

# Maacroszona

# NOORTE

y su adaptación al contexto de pandemia

---

**Reporte de  
Experiencia  
de Calidad**

Agencia de  
Calidad de la  
Educación



# Índice

<b>I. Introducción</b>	<b>5</b>
<b>II. Objetivo del Reporte</b>	<b>8</b>
II.1. Objetivo general	8
II.2. Objetivos específicos	8
<b>III. Contexto del trabajo implementado por la Macrozona Norte en 2020</b>	<b>9</b>
<b>IV. Articulación en el marco del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación 2020</b>	<b>13</b>
IV.1. Región de Arica y Parinacota	15
IV.2. Región de Tarapacá	17
IV.3. Región de Antofagasta	19
IV.4. Región de Atacama	20
IV.5. Articulación supervisor – evaluador en terreno	21
<b>V. Implementación de dispositivos de evaluación y orientación 2020</b>	<b>23</b>
V.1. Localización de los dispositivos de evaluación y orientación implementados	23
V.2. Resultados de la implementación de dispositivos de Evaluación y Orientación 2020	28
<b>VI. Experiencias representativas del trabajo desarrollado durante 2020</b>	<b>38</b>
VI.1. Migración y Retención Escolar	39
VI.2. Estrategias de orientación: Mentoría para equipos directivos y Agencia Conecta	40
<b>VII. Conclusiones y desafíos</b>	<b>42</b>
VII.1. Algunas conclusiones a la luz de la información desarrollada y de las vivencias con las comunidades escolares	42
VII.2. Algunas conclusiones a luz del trabajo entre evaluadores y supervisores: fortalezas y oportunidades de mejora	43
VII.3. Desafíos de la Macrozona Norte a la luz de lo trabajado durante 2020	43

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 Norte**

---

Agencia de Calidad de la Educación

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

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

Thompson 127, Piso 10.

Iquique, Chile

2021

# I. Introducción

La Agencia de Calidad de la Educación forma parte del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Escolar (SAC)<sup>1</sup>, conformado además por el Ministerio de Educación, la Superintendencia de Educación y el Consejo Nacional de Educación. En este contexto, tiene como funciones centrales y distintivas evaluar y orientar el sistema educativo, para que este propenda al mejoramiento y la equidad de oportunidades para que todos los estudiantes puedan 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 y movilizar a los establecimientos hacia el mejoramiento de la calidad de la educación que ofrecen.

Para el adecuado desarrollo de sus funciones a lo largo del territorio nacional, la Agencia cuenta con cinco oficinas Macrozonales. Cada una está encargada de implementar localmente las actividades institucionales, con especial

<sup>1</sup>Ley 20529.

énfasis en la evaluación y orientación del desempeño de los establecimientos educacionales. Así, estas organizan y gestionan administrativamente su propio funcionamiento; coordinan la realización de las visitas evaluativas; desempeñan importantes tareas de despliegue, comunicación y difusión de las diversas iniciativas que se desarrollan en la Agencia; y gestionan distintas instancias de articulación con las otras instituciones que conforman el Sistema de Aseguramiento de la Calidad en todo el país, con lo que contribuyen a una mayor presencia del servicio en el territorio nacional.

Las cinco oficinas Macrozonales de la Agencia son:

Macrozona	Oficina Macrozonal	Regiones
Norte	Sede en la ciudad de Iquique	Arica y Parinacota Tarapacá Antofagasta Atacama
Centro Norte	Sede en la ciudad de Santiago	Coquimbo Valparaíso Metropolitana de Santiago Libertador General Bernardo O'Higgins
Centro Sur	Sede en la ciudad de Concepción	Maule Ñuble Biobío La Araucanía
Sur	Sede en la ciudad de Puerto Montt	Los Ríos Los Lagos
Austral	Sede en la ciudad de Punta Arenas	Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo Magallanes y de la Antártica Chilena

Durante 2020, en el contexto de la pandemia por covid-19, las escuelas han cumplido un rol clave en cuanto a buscar distintas formas de dar continuidad a los aprendizajes de niños, niñas y jóvenes, además de proporcionar acompañamiento socioemocional tanto a los estudiantes como a sus familias. Esto exigió, a la vez, que todo el sistema educativo se adaptara y generara nuevas estrategias y herramientas para llevar adelante el aprendizaje a distancia, implementar modalidades híbridas de educación o asegurar las condiciones básicas para el retorno a la presencialidad.

Del mismo modo, la Agencia se adaptó para mantener su interacción con las escuelas y liceos del país, ajustando y creando nuevas herramientas de evaluación de aprendizajes, de bienestar socioemocional y de evaluación y orientación del desempeño, así como estableciendo nuevas formas de comunicarse de manera remota con las comunidades educativas.

En este marco, a través de todas sus oficinas Macrozonales, la Agencia llegó a los establecimientos educacionales con iniciativas como la *Mentoría para equipos directivos* y *Agencia Conecta* que posibilitaron la implementación de espacios de orientación para líderes educativos de todo el país; el *Diagnóstico Integral de Aprendizajes (DIA)*, aportando información inmediata sobre los aprendizajes y el estado socioemocional de los estudiantes; y las *Visitas de Evaluación y Orientación en modalidad remota*. Todas estas instancias buscaron darle continuidad a la labor de la Agencia de evaluar y orientar en el contexto de pandemia, contribuyendo con información para la toma de más y mejores decisiones para el bienestar de los estudiantes a lo largo de todo el país y la continuidad de sus procesos de aprendizaje.

# II. Objetivo del Reporte

## II.1. OBJETIVO GENERAL

Describir el vínculo que ha desarrollado la Macrozona Norte de la Agencia de Calidad de la Educación con el territorio en el que se asienta durante 2020.

## II.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Describir las características generales del territorio y las particularidades de la gestión escolar en la Macrozona Norte.
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 la Macrozona Norte.
3. Identificar experiencias particulares y aprendizajes que la Macrozona Norte ha desarrollado en el trabajo con las comunidades escolares.
4. Plantear desafíos para los diferentes niveles del sistema educativo, a partir del vínculo de la Macrozona Norte con el territorio.

# III. Contexto del trabajo implementado por la Macrozona Norte en 2020

2020 fue un año lleno de grandes dificultades a nivel global y local, sin duda, la pandemia ha golpeado profundamente a la sociedad en general y al sentir educativo en lo particular, más cuando la suspensión de clases presenciales se extendió por periodos prolongados, provocando efectos nocivos en los aprendizajes y un importante desgaste socioemocional en estudiantes y docentes. Además, proyecciones estiman que la educación a distancia puede mitigar solo en un 12% los efectos negativos de la pandemia<sup>2</sup>.

