

# MACROZONA CENTRO SUR

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>8</b>
I.1 Caracterización general	<b>8</b>
I.2 Categoría de Desempeño	<b>10</b>
I.3 Características de la oficina regional	<b>12</b>
<b>II. Trabajo en el territorio</b>	<b>13</b>
II.1 Visitas realizadas	<b>14</b>
II.2 Trabajo de articulación con SAC	<b>17</b>
II.3 Otras acciones de articulación territorial	<b>19</b>
<b>III. Aprendizajes del trabajo en el territorio</b>	<b>21</b>
III.1 Características que influyen en la trayectoria de mejoramiento de los establecimientos educacionales visitados	<b>22</b>
III.2 Aprendizajes globales	<b>28</b>
<b>IV. Recomendaciones a nivel de política pública</b>	<b>30</b>
IV.1 A nivel de Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación	<b>31</b>
IV.2 A nivel de entidades sostenedoras	<b>31</b>
IV.3 A nivel equipos directivos	<b>32</b>
IV.4 A nivel equipos docentes	<b>32</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 Centro Sur**

---

Agencia de Calidad de la Educación

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

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

O'Higgins 330, Piso 4

Concepción, 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 de 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

Para dar cuenta de los objetivos planteados se ha desarrollado una metodología compleja de construcción de información, que combina análisis documental, entrevistas, encuestas, y un taller de análisis de los resultados.

A partir de este conjunto de estrategias se elabora este informe y cada apartado se sustenta en múltiples fuentes de información. Por lo mismo, y tomando en cuenta el carácter de este reporte, que supone una posición de la macrozona centro sur de la Agencia de Calidad de la Educación, se opta por no distinguir cada una de las estrategias en las que se basa cada apartado.

De forma específica, en el conjunto de este reporte se analizó información del Comité Local de Desarrollo Profesional Docente de cada uno de los territorios, minutas con información de las distintas Intendencias Regionales y materiales obtenidos desde cada una de las DEPROV (departamentos).

Además se realizó una encuesta a todo el personal que tiene relación directa con las visitas realizadas, una entrevista al encargado subrogante de la macrozona, una entrevista al ex jefe de la macrozona y un taller de análisis de resultados.

# I. Caracterización de la macrozona

## I.1 CARACTERIZACIÓN GENERAL

A continuación, se presenta una descripción general de las regiones que integran la macrozona, utilizando la información provista por las intendencias respectivas y por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), particularmente la derivada del Censo 2017.

### **Región del Maule**

Cuenta con una superficie territorial de 30.296,10 km<sup>2</sup> y se encuentra dividida administrativamente en cuatro provincias (Curicó, Talca, Linares y Cauquenes) y 30 comunas, con capital regional en la ciudad de Talca. En términos de demografía, registra 1.044.950 habitantes, de los cuales un 73,2% se concentra en áreas urbanas, mientras que un 26,8% se concentra en áreas

rurales. En términos económicos, el 71% de su población se ocupa en labores terciarias y 21% en el sector primario. En relación a este último, destacan las actividades silvoagropecuarias, entre ellos, cultivos de remolacha, arroz, fruticultura, plantaciones forestales y productos de la madera, destacando una importante actividad vitivinícola, que representa la tercera parte de las vides cultivadas en el país.

## Región de Ñuble

Esta región cuenta con una superficie territorial de 13.178,5 km<sup>2</sup>, lo que corresponde a un 35,6% de la superficie que conformaba la Región del Biobío. Se encuentra organizada en las provincias Diguillín, Punilla e Itata y en 21 comunas, teniendo como capital regional la ciudad de Chillán. En relación con su demografía, la región tiene 480.609 habitantes, de los cuales el 69,4% se encuentra en el área urbana y el 30,6% en el rural de la misma. En el ámbito económico, un 75% de la población se dedica a actividades terciarias, mientras que 17% a primarias. Al respecto, destaca el comercio, los servicios, el turismo, la producción vitivinícola del Valle del Itata y el sector silvoagropecuario, que representa el rubro de mayor creación de empleos.

## Región del Biobío

Presenta una superficie de 23.890,2 km<sup>2</sup> y organizacionalmente se estructura en tres unidades provinciales (Arauco, Biobío y Concepción), las cuales se dividen en 33 comunas con capital regional en la ciudad de Concepción. Entre sus particularidades geográficas se destaca la diversidad de territorios en zonas montañosas, costeras y valles centrales, así como la presencia de las islas Quiriquina, Mocha y Santa María.

Es la tercera región más poblada del país después de la Metropolitana y la de Valparaíso, con 1.556.805 habitantes, de quienes un 88,6% se concentra en el área urbana y un 11,4% en el área rural. Con respecto a su composición demográfica, es relevante mencionar que, junto con La Araucanía, es una de las regiones de la macrozona que presenta un mayor índice de pueblos originarios, con un 11% de la población total, de quienes el 94,9% corresponde al pueblo Mapuche.

En relación al rubro económico, predomina la ocupación en los sectores secundario y terciario, con un 9% y un 84%, respectivamente. La principal base exportadora corresponde a las áreas forestal, pesquera e industrial. Otros rubros relevantes corresponden a la agricultura tradicional, la generación de electricidad, el turismo y otros servicios. Con respecto a esta última, la región destaca por la presencia de diversas instituciones de educación superior, constituyéndose en un polo de desarrollo científico, cultural, humanista y artístico.

