más grandes saben que están los libros. Porque los chicos todavía no asocian que ahí es para estudiar, para leer, para estar tranquilo. Cuando crecen se van dando cuenta ¿y nosotros hacíamos eso? Me dicen ya cuando están en cuarto, quinto, sexto básico: ¿Y por qué hacen tanto ruido? Y yo les digo: acuérdate cuando tú llegaste, qué es lo que hacías. Se quedan pensando: hacíamos lo mismo”

(Encargado CRA, Establecimiento con informe, Región del Maule)

Los establecimientos consideran que la apertura de la biblioteca CRA a los usuarios con otros fines, como el recreativo, constituye una oportunidad para poder instalar elementos asociados a hábitos lectores e interés lector en el mediano y largo plazo. En ese sentido, se pretende instalar la idea de que biblioteca es abierta y que puede ser un lugar entretenido.

“El fin principal que el niño se encanta con la lectura, ese es como el propósito, para llegar a esto hay distintas actividades, como lo que te decía que por un lado este por horario, por otro lado abrimos el CRA en recreo que es largo, recreo del almuerzo que se llama, y ahí hay literatura, hay juegos de salón, hay diferentes actividades, entonces la idea que el niño encuentre ahí o lugar que le parezca entretenido, nunca usamos el CRA como un lugar de castigo, ya que el niño se portó mal entonces se va a ir a la biblioteca, no.”

(Equipo directivo, Establecimiento sin informe, Región Metropolitana)

“La lectura siempre es un desafío para los profes, siempre cuesta que exista la motivación, siempre hay un rechazo de parte de los niños, por eso es que abrimos la biblioteca los recreos, buscamos que sea un lugar de encuentro de entretenimiento”

(Equipo directivo, Establecimiento sin informe, Región Metropolitana)

7. BIBLIOTECA COMO ESPACIO DE ACOGIDA

Al igual que el uso descrito anteriormente, las bibliotecas que son utilizadas como espacios de acogida, esto quiere decir que se utiliza como una alternativa para evitar otros lugares dentro del establecimiento con exposición a condiciones adversas como la lluvia o el calor. Este tipo de uso se da principalmente por parte de los estudiantes durante los recreos y tiempos libres, lo que implica que un uso “de acogida” puede llevar a un uso “recreativo”, pues los estudiantes van durante cortos momentos libres de clases y muchas veces aprovechan la instancia para jugar. Ambos tipos de uso, tanto el uso recreativo como el espacio de acogida, se diferencian del uso de carácter más pedagógico pues están dados por la voluntad de los propios estudiantes.

Específicamente, se identificó que este tipo de uso podría estar relacionado con dos motivos.

- El primero, guarda relación con condiciones externas vinculadas a la infraestructura de cada establecimiento. En este caso los estudiantes usan el espacio para resguardarse del frío o el calor, y también del ruido. Asimismo, sería utilizado para el descanso, utilizando los sillones para sentarse a conversar, ocupar el celular o computadores, entre otros.

“A veces cuando hace frío afuera es mejor estar acá”

(Focus group estudiantes, Establecimiento con informe, Región del Maule)

- Por otra parte, un segundo motivo identificado estaría relacionado con la personalidad y gustos de algunos de los estudiantes, quienes prefieren quedarse en la biblioteca a leer, en donde encuentran un lugar más tranquilo donde pasar sus momentos libres.

“Aquellos que más se interesan por la lectura, y aquello que se logra observar, son aquellos un poco más introvertidos, los conocidos como ratones de biblioteca”

(Equipo directivo, Establecimiento con informe, Región de Valparaíso)

Este tipo de uso daría cuenta de que, en algunos establecimientos, la biblioteca ha logrado consolidarse como un espacio abierto, seguro, cómodo y de acogida para quien desee utilizarlo. En esa misma línea, a modo de hipótesis se puede decir que este tipo de uso de las bibliotecas también

constituye un aporte para desmitificar el uso de las bibliotecas de una perspectiva más tradicional, en donde incluso se ocuparía para enviar estudiantes castigados.

8. BIBLIOTECA COMO BODEGA

Las bibliotecas que usan como bodegas se caracterizarían por contar con un espacio reducido en donde se almacenan los recursos y generalmente se encuentra cerrado por una puerta o incluso con una reja bajo llave. Las limitaciones de espacio imposibilitan que el encargado se encuentre al interior de la biblioteca, así como también imposibilita que los usuarios pueden transitar libremente por las estanterías para elegir algún libro u otro material, su acceso es más bien limitado y sólo se da cuando solicitan algo particular.

En definitiva, el funcionamiento de este tipo de bibliotecas estaría condicionado por la disponibilidad de espacio y la organización y el acceso a los recursos. Dadas estas condiciones, el acceso es la mayor parte de las veces en compañía del encargado CRA, quien, no dispone de un espacio con un escritorio que les permita la atención a usuarios, por lo que en algunos casos la biblioteca se maneja bajo llave y es abierta cuando alguien solicite algún tipo de recurso.

A pesar de estas condiciones estructurales, esto no implicaría que este tipo de bibliotecas sea un espacio aislado o poco reconocido por la comunidad educativa. Por el contrario, es posible encontrar establecimiento con estas características que son reconocidas por los estudiantes y la comunidad en general. Fue posible observar que esto sucede principalmente en establecimientos municipales y de baja matrícula, lo que explicaría los limitados recursos para la biblioteca.

"La biblioteca la reconocen, saben perfectamente dónde está, saben a quién dirigirse para solicitar los libros. Nosotros somos una escuela abierta para los niños, no una escuela restrictiva. Ellos tienen acceso a todo, o sea, en cualquier minuto tú los vas a ver entrar por la oficina, no tienen ese tipo de prohibiciones. Pero también ellos reconocen que es insuficiente el espacio físico, porque por diversos motivos visitamos en alguna oportunidad otras escuelas en donde nos atienden en la biblioteca CRA y nos damos cuenta de que los espacios que ellos tienen son tan distintos a los nuestros que dices, pucha, cómo quisiéramos nosotros poder tener algo parecido a esto"

(Encargado CRA, Establecimiento sin informe Región del Maule)

Otra realidad similar se presenta en aquellos establecimientos en donde la biblioteca sería complementada con una bodega adicional para el almacenamiento de los recursos por la falta de espacio, es decir, con la construcción de un nuevo espacio que complemente la biblioteca ya existente. Esto da cuenta de que un establecimiento puede presentar más de una dinámica de uso, en la medida en que cuenta con bodega, por lo que la interacción con los recursos es restringida y a la vez, cuentan con un espacio abierto que es usado libremente por la comunidad educativa.

"Los recursos están distribuidos... la biblioteca es biblioteca abierta. Están ubicados según, como digo, la clasificación Dewey. Está el material didáctico también, tenemos ahora, se nos hizo una bodega donde puede estar más disponible también; porque a veces por el tamaño lo que esta adentro no se puede presentar ahí abiertamente"

(Encargado CRA, Establecimiento con informe, Región del Maule)

Desde los estándares, se establece que el espacio destinado a las bibliotecas CRA debe ser suficiente para acomodar por lo menos a un curso completo además de contar con espacio para que los

usuarios transiten libremente. En ese sentido, el uso de la biblioteca CRA como bodega, es considerado como un indicador insuficiente del uso del espacio (MINEDUC, 2011).

Sin embargo, es importante mencionar que estos establecimientos están condicionados por los recursos y el espacio del cual disponen. Ahora bien, en estos casos, como se dio cuenta en el testimonio de los encargados, el establecimiento plantea la importancia de que la comunidad educativa vea a la biblioteca como un espacio abierto y disponible para cuando sea requerido, por lo que, a pesar de estar cerrada, se puede solicitar el acceso fácilmente.

A modo de resumen, es posible señalar que las formas de uso de la biblioteca CRA identificadas, no son del todo excluyentes, es decir, una misma biblioteca **puede tener más de una forma de uso**. La mayoría de las formas de uso (exceptuando la biblioteca bodega y la biblioteca como aula) dependen de la disponibilidad del encargado CRA, ya que es él quien permite el acceso de los miembros de la comunidad educativa, y fomenta que existan estas instancias, sobre todo en los espacios donde los estudiantes pueden hacer un uso voluntario. Por esta razón, la biblioteca como centro de Recursos es una forma de uso transversal a todas las bibliotecas CRA visitadas.

Además, las formas de uso que tienen un carácter voluntario e individual por parte de los estudiantes (como el uso recreativo, el uso como espacio de acogida y el uso como fuente de información) se complementan fácilmente con las formas de uso que dependen directamente de los docentes, quienes movilizan a los estudiantes hacia la biblioteca (como la biblioteca aula, por ejemplo), ya que son desarrolladas en distintos momentos del día dentro de los establecimientos educacionales.

Un elemento relevante a considerar es que, la biblioteca bodega en sí misma no se complementa con ninguna otra forma de uso, y es por tanto excluyente de resto, ya que al no contar con el espacio ni con la organización de los recursos de manera adecuada, no permite que dentro de ella se realicen otras formas de uso, como por ejemplo recibir a un curso completo como aula, o ser un espacio de acogida. Solo puede ser considerada como un centro de recursos, en la medida que estos se encuentren disponibles y de fácil acceso para la comunidad educativa.

Lo anterior, puede ser resumido en el siguiente cuadro, que da cuenta de cómo se relacionan las distintas formas de uso dentro de los establecimientos educacionales:

Tabla 38 Relación Formas de Uso

		Uso motivado por docentes				Uso voluntario			BODEGA
		CENTRO DE RECURSOS	AULA	MULTIFUNCIONAL	CENTRO DE INFO.	ABIERTA COMUNIDAD	RECREATIVA	ESPACIO DE ACOGIDA	
Uso motivado por docentes	CENTRO DE RECURSOS		X	X	X	X	X	X	X
	AULA	X			X	X	X	X	
	MULTIFUNCIONAL	X			X		X		
	CENTRO DE INFORMACIÓN	X	X	X		X			
Uso voluntario	ABIERTA A LA COMUNIDAD	X	X		X		X		
	RECREATIVA	X	X	X	X	X		X	
	ESPACIO DE ACOGIDA	X	X				X		
BODEGA		X							

Fuente: Clodinámica

5.2.2. Organización y coordinación para el uso

Cómo se pudo observar anteriormente, la biblioteca CRA es un espacio que puede tener múltiples usos y del cual también pueden hacer uso distintos actores. Dada esta diversidad de utilidades que pueda tener la biblioteca, un elemento importante en su funcionamiento es la “organización y coordinación” que existe entre el encargado de la biblioteca y los usuarios, de manera que todos tengan la posibilidad de hacer uso de dicho espacio¹⁶.

En términos simples, la organización de la biblioteca son todas las acciones planificadas y sistemáticas destinadas a la distribución del tiempo y del espacio de la biblioteca para su uso. Por su parte, la coordinación es entendida como aquellas acciones y esfuerzos tendientes a la cooperación entre distintos actores, con el propósito de contar un funcionamiento ordenado de la biblioteca y de quienes la utilicen, por tanto, la organización y coordinación no funcionan en forma separada, están relacionadas y se retroalimentan.

Desde los estándares nacionales (MINEDUC, 2011) e internacionales (IFLA, 2015) es posible establecer algunos elementos que caracterizan una buena organización y coordinación para el uso de una biblioteca escolar. De este modo, una biblioteca está organizada y coordinada cuando:

- Existe un responsable de la biblioteca que cumpla con la función de organizar y coordinar el uso de la biblioteca, en términos de tiempo y espacio.
- Existe conocimiento de los actores de que la biblioteca no se usa para actividades ajenas a sus servicios, sin previa organización y coordinación con el equipo.
- Se cuenta y utiliza un instrumento para el registro de la organización para el uso.
- Los horarios de la biblioteca están publicados y a la vista de todos.
- Existe una comunicación efectiva entre las partes interesadas por usar la biblioteca.

FORMAS DE ORGANIZACIÓN Y COORDINACIÓN DE LA BIBLIOTECA

En primer lugar, es importante señalar que a partir de los resultados observados no se evidencia una coordinación con todos los usuarios de la biblioteca, y más bien, la relación se da principalmente entre el encargado CRA y los docentes, y en menor medida entre el encargado CRA y el jefe de UTP. En relación con las maneras respecto a cómo se coordinan, es posible evidenciar dos formas: la primera y más común, consiste en la creación de un calendario de actividades y la segunda la toma de acuerdos en actividades pre definidas para el diálogo.

- Respecto a la **creación del calendario de la biblioteca**, es posible señalar que este corresponde a un documento que genera el propio encargado CRA y que consiste en anotar en un calendario semanal, todas las actividades que se realizarán en la biblioteca, especificando el día de la semana y el bloque horario en el que se requiere el uso de la biblioteca.

“Para eso hay un calendario, ahí voy completando los días que me piden y cuando hay uno que está ocupado, le digo al profesor mira estos días tengo disponibles, y ahí vamos viendo que día es mejor”

(Encargada CRA, Establecimiento con informe, Región Metropolitana)

¹⁶ Cabe hacer la aclaración de que el siguiente apartado no se referirá a la organización física de los recursos de la colección, sino más bien a la organización del horario y coordinación entre los actores para poder hacer uso de la biblioteca y sus recursos.

Si bien este calendario es generado por el encargado CRA, se pudo dar cuenta de que existen dos maneras de utilizarlo. Una es administrada por el mismo encargado, quien maneja los horarios disponibles de la biblioteca y asigna las fechas y horarios disponibles a medida que los docentes solicitan ocupar la biblioteca. Esta forma se da principalmente en el espacio biblioteca, toda vez que se puede contar con un calendario manual y otro digital manejado desde un computador, donde en ambos casos es manipulado por el mismo encargado o se encuentra publicado en el diario mural de la biblioteca, y se debe solicitar al encargado un horario disponible para que este pueda registrarlo y reservarlo.

“Todas las cosas que piden las voy anotando en mi agenda. Tengo una, así como la Pascualina, entonces cuando viene una profesora le digo ya, tengo estos días abiertos, y ahí vemos cuando puede ella”

(Encargada CRA, Establecimiento con informe, Región de Valparaíso)

“En el calendario del Gmail voy anotando los días y las horas, las tengo todas juntas, de las reuniones, las clases, todo ahí”

(Encargada CRA, Establecimiento con informe, Región Metropolitana)

“Lo hablo directo con la encargada, cuando hicimos el concurso literario, fui a la biblioteca y hablé con la encargada, ahí vemos los días que tiene disponible y me anota”

(Docente, Establecimiento con informe, Región Metropolitana)

Otra forma de gestionar el calendario es que este sea generado por el encargado y publicado directamente en la sala de profesores, donde los docentes pueden manipular el calendario, revisar los bloques disponibles y anotarse directamente para utilizar la biblioteca. Si bien aquí no hay un diálogo directo con el encargado CRA, si implica que exista una coordinación entre los mismos docentes para ocupar la biblioteca cuando estos la necesiten, sin traslaparse.

“Desde principio de año estamos con un calendario que está en la sala de consejo, son unas hojitas con los días de la semana y los mismos profesores las van llenando para lo que van a hacer la semana siguiente, así yo preparo todo el lunes”

(Encargada CRA, Establecimiento sin informe, Región Metropolitana)

- Respecto a la otra forma de coordinación, referida al **diálogo entre el encargado CRA y los docentes en actividades pre definidas**, es posible dar cuenta de que estas instancias corresponden principalmente al consejo de profesores o en algunos casos, a reuniones que son gestionadas por el equipo técnico pedagógico, las cuales son prácticas sistemáticas y planificadas, que sólo se dan cuando el encargado CRA es parte activa de estas instancias, y donde su participación se considera relevante para el quehacer del establecimiento educacional.

Estas reuniones se dan mayoritariamente una vez al mes, y en ellas se abordan temas relacionados con la preparación de las clases, contenidos y se plantea si existe la necesidad de utilizar o no la biblioteca, para lo cual el encargado CRA maneja un cuaderno donde registra los horarios y días en que se encuentra disponible para su uso. Así, se plantean los espacios disponibles y se coordina aquellos bloques y recursos que serán necesarios, los cuales quedan registrados en el mismo cuaderno.

“tenemos una reunión mensual donde el profesor define las actividades del plan lector, se define el programa, cuantas clases va a hacer, en qué horarios y vamos viendo la agenda, entonces se hizo un trabajo en conjunto que llego a un consenso”

(Encargada CRA, Establecimiento con informe, Región de Valparaíso)

No obstante, en algunos establecimientos, principalmente en establecimientos pequeños, se pudo dar cuenta de que este diálogo ocurre de manera espontánea, es decir, en espacios como el pasillo del establecimiento, casino o la misma biblioteca, situación que se da bajo una relación de confianza con los docentes y que se da a manera de “favor” para pedir la reserva de la biblioteca o de algún recurso, la cual en ocasiones queda sin registro.

“Hay veces en que nos pillamos con los profesores en el pasillo o en el patio y me dicen Tía, sabe que voy a necesitar que me reserve una hora, o tía voy a necesitar 30 diccionarios para mañana...Es que ya nos conocemos de hace años, además que la escuela es chica así que cualquier cosa yo sé dónde están los profesores y le digo, tío este día no hay hora, o los libros están pedidos.”

(Encargada CRA, Establecimiento sin informe, Región del Maule)

Independiente de la manera de coordinación que se utilice, es importante señalar que aquellas instancias que se dan directamente en el espacio biblioteca, están supeditadas al horario de atención o presencia del encargado CRA. De este modo, en algunos establecimientos fue posible observar que en aquellos casos donde el encargado CRA define horarios de atención claros, que son socializados y que se respetan, la coordinación es más eficiente, mientras que en aquellos casos donde el encargado CRA no tiene horarios de atención y se desconoce su presencia en la biblioteca, es más difícil poder coordinarse.

“Yo tengo un horario de atención, en la mañana y en la tarde, para ver estos temas. Acá son hartos profes y todos te piden cosas, antes venían todos cuando querían, a cualquier hora, así que desde el año pasado hablé con la jefa de UTP para que fuera más ordenado, y puse un horario de atención, así que cuando los profesores quieren pedir la biblioteca o alguna cosa tienen que avisar con tiempo.”

(Encargada CRA, Establecimiento con informe, Región Metropolitana)

“He tenido algunos problemas porque la encargada a veces no está en la biblioteca y nadie sabe dónde anda, entonces hay que andar detrás para hablar con ella.”

(Docente, Establecimiento sin informe, Región de Valparaíso)

IMPORTANCIA DE LOS ACTORES QUE PARTICIPAN DE LA ORGANIZACIÓN Y COORDINACIÓN

A partir de lo observado, es importante señalar que, dadas las formas de organización identificadas, se visualiza únicamente la coordinación entre dos actores, que son el encargado CRA y los docentes.

Esta situación podría ser explicada en que las formas de uso en donde se requiere de una organización y coordinación, son aquellas donde participan directamente los docentes, tales como la biblioteca como aula, la biblio y donde existe una planificación más estructurada para el desarrollo de clases o actividades mientras que en aquellas formas de uso donde participan los estudiantes se dan de manera espontánea y no se necesita coordinar con ellos estos espacios.

De este modo, es clave dejar en evidencia la importancia que tienen los actores que participan de la organización y coordinación de la biblioteca, la que se detalla a continuación.

- **Encargado CRA:** su importancia radica en ser el responsable de gestionar y liderar la organización de la biblioteca, distribuyendo los tiempos para su uso y comunicando a los usuarios la disponibilidad. En la mayoría de las bibliotecas visitadas, el encargado CRA maneja un instrumento que permite registrar las solicitudes de uso de la biblioteca y de recursos, para así mantener organizado el espacio y el equipamiento para los usuarios.
- **Docentes:** son los principales usuarios de las formas de uso más estructuradas, que requieren de una organización y coordinación. La importancia de estos actores está en que deben comunicar oportunamente sus necesidades de uso a través de los canales definidos para la coordinación o expresarlo en las instancias definidas para ello.
- **Directores/UTP:** Desde el discurso de los encargados CRA, los directores no se vinculan directamente con ellos para la organización de la biblioteca, pero si indirectamente dado que solicitan a los encargados CRA poder organizar la biblioteca para actividades distintas a las solicitadas por los docentes. Por su parte, los equipos técnico pedagógicos revisan y validan decisiones de equipo CRA, están detrás de la estructura del CRA como un soporte y pueden facilitar la organización siendo intermediarios del vínculo con los docentes y generando instancias de coordinación institucional.

ELEMENTOS FACILITADORES PARA LA ORGANIZACIÓN Y COORDINACIÓN DE LA BIBLIOTECA

La importancia de contar con una biblioteca organizada y coordinada radica en que exista un uso eficiente del tiempo y del espacio por parte de los distintos usuarios, con la finalidad de que estos puedan aprovechar debidamente los recursos de la biblioteca y se pueda dar continuidad a los procesos de aprendizaje de los estudiantes, y a las necesidades de información del resto de la comunidad educativa.

Para lograr esta organización y coordinación eficiente de la biblioteca, **es posible identificar una serie de facilitadores** observados a partir del levantamiento de información, tales como:

- Organización de la biblioteca no debe depender exclusivamente del CRA
- Se debe vincular al equipo CRA con docentes para la coordinación
- Deben existir acciones planificadas y sistemáticas respecto a las actividades y horarios
- Desarrollar una comunicación efectiva y oportuna entre los usuarios
- Se debe contar con un calendario para registrar actividades de uso
- Actividades registradas en el calendario deben ser de conocimiento de todos los usuarios

A partir de la literatura, se puede señalar que un primer facilitador es **comprender que la organización no depende única y exclusivamente del encargado CRA**, y debe concebirse como responsabilidad de todos los estamentos de la escuela (Alcón, 2008) Si bien en el discurso de los directores de las bibliotecas visitadas no se evidencia mayoritariamente esta situación, en aquellos casos donde se manifestó que desde la dirección existía un interés en potenciar la biblioteca, se deja entrever la necesidad de contar con una organización donde los miembros de la comunidad educativa participen y faciliten la labor del encargado CRA.

De este modo, el equipo directivo, equipo técnico pedagógico, docentes y alumnos deben contribuir a esta organización, la cual podrá ser de distintas maneras. El equipo directivo es un facilitador de la organización y coordinación en la medida de que **vincule al equipo CRA de la biblioteca y a los**

docentes para la coordinación, propiciando que existan instancias de coordinación y validando a los encargados CRA como líderes de este proceso. Complementariamente, el rol del equipo técnico pedagógico resulta importante toda vez que es el encargado de revisar y validar las actividades que realizará el establecimiento, ya sea dentro o fuera de la biblioteca. En este sentido, este actor resulta un facilitador en la medida de que pueda **realizar la bajada hacia los docentes respecto a la importancia de la organización y coordinación para el uso**, y también que se pueda **monitorear** que esta coordinación sea eficiente.

“Este es mi primer año como director, antes era el jefe técnico y ahí la administración me pedía que acercara a los profesores a la biblioteca, tenía que hablar con ellos, ver que se coordinaran con la encargada, hacer que se junten, yo mismo les decía ya tal día nos juntamos y vemos tal tema...Para este año decidimos incorporarlo como parte de la política del colegio, el jefe de UTP tiene que hablar con los dos, preocuparse de que los profesores se organicen con la encargada, es parte de su función”

(Director, Establecimiento con informe, Región de O'Higgins)

Si bien no se logró evidenciar una organización y coordinación directa con los estudiantes, la literatura sugiere hacerlos parte de este proceso (Comisión Técnica de Bibliotecas Escolares, 2011) lo cual no solo permitirá tener una biblioteca más organizada, sino también generar mayor involucramiento y participación de los estudiantes. Para ello, **los estudiantes resultan ser facilitadores en la medida de que se los invite a realizar distintas actividades** como construir en conjunto las normas de funcionamiento de la biblioteca, habituarlos a utilizar y respetar las normas de funcionamiento de la biblioteca o trabajar en el diario mural publicando los horarios y actividades que se realizan en la biblioteca.

Otro facilitador que se desprende desde los resultados es que exista **una acción planificada y sistemática de las actividades y horarios** en que se puede usar la biblioteca, como una práctica instalada en la escuela. Esto implica que tanto las actividades que se realizan a nivel escuela, como aquellas que son definidas por los docentes, estén definidas con anticipación y sean socializadas oportunamente, así como también que los encargados CRA socialicen los horarios y espacios en que la biblioteca no se pueda utilizar.

Del mismo modo, otro facilitador clave en la organización y coordinación es que **exista una comunicación clara y oportuna** entre el Encargado CRA y los docentes que requieran utilizar la biblioteca, para así poder organizar adecuadamente el tiempo y recursos que se necesitarán. A partir de lo observado en los establecimientos, es posible señalar que **para que exista esta comunicación, las instancias más efectivas son aquellas que están institucionalizadas y no se dan de manera informal**. En este sentido, el consejo de profesores es una buena instancia para propiciar esta comunicación de manera que es clave fomentar la participación del encargado CRA en estos espacios. Por otra parte, la definición de un horario de atención semanal en la biblioteca donde los usuarios pueden acercarse a la biblioteca para coordinar las actividades que se realizarán con el encargado, son aquellas que permiten una mejor comunicación para establecer acuerdos respecto a la organización y coordinación.

En relación con lo anterior, es importante que toda comunicación que exista para utilizar la biblioteca, ya sea en una instancia formal o informal, quede registrada. Para esto, un facilitador que es posible de identificar es la existencia de un **calendario de la biblioteca** donde tanto los docentes, como los estudiantes y otros usuarios, puedan anotarse y conocer las actividades que se realizarán

en la biblioteca, así como también cuales son los espacios de libre disposición para visitarla. Este calendario debe ser controlado por el encargado CRA, procurando de que exista una organización efectiva y un equilibrio en el uso de los distintos usuarios.

Así mismo, otro facilitador de la organización es que el **calendario de la biblioteca y los horarios de funcionamiento, sean públicos estén a la vista de todos los usuarios para que estos conozcan los tiempos y espacios para su uso**. A partir de lo observado en los establecimientos, fue posible dar cuenta de que el uso del “diario mural” ubicado fuera de la biblioteca es una de las instancias más efectivas para conocer la disponibilidad de la biblioteca. Otra forma que apunta directamente a que los docentes estén informados para la organización de la biblioteca, es la publicación del calendario en la sala de profesores, donde saber qué espacios tiene disponible la biblioteca y así mismo, inscribirse directamente en estos calendarios.

“Algo que ha ayudado mucho es en el diario mural publican las actividades y así estamos todos enterados, sabemos qué días están ocupados, hasta los chiquillos saben cuándo se va a hacer algo”

(Docente, Establecimiento con informe, Región de Valparaíso)

Respecto a los obstaculizadores para la organización y coordinación de la biblioteca, es posible señalar la existencia de **brechas de gestión y organización por parte del encargado CRA**, aspecto que, a partir de los resultados, fue uno de los que se logró identificar con mayor frecuencia. Este aspecto engloba gran parte de los atributos señalados como habilitantes para una buena organización, de manera que aquellos encargados que no son capaces de planificar sistemáticamente las actividades de la biblioteca, coordinarse con docentes, mantener un calendario actualizado, etc. estará dificultando la organización de la biblioteca.

“Mira, la tía de la biblioteca tiene muy buena disposición, tiene buena llegada con los estudiantes, pero con los profesores se le hace más difícil, le cuesta poder organizarse y ponerse de acuerdo, a veces yo tengo que estar encima y los profesores llegan acá y me reclaman”

(jefa de UTP, Establecimiento sin informe, Región Metropolitana)

Finalmente, otro obstaculizador que es posible de identificar es que desde la dirección del establecimiento **no exista un lineamiento institucional** claro para promover y fomentar la organización y coordinación para el uso adecuado de la biblioteca, lo que permitiría concientizar a los docentes para que se organicen con el encargado CRA para usar la biblioteca.

Cómo se ha dejado en evidencia en este apartado, si bien la coordinación para el uso de la biblioteca debe articularse entre el organizador y los usuarios, la realidad de los establecimientos da cuenta de que la organización que existe se da únicamente con los docentes. Esto se explicaría dado que, entre las formas de uso existentes, aquellas en que participan los estudiantes tienen un carácter más espontáneo y flexible, por tanto, no se requiere de una organización, mientras que aquellas donde participan los docentes refieren a formas de uso más estructuradas que requieren una organización previa.

En este sentido, la organización de la biblioteca no está basada en todas las formas de uso, sino que sólo se aplica en aquellas como la forma de uso como aula, como centro de recursos o como una biblioteca multifuncional. Esto da cuenta de que aquellas formas de uso de la biblioteca que son más dinámicas, tienden a tener formas de organización más complejas dado que no sólo remiten a

la distribución del espacio y los recursos, sino también a la movilización de los estudiantes y coordinación entre docentes.

Por otra parte, los resultados dan cuenta de que, pese a que la organización se centraliza en la gestión que realiza el encargado CRA, el rol de otros usuarios como los docentes, equipos técnicos pedagógicos y los directores, contribuyen a que dicha organización sea eficiente. Por tanto, la importancia de los distintos actores es clave en la medida de que estos sean conscientes de que la organización y coordinación no solo pasa por las capacidades del encargado CRA, sino también por la capacidad que tienen los usuarios de canalizar sus necesidades de uso en forma oportuna y articularse con el responsable de la biblioteca a partir de acciones planificadas y sistemáticas.

5.3. Gestión del CRA

La situación de los establecimientos visitados en el presente estudio, con respecto a la gestión administrativa, gestión pedagógica y gestión de la colección, dan cuenta de la existencia de dinámicas muy diversas, que no responderían a una característica sociodemográfica de las escuelas como su tamaño o dependencia, sino más bien, a la visión e importancia que le pueda impregnar el equipo directivo o los mismos encargados CRA para situar a la biblioteca como un elemento prioritario dentro de la escuela. En este sentido, la importancia y valoración que le entrega el equipo directivo a la biblioteca, podría implicar que los estudiantes y el resto de la comunidad educativa reconocerían la biblioteca como un espacio clave para el desarrollo del aprendizaje, el que se extiende más allá de la sala de clases.

Esta visión que parte desde arriba y baja a los distintos estamentos educativos (lógica top down), permitiría que se habiliten distintos procesos para que se pueda realizar una buena gestión y así contar con las herramientas necesarias para sustentar este enfoque. De este modo, mientras los equipos directivos vean una potencialidad en la biblioteca, estarán más interesados en financiar recursos para nutrir este espacio.

No obstante, se logró observar que los establecimientos que contaban con esta mirada, se caracterizaban por tener una buena capacidad de gestión, la cual se traduciría en el conocimiento de las necesidades del encargado CRA y de la biblioteca, además de ser agente movilizador para potenciar este espacio, ya sea desde el ámbito administrativo como también el ámbito pedagógico.

En función de lo anterior, el módulo de gestión del CRA abordará los ámbitos de gestión administrativa, gestión de la colección y gestión pedagógica, donde se pondrá en evidencia el funcionamiento de la biblioteca desde estos distintos ámbitos, relevando los facilitadores y nudos críticos en la gestión de la biblioteca.

5.3.1. Gestión administrativa

De acuerdo a lo estipulado en el documento de estándares de las bibliotecas CRA, se entenderá como gestión administrativa aquellas acciones que implementan las bibliotecas CRA con el fin de *“velar por que la colección esté al servicio de los usuarios y sea de fácil acceso para toda la comunidad escolar”* (MINEDUC, 2011, p.31)

Complementariamente se indica que estas acciones podrán ser resguardar el financiamiento, la definición de presupuestos, gestión de recursos, la actualización de recursos y la gestión recursos adicionales para la biblioteca (MINEDUC, 2011). En función de esto, el siguiente módulo aborda en un primer apartado de la gestión de los recursos de la biblioteca, donde se dará cuenta de la existencia de presupuesto, gestión de los recursos para el financiamiento de la biblioteca y principales fuentes para su financiamiento.