Por otra parte, según el informe Education During COVID-19 and Beyond<sup>3</sup>, algunos de los efectos perjudiciales de la pandemia y la escasa presencialidad son la pérdida de aprendizajes e interacción social, el riesgo de deserción escolar, la interrupción de los servicios de bienestar escolar e, incluso, se advierte un mayor riesgo de abusos a niñas y jóvenes.

En términos locales, la pandemia por covid-19 generó escenarios diversos, inestables y adversos para un gran número de comunidades educativas de

<sup>2</sup>Evidencias. Efectos de la suspensión de clases presenciales en contexto de pandemia por Covid-19. Centro de Estudios Mineduc. Santiago, Chile. 2021.

<sup>3</sup>Education During COVID-19 and Beyond. United Nations. Agosto 2020.

las regiones que componen la Macrozona Norte. Entre las grandes necesidades que se advirtieron, las más importantes se relacionaban con los problemas de conectividad a internet, al aislamiento territorial, pero por sobre todo dificultades asociadas al contexto migratorio.

El territorio que conforma la Macrozona Norte experimentó las primeras medidas sanitarias asociadas a la pandemia por covid-19 en un escenario en el que fenómenos laborales y migratorios tenían lugar en cada una de las regiones que lo componen. Esto trajo consigo importantes consecuencias en los ámbitos económico y social, pues el contacto con los países vecinos es fundamental en estos aspectos, al igual que las faenas mineras que mueven la economía de las regiones de Tarapacá, Antofagasta y Copiapó.

En este marco, una de las primeras decisiones implementadas fue el cierre del paso fronterizo de Chacalluta, que une Chile y Perú en la región de Arica y Parinacota; con esto, miles de personas dejaron de transitar entre las ciudades de Arica y Tacna, lo que afectó de manera importante esta ruta comercial. Sumado a ello, ya en las primeras semanas de marzo, la ciudad de Antofagasta se ubicaba dentro de las 20 comunas con más casos a nivel nacional, por lo que entró a una cuarentena que se extendió prácticamente hasta septiembre. A su vez, en las mismas semanas, en la región de Tarapacá se produjo el cierre de escuelas, liceos y todo el comercio establecido, y el rápido incremento de los casos de covid-19 en ciudades como Iquique y Alto Hospicio derivó en una cuarentena que se extendió entre los meses de mayo y octubre. Mientras tanto en la región de Atacama, la cuarentena fue decretada a partir del 10 de abril, se extendió hasta mayo, para posteriormente pasar a un segundo confinamiento entre julio y octubre.

En términos sociales, durante este periodo se produjeron diversas dificultades de carácter migratorio, puesto que muchas personas buscaban volver a sus países de origen sin los recursos para costear traslados, alojamiento o alimentación, mientras que otras intentaban ingresar a Chile por pasos fronterizos no habilitados. Cabe señalar, además, que en estos meses la ocupación de las Unidades de Cuidados Intensivos de las principales ciudades del norte se encontraba en su máxima capacidad, por lo que se hacía frecuente el traslado interregional de pacientes.

De este modo, la crisis social y sanitaria causada por la pandemia ha incidido directamente en la gestión de los establecimientos y el desarrollo de estrategias para dar continuidad a los procesos de aprendizaje, tanto de forma remota como presencial. En este contexto, durante 2020 la Agencia desarrolló e implementó distintas estrategias de acercamiento a los establecimientos educacionales del país, conciliando dos objetivos centrales, por un lado, dar continuidad a las tareas de evaluar y orientar que por ley corresponden a la institución dentro del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la educación y, por otro, poner a los profesionales de la Macrozona a disposición de las necesidades de las comunidades educativas del territorio.

Para ello, un equipo de profesionales de todo el país se dispuso a llevar adelante un proceso creativo que puso en juego la innovación, las capacidades de trabajo colaborativo y el conocimiento de las escuelas, para desarrollar - en un contexto en el cual no era pertinente evaluar - la primera estrategia de orientación a las comunidades educativas en contexto de pandemia, lo que significó todo un desafío para la institución y la Macrozona en particular. Así, en mayo se implementó la primera estrategia en modalidad remota, *Agencia Orienta: Mentoría para equipos directivos* y ya en el segundo semestre se incorporan visitas de *evaluación y orientación* en la misma modalidad.

*Agencia Orienta* puso énfasis en el rol orientador de la Agencia, por sobre aquellos elementos más vinculados a la evaluación de los procesos de gestión y de las prácticas pedagógicas. Así, entre sus objetivos se resalta la necesidad de escuchar a los equipos de gestión y empatizar con su realidad y contexto, de modo de entregarles orientaciones oportunas y atingentes a sus propias necesidades. Asimismo, esta *Mentoría* permitió resituar en un lugar de importancia dentro de la gestión escolar el desarrollo de estrategias para ayudar y contener socioemocionalmente a estudiantes y funcionarios, es decir, da relevancia al bienestar emocional para el desarrollo de aprendizajes.

En este sentido, durante 2020 y fiel al mandato legal de evaluar, orientar e informar al sistema educativo, la Macrozona Norte estuvo permanentemente implementando *Mentorías* y *Visitas de evaluación en contexto remoto* y difundiendo otras estrategias como el *Diagnóstico Integral de Aprendizajes (DIA)*, el futuro modelo de evaluación para Educación Parvularia o la Consulta

ciudadana que, siguiendo el sentido institucional de oportunidad y transformación, se pusieron a disposición de las comunidades educativas.

De este modo, la Macrozona Norte aunó esfuerzos para orientar a los equipos directivos de las escuelas y liceos de la zona con respecto a la priorización y desarrollo adecuado de procesos, prácticas o estrategias de gestión que garantizaran la continuidad y calidad del proceso educativo. Ello mediante el levantamiento de un diagnóstico conjunto y la entrega de orientaciones específicas y contextualizadas, junto con herramientas y prácticas concretas disponibles en el sistema.

