

# Macrozona **AUSTRAL**

Agencia de  
Calidad de la  
Educación

---

Reporte de  
Experiencia  
de Calidad



# Índice

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Introducción</b>                                   | <b>5</b>  |
| <b>I. Caracterización de la macrozona</b>             | <b>9</b>  |
| I.1 Caracterización demográfica y geográfica          | 9         |
| I.2 Categoría de Desempeño                            | 11        |
| <b>II. Trabajo en el territorio</b>                   | <b>13</b> |
| II.1 Visitas realizadas                               | 13        |
| II.2 Trabajo de articulación con SAC                  | 15        |
| <b>III. Aprendizajes del trabajo en el territorio</b> | <b>21</b> |
| 1. Dimensión Liderazgo                                | 26        |
| 2. Dimensión Gestión Pedagógica                       | 28        |
| 3. Dimensión Formación y convivencia                  | 30        |
| 4. Dimensión Gestión de Recursos                      | 32        |
| <b>IV. Recomendaciones al sistema</b>                 | <b>33</b> |

En el presente documento se utilizan de manera inclusiva términos como “el docente”, “el estudiante”, “el profesor” y sus respectivos plurales, así como otras palabras equivalentes en el contexto educativo, para referirse a hombres y mujeres. Esta opción obedece a que no existe acuerdo universal respecto de cómo aludir conjuntamente a ambos sexos en el idioma español, salvo utilizando “o/a”, “los/las” y otras fórmulas similares, las que suponen una saturación gráfica que puede dificultar la lectura de los textos..

## **Reporte de Experiencia de Calidad Macrozona Austral**

---

Agencia de Calidad de la Educación

[www.agenciaeducacion.cl](http://www.agenciaeducacion.cl)

[contacto@agenciaeducacion.cl](mailto:contacto@agenciaeducacion.cl)

José Nogueira 1272

Punta Arenas, Chile

2020

# Introducción

Con la publicación de la Ley N.º 20529 se crea el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Escolar que se encuentra conformado por el Ministerio de Educación, la Superintendencia de Educación, la Agencia de Calidad de la Educación y el Consejo Nacional de Educación.

La Agencia de Calidad de la Educación es un servicio público, funcionalmente descentralizado, que cuenta con un consejo exclusivo, que está dotado de personalidad jurídica, patrimonio propio y que se relaciona con el Presidente de la República por medio del Ministerio de Educación.

La ley estipula que el objetivo de la Agencia será evaluar y orientar el sistema educativo para que este propenda al mejoramiento y la equidad de oportunidades para todos los estudiantes de recibir una educación de calidad. Para ello, la Agencia evalúa, informa y orienta los procesos y resultados de las comunidades educativas, con el fin de contribuir al aseguramiento de altos estándares educativos para todos los estudiantes del país y movilizar hacia el mejoramiento de una educación integral y equitativa.

Para el desarrollo de estas funciones la ley indica que el domicilio central de la Agencia estará en la ciudad de Santiago, sin perjuicio de las oficinas que pueda establecer en otras regiones del país. De este modo, las macrozonas son oficinas territoriales que agrupan varias regiones y que, dirigidas por un encargado, conforman equipos idóneos que implementan las diversas tareas de la institución en pro de cumplir sus objetivos estratégicos, así como gestionar distintas instancias de articulación con las otras instituciones que conforman el Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC) en todo el país, con lo que contribuye a una mayor presencia del servicio en el territorio nacional.

Las **macrozonas** desplegadas a lo largo del país son cinco:

1. **Macrozona Norte:** con oficina en la ciudad de Iquique, comprende las regiones de Arica y Parinacota, Tarapacá, Antofagasta y Atacama.
2. **Macrozona Centro Norte:** con oficina en la ciudad de Santiago, comprende las regiones de Coquimbo, Valparaíso, Metropolitana y O'Higgins.
3. **Macrozona Centro Sur:** con oficina central en la ciudad de Concepción, comprende las regiones del Maule, Ñuble, Biobío y La Araucanía. Esta macrozona cuenta además con una oficina local en la ciudad de Talca.
4. **Macrozona Sur:** con oficina en la ciudad de Puerto Montt, comprende las regiones de Los Ríos y Los Lagos.
5. **Macrozona Austral:** con oficina en la ciudad de Punta Arenas, comprende las regiones de Aysén y Magallanes y de la Antártica Chilena.

## Objetivo del reporte

La elaboración y difusión del Reporte de Experiencias de Calidad con las autoridades de los Departamentos Provinciales de Educación (DEPROV) de cada región que conforman las macrozonas, responde a los siguientes objetivos:

### Objetivo general

Describir el vínculo que ha desarrollado la oficina de la Agencia con el territorio en el que se asienta.

### Objetivos específicos

1. Describir las características generales del territorio y las particularidades de la gestión escolar en cada macrozona.
2. Describir el trabajo que ha realizado la Agencia mediante las Visitas de Evaluación y Orientación y de manera conjunta con otras instituciones del Sistema de Aseguramiento de la Calidad en las macrozonas.
3. Identificar las experiencias particulares y aprendizajes que la macrozona ha desarrollado en el trabajo con las comunidades escolares.
4. Entregar recomendaciones para los diferentes niveles del sistema educativo, a partir del vínculo de la macrozona con el territorio.

### Metodología del reporte

El reporte recoge la percepción de los profesionales y colaboradores de la macrozona Austral de la Agencia de Calidad de la Educación, así como de otros actores relevantes del sistema educacional presentes en el territorio. Para ello, se implementaron diversas instancias de recolección y análisis de información cualitativa con diferentes actores del sistema, entre las que destacan grupos focales, entrevistas, consultas específicas, además de la revisión y sistematización de información disponible, estadísticas, planes de trabajo y bases de datos de las instituciones relacionadas con el Sistema de Aseguramiento de la Calidad.

1. En primera instancia el reporte presenta una caracterización del territorio correspondiente a la macrozona Austral de la Agencia de Calidad de la Educación, que describe por región sus elementos centrales en términos demográficos y socioculturales.
2. Luego, continúa con la caracterización de los establecimientos que conforman el territorio según su dependencia y Categoría de Desempeño tanto en Educación Básica como Media y cómo estos factores influyen en el trabajo de evaluación y orientación.
3. Posteriormente, se presenta una breve descripción del perfil técnico de los profesionales de la macrozona con foco en su formación y experiencia en el ámbito educacional, para dar paso a la descripción del trabajo de la oficina macrozonal en razón de las Visitas de Evaluación y Orientación del Desempeño realizadas en el territorio.
4. Por último, se incorpora información sobre el trabajo de la Agencia en el marco del Sistema de Aseguramiento de la Calidad, a través de sus mesas de trabajo regionales en Educación Parvularia, Básica y Media, para concluir con aquellos aprendizajes, reflexiones y desafíos que emergen de la experiencia ganada en el tiempo.

# I. Caracterización de la macrozona

## I.1 CARACTERIZACIÓN DEMOGRÁFICA Y GEOGRÁFICA

La Macrozona Austral es la segunda más extensa territorialmente de las cinco macrozonas instaladas a lo largo de país. La región de Magallanes y de la Antártica Chilena y la región de Aysén del General Carlos Ibañez del Campo son dos de las tres de mayor superficie en nuestro país y, al mismo tiempo, son las dos regiones con la menor densidad poblacional.

## Región de Aysén del General Carlos Ibañez del Campo

Se define por un paisaje donde la gran cantidad de canales marítimos reemplaza el valle longitudinal. Su clima es frío oceánico de bajas temperaturas, con abundantes precipitaciones, fuertes vientos y mucha humedad, lo que favorece la formación de vegetación boscosa de especies singulares. Los principales ríos que conforman su hidrografía son los ríos Palena, Baker, Aysén, Bravo y Pascua.

El territorio regional es de 108.494 km<sup>2</sup>, la población es 103.158 habitantes, su densidad poblacional es de 0,95 hab./ km<sup>2</sup> (la nacional es de 24,06). Un 79,6% de la población vive en áreas urbanas, en tanto que 20,4% vive en zonas rurales.