## Región de La Araucanía

Esta región tiene una superficie de 31.842,30 km<sup>2</sup>, se divide en las provincias de Cautín y Malleco, cuenta con 32 comunas y su sede regional es la ciudad de Temuco. Tiene 957.224 habitantes, de los cuales el 70,9% reside en el área urbana mientras que el 29,1% en el área rural. En relación con sus particularidades demográficas, es preciso mencionar que cuenta con la mayor concentración de población originaria en la macrozona (34% del total regional), donde prácticamente la totalidad se reconoce como parte del pueblo Mapuche. En relación a la economía, predomina la ocupación en los sectores primario y terciario, con un 13% y un 80%, respectivamente, destacándose las actividades silvoagropecuarias, que constituyen la base del desarrollo regional.

### 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 y los 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 realiza una caracterización de los establecimientos educacionales de la macrozona, con la intención de contextualizar el territorio desde el punto de vista de los resultados educativos. Así, se muestran los resultados de la Categoría de Desempeño 2019. Es importante señalar que la Categoría de Desempeño tiene mediciones diferentes para educación básica y educación media, pudiendo un establecimiento estar contabilizado en ambas tablas si es que cuenta con Categoría de Desempeño en ambos.

**Tabla 1.** Categoría de Desempeño Educación Básica, 2019.

Región	Insuficiente	Medio-Bajo	Medio	Alto	Total EE
Maule	11	47	239	111	408
Biobío	23	115	316	61	515
Araucanía	19	70	297	60	446
Ñuble	3	21	128	48	200
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>253</b>	<b>980</b>	<b>280</b>	<b>1.569</b>
Total Porcentual	4%	16%	62%	18%	100%

**Tabla 2.** Categoría de Desempeño Educación Media, 2019.

Región	Insuficiente	Medio-Bajo	Medio	Alto	Total EE
Maule	4	30	88	30	152
Biobío	11	57	109	25	202
Araucanía	5	23	121	13	162
Ñuble	1	11	61	14	87
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>121</b>	<b>379</b>	<b>82</b>	<b>603</b>
Total Porcentual	3%	20%	63%	14%	100%

### I.3 CARACTERÍSTICAS DE LA OFICINA REGIONAL

#### **Trayectoria oficina Macrozona Centro Sur de la Agencia de Calidad de la Educación**

La macrozona inicia su funcionamiento en 2013, con una dotación de dos evaluadores y un encargado, quienes asumen el desafío de instalarla con sede en la ciudad de Concepción. En virtud de ello y, gracias a la colaboración ministerial, su oficina fue emplazada provisoriamente en dependencias de la Unidad Regional del Departamento de Subvenciones. Durante esta fase, se convirtió en el centro operativo donde los profesionales desempeñaban sus funciones y desde el cual se coordinaba la implementación de las estrategias de evaluación y orientación a desplegar en el territorio.

Tras estos primeros pasos, se transita hacia el aumento de la cobertura del servicio, lo que implica ampliar la dotación de profesionales y colaboradores. Por esta razón, en 2015 la oficina es trasladada a instalaciones de uso exclusivo en el centro de la ciudad. Un año más tarde, se amplían las dependencias y en 2020 se realizan las últimas remodelaciones. Dentro de este periodo de expansión, es importante mencionar la creación, en 2017, de una oficina regional en Talca, al alero del Departamento Provincial de Educación del Maule.

#### **Perfil técnico de los profesionales de la macrozona**

Actualmente, la macrozona cuenta con un equipo interdisciplinario compuesto por un encargado de macrozona, dos coordinadores de equipo y treinta evaluadores y evaluadoras. Este último grupo se compone principalmente por docentes, además de profesionales de las áreas de psicología, administración pública y trabajo social.

## II. Trabajo en el territorio

La Agencia de Calidad de la Educación se vincula institucionalmente con el territorio de varias formas, siendo la principal el trabajo que se realiza con las escuelas mediante las Visitas de Evaluación y Orientación. Sin embargo, este no es el único acercamiento que realiza la Agencia, ya que por medio de la Macrozona Centro Sur se realiza una labor de articulación con las instituciones que componen el Sistema de Aseguramiento de la Calidad, y coordinaciones con otras instituciones presentes en el territorio de la macrozona.

## II.1 VISITAS REALIZADAS

De acuerdo a las normas que crean y le dan forma al Sistema de Aseguramiento de la Calidad, la Agencia de Calidad de la Educación, a través de la División de Evaluación y Orientación de Desempeño (DEOD), es la encargada de evaluar y orientar el desempeño de los establecimientos educacionales municipales o que reciben aportes del Estado y sus sostenedores, basándose en los Estándares Indicativos de Desempeño. El objeto de esta evaluación es fortalecer las capacidades institucionales y de autoevaluación de los establecimientos educacionales, orientar sus planes de mejoramiento educativo (PME) y promover la mejora continua de la calidad de la educación que ofrecen.

De acuerdo a lo indicado por esta normativa, la Agencia podrá cumplir con lo anterior mediante la implementación de Visitas de Evaluación y Orientación a los establecimientos educacionales, cuya frecuencia mínima dependerá de la Categoría de Desempeño en que estos se encuentren:

1. Establecimientos de desempeño Insuficiente y Medio-Bajo: deben ser visitados, como mínimo, cada 2 y 4 años, respectivamente.
2. Establecimientos de desempeño Medio: podrán ser visitados cada vez que la Agencia lo estime conveniente, pero con una frecuencia menor a la de las categorías más bajas.
3. Establecimientos 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 podrán superar el 5% del total de visitas anuales planificadas por la institución.