De este modo, la nueva realidad trajo consigo oportunidades inesperadas que propiciaron la cobertura y atención territorial aun a distancia. En este sentido, la incorporación de las videollamadas facilitó el trabajo territorial conjunto y articulado con diversos actores educativos regionales e instituciones de las distintas mesas SAC de la Macrozona. Por otro lado, se abrió la posibilidad de tener un mayor número de encuentros regionales que los esperados en modalidad presencial, alcanzando 65 actividades orientadas a atender las necesidades territoriales y propiciar el vínculo cercano y directo. Del mismo modo, la virtualidad permitió desarrollar trabajo conjunto de los evaluadores de la Macrozona Norte con profesionales de la Agencia de distintas partes del país, conociendo otros establecimientos educacionales y nuevos contextos educativos, a lo cual contribuyó también el acceso voluntario de escuelas y liceos a dispositivos como la *Mentoría para equipos directivos*, abriendo espacios para interactuar con comunidades de distintas características territoriales, socioculturales y de resultados de aprendizaje.

# IV. Articulación en el marco del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación 2020

Aunque 2020 planteó desafíos inéditos para el sistema escolar y las instituciones del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, estas tuvieron la capacidad de adaptarse rápidamente a esta nueva realidad, aprovechando de forma eficiente las tecnologías para comunicarse, articularse y propiciar el trabajo con distintos actores de las comunidades escolares, como sostenedores, equipos directivos y docentes.

La Agencia, a través de la Macrozona Norte, fue un actor relevante en la entrega de información clave para la reflexión en los establecimientos educacionales, y en la orientación a sostenedores y equipos directivos mediante distintas estrategias y herramientas. Entre estas, se encuentran *Informes de Visitas de Evaluación y Orientación realizadas en modalidad remota*; los principales hallazgos de los reportes de observación de clases<sup>4</sup> de escuelas en Categoría Insuficiente visitadas por la Agencia en cada una de las regiones por los planes SAC; las *Mentorías* para equipos directivos; *Agencia Conecta*; y

<sup>4</sup>Reporte elaborado en la Macrozona Norte sobre la información obtenida de la Observación de Clases de Visitas de Evaluación y Orientación al Desempeño a establecimientos en categoría Insuficiente (2018 - 2019).

el *Diagnóstico Integral de Aprendizajes* (DIA), lo que significó ampliar el radio de acción de los gabinetes SAC, puesto que estos enfocan su labor principalmente en apoyar a las comunidades educativas con más necesidades según su Categoría de Desempeño (Insuficiente o Medio-bajo).

A pesar del complejo escenario causado por la pandemia, a los desafíos institucionales en el territorio se sumó la puesta en marcha del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de Educación Parvularia. Para ello, se constituyeron los gabinetes en las regiones de Arica y Parinacota, Tarapacá, Antofagasta y Atacama. La Macrozona Norte participó activamente en todas las reuniones y actividades a las que fue convocada, dando a conocer el Modelo de Evaluación y Orientación en Educación Parvularia de la Agencia, y los instrumentos y herramientas que la institución pone a disposición de los centros educativos, como el *Diagnóstico Integral de Desempeño* (DID), Lila y sus Emociones, capacitaciones y *webinars*. Este trabajo, que se concentró en el segundo semestre y principalmente entre los meses de noviembre de 2020 y enero de 2021, fue difundido y socializado en jornadas masivas con sostenedores, directivas, educadoras de párvulos y técnicas de jardines infantiles de las cuatro regiones que conforman la Macrozona Norte, visibilizando así el rol de la Agencia en el SAC, y la articulación con la Subsecretaría de Educación Parvularia y la Superintendencia de Educación en el territorio.

Sumado a lo anterior, se estableció una comunicación permanente y fluida con los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP), favoreciendo la vinculación con ellos. En Arica y Parinacota, con el SLEP Chinchorro; en Atacama, con el SLEP Huasco; y en Copiapó, con el SLEP Atacama.

Hacia el cierre de 2020, se destacan tres acciones que dan cuenta del fortalecimiento de la articulación en el territorio. Una de ellas fue el segundo seminario que organizó en conjunto la Macrozona Norte con la Secretaría Regional Ministerial de Educación (Seremi) de Antofagasta, la Fundación Minera Escondida y el CPEIP regional. Así, el 17 de noviembre de 2020 se realizó el seminario denominado "Prácticas Docentes y Gestión de la Evaluación en tiempos de crisis", que relevó tres prácticas de establecimientos de la región y que tuvo como expositor al profesor e investigador Ernesto Treviño.

Otra de las acciones corresponde al seminario “Buenas Prácticas de Desarrollo Profesional Docente Macrozona del Desierto”, que tuvo lugar el 25 de noviembre y fue fruto del trabajo de las mesas de los comités locales del CPEIP en las que la Agencia participó activamente. Este seminario fue realizado en conjunto por las Seremi de Educación de Arica y Parinacota, Tarapacá, Antofagasta y Atacama; el CPEIP; y la Universidad de Antofagasta, y tuvo como principal expositor al doctor en educación Jorge Ulloa.

Por último, en diciembre la Macrozona Norte presentó el primer Reporte de Experiencias de Calidad a los gabinetes del SAC en reuniones virtuales con autoridades de las cuatro regiones que la conforman, hito que constituyó un valioso aporte de la Agencia a cada uno de los territorios.

#### **IV.1. REGIÓN DE ARICA Y PARINACOTA**

La región de Arica y Parinacota presenta una gran riqueza intercultural, producto de la integración con sus países vecinos, Perú y Bolivia. Gracias a esto, se aprecian costumbres y tradiciones que caracterizan a esta zona y le proporcionan una identidad cultural que se expresa en la forma de vivir de sus habitantes.

En esta región, el Plan SAC 2020 definió focos de trabajo en aquellas áreas que la región identificó como críticas en las escuelas en Categoría de Desempeño Insuficiente y Medio-bajo. Estas áreas son: liderazgo directivo, desarrollo profesional docente y gestión de los sostenedores de la región.

Por su parte, durante 2020 la Agencia de Calidad de la Educación realizó un total de trece visitas en la región de Arica y Parinacota; dos de Evaluación en contexto remoto, seis *Mentorías* y cinco de *Agencia Conecta*. Durante el segundo semestre, 38 establecimientos participaron en el *Diagnóstico Integral de Aprendizajes*, con 8.615 estudiantes que respondieron sus instrumentos. En este sentido, la Macrozona Norte realizó una serie de reuniones informativas, sobre distintas temáticas, a nivel de gabinete y también ampliadas con sostenedores y directores de liceos y escuelas de la región. Por último, 1.057 personas participaron en la consulta ciudadana “¿Qué es calidad de la educación en contexto de pandemia?”, impulsada por la Agencia.