El 85,5% de la población se concentra en las comunas de Coyhaique (56,0%), Aysén (23,2%) y Cisnes (6,3%), es decir, en 3 de las 10 comunas de la región. Su alta dispersión territorial, baja densidad poblacional y una geografía diversa, son factores que implican un desafío permanente en la conectividad, acceso y sin duda, en el levantamiento de información.

El Instituto Nacional de Estadística (INE) informa que el 28,7% de la población declara pertenecer a alguno de los pueblos originarios del territorio y el 2,1% es migrante internacional.

El promedio de escolaridad de la población es de 10,5 años, el cual es similar al promedio nacional de 10,02 años.

En la región existe un total de 86 establecimientos educacionales, cuya dependencia corresponde a 62,8% municipal, 36% particular subvencionado y 1,1% administración delegada. No existen actualmente establecimientos particulares pagados, como tampoco Servicios Locales de Educación.

## Región de Magallanes y de la Antártica Chilena

Se encuentra ubicada en el extremo sur del territorio nacional, siendo la más extensa del país, pues abarca los territorios sudamericano y antártico (1.382.033 km<sup>2</sup>), lo que le otorga la particularidad de ser bicontinental. Aproximadamente el 50% de su superficie corresponde a áreas silvestres protegidas, estratificadas en reservas, monumentos naturales y parques nacionales.

Su rasgo más característico es su territorio englaciado, fragmentado en islas, archipiélagos y penínsulas. Su diversidad climática se refleja en las

bajas temperaturas y fuertes vientos durante todo el año. Sin embargo, la presencia de lagos, valles cordilleranos, ventisqueros y ríos hacen variar el clima, permitiendo la existencia de microclimas con mayores temperaturas.

Según el Censo 2017, la población era de 166.533 habitantes, si se considera solo la zona continental (no la Antártica) la superficie es 132.297 km<sup>2</sup>, la densidad poblacional es de 1,26 hab./ km<sup>2</sup> (la nacional es de 24,06). Un 91,9% de la población vive en áreas urbanas, mientras que 8,1% vive en zonas rurales.

El 91,9% de la población se concentra en las comunas de Punta Arenas (79%) y Natales (12,9%), es decir, solo en 2 de las 11 comunas de la región.

Por otro lado, el INE informa que el 23,1% de la población declara pertenecer a algún pueblo originario y el 2,9% es migrante internacional.

El promedio de escolaridad de la población es de 11,4 años, el cual es un año mayor al promedio nacional (10,02 años).

En particular, en la región de Magallanes existe un total de 91 establecimientos educacionales, cuya dependencia corresponde a 59,3% municipal, 34% particular subvencionado y 6,6% particulares pagados. No existen actualmente establecimientos de administración delegada, como tampoco Servicios Locales de Educación implementados.

## I.2 CATEGORÍA DE DESEMPEÑO

La Categoría de Desempeño de los establecimientos educacionales es una herramienta del Sistema de Aseguramiento de la Calidad que contribuye a asegurar el derecho de todos los estudiantes a tener las mismas oportunidades de recibir una educación de calidad. Es el resultado de una evaluación integral que clasifica a los establecimientos en desempeño Alto, Medio, Medio-Bajo e Insuficiente.

Sus objetivos dicen relación con evaluar el aprendizaje de los estudiantes e Indicadores de Desarrollo Personal y Social, informar a la comunidad escolar sobre esta evaluación de los establecimientos e identificar necesidades de apoyo, en especial para los establecimientos ordenados en Categoría de Desempeño Medio-Bajo e Insuficiente.

A continuación, se presenta el desglose de establecimientos educacionales de dependencia municipal, servicio local de educación, administración delegada o particular subvencionado, según la Categoría de Desempeño 2019.

La información que se presenta está diferenciada por Categoría de Desempeño de educación básica y media, pudiendo un establecimiento estar contabilizado en ambas tablas, si es que cuenta con Categoría de Desempeño en ambos niveles.

### Categoría de Desempeño Educación Básica

La tabla muestra que el 34% de los establecimientos tiene Categoría de Desempeño Insuficiente o Medio-Bajo, los cuales tienen una distribución similar entre las regiones de Aysén y Magallanes y de la Antártica Chilena.

**Tabla 1.** *Categoría de Desempeño Educación Básica*

| Región                         | Insuficiente | Medio-Bajo | Medio      | Alto      | Total EE    |
|--------------------------------|--------------|------------|------------|-----------|-------------|
| Aysén                          | 1            | 13         | 26         | 5         | 45          |
| Magallanes y Antártica Chilena | 2            | 14         | 25         | 1         | 42          |
| <b>Total</b>                   | <b>3</b>     | <b>27</b>  | <b>51</b>  | <b>6</b>  | <b>87</b>   |
| <b>Total Porcentual</b>        | <b>3%</b>    | <b>31%</b> | <b>59%</b> | <b>7%</b> | <b>100%</b> |

### Categoría Desempeño Media

En el caso de establecimientos con Categoría de Desempeño en educación media, también se presentan resultados similares, donde el 34% de los establecimientos se encuentran en Categoría de Desempeño Insuficiente o Medio-Bajo, presentando una distribución similar entre ambas regiones.

**Tabla 2.** *Categoría de Desempeño Educación Media*

| Región                         | Insuficiente | Medio-Bajo | Medio      | Alto      | Total EE  |
|--------------------------------|--------------|------------|------------|-----------|-----------|
| Aysén                          | 1            | 6          | 16         | 2         | 25        |
| Magallanes y Antártica Chilena | 2            | 8          | 14         | 1         | 25        |
| <b>Total</b>                   | <b>3</b>     | <b>14</b>  | <b>30</b>  | <b>3</b>  | <b>50</b> |
| <b>Total Porcentual</b>        | <b>6%</b>    | <b>28%</b> | <b>60%</b> | <b>6%</b> | <b>6%</b> |

## II. Trabajo en el territorio

### II.1 VISITAS REALIZADAS

La Ley N° 20529, de acuerdo a lo indicado en la Resolución Exenta N°1143 del 18 de abril de 2017, declara que la Agencia de Calidad de la Educación, en particular la División de Evaluación y Orientación de Desempeño, es la encargada de evaluar y orientar el desempeño de los establecimientos educacionales municipales o que reciban aportes del Estado y sus sostenedores, basándose en los Estándares Indicativos de Desempeño.

El objeto de esta evaluación de desempeño es fortalecer las capacidades institucionales y de autoevaluación de los establecimientos educacionales, orientar sus planes de mejoramiento educativo y promover la mejora continua de la calidad de la educación que ofrecen.

De acuerdo a lo que indica la ley, la Agencia de Calidad de la Educación podrá cumplir lo anterior mediante visitas a los establecimientos. La frecuencia mínima de estas visitas dependerá de la Categoría de Desempeño que cada establecimiento obtenga:

1. Establecimientos con Categoría de Desempeño Insuficiente y Medio-Bajo: deben ser visitados, como mínimo, cada 2 y 4 años respectivamente.
2. Establecimientos en Categoría de Desempeño Medio: podrán ser visitados cada vez que la Agencia lo estime conveniente, pero con una frecuencia menor a las categorizadas en un nivel más bajo.
3. Establecimientos con Categoría de Desempeño Alto: no podrán ser sujeto de visitas evaluativas, sino solo de Visitas de Aprendizaje, con el fin de identificar y difundir las mejores prácticas de dichos establecimientos. Estas últimas no deben superar el 5% del total de visitas anuales

En razón de ello, la Agencia de Calidad de la Educación cuenta con las siguiente Visitas de Evaluación y Orientación:

- a. Visita Integral de Evaluación y Orientación del Desempeño: tiene por objetivo evaluar y orientar los procesos de gestión de los establecimientos educacionales, a partir de la identificación de fortalezas, debilidades, obstaculizadores y facilitadores en las dimensiones Liderazgo, Gestión Pedagógica, Formación y Convivencia y Gestión de Recursos.
- b. Visita Temática: tiene por objetivo evaluar y orientar a los establecimientos educacionales en el desarrollo de las condiciones institucionales que permitan la mejora continua de las prácticas pedagógicas.
- c. Visita de Aprendizaje: tiene por objetivos identificar y difundir las mejores prácticas de establecimientos educacionales categorizados en alto desempeño, con la finalidad de orientar a otras comunidades educativas, por medio de acciones que puedan implementar para su propio proceso de mejoramiento.