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.
- d. Visita de Fortalecimiento de la Autoevaluación: tenía el objetivo de “Evaluar y Orientar procesos de autoevaluación y mejoramiento, con foco en aspectos clave asociados al aprendizaje de los estudiantes”, detectando fortalezas y debilidades de los mismos procesos que ellos desarrollan, para impulsar trayectorias de mejoramiento hacia el logro de los objetivos de la institución escolar. Asimismo, buscaba construir, de manera colaborativa con la comunidad educativa, orientaciones para el desarrollo de capacidades, herramientas e instancias de autoevaluación

La siguiente tabla detalla la cantidad de establecimientos educacionales que recibieron Visita Integral de Evaluación y Orientación del Desempeño, Visita Temática o Visita de Aprendizaje durante el año 2019. Junto a esto, se agrega un mapa con la cantidad de visitas realizadas en cada comuna.

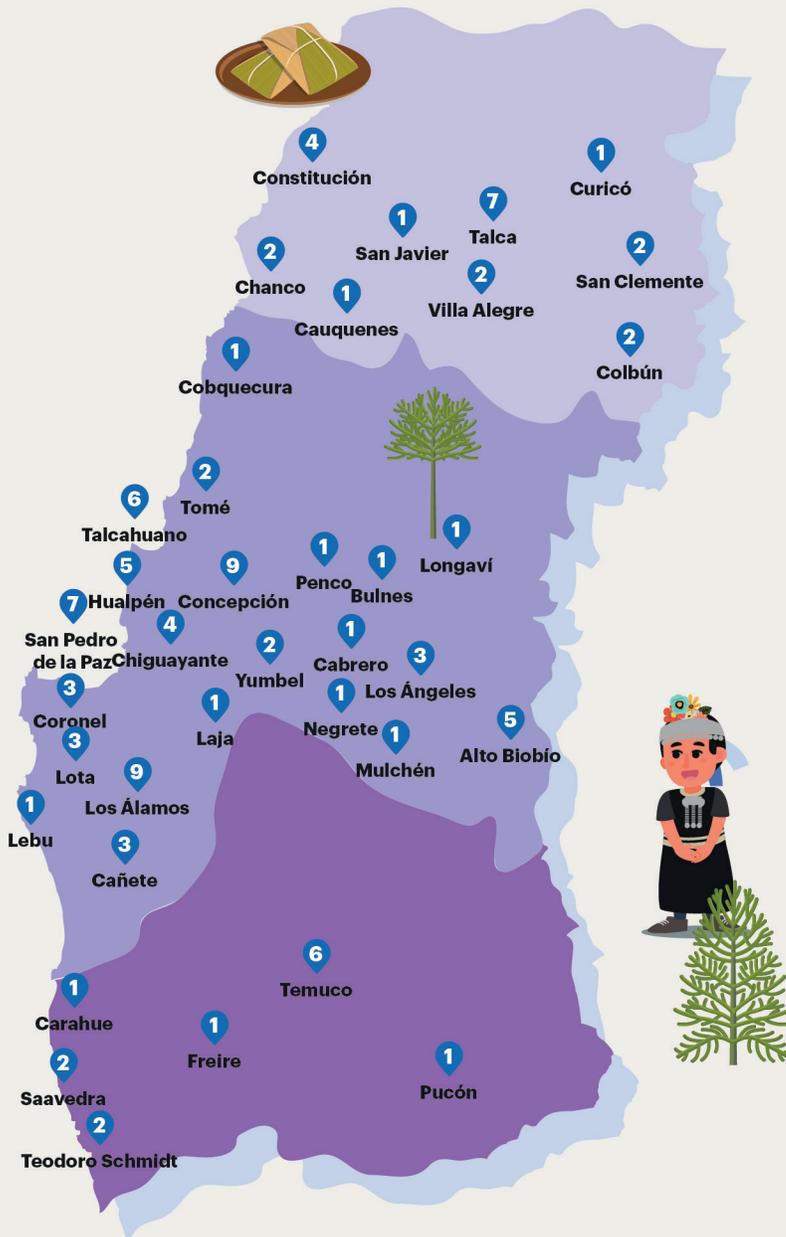
**Tabla 3.** Visitas de Evaluación y Orientación, 2019.