Gestión de recursos

De acuerdo a los estándares de las bibliotecas CRA, por gestión de recursos se entiende, los lineamientos que orientan a las bibliotecas en el ámbito de financiamiento y gestión de recursos económicos. Además, se indica que la biblioteca debe contar con el apoyo administrativo de los

establecimientos y con fondos consistentes que deben estar explícitamente declarados en el presupuesto (MINEDUC, 2011)

Para alcanzar esta gestión se señala que la biblioteca debe considerar lo siguiente:

- *“Un plan anual de financiamiento para la biblioteca, con ítems definidos en el presupuesto.*
- *Los montos destinados deben cubrir los gastos que implica el cumplimiento de los estándares estipulados para las Bibliotecas Escolares CRA.*
- *Debe existir un sistema de rendición de cuentas de acuerdo con la ejecución de los ítems estipulados en el presupuesto anual. Esta información es entregada al sostenedor y a la dirección.”* (MINEDUC, 2011, p.31)

EXISTENCIA DE PRESUPUESTO PARA LA BIBLIOTECA

Los estándares CRA indican entre sus indicadores para determinar la existencia de presupuesto que *“el establecimiento cuenta con un presupuesto anual escrito, que especifica cada uno de los ítems que ha de cubrir la biblioteca”* (MINEDUC, 2011, p.66). Además, establece que este presupuesto permite cumplir con los gastos operacionales, tales como: honorarios del personal (coordinador, encargado y auxiliar); reposición y actualización de la colección inicial (10% de la colección básica anual y 20% de la colección de aula); suscripciones a publicaciones periódicas (diarios y revistas); perfeccionamiento anual del personal, gastos de operación y mantención: papelería, forros, tinta para impresora, reparación de los muebles, mantención de computadores, calefacción, servicios básicos y otros (MINEDUC, 2011)

A nivel internacional se establece un estándar respecto a la existencia de presupuesto para las bibliotecas escolares. Si bien este es un estándar ideal al que debiesen aspirar las bibliotecas, no representa necesariamente el parámetro sobre el cual deben ser evaluadas las bibliotecas CRA, dado que este último debe ajustarse a la realidad de las escuelas nacionales. De este modo, el estándar internacional señala que *“La biblioteca escolar debe disponer de un presupuesto adecuado y continuado para una plantilla titulada, materiales, tecnologías y facilidades, y el acceso debe ser gratuito.”* (IFLA, 2015, p. 6)

Además, estos mismos estándares señalan que el plan presupuestario debe incluir lo siguiente:

- *“Una cantidad para nuevos recursos (por ejemplo, libros, revistas y material en forma no impresa); una cantidad para materiales promocionales (por ejemplo, posters)*
- *Una cantidad para material administrativo y efectos de escritorio*
- *Una cantidad para actividades promocionales*
- *El coste de la infraestructura informática, software y licencias, si éstos no están incluidos en el presupuesto general de la escuela para informática*

El uso del presupuesto debe planearse cuidadosamente para todo el año y debe estar de acuerdo con el marco político. Es importante publicar informes anuales que describan cómo se ha gastado el presupuesto bibliotecario y que expresen si el presupuesto destinado a la biblioteca ha sido suficiente para cubrir las actividades y conseguir los objetivos marcados (IFLA, 2015, p. 6)

Para el caso de las bibliotecas españolas, el presupuesto se define de la siguiente manera:

La dirección del centro establecerá un presupuesto anual ordinario para el mantenimiento de la biblioteca escolar. Teniendo en cuenta que se trata de un recurso que afecta a todo el alumnado, influye en los procesos de enseñanza de todas las áreas de aprendizaje y facilita lectura informativa y de ficción a todos los sectores de la comunidad educativa, es razonable que este presupuesto sea entre el 5% y el 10% del total del centro (Comisión Técnica de Bibliotecas Escolares, 2011, p.34).

Para efectos del análisis que se presenta a continuación, se entenderá como presupuesto disponible el que las bibliotecas cuenten con una planificación de los recursos y gastos para un periodo de tiempo determinado.

Al consultar a los entrevistados respecto a la existencia de un presupuesto, es posible señalar que tanto los encargados CRA como los directivos de establecimientos declaran en su mayoría **no contar con un presupuesto disponible para la biblioteca CRA**, entendiéndose por ello una planificación de los recursos y del gasto.

Respecto a los motivos por los cuales los establecimientos no cuentan con un presupuesto para la biblioteca CRA y a partir del discurso de los entrevistados, se evidencian lo siguiente:

- **La biblioteca CRA no cuenta con recursos y por tanto no es posible establecer un presupuesto.** Los establecimientos no tendrían acceso a la gestión de recursos y dependerían en su mayoría de la administración que realiza el sostenedor municipal. Esta situación se daría principalmente en los establecimientos municipales que dependen casi en su totalidad de estos recursos. De este modo al no poder asignar recursos que sean administrados por la misma biblioteca, no se define un presupuesto y se depende de los recursos que puedan estar disponibles.
- **Los equipos directivos y encargados CRA no la tienen capacidad de influir en las decisiones que el sostenedor toma respecto al presupuesto de la escuela.** Los recursos que son entregados deben ser destinados para financiar múltiples necesidades del establecimiento y donde en algunos casos, la biblioteca no es la prioridad, por tanto, no es posible establecer un presupuesto fijo para la biblioteca a partir de lo que se recibe, sino que los recursos para la biblioteca se van definiendo a partir de los márgenes que quedan luego de cubrir otras necesidades.
- **El presupuesto para la biblioteca CRA no existe como tal, pero en el presupuesto del establecimiento se destinan un ítem para la biblioteca.** La biblioteca CRA no contaría con un presupuesto que pueda ser construido y administrado por los mismos encargados, sin embargo, esto no implicaría que los establecimientos no tengan recursos para la biblioteca (independiente de la cantidad o forma en que se entregan dichos recursos).

"No tenemos un presupuesto definido, solo nos llegan los recursos que están disponibles y en función de eso vemos que podemos comprar, pero presupuesto, así como un plan no."

(Encargada CRA, Establecimiento con informe, Región Metropolitana)

"No manejamos un presupuesto, sólo nos piden hacer una solicitud de lo que necesitamos y eso nos mandan."

(Encargada CRA, Establecimiento sin informe, Región de Valparaíso)

"A mí me dicen tenemos esta cantidad de dinero y con eso tenemos que funcionar, no hay mucho espacio para decir, pero podríamos sacar de acá y mover este ítem para acá, eso lo ve el Municipio"

(director, Establecimiento con informe, Región del Maule)

De esta manera, la mayoría de los establecimientos no cuenta con un presupuesto que tenga una estructura ordenada y sistemática, y más bien, se considera como presupuesto a los recursos que se reciben por parte del sostenedor municipal, donde a medida que van surgiendo necesidades, se evalúa la posibilidad de contar con estos recursos para la compra o inversión de recursos en la biblioteca.

GESTIÓN DE RECURSOS PARA LA BIBLIOTECA

En función de lo señalado en el apartado anterior, se pudo dar de cuenta que la mayoría de las bibliotecas no cuentan con un presupuesto, sin embargo, esto no implicaría que las bibliotecas puedan recibir recursos. El presente módulo busca identificar y describir las distintas formas en que las bibliotecas CRA y los establecimientos administran y gestionan los recursos que reciben, para dar respuesta a las necesidades más inmediatas.

A partir de las entrevistas realizadas a los encargados CRA y a los equipos directivos, fue posible dar cuenta de que existe una gestión para solicitar recursos, sin embargo, estas pueden ser realizadas a partir de distintas acciones.

Una de las primeras acciones a realizar es la sistematización de recursos de la colección que se necesitan al inicio del año académico, donde los encargados CRA elaboran un listado de recursos para determinar cuáles son los más prioritarios y se lo entregan al equipo directivo, quien determina cuáles son posibles de comprar, en función del financiamiento disponible.

Existen diferentes formas en que los encargados CRA levantan demandas para elaborar el listado de recursos que serán gestionados, las que se detallan a continuación:

La primera se realiza a partir de la **coordinación del equipo CRA con los departamentos docentes**, principalmente con el departamento de lenguaje, donde se levanta la demanda de recursos con cada docente en función del currículum para el año académico. Luego, en función de la demanda de recursos que se necesitan, se analiza el material ya disponible en la biblioteca en función de la solicitud hecha por los docentes de Lenguaje y se identifica el material faltante, para luego elaborar un listado de los recursos a necesitar y entregarlo a la dirección del establecimiento, quienes gestionan la compra de los recursos.

"Nosotros como CRA y también el departamento de lenguaje tiene una participación, vamos levantando lo que se necesita con los profesores y nos dan opciones o nos ofrecen un listado de los libros que ellos requieren. En reuniones del departamento de lenguaje, en el consejo de profesores y nosotros como CRA nos acercamos a los profesores de lenguaje para ver algunos detalles."

(Encargada CRA, Establecimiento con informe, Región del Biobío)

Esta forma de gestión de recursos se relaciona con las prácticas definidas en el funcionamiento de las bibliotecas españolas, donde sus estándares señalan que el encargado de la biblioteca debe levantar las necesidades para la gestión de recursos *"a través de las reuniones de ciclo,*

departamento, comisión de coordinación pedagógica o claustro, la persona responsable de la biblioteca o los miembros del equipo pueden recoger información, propuestas y necesidades del resto del profesorado y, al tiempo, difundir pautas, orientaciones de uso, actividades y materiales disponibles o de nueva adquisición” (MINEDUC, 2011, p.31)

Una segunda modalidad que utilizan los establecimientos para planificar la compra de recursos es de una relación más vertical, y se realiza directamente entre **el director del establecimiento y el encargado CRA de la biblioteca**, sin participación del cuerpo docente. Al respecto, es el director quien solicita al encargado que pueda elaborar un listado de los recursos que deben ser adquiridos y este determina las necesidades de la biblioteca.

“el director me ha preguntado eso (de las compras) y yo me guío del plan lector que se implementa en el colegio, y a través de eso yo veo un listado que le envié al director para que ellos vean para su compra o como lo pueden ellos adquirir”.

(Encargada CRA, Establecimiento sin informe, Región de Valparaíso)

Lo anterior podría dar cuenta de que existen ciertas desventajas en esta modalidad de gestión, las que radican en que, al no realizarse un proceso consultivo, se desconocen las necesidades de los docentes y estudiantes, y a su vez, no es posible focalizar en cuáles son los recursos más potentes desde el punto de vista pedagógico, y cuáles son los más prioritarios, en un contexto donde las demandas son amplias y los recursos son escasos.

Una situación similar pero aún más concisa sucede en otros establecimientos, dado que en esta dinámica son los directores los que gestionan directamente la planificación de compras y levantamiento de necesidades para el establecimiento. Esta dinámica tiene dificultades toda vez que los directores manifiestan que existe cierta complejidad en la selección del libro o recursos que se vaya a comprar, dado que existen factores como el nivel educacional, la calidad del material o el foco pedagógico que se esté buscando, para lo cual han debido asesorarse por entidades externas que los ayuden en la toma de decisiones.

“Yo soy la que recojo esa información y soy la que gestiona el tema, también hay una investigación, te dicen los profesores, entonces ahí uno va y evalúa el tema y ahí es donde viene la compra, que no es muy fácil, porque hay que ver el texto, el nivel, ahí, de alguna manera, fundación educacional nos ha ayudado, nos capacitado un poco en el tema de escoger un buen libro para un determinado nivel de edad, no es llegar y comprar libros”

(Equipo directivo, Establecimiento con informe, Región del Biobío)

Por otra parte, los encargados CRA señalan que la gestión de los recursos sería manejada internamente por los directores, equipos de gestión de los establecimientos e incluso, tratado exclusivamente por los sostenedores en algunos casos, de manera tal que los encargados CRA solamente recibirían los recursos a partir de los pedidos que ellos hacen, desconociendo cómo se habilitaron los recursos para la biblioteca, cuál fue el gasto y cuáles fueron las fuentes de financiamiento utilizadas.

“a mí me llegan los libros no más, y no sé de dónde vienen, si vienen de alguna tienda, o directamente del ministerio”

(Encargada CRA, Establecimiento sin informe, Región Metropolitana)

"No, no vemos nada de dinero, eso lo ven los encargados de la Ley SEP, que son unos colegas que están encargados de los recursos"

(Encargada CRA, Establecimiento sin informe, Región del Biobío)

Entre las razones del desconocimiento del encargado CRA sobre cómo se gestionan los recursos, es posible destacar las siguientes:

- No existe involucramiento en el proceso de toma de decisiones y gestión de los recursos, dado que los encargados CRA ven este proceso como algo ajeno a sus funciones.
- Los directores y equipos de gestión, no socializan este proceso con los encargados CRA y tampoco se evidencia que estos propicien la participación de los encargados en este proceso, restándolos de este espacio.

En relación al punto anterior, desde la percepción de los encargados CRA se podría evidenciar una falta de involucramiento en el proceso de gestión de recursos, dado que los actores que lideran este proceso (directores y jefes de UTP), no posibilitarían la participación de los encargados CRA. Adicionalmente, el rol de los encargados CRA se limitaría a informar a las autoridades del establecimiento para dar cuenta del inventario de la biblioteca y principales necesidades.

"Como encargada mi nivel de participación es nada, solo informar, cuando he tratado de proponer cosas para que veamos alternativas para comprar libros, me dicen eso tiene que verlo el director y el equipo de gestión."

(Encargada CRA, Establecimiento con informe, Región de Coquimbo)

En el caso de los establecimientos donde se evidencia mayor involucramiento en el proceso de gestión de los recursos por parte de los encargados CRA y el resto de los actores, se observa que, para alcanzar este nivel, existió una iniciativa a nivel de dirección por relevar la biblioteca como un ámbito estratégico que debe estar alineado con el plan curricular, y que, por tanto, necesita de la participación de todos los actores para desarrollar una gestión eficiente que vengana acompañada de un plan de financiamiento para abordar las necesidades demandadas por la biblioteca y los docentes.

En este sentido, el factor clave para alcanzar una gestión integral de los recursos es que los directores visualicen a la biblioteca como un espacio para el desarrollo del aprendizaje que sea complementario a la sala de clases, que tenga a disposición los recursos necesarios para apoyar la labor de los docentes, responder a las necesidades y expectativas de los estudiantes, que tenga movilidad y notoriedad en el establecimiento, y que no sea reconocida como una "bodega de libros". Entre los establecimientos que han logrado instalar esta visión, los encargados CRA señalan que el equipo directivo, les ha permitido percibir los esfuerzos por gestionar los recursos en base a la definición de un plan de presupuesto que se construya en conjunto, aunque no tan amplio como inicialmente se había deseado, pero que al menos se percibe una disposición clara de intentar invertir en lo que a la biblioteca respecta.

"Más que quizá tener un presupuesto fijo, si tenemos la disposición de la nueva dirección, que también partió este año, por gastar dinero en la biblioteca...Este año se hizo una inversión súper grande de comprar casi mil libros para cubrir ya casi todo el segundo semestre con esas lecturas, y eso está acá administrado, depositado en la biblioteca y creo que eso también ha sido un súper buen recurso utilizado por los profesores"

(Encargada CRA, Establecimiento con informe, Región de O'Higgins)

Finalmente, otra dinámica identificada en la gestión de los recursos de las bibliotecas CRA, algunos establecimientos tienen la posibilidad de solicitar recursos abiertamente. Dada esta disponibilidad de recursos, los encargados CRA señalan contar con flexibilidad para hacer solicitudes, contando con un recurso amplio y libre para responder a las necesidades de la biblioteca. Esta situación no es respondería a una característica en particular de los establecimientos, dado que es una situación que se observó en establecimientos tanto municipales como particulares subvencionados.

“normalmente dejamos un ítem, pero no le tenemos un porcentaje, sino que siempre estamos pensando que ese sector se tiene que enriquecer”

(Equipo directivo, Establecimiento con informe, Región Metropolitana)

“Yo no digo cuento con un millón de pesos para todo el año, porque puedo gastar dos, y los voy a tener. Sólo tengo que pedirlo a la directora y ella lo gestiona con el sostenedor municipal”

(Encargada CRA, Establecimiento con informe, Región de Valparaíso)

FUENTES DE FINANCIAMIENTO DE LA BIBLIOTECA

Si bien se puede dar cuenta de que la mayoría los establecimientos visitados no contaban con un presupuesto definido exclusivamente para la biblioteca, esto no implicaría una falta de recursos para poder financiar la biblioteca o parte de las necesidades que se van presentando. Al respecto, los encargados CRA y los directores señalan que existen diversas vías que permiten ir generando recursos para la biblioteca, donde destacan principalmente las siguientes:

- Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP)
- Fondo de Apoyo a la Educación Pública (FAEP)
- Recursos del sostenedor municipal
- Autogestión de la comunidad educativa
- Fondos concursables

A partir del discurso de los entrevistados, se señala que La Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP) es la principal fuente de financiamiento de la biblioteca CRA y en algunos establecimientos, la única. Para utilizar los recursos de la Ley SEP, los establecimientos (ya sean municipales o particulares subvencionados) deben ser postulados por los sostenedores y una vez adjudicados, contarán con este beneficio por un periodo de cuatro años.

“A través de la ley SEP tenemos la posibilidad de comprar textos, y lo hemos estado haciendo. Como tenemos que hacer estas compras por Ley SEP, que es nuestro PME, cuando se planifica -a principio de año el PME- se deja establecida la fecha en que se va a realizar tal o cual compra, o tal o cual acción, y ahí se van dando...Ley SEP es el único recurso al que podemos echar mano”.

(Equipo directivo, Establecimiento sin informe, Región del Maule)

“Se supone que el recurso con el que nosotros contamos es el SEP, la mayoría de las cosas que tenemos es por la ley SEP (...) material impreso, libros, las colecciones que han sido solicitadas por los docentes para lecturas domiciliarias, y eso. Y antes, con la otra administración, bueno, ahí sí. Ahí había un recurso más amplio, porque se veía desde lo audiovisual, hasta lo impreso y lo didáctico”

(Equipo directivo, Establecimiento con informe, Región de O'Higgins)

Para utilizar esta Ley, los establecimientos deben desarrollar un Plan de Mejoramiento Educativo (PME), el cual debe establecer acciones en las áreas de Gestión del Currículum, Liderazgo Escolar, Convivencia Escolar y Gestión de Recursos; pudiendo priorizar en aquellas donde existan mayores necesidades de mejoramiento.

En función de lo anterior, la Ley SEP define que la biblioteca podrá utilizar recursos que provengan del área de Gestión de Recursos, de acuerdo a lo señalado en el Artículo 8º¹⁷, el cuál define lo siguiente:

4. Fortalecimiento de los instrumentos de apoyo a la actividad educativa, tales como biblioteca escolar, computadores, Internet, talleres, sistemas de fotocopia y materiales educativos, entre otras.

Al respecto, la Ley SEP define lo siguiente:

Artículo 8º bis. - Para el cumplimiento de las acciones mencionadas en el artículo anterior, el sostenedor podrá contratar docentes, asistentes de la educación a los que se refiere el artículo 2º de la ley N°19.464, y el personal necesario para mejorar las capacidades técnico pedagógicas del establecimiento y para la elaboración, desarrollo, seguimiento y evaluación del Plan de Mejoramiento. Asimismo, y con la misma finalidad, podrá aumentar la contratación de las horas de personal docente, asistentes de la educación y de otros funcionarios que laboren en el respectivo establecimiento educacional, así como incrementar sus remuneraciones. La contratación a que se refiere este inciso se regirá por las normas del decreto con fuerza de ley N°1, de 1997, del Ministerio de Educación, del Código del Trabajo o por las normas del derecho común, según corresponda. Con la misma finalidad podrán contratarse personas o entidades pedagógicas y técnicas de apoyo que sean parte del Registro a que hace referencia el artículo 18, letra d) de la ley N° 18.956.

En este sentido, la administración de los recursos que entrega la Ley SEP sería abierta y flexible, lo que permitiría a los establecimientos moverse con cierta libertad para responder a las necesidades y/o contingencias que se van presentando durante el año. De esta manera, en la medida de que los encargados CRA vayan solicitando recursos materiales para la biblioteca, los directores y sostenedores evalúan si es posible contar con los recursos de la Ley SEP de acuerdo a los fondos disponibles, y si los recursos que se necesitan pueden ser vinculados con alguna acción del PME.

"¿Presupuesto? No. Los solicitamos a través de un listado con los recursos que nosotros necesitamos, ahí la enviamos a SEP y ellos evalúan cuáles son los recursos que nos pueden facilitar"

(Encargada CRA, Establecimiento con informe, Región de O'Higgins)

Por otra parte, algunos directores manifiestan la existencia de otras vías alternativas de financiamiento, que si bien no son utilizadas permanentemente ni están destinadas al financiamiento exclusiva de la biblioteca, si permiten ser un complemento a los recursos entregados por la Ley SEP.

¹⁷ Ley de Subvención Escolar Preferencial, extraída de: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=269001>

Una de estas fuentes de financiamiento complementarias es el FAEP, donde es posible destinar recursos para distintos elementos de la biblioteca, sin embargo, son pocos los establecimientos que manifestaron utilizar recursos de FAEP para el financiamiento de la biblioteca, no obstante, entre quienes mencionaron utilizar estos recursos, señalan que se utilizaron principalmente para la mejora de la infraestructura de la biblioteca y para la compra de mobiliario de la biblioteca, como estanterías, mesas y sillas.

Otra vía de financiamiento utilizada es la autogestión de la comunidad educativa a través de actividades extracurriculares. Si bien, el financiamiento que se logra a partir de esta iniciativa es menor, se declara que igualmente ha significado un aporte para contribuir con mejorar la biblioteca y nutrirla de nuevos recursos.

Por último, existen establecimientos que declaran conseguir financiamiento a través de fondos concursables, así como del apoyo de fundaciones, pero del cual no se llega a conseguir el financiamiento o lo que realmente se necesita.

"Estoy tratando de conseguir recursos, porque la verdad es que no nos dan recursos, no hay recursos, en el PME existimos, pero no me dicen, ¿Qué necesitas?"

(Encargada CRA, Establecimiento con informe, Región Metropolitana)

No obstante, son muy pocos los establecimientos que logran acceder a fondos concursables para financiar la biblioteca, dado que la mayoría se concentra en los recursos de la Ley SEP y las alternativas de financiamiento a través de estos fondos son muy limitadas y poco conocidas.

Entre los que sí gestionan este tipo de financiamiento, se observa que la iniciativa más recurrente es el concurso Viva Leer de COPEC que permite a los colegios participar por un completo set de mobiliario y decoración; una colección de 2.000 libros nuevos y la aplicación por dos años de un programa de fomento lector, realizado por Fundación La Fuente.

"La Encargada CRA postula al fomento lector, no nos ha ido muy bien porque hemos topado en algunos documentos que escapan a nosotros tenerlos, pero por lo menos esta la intención de postular a proyectos"

(Equipo Directivo, Establecimiento con informe, Región Metropolitana)

Volviendo al uso de la Ley SEP como principal fuente de financiamiento, tanto los encargados CRA como los directivos señalan que el recurso que reciben de parte de la Ley SEP es escaso y no permite contar con la cantidad y variedad adecuada de libros u otros recursos para todos los estudiantes ni tampoco tener el material que requieren los docentes respecto a algunas temáticas específicas.

"[¿Presupuesto?] No existe. Lo que recibimos es directo del ministerio y de recursos SEP, que son muy escasos. No es suficiente, de ninguna manera, porque para hacer un trabajo de calidad dentro de una biblioteca y administrar libros y sus contenidos, enfocarlos en el lado pedagógico y en las necesidades de los alumnos, debe haber un encargado de biblioteca que tenga muchas más horas que tiene la colega encargada, que realmente es irrisorio que una persona tenga una hora y media encargada de la biblioteca, cuando este recurso es uno de los más importantes de la escuela"

(Equipo directivo, Establecimiento con informe, Región del Biobío)

En función de lo anterior, cabe preguntarse ¿qué tan prioritaria es el financiamiento de la biblioteca CRA para los establecimientos? A partir del discurso de los entrevistados y de las observaciones a las bibliotecas realizadas por el equipo consultor, es posible señalar que pocos establecimientos consideran a la biblioteca CRA como una prioridad, sobre todo en los establecimientos de características más vulnerables donde existen necesidades básicas de los estudiantes que terminan siendo cubiertas por los recursos de la Ley SEP.

Actualización de recursos

Respecto a la actualización y renovación de los recursos de la biblioteca CRA, se entenderá por ello todas las acciones relacionadas para cambiar recursos ya existentes en la biblioteca por otros que se encuentren en mejor estado, cambiar recursos ya existentes en la biblioteca por una nueva versión que contenga información actualizada y levantar las necesidades del establecimiento para realizar estos cambios de recursos.

Del mismo modo, los estándares del CRA definen este proceso de la siguiente manera:

La compra de los nuevos recursos de la colección se orienta según una política de selección de libros y materiales que responda a las necesidades y desafíos de la institución. Esta política es sistemática y contempla la consulta a la dirección y al cuerpo docente (MINEDUC, 2011, p.32)

En función de lo anterior, es posible señalar que la actualización y renovación de recursos son prácticas poco frecuentes en los establecimientos y que por lo general se dan una vez por año, recurrentemente al iniciar el periodo escolar. La poca frecuencia de estas prácticas se debería principalmente a la falta de recursos económicos con los que cuentan los establecimientos, debido a que el financiamiento de los recursos es controlado por entidades externas a los establecimientos como las Corporaciones Municipales o los DAEM, por tanto, las dinámicas que tienen los establecimientos para responder a las necesidades de los docentes y estudiantes resultan ser variadas.

CRITERIOS PARA LA ACTUALIZACIÓN DE RECURSOS

Para poder actualizar los recursos de la colección, existen una serie de criterios que son utilizados por los encargados CRA, dentro de los cuales destacan los siguientes:

El primero de ellos, **el estado de la colección**, remite a cuando los encargados CRA hacen una revisión de la materialidad de los recursos de la biblioteca, fijándose si estos se encuentran en un estado normal de uso, deteriorados o con poco uso. En este sentido, aquellos libros que se encuentran deteriorados, ya sea por un mal cuidado o por el uso natural de los libros, son sacados de circulación y se realiza una solicitud para la reposición de estos mismos recursos.

Otro criterio utilizado por los encargados CRA para tomar la decisión de actualizar los recursos es la **calidad de la colección**. Este criterio remite a cuando, desde la visión pedagógica de los encargados CRA y de los docentes que utilizan estos recursos, se evalúa el contenido pedagógico del material y se identifica si este aporta realmente al desarrollo del aprendizaje de los estudiantes. Este criterio es utilizado principalmente en aquellas situaciones donde los encargados CRA y docentes no tienen

incidencia sobre el material que llega al establecimiento, por tanto, este es recibido y luego evaluado en función de su calidad para determinar si es utilizado o no.

Un criterio que es utilizado y que, si bien no responde a una situación de actualización de la colección propiamente tal, es la **cantidad de recursos de la colección**. Este criterio corresponde a una evaluación del número de ejemplares con el que cuenta una biblioteca según el número de estudiantes del establecimiento, de manera tal que cuando los encargados CRA consideran que hay una baja cantidad de ejemplares para cumplir con la cobertura necesaria, se hace una solicitud para ampliar la cantidad de estos recursos.

"(Para actualizar) se consideran las demandas de los profesores y de los alumnos también. Va a depender, si nos piden a nosotros historietas, por decir algo, y si ya nos quedan pocas historietas, tratamos de que ese material que a los niños les gusta, sea prioritario para volver a tenerlos"

(Equipo directivo, Establecimiento con informe, Región del Maule)

Un último criterio responde a la **obsolescencia a de la colección con los tiempos actuales**, esto quiere decir que parte de las cosas que se busca renovar, tienen relación con buscar textos más modernos y alejarse de textos que tradicionalmente se han utilizado en los establecimientos por años y que ya son extemporáneos, apuntando a buscar elementos más innovadores, modernos, contextualizados y que se acerquen a los intereses de los estudiantes.

"el estado de la colección, libros que ya están muy viejos, los sacamos, yo los tengo en una parte los libros viejos que ya no están en circulación...cómo la temáticas, conozco más de lo nuevo, de lo que hay, de lo que se está utilizando, y a veces, es claro... nos hace falta eso, tienen los libros infantiles que se han utilizado no sé, los últimos 20-30 años, cuando hay cosas mucho más novedosas"

(Encargada CRA, Establecimiento con informe, Región de O'Higgins)

GESTIÓN DE LA ACTUALIZACIÓN DE RECURSOS

A partir de los criterios antes señalados, se observa que la gestión del proceso de actualización pasa principalmente por **la retroalimentación que entrega el encargado CRA al director**, a partir del mismo conocimiento que este tiene de los recursos que hay en la biblioteca.

Complementariamente, los encargados CRA señalan que este conocimiento se sustenta en los intereses de los estudiantes respecto de cuáles son los libros que les gustaría que hubiera en la biblioteca, para lo cual los encargados CRA toman conocimiento a partir de los comentarios que les manifiestan los estudiantes cuando van a la biblioteca.

"el criterio fueron las sugerencias del encargado y la coordinadora, en lo que se refiere en la colección de carácter general"

(Equipo Directivo, Establecimiento con informe, Región de O'Higgins)

"Yo me doy cuenta cuando me piden mucho un libro y yo no lo tengo, por ejemplo, siempre me pregunta si tengo el Harry Potter o este libro, bajo la misma estrella, los niños lo piden harto, pero yo no lo tengo, entonces ahí le digo a la directo que libros podríamos comprar"

(Encargado CRA, Establecimiento con informe, Región de Valparaíso)

Al respecto, los encargados CRA manifiestan que para gestionar estas necesidades es necesario indagar en los libros que les interesa leer a los estudiantes, sin embargo, no siempre es posible responder a sus expectativas puesto que éstos se enfocan en una lectura por placer, y los establecimientos buscan que los recursos prioricen por las lecturas obligatorias o que tengan un fin más pedagógico y alineado con el currículum escolar.

Una de las herramientas que se utilizan para levantar estos intereses es a partir de una encuesta de satisfacción generada por los mismos establecimientos, que busca indagar en los intereses de los estudiantes y apoderados respecto al desarrollo del establecimiento, para lo cual se incluye un módulo de la biblioteca CRA. De esta forma se busca la participación de la comunidad escolar, donde todos aporten y se reconozcan como parte de este espacio.

Del mismo modo, los intereses de los estudiantes son considerados y canalizados a través de los docentes quienes levantan los intereses y expectativas en el desarrollo de las clases y comentarios que van realizando los estudiantes en el día a día, donde finalmente los docentes transmiten esta información al encargado CRA y al jefe de UTP para dar a conocer los intereses de los estudiantes y que estos puedan evaluar la posibilidad de adquirir estos recursos.

A partir de lo que se ha venido desarrollando, es posible destacar que la gestión del proceso de actualización depende de los siguientes aspectos:

- La existencia de espacios o herramientas para levantar las necesidades de los usuarios.
- Una buena capacidad de gestión por parte de la directiva para habilitar los recursos necesarios para la actualización y renovación de la colección

Si bien, estos elementos no son excluyentes para que se pueda realizar la actualización de los recursos, los resultados evidencian que aquellos establecimientos que han considerado estos tres aspectos, cuentan con procesos de actualización más eficientes y ajustados a las necesidades de los usuarios de la biblioteca.

Independiente la forma en que se gestionen las necesidades de actualización de recursos, se destaca que uno de los problemas para la actualización del material tiene que ver con cómo funciona el proceso de compra por parte de los sostenedores municipales, dado que la gestión se realiza con lentitud, pudiendo demorar todo un semestre en procesar los pedidos. La agilidad de este proceso depende de la administración a cargo y del énfasis que se dé a la biblioteca para la renovación de la colección.

En menor medida, otros establecimientos señalan no tener un criterio claro pues no tienen capacidad de decisión sobre lo que se integra o no a la colección dado que se señala que esto es parte de las funciones del sostenedor municipal. Al respecto se manifiesta que los recursos con los que se cuenta son limitados y muchas veces no hay posibilidad de renovar la colección, por tanto, el único filtro que se hace es basándose en la materialidad de los recursos.

En este sentido, es posible señalar que dado a que algunos establecimientos cuentan con dificultades asociadas a la gestión del financiamiento de los recursos, no se contaría con los recursos económicos necesarios para la actualización renovación de la colección del CRA o estos recursos serían limitados, respondiendo a otras prioridades de los establecimientos.

"Con respecto al tema de la renovación nosotros tenemos poca posibilidad de realizar renovación, ya que somos un colegio de dependencia municipal y como en todas las municipalidades el tema de los recursos es un tema complejo, porque muchas veces no están o no llegan"

(Equipo directivo, Establecimiento sin informe, Región de Coquimbo)

"En realidad, a nosotros nos gustaría renovar materiales, pero el problema es que nosotros no tenemos los recursos suficientes como para poder adquirir materiales distintos, por ejemplo, en el área de la ciencia, o actualizar por ejemplo estos mapas regionales. Hubo cambios y nosotros no tenemos los recursos para comprar los actualizados"

(Equipo directivo, Establecimiento con informe, Región del Biobío)

"La verdad es que aquí hay libros que son bastante antiguos, últimamente sí han llegado, pero llegan diez libros, más de eso no llegan, cómics no hay, muy pocos, son contados, no llegan tantos recursos, y como nosotros no tenemos el dinero para comprarlo, no se puede comprar, hay varios libros, pero de todos, uno solo, por ejemplo si queremos enviar para la casa para que los chicos lean todos el mismo libros, no se puede, hay que sacar fotocopia, porque no existe más de un ejemplar por libro"

(Encargada CRA, Establecimiento con informe, Región del Biobío)

Por último, cabe dar cuenta de que existe un proceso de renovación y actualización del cual no hay ningún tipo de participación de la comunidad educativa y es aquel que se da de forma externa, donde únicamente se reciben los recursos que son entregados por el Ministerio de Educación.

Al respecto, si bien los encargados CRA valoran que exista este proceso, manifiestan la necesidad de que los recursos que son enviados tengan relación con los intereses de los estudiantes o las necesidades del establecimiento, desarrollando para ello algún tipo de comunicación con el encargado CRA.

En ese sentido, los encargados CRA señalan que en algunas oportunidades han recibido recursos que ya no son pertinentes a los intereses de los estudiantes o que sólo reciben un ejemplar, el cuál según los encargados no sirve de mucho, y en otras ocasiones se han enviado tomos más avanzados de una saga de novelas, sin contar siquiera con el primer tomo.