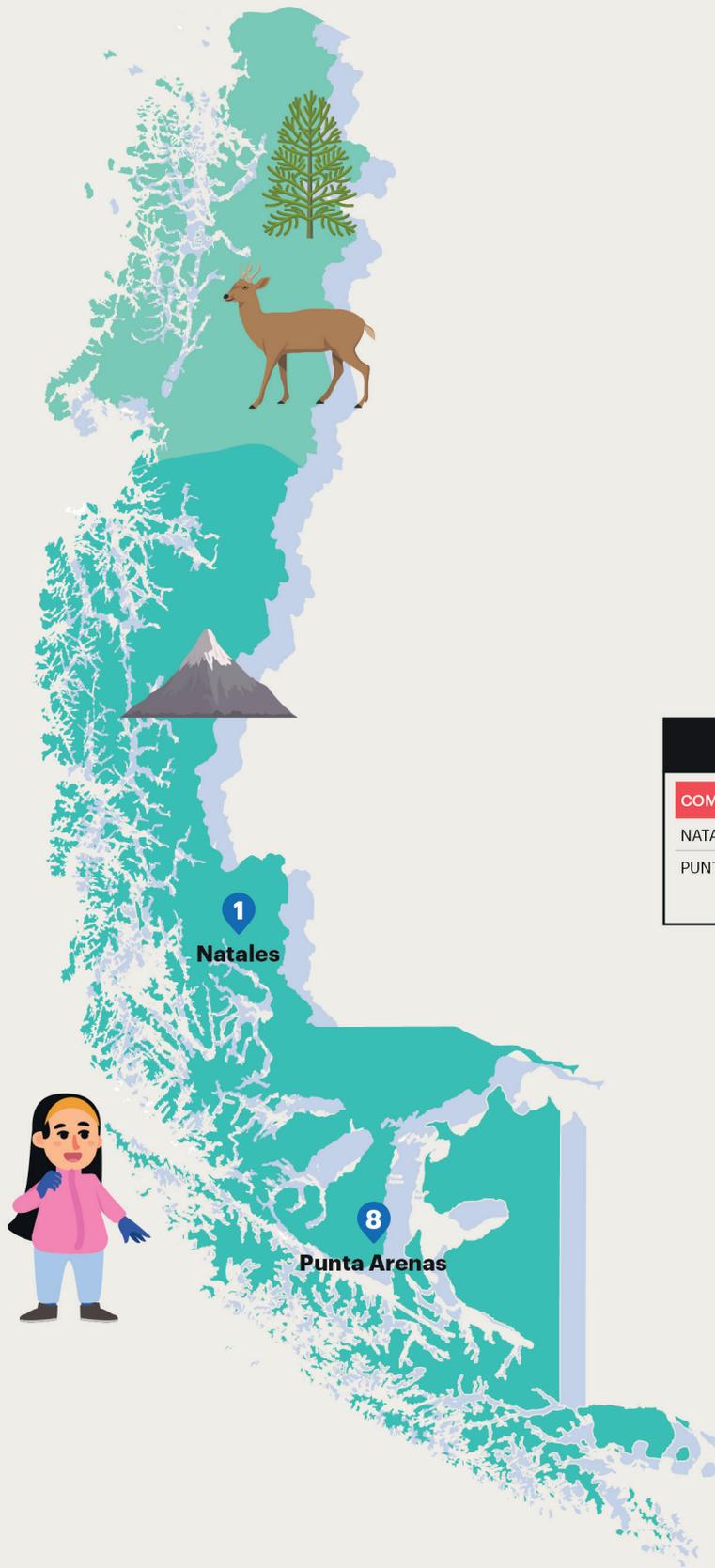
**Visitas Agencia – Magallanes y la Antártica Chilena\*:**

La siguiente tabla presenta información sobre las Visitas de Evaluación y Orientación.

**Tabla 3.** *Visitas de Evaluación y Orientación, 2019*

| <b>Región</b>                  | <b>Visita Integral</b> | <b>Visita Temática</b> | <b>Visita Aprendizaje</b> | <b>Total</b> |
|--------------------------------|------------------------|------------------------|---------------------------|--------------|
| Magallanes y Antártica Chilena | 5                      | 4                      | -                         | 9            |
| <b>Total</b>                   | <b>5</b>               | <b>4</b>               | <b>-</b>                  | <b>9</b>     |

\* En 2019 no se realizaron visitas en la región de Aysén.



# Macrozona austral

2019

## Visitas por comuna

| COMUNA       | INTEGRAL | TEMÁTICA | APRENDIZAJE | TOTAL    |
|--------------|----------|----------|-------------|----------|
| NATALES      | 1        | 0        | 0           | 1        |
| PUNTA ARENAS | 4        | 4        | 0           | 8        |
|              |          |          |             | <b>9</b> |

## II.2 TRABAJO DE ARTICULACIÓN CON EL SAC

En este apartado se presenta y describe el trabajo de articulación que se ha realizado entre instituciones que componen el SAC en la macrozona.

La definición del Plan Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación en el año 2016 marcó un hito en la articulación de las instituciones que lo conforman, Ministerio de Educación, Agencia de Calidad de la Educación y Superintendencia de Educación, dando inicio al trabajo articulado cuyo objetivo principal es contribuir a asegurar la calidad de la educación en todos los establecimientos del país a través de la ejecución de los Planes Regionales SAC.

Si bien, se disponía del Plan Nacional para enmarcar los planes regionales, las orientaciones para ello eran bastante amplias, por lo que cada región definió en su plan aquello que le pareció relevante, en cuanto a objetivos y acciones.

En un comienzo el desafío principal fue generar un espacio habitual de encuentro entre las instituciones SAC, para para lo cual se realizaban reuniones esporádicas, en las que se abordaban solo temas emergentes. En forma gradual las orientaciones fueron más específicas y establecieron los mínimos para el adecuado funcionamiento de las mesas SAC, como por ejemplo el foco de las mesas, integrantes, periodicidad y necesidades territoriales, lo que ayudó a que el espacio de articulación se fuera consolidando en reuniones cada vez más periódicas, las cuales, desde mediados de 2018, son de carácter mensual.

Asimismo, se avanzó desde un documento que sistematiza y coordina las acciones de cada institución a planes regionales con acciones comunes y compartidas, en temas transversales de apoyo a la mejora educativa.

Paulatinamente se han incorporado otros integrantes en consideración a la nueva institucionalidad en Educación Parvularia (Subsecretaría e Intendencia de Educación Parvularia) y a la creación de los Comités Locales de Desarrollo Profesional Docente. Así también, participan otros actores relevantes en temáticas tales como Educación Técnico Profesional y liceos Bicentenario.

Las reuniones periódicas de la mesa SAC, en ambas regiones, han contribuido a generar la confianza necesaria para lograr un trabajo más colaborativo y articulado, así como una comunicación más directa y expedita, entre las distintas instituciones que la conforman, en beneficio de las escuelas y liceos del territorio.

La participación de la Agencia se ha plasmado en cuatro grandes líneas:

1. Difusión de temas institucionales relevantes, como lo son la entrega de resultados de aprendizaje y de los IDPS, Categoría de Desempeño, Evaluación Progresiva, estrategias de evaluación y orientación, así como las diversas iniciativas que emprende.
2. Aporte de datos para los diagnósticos regionales y toma de decisiones.
3. Propuesta de acciones para incorporar en los planes regionales y participación en las mismas.
4. Articulación en iniciativas específicas con alguna de las instituciones participantes.

La representación de la Agencia en la mesa SAC ha sido estable y permanente, lo que ha permitido participar y aportar en la definición de los planes dando cierta continuidad a las acciones institucionales. Desde la percepción del equipo esta permanencia "...instalan a la Agencia como referente en la elaboración de los planes SAC de ambas regiones"<sup>1</sup>.