Región	Visita Integral	Visita Temática	Visita Aprendizaje	Total
Maule	6	14	3	23
Biobío	21	26	11	58
Araucanía	9	4	-	13
Ñuble	1	1	-	2
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>45</b>	<b>14</b>	<b>96</b>



# Macrozona centro sur

2019



## Visitas por comuna

COMUNA	INTEGRAL	TEMÁTICA	APRENDIZAJE	TOTAL
ALTO BIOBÍO	3	2	0	5
BULNES	1	0	0	1
CABRERO	0	0	1	1
CAÑETE	2	0	1	3
CARAHUE	0	1	0	1
CAUQUENES	1	0	0	1
CHANCO	1	1	0	2
CHIGUAYANTE	2	2	0	4
COBQUECURA	0	1	0	1
COLBÚN	0	2	0	2
CONCEPCIÓN	2	7	0	9
CONSTITUCIÓN	0	2	2	4
CORONEL	0	1	2	3
CURICÓ	1	0	0	1
FREIRE	1	0	0	1
HUALPÉN	3	2	0	5
LAJA	0	0	1	1
LEBU	0	0	1	1
LONGAVÍ	0	1	0	1
LOS ÁLAMOS	0	1	0	1
LOS ÁNGELES	0	2	1	3
LOTA	2	1	0	3
MULCHÉN	0	0	1	1
NEGRETE	0	0	1	1
PENCO	1	0	0	1
PUCÓN	0	1	0	1
SAAVEDRA	1	1	0	2
SAN CLEMENTE	0	2	0	2
SAN JAVIER	0	1	0	1
SAN PEDRO DE LA PAZ	1	5	1	7
TALCA	1	5	1	7
TALCAHUANO	4	2	0	6
TEMUCO	5	1	0	6
TEODORO SCHMIDT	2	0	0	2
TOMÉ	1	0	1	2
VILLA ALEGRE	2	0	0	2
YUMBEL	0	1	0	1

## II.2 TRABAJO DE ARTICULACIÓN CON EL SAC

El Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su fiscalización, tiene por objetivo asegurar el acceso a una educación de calidad y equidad para todos los estudiantes del país, mediante la evaluación integral, la fiscalización pertinente, y el apoyo y orientación constante a los establecimientos educacionales. Este sistema está compuesto por el Ministerio de Educación, el Consejo Nacional de Educación, la Agencia de Calidad de la Educación y la Superintendencia de Educación.

Con los propósitos de incrementar los niveles de coordinación entre las instituciones pertenecientes al SAC y destinar apoyos a los establecimientos educacionales que más lo requieren, se instalan mesas de trabajo regionales con la participación de la Dirección Regional de la Superintendencia de Educación, del encargado de macrozona en representación de la Agencia de Calidad de la Educación y la Secretaría Regional Ministerial respectiva, organismo que lidera estas instancias. Al respecto, es preciso señalar que, en la mayoría de las regiones, estos espacios han ido dando cobertura a diversas temáticas y derivado en otras más específicas, por ejemplo, las dedicadas a Educación Parvularia y Educación Media Técnico Profesional (EMTP). Sumado a ello, durante los últimos años destaca la activa participación de nuestra macrozona en la elaboración e implementación de los Planes Regionales SAC, así como en todas las acciones que han requerido de su presencia.

En lo que concierne a la Región de Ñuble, desde 2018 la Mesa SAC ha venido trabajando de manera focalizada en la atención a los establecimientos educacionales categorizados con desempeño Insuficiente. No obstante, dada la baja cantidad de escuelas y liceos que se encuentran en esta condición, los esfuerzos se han ido ampliando hacia aquellos que se encuentran en nivel Medio-Bajo, de modo de cautelar la mantención de los buenos resultados regionales y dar respuesta oportuna a las necesidades emergentes. Además, en estos espacios se ha dado cabida a la promoción de las herramientas que provee la iniciativa de Evaluación Progresiva y a la socialización de experiencias educativas que destacan a nivel regional.

Con respecto a la Región del Maule, los encuentros locales del SAC con las comunidades educativas y otros actores relevantes del sistema se han abocado a tratar temas específicos, por ejemplo, enfoque de derechos y de

las libertades fundamentales. Otros se han destinado a socializar orientaciones de acuerdo a las dificultades y necesidades expresadas por los establecimientos educacionales que han presentado desempeño Insuficiente de forma reiterada. A su vez, es preciso destacar la articulación que la oficina de esta región ha logrado desarrollar con los supervisores de este Departamento Provincial de Educación y su participación en diversas actividades organizadas por el SAC, lo que ha sido valorado positivamente por las autoridades, actores educativos y establecimientos educacionales de la zona.

En cuanto a la Región del Biobío, dada la cercanía territorial y los nexos establecidos, se cuenta con una mayor frecuencia de participación, no solo en las mesas SAC, sino también en otras instancias relevantes, por ejemplo, reuniones de Gabinete Regional de Educación enfocadas en el intercambio de experiencias y apoyo interinstitucional, y encuentros con supervisores y fiscalizadores para fortalecer la coordinación y colaboración entre sus profesionales, en relación a los establecimientos que más lo requieren.

Con respecto a la Región de La Araucanía, durante 2018 y 2019 se desarrollaron, de forma regular, reuniones focalizadas en la implementación de las acciones definidas por la mesa en los diferentes planes de trabajo, lo que facilitó la articulación entre la macrozona, los supervisores y los fiscalizadores. Asimismo, se destinaron instancias para analizar los resultados educativos obtenidos por los establecimientos educacionales de la región y sus respectivas categorías de desempeño. En otras ocasiones se socializaron hallazgos emanados del análisis de resultados de las visitas implementadas en el territorio y se expusieron elementos relevantes identificados en Visitas de Aprendizaje, que podrían aportar a la movilización de trayectorias. A su vez, con un propósito informativo, se difundieron herramientas de orientación que nuestra institución tiene a disposición de las comunidades educativas y se compartieron especificidades propias de cada estrategia de evaluación y orientación. Por otra parte, se destaca el trabajo emprendido en 2019, año en que la Mesa SAC se reunió presencialmente con los establecimientos educacionales con categorización Insuficiente reiterada. Este espacio se convirtió en una jornada de orientación en que, por una parte, los equipos directivos compartieron su Plan de Mejoramiento Educativo y, por otra, los participantes aportaron recomendaciones y entregaron retroalimentación respecto al abordaje de las debilidades institucionales desde la perspectiva de dicha herramienta de gestión.