"En las colecciones, este que dan en televisión también... Guerra de Tronos, por ejemplo, tenemos dos libros, dos o tres libros que llegaron ahora. Y me preguntan: ¿y no tiene este otro? Porque quieren leer desde el primer libro y no empezar en el cuarto o en el quinto. Y no es solo esa, son varias más que vienen así"

(Encargada CRA, Establecimiento con informe, Región del Maule)

5.3.2. Gestión de la colección

En el siguiente apartado se dará cuenta del proceso de gestión de la colección, el cual se entenderá como aquellas acciones que buscan orientadas a organizar, clasificar y actualizar los recursos de colección.

Organización y clasificación de la colección

Las bibliotecas escolares manejan una gran cantidad de recursos tales como libros, textos escolares, material pedagógico, mapas, material audiovisual, entre otros. Dado el volumen de recursos que

hay disponible en las bibliotecas, existe una necesidad por ordenar adecuadamente estos recursos y clasificarlos ya sea según tema, autor, año u otros criterios.

Los estándares de bibliotecas a nivel internacional dan cuenta de la importancia de tener una biblioteca ordenada y que sea un facilitador para la manipulación de los recursos. En este sentido, desde el Marco de Referencia de Bibliotecas Escolares de España se declara lo siguiente:

El modo en que se distribuyan los espacios o se ordenen y clasifiquen los materiales para el uso de la comunidad educativa puede facilitar o entorpecer el aprovechamiento de la biblioteca escolar y el logro de los objetivos que se pretendan (Comisión Técnica de Bibliotecas Escolares, 2011, p.33)

Por su parte, en el ámbito nacional, la unidad del CRA declara en sus estándares que el orden dentro del espacio de la biblioteca permite una búsqueda rápida y sencilla, donde los estudiantes cooperan con el orden y tienen libre acceso a los materiales de su agrado (MINEDUC, 2011)

De este modo, las bibliotecas CRA pueden trabajar con software especializado que permite el manejo diario de la colección, su registro y organización. Con él, se lleva un registro completo y centralizado de todos los recursos de la colección, lo que permite monitorear y hacer inventario de la colección (MINEDUC, 2011)

ORGANIZACIÓN DE LA COLECCIÓN

La organización de la colección es entendida como aquella acción mediante la cual los encargados CRA disponen del espacio y mobiliario como estanterías y repisas para distribuir la colección, ya sea a partir de características de los estudiantes o en función de un método de ordenamiento.

A partir del discurso de los actores entrevistados y de las visitas realizadas a las bibliotecas escolares, es posible señalar que la organización de la colección se da de tres maneras distintas, que no son excluyentes entre sí. Estas son:

- Edad de los estudiantes.
- Temática o asignatura
- Tipo de recurso

Las primeras dos responden a una modalidad para poder ordenar los libros y textos de la biblioteca por tanto se utilizan para ordenar este tipo de recursos mientras que la tercera es complementaria a las anteriores, puesto que es utilizada para ordenar tanto libro como juegos, material pedagógico u otros recursos.

Respecto a la primera forma de organización, se pudo dar cuenta de que tanto el espacio de la biblioteca CRA como los recursos de la colección, se encuentran organizados en función de la edad de los estudiantes o agrupados por nivel, lo cual facilita el acceso a los estudiantes para buscar libros según su edad e intereses.

“Yo lo tengo ahora como por edades, de 14 años y así”

(Encargada CRA, Establecimiento con informe, Región de Valparaíso)

“Los libros de lectura y los cuentos domiciliarios, los tienen ordenados por edad”

(Estudiantes, Establecimiento con informe, Región de Coquimbo)

“Los clasifico por curso, todos los libros los clasifico por curso y los voy dejando en un mueble”
(Encargada CRA, Establecimiento con informe, Región Metropolitana)

Otra forma utilizada para organizar los recursos de la colección, es ordenando los recursos según área temática o asignatura de clases, modalidad que facilita a los estudiantes y resto de los usuarios poder identificar el recurso que están buscando según sus necesidades.

La última forma de organización de la colección corresponde a una manera de poder organizar no solamente los libros y textos, sino que también otros recursos disponibles en la biblioteca como mapas, enciclopedias, juegos, material didáctico, pedagógico y audiovisual.

Esta forma de organización corresponde al orden de los recursos en distintos espacios de la biblioteca de acuerdo al tipo de recursos que estos sean. De este modo, los libros y textos son generalmente ordenados en estanterías que están destinadas exclusivamente para este tipo de recursos, mientras que el resto de los recursos se encuentran ordenados en otros espacios, tales como cajones, estantes cerrados o baúles.

A partir de las observaciones de las bibliotecas, se pudo apreciar que los libros están dispuestos en secciones (infantil, historia, juvenil, cuentos, biología, administración, física, química, etc.) y que dentro de las secciones se organizan en orden alfabético según título y en otros casos según autor, lo cual evidencia de que en general no existe un sistema de clasificación universal como el Dewey. En algunas secciones se han dispuesto según las características de los estudiantes, por ejemplo, los cuentos y revistas se encuentran en repisas bajas para que los estudiantes más pequeños puedan acceder a ellos.

“Va a depender del tipo de literatura, y más que nada la tengo por autor, porque es como lo más fácil. Incluso también de repente hasta los chiquillos se ubican más por el autor. Sí, porque por literatura es más complicado (...) más que nada es para el acceso, porque como esto tiene que estar al acceso de los niños y de cualquier persona. Entonces si yo le digo, no sé, Allende, y tengo la “A” puesta, ¡ah! Y ahí se van. Fácil”

(Encargada CRA, Establecimiento con informe, Región del Maule)

En este sentido, fue posible observar que la organización de los recursos de la biblioteca CRA también están distribuidos a partir de múltiples espacios que tienen distintos enfoques. Dentro de estos, se puede encontrar el “Rincón de la Lectura”, destinado a los estudiantes más pequeños y que consta de un espacio acondicionada para que estos puedan acceder fácilmente a los libros dispuestos para ellos.

“Esa parte (organización de los espacios) como que la ve más la encargada, pero ahí nosotros en cuanto a organización tenemos un rincón juvenil, también está el espacio para la lectura obligatoria, la biblioteca esta ordenada en secciones...”

(Coordinadora CRA, Establecimiento sin informe, Región del Maule)

Otro espacio que es posible de identificar es el de la zona juvenil, el que está destinado para los estudiantes más grandes, de segundo ciclo, y que está compuesto de libros, diarios y revistas adecuados a sus intereses y edades.

Finalmente, es posible dar cuenta de que, para poder organizar los recursos de la colección, los encargados CRA recurren generalmente a algún sistema de automatización de la colección, donde existe la posibilidad de contar con el sistema Abies 2.0.

No obstante, gran parte de los encargados CRA se encontrarían actualmente realizando esta labor por tanto se pudo identificar que pocas bibliotecas tenían la totalidad de la colección ingresada. Desde la visión de los mismos encargados, esta tarea ha sido lenta y relativamente compleja, puesto que no contarían con mucho tiempo para dedicarse exclusivamente a esta labor, y por otro, la presencia constante de estudiantes en la biblioteca manipulando los recursos, dificultaría tener un orden permanente.

En función de lo anterior, se pudo identificar que algunos encargados CRA manifestaron que la implementación de estos sistemas no fue instantánea, y para que ello ocurriese, debieron sortear un proceso de exploración y aprendizaje del sistema en forma autónoma, situación que les habría significado más tiempo para poder dominar este sistema y agilizar el proceso de automatización de la colección.

"(La colección se organiza) con el Abies (...) yo no lo elegí, lo eligieron acá, estaba cuando yo llegué. Yo no sé si la persona que empezó a trabajar con eso, hizo un curso o no, porque yo lo aprendí de forma autodidacta, a mí nadie me enseñó. Yo empecé a aprender, a ver esto funciona aquí, funciona allá, y así lo he hecho."

(Encargada CRA, Establecimiento sin informe, Región de Valparaíso)

"Como no sé 100% el Abies, yo voy viendo la manera que yo creo, y lo que no, digo esto no lo puedo hacer. Por ejemplo, ya, busco diez libros que estén por aquí, o que sean diez copias, y los pongo acá, y esos nueve-diez libros que me quedan por acá, los voy registrando. Y así voy aprendiendo (...)

(Encargada CRA, Establecimiento sin informe, Región de O'Higgins)

Si bien son cada vez más los encargados que utilizan este tipo de sistemas para organizar los recursos de la biblioteca, se observó que aún existen establecimientos que no cuentan con estos sistemas y ordenan los recursos manualmente. Entre las dificultades para su uso, estos encargados manifiestan que el sistema sería complicado de manejar para ellos, por tanto, preferirían ordenarlos manualmente, dado que es la manera en que lo han venido haciendo tradicionalmente.

"el registro cuando yo llegue, es ese libro grandote, donde esta contabilizado por número, todo por número, entonces por ejemplo un libro era el 1430, y había 3 copias de esa, entonces R, es el número grande y C, la cantidad, 3, pero todo era numérico por el computador, y a mí me complico, entonces por eso yo le pedí permiso a la directora para dejarlo todo anotado en el libro"

(Encargada CRA, Establecimiento sin informe, Región de O'Higgins)

"Yo vengo haciendo esto hace años, entonces usar ese sistema que dicen sería empezar todo de cero. Una vez lo probé y era más enredado, así que al final seguí como estaba"

(Encargada CRA, Establecimiento sin informe, Región Metropolitana)

En función de lo anterior, también fue posible identificar que el no uso de sistemas de automatización está relacionado con los intereses de los encargados CRA, donde se pudo observar que aquellos que estaban próximos a jubilar, no estaban interesados en innovar en este proceso. Según el discurso de los actores que manifestaron esta situación, se señaló que, dado que están próximos a finalizar su situación laboral, no tendrían interés en profundizar en conocimientos que no se van a aprovechar realmente y donde a su vez, no cuentan con otra persona a quien traspasarle este conocimiento y que se haga cargo de la biblioteca.

"ya tengo todos mis cursos listos, tengo el 100% de perfeccionamiento, ya no... para un profesor joven si le interesaría, porque ellos están recién completando su perfeccionamiento, entonces es bueno, útil para los profesores jóvenes y que saben más ocupar estas cosas....Yo acá estoy sola, así que si aprendo y después me voy, no tengo a quién enseñarle como se hace esto, va a tener que llegar alguien que ya sepa."

(Encargada CRA, Establecimiento sin informe, Región de O'Higgins)

CLASIFICACIÓN DE LA COLECCIÓN

Respecto a la clasificación de los recursos de las bibliotecas, el documento de estándares CRA (2011), señala lo siguiente:

La colección está clasificada según el Sistema de Clasificación Decimal Dewey. Sin embargo, los libros de cuentos ilustrados están clasificados por colores y se exhiben en estanterías especiales, donde los niños más pequeños puedan manejarse en forma autónoma. (MINEDUC, 2011, p.31).

A partir de lo observado en los establecimientos, es posible dar cuenta que efectivamente algunas bibliotecas utilizan el sistema de clasificación Decimal Dewey, el cual consiste en un modelo jerárquico decimal de diversos niveles. En principio, se cuenta con una tabla de 10 clases de temas, donde cada una de estas se subdividen en otras 10 sub clases, obteniendo así una variedad de 100 clasificaciones distintas y donde las bibliotecas más amplias, pueden abrir nuevos niveles (Moyano-Grimaldo, 2008)

"Bueno, tenemos el sistema Dewey que es el universal. Los recursos están distribuidos. Están ubicados según, como digo, la clasificación Dewey. Está el material didáctico también, tenemos todo organizado"

(Encargada CRA, Establecimiento con informe, Región Metropolitana)

Si bien, algunos encargados CRA no reconocen el sistema decimal Dewey como la forma en que clasifican la colección, a partir de la descripción de este proceso es posible interpretar de que se trata de los estándares de clasificación definidos por el CRA, dado que la colección está clasificada por temáticas y a su vez se utiliza un sistema de colores para para que los estudiantes más pequeños logren encontrar los libros con facilidad.

"En esta biblioteca lo que yo utilizo es... por temática, literatura, ciencia, antologías... esa es mi forma, y por color por que los niños chicos son más visuales"

(Encargada CRA, Establecimiento con informe, Región de Valparaíso)

Si bien los encargados reconocen que existe un proceso de clasificación de la colección, gran parte de las bibliotecas se encuentra actualmente llevando a cabo este proceso sin haber finalizado aún. Al respecto, señalan que este es un proceso nuevo y que no tiene más de un año desde que se viene implementando, y al ser lento, no han podido finalizar la clasificación de todos los recursos.

"Yo llegué en enero y empecé con la clasificación, estoy catalogando, marcando los libros, pero todavía no le he puesto por ejemplo los membretes, o una diferenciación por color"

(Encargada CRA, Establecimiento con informe, Región de O'Higgins)

Entre los encargados CRA que cuentan con un proceso sistemático para la clasificación de los recursos, la mayoría señala que este viene acompañado del uso del sistema Abies 2.0, el cual facilita la catalogación y búsqueda de los recursos. Adicionalmente, existe una buena evaluación de esta

herramienta por parte de los encargados CRA, donde se destaca su funcionalidad y facilidad para ocupar.

"Encontramos que ese sistema (Abies) está fácil para encontrar los libros. Bueno, tenemos una clasificación no igual pero similar a la que tiene el programa... pero gran parte de lo que tenemos está dentro de él y nos facilita el poder encontrarlo"

(Encargada CRA, Establecimiento con informe, Región Metropolitana)

"La colección está desordenada, una bibliotecóloga me mata, porque es funcional. Pero está todo en el Abies, ya que es un software básico, pero funcional, simple, fácil de manejar"

(Encargada CRA, Establecimiento sin informe, Región de Valparaíso)

"Es rápido para trabajar, tiene todos los ítems bien definidos"

(Encargada CRA, Establecimiento con informe, Región de Coquimbo)

Sistema de préstamos

A partir de lo definido en los estándares CRA, es posible encontrar que la biblioteca debe contar con una serie de servicios que deben promover el logro del proyecto educativo y el fomento de la lectura (MINEDUC, 2011), dentro de los cuales se encuentra el sistema de préstamos y devolución de los recursos de la colección

En este sentido, los estándares CRA definen las siguientes características respecto al sistema de préstamos:

Debe ser ágil en su completa ejecución (entrada y salida), abierto a todos los estudiantes y docentes, con normativas claras y equitativas (plazos de préstamo, sanciones definidas y niveladas por edad). Estas normas son conocidas por toda la comunidad y se identifican con el cuidado de los materiales y libros que se prestan desde la Biblioteca Escolar CRA. (MINEDUC, 2011, p.31).

En relación al sistema de préstamo de libros de la colección, la Comisión Técnica de Bibliotecas Escolares de España señala lo siguiente:

Es función del equipo de biblioteca establecer las políticas de préstamo y de uso de los fondos de la biblioteca escolar en función de perfiles de usuario y tipos de materiales. Toda la comunidad educativa debe estar convenientemente informada sobre las normas y los tipos de préstamo (Comisión Técnica de Bibliotecas Escolares, 2011, p.35)

CARACTERÍSTICAS DE LOS PRÉSTAMOS

Independiente de la modalidad de sistema de préstamos que se utilice, hay algunos aspectos que son comunes en los establecimientos, aunque con ciertos matices. Estas características responden principalmente al tipo de préstamo que se utiliza, los usuarios a los que se les realiza el préstamo y la cantidad de días que se prestan los libros.

En este sentido, es posible evidenciar básicamente 3 tipos de préstamos: El préstamo en aula, el préstamo dentro de la biblioteca y el préstamo a domicilio.

El **préstamo en aula** corresponde a aquellos casos en que se solicita uno o más libros para ser utilizados en las salas de clases, donde los usuarios suelen ser principalmente los docentes quienes solicitan textos para acompañar los contenidos que son vistos en clases. Generalmente la cantidad de libros solicitados corresponde a la cantidad de alumnos que está presente en la sala de clases y el préstamo se extiende por el tiempo que dure la clase.

Una segunda modalidad de préstamo corresponde al **préstamo en biblioteca**. Este préstamo se da principalmente con los estudiantes en las horas de recreo, donde el encargado CRA permite a los estudiantes que manipulen los recursos dentro de la biblioteca, sin embargo, está disponible a cualquier usuario que visite la biblioteca.

Ahora bien, es importante diferenciar que, si bien la biblioteca cuenta con recursos que están disponibles y al alcance de los estudiantes para ser manipulados sin tener que pedirlos a los encargados CRA, el préstamo en biblioteca corresponde a aquellos recursos que son controlados por los encargados y que generalmente están guardados en estanterías, como juegos o material didáctico.

No obstante, si bien desde la visión de los encargados CRA esto implicaría una acción de préstamo de los recursos, estos no se registrarían de igual manera que los préstamos de aula y los préstamos a domicilio. De este modo, los encargados CRA manifiestan que el registro que se realiza en estas ocasiones suele ser manual y de manera informal, anotando en una hoja el nombre y recurso solicitado, dado que al encontrarse dentro de la biblioteca existe confianza con los estudiantes y donde es posible hacer una observación de los recursos que están siendo utilizados.

Finalmente, uno de los préstamos más recurrentes corresponde al **préstamo a domicilio**. Esta corresponde a la modalidad de préstamos más compleja y es un servicio del cual pueden hacer uso tanto los estudiantes, como los docentes, apoderados y cualquier integrante de la comunidad educativa de los establecimientos.

Para gestionar este tipo de préstamos, los encargados CRA suelen registrar la información tanto de manera manual como de forma automatizada, utilizando para ello las herramientas Excel y el software Abies 2.0.

Adicionalmente, algunos establecimientos suelen acompañar el registro de los préstamos automatizados con un registro manual en la agenda de los alumnos para que estos también tengan la información del día en que deben hacer la devolución.

"Hay que bajar con la agenda, uno va se la muestra y te anota, tiene este libro o me puedo llevar este libro y te lo anota"

(Estudiantes, Establecimiento con informe, Región de Coquimbo)

La duración de los préstamos a domicilio suele estar reglamentada por las bibliotecas CRA, no obstante, se pudo evidenciar que generalmente existe flexibilidad respecto a este punto y la cantidad de días de préstamo depende de cada biblioteca. De esta forma, es posible encontrarse con establecimiento que realizan préstamos por 3 días y otros que realizan préstamos por hasta 15 días.

Ahora bien, un punto interesante es que en algunos establecimientos el préstamo a domicilio suele estar restringido, de manera tal que únicamente se pueden prestar los libros que son de lectura obligatoria, mientras que los recursos que tienen un mayor valor económico, no se pueden prestar y sólo pueden ser utilizados mediante el préstamo en biblioteca.

“aquí no ha sido muy complicado, porque por lo general lo que más se presta para que los niños lleven, se presta por digamos 3 o 4 días, por lo general son libros de la lectura obligatoria porque el libro más, por decirlo, más caro, o que hay que cuidarlo más (...) eso es para leerlo aquí”

(Encargada CRA, Establecimiento con informe, Región Metropolitana)

“hay prestamos en sala y domicilio (...) La duración de los prestamos varía, pero el promedio es 15 días”

(Encargada CRA, Establecimiento con informe, Región de Coquimbo)

MODALIDAD DEL SISTEMA DE PRÉSTAMOS

En relación a los establecimientos que fueron visitados, es posible observar que en su totalidad se cuenta con un sistema de préstamos, no obstante, la diferencia radica en la modalidad en la cual este sistema se implementa. Al respecto, se evidencia que algunos establecimientos cuentan con un **sistema de préstamos manuales** y otros cuentan con un **sistema de préstamos automatizados**, lo cuales se definen a continuación.

En cuanto al **sistema de préstamos manuales** este es realizado por el encargado de la biblioteca CRA, quien registra información del usuario, del recurso que es prestado, y el registro de las fechas de préstamo y devolución. Esta modalidad se utiliza principalmente para el sistema de préstamos domiciliarios y se utiliza tanto con estudiantes como con docentes y apoderados.

“No es que sea tan rigurosa, pero tengo un libro donde anoto fecha, nombre del libro, nombre del niño que se lo lleva, y la devolución... lo más sencillo del mundo”

(Encargada CRA, Establecimiento sin informe, Región del Maule)

“tengo un libro donde ellos se registran cuando piden un libro, y las profesoras también se registran, hay un préstamo para funcionarios, y uno para alumnos”

(Encargada CRA, Establecimiento con informe, Región de Valparaíso)

Dentro de este mismo sistema de préstamos manuales se desarrolla el préstamo dentro del establecimiento, el que se realiza tanto a los estudiantes como a los docentes. En el caso de los estudiantes, existe casi nulo control y registro de los préstamos que se hacen dentro del establecimiento, dado que estos se prestan dentro de la biblioteca y se basan en una relación de confianza, donde el encargado CRA únicamente anota un dato general como el nombre de los estudiantes o del libro, dado que conoce a los estudiantes y les pregunta directamente acerca del libro prestado, haciéndoles recuerdo de que deben hacer la devolución al salir de la biblioteca.

Una situación similar ocurre con el préstamo de los libros hacia los docentes. Esta modalidad de préstamo se da principalmente cuando los docentes necesitan utilizar los recursos de la biblioteca para realizar sus clases, para lo cual asisten a la biblioteca y solicitan a los encargados CRA una cantidad de libros y estos anotan manualmente el nombre del docente, el título del libro y la cantidad de ejemplares.

No obstante, algunos encargados CRA manifiestan que dada la relación de confianza que existe con los docentes, se dan prácticas informales que son habituales para el préstamo de los libros. Esta corresponde a aquellas donde los docentes solicitan a los estudiantes que puedan ir a buscar los libros en nombre del docente para llevarlos a la sala de clases, lo cual se debería principalmente a la dificultad de tiempo del que dispone el docente para acercarse a la biblioteca. No obstante, pese

a que son los estudiantes los que terminan solicitando el préstamo por los docentes, los encargados CRA realizan igualmente un control del préstamo y la devolución de los libros.

“se manda a uno o dos niños, y queda el curso, el nombre del profesor, el material que se está entregando, el material, el nombre del alumno que vino a retirar, y ese niño lleva el libro de pedido, de material, a donde el profesor, donde el profesor firma que yo mande 34, papelucho por decirte, y después me tiene que mandar los 34”.

(Encargada CRA, Establecimiento sin informe, Región del Maule)

Independiente de que se ocupe un sistema de préstamos manuales, algunos establecimientos señalan que han realizado los esfuerzos por automatizar la colección, principalmente a través del software Abies, no obstante, no han logrado ingresar toda la colección al sistema por tanto no han podido comenzar a realizar los préstamos a través de este software.

Mientras que otros establecimientos señalaron que existió la posibilidad de usar el programa Abies para la organización de los préstamos, pero por temas de tiempo y recursos humanos, la información quedó incompleta y se terminó trabajando de la manera más sencilla y amigable posible, volviendo a lo habitual, que es el registro manual de los préstamos y el inventario.

“Tuvimos una experiencia con el Abies, la idea era automatizar todos los préstamos, pero para eso debíamos subir toda la información, teníamos a una persona haciendo eso, pero después no siguió y el trabajo quedó a medias, así que seguimos anotando los préstamos en el cuaderno”.

(Encargada CRA, Establecimiento con informe, Región de O’Higgins)

“Lo anotamos escrito a mano, porque como todavía no están todos los libros ingresados, no se puede hacer a través del sistema”

(Encargada CRA, Establecimiento sin informe, Región de Coquimbo)

Adicionalmente, si bien algunos establecimientos señalan que la colección se encuentra ingresada y organizada a partir de este sistema, declaran no saber utilizarlo adecuadamente por lo cual terminan realizando los préstamos de forma manual, lo cual impide hacer seguimiento óptimo de este proceso, y facilita el extravío y la no devolución de libros.

En el caso de los establecimientos que utilizan un sistema de préstamos automatizados, estos pueden darse ya sea a través del sistema Abies o del programa office de Excel.

En primer lugar, los encargados CRA señalan que la decisión de pasar de un sistema manual a uno automatizado tuvo que ver con la necesidad de ahorrar tiempo, mejorar el registro de información, poder recopilar información para elaborar indicadores de uso y evitar otros problemas que había cuando el registro era manual.

De acuerdo a lo señalado por la misma unidad de CRA en el MINEDUC, el sistema Abies es un software de automatización desarrollado por el Ministerio de Educación, Cultura y Deportes de España que ha sido cedido y adaptado para las Bibliotecas escolares CRA del Ministerio de Educación de Chile y se entrega gratuitamente a los CRA que la soliciten, permite ingresar recursos y usuarios, registrar préstamos y devoluciones, imprimir estadísticas (Bibliotecas Escolares CRA, 2018). De este mismo modo, las bibliotecas CRA tienen libertad para utilizar softwares de automatización que sean gratuitos o pagados, donde el Abies es una de las alternativas que facilita el MINEDUC.

Entre los establecimientos que utilizan el Abies, se observa que ha existido mayoritariamente una buena experiencia a partir de la automatización de la colección, donde efectivamente se ha logrado mejorar el registro de información y mejorar en la eficiencia del sistema de préstamos. En este sentido, los encargados CRA valoran el sistema, dado que les da la posibilidad de contar con mayor información que les permite tener un control más acabo de los libros que hay disponibles y de los libros que son prestados.

"(sobre sistema Abies) es súper efectivo porque ahí queda el registro de los niños lectores, de la mayor colección que los niños solicitan. Por ejemplo, también es súper eficaz porque sabemos cuántos días lleva un niño con un libro, cuántos libros tiene. Porque solamente un libro puede tener o dos. Entonces ahí también los niños dicen eh, tenemos... no, no he pedido tía, y ahí está el registro. Entonces es súper efectivo porque si está en un registro escrito, buscar dónde está el niño es súper engorroso y no es tan rápido...Aquí a veces hacen fila los niños para pedir libros, entonces con la pistola sale el registro al tiro, es súper rápido"

(Encargada CRA, Establecimiento con informe, Región del Maule)

No obstante, este proceso de instalación del sistema Abies no ha estado exento de dificultades, puesto que los encargados CRA señalan que ha sido un proceso lento y transitorio, sobre todo para aquellos encargados CRA que ya manejan un registro manual extenso, lo que implicaría traspasar toda la información manual al sistema. En definitiva, el uso del sistema Abies para gestionar los préstamos dependería de los siguientes elementos:

- **Contar con una red de internet:** Algunos establecimientos manifestaron que tenían problemas con la red de internet, situación que se dio mayoritariamente en establecimientos rurales y que se encontraban en zonas urbanas alejadas. Esto implica que, según los encargados CRA, el sistema no podría ser utilizado, debiendo a veces anotar manualmente los préstamos para después traspasar la información en el sistema.
- **Tener la colección ingresada en el sistema:** Un elemento básico para gestionar los préstamos a través del Abies, es tener todos los libros ingresados en el sistema. Al respecto, los encargados CRA manifestaron que este proceso toma tiempo y en algunos casos, la necesidad de contar con un recurso humano adicional que esté dedicado exclusivamente a esta tarea.
- **Manejo de TIC'S:** A partir del perfil de los encargados CRA, fue posible identificar que la mayoría no tiene una profesión ligada a la gestión de bibliotecas y más bien corresponden a docentes de pedagogía o educación pre escolar. En este sentido, los encargados CRA manifestaron que, para poder utilizar adecuadamente este sistema, fue necesario estudiarlo detenidamente o contar con el apoyo de una persona que tuviera habilidad en herramientas computacionales, dado que tenían dificultad para poder entender su funcionamiento.
- **Capacitación:** En relación con el punto anterior, si bien en algunos establecimientos se reconoció que existió una inducción por parte del MINEDUC para aprender a utilizar el programa, otros establecimientos no contaron con esta capacitación. Por tanto, se hace necesario masificar la capacitación en el sistema y mantener esta iniciativa de forma permanente para los profesionales que se van sumando a las bibliotecas CRA.

En el caso de los establecimientos que utilizan la herramienta Excel de office, se observa que, si bien se ha logrado transitar desde lo manual a lo automatizado, no se logra alcanzar el nivel de eficiencia y de calidad de información que se logra con el sistema Abies.

Al respecto, los encargados CRA señalan que el registro a través de Excel se realizando anotando información del usuario, del libro y las fechas de entrega y devolución, información que va quedando sistematizada en una planilla.

“El sistema de préstamo es una hoja Excel, yo anoto el nombre, el curso, el título del libro y la fecha en que me lo pidieron, por ahora está todo en el mismo Excel”

(Encargada CRA, Establecimiento sin informe, Región de O’Higgins)

No obstante, si bien se manifiesta que se ha avanzado en el registro y orden de la información para los préstamos, para obtener indicadores de uso y de préstamos se requiere de un manejo acabado del programa Excel, lo cual en algunas ocasiones los encargados CRA no dominan, debiendo recurrir a otros profesionales que tengan mayor conocimiento para obtener esta información.

“Voy registrando todo en el computador, en el Excel, anoto el nombre de los alumnos, el libro que se llevan, cuando se lo llevan y cuando me lo tienen que traer...Ahora tengo todo más ordenado y es más fácil buscar la información, pero a veces si quiero un como por ejemplo saber qué libro están pidiendo más, tengo que preguntarle al profesor de Computación para que me ayuden porque yo no me manejo tanto”.

(Encargada CRA, Establecimiento con informe, Región del Biobío)

5.3.3. Gestión pedagógica

Actualmente, los estándares para las bibliotecas escolares CRA, elaborados el año 2011 por la Unidad de Currículum y Evaluación del Ministerio de Educación, definen que “la Biblioteca Escolar CRA se concibe como un componente central e integrado al proceso educativo que se lleva a cabo en la institución educacional. Como tal, tiene funciones educativas, que le son propias y que definen su quehacer” (MINEDUC, 2011). En ese sentido, se describe la gestión pedagógica del CRA en base a tres objetivos fundamentales:

1. Fomento de la lectura
2. Apoyo con información y recursos a la implementación del currículo
3. Educación de los usuarios en el uso óptimo de los recursos y materiales que provee la biblioteca

Para cumplir con estas funciones, el estándar espera que los establecimientos desarrollen un programa en donde se vinculen y organicen actividades en cada una de estas áreas, las que – a su vez- deberían cumplir con tres condiciones deseables: estar integradas formalmente a la planificación curricular, tener un horario definido de clases y contar con la colaboración tanto del equipo directivo como del cuerpo docente (MINEDUC, 2011).

Como parte de la descripción de la gestión que realizan las bibliotecas CRA, en el siguiente módulo se detalla la gestión pedagógica que éstas realizan. En particular, se hará referencia a las actividades desarrolladas y los propósitos de las mismas, así como las acciones de integración curricular, vinculación con los docentes, rol del equipo directivo, entre otros elementos. De esta forma, este apartado pretende dar cuenta de la situación actual de los establecimientos visitados respecto de la gestión pedagógica que realizan, enfatizando en la importancia del rol y participación del equipo directivo y los docentes, la vinculación con el proyecto educativo y la importancia de la biblioteca CRA en este ámbito y su uso como soporte para el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Actividades orientadas al fomento de la lectura

La lectura es un componente al cual se le ha otorgado gran importancia en el ámbito educativo, al ser reconocido como un factor influyente en el desempeño escolar por el rol que juega en el desarrollo integral de un individuo. En general, ha sido abordada desde dos ópticas que pueden ser agrupadas como funcional-escolar, en donde se destaca la importancia de la lectura en los logros educativos y su valor para el aprendizaje y la comprensión y, por otro lado, el ámbito personal-de goce, en donde se enfatiza en la lectura como fuente de placer para el lector (Serna, 2017).

En ese sentido, el estándar de las bibliotecas CRA en Chile determina que las funciones deseables que una biblioteca debería desarrollar en el ámbito de la gestión educativa para el fomento de la lectura, son las siguientes:

- Planificar actividades organizadas y sistemáticas, en forma de “programa lector”, integradas en el horario escolar, que relacionan al estudiante con la lectura según su edad y nivel lector.
- Facilitar el uso abundante y el préstamo frecuente del material bibliográfico.
- Organizar actividades de difusión, que informen acerca de un concepto amplio de la lectura y que se orientan a todos los grupos de usuarios que atiende la biblioteca, con preferencia a docentes y estudiantes.

Respecto de lo anterior, conviene señalar un primer hallazgo importante en cuanto a las actividades orientadas al fomento de la lectura. A nivel declarativo, los establecimientos logran reconocer la importancia de que la biblioteca desarrolle este tipo de actividades, sin embargo, esto no se traduce en actividades y estrategias planificadas y sistemáticas que permitan conseguir este objetivo, en otras palabras, no se observaron experiencias con un “Programa Lector”. Esto no quiere decir, no obstante, que no exista una programación de actividades anuales de la biblioteca, sino que estas actividades que, si bien pueden ser organizadas y sistemáticas, no se vinculan directamente con el currículo y no serían parte de los objetivos de aprendizaje esperados.

En los establecimientos, hay una intencionalidad por trabajar el fomento de los hábitos lectores, realizando actividades en donde los estudiantes visiten la biblioteca y vayan a leer. Esto se daría principalmente en el marco de las clases de lenguaje. Adicionalmente, se identifican dinámicas como la lectura al aire libre, lo que da cuenta del esfuerzo por incentivar la lectura asociándola a otros ambientes que pueden ser de agrado para los estudiantes.