Después de la implementación del gabinete SAC, la Macrozona fue convocada para incorporarse en otras mesas institucionales o temáticas, de carácter regional:

1. Comité de Desarrollo Profesional Docente (DPD)
2. Mesa interinstitucional de Educación Parvularia
3. Mesa de Innovación (convocada solo en la región de Magallanes, sin continuidad este año)

El Comité de Desarrollo Profesional Docente (DPD) se reúne bimensualmente, y en él participan las instituciones del SAC, sostenedores y representantes los centros de formación de docentes, entre otros actores. La Agencia aporta con datos que sirven de insumo para el diagnóstico y para la propuesta del Plan de Desarrollo Regional de perfeccionamiento docente. Asimismo, se realiza la difusión de temas relevantes para el mundo docente.

La Mesa interinstitucional de Educación Parvularia reúne a las directoras de servicio y representantes del nivel, Junji e Integra, además de las instituciones del SAC. La Agencia aporta con datos, socializa temas propios de la

<sup>1</sup>Opiniones recopiladas en las encuestas aplicadas al equipo de la Macrozona (2020).

institución y participa en jornadas de capacitación con jardines y directoras. Por otra parte, sin duda que la inclusión del nivel de Educación Parvularia al SAC ha facilitado el conocimiento de las particularidades de la macrozona y el conocimiento de la función de evaluación y orientación de la Agencia, lo que ha permitido una fluida articulación e incorporación al Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación.

Durante estos años, el equipo de la macrozona ha buscado potenciar el rol orientador en el territorio, para lo que ha resultado estratégica la vinculación lograda en el marco del SAC. Es así como la Agencia ha desarrollado jornadas, encuentros y talleres con foco en el mejoramiento, de acuerdo a las necesidades locales del territorio, incorporando a diversos actores educativos, autoridades ministeriales, supervisores DEPROV, sostenedores y sus equipos técnicos, docentes y jefes de UTP, lo que ha permitido la participación y encuentro de establecimientos con diferentes contextos y necesidades.

A continuación, se presentan algunas acciones desarrolladas por la macrozona:

- **Jornada:** Compartiendo experiencias y buenas prácticas con establecimientos en Categoría de Desempeño Medio de la región de Magallanes.
- **Ciclo de Evaluación Formativa:** talleres en Porvenir y Natales (para escuelas rurales y urbanas).
- **Ciclo de Convivencia Escolar:** talleres en Porvenir y Natales (para escuelas rurales y urbanas).
- **Ciclo de talleres** con equipos técnicos de sostenedores municipales de Punta Arenas y Natales (Evaluación Formativa, Evaluación Progresiva, Uso de Datos, Modelo de mejora, Categoría de Desempeño, entre otros).
- **Jornada** de Uso de Datos para la región de Aysén.
- **Jornada** Evaluación Formativa para la región de Aysén.
- **Jornada** de orientación “Mejorando Juntos la Educación en Río Ibáñez”.

En este contexto, se espera seguir desarrollando esta línea territorial, con miras a aumentar la vinculación de la macrozona con ambas regiones.

Es importante hacer mención a la articulación desarrollada con los Departamentos Provinciales de Educación en la Macrozona. Cada región cuenta con un Departamento Provincial, que abarca la totalidad de escuelas del

territorio regional, haciéndose cargo de las asesorías directas y del trabajo en red. El mayor desafío es acompañar a las escuelas en cualquiera de estas dos modalidades, superando las dificultades de acceso y las barreras geográficas que implican importantes tiempos de desplazamiento (incluso días) y variados medios de transporte no siempre formales o regulares. Si bien en ambas regiones el porcentaje de establecimientos rurales es significativo (50% aprox.), estas barreras son más difíciles de sortear en la región de Aysén.

La articulación entre la Agencia y los DEPROV comenzó con antelación al protocolo acordado entre la Agencia y el Mineduc, buscando instancias de reunión que promovieran el conocimiento mutuo de las tareas institucionales, pero también de las personas que conformaban ambos equipos. Ello resultó más fluido en la región de Magallanes por las oportunidades de encuentro, dada la ubicación de las respectivas oficinas.

La participación de los supervisores en las Visitas de Evaluación y Orientación, así como en las diversas jornadas de la Agencia, fue en aumento, de la mano de la formalización de un canal directo de comunicación entre evaluadoras y supervisores.

Así también, la macrozona Austral ha participado en forma activa en los Encuentros Macrozonales que realizan hace un par de años ambos Departamentos Provinciales, a los que también están convocados los coordinadores de los Departamentos de Educación de las Secretarías Regionales.

Es frecuente la participación de la Agencia en las reuniones técnicas de los DEPROV, donde el principal desafío consiste en lograr una mayor cercanía técnica con Coyhaique. Dichas reuniones se pueden desarrollar a través de canales virtuales como una herramienta de articulación tan significativa como la presencial.

Esta relación directa y permanente sin duda ha favorecido los avances en la articulación entre ambos equipos.

# III. Aprendizajes del trabajo en el territorio

Cuando se piensa en las distinciones de la Macrozona Austral surgen inmediatamente ideas asociadas a su gran extensión territorial “su geografía tan extensa ... las dificultades de traslado generadas por la lejanía de los lugares”, y las implicancias que ella tiene en términos de conectividad y accesos (salud, educación, etc.). No obstante, hay una interesante lectura sobre cómo un territorio tan extenso entrega oportunidades que pueden jugar a favor de su desarrollo: “las comunidades al ser pequeñas, se conocen entre ellas, lo que hace más fácil la relación con ellas, se generan vínculos más cercanos y hay un mayor conocimiento de la realidad que se vive y, por ende, un mayor respeto al trabajo que se realiza. Además, es fácil reconocer los avances por pequeños que estos sean”.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Opiniones recopiladas en las encuestas aplicadas al equipo de la Macrozona (2020).

Desde la instalación de la Agencia a lo largo del país y, particularmente con la apertura de la oficina de la Macrozona Austral en noviembre de 2013, el trabajo se ha desarrollado teñido por esas particularidades. La extensión geográfica y las dificultades asociadas a ello (traslados, internet, etc.) son variables ineludibles, por lo que es fundamental hacer los esfuerzos necesarios para aportar a la calidad educativa de las escuelas que lo requieran y, por otra parte, construir progresivamente una relación con los sostenedores, escuelas y liceos.

En ese sentido, es un hito en la historia de macrozona la primera Visita de Evaluación y Orientación cruzando el Estrecho de Magallanes para llegar a la isla de Tierra del Fuego (2015), la primera visita en la región de Aysén (2015) y, el año 2016, la visita más austral de la Agencia en Puerto Williams, región de Magallanes y Antártica Chilena. En los años posteriores se implementó una línea de trabajo con los sostenedores en localidades donde no se llegaría con visitas o bien que por su lejanía no podían participar en las Jornadas de Orientación de la Agencia. En efecto, el equipo de la macrozona se desplazó a los territorios para desarrollar talleres de orientación, jornadas regionales o locales diseñados según las necesidades particulares de la comunidad educativa tomando las herramientas que la Agencia tiene a disposición de las escuelas y liceos.

De esta manera, en el año 2016, se inicia en la macrozona la tarea de buscar alternativas con el fin de orientar a las escuelas en un escenario como ese y dar respuesta a las solicitudes y necesidades planteadas por los establecimientos que demandaban mayor cercanía y mostraban interés en los temas que la Agencia proponía y que también el mismo Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC) planteaba.

Es así como se realizan las gestiones y articulaciones tanto internas como externas, para desarrollar en el territorio jornadas y talleres de orientación, que se sumaran a los que estaban contemplados en la planificación general de la Agencia. En los años 2017 y 2018, las Jornadas de Orientación que la Agencia desarrolló en Punta Arenas, fueron replicadas en Coyhaique. Para ello, la logística, la planificación y la implementación estuvo a cargo de la macrozona, mientras las relatorías fueron asumidas por distintas Divisiones del nivel central de la Agencia, dependiendo de su temática específica. De

este modo, el trabajo colaborativo con la División de Logros de Aprendizaje (DELA) y la División de Información a la Comunidad (DIAC) permitió cumplir exitosamente con el objetivo territorial propuesto, lo que al mismo tiempo significó un mayor interés de algunos sostenedores y directores en acceder a las herramientas que la Agencia ponía a su disposición.