Entre las líneas de acción del Plan Regional SAC, destaca la focalización del apoyo del Mineduc y del SAC en su conjunto en las comunidades educativas que más lo necesitan, por medio del fortalecimiento del liderazgo de los equipos directivos y la elaboración de herramientas para trabajar en las áreas más deficientes. En este sentido, se realizó una jornada de trabajo con los equipos directivos de los establecimientos en Categoría de Desempeño Insuficiente, donde la Agencia presentó los principales hallazgos del Reporte de Observación de Clases con el objeto de promover la reflexión respecto de los aspectos susceptibles de mejorar, independiente de la presencialidad de las clases desarrolladas.

Asimismo, se estableció el trabajo del gabinete del SAC de Educación Parvularia, con reuniones periódicas que culminaron con una jornada de difusión con la Subsecretaría de Educación Parvularia y la Superintendencia de Educación Parvularia el 17 de diciembre de 2020, en la que participaron más de 140 personas, entre sostenedores, directoras, educadoras de párvulos, profesionales y técnicas de jardines infantiles de la región de Arica y Parinacota. En estas instancias, se dio a conocer el Modelo de Evaluación y Orientación de Educación Parvularia de la Agencia, la plataforma Lila y sus Emociones, y la puesta en marcha del SAC con la aplicación del DID en marzo de 2021.

En el primer año de pandemia, el jefe del Departamento de Educación de la Seremi de Arica describe que el cambio de la presencialidad a virtualidad en las comunidades escolares significó rediseñar las acciones del SAC y reorientarlas a la nueva realidad. En este contexto, explica que se optó por focalizar los apoyos dispuestos por el sistema en aquellos establecimientos en Categoría de Desempeño Insuficiente, que en esta región eran solo siete en 2020.

Sobre las fortalezas del trabajo SAC en Arica y Parinacota, valora que hubo muchas, dado que se ha logrado trabajar articulada y mancomunadamente entre instituciones para llegar a las escuelas de manera coordinada. Todo esto con un espíritu colaborativo que busca apoyar al establecimiento en la reflexión en torno a la puesta en marcha de acciones que sean pertinentes para sus comunidades educativas.

No obstante, también hay oportunidades de mejora en el SAC. En este sentido, afirma que en la medida que el gabinete SAC se articule, se estará mirando integralmente el territorio y las necesidades de los establecimientos educacionales de la región. De este modo, al plantear desafíos para proyectar los planes regionales SAC, explica que “nosotros tenemos un plan anual regional y estratégico que no solo define focos, sino también indicadores de avance”.

Destaca también que la Seremi de Educación mantiene reuniones constantes con las escuelas rurales, en las que estas pueden plantear situaciones que luego se van abordando de manera conjunta, ya sea con el apoyo de la Secreduc, el Deprov o el SAC. En ese sentido, enfatiza que hay una mirada especial hacia las escuelas rurales, dado que hoy hay un Servicio Local “tratando de solucionar problemas administrativos para luego dedicarnos a lo principal, que es lo pedagógico”. Como gabinete SAC, señala que “nos interesa entregar a los equipos docentes rurales todo el apoyo metodológico que requieran” y da como ejemplo la complejidad del trabajo en aulas multigrado.

Con respecto de la proyección de los desafíos del SAC, comenta sobre la importancia de que la región cuente con profesores destacados en la red Maestros de Maestros, y agrega que “la Evaluación Docente ha resultado muy beneficiosa para los profesores; cada día tenemos más profesores en la red Maestros de Maestros, profesores de excelencia, lo que deriva en que tengamos pocas escuelas en Categoría de Desempeño Insuficiente”.

Hoy en día, el objetivo es disminuir las brechas entre estudiantes, incluyendo posiblemente en 2022 una estrategia de educación rural para generar competencias en los docentes que enseñan para que niños y niñas puedan acceder a una educación de calidad.

## IV.2. REGIÓN DE TARAPACÁ

Durante 2020, la región de Tarapacá fue una de las más afectadas por la pandemia en el norte, debido a la extensa cuarentena decretada entre mayo y octubre. En ese contexto, el gabinete SAC debió implementar las actividades de su Plan Regional en modalidad remota, con el desafío de continuar

entregando orientación y apoyo con responsabilidad e involucramiento de sus distintos actores. En este marco, el gabinete enfatiza que, con adecuadas estrategias, fortalecimiento de capacidades, orientación y apoyos, se pueden lograr procesos efectivos y sustentables de mejoramiento educativo en los establecimientos.

Así, en 2020 el trabajo del SAC en la región de Tarapacá se focalizó en encuentros con sostenedores, equipos directivos y profesores de establecimientos públicos y particulares subvencionados de las provincias de Iquique y del Tamarugal. Por su parte, la Agencia contribuyó a este Plan Regional con cinco Informes de *Visitas de Evaluación y Orientación*; hallazgos de los Reportes de Observación de Clases en establecimientos en Categoría de Desempeño Insuficiente; ocho *Mentorías* para equipos directivos; cinco establecimientos participando de encuentros *Agencia Conecta*; y con el *Diagnóstico Integral de Aprendizajes*, en el que participaron 26 establecimientos y 10.676 estudiantes. Asimismo, 1.528 personas participaron en la consulta ciudadana “¿Qué es calidad de la educación en contexto de pandemia?”, impulsada por la Agencia.

En julio de 2020, el gabinete del SAC realizó jornadas de difusión, orientación y capacitación con la Corporación Municipal de Desarrollo Social de Iquique (Cormudesi) y sostenedores públicos de Alto Hospicio, Huará, Camiña, Colchane, Pozo Almonte y Pica, incorporando también a sostenedores particulares subvencionados cuyos establecimientos se encuentran en Categoría de Desempeño Insuficiente o Medio-bajo. Estos espacios de trabajo permitieron alinear las estrategias de las asesorías técnico-pedagógicas del Mineduc y las orientaciones de la Agencia con las estrategias desarrolladas por los equipos de apoyo municipal y particular subvencionado.

Sumado a lo anterior, se elaboró e implementó un plan de acción articulado para los establecimientos en categoría Insuficiente y Medio-bajo que reciben apoyo u orientación de las instituciones del SAC, mediante una focalización más coordinada de evaluación por parte de la Agencia, una estrategia de apoyo técnico-pedagógico desde la supervisión del Mineduc y el proceso de fiscalización de la Superintendencia de Educación.

La pandemia significó un importante desafío para la articulación del SAC.