"Tratamos siempre de hacer actividades de fomento lector o de encantamiento de la lectura; que los cursos visiten la biblioteca, que los niños lean ahí. A través de lenguaje, por ejemplo, van a leer a la biblioteca. En la época más de verano tratamos de sacar los libros afuera, cosa de instalar mesitas y que los niños lean afuera. Un poco el libro darle harto uso, que no esté tan bonito guardado, sino que esté a lo mejor no tan bonito pero ocupado"

(Equipo directivo, Establecimiento sin informe, Región del Maule)

A pesar de que gran parte de los colegios reconocieron visitar la biblioteca durante el horario de clases asignado a la asignatura de Lenguaje, se identificaron algunos casos en donde se establecieron horarios para utilizar la biblioteca CRA en otras asignaturas, entendiendo que, para fomentar la lectura, es necesaria la vinculación con las distintas disciplinas y que este objetivo sea abordado integralmente. Esto es identificado por los propios estudiantes quienes mencionan las actividades que realizan en este espacio y las asignaturas que se vinculan. Esto evidencia la diversificación de los usos de la biblioteca CRA, ya que no únicamente considerada como un espacio donde hay libros, sino que cuenta con múltiples recursos.

"Diferentes clases, no solamente lenguaje, sino también matemáticas, historia, ciencias (...) Juegos recreativos, lecturas, a veces... hay una pantalla ahí y se ven películas, hay charlas, reuniones."

(Focus estudiantes, Establecimiento con informe, Región del Biobío)

Por otro lado, se identificaron establecimientos en donde la programación del CRA estaba más bien enfocada al desarrollo de actividades extraprogramáticas como, por ejemplo, el Día del Libro, también vinculadas al CRA y al fomento lector. Cabe destacar que ésta fue una de las actividades más mencionada y reconocida por los establecimientos y por los diferentes actores entrevistados. La siguiente cita es la experiencia de un establecimiento que, además de realizar dicha actividad, lleva a cabo otras que guardan estrecha relación con el uso que se le da a la biblioteca (reuniones de profesores, convivencias, etc.).

"Semana del libro, semana de la chilenidad, semana de la ciencia, convivencias, reuniones de profesores, charlas temáticas y actividades culturales, esas son las actividades que se realizan"

(Encargado CRA, Establecimiento con informe, Región del Biobío)

Ahora bien, es posible considerar el desarrollo de estas actividades como un aporte positivo, en la medida en que permitirían desarrollar el gusto por la lectura por parte de los estudiantes, acercándolos a la biblioteca CRA a través de otras dinámicas fuera del espacio mismo y fuera de sus salas clases. La actividad del Día del Libro está instalada en la mayoría de los establecimientos visitados. Al preguntarles a los estudiantes acerca de las actividades que realiza la biblioteca CRA, ésta fue la más mencionada. En ese sentido, su desarrollo puede ser visto desde el aporte que hace a la **difusión de la biblioteca**, en donde no sólo se le reconoce como la organizadora de esta actividad, sino también porque acerca a los estudiantes a la lectura y contribuye a que los estudiantes le den una connotación más entretenida y dinámica, llamando su atención.

"Me gusto a mí el día, que como que representaban libros que igual fue bacán, y que como que colgaban libros y uno podía ir leyendo cada como mini resumen"

(Focus estudiantes, Establecimiento sin informe, Región Metropolitana)

Esta estrategia de diversificación de la biblioteca es reconocida por algunos establecimientos, los cuales buscan desarrollar variadas actividades con el fin incentivar a los estudiantes. Sin embargo, desde la perspectiva de la gestión pedagógica, esto implica que en algunos casos la organización de las actividades de la biblioteca quede limitada a actividades extraprogramáticas y que no se generan actividades que estén vinculadas a los contenidos curriculares, donde se desarrolle trabajo conjunto con los docentes. En general, el discurso de los establecimientos da cuenta de que se identifican una serie de actividades estándares para todos los estudiantes y que apuntan principalmente a la difusión y al uso del espacio en distintas formas. Como muestra la siguiente cita, la diversificación de los usos de la biblioteca y el desarrollo de múltiples actividades tiene como fin último generar motivación en los estudiantes.

"Cuenta cuentos desde la Biblioteca Viva, Mes del mar, información respecto al proceso de matrículas a los padres y apoderados, presentación de obras de arte de estudiantes... para motivar a los chicos desde distintos puntos de vista"

(Equipo directivo, Establecimiento sin informe, Región del Biobío)

De la misma forma, se planifican otras actividades que amplían los intereses de los estudiantes: así como se desarrollan actividades vinculadas a las asignaturas, también se realizan juegos y campeonatos como, por ejemplo, de ajedrez. Esto da cuenta de que las bibliotecas son consideradas como un espacio abierto y a disposición de los estudiantes en donde pueden desarrollar distintas actividades que sean de su gusto.

"Es un lugar que tiene diversos usos, entre ellos, trabajos de investigación, confección de maquetas, lugar de impresiones de trabajos de investigación, jugar juegos de mesa y campeonatos de ajedrez."

(Equipo directivo, Establecimiento sin informe, Región del Biobío)

"Participé en algo del Día del Libro, sí, hice una obra de teatro. Y fue voluntario"

(Focus estudiantes, Establecimiento con informe, Región del Maule)

"Porque nos traen en clases, hacen actividades acá también, exposiciones también"

(Focus estudiantes, Establecimiento con informe, Región del Maule)

A pesar de que, en términos de reconocimiento y valoración, se puede decir que la biblioteca CRA está bien posicionada (con variaciones en los distintos establecimientos), al preguntar a los estudiantes si utilizan la biblioteca para leer, generalmente la respuesta es negativa, pues prefieren otros espacios (sus propios hogares, por ejemplo). Con esto, cabe la pregunta acerca del aporte de estas actividades al fomento de hábito lector. Éstas podrían ser consideradas como un paso necesario y preliminar para la difusión de la biblioteca y, con ello, aumentar el interés de los estudiantes. En ese sentido, a modo de hipótesis, se puede plantear que el desarrollo de estas actividades tiene un impacto indirecto en la generación de hábitos lectores, en la medida en que fomentan el uso de la biblioteca CRA. No obstante, esto es cuestionable, pues en general no se observó en los colegios visitados una medición sistemática y transversal en todos los niveles respecto de los hábitos lectores y su relación con las actividades que se desarrollan.

En relación a esto, un estudio aplicado en la ciudad de Castilla (España) concluyó que; *"La biblioteca escolar tiene una importancia muy limitada en la comunidad escolar, ya que el centro, como sistema educativo, funciona al margen de la biblioteca escolar. La biblioteca escolar es principalmente un elemento de recreo, y un servicio que ofrece prestaciones secundarias para el centro."* (Serna, 2017, p.31). En ese sentido, si bien el desarrollo de este tipo de actividades es positivo, puede no generar los resultados esperados en la medida en que tanto la biblioteca como las actividades que desarrolla sean vistas únicamente desde una perspectiva recreativa.

Entonces, ¿cómo generar actividades que vayan pro de la generación de hábitos lectores? Según los estándares internacionales para el funcionamiento de las bibliotecas CRA, el rol de éstas es encargarse de una diversidad de actividades que se vinculen a la misión y visión de la escuela, en donde su principal objetivo sea prestar servicio a la comunidad educativa y atender a las diversas necesidades. Para esto, es fundamental que las actividades se desarrollen en cooperación con el director de la escuela, los directores de los departamentos, los docentes, el personal auxiliar y los estudiantes. Así mismo, debe procurar que las actividades que realice sean pertinentes y flexibles con los gustos y necesidades de la comunidad educativa (IFLA, 2015).

Ahora bien, es fundamental conocer el contexto y condiciones bajo las cuales funciona la biblioteca CRA, puesto que el desarrollo de estas actividades depende de múltiples factores que, incluso, tienen que ver con la infraestructura, los recursos y la formación del encargado. Por lo tanto, el

cumplimiento del estándar representa diferentes niveles de dificultad para cada establecimiento, en donde algunos están más cercanos a cumplir con el estándar que otros. De cualquier forma, la vinculación y la importancia que tenga la biblioteca CRA en el proyecto educativo institucional no sólo será un aporte, sino que constituye una condición habilitante para el desarrollo de la gestión pedagógica y para alcanzar los objetivos propuestos respecto de los hábitos lectores. Para esto, es prioritario que se posicione como un centro de recurso imprescindible para la actividad escolar, lo que le permitirá dejar de ser un recurso marginal (García, 2001)

Integración de las actividades al Currículo

Si bien la realidad de los establecimientos visitados fue diversa, en términos generales se repitieron algunos patrones comunes en cuanto a las actividades vinculadas a la biblioteca CRA. Uno de estos hallazgos fue que la mayor parte de dichas actividades tenían relación con la asignatura de Lenguaje, en algunos casos también con Historia y, en muy pocas ocasiones, con otras asignaturas como Artes, Matemáticas, Ciencias, etc. Así mismo, se identificó una gran cantidad de actividades de carácter extraprogramático que, si bien contaban con una planificación anual, no estaban alineadas con objetivos de carácter pedagógico para como desarrollo de hábitos lectores.

En ese sentido, cabe preguntarse por el nivel de integración de estas actividades al currículo de cada escuela. Para esto, es importante describir lo que se entenderá por esta integración o vinculación. Desde el estándar para las bibliotecas CRA (MINEDUC, 2011), se espera que se vinculen activamente las distintas áreas temáticas de la colección con todas las áreas curriculares, realizando un trabajo en conjunto especializado y coherente. Para esto, en paralelo se debe desarrollar un mecanismo o sistema que permita conocer y satisfacer las necesidades de todos los usuarios, lo que posibilitará la adecuada adquisición de material. Así mismo, se espera que se organicen actividades de difusión cultural que permitan ampliar los intereses de los estudiantes.

Para lograr esta integración, existen factores o condiciones que deben darse no sólo a nivel de las bibliotecas, sino de los establecimientos e, incluso, de nivel de política educativa. Como base, debe existir un equilibrio entre la autonomía de la biblioteca y el trabajo conjunto con otras áreas y unidades que componen el establecimiento, tomando un rol participativo en el desarrollo curricular, el cual también ha experimentado cambios paradigmáticos en el último tiempo, en donde la noción de currículo se ha ampliado a la simple apropiación de los contenidos de cada área:

En esa medida la biblioteca escolar se convierte en un espacio de interacción entre docentes y alumnos y donde converge una multiplicidad de relaciones con la información y el conocimiento. La biblioteca escolar debe mantener un enfoque interdisciplinario; generar un ambiente de aprendizaje diverso y complejo; proponer múltiples prácticas de lectura y escritura; desarrollar competencias de búsqueda de información; propiciar reflexiones éticas en relación con el libro como objeto de uso público, reflexiones que puedan ampliarse a aspectos más complejos como los del papel de la cultura escrita en la construcción de ciudadanía (CERLALC; UNESCO, 2007, p.31)

En ese sentido, la biblioteca debe asumir un rol protagonista y proactivo frente a todas las áreas curriculares, ampliando su espacio de influencia y su nivel de aporte al interior de una escuela.

Desde el discurso de los establecimientos, las actividades son coherentes con el currículo, en la medida en que se realizarían durante el horario de clases para llevar a los estudiantes. A modo de

ejemplo, algo común fue el uso del espacio para hacer las clases, realizar actividades como exposiciones o incluso actividades que se podrían desarrollar al interior de la sala y que no requerían el uso de algún material pedagógico, sin embargo, se realizaban en la biblioteca con el objetivo de sacar a los estudiantes a un lugar distinto.

En estos casos, el trabajo del encargado CRA quedaba limitado a la coordinación del horario del espacio. La siguiente cita es un ejemplo de esto, donde el encargado describe que su labor en relación al trabajo que hacen los docentes en la biblioteca tiene que ver exclusivamente con la coordinación de los horarios de visita. No obstante, este uso no implica que exista un trabajo colaborativo y sistemático a nivel pedagógico.

"Acá tenemos el horario de visita, entonces cada profesor tiene su horario y algunos cursos se repiten, pero se repiten porque lo solicitó otro profesor extra que necesita buscar material acá en la biblioteca"

(Encargado CRA, Establecimiento con informe, Región del Maule)

Si bien los establecimientos, particularmente los equipos directivos, hacen hincapié en que la biblioteca es un aporte y no es un lugar inerte o simplemente de esparcimiento, ante la pregunta por la vinculación curricular, la respuesta siempre es "existe vinculación". Sin embargo, en la mayor parte de los colegios visitados, no se identificaron actividades como coordinación con los docentes respecto de los contenidos de cada área y los posibles recursos disponibles para utilizar, reuniones de trabajo en conjunto, revisión de la planificación anual, entre otros. Como muestra la siguiente cita, se entiende que las actividades que se realizan en la biblioteca son actividades con sentido y no significan una pérdida de tiempo.

"Están vinculadas al Currículo ... esto no es para venir a completar la hora, esto tiene un sentido"

(Equipo directivo, Establecimiento sin informe, Región del Biobío)

A modo de hipótesis, esta respuesta por parte de los establecimientos tiene que ver con un cambio de paradigma respecto del uso del espacio, en donde ahora es concebido como "abierto y disponible". Desde la literatura se ha identificado que una visión más arcaica plantea a la biblioteca con una connotación negativa y alejada de ser una experiencia de aprendizaje significativa: *"Es frecuente encontrar que la biblioteca ha sido convertida en un depósito de libros, en un lugar para hacer tareas, o en un recinto de destierro y de castigo"* (Calonje, 2008, p.81) En ese sentido, un cambio en el uso del espacio genera una mayor valoración por parte de la comunidad educativa.

"Es un lugar de encuentro, no es una zona de castigo"

(Encargado CRA, Establecimiento con informe, Región de O'Higgins)

A pesar de esta valoración, en la mayor parte de los establecimientos visitados no se identificaron actividades que concreten esta integración curricular. En algunos casos, los encargados eran partícipes de la instancia del consejo de profesores, sin embargo, su participación era limitada y tenía relación con la difusión más que la coordinación para el trabajo conjunto. Como se puede observar en las siguientes citas, cuando los encargados describen su participación en esta instancia, se refieren a la difusión que hacen de las actividades que realizan y el material nuevo. En ese sentido, su intervención tiene que ver con este aspecto, más que con una intervención curricular.

"(Respecto a las instancias en donde se difunde la información con los diferentes actores de la comunidad educativa) En el Consejo de Profesores, también con afiches en todo el colegio. El boca-a-boca, ya estamos haciendo tal cosa para recordarle también a los profesores, porque a veces entre tanta actividad que tienen -porque son muchas- de repente se hacen recordatorios; que ellos mismos les transmitan a los alumnos"

(Encargado CRA, Establecimiento con informe, Región del Maule)

"En el caso de los profesores, a través de los Consejos y del correo electrónico institucional. Algunas actividades se publican en la página web del colegio."

(Encargado CRA, Establecimiento sin informe, Región del Maule)

Esto se da de manera muy particular en aquellos establecimientos que funcionan bajo la modalidad multigrado, donde el encargado de la biblioteca es también docente y, la mayor parte de las veces, es también miembro del equipo directivo. En ese contexto, existe una mayor facilidad para vincular el currículo con la biblioteca, puesto que tiene manejo de ambos. En otras palabras, conoce el currículo y sabe en qué se encuentra trabajando y conoce los recursos de los que dispone.

La siguiente cita es un ejemplo de lo anterior, pues el encargado CRA (a la vez director y docente) describe una actividad realizada al final de cada módulo de aprendizaje, donde los estudiantes deben buscar material vinculado a lo visto en clases. Esto da cuenta del conocimiento que tiene respecto del material disponible y, además, de su fácil acceso a la biblioteca, dado que coordina las actividades.

"Que cada alumno al terminar su módulo de aprendizaje se acerque a la biblioteca a buscar libros relacionados con lo que vieron, generalmente vinculado a Violeta Parra"

(Encargado CRA, Establecimiento sin informe, Región de Coquimbo)

Los casos de escuelas multigrado permiten mostrar que se pueden dar distintas gestiones pedagógicas en función de la realidad de cada establecimiento. En ese sentido, cabe cuestionarse el nivel de aplicabilidad y la pertinencia de los estándares para las bibliotecas CRA, dado que resulta poco pertinente plantearles a estos establecimientos las mismas metas y formas de organización, considerando los recursos de los cuales disponen. Es así que, a pesar de que califican dentro de la categoría de escuelas pequeñas¹⁸ dentro de los estándares, sus características no les permitirían llegar a ellos, en los siguientes niveles:

- Tamaño de la colección. Respecto a este punto, los estándares dan cuenta de que las escuelas de menor tamaño (tipo 1) deben tener entre 250 y 350 ítems, es decir, al menos 5 ítems por cada estudiante en el caso de tener una matrícula de 50 estudiantes. En el caso de contar con menos estudiantes (10 o 15 por ejemplo) sería más complejo llegar a las cantidades referidas por los estándares.
- En cuanto a las características del espacio y su distribución, por lo general las escuelas multigrados se encuentran en zonas rurales, y cuentan con una infraestructura más pequeña, por lo que contar con espacios diferenciados dentro de la biblioteca CRA se hace más complejo. En este sentido, generalmente compartirían espacios con otras dependencias de la escuela, como el equipo PIE, o la sala de enlaces.

A partir de los hallazgos y de los elementos que aporta la revisión de literatura – expuesto anteriormente – se observa la importancia que tiene la biblioteca CRA para el quehacer pedagógico, dado que es una fuente de recursos a los cuales los docentes y los estudiantes recurren

¹⁸ Clasificarían principalmente en escuelas del tipo 1, con una matrícula menor a 50 estudiantes.

constantemente. Sin embargo, desde el discurso, no es posible evidenciar la existencia concreta de actividades que respondan a este apoyo en el quehacer pedagógico de una forma clara, principalmente a través de acciones sistemáticas y planificadas. En la mayor parte de los establecimientos visitados, las acciones que permiten vincular la labor de la biblioteca con el currículum escolar y con el ámbito pedagógico, se realizan de forma aislada, sin un correlato en los instrumentos que guían el quehacer de los establecimientos (tales como PEI o PME).

En la siguiente cita, un miembro del equipo directivo, realiza una crítica hacia la falta de gestión y coordinación para optimizar el uso de los recursos de la biblioteca CRA. Específicamente, hace hincapié en cómo se da a conocer el material disponible al equipo docente, pues considera insuficiente exponer un listado de nuevos recursos.

"Cuando llega material nuevo se coloca un listado en la sala de profesores; pero eso es lo que yo digo que falta. O sea, por ejemplo, a lo mejor hacer un catálogo y colocar... o en un Consejo de Profesores dar cuenta. O mostrar actividades a la comunidad. Eso para darle el sentido de lo que realmente es el CRA"

(Equipo directivo, Establecimiento con informe, Región del Maule)

ROL DEL ENCARGADO CRA EN LA INTEGRACIÓN CURRICULAR

Lo anterior, da cuenta de la importancia del rol que debe tener el encargado CRA, o si es que lo hay, el coordinador CRA, al interior de la escuela. *"El maestro bibliotecario es, pues, un profesional que colabora con el profesorado, configurándose como un especialista y un referente a quien acudir para cuestiones relacionadas con los contenidos curriculares de la lectura, la formación literaria y la competencia informacional"* (Durban, 2010, p.19). De esta forma, el encargado debe posicionarse como un actor fundamental dentro del proceso de aprendizaje de los estudiantes, en donde no sólo sea un aporte a través de la entrega de recursos, sino que sea un pilar en este proceso.

Las bibliotecas CRA realizan múltiples actividades que son identificadas por los diferentes miembros de la comunidad educativa, sin embargo, en la mayor parte de los casos analizados, no existe un plan alineado con el currículo que dé cuenta de un trabajo conjunto con las diferentes áreas. Este discurso, da cuenta de la preocupación que tiene el jefe técnico respecto de la falta de planificación y metodología de las actividades realizadas, incluso cuando estas se han realizado sin problemas.

"Por eso digo, no es una práctica que esté normada, o algo que esté instalado (...) o metodología del docente que está. Entonces eso es lo que falta "estandarizar", o sea, que los niveles a principio de año van a tener tal instancia. Como digamos, como un cronograma CRA, de actividades que se realizan, eso yo creo que falta (...) En primero básico los llevaban a elegir un cuento, pero eso fue como a principios de año, que ellos elegían y se lo llevaban a su casa el libro (...) se trabajaba en clases. Pero no como normado, no como una práctica"

(Equipo directivo, Establecimiento con informe, Región del Maule)

Lo anterior, no solo tiene que ver con la falta de planificación de las actividades, sino que se relaciona directamente con la vinculación de la biblioteca y el proyecto educativo de cada establecimiento. Esta debe elaborar su misión de manera conjunta con el equipo docente, el equipo directivo y la comunidad educativa en general, manteniendo su autonomía para insertar la lectura y la escritura como un componente central. La biblioteca debe ser concebida como un elemento cultural que vincula a la escuela con el mundo a través de la información y el conocimiento. Para lograr esta meta, es fundamental que no sólo los encargados estén capacitados y tengan la motivación, sino

que los docentes y directivos deben estar alineados con esta meta, comprendiendo y valorando el aporte de la biblioteca CRA a nivel curricular (CERLALC; UNESCO, 2007).

INSTANCIAS DE COORDINACIÓN DOCENTE

En este contexto, los estándares internacionales hacen énfasis en la importancia del trabajo conjunto y el involucramiento con los diferentes actores de la comunidad educativa. Es preciso asegurar la cooperación con el profesorado, los órganos de dirección del centro escolar, la administración de quien dependa, las familias, los otros bibliotecarios y profesionales de la información y las asociaciones de interés dentro de la comunidad (CERLALC; UNESCO, 2007)

En cuanto a la relación y trabajo conjunto con los docentes de las diferentes áreas, se espera que desarrollen el proceso de aprendizaje de los estudiantes, planificando clases y evaluaciones, diseñando actividades didácticas en distintos espacios, elaborando y ejecutando programas de lectura y actividades culturales y, por último, transmitir a los padres y apoderados la importancia de la biblioteca escolar (IFLA, 2015).

En la práctica, el relacionamiento con los docentes es variado y, en la mayoría de los casos, escaso en cuanto a trabajo curricular. Este se vincula principalmente a difusión de actividades, lo que refleja la dinámica de relacionamiento entre los encargados y los docentes. La siguiente cita es un ejemplo de esto, en donde se describe como se le presenta al cuerpo docente el material disponible para que estos puedan planificar sus clases. En ese sentido, cada uno de estos actores percibe campos de acción y de influencia distintos, en donde el encargado por un lado expone los recursos y el docente, por su parte, planifica su clase.

"Se habla con los docentes, se presentan en las novedades, se ponen en la mesa, se le manda una lista a la sala de profesores, hacemos el programa y se difunde por los docentes"

(Encargado CRA, Establecimiento con informe, Región de O'Higgins)

La vinculación de la biblioteca con el currículo de la escuela depende de en parte de cómo se dan las dinámicas de trabajo conjunto con los docentes, así como de la importancia que se le da a la biblioteca y su participación en el proyecto educativo. Sin embargo, en la práctica se observó que las actividades que se realizan en la biblioteca que tienen carácter pedagógico, son desarrolladas por los docentes, en donde la coordinación con el encargado CRA tiene que ver con aspectos logísticos como administrar los horarios de uso del espacio. La siguiente cita es un ejemplo de esta situación, en donde un encargado describe las actividades realizadas por los docentes y su aporte administrativo y de gestión que habilitan el desarrollo de estas actividades.

"La profesora de lenguaje de repente hace que las niñas lean libros y después los representan acá, se traen cursos para el Día del Libro. Además, también el colegio tiene muchas actividades aparte, digamos. Tiene el asunto de un proyecto de comprensión lectora. Entonces igual, nosotros tratamos de coordinar eso. No podemos pedir hacer más cosas porque el profesor el tiempo tampoco les da"

(Encargado CRA, Establecimiento sin informe, Región del Maule)

Como se puede observar, el encargado hace alusión a otro aspecto relevante para comprender el contexto de este trabajo conjunto, guarda relación con la disponibilidad de tiempo de los docentes para la planificación de actividades.

Ahora bien, la partición de los docentes no tiene sólo que ver con el tiempo del cual dispongan, sino también de la disposición que estos tengan para realizar actividades en la biblioteca. En algunos casos, se observó que hay docentes que consideran que cualquier actividad fuera del aula los distrae del logro de sus objetivos, particularmente de lo que les exige el SIMCE. El cumplimiento de estos objetivos significa para ellos y para los establecimientos en general, una constante presión por los riesgos que implica no alcanzar esta meta, es decir, una mayor sobre intervención por parte de la entidad encargada. De esta forma, algunos docentes no ven fácilmente el aporte que puede hacer la biblioteca para logro de estos objetivos. En palabras de un miembro de un equipo directivo, los docentes consideran que al llevar a los estudiantes a otros espacios fuera de la sala de clases, los aprendizajes son más lentos. En este contexto, hay establecimientos que utilizan estrategias para incentivar, o incluso obligar a los docentes para que utilicen el espacio durante sus clases.

“hay temas que se chocan en aquí, por ejemplo los colegios tenemos tanta presión por el SIMCE, hoy en día si nosotros no logramos subir el SIMCE corremos riesgo de que nos intervengan, que la superintendencia y que la agencia de calidad nos, venga para acá y ya vino, entonces hay una presión muy grande entonces los profesores de repente sienten que van a perder su tiempo entre comillas en el CRA, en la sala de informática... porque tiene la presión de que el SIMCE, de que el contenido, igual se puede lograr en él CRA, pero obviamente que no se si Obviamente que es más lento o no, yo creo que el profesor siente que es más lento porque no hay resultados rápidos, pero a la larga si yo le saco buen provecho al CRA y a todas estas oportunidades a la larga voy a tener mejores resultados, pero el profesor siente que no tiene tiempo, cuando la cosa es muy a la larga, no se atreven, por esta presión del SIMCE, y la verdad es que con la presión del SIMCE al final hemos tenido que subirnos todos al carro porque es la realidad, la agencia de calidad viene para acá y te dice mire si ya vinimos una vez, la segunda vez ya no va a ser lo mismo, va hacer intervención (...) aquí nosotros tenemos el CRA por horario, y la sala de computación también por horario, porque es una forma de obligar al profesor de que vaya”

(Equipo directivo, Establecimiento sin informe, Región Metropolitana)

Esto también es mencionado a nivel de la literatura, en donde se identifica que la mayor parte de los docentes tienen una ideología “del almacenamiento”, en donde los estudiantes reciben pasivamente los conocimientos que se le entrega, por lo que se enfocan en la entrega de estos conocimientos al interior del aula. Por el contrario, *“los profesores con una ideología educativa más progresiva y abierta son con toda certeza usuarios más entusiastas de la biblioteca. Además de todas las funciones y posibilidades mencionadas hasta ahora, puede que decidan utilizar la biblioteca como un entorno para la docencia. Se apartan así pues de los métodos pedagógicos tradicionales”* (IFLA, 2015, p.16)

Por otra parte, la gestión pedagógica no sólo depende de la disponibilidad de tiempo de los docentes, sino también del encargado de la biblioteca, lo que varía en función de la realidad de cada establecimiento, de la cantidad de horas asignadas para este y de la cantidad de funciones que desempeñe. La siguiente cita corresponde a un establecimiento en donde la biblioteca es también enfermería, recepción y laboratorio de ciencias, en ese sentido, desde la perspectiva de una docente entrevistada, el tiempo es limitado para el desarrollo de gestiones y actividades que tengan que ver con el desarrollo de hábitos lectores. Para ella, el tiempo es un factor habilitante para la gestión pedagógica.

“A lo mejor la persona encargada de aquí tiene muchas cosas, está muy... hace mucho, y a lo mejor ella si tuviera más tiempo se dedicaría más a la biblioteca, o haría más proyectos.”

(Docente, Establecimiento con informe, Región de O'Higgins)

Por otra parte, a modo de hipótesis es posible afirmar que la formación y experiencia del encargado CRA pueden ser factores influyentes en el desarrollo del trabajo colaborativo. Por un lado, porque este tendría los conocimientos y las competencias para apoyar el trabajo de los docentes y por otro, porque estos lo validarían como un experto en su materia y un aporte a nivel curricular.

Es importante considerar que, si bien estas condiciones podrían generar un avance en términos de trabajo colaborativo con los docentes, también depende de otros factores contextuales e institucionales. Como se vio anteriormente, existe una gran valoración de la biblioteca CRA, sin embargo, ¿Cómo esto se refleja en una verdadera integración curricular? Su vinculación con el proyecto educativo es indudablemente un aspecto importante para que esto se dé. La alineación de la biblioteca con el proyecto educativo institucional, es una condición habilitante para que esta no desarrolle sus actividades de manera aislada y como un asunto particular y de responsabilidad del encargado CRA, no integrando a los docentes y al resto de la comunidad educativa (CERLALC; UNESCO, 2007) Esto permitiría a su vez, una mayor valoración por parte de los docentes, en la medida en que el trabajo conjunto estuviera alineado con el proyecto educativo, guiando todas las actividades desarrolladas, impulsando a los docentes a comprender la importancia y el aporte del trabajo conjunto.

ROL DEL EQUIPO DIRECTIVO

En este contexto, el equipo directivo cobra un rol fundamental para lograr esta integración curricular, siendo el nexo entre la biblioteca y el equipo docente, promoviendo la importancia de un buen servicio y del uso del espacio y los recursos. Para esto se debe trabajar en estrecha colaboración en el diseño de planes que guarden relación con el desarrollo de competencias informativas y promoción de la lectura. En términos de implementación, debe facilitar un horario flexible y los recursos necesario, así como ser el mediador entre el encargado y el cuerpo docente, procurando el involucramiento de ambos en la planificación curricular. De la misma forma, debe atender las necesidades de formación del personal y la evaluación de los resultados y aprendizajes logrados.

Para esto, algunos de los establecimientos visitados han destinado formalmente horas para el trabajo en la biblioteca, en donde se espera que el docente trabaje en conjunto con el encargado CRA.

“tenemos el trabajo semanal por curso, que tienen que venir a la biblioteca, cada curso tiene su horario establecido, se hace un trabajo en conjunto con el profesor más encargada de biblioteca”

(Equipo directivo, Establecimiento sin informe, Región de O’Higgins)

Sin embargo, para que el encargado CRA tenga un rol participativo, sobre todo en aquellos casos en donde este no cuenta con formación docente, el rol del jefe de UTP como mediador de este trabajo se vuelve fundamental. En algunos establecimientos, esto resulta fundamental, pues este actor es quien tiene los conocimientos a nivel de currículo y logra guiar al encargado para que este desarrolle actividades de manera pertinente. En concreto, cuando el jefe de UTP asume este rol, se encarga de revisar todo el trabajo realizado por el encargado.

“La jefa de UTP, ella integra todo eso al currículum, porque yo no puedo hacer una actividad sin pedirle la opinión a ella, primero que nada, ella me revisa toda la actividad a mí”

(Encargado CRA, Establecimiento con informe, Región de Valparaíso)

Actividades orientadas a la difusión y a la educación de usuarios

Por último, el estándar para las bibliotecas CRA, determina que para la gestión pedagógica que esta realiza deben planificar actividades sistemáticas para dar a conocer a la comunidad escolar el funcionamiento de la biblioteca, debe promover el buen uso de la colección haciendo hincapié en los derechos y deberes de todos los actores de la comunidad educativa y, planificar actividades que busquen la adquisición de conocimientos y habilidades respecto de la búsqueda de información bibliográfica y digital.

El siguiente apartado presenta en primer lugar los hallazgos a nivel de la difusión de las actividades organizadas por la biblioteca CRA y, en segundo lugar, se presentan aquellas actividades orientadas a la educación de usuarios.

DIFUSIÓN

Con respecto a la difusión, se identificaron diferentes medios en los establecimientos visitados. Sin embargo, es posible afirmar que el medio más utilizado por los encargados CRA para dar a conocer tanto las actividades como las novedades de la biblioteca, fue el “boca a boca”. Cabe mencionar que algunos establecimientos lo utilizan como único medio de difusión, así como puede ser utilizada de manera complementaria a otros medios, con el fin de reforzar y asegurar el traspaso de la información. En cualquiera de los casos, se considera como un medio efectivo de comunicación. La siguiente cita es un ejemplo de la primera situación, en donde “el boca a boca” es el único medio utilizado y se explica que resulta ser un medio efectivo dado que es un establecimiento pequeño, en donde la comunicación es más personalizada. Sin embargo, se señala que no consideran necesario informar a toda la comunidad educativa, dado que no todos utilizan la biblioteca.

"La verdad es que no realizamos... ellos saben... el boca a boca. Nosotros en nuestra realidad creo que es lo más efectivo, porque somos poquitos -son 170 niños en total la escuela-, los que usan la biblioteca no son los 170, así que no.... aparte de que el mismo Ministerio manda algunos afiches que se colocan, hasta que el viento dice otra cosa"

(Encargado CRA, Establecimiento sin informe, Región del Maule)

Adicionalmente, se identificaron estrategias complementarias para la difusión, como es el caso del establecimiento que se cita a continuación, en donde las actividades y novedades son anunciadas en una instancia llamada “Buenos días”. Cabe mencionar que esta es una instancia a nivel de colegio y no está pensada únicamente para la difusión de los asuntos de la biblioteca CRA.