### II.3 OTRAS ACCIONES DE ARTICULACIÓN TERRITORIAL

- Reuniones regionales mensuales a nivel del SAC, destinadas a la articulación entre instituciones y al trabajo en torno a temáticas específicas.
- Conformación de redes entre los establecimientos educacionales que participan de la Evaluación Progresiva, con el objetivo de fortalecer la producción y el uso de datos, así identificar oportunamente necesidades y promover la toma de decisiones pedagógicas fundamentadas. Esta tarea viene realizándose desde 2017 y ha permitido a la oficina macrozonal de la Agencia constituirse en un ente colaborador directo con los equipos directivos inscritos en esta iniciativa, además de favorecer la interacción con los diferentes Departamentos Provinciales en beneficio del progreso de las prácticas docentes y los aprendizajes de los estudiantes.
- Refuerzo en la difusión de la utilidad que representa para las comunidades educativas la implementación de la Evaluación Progresiva, lo que derivó, por ejemplo, en la inscripción de 32 de los 33 establecimientos educacionales categorizados en desempeño Insuficiente en educación básica en la región del Biobío en 2019.
- Participación en seminarios regionales, jornadas provinciales y reunión con coordinadores de Microcentros rurales. En esta última se socializaron resultados educativos (Simce).
- Desarrollo de jornadas, lideradas por evaluadores y supervisores, destinadas a orientar a establecimientos educacionales ordenados en Categoría de Desempeño Insuficiente en la Región del Biobío.
- Exposición, ante las autoridades regionales de educación, del panorama de establecimientos educacionales con categoría reiterada en nivel Insuficiente. De dicha instancia deriva una acción de tutorías entre instituciones con Categoría de Desempeño Alto y aquellas que requieren de mayor apoyo. Estas comienzan a implementarse en 2018 con la colaboración del Liceo Bicentenario de Excelencia Polivalente San Nicolás, la Corporación Educacional Masónica de Concepción (Coemco), la Universidad Católica de la Santísima Concepción y la Universidad de Concepción.

- Implementación de una estrategia excepcional en la comuna de Lonquimay, en 2018, con el objetivo de propiciar la reflexión en torno a los procesos de gestión de todos sus establecimientos educacionales, para dar inicio a un proceso de movilización hacia la mejora.
- Reuniones con los Servicios Locales de Educación Pública Costa Araucanía y Andalién Sur, enfocadas en la socialización de información para apoyar sus gestiones. Con esta última entidad se ha convenido un acuerdo de colaboración mutua.
- Participación en los Comités Locales de Desarrollo Profesional Docente, con el objeto de colaborar con las funciones que les competen a estos organismos por normativa vigente, es decir, definir e implementar planes de formación profesional de acuerdo a las directrices establecidas por la política pública y a las necesidades emanadas desde el territorio.
- En cuanto a la relación que se gestó con los Departamentos Provinciales de Educación de las regiones que conforman la Macrozona Centro Sur, desde un inicio se realizaron reuniones con todos los supervisores y los secretarios regionales ministeriales. Ello permitió establecer una excelente relación con las autoridades respectivas, caracterizada por una adecuada comunicación, el trato directo y el compromiso mutuo.

## III. Aprendizajes del trabajo en el territorio

En este apartado se da cuenta de los aprendizajes que surgen de las visitas que la Agencia ha implementado en cada una de las regiones que componen la macrozona, expresados como características que influyen positiva o negativamente en las trayectorias de mejoramiento de los establecimientos educacionales.

En segundo lugar, se establecen algunos aprendizajes generales que es posible identificar en el camino que ha recorrido la oficina macrozonal de la Agencia hasta el día de hoy.

### III.1 CARACTERÍSTICAS QUE INFLUYEN EN LA TRAYECTORIA DE MEJORAMIENTO DE LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES VISITADOS.

A continuación, se presenta una descripción general de la experiencia y percepciones de los evaluadores en el territorio. Para cada una de las regiones que integran esta macrozona, se exponen las principales características de la gestión escolar que influyen, positiva o negativamente, en las trayectorias de mejora de los establecimientos educacionales visitados.

Cada una de las características de la gestión escolar que se describen a continuación, significan un aprendizaje para la oficina macrozonal de la Agencia, que surge del acercamiento a las comunidades escolares, a los actores que asumen la dura tarea de mejorar las trayectorias de los establecimientos educacionales. En este sentido, en cada uno de estos aprendizajes se entrelazan elementos comunes de comunidades escolares de una misma región.

Cada uno de estos aprendizajes se ha asociado con una o más Subdimensiones de los Estándares Indicativos de Desempeño.