En Tarapacá, en marzo de 2020 se interrumpieron las comunicaciones y costó retomarlas, tanto a nivel interno como con sostenedores y directivos, explica la jefa del Departamento de Educación de la Secreduc de Tarapacá. No obstante, destaca fortalezas del gabinete SAC y valora el apoyo del Mineduc a la gestión en el territorio. Otro aspecto que relevó es la unión de las autoridades y los grupos de trabajo del SAC y la capacidad de trabajo y gestión. “Aprovechando las plataformas de videoconferencias, se pudo desarrollar un trabajo más amplio, masivo y cercano con los sostenedores de la región, tanto públicos como privados y con los equipos directivos de las comunidades escolares”, puntualizó.

Durante 2020, la articulación también significó redoblar el trabajo y ampliar las temáticas de la mesa. En este sentido, hubo una permanente comunicación entre las instituciones que conforman el sistema (Seremi de Educación, Deprov, Agencia y Supereduc). No obstante, aún queda por delante el desafío de trabajar en conjunto con las universidades de la región, además de avanzar en un trabajo más enriquecedor con los municipios.

### VI.3. REGIÓN DE ANTOFAGASTA

El Plan Regional de Antofagasta ha focalizado sus esfuerzos en el trabajo con los once establecimientos en Categoría de Desempeño Insuficiente, para lo cual definió tres objetivos: potenciar las capacidades de liderazgo de sostenedores y directores de escuelas en categoría Insuficiente durante tres y cuatro años consecutivos; promover el empoderamiento del SAC de la región, mediante la vinculación con instituciones de educación superior, servicios públicos, instituciones privadas y de la sociedad civil; y apoyar la instalación del SAC en el nivel de educación parvularia.

La Agencia aportó con siete *Visitas de evaluación y orientación*, 17 *Mentorías*, un establecimiento participando de *Agencia Conecta*, información de los Reportes de Observación de Clases, que fueron presentados a los sostenedores y equipos directivos de los once establecimientos en Categoría de Desempeño Insuficiente. De igual modo, promovió la inscripción en el *Diagnóstico Integral de Aprendizajes*, logrando que 47 liceos y 16.679 estudiantes participaran. Además, 1.612 personas participaron en la consulta

ciudadana “¿Qué es calidad de la educación en contexto de pandemia?”, impulsada por la Agencia.

Entre las principales acciones desarrolladas en 2020, destaca la sesión de gabinete SAC con sostenedores, directores y entidades de Asistencia Técnica Educativa (ATE) de los once colegios con tres y cuatro años en categoría Insuficiente, con el objeto de trabajar en torno a los Estándares Indicativos de Desempeño. A ello se suma el encuentro del SAC con subsistemas escolares e instituciones de educación superior, servicios públicos, instituciones privadas y de la sociedad civil de la región de Antofagasta, como la Fundación Minera Escondida y la Red Territorial de Educación Técnico-Profesional.

Por último, se destaca la participación del gabinete SAC en la mesa inter-institucional de educación parvularia y en acciones de instalación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de este nivel en reuniones internas y jornadas de difusión externa con sostenedores, directoras y educadoras de párvulos de jardines infantiles.

#### IV.4. REGIÓN DE ATACAMA

Durante 2020, el Plan Regional del SAC en la región de Atacama no solo centró sus esfuerzos en la entrega de apoyo y orientación a los establecimientos en Categoría de Desempeño Insuficiente, sino que también en promover la participación de todos los liceos y escuelas en el *Diagnóstico Integral de Aprendizajes* y la consulta ciudadana “¿Qué es calidad de la educación en contexto de pandemia?”.

Sumado a ello y a pesar del contexto, las ventajas de las plataformas de comunicación permitieron realizar 22 *Mentorías* para equipos directivos, 17 *Visitas de evaluación en contexto remoto* y dos escuelas participando de encuentros *Agencia Conecta*. Además, en el *Diagnóstico Integral de Aprendizajes* participaron 25 comunidades educativas y un total de 6.661 estudiantes, en tanto que 1.081 personas participaron en la consulta ciudadana “¿Qué es calidad de la educación en contexto de pandemia?”, impulsada por la Agencia.

Sobre el panorama de la gestión escolar y el funcionamiento del gabinete SAC en 2020, la Seremi de Educación de Atacama considera que la situación vivida durante la pandemia trajo importantes cambios. “Todo lo que consideramos que era la libertad de la enseñanza, aprendizaje, diversidad, equidad, calidad y autonomía de las comunidades educativas se vio empañado bruscamente con el cierre de los colegios en marzo”.

Pese a lo anterior, destaca algunos aspectos de la mesa SAC: “La relación entre nosotros es bastante buena, participamos de las reuniones y tratamos de algo hacer como proyecto. Sin embargo, obviamente no podemos decir que ha sido un buen año para la mesa SAC, porque fue un año de pandemia”. Asimismo, con respecto al desarrollo de las actividades escolares, señala que “en el siglo XXI debemos meternos en nuevos procesos de enseñanza-aprendizaje” y anticipa que “lo que viene ahora es que nos ahorraremos distancia y todo será *online*; el desafío es aprovechar estas ventajas tecnológicas”.

Con respecto al avance de la articulación y los desafíos del SAC en Atacama, la autoridad destaca que “como ministerio hemos hecho todo; en articulación todo lo que veníamos haciendo en modalidad presencial era muy rico”. Entre los desafíos futuros, plantea la necesidad de seguir acompañando a las escuelas para conocer de primera fuente sus problemas, considerando que los aprendizajes se han visto afectados considerablemente.

Por último, destaca como hito el logro de que todas las comunidades de educación parvularia iniciaran el proceso de puesta en marcha del Sistema de Aseguramiento de la Calidad para este nivel.

#### **IV.5. ARTICULACIÓN SUPERVISOR – EVALUADOR EN TERRENO**

Uno de los aspectos transversales de mayor importancia para la articulación del SAC, en el marco de las *visitas de evaluación y orientación*, es la coordinación del trabajo en terreno de supervisores del Mineduc y evaluadores de la Agencia. En este sentido, se destacan los esfuerzos realizados para notificar oportunamente la realización todas las visitas, a cada una de los departamentos provinciales del país, por parte de las jefaturas de Macrozona de la Agencia, permitiendo establecer un tiempo prudente para la coordinación con los profesionales que apoyan los establecimientos educacionales.

Asimismo, cabe señalar que la posibilidad de establecer contacto remoto, incrementó el encuentro entre profesionales previo a las visitas y se valora que a través de estas reuniones se consiguió fortalecer un intercambio de información y datos sobre el trabajo realizado con escuelas y liceos, muy valioso como marco de referencia y contexto para la evaluación posterior.