"se avisa también en el Buenos Días, porque hay Buenos Días en el gimnasio grande y se avisa allá; está toda la enseñanza media, acá está la enseñanza básica, también se les avisa ahí. Uno les da el aviso, le avisa a la Inspectora que va a haber tal actividad, entonces para que les avise y las niñas sepan"

(Encargado CRA, Establecimiento sin informe, Región del Maule)

En menor medida, se identificó el uso de redes sociales para la difusión, tales como Facebook e Instagram en donde eran publicadas las actividades y las novedades. Cabe mencionar que estos mecanismos están establecidos a nivel institucional y aun siendo efectivos, se reconoce que se utilizan medios complementarios para reforzar la información entregada.

"Nosotros tenemos una página de Facebook, un Instagram... un diario mural o yo con mi compañera pasamos por las salas"

(Encargado CRA, Establecimiento con informe, Región de Coquimbo)

El refuerzo constante de la información a los docentes resulta clave para el éxito de las actividades planificadas. La gran cantidad de actividades que se dan al interior de los establecimientos, hace necesario este refuerzo constante para que sean los mismos docentes quienes transmitan la información a los estudiantes. Por otra parte, se identificaron algunos establecimientos en donde, además, se informa a padres y apoderados, sin embargo, su participación es siempre voluntaria y foco frecuente.

"En el Consejo de Profesores, también con afiches en todo el colegio. El boca-a-boca, ya estamos haciendo tal cosa para recordarle también a los profesores, porque a veces entre tanta actividad que tienen -porque son muchas- de repente se hacen recordatorios; que ellos mismos les transmitan a los alumnos"

(Encargado CRA, Establecimiento con informe, Región del Maule)

"se le entrega invitación a los directivos, como le digo, a la comunidad educativa: al Centro General de Padres también se le entrega, se les hace una invitación para que ellos participen. También informativos a los profesores, de lo que se va a realizar"

(Coordinador CRA, Establecimiento con informe, Región del Maule)

Otro de los recursos utilizados fueron los diarios murales, en donde se mostraban las novedades de la biblioteca, como por ejemplo nuevos libros y las próximas actividades. Los usos de estos recursos eran variados, mientras que unos optaban por exponer la menor cantidad de información posible para llamar la atención de los estudiantes, otros se enfocaban en entregar información detallada a los docentes como, por ejemplo, respecto del horario de uso de la biblioteca. La siguiente cita es un ejemplo del primer tipo, en donde el encargado de la biblioteca pública los nuevos libros y con esto, los estudiantes se acercan a solicitarlos para lectura.

"Yo los libros nuevos que llegan, hago un listado y los publico en la sala de profesores y en cada sala, en el diario mural, entonces los niños vienen y me preguntan por los libros nuevos para verlos"

(Encargado CRA, Establecimiento sin informe, Región de Valparaíso)

Los estudiantes por su parte, logran identificar los diferentes medios de difusión utilizados por la biblioteca. Como se ilustra en las siguientes citas, entre las estrategias utilizadas están la elaboración de carteles, avisos "boca a boca" y el paso por las salas de clases.

"Colocan carteles" "Avisan en la colación" "A veces pasan por las salas"

(Focus estudiantes, Establecimiento sin informe, Región del Maule)

"Se hacen stand, carteles, se expone, a veces en los actos, si llega algo nuevo, se avisa para que los alumnos vayan y lo lean"

(Focus estudiantes, Establecimiento con informe, Región Biobío)

En contraste, se identificaron algunas percepciones negativas por parte de los estudiantes respecto a la difusión que se hace de las actividades. A pesar de ser un espacio abierto, no existen estrategias para motivar a los estudiantes al uso del espacio.

"Ahí no se preocupan mucho, como que uno puede ir siempre, pero tampoco nos incentivan a ir"

(Focus estudiantes, Establecimiento sin informe, Región de Coquimbo)

EDUCACIÓN DE USUARIOS

En cuanto a las actividades que tienen la finalidad de educar a los usuarios en el uso de la biblioteca, se identificaron algunas experiencias particulares como la que se describe en la siguiente cita, en donde el encargado organiza una exposición de libros en donde los estudiantes deben hacer el ejercicio de pedir un libro que les guste. Esta actividad es llamada "Prestamos masivo" y tiene como finalidad acercar a los usuarios para que estos conozcan el funcionamiento de la biblioteca. Esto es coherente con lo establecido por el estándar, en la medida en que consiste en la planificación y ejecución de una actividad sistemática para dar a conocer el funcionamiento, promoviendo el correcto uso del material disponible y permitiendo que los estudiantes experimenten la búsqueda de información bibliográfica.

"Hemos organizado, por ejemplo, una exposición acá de libros, y yo le digo, lo nombré como "Generación de Préstamo Masivo", entonces todo el curso entra y todos salen con un libro. Entonces se van todos con un libro ahí, y hay que anotar a todos"

(Encargado CRA, Establecimiento sin informe, Región del Maule)

En el mismo contexto, se reconoce la importancia de un aspecto base, que el conocimiento de la biblioteca, dado que hay estudiantes que no la conocen. Ante esto, el mismo establecimiento realiza charlas informativas a inicio de cada año, en donde se exponen aspectos generales de la biblioteca con el fin de incentivar su uso. Así mismo, en esta instancia se les informe respecto a los derechos y deberes que tienen como usuarios, específicamente, sobre los usos y cuidados de la colección y del material en general.

"La charla que se les da en marzo. Porque hay alumnos que llegan y no saben dónde está la biblioteca. Entonces ya saber que existe una biblioteca ya es una invitación (...) Se les enseña cómo tienen que cuidar los libros, cuánto es el tiempo que lo pueden tener, cuál es el uso de horario de computadores -porque los computadores los pueden usar en horario de almuerzo y en la tarde después que salen pueden venir a hacer trabajos-."

(Encargado CRA, Establecimiento sin informe, Región del Maule)

"A principio de año se hace una charla (...) Sí, nos enseñan, nos sacan a pasear a bibliotecas también, cómo funciona, cómo se pueden pedir libros"

(Focus estudiantes, Establecimiento sin informe, Región del Maule)

En cuanto a la promoción del uso de la colección a través de guías u otros medios, en algunos establecimientos se identifican falencias que tienen relación con la gestión adecuada de los recursos y que afecta su uso adecuado y con ello, la gestión adecuada para lograr la educación a usuarios. La siguiente cita de un jefe de UTP, da cuenta de las dificultades que provoca no contar con un catálogo que dé cuenta de todo el material disponible. Desde su perspectiva, esto provoca que a los recursos no se les saca el provecho que se podría sacar, particularmente en el caso de los docentes, quienes no conocen todo el material con el cual podría trabajar.

“Este año propuse que hiciéramos un catálogo de material CRA concreto que el colegio va a adquirir, pero también de la literatura disponible (...) Vuelvo a reiterar que falta promoción, falta ahí mostrar lo que puede hacer CRA (...) por ejemplo, un catálogo de lecturas disponibles para complementar el aprendizaje o libros que puedan disponer los docentes para apoyar la labor en sala”

(Equipo directivo, Establecimiento con informe, Región del Maule)

Finalmente, al revisar los casos de establecimientos que efectivamente cuentan con actividades orientadas a la educación de los usuarios, es posible afirmar que estas corresponden a prácticas particulares. Este fue uno de los elementos menos vistos en los diferentes establecimientos visitados y su desarrollo dependen de que el encargado CRA considere que son actividades relevantes a desarrollar.

5.4. Usos del informe de gestión

En el siguiente módulo, se da cuenta de los principales resultados en torno a la evaluación del Informe de Gestión, indagando en elementos como el conocimiento de dicho informe – tanto en bibliotecas que cuentan con él como en aquellas que nunca lo han realizado – además de las motivaciones para realizarlo, las características del proceso y sus principales contribuciones.

5.4.1. Nivel de conocimiento sobre el informe de gestión

Dado el carácter voluntario del informe gestión, el nivel de conocimiento que tienen los establecimientos de este, es fundamental para determinar su participación. En algunos casos, los encargados afirmaban que recibían toda la información relacionada con la biblioteca CRA, directo a sus correos electrónicos. En estos casos, el encargado se reconoce como el principal responsable de lo que ocurre con la biblioteca y de estar informado de cualquier asunto que la involucre.

“Tal como te digo, yo desde que me metieron en este cuento de la biblioteca, siempre me ha llegado la información de los cursos y de todo”

(Encargado CRA, Establecimiento con informe, Región de Valparaíso)

En otros casos, el medio por el cual se informaron los encargados respecto del informe de gestión, fue la página web de las bibliotecas CRA, en donde se publicó información respecto del proceso. Esto ocurre principalmente cuando los encargados hacen una revisión periódica de la página web y por lo tanto conocen todas las novedades ahí informadas. En algunos casos, la revisión de la página es considerada como parte de las tareas que deben realizar como encargados. Esto permite que el encargado CRA se mantenga informado y sea este quien se preocupe de que su biblioteca este alineada con lo que el Ministerio espera de cada establecimiento. Si bien en algunos casos, los encargados critican la falta de dinamismo de la página web en comparación a los años anteriores, se reconoce que se puede encontrar información de utilidad para sus gestiones.

De cualquier forma, este hallazgo revela la importancia que tiene la página web como nexo comunicativo entre el ministerio y las bibliotecas CRA de cada establecimiento a lo largo de todo el país.

“¿Cómo me entere? Por la página del CRA. Por la página del CRA claro, porque una de las tareas es revisar, bueno antes era muy dinámica la página del CRA ahora es un poco más lenta, pero todos los días o una vez a la semana había información nueva, había cosas nuevas entonces lo primero que hacía en la mañana cuando llegaba era revisar la página”

(Encargado CRA, Establecimiento con informe, Región de Valparaíso)

En otros casos, se identificó que la información respecto del Informe de gestión era difundida por algún miembro del equipo directivo, quien le comunicaba al encargado CRA. Esto da cuenta de una dinámica en donde el equipo directivo es quien maneja la información relacionada con el Ministerio. En general, estos casos hacer el informe de gestión es considerada como una tarea impuesta e incluso obligatoria y la bajada de esta información muchas veces es poco precisa y con escasas instrucciones sobre cómo implementar el informe, lo que es complejo para los encargados, pues finalmente son ellos los responsables de completarlo.

"Encargado: Me enteré por la jefa de UTP, hace 3 años.

Entrevistador: ¿Y qué es lo que le contaron en ese momento?

Encargado: De que había que rellenar unos datos, y para mí fue bien complicado porque cuando no te explican

Encargado: Ya, ¿no le explicaron cómo?

Entrevistador: No, nada"

(Encargado CRA, Establecimiento con informe, Región Metropolitana)

De la misma forma, se dio en algunos establecimientos que el medio por el cual se enteraron del informe fue doble, en otras palabras, se informaron tanto por la página como porque algún miembro del equipo directivo entregó esta información. En general, al ser una comunicación oficial de parte del Ministerio, se considera como una tarea que "hay que hacer".

"La directora me informó que hay que hacer este informe. Y además por la página del CRA"

(Encargado CRA, Establecimiento con informe, Región del Maule)

En el caso de los otros miembros de la comunidad educativa, se identificó un bajo conocimiento respecto del informe de gestión. Al ser consultado, generalmente docentes, o incluso directores, no tenían conocimiento respecto de la existencia del informe y de que se aplicaba en sus establecimientos.

"No lo conozco, solo respondí un cuestionario"

(Docente, Establecimiento con informe, Región Biobío)

En cuanto a los establecimientos que no cuentan con el informe de gestión, se identifica una falta de conocimiento general sobre el proceso y su aplicación, en donde los encargados afirman no haber recibido ningún tipo de comunicado de parte del Ministerio invitándolos a participar en el proceso. Esto es determinante para tomar la decisión de hacer el informe de gestión, pues como se verá más adelante, en la mayor parte de los establecimientos sin informe, este no se hace porque no lo conocen y menor medida se presentan establecimientos en donde no se hace porque así se ha decidido.

"No, no... porque ahí me llegan todos los correos y no he visto nada de eso"

(Encargado CRA, Establecimiento sin informe, Región de Valparaíso)

5.4.2. Motivaciones para hacer el informe de gestión

Como se mencionó anteriormente, el carácter voluntario de aplicar el informe de gestión, hace importante conocer cuáles son las motivaciones que tienen los establecimientos que lo aplican, para hacerlo, sobre todo considerado que puede significar un trabajo adicional a lo que cada biblioteca hace día a día.

En general, el discurso más frecuente, fue que el Informe de gestión era enviado desde el Ministerio de Educación, por lo tanto, es importante completarlo. Adicionalmente, y probablemente el segundo motivo más mencionado para hacer el informe, fue la utilidad que este tiene para mostrar el trabajo realizado, en otras palabras, es una forma de registrar lo que se hizo durante el año.

“si eso es una información que esta enviada por el ministerio hay que hacerla y hay que... por ejemplo yo que estoy en este lugar tengo que mostrar también porque estoy acá, en que hemos ido avanzando, y en que nos hemos detenido”

(Encargado CRA, Establecimiento con informe, Región de Valparaíso)

Lo anterior da cuenta de la importancia que tiene el Ministerio y el valor que le otorgan los encargados de las bibliotecas CRA y en general los establecimientos. Ahora bien, es importante hacer una distinción en este relato, pues hay establecimientos que consideran importante su aplicación por haber sido enviado por el Ministerio, mientras que otros que efectivamente creen que su aplicación es obligatoria. En ambos casos, el envío por parte de esta entidad es clave para motivar a que un establecimiento cuente con el informe de gestión.

“parece que es... todas las escuelas y liceos que tengan bibliotecas y con recurso del estado tienen que hacerlo”

(Encargado CRA, Establecimiento con informe, Región Metropolitana)

“Entrevistador: Y ¿por qué... por qué decidieron completar el informe?”

Encargado: Porque venía del ministerio y el ministerio es como una palabra grande”

(Encargado CRA, Establecimiento con informe, Región Metropolitana)

La importancia que este factor tiene, se suma a otros factores que influyen en esta decisión, como lo es el hecho de poder mostrar el trabajo realizado a través del informe de gestión. Específicamente, hay encargados que consideran al informe como un registro que les permite mostrar a otros todo lo que se ha hecho, esto pensando en la posibilidad de que existan en el futuro otras administraciones al interior de los establecimientos que se instalen con nuevos equipos y no conozcan el detalle de las gestiones realizada a lo largo de los años y los resultados obtenidos.

En la misma línea, el informe es visto como una forma de mostrar el trabajo a un nivel más alto, es decir, es la forma en que un encargado puede dar a conocer lo que hace al Ministerio.

“Hay cosas que no puedo dejar pasar, si eso es una información enviada por el ministerio hay que hacerlo, y yo que estoy en este lugar tengo que mostrar por qué estoy aquí, en que hemos ido avanzando, en que nos hemos detenido, porque son cosas que por ejemplo; pasa que este director que ha estado 4 años entonces si después viene otro director ellos pueden traer a su gente y sacarme entonces ellos se van a dar cuenta en qué funciono, en qué paro, también yo creo que el ministerio se da cuenta en que está avanzando la biblioteca.”

(Encargado CRA, Establecimiento con informe, Región de Valparaíso)

Ahora bien, es importante mencionar la complejidad que tiene que algunos establecimientos hagan el informe de gestión producto de que es enviado por el Ministerio, pues esto negativo en la medida en que se ve al informe como una imposición y no desde su utilidad. En ese sentido, se describe como un esfuerzo realizado para poder cumplir con una tarea asignada desde más arriba, lo que en algunos casos es considerado como una experiencia negativa y no ha tenido los resultados esperados, no logrando completar el informe.

A modo de hipótesis, esta falta de conocimiento e información sobre el proceso podría explicar porque hay establecimientos con un nivel básico según el nivel de información provista en informes de gestión. Esto da cuenta de la importancia que tiene el proceso de difusión, el apoyo entregado

al momento de llenarlo y como se transmite a los establecimientos los beneficios que tiene completarlo.

"Entonces hay muchas cosas que piden que en realidad no tengo ninguna información, no sé cómo hacer lo que me están pidiendo (...) Entendíamos que era lo que pedía el Ministerio, entonces tratamos de ir completándolo, de llenar información. Pero como le digo, quedamos con un tope, y hasta ahí llegábamos, entonces quedábamos hasta cierto punto no más"

(Encargado CRA, Establecimiento con informe, Región del Maule)

En la misma línea, el informe de gestión puede ser visto simplemente como un procedimiento con el que se debe cumplir. En ese sentido, que la motivación para hacerlo sea porque es enviado por el Ministerio, afecta la valoración que se tiene del proceso, lo que es fundamental considerando que su aplicación depende de la voluntad de cada establecimiento. Esto a su vez da cuenta de la falta de claridad respecto de las expectativas que se tiene de la aplicación del informe, en donde se confunde la finalidad de este como herramienta para mejorar la gestión interna de una biblioteca, pues al considerarlo como una especie de auditoria, se espera que esta sea información con la que el Ministerio tome decisiones que ayuden a los establecimientos en función de las necesidades de cada uno, por ejemplo, en relación a los recursos. Esto es fundamental si se considera que la aplicación del informe debería generar efectos positivos a través de la identificación de oportunidades de mejora, en donde cada establecimiento debería poder identificar estrategias para avanzar a una mejor gestión de la biblioteca, tanto a nivel administrativo como pedagógico.

"Es una actividad que se hace a fin de año, porque hay que mandarlo, es un procedimiento a seguir más que nada. Si uno llena el informe tendrían que... ejemplo, los espacios, el equipo de gestión, las mismas preguntas que me hiciste tú, si ellos (El Ministerio) tienen el informe de lo que yo mande, ¿Por qué no hacen nada?"

(Encargado CRA, Establecimiento sin informe, Región Metropolitana)

En menor medida, los establecimientos reconocen como un incentivo para hacer el informe la entrega de una colección y no desde la lógica del castigo. Cabe mencionar que este aspecto fue poco frecuente en los establecimientos visitados, lo que plantea la interrogante respecto a una mayor difusión de este incentivo.

"la idea es que lo hagamos, el colegio que no lo hace no hay ni un castigo, pero pierde que no le mandan una colección extra"

(Encargado CRA, Establecimiento con informe, Región Metropolitana)

En cuanto a los motivos que tienen los establecimientos para continuar haciendo el informe de gestión, se identifica como factor fundamental la **utilidad que ha significado su elaboración**. Los establecimientos que lo han completado año tras año reconocen que el informe entrega una amplia mirada respecto al trabajo realizado a lo largo del tiempo, permitiendo comparar y proyectar el trabajo futuro. De esta forma, esta herramienta es la única que permite registrar esta información de manera sistemática y reflejando distintos aspectos de la gestión.

"el primer año lo hice, y el segundo año también lo hice; ahí uno nota detalles que uno tiene, porque se le van quedando ahí, que realmente si no fuera por ese informe uno no sabría realmente que paso dos años atrás"

(Encargado CRA, Establecimiento con informe, Región de Valparaíso)

El informe no es sólo un registro estático de información, sino que también constituye una oportunidad de mejora para los encargados, en la medida en que les permite autoevaluar su gestión. A diferencia de aquellos casos en donde no se entiende claramente cuales es la finalidad de aplicación el informe, en estos establecimientos se observa una mayor valoración del informe como herramienta, en la medida en que permite visualizar críticamente el trabajo pasado y proyectar el trabajo futuro.

"Consideramos que es un elemento sumamente importante para también nosotros auto evaluarnos, nuestra gestión"

(Equipo directivo, Establecimiento sin informe, Región del Biobío)

Este aspecto es fundamental, puesto que en la medida en que se considere una herramienta útil, se justifica su aplicación a pesar de que para los encargados significa más trabajo administrativo y largos periodos de tiempo. En otras palabras, existe un equilibrio entre el esfuerzo realizado y el beneficio obtenido por la aplicación de informe, entendiéndose que finalmente la instancia evaluativa es lo más importante.

"Evaluarnos para poder generar el plan de acción del año siguiente. Yo considero que es útil es mucho dato, mucha información, mucho tiempo demanda, pero yo lo considero útil"

(Encargado CRA, Establecimiento con informe, Región de Valparaíso)

En el caso de los establecimientos sin informe, la mayor parte de los encargados afirmaron no conocer el informe de gestión de las bibliotecas CRA, argumentando no haber recibido nunca información relacionada. En el caso de aquellos que, si conocían el informe, estos se habían enterado por experiencias de otros encargados, quienes les relataban lo engorroso que era su elaboración. Estas experiencias dan cuenta de la importancia de la difusión entre establecimientos, en donde una experiencia negativa puede influir en la decisión de otro establecimiento se hacer o no el informe.

En estos casos, los encargados manifiestan la necesidad de contar con más información respecto del proceso, junto con instancias de capacitación y retroalimentación que les permitan entender a cabalidad el proceso de llenado del informe. En ese sentido, a pesar de que pueda existir la voluntad de elaborarlo, esto no resulta suficiente.

"La he visto, pero no he podido acceder, no tenemos el acceso libre al sistema SIGE, además, por la experiencia de otros colegas, de los otros CRA, no pueden avanzar, una plataforma que si bien tiene pasos, preguntas, hay que rellenar, se queda estancada en un punto y no se logra seguir avanzando (...) Incomprensión del proceso, falta de información, falta de acceso (...) (contextualizar) A través de una persona que sepa utilizar esta plataforma y que nos pueda orientar. Una capacitación"

(Encargado CRA, Establecimiento sin informe, Región del Biobío)

De la misma forma, se identificaron establecimientos que aun habiendo escuchado acerca del informe, no lo realizaban porque no les era solicitado de manera explícita. Esto da cuenta de la importancia que tiene el proceso de difusión, considerando que la aplicación del informe es completamente voluntaria. Considerando las experiencias de otros establecimientos con informe, se observó que es fundamental que el informe sea visto como un aporte, motivando a los equipos para su elaboración año tras año.

“¿el informe de gestión? Sí, he escuchado de eso, pero nunca me lo han pedido a mí”

(Encargado CRA, Establecimiento sin informe, Región Metropolitana)

La decisión de no elaborar el informe de gestión, se relaciona con la falta de conocimiento sobre cómo hacerlo y la falta de tiempo, sumado a que esto, su elaboración se da a fin de cada año, en donde los establecimientos se encuentran con una gran cantidad de carga por el término del período, en este contexto, los encargados priorizan actividades y si el informe de gestión no se logra ver como un aporte, no será puesto dentro de estas prioridades. La siguiente cita refleja esta situación y además se considera el factor pertinencia del informe, en donde se cree que cada establecimiento conoce sus necesidades y programa sus actividades en función de estas, quedando en segundo plano el informe de gestión por no ser algo elaborado por el mismo establecimiento, sino que es un requisito ajeno.

Nuevamente esta percepción devela la importancia que tiene la difusión de la información y la entrega de herramientas que permitan el llenado del informe de manera expedita, para que no signifique una gran carga para los encargados, sino que, por el contrario, facilite y mejore su gestión a largo plazo.

"Yo creo que eso más que nada (falta de tiempo) porque hay hartas otras cosas que se vienen a fin de año (...) No recuerdo cuál fue específicamente el motivo por el que yo dije no, no voy a poder. Claro. Y lo otro es que yo tengo que ver lo que pide el colegio, lo que es más cercano, porque lo demás a lo mejor no es tan real. Porque a nivel nacional uno ve tantas, distintas realidades. Entonces uno tiene que trabajar de acuerdo a las demandas y necesidades que tenga el establecimiento"

(Encargado CRA, Establecimiento sin informe, Región del Maule)

5.4.3. Características del proceso

En el siguiente apartado se dará cuenta de las características del proceso para la construcción del informe de gestión, la cual se presentará en dos apartados. En primer lugar, se expondrá una descripción del proceso de llenado del informe, gestión de la información para su llenado y uso de la plataforma, mientras que en un segundo apartado se dará cuenta del uso que le han dado las bibliotecas al informe de gestión, tanto en su socialización como en la toma de decisiones.

CONSTRUCCIÓN DEL INFORME Y USO DE LA PLATAFORMA

A partir del discurso de los entrevistados, fue posible identificar tres modalidades distintas respecto a cómo las bibliotecas completan el informe de gestión anual del CRA, las cuales se destacan a continuación:

- **Encargado CRA completa el informe por cuenta propia:** Esta corresponde a la situación que se da con mayor frecuencia en las bibliotecas CRA visitadas y se basa en que el encargado CRA es el único responsable de recolectar la información solicitada por el informe de gestión y traspasarla a la plataforma. De acuerdo a lo señalado por los entrevistados, esta situación se da porque no existe otro apoyo en la gestión de la biblioteca y también porque es complejo contar con el apoyo de otros actores como jefe de UTP o docentes, dada la carga laboral con la que estos cuentan.

"Yo soy la que recojo esa información y soy la que gestiona el tema, también hago una investigación, le pregunto a los profesores, entonces ahí uno va y registra esa información"

(Encargada CRA, establecimiento con informe, Región del Biobío)

"Yo lo hago, reúno la información de básica y media, lo tengo que hacer todo sola porque en la biblioteca estoy sola...no tengo la ayuda de nadie porque acá nadie tiene tiempo, así que me las tengo que arreglar solita"

(Encargada CRA, establecimiento con informe, Región Metropolitana)

- **Encargado CRA completa el informe con apoyo de coordinadora o asistente de biblioteca:** En los establecimientos donde se pudo identificar la existencia de un coordinador y/o asistente del encargado CRA en la biblioteca, se pudo dar cuenta de que el proceso de completitud es acompañado por este actor. En este sentido, el encargado CRA lidera el proceso de recolección y validación de la información solicitada por el informe de gestión, mientras que el coordinador de la biblioteca apoya en la sistematización y traspaso de la información a la plataforma.

"Yo solamente entrego la información, ella (la Coordinadora) lo llena (...) y luego lo expone al equipo de docente, en la finalización de año, donde se expone. Es como la cuenta anual de todo lo que se ha hecho. Hay evidencias, se sacan las fotos de cuando las personas vienen, los profesores con los alumnos, lo que se hizo en biblioteca. Pero la verdad es que yo no manejo mucho lo del Informe, como le digo, yo a ella le entrego las evidencias y le entrego los gráficos"

(Encargada CRA, establecimiento con informe, Región del Maule)

"como yo llevo todo anotado, vamos anotando, y si a mí se me va algo, ella (la coordinadora) me dice, Miss esto si lo hicimos, y lo tiene ella, como ella guarda todo y es ordenadita"

(Encargada CRA, establecimiento con informe, Región Metropolitana)

- **Encargado CRA completa el informe con apoyo de jefe de UTP:** Otra modalidad observada corresponde a aquella donde el encargado CRA es el responsable de la recolección y sistematización de la información del informe de gestión, pero que eventualmente cuenta con el apoyo del jefe de UTP para identificar información que el encargado CRA no maneja de primera fuente. Sin embargo, fue posible dar cuenta que el propósito de esta modalidad es que el jefe de UTP se involucre en el proceso revisando el informe y validando la información que será sistematizada en el informe.

"Yo soy responsable de completar el informe, lo lleno y todo, y la jefa de UTP me pide a mí que le entregué el informe que yo hice en la biblioteca o lo que hacen los profesores cuando vienen, así ella puede revisar lo que se está haciendo y lo aprueba"

(Encargada CRA, establecimiento con informe, Región de Valparaíso)

Respecto al uso de la plataforma para completar el informe de gestión del CRA fue posible identificar una serie de **dificultades asociadas**, que desde a partir del discurso de los entrevistados, complejizarían este proceso.

La primera de ellas remite a la **especificidad de la información** que solicita el informe de gestión. Al respecto, los encargados CRA manifiestan que algunos módulos del informe de gestión solicitaban información que no es manejada directamente por ellos y que en algunas ocasiones era difícil de

poder gestionar. Dada esta situación, los encargados CRA habría completa parcialmente el informe con la información que tenían disponible.

"Hay muchas cosas que piden que en realidad no tengo ninguna información, no sé cómo hacer lo que me están pidiendo, cómo transformar de una cosa a otra. Entonces al final se hace una parte de ese informe y hasta ahí queda, nunca se termina porque hay varias partes que no sabemos cómo."

(Encargada CRA, establecimiento con informe, Región del Maule)

Asociado a la dificultad anterior, algunos encargados CRA manifestaron que, dado que no contaban con toda la información que requería el informe, no habrían podido llegar hasta los módulos finales para completar el informe dado que la plataforma no les habría permitido avanzar, de manera que habrían llenado parcialmente el informe con la información disponible de los módulos que lograron visualizar.

"No te deja pasar al otro paso si no completas uno, porque existen preguntas que por ejemplo en nuestro caso tenemos que ir a preguntarlas a dirección, o no tenemos ese dato"

(Encargada CRA, establecimiento con informe, Región de Coquimbo)

"No pudimos terminar el informe porque si no teníamos los datos no nos dejaba avanzar, así que lo dejamos así con lo que teníamos"

(Encargada CRA, establecimiento con informe, Región del Maule)

Otra de las dificultades más recurrentes según lo declarado por los encargados CRA fue la **inestabilidad de la plataforma del Ministerio de Educación** para el llenado del informe de gestión. Al respecto, los actores manifestaron tener problemas con la página dado que habitualmente esta se habría encontrado "saturada" o "colapsada", lo que implicaba que los encargados CRA no habrían podido navegar con fluidez dado su lentitud de funcionamiento y habrían tenido problemas para completar el informe puesto que la información ingresada no se habría guardado al momento de ingresarla, lo que habría implicado la pérdida de la información registrada, generando frustración entre los encargados CRA.

"Tiene una falencia el informe, que cuando esta como muy saturada la página, o no queda grabado, o se cae y ahí se pierde toda la información, y hay que empezar a subir toda la información de ese ítem que uno está trabajando"

(Encargada CRA, establecimiento con informe, Región de Valparaíso)

"a veces llorábamos de rabia, trabajábamos y después íbamos a ver y no había nada guardado... fue agotador"

(Encargada CRA, establecimiento con informe, Región de Coquimbo)

Esta situación se habría dado puesto que el informe de gestión solo habría sido posible de completar estando en línea, por tanto, acceder a la plataforma en horarios de trabajo habría sido completo, debiendo acceder fuera del horario laboral.

"el año pasado era una plataforma, que hay que estar en línea... ¿sabes a qué hora lo hicimos? Porque nunca lograba llegar... adivina a qué hora, después de la 1 de la mañana, esa era la hora en la que yo lograba entrar a la plataforma"

(Encargada CRA, establecimiento con informe, Región Metropolitana)

"El internet que tenemos acá es pésimo, y a eso súmale que la página estaba colapsada, no nos podíamos meter en el día, así que teníamos que hacer muy temprano o en la noche"

(Encargada CRA, establecimiento con informe, Región de Valparaíso)

Del mismo modo, los encargados CRA señalaban que la plataforma no permite guardar el progreso realizado en el informe, ya que después de una cantidad de minutos sin rellenar más información esta se borraría. Dada esta situación, algunos encargados CRA manifiestan que, para sortear esta dificultad, habrían tenido que completar el informe de gestión de forma manual o utilizando herramientas de Word para respaldar la información y así luego copiar esta información y traspasarla a la plataforma.

"La principal dificultad era guardar y que guarde la información...a veces estaba completando el informe y me iba a atender el teléfono y cuando volvía la página se salía y no quedaba guardada"

(Encargada CRA, establecimiento con informe, Región de Coquimbo)

"Es difícil porque hay que traspasar todo a mano al sistema y a veces lo traspasamos y se borra todo porque se cae el internet"

(Encargada CRA, establecimiento con informe, Región del Biobío)

Por último, una dificultad adicional señalada por los encargados CRA se daría puesto que para acceder a la plataforma se debe contar con un usuario y clave, situación que en algunos establecimientos habría resultado complejo puesto que no se habría actualizado esta información ante la llegada de nuevos miembros de la biblioteca CRA, lo que les habría impedido de acceder a la plataforma fuera del horario laboral al no contar con un usuario personalizado.

"El ingreso a la plataforma fue un poco difícil (...) para entrar con la clave o algo así, recuerdo que nadie sabía quién era la persona encargada de los informes de gestión antiguos"

(Encargada CRA, establecimiento con informe, Región de Coquimbo)

"Yo estoy desde este año acá y no tengo acceso, me tengo que meter con la clave de la coordinadora, lo que es difícil cuando lo hago en mi casa porque no tengo guardado el usuario"

(Encargada CRA, establecimiento con informe, Región de Coquimbo)

PRESENTACIÓN Y USO DEL INFORME DE GESTIÓN

Una vez completado el informe de gestión, una de las labores del encargado CRA es poder socializar los resultados de dicho informe a partir de una presentación a la comunidad educativa con el objetivo de dar cuenta de las fortalezas y debilidades identificadas a partir del proceso de llenado del informe de gestión.

A partir del discurso de los encargados CRA y directivos de los establecimientos, se observó que cerca de la mitad de las bibliotecas visitadas no habrían realizado el proceso de socialización de los resultados mientras que la otra mitad si lo habría realizado, aunque a distintas escalas.