#### III.1.1 Región del Maule

##### **Articulación y entrega de orientaciones claras desde la entidad sostenedora**

*[Subdimensiones Liderazgo del sostenedor y Liderazgo del director]<sup>1</sup>*

Algunas entidades sostenedoras han logrado establecer un trabajo en redes de colaboración entre establecimientos educacionales, específicamente entre equipos directivos, lo que incide en una gestión efectiva y en la generación de condiciones de soporte. Ello ha permitido tomar decisiones oportunas y pertinentes en beneficio de la mejora de los procesos internos para asegurar el aprendizaje de los estudiantes y, al mismo tiempo, generar aprendizajes entre pares para incorporar innovaciones que favorezcan la mejora continua.

<sup>1</sup>De acuerdo a los Estándares Indicativos de Desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores.

### **Acceso y uso de redes**

*[Subdimensiones Apoyo al desarrollo de los estudiantes y Gestión de recursos financieros]*

En los establecimientos visitados, se advierte el uso de distintas redes locales. Así, por ejemplo, se vinculan con los Centros de Salud Familiar (Cesfam), donde son atendidos estudiantes que requieren asistencia médica y/o psicológica. Por su parte, los directivos se involucran en redes escolares, a través de las cuales se mantienen informados y conocen los lineamientos comunales. Además, profesionales de la educación participan en cursos de perfeccionamiento ofrecidos por instituciones de educación superior que existen en la región. Lo anterior contribuye a asegurar la atención de necesidades socioemocionales de los estudiantes y a promover el fortalecimiento de las capacidades internas del recurso humano.

### **Gestión directiva con escaso foco en la dimensión pedagógica**

*[Subdimensiones Liderazgo del director, Gestión curricular y Planificación y gestión de resultados]*

Se han observado varios casos en que la gestión directiva suele concentrarse en el quehacer administrativo del establecimiento educacional, con un escaso liderazgo e involucramiento en el ámbito pedagógico. Asimismo, se visualizan problemas para instalar una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar y movilizarla hacia la mejora continua. Sumado a lo anterior, se advierten débiles o nulos procesos de monitoreo, seguimiento, ajuste y evaluación de las acciones implementadas en las distintas dimensiones de la gestión escolar.

Lo anterior incide principalmente en la gestión pedagógica, por ejemplo, generando dificultades para coordinar un acompañamiento docente que considere las distintas tareas que comprende la labor pedagógica. Del mismo modo sucede, en la definición de lineamientos técnicos, dado que generalmente se toman acuerdos en relación a formatos de algunos instrumentos pedagógicos, sin referirse a elementos técnicos que contribuyan a mejorar las prácticas de los profesores.

### III.1.2 Región del Ñuble

#### **Involucramiento de entidades de educación superior en la gestión de establecimientos educacionales de educación básica y media**

*[Subdimensiones Gestión de recursos financieros y Gestión curricular]*

En la región, es posible observar un mayor vínculo entre instituciones de educación superior, profesionales directivos y sostenedores de escuelas y liceos, constituyéndose las primeras en una fuente de apoyo, tanto para el desarrollo de proyectos institucionales como para el perfeccionamiento de distintos profesionales de los establecimientos, en especial municipalizados, con los que se han establecidos diversos convenios de cooperación, a través de los cuales los docentes pueden acceder a capacitaciones actualizadas y situadas en el contexto de las clases, lo que ha contribuido en un mayor desarrollo del área curricular de escuelas y liceos y, con ello, en mejoras de los aprendizajes de sus estudiantes.

#### **Adecuada gestión de la convivencia escolar**

*[Subdimensión Convivencia]*

Los establecimientos educacionales visitados en la región tienden a presentar una convivencia escolar basada en relaciones de respeto y buen trato, lo que da cuenta de prácticas de promoción del diálogo, resolución pacífica de conflictos y mediación, entre otras. Todas ellas son acciones que facilitan la instauración de condiciones basales para lograr un buen ambiente de aula y, por ende, escenarios que facilitan el aprendizaje de los estudiantes.

### III.1.3 Región del Biobío

#### **Presencia de instituciones de educación superior** *[Subdimensión Gestión de Personal]*

En el territorio, la gestión escolar se ve favorecida por la existencia de diversas instituciones de educación superior, que ofertan programas de perfeccionamiento e instancias de capacitación profesional destinados a equipos docentes y directivos, además de programas o acciones de difusión para el desarrollo vocacional. Lo anterior permite a los profesores acceder a información enriquecida y actualizada en temáticas específicas de sus especialidades, para el desarrollo formativo de los estudiantes en la línea académica, orientación vocacional y en la selección de opciones para la continuidad de estudios.

#### **Implementación del Programa de Educación Intercultural Bilingüe** *[Subdimensiones Apoyo al desarrollo de los estudiantes y Convivencia]*

Particularmente en aquellas comunas donde se concentra un importante porcentaje de población perteneciente al pueblo Mapuche, los establecimientos imparten una educación contextualizada a través del Programa de Educación Intercultural Bilingüe (PEIB). Esto, sumado a la presencia de una adecuada gestión de la convivencia escolar, en consecuencia con los preceptos de su cultura, contribuye a contextualizar los aprendizajes de los estudiantes, mediante la integración de sus intereses y motivaciones.

### **Dificultades en la gestión de recursos de entidades sostenedoras**

*[Subdimensiones Liderazgo del sostenedor, Liderazgo del director y Recursos educativos]*

La falta de criterios orientadores desde algunas entidades sostenedoras, incide en la dificultad para gestionar recursos y obstaculiza la gestión de los equipos directivos. Esta variable limita la sinergia al interior de los establecimientos educacionales de un mismo sostenedor y de los equipos directivos, en detrimento del logro de los objetivos que se han propuesto. Ello influye, por ejemplo, en la carencia de lineamientos claros para la gestión, uso y apoyo de recursos educativos, escasez de posibilidades y disponibilidad de perfeccionamiento docente, y en la falta de claridad de las prioridades y metas.