Lo anterior, fue un paso importante para el territorio, al romper con el patrón de realizar las jornadas de orientación en aquellas ciudades con mayor concentración de establecimientos educacionales, lo que, sin duda, conllevaba una serie de dificultades importantes para los establecimientos rurales o de conectividad baja especialmente para la región de Aysén.

Asimismo, en el calendario anual de visitas, se identificaron las oportunidades para que el equipo de evaluadoras que viajaba a realizar una Visita de Evaluación y Orientación, pudiera también realizar talleres o jornadas durante su permanencia en una determinada localidad. Estos espacios significaron una mayor cercanía con los establecimientos educacionales desde el rol orientador de la Agencia, a la vez que un uso más efectivo de los recursos humanos y financieros de la institución.

En este marco, en el año 2019, se realizó una jornada en la comuna de Río Ibáñez, región de Aysén. Esta comuna que sólo cuenta con cinco escuelas dependientes del Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM), en otras jornadas, había sido representada por un solo director, debido a las dificultades de acceso y traslado que experimentan los demás establecimientos.

Teniendo en cuenta este contexto, la disposición de estas comunidades a recibir orientaciones y sus procesos de avance en los resultados de aprendizaje, es que la Seremi de educación y el Departamento Provincial de Coyhaique plantearon a la Agencia la necesidad entregar algunas herramientas para la mejora a estas escuelas.

Es así como se le plantea al sostenedor la propuesta de realizar un trabajo con toda la comunidad educativa (directores, docentes y asistentes), con el objetivo de reflexionar en torno a la realidad educativa municipal de la comuna de Río Ibáñez y, definir iniciativas de mejora, a través del análisis de los resultados comunales y de la identificación de fortalezas y oportunidades transversales, quien agradeció y facilitó la participación de los equipos en la actividad (alojamiento, traslados, etc.).

La jornada “Mejorando Juntos la Educación en Río Ibañez” contó con la participación de representantes del SAC, el sostenedor, los equipos de gestión, docentes y asistentes de la educación de los establecimientos de las localidades de Puerto Ibañez, Cerro Castillo, Bahía Murta, Puerto Tranquilo y Puerto Sánchez. En particular, trabajaron en una jornada de un día con un importante foco en el fortalecimiento de las capacidades de las comunidades educativas a través de la toma de decisiones para el mejoramiento escolar, como también en la articulación para impulsar el trabajo colaborativo y en red, lo que adquiere mayor relevancia en localidades más alejadas.

Por otra parte, la trayectoria de implementación de las Visitas de Evaluación y Orientación ha dejado una serie de aprendizajes que se muestran en este reporte, basados tanto en la percepción del equipo como en sistematizaciones de la información recopilada y entregada a los establecimientos visitas en la macrozona.

Se han identificado algunos factores que afectan positivamente la gestión educativa en los establecimientos de las regiones de Aysén y Magallanes, cuando están como base para la toma de decisiones de los equipos directivos.

Se identifican elementos condicionantes para la implementación de buenas prácticas que están ligados a los cambios que son promovidos desde el Estado y el Ministerio de Educación, tales como la Ley de Inclusión Escolar, la educación de calidad, la educación entendida como un derecho y la posibilidad de los padres y apoderados de elegir un Proyecto Educativo. Esto, acompañado de la ejecución de la organización interna de los establecimientos a través de los Proyectos Educativos Institucionales (PEI), donde se consignan los propósitos y orientaciones de la comunidad educativa, además de la organización curricular del año mediante los Planes de Mejoramiento Escolar (PME), da cuenta de comunidades que implementan adecuadamente las **políticas educativas** vigentes.

En los establecimientos educacionales visitados se identifican **medidas estratégicas** para administrar los recursos, organizar el trabajo académico e implementar los procesos formativos de los estudiantes. En este sentido, es frecuente observar toma de decisiones y organización del trabajo antes de implementar, experiencias de aprendizaje significativas y de calidad, equipos de trabajo alineados, una visión educativa compartida en la comunidad educativa, enfoque pedagógico concentrado en el aprendizaje con lineamien-

tos institucionales claros y conocidos, articulación de asignaturas y niveles, implementación de estrategias lúdicas, todos elementos que fomentan las trayectorias de mejora.

El **equilibrio entre lo formativo** y lo académico es otro factor positivo presente en las escuelas y liceos, la atención a la diversidad, a los intereses y el desarrollar al máximo las potencialidades de los estudiantes, lo que principalmente se aborda a través de la implementación de talleres artísticos, musicales y deportivos.

Otra de las variables presentes en el desarrollo de las buenas prácticas es considerar el **contexto** dentro de este equilibrio entre lo formativo y académico, es decir, buscar que la implementación no solo tenga efecto sobre el desarrollo personal de los estudiantes, sino que además sobre la comunidad escolar y su entorno, a través de acciones significativas para ese contexto particular que promuevan el compromiso con el establecimiento y con su Proyecto Educativo.

Sumado a lo anterior, el **liderazgo** del sostenedor y del director se encuentran ligados a las condicionantes que promueven las buenas prácticas, porque son quienes organizan los roles de la dirección, asumen los equipos directivos y dan las pautas del Proyecto Educativo que se implementan en los establecimientos educacionales.

El rol de los equipos directivos en la implementación de prácticas pedagógicas exitosas es fundamental. Aquellos que fomentan la cobertura e implementan las Bases Curriculares en los establecimientos promueven trabajos pedagógicos dedicados y rigurosos, mediante la generación de espacios de reflexión interna para el mejoramiento escolar.

En esa misma línea, se observa la necesidad de equipos directivos con miradas multidisciplinares y/o la participación de personas de distintos estamentos de la comunidad escolar de integrar a personas especializadas y docentes para cambiar las dinámicas de los equipos directivos, con el objetivo de mejorar el rendimiento escolar, promover la creación de espacios de colaboración interna y valorar las prácticas pedagógicas que generan buenos resultados académico al establecimiento.

Por otra parte, es necesario destacar la relevancia que se le otorga al clima de convivencia escolar en las comunidades que han tomado decisiones que han impactado positivamente en la gestión escolar, en efecto, es uno de los

Indicadores de Desarrollo Personal y Social (IDPS) que ha tenido un mayor impacto. El **clima de convivencia escolar** es destacado por la comunidad educativa porque potencia un clima positivo, basado en un trato amable, cordial y respetuoso, lo cual es valorado por los distintos estamentos educativos.

Los distintos dispositivos de visitas han permitido evaluar y orientar la calidad de la educación de los establecimientos educacionales, como también conocer y caracterizar los procesos de gestión de las cuatro dimensiones del modelo de Calidad de la Gestión Escolar, a través de los Estándares Indicativos de Desempeño.

### III.1 Hallazgos

A continuación, se señalan los principales hallazgos obtenidos de la sistematización de informes (2013-2018) y de la percepción del equipo técnico de la macrozona, organizados según dimensión y subdimensión. Este análisis surge de la experiencia de los profesionales durante el desarrollo de sus funciones y actividades, por ello se pueden observar elementos particulares o generales de los territorios, comunidades educativas y establecimientos educacionales.

## 1. Dimensión de Liderazgo: fortalezas y oportunidades de mejora en las escuelas y liceos de la macrozona

### FORTALEZAS

Se reconoce que el **sostenedor, el director y/o el equipo directivo** son los responsables de organizar y monitorear el establecimiento educacional en función de una mejor gestión escolar y se destaca la responsabilidad del director y/o equipo directivo para coordinar la organización interna del establecimiento educacional.

A su vez, distintas comunidades educativas destacan la existencia de procesos de autoevaluación que incorporan el monitoreo de la planificación, los resultados de aprendizaje, el PME y el PEI.