A su vez, a partir del levantamiento de información realizado por el nivel central de la Agencia, respecto de la coincidencia de los focos de acompañamiento propuestos por el Mineduc y las recomendaciones formuladas por la Agencia en los informes de evaluación y orientación, se pudo establecer que en más del 80% de los casos, estas recomendaciones y los focos presentan algún nivel de vinculación. Esto se destaca pues además de aportar al cumplimiento de lo mandatado desde el SAC sobre establecer espacios permanentes de vinculación e integración entre instituciones, contribuye a llegar a los establecimientos educacionales con un discurso común que favorece el trabajo de las comunidades educativas.

# V. Implementación de dispositivos de evaluación y orientación 2020

## V.1. LOCALIZACIÓN DE LOS DISPOSITIVOS DE EVALUACIÓN Y ORIENTACIÓN IMPLEMENTADOS

Macrozona **Norte**  
**Región Arica y Parinacota**



Comuna	Visitas de Evaluación y Orientación	Mentoría	Agencia Conecta	Total de Visitas 2020
ARICA	2	6	5	13
<b>Total de Visitas</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>13</b>

Macrozona **Norte**  
**Región de Tarapacá**



Comuna	Visitas de Evaluación y Orientación	Mentoría	Agencia Conecta	Total de Visitas 2020
ALTO HOSPICIO	2	2	0	4
COLCHANE	0	0	1	1
IQUIQUE	3	4	4	11
PICA	0	1	0	1
POZO ALMONTE	0	1	0	1
<b>Total de Visitas</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>18</b>

Macrozona **Norte**  
**Región de Antofagasta**



Comuna	Visitas de Evaluación y Orientación	Mentoría	Agencia Conecta	Total de Visitas 2020
ANTOFAGASTA	4	12	1	17
CALAMA	1	3	0	4
MARÍA ELENA	0	1	0	1
MEJILLONES	1	0	0	1
TALTAL	1	0	0	1
TOCOPILLA	0	1	0	1
<b>Total de Visitas</b>	<b>7</b>	<b>17</b>	<b>1</b>	<b>25</b>

Macrozona **Norte**  
**Región de Atacama**



Comuna	Visitas de Evaluación y Orientación	Mentoría	z	Total de Visitas 2020
CALDERA	1	0	0	1
CHAÑARAL	1	2	0	3
COPIAPÓ	9	12	1	22
HUASCO	1	2	0	3
TIERRA AMARILLA	4	3	0	7
VALLENAR	1	3	1	5
<b>Total de Visitas</b>	<b>17</b>	<b>22</b>	<b>2</b>	<b>41</b>

## V.2. RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE DISPOSITIVOS DE EVALUACIÓN Y ORIENTACIÓN 2020

Debido a la pandemia, desde marzo de 2020 la Agencia tuvo que adaptar rápidamente sus estrategias para atender las necesidades educativas de los establecimientos, de manera de dar cumplimiento a su mandato legal de evaluar y orientar el sistema educativo para que este propenda al mejoramiento de la calidad y equidad de las oportunidades educativas que ofrece.

### V.2.1. Agencia Orienta: Mentoría para equipos directivos

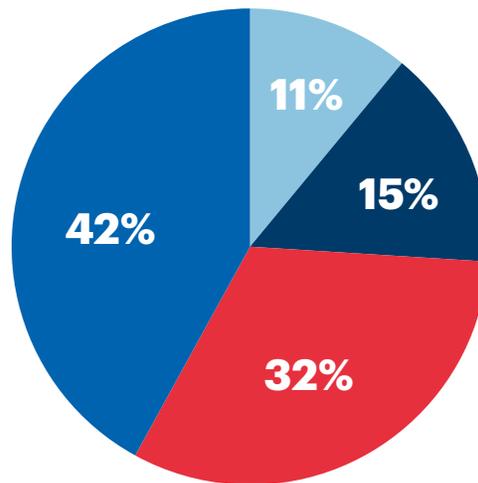
En primera instancia, el equipo de profesionales de la División de Evaluación y Orientación de Desempeño, en conjunto con evaluadores de las distintas Macrozonas, diseñaron la estrategia *Agencia Orienta: Mentoría para equipos directivos*, con el propósito de orientar a los equipos mediante herramientas técnicas que faciliten un adecuado desarrollo de procesos, prácticas, estrategias o acciones de la gestión institucional en contexto de pandemia.

Esta estrategia considera el desarrollo de un diagnóstico de las necesidades de las comunidades educativas visitadas, priorizando en conjunto entre los equipos directivos y los profesionales de la Agencia en alguna de las siguientes temáticas: contención emocional, liderazgo, gestión curricular, evaluación de los aprendizajes y uso de recursos para la gestión pedagógica. A partir de ello, se prepara un plan de orientación que sugiere el uso de herramientas ya disponibles en el sistema, con indicaciones de uso contextualizadas y, finalmente, se realiza el seguimiento de su implementación para el cierre de la *Mentoría*. Esta estrategia de carácter remoto y su focalización en el diálogo orientador de los establecimientos educacionales, así como su plan de orientación y su etapa de seguimiento, responden a las innovaciones dispuestas por la Agencia como forma de adaptación al contexto de pandemia.

Los establecimientos que recibieron *Mentorías* en la Macrozona Norte fueron 53, distribuidos porcentualmente en las cuatro regiones como se presenta en el siguiente gráfico.

Gráfico N° 1:

### Distribución de Mentorías por región en la Macrozona Norte

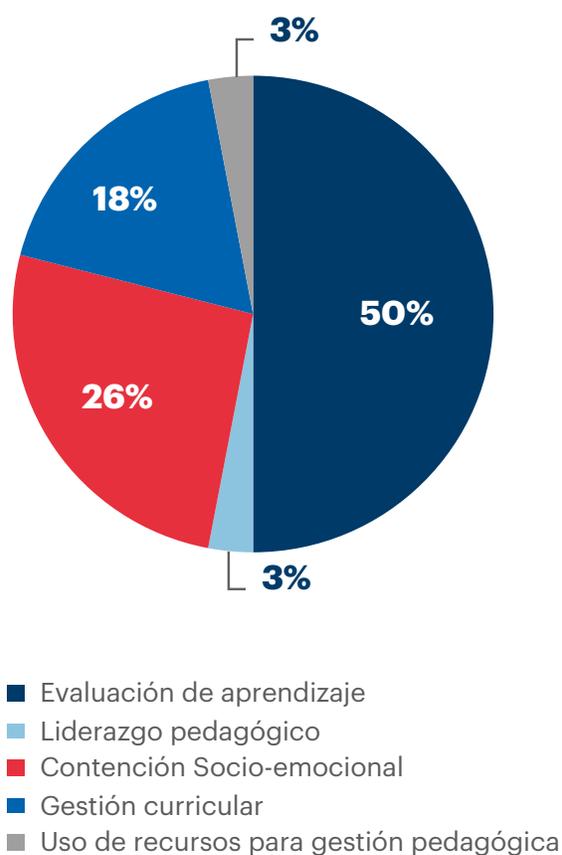


■ Arica y Parinacota ■ Tarapacá ■ Antofagasta ■ Atacama

Durante el desarrollo de los diagnósticos, los establecimientos, en conjunto con los evaluadores, identificaron como necesidades prioritarias la evaluación de los aprendizajes, la contención socioemocional y la gestión curricular. En el siguiente gráfico se puede observar la distribución porcentual de las temáticas abordadas.