Entre quienes declararon **no haber realizado la presentación de los resultados del informe de gestión**, se observó que esta situación se habría dado por 2 motivos: desconocimiento de la

actividad de presentación y falta de tiempo por parte de los encargados CRA para realizar la presentación.

“no se hace en marzo, no se hace en abril porque yo estoy ocupada, y de ahí nunca más se hizo, eso yo me lo tengo que replantear, porque tiene que haber un momento en que se trabaje con el equipo directivo”

(Encargada CRA, establecimiento con informe, Región de Valparaíso)

“La verdad desconozco que se deba presentar el informe, yo sólo lo mando a la directora y a la jefa de UTP”

(Encargada CRA, establecimiento con informe, Región Metropolitana)

Entre quienes **manifestaron haber realizado la presentación del informe de gestión anual**, fue posible observar que este proceso consistió en la elaboración de un Power Point, donde se presentaron los principales hallazgos del informe de gestión, orientado a las fortalezas y debilidades, a las actividades que había realizado la biblioteca y a las principales necesidades identificadas durante este proceso. Al respecto, los encargados CRA identifican que tanto los resultados del informe de gestión como su socialización serían reconocidos como diagnóstico del estado de la biblioteca, con el cual podrían dar cuenta formalmente de sus avances, logros y necesidades.

“En la presentación hicimos un PPT con un diagrama de que es lo que hice el 2016y el 2017, que cambios tuve, tuve más lecturas, tuve menos lecturas, tuve más visitas, tuve menos visitas, cuáles eran los libros que más se pedían y que cosas nos faltan”

(Encargada CRA, establecimiento con informe, Región de Valparaíso)

“La presentación era para mostrar lo que habíamos hecho como biblioteca, las actividades, era como un diagnóstico...les demostré a través del informe de gestión CRA que las cosas las estamos haciendo bien, y que hemos avanzado”

(Encargada CRA, establecimiento con informe, Región de Valparaíso)

Entre otros aspectos, dicha presentación sería realizada principalmente a final de año y entre quienes habrían participado de estas instancias se cuenta mayoritariamente a los directores de establecimientos y jefes de unidades técnico pedagógicas, mientras que en otros establecimientos se invitó a participar a los docentes y resto de la comunidad educativa.

“Esto es a fin de año. Lo que se hace como colegio a fin de año es que se da una muestra de lo que es la biblioteca CRA, el término. Se les informa los profesores que visitaron la biblioteca, se les informa las colecciones que hay. O sea, se hace como un resumen del Informe de Gestión, y esto se da a conocer al término de año en Consejo de Profesores (...) una presentación”

(Encargada CRA, establecimiento con informe, Región del Maule)

“Si, yo hice una presentación del informe de los dos años y por escrito también sobre de que trataba, e hice una presentación a los profesores también el primer año para que ellos tuvieran en cuenta que tan importante es la biblioteca con lo que ellos tienen que tener de acuerdo a su currículum.”

(Encargada CRA, establecimiento con informe, Región Metropolitana)

En virtud de lo anterior, las instancias donde se habría realizado la presentación de resultados del informe de gestión habrían sido en el consejo de profesores de final de año o en reuniones de

carácter evaluativo de cierre, donde se darían cuenta de los resultados y evaluaciones del año escolar en distintos ámbitos.

"Eso se hace en los consejos de evaluación, donde tienen, como biblioteca CRA, el espacio para dar cuenta de los avances de su plan y ahí es donde recogen información de los colegas"

(Encargada CRA, establecimiento con informe, Región del Biobío)

Al respecto, los encargados CRA visualizarían esta instancia de socialización no solamente como una actividad que les permite dar a conocer a la comunidad las actividades realizadas por la biblioteca CRA, sino también como una instancia para que la dirección visualiza las necesidades que tienen y así realizar solicitudes para mejorar la biblioteca.

"Nuestra idea es que incida en el presupuesto, estamos trabajando en ello, nos hemos dado cuenta de que completando el informe podemos mostrar lo que hemos hecho y cuáles son nuestras necesidades...las necesidades las conocemos, sabemos cuáles son, pero el informe nos permite socializarlas a la dirección, es más formal"

(Encargada CRA, establecimiento con informe, Región de Coquimbo)

No obstante, un hallazgo que se puede extraer a partir de estos resultados, es que, si bien algunos establecimientos realizarían la presentación del informe de gestión a la comunidad educativa, no se evidencia que dichos resultados se materialicen en acciones concretas o en la toma de decisiones que apunten a mejorar la gestión de la biblioteca, por tanto, el uso del informe de gestión terminaría siendo un instrumento de carácter informativo y no una herramienta de gestión.

A modo de conclusión, los principales problemas se reconocen en la plataforma de gestión principalmente en problemas de llenado de preguntas, ya que la página se cerraba automáticamente y no permitiría adelantar preguntas sin haber completado toda la información, además de que existirían módulos que deben ser rellenados con información que manejan en dirección y que sería complejo de gestionar.

Del mismo modo, el proceso de socialización se presentaría como una debilidad puesto que casi la mitad de las bibliotecas visitadas no habrían presentado los resultados del informe de gestión, lo que no permitiría a la comunidad educativa visibilizar a la biblioteca y sus necesidades.

5.4.1. Contribución del informe

En el siguiente apartado, se dará cuenta de las principales contribuciones que ha tenido el informe de gestión para las bibliotecas CRA. En primera instancia, se identificará si efectivamente las bibliotecas reconocen un tipo de contribución para luego profundizar en los aportes que los encargados CRA identifican a partir del llenado y uso del informe de gestión anual.

Antes de detallar los principales aportes que se reconocen del informe de gestión, cabe destacar que desde el discurso de los encargados CRA, se devela que este instrumento se ha generado con el propósito de retratar la situación actual de las bibliotecas y con ello establecer un diagnóstico, que es socializado con la comunidad educativa, propiciando una difusión más informativa respecto a la biblioteca, sus recursos y necesidades.

“El año pasado se usó poco, fue más que nada como carácter informativo, muy por encima. Este año fue una instrucción de la dirección, tenemos que tener el informe porque con el informe nos va a permitir tener la panorámica de cómo funciona la biblioteca”

(Encargada CRA, establecimiento con informe, Región de O’Higgins)

“El informe es como para ir diagnosticando cuáles son los libros que nos solicitan, o, por ejemplo, saber lo que los niños solicitan, es una radiografía de la biblioteca”

(Encargada CRA, establecimiento con informe, Región del Maule)

Es a partir del reconocimiento del carácter informativo del informe que efectivamente se identifican contribuciones que este ha tenido para la biblioteca. En esta línea, la principal contribución que señalan los encargados CRA es que tanto **los mismos encargados CRA como la comunidad educativa puedan visualizar el trabajo que se hace en la biblioteca**. Esto permitiría a los encargados poder dar a conocer el trabajo que realizan en la biblioteca, mostrar avances y necesidades, para que estas puedan ser conocidas por los distintos usuarios.

“Sirve para ver el avance... yo creo que es bueno porque uno también como encargado se da cuenta que hizo este año, y que no hizo el año pasado, y le va sugiriendo el informe a uno, porque pide debilidades y fortalezas, y ve las propuestas que uno puede hacer”

(Encargada CRA, establecimiento con informe, Región de Valparaíso)

“El aporte que yo le veo es que con esto podemos dar a conocer lo que hacemos, queda registrado y todos pueden saber en qué estamos.”

(director, establecimiento con informe, Región de O’Higgins)

Otra contribución que se logra identificar a partir del discurso de los encuestados es que el informe de gestión permite que las bibliotecas CRA puedan **contar con un proceso de autoevaluación**. En este sentido, se reconoce que el informe ha aportado en la identificación de fortalezas y debilidades, que permiten al equipo CRA saber en qué nivel se desarrolló se encuentra la biblioteca e identificar cuáles son las principales áreas de mejora. Del mismo modo, el informe de gestión ha permitido a los encargados CRA relevar elementos que podrían no haber sido considerados inicialmente y que, a partir de este instrumento, se han visualizado como una necesidad a considerar.

“Nos ha servido para auto evaluarnos en nuestro trabajo, eso ha sido lo principal”

(Encargada CRA, establecimiento con informe, Región de Coquimbo)

“Evaluarnos, evaluarnos para generar el plan de acción del año siguiente, yo considero que es útil, es mucho dato, mucha información, nos permite mirarnos internamente y saber qué hicimos bien y qué hicimos mal”

(Encargada CRA, establecimiento con informe, Región de Valparaíso)

“Me sirvió para llevar un registro, me di cuenta que había cosas que, a lo mejor, datos que no tenía, y que debería preocuparme el próximo año de tener esta información, que es importante”

(Encargada CRA, establecimiento con informe, Región de O’Higgins)

Otro de los elementos que se destacan como una contribución del informe de gestión es que, a partir de su realización, **los encargados CRA han hecho un ejercicio de sistematización y ordenamiento de la información de la biblioteca**. Esta contribución se reconoce en la medida de que los encargados CRA han pasado por el proceso de recolección, clasificación y orden de la

información que finalmente será sistematizada para el informe de gestión, toda vez que lo han visto como una actividad necesaria para completar el informe.

"Fue importante porque me ayudo a sistematizar más mi trabajo y poder ir reforzando algunas áreas que tenía debilidades"

(Encargada CRA, establecimiento con informe, Región de Coquimbo)

"Yo creo que la contribución es ordenar la información de lo que se tiene, porque recoger algunas opiniones de otros actores que no siempre están considerados en recoger esta información, yo creo que es más que nada eso, ordenar la información que se tiene en el diario vivir, porque en la escuela se hacen mucho, entonces, el tener un informe con estadísticas, concreta la realidad de las cosas"

(Encargada CRA, establecimiento con informe, Región del Biobío)

Del mismo modo, este ejercicio de orden les habría permitido conocer en mayor profundidad los elementos con los que cuentan en la biblioteca, toda vez que, al tener la información ordenada y sistematizada, les habría dado la posibilidad de profundizar en las cosas que tiene y que faltan en la biblioteca. Una derivada que se puede desprender de este resultado es que al contar con una mejor visión de la biblioteca y del trabajo realizado, generaría una **mayor autovaloración del trabajo que estos realizan como encargados CRA**, puesto que les permite contar con información y estadísticas sobre su trabajo de manera que pueda proyectar su labor, conociendo las necesidades del CRA y plantearse metas y desafíos para potenciar la biblioteca CRA.

"Yo creo que de manera interna como encargado me ayuda a ver las directrices que se necesitan dentro de la biblioteca, para saber yo que debo hacer, cuales son mis metas y llevar un control interno como funcionario de la biblioteca"

(Encargada CRA, establecimiento con informe, Región de Coquimbo)

"...ahí uno nota detalles que uno tiene, porque se le van quedando ahí, cuando yo miro esto me doy cuenta de todas las cosas que he hecho por la biblioteca, muchas las hago en el día a día y uno no se da cuenta, entonces esto te permite parar y mirarte a ver, todo esto es lo que he hecho"

(Encargada CRA, establecimiento con informe, Región de Valparaíso)

Finalmente, una contribución relevante que se evidencia a partir de la realización del informe de gestión es que la información sistematizada **permite a los encargados CRA tener un panorama más preciso respecto a los hábitos lectores de los estudiantes**, lo cual va en la línea de contar con un diagnóstico que permita reflejar cuáles son estos hábitos, cómo ha sido la circulación de la colección y poder determinar algunos perfiles de estudiantes que se acercan a la biblioteca con mayor regularidad.

"Primero que nada es saber las colecciones que tenemos, saber cuáles son los mejores lectores, o sea, la circulación de la biblioteca, más que nada. O sea, porque también se da a informar cuál es el curso que más asiste a la biblioteca, cuáles son los libros más solicitados. Un pequeño diagnóstico"

(Encargada CRA, establecimiento con informe, Región del Maule)

"Nos sirvió para darnos cuenta que curso leen más, cuales no leen, en qué materias se prestan más materiales o que docente utiliza más los recursos"

(Encargada CRA, establecimiento con informe, Región de Coquimbo)

“Fundamentalmente, fue darnos cuenta de lo poco que se movía la colección, saber qué curso iba. Ahí nos dimos cuenta de que en el primer ciclo se lograba todavía que los niños fueran. Por eso apuntamos harto a fortalecer ese nivel.”

(Encargado CRA, establecimiento con informe, Región Metropolitana)

Un hallazgo a destacar es que la identificación de las contribuciones y utilidad del informe de gestión no se reconocerían hasta haber completado el proceso de llenado y uso de la plataforma, momento en el cual los encargados CRA disponen de la información de la biblioteca y pueden visualizar las fortalezas y debilidades de su labor.

Pese a las distintas contribuciones identificadas, es clave destacar que el informe de gestión es buen instrumento para poner en evidencia las necesidades de las bibliotecas CRA y entregar información, pero **no es una herramienta que permita a las bibliotecas realizar gestión** a partir de dicha información, toda vez que a partir de los resultados se pudo evidenciar que no existe un proceso de toma de decisiones para mejorar la situación de la biblioteca a partir de los resultados del informe de gestión. En este sentido, el informe de gestión no se habría materializado en planes de acción o en la generación de un monitoreo para hacer seguimiento del avance de la biblioteca en función de los resultados identificados.

“...si bien es cierto, nosotros cumplimos con los informes, pero un informe que de repente necesita más socialización, a lo mejor hacer el monitoreo más permanente, dedicarnos a ver qué nos faltó hacer y que metas nos podemos poner en el corto plazo”

(Encargada CRA, establecimiento con informe, Región del Biobío)

5.4.2. Evaluación del informe de gestión

A partir del análisis de los módulos anteriores y con el propósito de destacar los elementos más relevantes del proceso de construcción y uso del informe de gestión, a continuación, se destacan las principales fortalezas y debilidad.

Fortalezas del Informe de Gestión

Entre las principales fortalezas del proceso de construcción y uso del informe de gestión, es posible destacar lo siguiente:

- **Orden y sistematización de la información de la biblioteca.** En primer lugar, se identifica que las escuelas han logrado ordenar la información de la biblioteca a partir de la realización del informe de gestión, ya que en ocasiones esta se encontraba registrada en distintos archivos, pero estaba consolidada un instrumento único. Adicionalmente, se identifica un facilitador dentro de esta fortaleza la cual se relaciona con el uso de los softwares de automatización de la colección, donde quienes hacen uso de estas herramientas, tienen mayores facilidades para ordenar y sistematizar la información de los recursos de la biblioteca.
- **Diagnóstico del estado de la biblioteca.** En segundo lugar, es posible destacar que la construcción del informe de gestión ha permitido que las bibliotecas puedan generar evidencia respecto al estado en el que se encuentran. En definitiva, esta información permite hacer un diagnóstico completo de la situación de la biblioteca, identificando la cantidad de recursos, necesidades de la colección y elementos asociados a los hábitos

lectores de los estudiantes, todo a partir de datos duros que permiten contrastar la percepción que construyen los mismos encargados CRA a partir de la experiencia cotidiana en la biblioteca. Adicionalmente este elemento se destaca toda vez que se reconoce al informe de gestión como la única instancia donde existe retroalimentación y las bibliotecas pueden hacer una autoevaluación de su trabajo.

- **Definición de acciones de la biblioteca.** En tercer lugar, y en relación con el uso del informe de gestión, algunas de las escuelas han logrado definir acciones de mejora a partir de los resultados del informe de gestión, lo cual se ha instalado en espacios específicos para la el conocimiento de las acciones desarrolladas por la biblioteca, como por ejemplo el consejo de profesores. Si bien este elemento se reconoce como una fortaleza, cabe señalar que esta situación se observó sólo en 2 establecimientos visitados, no obstante, si bien el resto de los establecimientos no han logrado definir acciones para mejorar la gestión, si reconocen que cuentan con la información necesaria para ello.

Debilidades del Informe de Gestión

Por otra parte, se ha observado que la instalación del informe de gestión no ha estado exenta de dificultades que han dejado en evidencia las principales debilidades de este proceso, dentro de las cuales destacan las siguientes:

- **Desconocimiento de la existencia del informe de gestión.** A modo general, una de las principales debilidades (y que se relaciona con las siguientes), es el desconocimiento del informe de gestión. Si bien este se desconoce en mayor medida entre los establecimientos que no han realizado en informe, igualmente existen establecimientos que lo realizaron y no lo conocen, situación que se da principalmente entre los directores, jefes de UTP y entre encargados CRA que han comenzado recientemente sus funciones en el establecimiento.
- **Poca claridad del propósito del informe de gestión.** Asociado a lo anterior, se devela que las bibliotecas CRA no tienen total claridad respecto a cuál es la finalidad de que estos completen el informe de gestión. En este sentido, quienes completan el informe declaran hacerlo porque es un mandato ministerial, pero no perciben el propósito y la utilidad que este pueda tener. Este elemento podría estar asociado justamente con el poco conocimiento que existe del informe de gestión por parte de la comunidad educativa y la escasa información que llega a los establecimientos respecto a dicho instrumento.
- **Informe no se reconoce como una herramienta de gestión.** Si bien los establecimientos que lograron completar el informe, declararon que este es un buen instrumento para tener un diagnóstico de la biblioteca y de su colección, mayoritariamente no se establecieron acciones de mejora a partir dicha información. En efecto, esta situación se daría puesto que el informe de gestión proporciona información variada pero no entrega recomendaciones, acciones de mejora o lineamientos a seguir para que las bibliotecas puedan mejorar los indicadores que se desprenden del informe de gestión, por tanto, estas sólo se quedan en el conocimiento del estado de la biblioteca, pero no contarían con una herramienta que los oriente a mejorar su debilidad.
- **Inestabilidad de la plataforma.** Otro elemento que destaca como una de las principales debilidades del informe de gestión, es la inestabilidad que tiene la plataforma para su uso.

Al respecto, los entrevistados manifestaron tener problemas para guardar la información dado que el sistema no permitía guardar y en ocasiones se borraba lo que se había ingresado. Del mismo modo, se identificaron problemas con el acceso al sitio del informe de gestión, donde los entrevistados señalaron que habitualmente la página permanecía saturada durante la jornada laboral, debiendo acceder fuera del horario laboral o desde sus hogares para completar el informe de gestión.

- **Falta de capacitación para utilizar la plataforma del informe de gestión.** Finalmente, algunos encargados CRA declaran que existe complejidad en algunos módulos de la plataforma o no saben cómo navegar en ella, señalando además que “nadie les explicó cómo usarla”. Ante esto, se identifica como una debilidad la inexistencia de capacitación u orientación respecto a cómo completar el informe de gestión y utilizar su plataforma.

5.5. Clasificación de bibliotecas CRA

5.5.1. Propósito de la clasificación

A partir de los distintos hallazgos que emergieron durante el proceso de análisis de información, se identificó la necesidad de clasificar el nivel de desarrollo de la biblioteca CRA para cada uno de los establecimientos visitados, con la finalidad llevar los resultados cualitativos a un **ejercicio gráfico que permitiera resumir y visualizar los principales hallazgos del estudio**, situando los distintos niveles de desarrollo que tenían las bibliotecas a partir de 2 grandes ejes.

En función del análisis cualitativo, se pudo identificar una relación entre distintas variables que podrían determinar en qué se diferencia una biblioteca CRA de otra, no obstante, la triangulación de los discursos de las entrevistas por sí solo no permiten visualizar de forma más precisa estas diferencias. En este sentido la clasificación de las escuelas responde a un ejercicio heurístico por asociar elementos de la gestión de las bibliotecas y del soporte pedagógico (identificados como elementos claves en el desarrollo de las bibliotecas a lo largo de este estudio), para luego posicionarlos en un mapa cartesiano y así identificar los distintos niveles de desarrollo en los que se encuentra cada biblioteca.

Cabe mencionar que este análisis corresponde a un ejercicio exploratorio, que se realiza a partir de la situación de las 30 bibliotecas CRA visitadas en este estudio y por tanto, no es posible extrapolar estos resultados al resto de las bibliotecas CRA del país. No obstante, entrega resultados que son concluyentes si se triangulan con el discurso de los entrevistados, y da pie para que se pueda profundizar en futuras investigaciones.

5.5.2. Explicación de los ejes

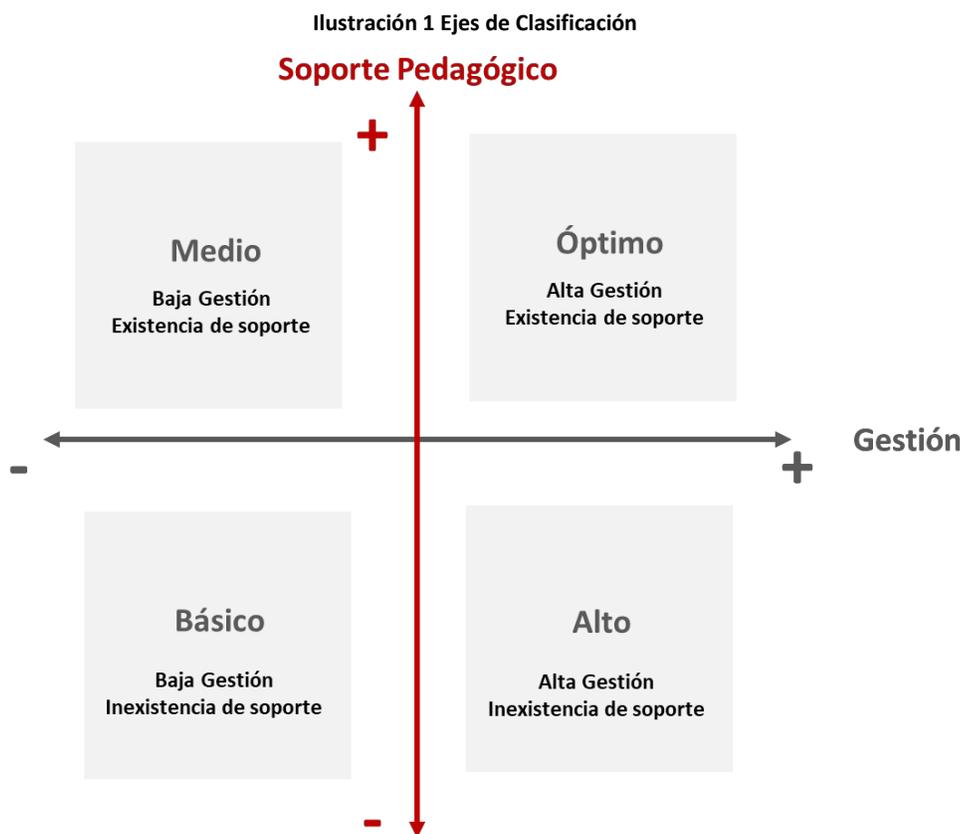
El análisis de los resultados permitió dar cuenta de que existen 2 grandes ámbitos que podrían retratar sobre qué elementos se diferencia una biblioteca CRA respecto a otra, los cuáles se definen a continuación:

- **Eje 1: Gestión.** Refiere directamente a elementos asociados a la gestión de la biblioteca CRA en sus tres categorías: gestión pedagógica, gestión administrativa y gestión de la colección y se vincula con los estándares definidos por el CRA respecto a estas categorías de gestión. El propósito es poder ubicar a los establecimientos educacionales según la forma en que se gestiona el CRA, desde un nivel más básico a un nivel más óptimo. En este eje la responsabilidad recae principalmente en el CRA, mientras que en segundo lugar recae en el equipo directivo como habilitante de las acciones que realiza el encargado CRA
- **Eje 2: Soporte pedagógico.** Refiere a aquellas acciones que están llevando a cabo los establecimientos educacionales (y sus CRA), que tienen implicancias directas en los procesos de aprendizaje, y que fortalecerían la gestión que se realiza en torno al CRA. Se ha observado que, en los elementos que considera este eje, la responsabilidad de acción recaería principalmente en el equipo directivo (director y jefe de UTP) de cada establecimiento como actores claves en la definición de lineamientos pedagógicos del establecimiento.

La incorporación de este eje se sustenta también a partir de la evidencia internacional que da cuenta de que una biblioteca escolar es un componente esencial en el proceso de enseñanza y aprendizaje dentro de un establecimiento educacional, ya que contribuye al logro de sus objetivos, como la participación de los estudiantes, la inclusión de diversos alumnos y las relaciones con la comunidad. Por esta razón, se define que los objetivos de una biblioteca escolar deben estar alineados con los objetivos de la escuela, como la alfabetización, la literatura y el aprendizaje basado en el currículo (IFLA, 2015)

Adicionalmente, la IFLA (2015) agrega que una biblioteca escolar funciona dentro de un establecimiento educacional como un centro de enseñanza y aprendizaje que proporciona un programa integrado en el contenido del currículo, elemento que refuerza la necesidad de incorporar el soporte pedagógico como un ámbito clave en el desarrollo de las bibliotecas CRA.

A partir de la incorporación de estos dos ejes de análisis, el mapa cartesiano sobre el cual se posicional las escuelas, se configura a partir de 4 cuadrantes que refieren a los niveles de desarrollo de las bibliotecas CRA. Estos son los siguientes:



1. **Nivel básico:** Corresponde al primer estado de desarrollo en el que se puede encontrar una biblioteca CRA y da cuenta de un bajo desarrollo de la gestión de la biblioteca y de la inexistencia de un soporte pedagógico.
2. **Nivel Medio:** Responde al segundo estado de desarrollo de las bibliotecas CRA, y da cuenta de que existe un soporte pedagógico pero que se evidencia un bajo desarrollo de la gestión de la biblioteca.

3. **Nivel Alto:** Es el tercer estado de desarrollo sobre el cual se posicionan las bibliotecas CRA y responde a la identificación de un alto nivel de gestión de la biblioteca, pero con una inexistencia en cuanto al soporte pedagógico.
4. **Nivel óptimo:** Representa el estado de desarrollo más avanzado y el ideal al cual deberían aspirar las bibliotecas CRA. El nivel óptimo se configura a partir a un alto nivel de desarrollo en cuanto a la gestión de la biblioteca CRA y a la existencia de un soporte pedagógico que potencia a la biblioteca como un centro de recursos para el aprendizaje y la formación de hábitos lectores.

La construcción ordinal de estas categorías posiciona al eje de gestión como un elemento que se encuentra por sobre el eje de soporte pedagógico, de manera que los establecimientos que cumplan con aspectos asociados a la gestión de la biblioteca, podrían encontrarse tanto en una categoría “Alta” como en una categoría “Óptima”, situación que dependerá del desempeño que obtengan en términos pedagógicos para determinar si están en una u otra.

Esta decisión se justifica en la medida de que las variables asociadas a la gestión son de responsabilidad directa del equipo CRA de la biblioteca, y donde a su vez responden principalmente a los estándares definidos por el CRA, los que en su mayoría corresponden a elementos asociados con la gestión de la biblioteca, tanto administrativa como de la colección, de manera que se esperaría que el nivel de desarrollo de este eje sea el más alto posible.

Por el contrario, el eje de soporte pedagógico se concibe como un aspecto que sumado a una buena gestión pueden potenciar el funcionamiento de la biblioteca, sin embargo, es un aspecto que no depende directamente del equipo CRA, sino más bien de las autoridades del establecimiento, equipo técnico pedagógico y de los docentes. Del mismo modo, los estándares CRA no definen mayoritariamente elementos asociados al desarrollo pedagógico de la biblioteca, por tanto, si bien es un elemento clave para que la biblioteca obtenga niveles óptimos, los estándares CRA no revelan que este elemento deba ser una prioridad para las bibliotecas. En este sentido, el eje de gestión sería una condición de base que habilitaría el desarrollo pedagógico de los establecimientos, es decir, cuando el primero completa su desarrollo se transforma en un facilitador para el segundo.

5.5.3. Tratamiento de las variables

Para realizar esta clasificación, se trabajó con variables que fueron tratadas de manera dicotómica, en función de determinar la presencia o ausencia de una característica a partir de los ejes de gestión y soporte pedagógico. Esta decisión nace a partir de la naturaleza de algunas variables y de la necesidad de simplificar información dado el número de variables con el que se trabajará para esta clasificación, a fin de que esta sea clara y precisa.

De este modo, las variables que fueron tratadas de manera dicotómica son aquellas relacionadas con las características del encargado de la biblioteca, así como también la planificación de actividades, coordinación docente, la existencia de presupuesto en la biblioteca, la existencia de un diagnóstico para actualizar la colección y la existencia de áreas o espacios diferenciados dentro de la biblioteca.

Por otra parte, se decidió trabajar con algunas variables a partir de una escala de atributos dado que permiten visualizar distintos niveles de desarrollo en cuanto a un ámbito específico. De este modo,

elementos como la vinculación, el involucramiento, la organización y la clasificación de la biblioteca pueden alcanzar distintos estados.

En función de lo anterior, los establecimientos se posicionan en el **eje de "Gestión"** a partir de un índice construido en base a 12 variables que se detallan a continuación:

Tabla 39 Variables asociadas al Eje de gestión

Variables		Tratamiento	Categorías de respuesta
Características del encargado	Experiencia previa en CRA (¿Ha trabajado antes en una biblioteca CRA?)	Dicotómica	1=Sí; 2=No
	Especialización cursos CRA (¿Ha realizado cursos o especialización en bibliotecas CRA?)	Dicotómica	1=Sí; 2=No
	Realización de funciones exclusivas (¿Se dedica sólo a funciones en el CRA?)	Dicotómica	1=Sí; 2=No
Existencia de prácticas	Realización de actividades (¿El CRA realiza actividades pedagógicas?)	Dicotómica	1=Sí; 2=No
	Planificación de actividades (¿Las actividades del CRA son planificadas?)	Dicotómica	1=Sí; 2=No
	Coordinación con docentes (¿Existe organización y coordinación para trabajar con docentes?)	Dicotómica	1=Sí; 2=No
Características de la biblioteca CRA	Organización de la colección (¿La colección se encuentra organizada?)	Escala de atributos	1=Baja; 2=Media; 3=Alta
	Clasificación de la colección (¿Existe un mecanismo para la clasificación de la colección?)	Escala de atributos	1=Baja; 2=Media; 3=Alta
	Existencia de áreas diferenciadas (¿Existen áreas diferenciadas dentro de la biblioteca?)	Dicotómica	1=Sí; 2=No
Gestión de recursos	Existencia presupuesta (¿Han realizado un presupuesto para el CRA?)	Dicotómica	1=Sí; 2=No
	Existencia de diagnóstico para actualizar la colección	Dicotómica	1=Sí; 2=No
	Infraestructura y equipamiento (espacio suficiente, ubicación dentro del establecimiento, entre otras)	Escala de atributos	1=Baja; 2=Media; 3=Alta

Por otra parte, el eje de **"soporte pedagógico"** se confecciona a partir de un índice de 5 variables, las que se detallan a continuación:

Tabla 40 Variables asociadas al Eje de Soporte pedagógico

Variables		Tratamiento	Categorías de respuesta
Características del encargado CRA	Formación profesional ¿Cuenta con un título profesional en el área de la educación?	Escala de atributos	1=Sin título; 2= Otro título, 3=Área educación
Rol del equipo directivo	Vinculación pedagógica del CRA (¿Existe una vinculación entre el CRA y las actividades pedagógicas?)	Escala de atributos	1=Baja; 2=Media; 3=Alta
	Involucramiento UTP (¿El UTP se involucra y apoya al encargado CRA?)	Escala de atributos	1=Baja; 2=Media; 3=Alta
	Lineamiento institucional (¿Existe un lineamiento institucional en torno a la importancia del CRA para el establecimiento educacional?)	Escala de atributos	1 = No tiene lineamiento, 2= el lineamiento es informal, 3 = el

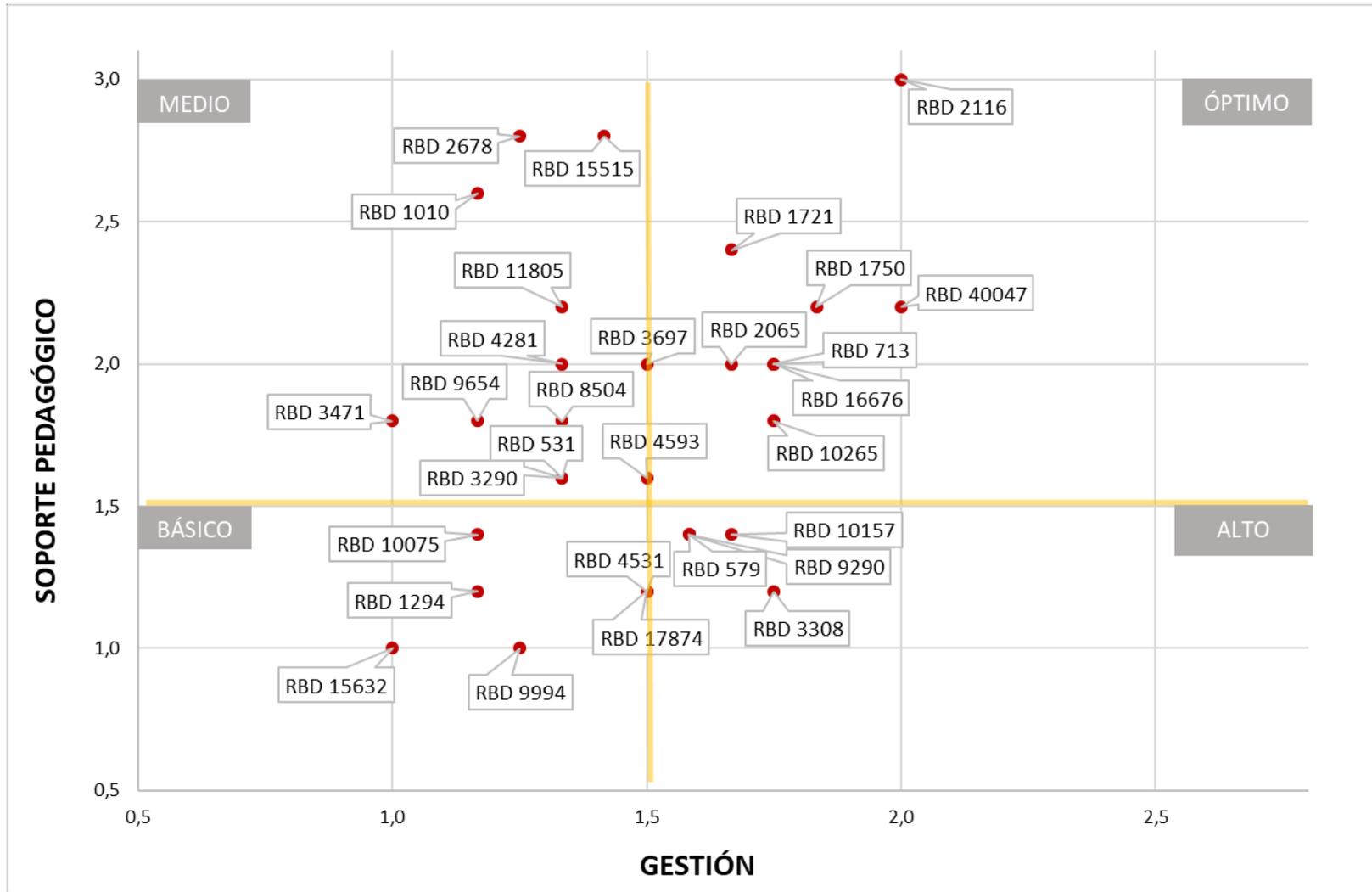
Variables		Tratamiento	Categorías de respuesta
			lineamiento está institucionalizado
Existencia de prácticas	Vinculación con el currículo (¿El CRA es apoyo para el currículo?)	Escala de atributos	1=Baja; 2=Media; 3=Alta

El eje correspondiente a la **gestión de la biblioteca** considera la realización de 12 variables, de las cuales 9 son dicotómica (respuestas 1 y 2), y tres variables que se miden en escalas de atributos (respuestas que van en escalas de 1 a 3). El puntaje asociado al eje de gestión se calcula a partir del promedio obtenido de las 12 variables, resultados que van desde el 1 como el mínimo y el 2,5 como el puntaje máximo. El eje de menor desarrollo (parte izquierda) se encuentra en aquellos casos que obtienen un puntaje promedio que va entre 1 a 1,5 mientras que aquellos casos que obtienen un mayor desarrollo (parte derecha) del eje de gestión, obtienen un puntaje promedio que varía entre 1,6 y 2,5.