### **Desigualdad territorial y aislamiento en contexto rural**

*[Subdimensiones Recursos educativos y Aprendizaje y enseñanza en el aula]*

Los establecimientos en estas condiciones, ven restringido su acceso a redes y asistencia técnica, lo que se traduce en menores apoyos para la mejora de los procesos y prácticas institucionales. Estas limitaciones generan una diferencia e inequidad respecto de establecimientos urbanos que se encuentran cercanos a diversas redes, fuentes de información y conectividad.

Sumado a lo anterior, estas condiciones impactan mayormente en establecimientos educacionales con baja matrícula, organización de aulas combinadas y multigrado, lo que, de acuerdo a la experiencia del territorio, se traduce en dificultades para la implementación de estrategias pedagógicas acordes a los múltiples desafíos que estas presentan.

### III.1.4 Región de la Araucanía

#### **Atención a las particularidades socioculturales del territorio** [Subdimensiones Apoyo al desarrollo de los estudiantes y Convivencia]

Por lo general, los establecimientos educacionales visitados en esta región, presentan un alto porcentaje de estudiantes con ascendencia mapuche; algunos con una matrícula perteneciente a la etnia igual o superior al 20%. Si bien lo anterior constituye una norma para integrar el Sector de Lengua Indígena (SLI) en la oferta curricular, los establecimientos de este territorio suelen adscribirse voluntariamente al Programa de Educación Intercultural Bilingüe (PEIB), con el fin de fomentar la interculturalidad. Lo anterior contribuye a la recuperación, desarrollo y valorización de la cultura local en la que están insertos estos establecimientos, cuyo foco formativo se corresponde, además, con los énfasis de sus respectivos Proyectos Educativos.

#### **Dificultades de gestión para el contexto rural** [Subdimensiones Planificación y gestión de resultados, Gestión curricular y Gestión de personal]

En algunas localidades rurales de esta región, existe una baja matrícula que determina la organización pedagógica bajo la modalidad de cursos combinados o aula multigrado.

Para estos establecimientos es una dificultad, la falta de acceso a capacitación tanto para docentes como para otros colaboradores, que les permita responder a los desafíos que conllevan sus particularidades educativas.

Las complejidades se agudizan debido a la ausencia de incentivos para atraer personal que cuente con las competencias apropiadas para desempeñarse en estos contextos educativos y otras problemáticas como dificultades de carácter administrativo, por ejemplo, la gestión de reemplazos.

Por otra parte, se visualiza el predominio de un estilo de liderazgo que funciona desde lo emergente y obstaculiza la generación de aprendizajes territoriales que permitan mejorar la gestión institucional y el intercambio profesional, lo que, en ocasiones, afecta incluso la viabilidad de los establecimientos educacionales.

**Problemáticas asociadas a las prácticas pedagógicas***[Subdimensión Enseñanza y aprendizaje en el aula]*

En la mayoría de los establecimientos educacionales visitados, esta dimensión de la gestión escolar, no se constituye como eje del quehacer institucional, identificándose con ello, complejidades en las prácticas de planificación, implementación y evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje, lo que impacta directamente en el logro de los Objetivos de Aprendizaje y el progreso académico de los estudiantes. Asimismo, se presenta una implementación curricular centrada en el desarrollo de clases expositivas que fomentan la transmisión de contenido y promueven débilmente el desarrollo de habilidades de pensamiento superior en los estudiantes.

**III.2 APRENDIZAJES GLOBALES**

Una de nuestras preocupaciones centrales, desde el surgimiento de la macrozona al día de hoy, ha sido dar cumplimiento a la disposición legal de funcionamiento y articulación entre instituciones que componen el SAC. Este mandato permite organizar jornadas entre las tres instituciones miembros del SAC y los equipos directivos de escuelas en Categoría de Desempeño Insuficiente, en cada una de las regiones que comprende la macrozona. En estos encuentros, ha quedado de manifiesto que los establecimientos educacionales valoran tremendamente ser escuchados y acogidos por instituciones públicas que regulan su quehacer, y que muchas veces son vistas como distantes e impositivas. En este sentido, un aprendizaje fundamental ha sido lo virtuosa que puede llegar a ser la relación entre acompañamiento, apoyo y autonomía cuando se pone el foco en la gestión de los proyectos educativos de cada establecimiento y cuando cada involucrado aporta lo mejor de sí mismo.

Desde nuestra experiencia, sabemos que los Estándares Indicativos de Desempeño constituyen una política pública que orienta los procesos de evaluación de la gestión de establecimientos chilenos, no obstante, en

la práctica, descubrimos que esta labor sólo es posible considerando las características del contexto en que se inscriben los establecimientos educacionales. En el caso de esta macrozona, ha quedado de manifiesto dada la experiencia que tuvimos en las escuelas de Alto Biobío, insertas en comunidades originarias, donde directivos y docentes requieren de validación de la comunidad circundante para asumir funciones en las escuelas, y la influencia del Lonco involucra decisiones de selección y continuidad de los funcionarios, más allá de la participación de los sostenedores, como prescriben los estándares. Aprendimos que la comprensión y respeto por estas prácticas, propias del acervo cultural, pueden contribuir enormemente en la relación y encuentro entre integrantes de comunidades con tradiciones, costumbres y hábitos disímiles y, más aún, que estas pueden ir modificándose producto de esa misma relación, y sin la consideración de estas especificidades, el mensaje que la Agencia pretende transmitir difícilmente será escuchado por las comunidades educativas.