Gráfico N°: 2

### Temáticas Priorizadas en Mentoría para equipos directivos en Macrozona Norte



En respuesta a las necesidades identificadas, los planes de orientación desarrollados por los equipos de evaluadores de la Agencia en el ámbito de la evaluación de los aprendizajes entregaron herramientas a los establecimientos, principalmente a sus equipos técnicos y docentes, para la implementación de estrategias de retroalimentación efectiva y de evaluación formativa en el aula.

En cuanto a la gestión curricular, las orientaciones se relacionan con el desarrollo de estrategias pedagógicas en contexto de educación remota, la priorización curricular, la entrega de recursos digitales e impresos para el autoaprendizaje y conferencias, entre otras. En lo que respecta a la contención socioemocional, los recursos escogidos entregan indicaciones a los equipos directivos y de convivencia escolar para el manejo del estrés, y recomendaciones para propiciar el bienestar emocional de niños y adultos en tiempos de pandemia.

Cabe señalar que esta estrategia considera una instancia de seguimiento y cierre de las *Mentorías*, dos semanas después de su ejecución, en las que se pudo advertir que gran parte de los establecimientos implementaron todas las herramientas sugeridas. A su vez, en conversaciones con los equipos directivos en torno a los planes de orientación entregados, la mayoría de estos valoraron el trabajo realizado por la Agencia, reconociendo el trato cercano, empático y contenedor de los funcionarios y su rol profesional en la entrega de recomendaciones que no representaran una sobrecarga, sino una ayuda para su labor. En este sentido, valoran el aporte de los planes contextualizados a sus necesidades y la presentación de herramientas útiles, con sugerencias de uso, factibles de implementar.

Por su parte, los equipos de evaluadores de la Agencia relevan el rol orientador de la institución con la implementación de esta estrategia, y valoran la posibilidad de brindar orientaciones a las escuelas sobre la base de sus necesidades y no de un marco estandarizado. Asimismo, recogen la importancia de hacer un seguimiento a la estrategia implementada, de modo de obtener información de primera fuente sobre lo que ocurre después de la visita, innovación incorporada en este dispositivo dadas las posibilidades que abre el contacto remoto.

Sumado a lo anterior, se reconoce que las *Mentorías* han permitido resituar en un lugar de importancia dentro de la gestión escolar el desarrollo de estrategias de contención socioemocional a estudiantes y funcionarios, considerando el bienestar emocional como un factor clave para el desarrollo de los aprendizajes.

Por último, los equipos evaluadores destacan la posibilidad de desarrollar y poner en práctica diversas habilidades, entre las que se destacan la flexibilidad y rápida adaptación a los cambios (tanto al contexto social como a las acciones y estrategias institucionales), la escucha activa, la empatía, la contención y la valoración del trabajo de las comunidades educativas.

### V.2.2. Visitas de Evaluación y Orientación

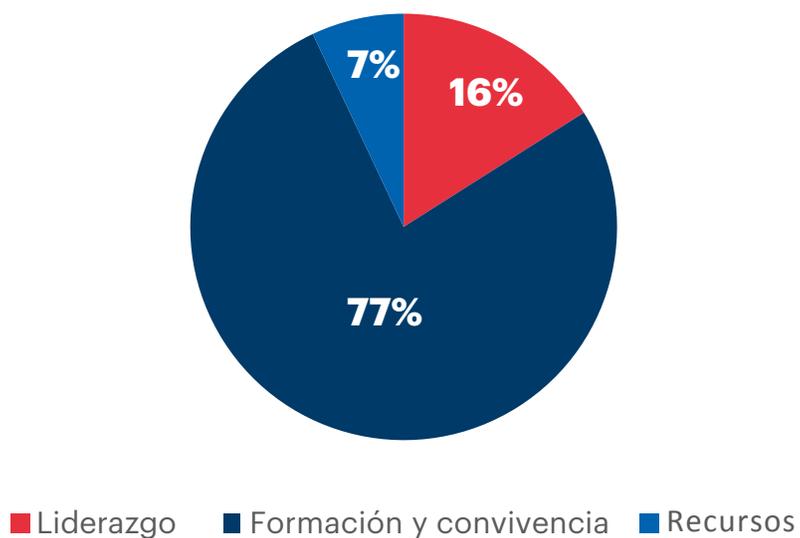
Las *Visitas de Evaluación y Orientación* fueron ajustadas al nuevo contexto, tomando como base el artículo 13° de la ley 20529, que señala que “las evaluaciones de desempeño podrán ser realizadas mediante requerimientos de información, visitas evaluativas u otros medios idóneos”. Así, se diseñó la Visita de Evaluación y Orientación en modalidad remota, que se sustenta en una selección de Estándares Indicativos de Desempeño factibles y relevantes de evaluar en el contexto que se estaba viviendo, llegando a solo 29 de los 59 establecidos. Esto permitió recoger información específica en distintos ámbitos de la gestión escolar, y proporcionar orientaciones pertinentes al contexto de pandemia y a la particularidad de cada establecimiento.

La visita remota evalúa dos dimensiones de la gestión escolar establecidas en los Estándares Indicativos de Desempeño. La primera es Gestión Pedagógica y sus respectivas subdimensiones, dado que las *Mentorías* permitieron constatar que los establecimientos solicitan mayor orientación y apoyo en dicha dimensión y que los mayores ajustes e innovaciones desarrollados por estos se enfocan en este ámbito. La segunda dimensión es escogida de manera participativa con el establecimiento, en base a una reflexión en torno a los aspectos que se encuentran más o menos fortalecidos en sus procesos de gestión. Esta es una de las principales novedades de esta visita, instancia que abrió espacios de colaboración en torno a la evaluación del desempeño de los establecimientos educacionales, en un momento complejo para ello, considerando las tensiones que el contexto de pandemia ya proponía.