El eje de **soporte pedagógico** se construye a partir de 5 variables con una escala de atributos que va de 1 a 3, donde 1 es el más bajo desarrollo y 3 el más alto desarrollo. Al igual que el eje anterior, el puntaje que determina la posición del eje se calcula a partir del promedio de las 5 variables, donde los casos que obtienen un puntaje promedio de entre 1 y 1,5 se posiciona en la zona de menor desarrollo de este eje (parte inferior), mientras que aquellos casos que obtienen un promedio de entre 1,6 y 3, se posicionan en la parte derecha del eje, la que corresponde a la zona de mayor desarrollo del eje de soporte pedagógico.



5.5.4. Ubicación de los establecimientos



5.5.5. Principales hallazgos

En función del posicionamiento de los distintos establecimientos en el cuadrante, es posible identificar algunas de las características que posicionan a los establecimientos en un rango u otro. A continuación, se detallan los factores que determinan el posicionamiento de un establecimiento. Entre los factores determinantes es posible encontrar elementos a nivel de condiciones estructurales, del encargado y del establecimiento.

CUADRANTE 1: NIVEL BÁSICO

- Estos establecimientos se caracterizan por tener una estructura deficiente para el desarrollo de las actividades, por lo que en general caben en el tipo de uso “biblioteca como bodega”.
- Otro factor determinante de estos establecimientos tiene que ver con la insuficiencia de horas que tiene asignadas el encargado, quien generalmente no cuenta con dedicación exclusiva para las funciones de la biblioteca.
- En general estas bibliotecas no cuentan con apoyo pedagógico y por lo tanto no vinculan sus actividades con el currículo.
- En términos de gestión, estos establecimientos se caracterizan por no contar con encargados con conocimientos ni pedagógicos ni de gestión, lo que se vincula con la formación profesional de estos (otras profesiones o sin profesión), así como también, con la falta de capacitaciones. En ese sentido, es posible decir que estos encargados desempeñan sus funciones “a ciegas”, en la medida en que lo hacen como ellos creen que es correcto.

Al cruzar los resultados de los establecimientos del cuadrante básico con la situación los distintos aspectos descritos en el análisis de los apartados anterior, es posible señalar que estos establecimientos en términos de **accesibilidad** tienen bibliotecas que se encuentran en segundos pisos y en zonas centrales del establecimiento pero que, a su vez, son espacios donde existe un alto nivel de ruido como también en zonas alejadas de las salas de clases donde el acceso para los estudiantes es difícil puesto que se encuentra restringido y se debe solicitar autorización para acceder a estas zonas. Adicionalmente, estas bibliotecas no cuentan con señaléticas para su ubicación y el horario de cierre de la biblioteca es antes de finalizada la jornada escolar, dependiente de la presencia de la encargada CRA.

En términos de **equipamiento** se trata de bibliotecas que no cuentan con mesones de atención de usuarios, carecen de escritorios o espacios para que el encargado CRA pueda desempeñar sus funciones correctamente, así como también de computadores para el mismo. Adicionalmente, las bibliotecas son espacios poco llamativos, puesto que no cuentan con objetos decorativos o se encuentran en mal estado, así como también no cuentan con diarios murales o son poco utilizados.

Respecto a la **colección**, son bibliotecas que, si bien cumplen con el estándar en cantidad de libros por tamaño de la matrícula, cuentan con una baja cantidad de material didáctico, mapas, atlas y juegos, así como también de recursos digitales limitados o en mal estado. Respecto a cómo se gestiona la colección, la forma en que se ordena y clasifica no responde a un sistema estandarizado y se ordena de acuerdo al criterio del encargado, el cual generalmente es por orden alfabético o por tipo de asignatura. Adicionalmente, no se utiliza un software de automatización de la colección, sino más bien se realiza generalmente a través de un cuaderno donde se registran los recursos. A esto se suma que algunas de estas bibliotecas no realizan préstamos domiciliarios, siendo

mayoritariamente los préstamos de aula, mientras que en el caso de los establecimientos que, si realizan el préstamo domiciliario, los recursos que se facilitan son únicamente los que corresponden a la lectura obligatoria solicitada por los profesores.

En cuanto a la **organización y coordinación** para el uso, existe un bajo nivel de desarrollo de estos ámbitos, dado que la biblioteca no se encuentra habilitada para su uso y la organización para el uso de recursos por parte de docentes se coordina espontáneamente de forma verbal, sin existir un calendario ni un instrumento que de registro del recurso a utilizar ni de quien es el usuario que lo está utilizando.

En términos de **gestión administrativa**, estos establecimientos no cuentan con presupuesto ni tampoco realizan gestiones adicionales para obtener nuevos recursos o evaluar eventuales fuentes de financiamiento de la biblioteca. Del mismo modo, el encargado CRA no participa de los procesos asociados a la gestión administrativa de la biblioteca ni participa de las decisiones respecto a la compra de recursos.

CUADRANTE 2: NIVEL MEDIO

- Estos establecimientos se caracterizan por tener encargados con formación docente y experiencia en aula, lo que explica que tengan un alto soporte pedagógico, pues estos encargados conocen perfectamente el currículo y cuáles son las necesidades que se dan al interior del aula y de qué forma la biblioteca puede ser un aporte. Sin embargo, presentan una baja gestión dando que no cuentan con herramientas que le permitan gestionar mejor los recursos, por ejemplo, conocimientos respecto de cómo organizar y clasificar la colección, la gestión de un presupuesto, e incluso, la planificación de actividades.
- Esta situación se da generalmente cuando el encargado es un docente de mayor edad o jubilado que luego de hacer clases por años se le asigna la responsabilidad de la biblioteca, por lo que está muy familiarizado con lo que ocurre al interior del aula.
- Otro tipo de establecimientos en donde se da esta situación, son las escuelas multigrado, pues el encargado es el mismo docente y equipo técnico a la vez. Esto le facilita la gestión pedagógica en la medida en que no sólo tiene el perfil y la experiencia docente, sino que también es quien toma las decisiones a nivel curricular y además las implementa. En este contexto, al ser también encargado CRA, conoce los recursos de los cuales puede disponer en cada clase. Sin embargo, no cuenta con los conocimientos y el tiempo suficiente para darle más dedicación a tareas que pueden ser más administrativas o de planificación de la biblioteca.

Complementando los resultados anteriores y al cruzarlos con la situación de las bibliotecas que se posicionan en este cuadrante, es posible señalar que respecto a la **accesibilidad** se trata de establecimientos que en general tienen un buen desarrollo de este aspecto, dado que las bibliotecas se encuentran en la planta baja del establecimiento y están en zonas centralizadas con carteles o elementos que logran distinguirla del resto de las salas, no obstante se encuentran en espacios donde existe un alto nivel de ruido, generalmente junto a las multi canchas y tampoco cuentan con señaléticas en otros espacios que permiten orientar cómo llegar a la biblioteca.

Respecto del **horario de funcionamiento** de las bibliotecas que están en el cuadrante medio, se observa que estas abren junto con el comienzo del horario de clases y cierran en el mismo horario en que finaliza la jornada escolar. Sin embargo, el que esta se encuentre abierta en horario

continuado depende de la presencia del encargado CRA, de manera que, si este no se encuentra por ser el horario de almuerzo o porque se encuentra apoyando a otros docentes en labores de aula o realizando otras funciones fuera de la biblioteca, esta se mantiene cerrada.

En cuanto al **equipamiento** de estas bibliotecas, se observó que si cuentan con elementos básicos para su funcionamiento como lo son un escritorio y un computador para el encargado CRA, sin embargo, este último a veces se encontraba en mal estado o no tenía acceso a internet. Adicionalmente, la biblioteca se mantenía en buen estado respecto de su orden y limpieza, además de contar con elementos decorativos llamativos y exponer las normas de funcionamiento.

No obstante, la biblioteca no contaba con espacios diferenciados para la lectura y el trabajo de los estudiantes, tales como rincón lector, rincón juvenil, hemeroteca o sección de últimas adquisiciones. Adicionalmente tampoco contaba con computadores para estudiantes o estos se encontraban en mal estado.

Al dar cuenta de la **colección de la biblioteca** que estaba en este cuadrante fue posible identificar que en general cumplía con los estándares en términos de cantidad de recursos, los cuales eran principalmente libros de la asignatura de lenguaje y lectura general, que estaba destinada a la lectura complementaria que solicitaban los docentes pero que desde la opinión de los encargados CRA no respondía a los intereses de los estudiantes y por tanto, eran poco utilizados. Del mismo modo, estos establecimientos contaban con una cantidad suficiente de material didáctico, juegos, atlas y diccionarios, que si tendrían un buen nivel de uso. La gestión de la colección da cuenta de que no existe un sistema como el Dewey para la organización y clasificación, sin embargo, se utiliza Excel para su registro y existe un incipiente uso del software ABIES para el registro de la colección y realización de préstamos domiciliarios.

En cuanto a la **forma de uso de la biblioteca y sus recursos**, se pudo dar cuenta de que esta es utilizada principalmente como un centro de recursos y también como un espacio para el desarrollo de clases. Si bien estas son iniciativas que nacen desde la biblioteca y los docentes, estas chocan con los intereses de las autoridades del establecimiento, quienes eventualmente utilizan la biblioteca para otro tipo de actividades que no necesariamente se relacionan con el desarrollo de la lectura.

En términos de **gestión administrativa** se trata de establecimientos que, si bien no cuentan con presupuesto, si manejan fuentes de financiamiento, principalmente a través de la Ley SEP. Sin embargo, la participación que tiene el encargado CRA en estos aspectos es meramente consultiva, y no tiene una injerencia directa en la compra o gestión de recursos.

CUADRANTE 3: NIVEL ALTO

- Al contrario de los establecimientos con un nivel medio, estos establecimientos presentan una alta gestión y un bajo soporte pedagógico. Esto implica que presenten avances considerables en aspectos como la organización de la colección.
- Las actividades realizadas presentan baja relación curricular a pesar de que puedan contar con una planificación semestral e incluso anual. No existen lineamientos institucionales que implementen medidas tales como la asignación de horas obligatorias para que los docentes utilicen la biblioteca.
- Este tipo de encargado generalmente no cuenta con formación y experiencia docente, generalmente es más administrativo y por lo mismo enfoca sus funciones en este ámbito.

De esta forma, los docentes no logran verlo como un referente que preste apoyo a nivel curricular, con el cual exista trabajo colaborativo.

Al relacionar los resultados que posicionan a las bibliotecas en el cuadrante de nivel Alto con la situación descrita en los apartados anteriores, permite reflejar que en términos de **accesibilidad y ubicación** se logra responder a estos aspectos, dado que las bibliotecas garantizan el acceso a los usuarios al encontrarse en zonas centralizadas del establecimiento y que a su vez están lejos del ruido, además de contar con señaléticas que permiten conocer su ubicación. Del mismo modo, el horario es un facilitador de la accesibilidad puesto que la biblioteca cuenta con un horario claro, el cual se encuentra publicado y es de conocimiento de los usuarios, además que este es de horario continuado finalizando posterior al cierre de la jornada escolar, garantizando que los usuarios puedan utilizar la biblioteca aun después de finalizar las clases.

En cuanto al **equipamiento** las bibliotecas que están en este nivel cumplen generalmente los estándares, dado que existen espacios para el trabajo del encargado CRA, así como también un mesón de atención usuaria, computadores para los estudiantes y al menos un espacio de lectura que se diferencia del resto de la biblioteca.

Respecto a la **colección** del establecimiento se dio cuenta que en general estas bibliotecas cumplen con aspectos como la cantidad y variedad de recursos, así como también que estos se encuentran en buen estado y responden a gran parte de las áreas del currículo. Sin embargo, persiste una brecha en términos de hábitos lectores que responde principalmente al desajuste con las expectativas de los estudiantes, dado que los libros no serían del interés de estos, declarando que estos están desactualizados y no tratan sobre las temáticas que a estos les gustarían.

A esto se suma que dado el bajo soporte pedagógico que presenta la biblioteca, existirían recursos que no estarían siendo bien aprovechados ni tampoco se implementarían estrategias efectivas para fomentar el uso de los recursos, ya sea por iniciativa de la encargada CRA ni mediante una política institucional. Si bien la biblioteca presenta una variedad importante respecto a las formas en que se usa la biblioteca, cabe señalar que pocas de estas formas se orientarían a un uso de carácter más pedagógico y que busque fortalecer los hábitos lectores de los estudiantes.

En término de **gestión de la colección** las bibliotecas que se encuentran en este cuadrante logran dar respuesta a los estándares CRA, puesto que presentan un sistema de orden y clasificación similar al Dewey, utilizan el software Abies para el registro y automatización de la colección, y cuentan con un sistema de préstamos ordenado y que es conocido por todos los usuarios, facilitando la circulación de la colección tanto al interior del establecimiento como hacia los hogares mediante el préstamo domiciliario de la mayoría de los recursos de la biblioteca.

Finalmente, se observa que en cuanto a la **gestión administrativa** la biblioteca no cuenta con presupuesto, sin embargo, maneja múltiples fuentes de financiamiento además de la realización de gestiones adicionales para acceder a recursos. Adicionalmente, se observa que la participación del encargado CRA en este aspecto es activa, siendo un actor clave en la toma de decisiones respecto a la compra y gestión de recursos, así como también en la articulación entre docentes y autoridades del establecimiento para la definición de las necesidades de la biblioteca.

CUADRANTE 4: NIVEL OPTIMO

- Las bibliotecas que se posicionan dentro de este cuadrante, presentan una alta conexión de las actividades que desarrolla la biblioteca con lo establecido a nivel curricular. Para que esto se dé, en estos establecimientos existen instancias formales para el trabajo colaborativo entre el encargado CRA y los docentes, en donde la figura del jefe de UTP funciona como mediador de este trabajo.
- Como condición estructural, en estos establecimientos los docentes cuentan con horas asignadas por decreto institucional, para el trabajo en la biblioteca.
- En general, en estos establecimientos se observó un eficiente trabajo no sólo en cuanto a la gestión pedagógica, sino también en aspecto como la clasificación de la colección y orden del espacio.
- Es importante mencionar que si bien hay 8 establecimientos que se posicionan en este cuadrante, ninguno logra el nivel más alto en ambos ejes, lo que implica que aún deben trabajar identifican sus brechas y oportunidades de mejora, los cuales generalmente tienen que ver con mejorar la infraestructura de la biblioteca, contar con un ítem presupuestario, entre otros.
- En términos generales, el mayor logro o aspecto a destacar de estos establecimientos para estar en este cuadrante, tiene que ver con el nivel de alineación de objetivos y de un discurso común entre los diferentes actores de la comunidad educativa, en donde se comprende y destaca el gran valor de la biblioteca para el quehacer del establecimiento.

La situación de los establecimientos que se encuentran en el nivel óptimo da cuenta de que, en términos de **gestión**, estos se encuentran en un nivel similar o superior al de los establecimientos que están en el cuadrante de alto desarrollo, sin embargo, su principal diferencia es que existe un lineamiento institucional claro desde la dirección del establecimiento, la que concibe a la biblioteca como un espacio clave para el desarrollo de los estudiantes y del establecimiento como espacio para el aprendizaje. Esto implica que todas las decisiones en términos de gestión se encuentran alineadas con un enfoque pedagógico, por tanto, existe una bajada clara hacia el encargado CRA y los docentes respecto a la importancia de la biblioteca, lo que facilita la complementariedad en el trabajo y permite involucrar a todos los actores de la comunidad educativa en el uso y desarrollo de la biblioteca.

En términos generales, los establecimientos tienden a concentrarse en el medio del cuadrante, en donde los casos atípicos negativos, están condicionados por aspectos estructurales que impiden el correcto funcionamiento de la biblioteca, mientras que, los casos atípicos positivos, estos cuentan con un encargado que cumple con el perfil establecido por los estándares y por, sobre todo, son bibliotecas que están alineada con las estrategias institucionales. Frente a esto último, cabe destacar que no se aprecia una directa relación entre la ubicación de la biblioteca CRA en el cuadrante y la existencia de un equipo CRA, ya que su composición varía en todos los casos, teniendo casos donde sólo existe el encargado que no es docente, y otros donde existe un encargado docente y un coordinador que también es docente.

Cabe mencionar que hay dos establecimientos que se posicionan entre el nivel básico y alto, lo que da cuenta de que se encuentran en la transición positiva en términos de gestión, sin embargo, en términos pedagógicos continúan siendo deficientes. En concreto, estos establecimientos han avanzado en temas de organización de la colección y en la planificación de actividades propias. De

la misma forma, hay dos establecimientos que se posicionan entre el nivel medio y el óptimo, lo que también refleja un avance en la gestión y su buen posicionamiento en términos pedagógicos.

6. Conclusiones

A continuación, se presentan las principales conclusiones del estudio a partir de la necesidad de responder a las preguntas de investigación realizadas y dar cuenta de los objetivos específicos del estudio. Las preguntas de investigación permitieron orientar el trabajo investigativo y buscaban profundizar sobre las siguientes temáticas:

- Características de las bibliotecas CRA, de su colección y del equipo encargado de su gestión.
- Identificación diagnóstica de elementos asociados a los hábitos lectores de los estudiantes como usuarios de las Bibliotecas CRA.
- Formas de uso implementadas por los establecimientos educacionales y los usuarios de las Bibliotecas CRA.
- Usos, contribuciones y percepciones en torno al Informe de Gestión.
- Elementos asociados a la gestión de las bibliotecas CRA en tres ámbitos (1) gestión pedagógica (2) gestión de la colección y (3) gestión administrativa.

6.1. Características de las Bibliotecas CRA

Uno de los primeros hallazgos relevantes del estudio, se relaciona con las **características de los encargados de las Bibliotecas CRA**, principalmente en lo que refiere a su formación profesional, donde es posible concluir que los estándares de las bibliotecas CRA apuntarían a un perfil “ideal” que en la práctica resulta difícil de encontrar. En este sentido, se define que el encargado puede ser docente, licenciado en Letras, técnico en biblioteca o bibliotecario profesional, y en todos los casos, debe recibir capacitación específica para cumplir su rol. Sin embargo, en el presente estudio se identifica que el 40% de los encargados CRA que participaron del proceso no cuenta con una de esas profesiones referenciadas, y que además un 40% no ha realizado especializaciones o cursos en temáticas relacionadas a la biblioteca (no corresponden a los mismos casos)¹⁹

En este contexto, dentro de los hallazgos del estudio, fue posible apreciar ciertos comportamientos en torno a la definición de los encargados CRA, los cuales podrían ser determinantes en que no todas las Bibliotecas CRA sean administradas por profesionales con la formación y competencias adecuadas para el desarrollo de dicha función. Entre las prácticas se identifican:

- Para profesionales de carácter administrativo, que no cuentan con un título profesional o dicho título no corresponde al área de la pedagogía, administrar un CRA puede ser identificado como un trampolín dentro de la carrera que han desarrollado dentro de los establecimientos educacionales. Este perfil, cuenta con especializaciones sobre la biblioteca (generalmente cursos impartidos desde el Ministerio de Educación) pero carecen de elementos que permitan vincular su actuar con el currículo de los establecimientos.
- Por otra parte, para quienes, si cuentan con un título profesional de pedagogía, existe la percepción de que la biblioteca CRA es un lugar donde se va a finalizar la carrera docente, y en términos concretos a jubilar. Este perfil cuenta con herramientas para vincular el currículo con el quehacer de la biblioteca, pero carece de motivaciones para especializar en la gestión administrativa y en la gestión de la colección.

¹⁹ Al realizar este análisis, se debe tener en cuenta que se trata sólo de los 30 establecimientos educacionales seleccionados para el estudio, y que por tanto corresponde a un diagnóstico de la situación, pero no tiene el interés de representar la realidad del país.

Lo anterior cobra relevancia, si se tiene en consideración que la especialización y capacitaciones en torno a la gestión de la biblioteca CRA es clave para el éxito del proceso, independientemente de la formación profesional con que cuente el encargado CRA.

En este sentido, la IFLA (2015) define que, si la biblioteca escolar no cuenta con un encargado calificado y con experiencia, que tenga la capacidad de seleccionar los recursos educativos apropiados y colaborar con los docentes para ajustar estos recursos al currículo escolar, será más difícil que la Biblioteca pueda contribuir a generar mejoras en los aprendizajes de los estudiantes y por tanto en su rendimiento, y por tanto podría implicar que dentro de las Bibliotecas no se cuente con una mirada pedagógica asociada a su actuar.

En este contexto, cabe preguntarse ***¿Cuán relevante es el rol del encargado CRA para lograr los objetivos de la Biblioteca Escolar CRA?*** Desde la percepción de los actores de la comunidad educativa, se concluye que no existe claridad de la importancia del perfil del encargado (sobre todo profesional) para el éxito de la biblioteca CRA, como rol activo en la gestión de la biblioteca, pero también en su vinculación con el currículo escolar. En línea con esto, no es posible apreciar que las comunidades educativas expresen una valoración concreta sobre lo determinante que es el perfil para que lleve a cabo ciertas acciones, sobre todo en términos pedagógicos.

Por el contrario, las comunidades educativas perciben al encargado CRA como una figura que solo debe organizar y prestar recursos, y por esta razón no se le entrega una importancia real a su rol, y a su vez tampoco se asignan profesionales con las competencias necesarias para desarrollar la función de manera exitosa. Adicionalmente, las comunidades educativas no definen claramente cuál es el rol del encargado y el propósito que debe cumplir, por tanto, en la mayoría de los casos estudiados no cumplen funciones de dedicación exclusiva a la Biblioteca, lo cual se justifica en la percepción de que “tienen tiempo disponible” y que sus funciones no son del todo relevantes para el funcionamiento del establecimiento educacional.

Por otra parte, se concluye que existe una **concepción difusa de la figura del coordinador CRA**, donde los estándares definen su figura como un “coordinador pedagógico” encargado de contribuir a la vinculación de la Biblioteca y el currículo escolar. Frente a esta definición, se observó que dentro de los establecimientos educacionales esta figura no es del todo reconocida, tanto en su existencia como en su rol. Igualmente, existen establecimientos donde identifican a un docente que dedica horas al trabajo en biblioteca CRA, pero su rol tampoco es percibido con claridad, y por tanto no se le identifica cómo un coordinador pedagógico tal como dan cuenta los estándares CRA. En este sentido, no se aprecian comportamientos mejores en la gestión de las bibliotecas CRA que cuentan con un equipo definido, o con funciones claras; siendo más relevante el perfil del encargado, pero por sobre todo otros elementos asociados al soporte pedagógico que el equipo directivo de cada establecimiento puede entregar.

En segundo lugar, es fundamental dar cuenta de las principales **características de la colección** de cada una de las Bibliotecas CRA visitadas durante el desarrollo del estudio. En este sentido, es posible concluir que, el principal problema o dificultad que enfrentan los equipos CRA no refiere a la cantidad de recursos disponibles, si no que más bien a su **contenido y a las posibilidades de actualización**, principalmente relacionado con el ítem libros. En este sentido, las comunidades educativas destacan que no existe total adaptación a las necesidades e intereses de los usuarios en términos de variedad de títulos disponibles, y que además no existe una total correlación con las exigencias del currículo escolar.

Relacionado con lo anterior, es posible concluir que no existe una total concordancia entre los recursos disponibles y las necesidades de actualización que expresan las Bibliotecas CRA, donde por ejemplo las áreas más desarrolladas – en términos de cantidad de ejemplares - son lenguaje y lectura complementaria, lo cual estaría directamente relacionado con el propósito principal de la biblioteca y su deber ser en torno al fomento lector; sin embargo, es en esta misma área donde las comunidades educativas identifican más brechas y necesidades de actualización.

Entonces, si los libros de lectura complementaria son el recurso del cual más disponen, ***¿por qué se requiere mayor actualización en este ítem?*** Esto podría ser explicado en qué la actualización de los recursos avanza a un ritmo más lento que las modificaciones al currículo y a la planificación que realizan los docentes, donde

- El plan lector considera títulos que la biblioteca no dispone (lo cual refleja falta de coordinación en la planificación para el aprendizaje)
- Los recursos – principalmente económicos – no son suficientes para disponer de ejemplares para todos los usuarios.
- Los intereses de los usuarios cambian rápidamente, y las bibliotecas no cuentan con los títulos que están de moda (como sucede con las sagas, por ejemplo).

Otras áreas de aprendizaje también reflejan necesidades de actualización, pero la percepción de importancia que le otorgan las comunidades educativas difiere al momento de comparar con lenguaje y lectura complementaria, principalmente porque estas últimas se identifican en mayor medida como un complemento al proceso de aprendizaje, y son más requeridas por los usuarios (al menos en términos de préstamos). En el caso de los recursos audiovisuales, se percibe una necesidad de actualización asociada a la calidad del material, es decir, es donde mayor percepción de “desperfecto” existe, lo cual se asocia a la falta de recursos para realizar inversiones en esta área. Mientras que en el caso del material didáctico ocurre una situación opuesta, ya que existe una mejor percepción calidad, lo cual podría estar asociado a que son materiales que los encargados CRA cuidan con mayor recelo, y restringen en mayor medida su uso por parte de los estudiantes y docentes (por ejemplo, se usan solo dentro del CRA y no son parte del sistema de préstamos)

Con respecto al desarrollo de la colección, si bien la literatura internacional coincide en la relevancia de que esta apoye al currículum escolar para que la biblioteca se integre en el plan pedagógico de la escuela, para fomentar el gusto por la lectura es esencial que esta se relacione también con los intereses de los estudiantes y de la comunidad de la escuela, aportando material de lectura que permita al lector la libertad de elección. Para esto, nuevamente se torna crucial la labor del bibliotecario, su capacitación, y la existencia de un plan de fomento lector.

Otro elemento fundamental en torno a las características de las Bibliotecas CRA, tiene que ver con su **infraestructura y con el equipamiento** disponible. A diferencia de los elementos asociados a la colección, desde el discurso no se identifica una problematización respecto a la calidad de la infraestructura y del equipamiento que actualmente disponen las Bibliotecas, ya que los encargados y los equipos directivos se enfocan más bien en las necesidades asociadas a la disponibilidad de recursos, en cuanto a calidad, cantidad, pertinencia y variedad.

Sin embargo, fue posible concluir que en general las Bibliotecas CRA cuentan con un espacio limitado, el cual no les permite dar respuesta a las definiciones de los estándares. En este sentido, más allá de contar con el metraje suficiente para su funcionamiento, no se aprecia la posibilidad de desarrollar áreas diferenciadas (tales como hemeroteca, área de lectura, área de trabajo, entre

otras), ni se cuenta con capacidad suficiente para atender y recibir a cursos de mayor tamaño en formato biblioteca como aula (sobre todo en establecimientos educacionales con mayor matrícula), o incluso en algunos casos se comparten funciones con otras dependencias del establecimiento, como sala de enlaces o enfermería.

Otro elemento relevante, se asocia con la **accesibilidad de las bibliotecas CRA**, y en específico con sus horarios de funcionamiento. En este sentido, se concluye que – a pesar de la importancia que la literatura y los estándares se atribuyen a ese componente y a la presencia del encargado para la atención de usuarios – no existen definiciones comunes, y que por tanto cada establecimiento educacional define el horario en función de su propia realidad. Sin embargo, esta realidad no refiere a las características o necesidades de sus usuarios, sino que responde a condiciones estructurales. En este sentido, el horario de funcionamiento depende de (1) la cantidad de horas cronológicas semanales que tiene por contrato, y su adaptación a la jornada escolar del establecimiento educacional, (2) y a la realización de múltiples funciones por parte del encargado CRA, ambas situaciones que impiden que pueda estar a disposición de los usuarios cuando estos lo necesitan. La principal implicancia de este tipo de situaciones, se relaciona con la imposibilidad de garantizar el acceso a la Biblioteca CRA como un recurso clave para los procesos de aprendizaje, bajo el supuesto de que es un espacio abierto a la comunidad, y que debe velar por acercar a los usuarios a la lectura y por tanto al pensamiento reflexivo en torno a ella, como un aporte para la calidad de vida y el desarrollo personal.

6.2. Diagnóstico de hábitos lectores

Dado que uno de los principales propósitos de las Bibliotecas Escolares refiere a la promoción del hábito y gusto de leer por parte de los estudiantes, se debe tener en cuenta **¿de qué forma las Bibliotecas Escolares CRA influyen en la generación de hábitos lectores?** Para poder dar respuesta a esta pregunta, en primer lugar, se debe concluir sobre ciertos elementos que serían determinantes para que las Bibliotecas sean un aporte efectivo a la generación de hábitos lectores en los estudiantes, sobre todo en edades tempranas.

- En primer lugar, es posible concluir que existe una asociación implícita sobre la vinculación de la Biblioteca CRA y su contribución a la generación de hábitos lectores, es decir, desde el discurso se asume como parte de su rol y su propósito. Sin embargo, esto no se refleja en acciones concretas, tales como las actividades que realizan las bibliotecas o en la coordinación con el currículo escolar.

En la mayor parte de los casos incorporados en el estudio, el rol se basa en la organización de la colección y la gestión de los préstamos, y no existen alineamientos concretos con el currículo o las definiciones pedagógicas de los establecimientos educacionales. Es así que, más allá del trabajo que las Bibliotecas CRA complementan en la asignatura de lenguaje, en general no se aprecia una formalización de las tareas o responsabilidades que tienen las bibliotecas en torno a esta temática.

- En segundo lugar, y asociado a la falta de claridad en el rol de las Bibliotecas CRA sobre esta temática, implica que no existan diagnósticos concretos respecto a los hábitos lectores de los estudiantes, es decir existe la percepción de que “los estudiantes no leen” o que “los estudiantes leen mal”, pero no se implementan instrumentos para verificarlo empíricamente. Lo anterior implica que las definiciones que realiza la Biblioteca CRA – tanto

para la definición de sus actividades como para la actualización de los recursos – sean realizadas desde la percepción y no desde hechos concretos.