Otro de los elementos que se releva tanto en el liderazgo el sostenedor como a nivel de directivos es la existencia de mecanismos de comunicación fluidos y contantes entre ambos.

## OPORTUNIDADES DE MEJORA

Respecto al Liderazgo del sostenedor, aparece de forma frecuente la escasa entrega de información y definición, respecto de los lineamientos pedagógicos y formativos, como de los presupuestos financieros y/o de cambios estructurales de los establecimientos educacionales. Desde la percepción del equipo técnico de la macrozona, se reconoce que: “En términos generales me parece que los establecimientos hacen grandes esfuerzos por conducir sus procesos pedagógicos, pero enfrentan dificultades en la administración de sus recursos financieros que dependen de las entidades sostenedoras, ya sea para la contratación y reemplazo de personal (cumplimiento de compromisos contractuales), como para la mantención de escuela y liceos y adquisición oportuna de recursos educativos”.<sup>3</sup>

Por su parte hay tres elementos esenciales del Liderazgo del director que se destacan:

- El director y/o los equipos directivos experimentan una rotación y/o dificultades para consolidarse que no permiten reforzar sus liderazgos ni sus prácticas pedagógicas y formativas con el personal docente.
- Existe un trabajo desarticulado y una débil gestión de los procesos técnicos-pedagógicos.
- A pesar de los convenios de desempeño, las metas que se proponen no son efectivas ni pertinentes para medir la gestión escolar y la implementación de los lineamientos técnico-pedagógicos.

En cuanto a la **Planificación y gestión de resultados**, en general, los establecimientos educacionales no han definido una cultura de promoción de altas expectativas, por lo que las acciones implementadas si bien pueden promover cierto nivel de logro en lo académico e interpersonal, no explicita con claridad la idea de que los estudiantes pueden alcanzar metas más altas, que los motiven y refuercen el autoconcepto de que son capaces de aprender y sentirse realizados.

Si bien la mayoría de los establecimientos han planificado e implementado espacios de desarrollo de las artes, deportes y otros ámbitos para la forma-

<sup>3</sup>Opiniones recopiladas en las encuestas aplicadas al equipo de la macrozona (2020)

ción integral de los estudiantes, es común que estos espacios no resulten efectivamente estimulantes para ellos, porque no se han definido en coherencia con las particularidades de los alumnos y con sus contextos socio-culturales.

Por otra parte, la recopilación de información dentro de los establecimientos educacionales es débil, ya que si bien existe información (datos), no se cuenta con sistemas centralizados y/o eficientes para unificarla. A su vez, tanto el liderazgo como la gestión escolar no promueven el trabajo de los equipos y la planificación institucional.

Finalmente, es la comunidad educativa de los distintos establecimientos la que reconoce que los mecanismos de participación no promueven que ellos formen parte de la elaboración de los PME y PEI.

## 2. Dimensión Gestión Pedagógica: fortalezas y oportunidades de mejora en las escuelas y liceos de la macrozona

### FORTALEZAS

El eje central del quehacer de las escuelas es la Gestión Pedagógica, al tener como propósito el logro de los aprendizajes y el desarrollo integral de los estudiantes.

En este marco, la elaboración de los PEI y PME permite desarrollar los lineamientos pedagógicos para cumplir con las metas de las Bases Curriculares, lo que adquiere mayor valoración si se construye de manera colectiva por la comunidad escolar y además presenta algún tipo de evaluación y monitoreo en el tiempo.

Respecto de la **Enseñanza y aprendizaje en el aula**, en los establecimientos visitados en la macrozona destaca la disposición de los equipos docentes y de asistentes de la educación para adaptarse a los contextos sociales y territoriales de los estudiantes, además de la organización de los horarios, especialidades y la incorporación de nuevas metodologías de enseñanza para promover una mayor **autoestima académica y motivación escolar**.

Respecto del apoyo al desarrollo de los estudiantes se reconocen distintas estrategias para lograr los siguientes propósitos:

- Apoyar a los estudiantes con dificultades afectivas, sociales y conductuales.
- Promoción para los estudiantes destacados y con talentos.
- Realizar acompañamiento a estudiantes con riesgo de desertar.

Adicionalmente se valora y destaca la implementación del **Programa de Integración Escolar (PIE)**, tanto en la integración del equipo de trabajo de acuerdo con las necesidades profesionales como la ejecución del programa en los establecimientos educacionales.

## OPORTUNIDADES DE MEJORA

De acuerdo a lo observado durante este periodo, es la dimensión Gestión Pedagógica la que presenta mayores desafíos, principalmente, respecto del logro del desarrollo adecuado para los estudiantes.

En este sentido, en **Gestión Curricular** se destacan dos ámbitos, por un lado, no se acuerdan lineamientos comunes para la planificación y estrategias de apoyo docente para la implementación efectiva del currículum y, por otro lado, los sistemas de evaluación de la gestión escolar no son participativos ni acorde al monitoreo necesario de la cobertura curricular, PME y PEI.

Además, si bien se identifica la implementación de sistemas de retroalimentación y observación docente, con diferentes características y niveles de desarrollo, esto no se ha traducido en un sistema efectivo para acompañar los procesos de aprendizaje y mejorar la práctica docente.

Lo mismo se percibe respecto al desarrollo de las clases y los métodos de retroalimentación estudiantil en las clases, en relación a la **Enseñanza y aprendizaje en aula**.

Si bien se han observado numerosas y variadas clases con rigurosidad conceptual, claridad, dinamismo e interés y que promueven el trabajo colaborativo en el aula, es una oportunidad de mejora lograr que esto sea sistemático y generalizado en las distintas comunidades educativas, al igual que en el caso de los procesos de retroalimentación.

Parece necesario mencionar en este punto el factor geográfico, de conectividad y acceso, por cuanto para los docentes de ambas regiones de la

macrozona existe dificultad para acceder a procesos de perfeccionamiento en el territorio, que sean una alternativa efectiva para los profesores y profesoras, y así permitan avanzar en la mejora de la gestión pedagógica. Desde el equipo profesional se señala “un factor son las dificultades de acceso a instancias de perfeccionamiento ya que, por lo general son escasas y de forma presencial no se ofrecen en todas las temáticas que ellos necesitan.”<sup>4</sup>

En el caso del **Apoyo al desarrollo de los estudiantes**, es necesario reforzar las estrategias para detectar oportunamente los vacíos y dificultades en el proceso de aprendizaje de los estudiantes y favorecer su motivación para aprender.

Por último, la positiva valoración de la comunidad educativa del Programa de Integración Escolar es un factor elemental para avanzar al siguiente paso, es decir, la implementación del trabajo colaborativo, que facilite la integralidad al interior del aula y con procedimientos que consideren una articulación efectiva tanto de las estrategias de trabajo del PIE como las de los docentes de aula.

### 3. Dimensión Formación y Convivencia: fortalezas y oportunidades de mejora en las escuelas y liceos de la macrozona

#### FORTALEZAS

Se ha observado que en las escuelas y liceos visitados destaca como una de sus grandes fortalezas el rol y compromiso de los profesores jefe, lo cual es valorado por la comunidad educativa no solo desde lo formativo, sino que también desde lo educativo, afectivo y el acompañamiento para potenciar los aprendizajes de niños y niñas.

En la subdimensión **Convivencia** destaca el desarrollo de un ambiente seguro y respetuoso al interior del establecimiento, lo cual favorece los procesos educativos de los estudiantes. A su vez, la conformación de los equipos de convivencia escolar y la creación del Manual de Convivencia se reconoce

<sup>4</sup>Opiniones recopiladas en las encuestas aplicadas al equipo de la macrozona (2020)

como elementos esenciales para promover contextos de formación integrales. En palabras del equipo técnico: “La gestión de los establecimientos en general es bastante proactiva y suelen contar con el respaldo de la comunidad educativa. Es más factible que se encuentren EE con un positivo clima de convivencia escolar y que las situaciones que pudieran generar conflictos en o entre alumnos sean mínimas”.<sup>5</sup>

Por su parte, el sello educativo es uno de los elementos esenciales de la subdimensión **Participación y Vida Democrática**, ya que se destaca como fortaleza desde la comunidad educativa que los establecimientos propicien ideales institucionales, que promuevan un sentido de identidad de parte de los estudiantes con su establecimiento y que se vinculen con los contextos socio-territoriales. En ese sentido las escuelas han destacado la relevancia de disponer de canales de comunicación entre el establecimiento y los padres y apoderados con el objetivo de que se involucren con el Proyecto Educativo del cual forman parte sus hijos.