Las Visitas de Aprendizaje nos han dado la oportunidad de contrastar realidades entre establecimientos con grandes dificultades, que no han encontrado aún el camino para resolverlas, y otros que, habiendo enfrentado en sus inicios problemas similares, han logrado trayectorias de mejora significativa y sostenida a través del tiempo. Estas visitas nos llevaron a conocer el Liceo Polivalente de Excelencia San Nicolás ubicado en la región de Ñuble, donde pudimos darnos cuenta de que sí es posible tener una educación pública de alta calidad, cuando todos los actores involucrados ponen genuinos esfuerzos en el desarrollo y aprendizaje de los niños/as y jóvenes, bajo el convencimiento de que todos pueden aprender, si se ofrecen las condiciones necesarias. Nuestra mayor sorpresa fue descubrir que no era necesario observar modelos exitosos de gestión educativa en otros países, pues a pocos kilómetros de distancia teníamos uno valioso que hoy se ha convertido en un referente para procesos de mejora a nivel local y nacional.

## IV. Recomendaciones a nivel de política pública

De acuerdo a la experiencia institucional adquirida, de las particularidades territoriales y culturales de las regiones que integran la macrozona, y de las complejidades que los establecimientos educativos enfrentan en su gestión, a continuación se menciona una serie de elementos que podrían ser fortalecidos e incorporados a las políticas públicas. Con el objeto de aportar a una mayor organización, se presentarán agrupadas en niveles que aluden a distintos actores.

#### **IV.1 A NIVEL DE SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN**

- Fortalecer los canales de comunicación entre supervisores de los Departamentos Provinciales y los evaluadores, de manera de trabajar mancomunadamente en torno a objetivos comunes y necesidades contextualizadas a la realidad de cada establecimiento educacional.
- Fortalecer, por medio del trabajo de los Servicios Locales de Educación, la atracción de docentes y directivos competentes para aquellos establecimientos educacionales que requieran mejorar sus resultados de aprendizaje.
- Propiciar instancias y herramientas de orientación, independientes de la Categoría de Desempeño de los establecimientos educacionales. De esta forma podrían ajustarse acciones de forma oportuna y, con ello, fortalecer los procesos de gestión escolar de manera transversal.
- Fortalecer el apoyo al diseño e implementación de los procesos de monitoreo de las acciones propuestas en el Plan de Mejoramiento Educativo, más allá del reporte de implementación de dicha planificación. Diversificar y resguardar instancias de apoyo y orientación oportuna a localidades de difícil acceso, de modo de garantizar una debida articulación, conducción y planificación institucional orientada a la mejora.

#### **IV.2 A NIVEL DE ENTIDADES SOSTENEDORAS**

- Potenciar la entrega de orientaciones o sugerencias para articular sólidamente el Sector de Lengua Indígena con otras asignaturas, con el objeto de potenciar el aprendizaje de los estudiantes desde las particularidades de la cultura originaria.
- Propiciar la colaboración en red, entre establecimientos educacionales, a través de tutorías o mentorías, bajo lineamientos e instancias definidas por las entidades sostenedoras, para nutrir el territorio desde el intercambio de buenas prácticas docentes y directivas. Al respecto, iniciativas como Agencia Conecta u otras pueden ser útiles para la colaboración.

- Establecer y socializar lineamientos técnico-pedagógicos con los equipos directivos, que resguarden la adecuada gestión de los recursos para abordar necesidades propias de cada establecimiento educacional de manera contextualizada, otorgando mayor autonomía para la toma de decisiones y ejecución del presupuesto.
- Disponer de acciones de formación continua o instancias de actualización permanente con el objetivo de fortalecer las prácticas pedagógicas. Resulta importante disponer de capacitaciones y herramientas concretas que permitan mejorar la gestión pedagógica en establecimientos educacionales unidocentes, de Educación Especial, cursos combinados y aulas multigrado, con estrategias que permitan atender a sus particularidades.
- Generar instancias de perfeccionamiento que permitan a los equipos directivos y técnicos fortalecer el acompañamiento a los docentes para el mejoramiento de las prácticas pedagógicas.

#### **IV.3 A NIVEL DE EQUIPOS DIRECTIVOS**

- Difundir acciones de formación continua o instancias de actualización permanente.
- Establecer un foco específico de trabajo de acompañamiento a docentes, teniendo como horizonte la mejora de las prácticas pedagógicas.
- Promover pasantías docentes a establecimientos educacionales de alto desempeño.

#### **IV.4 A NIVEL DE EQUIPOS DOCENTES**

- Proveer apoyos o instancias de actualización y colaboración entre docentes, en torno a temáticas que, en general, no han sido abordadas por la formación inicial. Por ejemplo, estrategias para promover el desarrollo de habilidades, atención a la diversidad y atención socioemocional.



**Reporte de  
Experiencia  
de Calidad  
Macrozona Centro Sur**



[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)