A partir de los elementos antes descritos, se puede concluir que, las Bibliotecas CRA más allá de ser un espacio en el cual los estudiantes pueden tener acceso a la lectura a través de los recursos disponibles, no constituyen un mayor aporte al desarrollo de hábitos lectores, producto de la inexistencia de instrumentos concretos, sistemáticos y estandarizados (tanto para el diagnóstico como para el fomento de los hábitos lectores)

Por otra parte, se aprecia que existe una relación directa entre las características de la colección y el interés que los estudiantes puedan tener por la lectura. Bajo el supuesto de que el gusto por la lectura es clave para la generación de hábitos lectores, se aprecia que la necesidad de actualización de la colección que referencian los encargados CRA, se vincula con la capacidad de motivar y acercar a los lectores, lo cual sería más difícil en aquellos escenarios donde la colección no responde del todo a lo que sus usuarios quieren leer.

6.3. Usos de la biblioteca CRA

Respecto a los usos que las comunidades educativas hacen de la Biblioteca Escolar CRA, es posible concluir que en general las prácticas que implementan son de dos tipos (1) prácticas de uso normado u obligatorio y (2) prácticas de uso voluntario. En el caso específico de los estudiantes, las primeras se relacionan con aquellas formas de uso vinculadas con la intervención de un docente en el marco de una clase regular, mientras que las segundas prácticas se vinculan más directamente con la percepción de biblioteca abierta a la comunidad educativa, sobre todo en torno al uso recreacional. En este sentido, es posible concluir que las formas de uso que realice cada establecimiento educacional, estarían delimitadas por las definiciones que los equipos directivos realicen sobre la Biblioteca y su rol dentro del proceso formativo de los estudiantes, es decir, depende de la definición respecto a la pregunta ¿cómo se entiende la biblioteca dentro del establecimiento educacional? En torno a estas definiciones es relevante destacar lo siguiente:

1. En primer lugar, se identifica que esta definición se asocia con la percepción que el equipo directivo y el equipo CRA tenga respecto a la transición sobre la concepción de la biblioteca, donde las prácticas de uso serían determinantes. Es decir, el cómo se usa la biblioteca permitiría avanzar desde una concepción más negativa del espacio, como “lugar de castigo”, hacia un discurso más integrador y participativo, como un espacio abierto y disponible para la comunidad educativa. Esto se da principalmente en las prácticas asociadas al uso voluntario y recreativo por parte de los estudiantes.
2. En segundo lugar, las formas de uso serían un reflejo de la concepción sobre la relevancia de la biblioteca para los procesos de aprendizaje que tiene cada establecimiento. En este sentido, las prácticas de uso darían cuenta de las acciones de las bibliotecas en torno a la vinculación con el currículo, y de la coordinación con los docentes, principalmente en los casos donde se utiliza como aula.

Adicionalmente, se identifica que algunas de las formas de uso dependen de la infraestructura y espacio disponible dentro de los establecimientos educacionales. De manera coincidente, estos tipos de uso inclusive podrían asociarse a un “no uso” bajo los parámetros básicos que se esperan para que una Biblioteca CRA cumpla con su mandato. En este sentido, usos asociados como a “bodega” o al multiuso del espacio responden a que en general los establecimientos no cuentan con el espacio adecuado para destinar exclusivamente al uso de la Biblioteca Escolar CRA, y que por

tanto este tipo de prácticas dificulta que se puedan vislumbrar los propósitos que debe seguir, sobre todo en términos de vinculación pedagógica con el currículo escolar y con el fomento a la lectura. Por tanto, en este tipo de usos, no es posible apreciar la existencia de una relación entre las actividades de la biblioteca CRA y del currículo.

Adicionalmente, es posible concluir que se pueden dar distintas formas de uso dentro de una misma biblioteca CRA, es decir no son del todo excluyentes, con la excepción de la Biblioteca como bodega, donde el espacio y el rol del encargado CRA no permiten la participación de la comunidad educativa. El que existan distintas formas de uso, aunque no todas estén directamente relacionadas con la generación de hábitos lectores o con el fomento lector, da cuenta de una apertura, y necesariamente requiere la coordinación entre distintos actores para su éxito, a través de la implementación de prácticas sistemáticas, donde cada actor tenga sus responsabilidades definidas. Las formas de uso identificadas en el estudio, son un reflejo de la transición de las bibliotecas CRA, hacia una comprensión de la importancia del espacio, avanzando, por ejemplo, desde la concepción como un espacio de castigo hacia una concepción como un espacio más abierto, vinculado en mayor medida con los aprendizajes de los estudiantes, y con la generación de hábitos lectores desde el fomento del uso voluntario. En este sentido, es posible concluir que actualmente las Bibliotecas avanzan hacia una percepción como un centro de recursos y no sólo como un lugar donde hay libros, hay más cosas que se pueden hacer y usar dentro de ella.

6.4. Gestión de la biblioteca CRA

En primer lugar, es posible concluir que – tanto en escuelas con informe como escuelas sin informe de gestión - no existe una percepción clara en torno a la definición de gestión, en cualquiera de sus tres ámbitos. Esto estaría asociado a su vez al desconocimiento sobre los estándares de gestión, y a las orientaciones que entrega el Ministerio de Educación para que las bibliotecas escolares CRA sobre hacia donde deben avanzar. En esta línea, es posible destacar los siguientes elementos:

- No existe una total comprensión respecto al rol que cumple el encargado CRA en torno a la gestión de la biblioteca CRA, lo cual implica trabajar en función de propósitos o metas, sobre todo en términos de planificación y sistematización de prácticas. En este sentido, se observa que no se construye una conceptualización de la gestión, y por tanto solo se define como una “función administrativa”, distinta a la concepción de gestión administrativa, y mucho más asociada al funcionamiento cotidiano de la biblioteca CRA.
- Además, se aprecia que hay un foco más desarrollado en gestión de la colección, asociados principalmente a la clasificación y la gestión del prestamos, concebido como una actividad propia de la biblioteca, pero no como una gestión, ya que no se constituye como un proceso sistemático en base a metas u objetivos.
- Una de las principales brechas asociadas a la gestión, es la falta de desarrollo en torno a la vinculación pedagógica, principalmente como el relacionamiento de las actividades desarrolladas por las bibliotecas CRA con las planificaciones pedagógicas de los docentes, o incluso con la falta de orientación pedagógica en dichas actividades.
- Por otra parte, no se aprecia la existencia de una gestión administrativa, en términos de las definiciones que realizan los estándares para Bibliotecas Escolares CRA, principalmente por la falta de inferencia por parte de los equipos CRA y equipos directivos en la definición de presupuestos, y en la inexistencia de prácticas asociadas a la actualización de la colección.

Producto de lo anterior, es posible concluir que en general las bibliotecas escolares tienen niveles básicos de gestión, donde los establecimientos educacionales que destacan son por contar con

lineamientos institucionales claros en torno al rol pedagógico de la biblioteca, es decir, con un eje de soporte pedagógico bien desarrollado.

Adicionalmente, es posible concluir que para que los estándares evalúen correctamente el efecto CRA y para que las Bibliotecas puedan realizar una gestión eficiente, deben establecerse criterios diferenciados de acuerdo a las características de las escuelas, principalmente para establecimientos rurales, para establecimientos con altos niveles de vulnerabilidad y para Liceos Técnico Profesionales (entendidos como realidades que no son excluyentes). En este sentido, el peligro se encuentra en que la estandarización tiende a ocultar ciertas realidades, lo cual podría llevar a una clasificación errónea de la categoría donde se ubican en función del cumplimiento de sus indicadores.

1. En el caso de los *establecimientos rurales*, se aprecia que, el encargado y la biblioteca escolar cumplen funciones distintas que en escuelas urbanas debido a que el tamaño de matrícula y personal es significativamente menor – en general corresponden a instancias multigrado o unidocente – y donde los estudiantes cuentan con menos acceso a espacios de este tipo fuera de la escuela, o las escuelas no cuentan con recursos suficientes para acercar a los usuarios a la lectora, incluso en sectores rurales las Bibliotecas CRA tienen un rol significativo para toda la comunidad. En este sentido, podría concluirse que este tipo de bibliotecas no se ajustan a las definiciones de los estándares.
2. Para los establecimientos educacionales con *altos niveles de vulnerabilidad*, podría concluirse que el destinar recursos y esfuerzos hacia la Biblioteca CRA no necesariamente será una de sus prioridades, sobre todo porque en la cotidianidad se enfrentan a carencias básicas de sus estudiantes, como pueden ser la falta de acceso a abrigo o a alimentación, y por tanto los pocos recursos que obtienen desde Ley SEP son destinados a iniciativas que buscan abordar dichas problemáticas.
3. En el caso de los *Liceos TP*, existe la percepción de que el desarrollo de “habilidades humanistas” no del todo relevante, sobre todo desde la visión de los estudiantes, por lo que no se le otorga relevancia a la Biblioteca CRA, y en cuanto a gestión de recursos y gestión administrativa las prioridades se focalizan en mejorar los espacios destinados al desarrollo de habilidades técnicas (cómo laboratorios, por ejemplo).

6.5. Percepciones en torno al informe de gestión

Como una primera conclusión respecto del informe de gestión, es posible señalar que dentro de las bibliotecas CRA no existe total conocimiento sobre el propósito que se persigue a través de su realización, en este sentido, fue posible apreciar que no existe un reconocimiento claro de los siguientes elementos:

- No existe completa claridad respecto a cuáles son los aportes que puede significar para los establecimientos educacionales contar con el informe de gestión, es decir, se desconoce cuál es el producto final del proceso y cuáles serán las implicancias que tendrá para el establecimiento educacional elaborar dicho informe.
- Además, se percibe que no hay total claridad sobre los alcances del informe, asociado a la duración del proceso, su complejidad y al carácter de obligatoriedad del informe. Cuando son los encargados CRA quienes reciben la difusión del informe, esta falta de claridad dificulta sus posibilidades de convocar a otros actores y de difundir su importancia.
- Asociado con esto, se encuentra la falta de claridad respecto al rol del CRA en el proceso de elaboración y uso del informe de gestión. Aquí se identifica que en ocasiones ellos no

asocian esto como parte de sus responsabilidades – sobre todo en los establecimientos que no tienen el informe – ya que no existe una orientación clara sobre esto desde el Ministerio de Educación, pero tampoco desde los equipos directivos. Debiese esperarse que, la orientación sobre el uso y la contribución del informe debería estar alojado en el UTP, para que este pueda generar instancias de vinculación y transmitir el mensaje de la importancia del proceso a los equipos CRA, pero también a los docentes para que colaboren y sean parte de él.

Este punto también puede estar asociado a las razones por las cuales las bibliotecas realizan el informe de gestión, respondiendo a la siguiente pregunta **¿Qué determina que un establecimiento decida completar el informe de gestión?:**

- Entre los establecimientos que cuentan con el informe, se identifica que para la primera vez que se realiza el informe hay un sentido de responsabilidad y de compromiso con la autoridad, es decir, con el Ministerio de Educación. Para quienes lo hacen por segunda oportunidad, se releva como una motivación la contribución que puede tener para los encargados CRA. Llama la atención, que dentro de las motivaciones no se aprecia una referencia implícita a realizar mejoras en la biblioteca CRA, su gestión y el servicio que presta a la comunidad educativa.
- Mientras que, desde el discurso de los establecimientos que no cuentan con el informe de gestión, se identifica que no existe una motivación para realizarlo, principalmente asociado a su carácter voluntario, pero por sobre todo al desconocimiento de su contribución, donde en el discurso se pondera la carga laboral que significa su realización por sobre su aporte.

En cuanto a las **dificultades** asociadas al proceso, es posible concluir que se relacionan principalmente con el uso de la plataforma de gestión, en cuanto a (1) desconocimiento del uso de la plataforma, (2) inestabilidad de la página web, en el sentido de que la calidad de las conexiones a internet de las bibliotecas CRA no permiten navegar de forma adecuada dentro de la plataforma (3) dificultad de comprender la reportabilidad y los resultados de los informes. Para muchos encargados CRA, la realización del informe puede ser una tarea ardua por estas razones, ya que la información solicitada por lo general se genera para otras instancias, sin embargo, cuando comprenden la real utilidad que significa contar con el informe, logran justificar dicha experiencia.

En función de lo descrito anteriormente, cabe preguntarse **¿En qué medida el informe contribuye a la gestión de las bibliotecas CRA?**, en este sentido, es posible concluir que el Informe de Gestión se reconoce como un buen instrumento para tener un diagnóstico respecto al estado de la biblioteca CRA, a través del cual pueden identificar sus fortalezas y debilidades. Este diagnóstico también contribuye a avanzar en la definición y conocimiento de los hábitos lectores de los usuarios, no sólo desde su caracterización, sino que también desde sus intereses (complementario a la falta de instrumentos para hacer diagnósticos, esta sería una diferencia entre las escuelas con y sin informe).

Sin embargo, **no se toman acciones concretas** respecto a los resultados de dicho diagnóstico, ya que no entrega herramientas para que las escuelas puedan gestionar las fortalezas o debilidades que se identifican a través del informe. Es decir, los encargados CRA no cuentan con competencias adecuadas para realizar una correcta lectura de los diagnósticos generados, ni para establecer rutas de acción sobre ellos.

Resulta relevante destacar que la utilidad y contribución del informe solo se percibe una vez realizado, es decir, finalizado el proceso. No existe un conocimiento inicial respecto a cuál es el

aporte que puede significar la elaboración del informe para las bibliotecas CRA, por lo que en un punto de inicio tanto escuelas con informe como escuelas sin informe se encuentran en igualdad de condiciones.

Un hallazgo relevante respecto a este tema, refiere a que tener un informe de gestión (en cualquier de sus estados de avance) **no implica necesariamente efectos en la gestión** de los establecimientos educacionales y sus Bibliotecas CRA. Solo se aprecian aportes al rol que desempeña el encargado CRA de manera individual, y que por tanto le permiten tener un panorama de su situación, inclusive realizar algunas acciones en el corto plazo para mejorar aspectos relacionados con el desarrollo cotidiano del CRA, pero no se aprecian contribuciones ni avances en la gestión pedagógica, de recursos o de la colección.

En este sentido, es posible señalar que **no existen mayores diferencias en términos de gestión** entre las bibliotecas CRA que cuentan y las que no cuentan con informe de gestión. Las escuelas pueden tener distintos niveles de gestión independientemente de haber completado o no el informe, y la única diferencia entre ellas estaría en contar con una retroalimentación hacia el encargado CRA sobre el estado de la Biblioteca. Por tanto, las escuelas sin informe desconocerían en qué nivel de desarrollo están. Sin embargo, las bibliotecas que tienen informe no logran materializar los resultados de dicha retroalimentación en acciones concretas después de hacer la presentación a las autoridades de los establecimientos educacionales, por lo que no se aprecian diferencias reales en la gestión.

En este sentido, es posible concluir que los establecimientos y las bibliotecas no definen planes de acción a partir de los resultados obtenidos en el Informe de Gestión, es decir, su contribución se asocia sólo a los resultados inmediatos del producto (saber cómo estamos), porque no cuentan con las herramientas necesarias para poder interpretar dicho diagnóstico, y por tanto hacer un uso de los resultados. No se logra vislumbrar la manera en que el informe aporta al avance de las bibliotecas a conseguir su propósito, y por sobre todo a lograr la vinculación pedagógica.

6.6. Conclusiones generales

En términos generales, los resultados del estudio no son del todo nuevos, ni debiesen sorprender al lector. En el año 2010 la Unidad de Evaluación y Currículo del Ministerio de Educación, realizó un estudio donde se identificó que los nudos críticos eran: la coordinación pedagógica de los recursos, horas asignadas al encargado CRA para el trabajo exclusivo en la biblioteca, cantidad de ejemplares en cuanto a volúmenes por estudiante, y variedad de la colección (Bibliotecas Escolares CRA, 2011). Todos elementos referenciados como articuladores del trabajo de una Biblioteca Escolar para apoyar a los estudiantes en el proceso de aprendizaje (CERLALC y UNESCO, 2007).

En este sentido, cabe preguntarse porque en un periodo de ocho años – y en función de los esfuerzos en torno a cobertura y mejoras de gestión impulsados desde el Ministerio de Educación – no han existido avances en torno a las problemáticas que enfrentan cotidianamente las Bibliotecas CRA. A modo de hipótesis, existirían dos factores (altamente relacionados entre sí) que podrían explicar la situación:

1. Las Bibliotecas no son percibidas como un factor fundamental para los procesos de aprendizajes, sobre todo desde los equipos directivos que toman decisiones dentro de los establecimientos, y por tanto no se realizan esfuerzos por mejorar su vinculación con el currículo.

2. La gran dificultad que enfrentan las bibliotecas CRA refiere a la gestión de recursos económicos, y la falta de relevancia que se le otorga ha impedido que sea incorporada dentro de los presupuestos de los establecimientos educacionales, limitando la posibilidad de contar con profesionales calificados, encargados CRA con dedicación exclusiva y actualización periódica de recursos.

Finalmente, y como un elemento transversal al funcionamiento de las Bibliotecas Escolares CRA consideradas en el estudio, fue posible apreciar que el **rol de los equipos directivos** cobra un valor fundamental dentro de su quehacer, principalmente asociado a la posibilidad de desarrollar actividades eficientes y eficaces en torno a la gestión de la Biblioteca – en términos administrativos, pedagógicos y de gestión de la colección – dado que destinan sus esfuerzos a posicionar la Biblioteca como un elemento relevante dentro de los procesos de aprendizaje.

En este sentido, el elemento determinante en el uso óptimo de la Biblioteca CRA y sus recursos, y por sobre todo en la identificación de un rol pedagógico y la existencia de una vinculación con el currículo, es la existencia de lineamientos institucionales, es decir, que sea comprendida por las autoridades de los establecimientos educacionales como un elemento clave para el éxito y desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes, y que ese lineamiento sea compartido con la comunidad educativa (sobre todo con docentes).

7. Recomendaciones

Los resultados del estudio arrojan luces importantes sobre una serie de elementos relativos a la implementación y diseño del modelo de bibliotecas escolares CRA. Los resultados muestran importantes brechas que es menester abordar con la finalidad de establecer mecanismos de mejora continua en la gestión y administración de las bibliotecas y, por, sobre todo, alinear las expectativas en torno a un plan de mejoramiento que defina un horizonte de trabajo en relación a las particularidades y potencialidades de cada escuela.

El listado de recomendaciones es inicial y responde a la necesidad de abordar los puntos más críticos identificados en el estudio en relación a la gestión de las bibliotecas y al uso de las mismas.

VINCULACIÓN CURRICULAR DE LA GESTIÓN DE LAS BIBLIOTECAS

Uno de los elementos relevantes identificados en el estudio estuvo dado por el hecho de que las escuelas desarrollan niveles de gestión básicos asociados a la biblioteca. Dentro de estos niveles más básicos de gestión se atribuyen elementos relativos a la administración de la colección y los recursos. Si bien es eso lo que espera que realicen las escuelas, es importante avanzar hacia la adopción de otro tipo de habilidades de gestión más relativas a la gestión del aprendizaje y cómo la biblioteca se transforme, finalmente, en un soporte pedagógico en las escuelas.

En efecto, los resultados dan cuenta que las bibliotecas CRA ya no se constituyen como espacios relacionados con el castigo y que, por el contrario, se ha avanzado hacia un uso de tipo recreativo y educativo de las mismas. Sin embargo, dichos elementos se hacen sin una verdadera planificación ni orientación al logro de ciertos resultados. Precisamente, este último punto da cuenta de un hecho importante que se relaciona con que las bibliotecas cuentan con un uso recreativo, pero poco orientados a la estrategia curricular. En función de lo anterior, las bibliotecas CRA – y los establecimientos educacionales – deberían aprovechar esta vinculación de carácter recreativo, para acercarse a los estudiantes y para vincular sus acciones con contenidos curriculares, potenciando así el rol de la biblioteca CRA en el proceso de aprendizaje.

Esto supone, a la vez, otro cambio relacionado con la necesidad de avanzar en la definición del perfil del encargado CRA. En este sentido, la definición del perfil de encargado debería hacerse en relación con las funciones del cargo, por sobre su formación profesional. En efecto, se observó que cuando una escuela orienta sus esfuerzos de la biblioteca al ámbito pedagógico, el encargado obtiene funciones más precisas de su rol orientadas a complementar este esfuerzo. En cambio, cuando las funciones del encargado se resumen en un rol administrativo y de gestión básica, su rol se ve trastocado con la asignación de funciones que no se relacionan con su mandato. De esta manera, es clave que, para avanzar en la gestión pedagógica y del rol que pueden llevar a adquirir estos encargados, se deban definir funciones concretas que permitan acotar su radio de acción a un trabajo mancomunado con docentes y jefes de UTP orientado al fortalecimiento pedagógico.

MEJORAR LA VISIÓN INSTITUCIONAL DE LA IMPORTANCIA DE LAS BIBLIOTECAS EN DOS NIVELES: DENTRO DE LAS ESCUELAS Y ENTRE EL CRA Y LAS ESCUELAS

Un segundo ámbito de acción, desde una óptica más estratégica, dice relación con el fortalecimiento de la visión institucional que defina las expectativas y los resultados esperados de las bibliotecas CRA. En ese sentido, se releva la necesidad de definir un alineamiento institucional que permita

ajustar expectativas sobre el rol de las bibliotecas. La definición de este alineamiento permitiría a las escuelas recoger de mejor manera los esfuerzos institucionales clarificando lo que muchas veces aparece tácito o difuso y que, con ello, se puedan definir mecanismos concretos para lograr los propósitos. En efecto, los resultados dan cuenta que esto último no queda del todo claro por lo que las interpretaciones de la documentación son tantas como escuelas visitamos.

Para lograr este alineamiento institucional, hemos identificado la necesidad de revisarlo en dos niveles. El primer nivel se relaciona con la necesidad de mejorar la visión y expectativas del Ministerio y del departamento CRA en relación a lo que se persigue con la implementación de bibliotecas. Este elemento es relevante dado que las indicaciones y estándares sugieren que las escuelas desarrollen su trabajo en este tenor, pero se observa una brecha en la comprensión de este elemento observado en el tipo de prácticas que se implementan. Este elemento debe traducirse en la necesidad de contar con mejores documentos de difusión y capacitación de los equipos en las escuelas de manera de alinear las expectativas y aclarar dudas de las escuelas.

El segundo nivel tiene que ver con la relación al interior de las escuelas entre el rol que debe adquirir el jefe de UTP, el equipo docente y el equipo CRA. En efecto. Para avanzar hacia la instalación de lógicas de trabajo colaborativas en lo pedagógico que posicionen a la biblioteca no como un centro de recursos, sino como un actor relevante en el aprendizaje, es clave que exista un alineamiento al interior de la escuela. Este alineamiento pasa por definir, por ejemplo, con el PME las estrategias de relación y vinculación entre actores que favorezca la adopción de un enfoque común entre ellos y que no se circunscriba a que la biblioteca es un recurso más de la labor docente, sino que complementarios.

DEFINIR UN MODELO DE FORTALECIMIENTO DEL TRABAJO DE LA BIBLIOTECA CRA ORIENTADO A LA MEJORA DEL ASPECTO PEDAGÓGICO

Lo anterior, da cuenta de la necesidad de contar con el diseño e implementación de un modelo de fortalecimiento del trabajo de la biblioteca CRA que esté orientado a la mejora del aspecto pedagógico. La información recolectada a lo largo del estudio evidenció que es posible que las escuelas y sus bibliotecas avancen en esa dirección, sin embargo, es necesario establecer planes de trabajo concretos con ellos rescatando las particularidades de las escuelas. Si se adopta la visión de la modalidad pedagógica, las escuelas deben contar con plan de intervención y acompañamiento para la adopción de este enfoque lo que incluso, puede tener aparejados una serie de externalidades positivas como el mejoramiento del clima organizacional y convivencia escolar, mejoramiento de la participación y de sus resultados, elementos que, son recogidos por las categorías de desempeño de la Agencia de Calidad de la Educación.

Actualmente las escuelas se guían por el estándar que define los lineamientos del trabajo de las bibliotecas CRA. No obstante, no se observaron que se realicen capacitaciones que contribuyan la interpretación y, por, sobre todo, a la gestión de las actividades realizadas, esto porque no se observó un lineamiento común que vaya más allá de lo administrativo. Creemos que la evidencia muestra que ese punto ya se alcanzó, pero que es necesario abordar una segunda lectura de los estándares y que se defina por el avance a nivel curricular del mismo rescatando las particularidades de las escuelas. Esto último es clave considerando que, actualmente, existen escuelas que, debido a su estructura y orgánica, no serían capaces de alcanzarlo. Nos referimos a las escuelas unidocentes, rurales y establecimientos Técnico Profesionales, donde la realidad es diferente y el estándar, necesariamente debe recoger sus diferencias.

ACTUALIZACIÓN DE LA COLECCIÓN PARA FAVORECER EL FOMENTO LECTOR

En el ámbito concreto relativo a la colección, se observó que existe cobertura en relación a la cantidad de recursos disponibles, sobre todo en lo relativo a la colección obligatoria. Esto da cuenta que las escuelas se encuentran en buen pie para abordar dicha gestión, no obstante, la crítica reside más en el tipo de recursos que existe que en la cantidad. Esto porque se dio cuenta que existen recursos suficientes, pero de contenido obsoleto y desactualizado que perjudica el fomento lector. En efecto, los discursos aparecen situados en torno a que las colecciones recogen contenidos y títulos que no son atractivos para los estudiantes lo que genera una brecha de uso de los mismos. Los docentes han abordado esta problemática desde una óptica de la lectura complementaria, pero ahí se topa con la insuficiencia de recursos para contar con más copias de un título que sea atractivo para los estudiantes. De esta manera, se hace crucial la intervención de este punto para contribuir al fomento lector por parte de los estudiantes y el aspecto que debería fortalecerse pasa por entregar las herramientas suficientes para que sean las escuelas mismas quienes gestionen sus propios recursos con los cuales puedan acceder a la compra de nuevos títulos. El cambio en el currículo no es una opción de corto plazo, por lo que no nos aventuramos a mencionarla, pero sí, en lo concreto, las escuelas deberían adquirir mayor protagonismo en este desarrollo.

Para habilitar dicho protagonismo, se debe construir un plan de acompañamiento y difusión de opciones de obtención de recursos de manera que estas puedan construir planes sistemáticos de trabajo que permitan la obtención de recursos. Este elemento, además, puede constituirse en un documento que releve buenas prácticas de manera que sean las mismas escuelas quienes puedan articular un trabajo en red para obtener información y gestionar sus resultados.

MEJORAR USOS DEL INFORME DE GESTIÓN Y PLATAFORMA

Finalmente, uno de los resultados más relevantes del estudio estuvo en relación con el Informe de Gestión y la plataforma de gestión. Los resultados dieron cuenta de que los actores presentan una baja comprensión del informe a pesar de que este es un aporte en la medida que existe como herramienta que logra sistematizar información. La crítica no reside en ello, sino en el uso del mismo. En efecto, actualmente el posicionamiento del Informe está en que este solo administra información, pero no se usa para tomar decisiones, lo que limita las potencialidades de la información recogida. De esta manera, es clave que el Informe sea socializado con el jefe de UTP, docentes y dirección de manera de orientar la interpretación de los datos. Si bien, actualmente el Informe no es obligatorio que se realice, en las escuelas que sí lo completan, no se observó la toma de decisiones en relación a la información recolectada lo que supone una brecha entre lo que se espera del Informe y lo que actualmente sucede con él.

De esta manera, es clave que, para la mejora del uso del mismo, deba realizarse periódicamente coordinaciones entre dichos actores para orientar acciones más específicas que responden a un objetivo común de logro al interior de la escuela.

En lo relativo a la plataforma de uso, se observó que esta debe mejorar en su construcción y diseño. En efecto, la plataforma resulta compleja para los actores, lo que se suma a la inexistencia de capacitaciones de uso, lo que termina perjudicando el uso de la misma. Además, se observa que esta no se condice con la tecnología que reside en las escuelas, sumado a que es inestable y que los coordinadores deben implementar acciones complementarias para su registro. Es clave mejorar la interfaz de la plataforma y realizar capacitaciones del uso de la misma. Asimismo, y en relación a los

resultados que esta entrega, es clave mejorar la reportabilidad de la misma tanto en sus contenidos como en la forma. La forma de entregar los reportes se hace difícil para los actores lo que además desincentiva su uso.

8. Referencias

- Alcón, M. M. (2008). La biblioteca escolar: algunas ideas para su organización, gestión y dinamización. *CEE Participación Educativa*, 152-161.
- Aravena, C. (2010). Bibliotecas escolares: una mirada hacia los próximos 10 años. *Seminario de Bibliotecas Escolares CRA*. Santiago.
- Bibliotecas Escolares CRA. (2014). *20 año de las Bibliotecas Escolares CRA*. Santiago.
- Bibliotecas Escolares CRA. (06 de noviembre de 2018). *Abies*. Obtenido de <http://www.bibliotecas-cra.cl/abies2>.
- Bibliotecas Escolares CRA. (05 de diciembre de 2018). *Bibliotecas Escolares CRA*. Obtenido de <http://www.bibliotecas-cra.cl/cobertura-cra>
- Bibliotecas Escolares CRA. (05 de diciembre de 2018). *Bibliotecas Escolares CRA - Informe de Gestión*. Obtenido de <http://www.bibliotecas-cra.cl/Informe-Gestion-CRA>
- Calonje, P. (2008). *La biblioteca escolar y la formación lectora*. Colombia: Folios: Revista de Facultad de Humanidades.
- Canales, M. (2006). La nueva ruralidad: apuntes sobre subjetividad y territorios vividos. *Boletín de la revista de desarrollo latinoamericano PNUD*, 33-40.
- CERLALC; UNESCO. (2007). *Por las Bibliotecas Escolares de Iberoamérica*. Bogotá.
- Comisión Técnica de Bibliotecas Escolares. (2011). *Marco de Referencia para las Bibliotecas Escolares - España*. Madrid.
- Durban, G. (2010). *La biblioteca escolar, hoy. Un recurso estratégico para el centro*. España: GRAO.
- Durban, G., & García, J. (2008). Contribución de la biblioteca escolar al desarrollo de las competencias lectora e informacional. *Mi biblioteca: La revista del mundo bibliotecario*, 56-65.
- García, J. (2001). *La biblioteca escolar. Por su pausada integración en la práctica y en el currículo*. España: Educación y biblioteca.
- Gorosito, A., & Szafran, P. (2010). Gestión de recursos culturales en bibliotecas comunitarias. *Serie Bibliotecología y Gestión de Información - UTEM*.
- Guerrero, J. G. (2011). *Organización y funcionamiento de la biblioteca escolar*. Sevilla.
- Guerrero, J. G. (2012). *Contribución de la biblioteca escolar al fomento de la lectura*. Sevilla.
- Haycock, K. (2011). *The Public Library*. California: Emerald Group Publishing Limited.
- IFLA. (2015). *The IFLA School Library Guidelines*. La Haya: IFLA.

- Lance, K. C., Rodney, M. J., & Hamilton-Pennell, C. (2000). *How School Librarians help kids achieve standards: The second Colorado study*. Colorado.
- Larrañaga, E. y. (2005). *El hábito lector como actitud. El origen de la categoría de falsos lectores*. España: Revista OCNOS n°1.
- Mekis, C. (2016). La formación del lector escolar: Oportunidades desde el entorno familiar, educacional, cultural y social. *[Re]Pensar la educación*, 175-184.
- Migone, P., & Azar, A. (2017). *Documento de análisis de los informes de gestión 2016*. Santiago.
- MINEDUC - OEI. (2010). *Las bibliotecas escolares en Chile. Visión de la comunidad escolar*. Santiago.
- MINEDUC. (2011). *Estándares para las bibliotecas escolares CRA*. Santiago.
- MINEDUC. (2013). *El Centro de Recursos para el Aprendizaje: avances y desafíos - Serie de evidencias*. Centro de Estudios Ministerio de Educación.
- Moyano-Grimaldo, W.-A. (2008). La Clasificación Decimal Dewey y sus traducciones al español como apoyo al crecimiento y actualización de la misma. *IV Encuentro Internacional de Catalogadores*. Bogotá, Colombia.
- Pedrerros, M. H., & Varas, C. (2005). *Bibliotecas y Aprendizaje*.
- Petit, M. (1999). *Nuevos acercamientos a Los jóvenes y la lectura*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Roca, G. D., & Guerrero, J. G. (2008). *Contribución de la biblioteca escolar al desarrollo de competencias lectoras e informacional*.
- Scholastic Research & Results. (2016). *School Libraries Work! 4ta ed.*
- Serna, M. R. (2017). *Biblioteca escolar y hábitos lectores en los escolares de*. España: Ocnos: Revista de Estudios sobre lectura.
- Strasser, K., Narea, M., & Martínez, C. (2018). Gestión de las bibliotecas escolares y su relación con los resultados de lectura: cómo optimizar el uso de los recursos existentes. *Propuestas para Chile: Concurso Políticas Públicas 2017. Centro de Políticas Públicas UC*, (págs. 43-74). Santiago.
- Universidad Alberto Hurtado. (2008). *Evaluación colección, uso y percepción de los CRA. Educación Básica*. Santiago: Cide.
- Vega, L. (2000). Bibliotecas escolares y su función social en la promoción de la lectura. *Biblioteca Universitaria - Universidad Nacional Autónoma de México*.