## OPORTUNIDADES DE MEJORA

En el ámbito de la Formación, se debe avanzar hacia la implementación de un proceso formativo que integre a toda la comunidad escolar, con una definición de roles y funciones orientadas al mejoramiento. En efecto, existen variadas iniciativas en el proceso formativo de los estudiantes, pero aisladas.

Se ha logrado un gran avance en el ámbito de **Convivencia** con la elaboración y actualización de los manuales de convivencia y planes preventivos en diversas temáticas (acoso escolar y sexualidad, entre otros), sin embargo, ahora se debe avanzar hacia estrategias de difusión y socialización efectivas, para asegurar su adecuada aplicación que permita el resguardo del bienestar de la comunidad.

Respecto a **Participación y Vida Democrática** se reconocen dos focos en los que se debe seguir avanzando, por un lado, los establecimientos educacionales promueven un sello educativo, sentido de pertenencia e identidad con sus estudiantes, pero no se fomenta planificada e intencionadamente la

<sup>5</sup>Opiniones recopiladas en las encuestas aplicadas al equipo de la Macrozona (2020)

responsabilidad social de la escuela ni la de los propios sus estudiantes con la sociedad. Por otro lado, se debe fortalecer, fortalecer la participación de los padres y apoderados en los procesos formativos de sus hijos.

#### 4. Dimensión Gestión de Recursos: fortalezas y oportunidades de mejora en las escuelas y liceos de la macrozona

##### FORTALEZAS

En el ámbito de la **Gestión de Personal**, en general, los equipos cuentan con claridad respecto de los roles y funciones del personal y la relación laboral se encuentra mediada por un contrato de trabajo. A su vez, se identifica un clima laboral positivo, donde se valoriza el compromiso y la buena disposición del personal como un facilitador en el desempeño de la labor educativa. Según las opiniones del equipo profesional “El clima laboral positivo está incorporado en los EID, sin embargo, esto trae aparejado una actitud de compromiso con todo el quehacer de la escuela por parte de todos los funcionarios. Esto les hace cumplir con tareas que van más allá de los que establecen sus funciones”.<sup>6</sup>

En la **Gestión de Recursos Financieros** la principal preocupación es la gestión de matrículas y asistencia, en efecto programan acciones para aumentar la incorporación de alumnos nuevos y mejorar la asistencia escolar.

Por otro lado, las escuelas en general destacan en la **Gestión de Recursos Educativos** la distribución de los espacios y la infraestructura, así como la incorporación de las bibliotecas CRA y de recursos didácticos para generar procesos de enseñanza y aprendizaje acorde a las necesidades de los estudiantes.

<sup>6</sup>Opiniones recopiladas en las encuestas aplicadas al equipo de la macrozona (2020)

## OPORTUNIDADES DE MEJORA

Si bien el clima laboral es valorado positivamente, en el ámbito de la **Gestión de Personal**, este podría consolidarse si se difundieran los roles y cargos de una manera adecuada (no solo saber lo que hago yo, sino lo que hace el otro), si se establecieran estrategias claras y efectivas para el reemplazo de los docentes, y se promocionarían mecanismos de capacitación y reconocimientos (otorgando las condiciones para ello), ya que todo ello incide en una alta rotación de personal. Respecto a este punto, la disponibilidad en el mercado laboral de docentes, en especial de los especialistas, es muy limitada, producto de la distancia, acceso y conectividad que limita el intercambio y movilidad de los profesionales.

En el caso de la **Gestión de Recursos Financieros**, sus debilidades tienen directa relación con los recursos financieros y las estrategias para el aumento de las matrículas. En ambos casos, esta gestión recae en manos del director, quien logra implementar acciones pero que podrían articularse en una estrategia mayor, con participación activa del sostenedor.

Por último, la **Gestión de los Recursos Educativos** debe avanzar hacia su uso sistemático, sobre todo en el caso de los espacios educativos como la biblioteca CRA y los recursos educativos TIC, como también avanzar en la mantención oportuna de los recursos.

## III.2 Recomendaciones al sistema

A partir del trabajo realizado en estos años con las Visitas de Evaluación y Orientación en las regiones de Aysén y Magallanes, así como también de la relación que se ha construido con los sostenedores, escuelas y liceos a través de la orientación, se presentan las siguientes sugerencias al sistema:

## DIMENSIÓN DE LIDERAZGO

### a. Liderazgo del Sostenedor

- Las orientaciones y recomendaciones para la mejora del Liderazgo del sostenedor se basan en mejorar el desempeño de los establecimientos educacionales y, para ello, es esencial que se realicen evaluaciones de desempeño y se evidencie el cumplimiento de las Bases Curriculares y los Planes de Mejoramiento Educativo. Cabe destacar que los sostenedores cumplen un rol fundamental en la gestión educativa y la mejora escolar de los establecimientos que están bajo su responsabilidad. En este sentido, si bien cada comunidad educativa debe tener un sello identitario, así también el sostenedor debe dar un sello a todas las comunidades de su dependencia. Para poder alcanzar las metas en conformidad con lo planificado, es fundamental que el sostenedor defina roles, cargos y funciones para toda la comunidad escolar, como marco de referencia desde donde la escuela puede ejercer su autonomía. Así también, se reconoce la necesidad de ejercer un mayor protagonismo en la definición y articulación del trabajo colaborativo entre los establecimientos. Estos lineamientos estratégicos también redundarán en un mejor uso de los recursos destinados a los estudiantes.

### b. Liderazgo del director

- En cuanto al liderazgo del director, resulta fundamental la socialización con toda la comunidad escolar de las metas y objetivos estratégicos que se definen para el mejoramiento escolar. En este ámbito, es necesario ir más allá de mantener a la comunidad informada, de modo de avanzar hacia la participación activa en la toma de decisiones.
- Transitar a un liderazgo más pedagógico y distribuido, que permita generar las condiciones para implementar ciclos de mejora y un acompañamiento docente constante, formal y periódico para la promoción de la enseñanza y el aprendizaje.

- Disponer de un sistema de asesorías (internas o externas) y capacitaciones para fortalecer y generar nuevos liderazgos en la gestión educativa de los establecimientos. Junto con lo anterior, es necesario implementar procesos administrativos y técnico-pedagógicos acorde a los estándares, lineamientos y planes para el mejoramiento escolar.

### **c. Planificación y gestión de resultados**

- Contar con Planes Estratégicos Comunales, donde los sostenedores sean la voz de las escuelas y liceos, planes que, al mismo tiempo, sean un aporte en la elaboración de las herramientas de gestión del establecimiento como el PEI y PME.
- Es necesario que los mecanismos de evaluación del aprendizaje se diseñen y se apliquen alineados a las Bases Curriculares y orientaciones del Ministerio de Educación, ajustados al contexto comunal y escolar. Los contextos sociales de los estudiantes forman parte de los procesos de enseñanza y aprendizaje de los establecimientos, por lo tanto, es necesario que los objetivos educativos se planteen en función de sus necesidades.
- Durante los procesos educativos generar prácticas eficientes y eficaces, para lo cual es necesario crear un sistema de reconocimiento de dichas prácticas.

## **DIMENSIÓN GESTIÓN PEDAGÓGICA**

### **a. Gestión Curricular**

- Para promover el mejoramiento escolar en los establecimientos educacionales se debe crear un plan estratégico que fortalezca la gestión pedagógica. Para ello es el director y/o los equipos directivos quienes deben liderar este proceso, procurando integrar a toda la comunidad educativa.
- Una de las principales debilidades de los procesos de acompañamiento docente es la observación en aula como mecanismo para mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje. Para ello es importante que los equipos tanto directivos como técnicos

puedan diseñar estrategias de observación de clases y de retroalimentación docente que sean efectivas para identificar y evaluar el cumplimiento de las metas y los objetivos propuestos.

- Así mismo es necesario mantener espacios de aprendizaje para los docentes y asistentes de la educación, que permitan la apropiación de las herramientas de gestión, las Bases Curriculares, los niveles de aprendizaje, entre otros, que sean propuestos tanto a nivel del SAC como propiciados en los mismos establecimientos educacionales.

#### **b. Enseñanza y Aprendizaje en el aula**

- Para la enseñanza y aprendizaje en aula es esencial generar procesos de trabajo articulado entre los docentes, y que los objetivos de planificación guarden coherencia con los lineamientos académicos y formativos. Es fundamental la articulación para optimizar el impacto del recurso humano en el aprendizaje de los niños y niñas, especialmente entre el docente PIE y el de aula.
- Mantener permanente comunicación entre las necesidades de perfeccionamiento y capacitación (herramientas innovadoras de evaluación, didácticas para un aprendizaje integral, etc.) de los docentes y asistentes, con las instituciones que proveen la oferta programática. El rol del Comité Local de Desarrollo Profesional Docente y del CPEIP es fundamental.

#### **c. Apoyo al desarrollo de los estudiantes**

- Una de las principales orientaciones en el apoyo al desarrollo de los estudiantes es mejorar el sistema de comunicación entre los establecimientos educacionales y los padres y apoderados, con el objetivo de que se involucren en la gestión institucional, los procesos de aprendizaje de sus hijos y las actividades programadas.
- Es necesario que la comunidad escolar forme parte de los procesos de la gestión pedagógica sobre todo para apoyar los procesos de aprendizaje de los estudiantes, por ejemplo, fortaleciendo los mecanismos de representatividad dentro del establecimiento.

- Los estudiantes deben ejercer un rol de mayor protagonismo en sus procesos de enseñanza y aprendizaje. Incorporarlos en forma activa en esta dinámica permitirá identificar y responder de mejor manera a sus necesidades educativas.

## **DIMENSIÓN FORMACIÓN Y CONVIVENCIA**

### **a. Formación**

- Si las escuelas y liceos sistematizaran los procesos educativos que hoy desarrollan, podrían contar con información para un diagnóstico que les permita formular un plan de formación y orientación acorde a su PEI, menos burocrático y más competente.
- Es necesario relevar en las comunidades educativas la importancia de asignar espacio, tiempo y recursos para el desarrollo de los procesos de formación, tanto en su planificación y diseños de estrategias como de capacitación para los profesionales.
- Es importante que los establecimientos educacionales implementen programas de autocuidado que les permitan generar procesos educativos articulados, además de la promoción de los hábitos de vida saludable y la disminución de las conductas de riesgo al interior del aula.
- Considerando que el clima de convivencia escolar resulta clave para las comunidades, y que existe una valoración positiva y avances es cuanto a su implementación y resguardo, es de suma importancia cuidar este aspecto, dando continuidad a los apoyos formativos y potenciar la red institucional externa de apoyo.

### **b. Convivencia**

- Es esencial mantener el Manual de Convivencia y protocolos actualizados mediante procesos participativos, en los que las instituciones del SAC estén a disposición para entregar los apoyos correspondientes para ello.
- Además, es relevante entregar a los equipos de convivencia escolar permanente capacitación y actualización en la normativa y temas propios. Importante es que los profesionales cuenten con

las capacidades necesarias para liderar este ámbito de la gestión escolar, mediante el fomento del trabajo colaborativo con miembros de la comunidad escolar, como las duplas psicosociales y el mismo equipo PIE.

**c. Participación y Vida Democrática**

- En este ámbito se considera estratégico implementar y/o fortalecer los canales de comunicación tanto con los Centros Generales de Padres y Apoderados (CGPA), como con los padres, madres y apoderados en particular. En efecto, se observa que conocer sus opiniones, expectativas y necesidades resulta fundamental al momento de querer avanzar hacia la mejora.

## **DIMENSIÓN GESTIÓN DE RECURSOS**

**a. Gestión de Personal**

- Respecto a la Gestión de Personal, el rol del sostenedor es básico a la hora de resguardar el debido cumplimiento de las condiciones laborales y contractuales. En este ámbito, es necesario un mayor protagonismo del sostenedor en la definición de estrategias para procesos comunes a las escuelas y liceos, que permita un mejor uso de los recursos. Por ejemplo, contar con una estrategia para el reclutamiento y la selección del personal definida por el sostenedor, con procedimientos efectivos y eficientes, otorgaría continuidad a los reemplazos y a la incorporación de nuevos profesionales, sin interrumpir el proceso educativo. Los esfuerzos individuales de cada escuela en este ámbito, habitualmente no logran satisfacer el requerimiento en tiempo y forma, lo que adquiere mayor relevancia por la limitada oferta profesional en estas regiones extremas.

**b. Gestión de recursos financieros**

- El uso de la Subvención Escolar Preferencial (SEP) es el tema más significativo al momento de la gestión de los recursos financieros, dado que es el espacio donde la escuela toma decisiones respecto a las iniciativas que puede implementar para la mejora educativa y para las cuales dispone de financiamiento.

- Es relevante y necesario capacitar a los distintos estamentos de la comunidad educativa para la priorización, planificación y control para el buen uso de estos recursos, siempre con foco en la mejora de los aprendizajes como también, incentivar las alianzas público/privado para generar apoyos técnicos, financieros y/o sociales, enmarcados en la normativa vigente.

### **c. Gestión de recursos educativos**

- Resulta fundamental que los recursos con que actualmente cuentan los establecimientos sean utilizados en forma planificada, de acuerdo a sus necesidades, incorporándolos como un recurso efectivo para enriquecer las experiencias de aprendizaje de los estudiantes.
- Para ello no solo es importante regular su mantención y cuidado, sino, además, actualizar y capacitar a los docentes y asistentes para que cuenten con las competencias para utilizarlos y ponerlos a disposición del proceso de enseñanza y aprendizaje. Nuevamente los sostenedores pueden ser un facilitador para el acceso a estas capacitaciones.

Los aprendizajes y sugerencias descritos corresponden a la trayectoria realizada desde 2013 a la fecha, construida en el despliegue territorial de las visitas en las escuelas y liceos, con las iniciativas de orientación implementadas y con el establecimiento de una comunicación más directa con autoridades y profesionales de las instituciones del SAC, lo que deja en el equipo macrozonal una positiva sensación: “La validación del trabajo que realizamos en el territorio, caracterizado por ser técnico y respetuosos de las particularidades de cada establecimiento. La organización de actividades que van más allá de las visitas con el propósito de relevar el rol orientador de la ACE”, “el posicionamiento paulatino de la Agencia en la región, que se constata, en las solicitudes de apoyo que nos llegan” “... creo que por nuestro aporte y la forma de llegar a la comunidad ... (tenemos) ...facilidades en la articulación con otras instituciones”.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Opiniones recopiladas en las encuestas aplicadas al equipo de la macrozona (2020)

La decisión de acercarse a las escuelas desde la orientación a través de talleres, jornadas e intercambios para dar respuesta a las necesidades del territorio ha rendido frutos y motiva al equipo a seguir por más.

“...hemos generado un círculo virtuoso en el sentido de hacer un trabajo técnico que es reconocido y valorado por sostenedores y los establecimientos y eso mismo nos exige mantener ese nivel de trabajo, alto estándar de desempeño.”<sup>8</sup>

<sup>8</sup>Opiniones recopiladas en las encuestas aplicadas al equipo de la macrozona (2020)







**Reporte de  
Experiencia  
de Calidad  
Macrozona Austral**



[twitter.com/agenciaeduca](https://twitter.com/agenciaeduca)  
[facebook.com/Agenciaeducacion](https://facebook.com/Agenciaeducacion)  
[instagram.com/agenciaeducacion](https://instagram.com/agenciaeducacion)

[agenciaeducacion.cl](http://agenciaeducacion.cl)