En el caso de la Macrozona Norte, el siguiente gráfico muestra los porcentajes en que las tres dimensiones restantes fueron escogidas:

Gráfico N° 3:

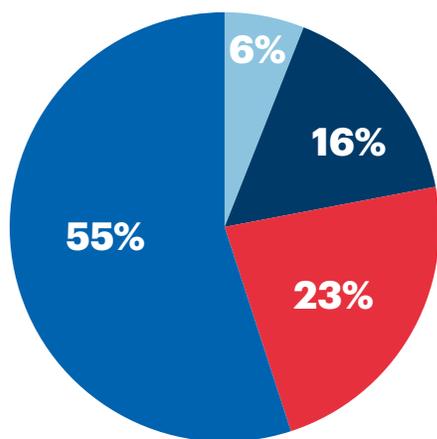
### Segunda Dimensión Seleccionada en Establecimientos Visitados en la Macrozona Norte



A modo general, los establecimientos que recibieron Visita de Evaluación y Orientación en modalidad Remota en la Macrozona Norte fueron 31, y se distribuyen territorialmente de la siguiente forma:

Gráfico N° 4:

### Distribución de Visitas de Evaluación y Orientación en modalidad remota en la Macrozona Norte



■ Arica y Parinacota ■ Tarapacá ■ Antofagasta ■ Atacama

En específico, en las reuniones, entrevistas y encuestas aplicadas durante las visitas, los equipos evaluadores recogieron información de la gestión de los establecimientos con el propósito de estimar el nivel de desarrollo de los Estándares Indicativos de Desempeño priorizados. Posteriormente, en la instancia del Taller de Análisis Conjunto se dan a conocer al establecimiento, los resultados preliminares de la evaluación y el nivel de desarrollo de los estándares de las dos dimensiones evaluadas, los cuales han sido rubricados en una de las siguientes categorías: No desarrollado<sup>5</sup>, En desarrollo<sup>6</sup>,

<sup>5</sup>No hay evidencia que sustente el desarrollo de acciones, prácticas o procesos en el contexto actual.

<sup>6</sup>Hay evidencia que sustente el desarrollo de algunas acciones, prácticas o procesos en el contexto actual, pero aún se puede mejorar.

Desarrollado<sup>7</sup>, Desarrollo destacado<sup>8</sup> y No aplica<sup>9</sup>. A partir de ello, se genera un espacio para que el establecimiento comparta sus apreciaciones y contribuya en la mirada evaluativa de dicho análisis, para acordar en conjunto los principales resultados de la evaluación, e identificar fortalezas y debilidades de la gestión del establecimiento en el contexto actual que irán finalmente plasmadas en el Informe de Visita. Una vez más, los ajustes a los dispositivos de evaluación permitieron a la institución incorporar espacios de colaboración con las escuelas y liceos, mejorándolos en beneficio de las comunidades escolares. Cabe señalar que este taller se enfoca en la orientación, ya que se busca intercambiar opiniones y que los actores aporten nueva información.

Como resultado de la evaluación de las dimensiones Gestión Pedagógica y Formación y Convivencia (esta última por ser la que concentra la mayor parte de las priorizaciones de los establecimientos), se puede afirmar que los estándares que concentran el mayor y menor nivel de avance, son los siguientes:

En la dimensión Gestión Pedagógica, los estándares con mayor nivel de desarrollo son el 6.3 (“El equipo directivo y los docentes identifican a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades sociales, afectivas y conductuales, e implementan medidas efectivas para apoyarlos”), el 4.1 (“El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan la implementación efectiva de las Bases Curriculares y los programas de estudio”) y 4.2 (“El director y el equipo técnico-pedagógico acuerdan con los docentes lineamientos pedagógicos comunes para la implementación efectiva del currículum”).

Por su parte, en la dimensión Formación y Convivencia los estándares más desarrollados son el 7.2 (“El profesor jefe acompaña activamente a los estudiantes de su curso y los orienta formativa y académicamente”) y el 7.5 (“El equipo directivo y los profesores jefe promueven de manera activa que las familias y los apoderados se involucren y participen en el proceso educativo de los estudiantes”).

<sup>7</sup> Hay evidencia que sustenta el desarrollo de acciones, prácticas o procesos que cumplen cabalmente con lo expresado en el descriptor, el trabajo en torno a este EID podría constituirse en una fortaleza evidente.

<sup>8</sup> Hay evidencia que sustenta el desarrollo de acciones, prácticas o procesos que sobrepasan positivamente lo expresado en el descriptor.

<sup>9</sup> No hay evidencia suficiente para rubricar el estándar.

En tanto, los estándares con menor nivel de desarrollo en Gestión Pedagógica son el 4.4 (“El equipo directivo y el técnico-pedagógico acompañan a los docentes mediante la observación y retroalimentación de clases”), el 4.5 (“El director y el equipo técnico-pedagógico coordinan un proceso efectivo de evaluación y monitoreo de los aprendizajes para la toma de decisiones pedagógicas”), el 5.4 (“Los docentes monitorean el aprendizaje de sus estudiantes y les entregan retroalimentación constante durante las clases”) y el 5.2 (“Los docentes usan estrategias efectivas de enseñanza-aprendizaje para el logro de los Objetivos de Aprendizaje”). A su vez, en Formación y Convivencia los estándares que tienen un menor nivel de desarrollo son el 9.5 (“El equipo directivo promueve la participación activa de los distintos estamentos de la comunidad educativa para apoyar la formación de los estudiantes”) y el 8.2 (“El equipo directivo y los docentes valoran y promueven la diversidad, incluyendo la equidad de género, como parte de la riqueza de los grupos humanos, y previenen cualquier tipo de discriminación”).

Como ya se señaló, a partir de los estándares más y menos desarrollados se priorizan, en conjunto con el establecimiento, dos fortalezas y dos debilidades, siendo estas últimas la base de las orientaciones que se entregan en los Informes de Visita. De este modo, las principales necesidades del ámbito pedagógico derivan en recomendaciones y herramientas para la implementación de acciones de acompañamiento docente durante el desarrollo de las clases; generar estrategias de apoyo al quehacer pedagógico para avanzar en el logro de los Objetivos de Aprendizaje; y potenciar estrategias de enseñanza, evaluación y retroalimentación de los aprendizajes. Por su parte, en el ámbito de la convivencia escolar las sugerencias entregadas apuntan a involucrar activamente a los diferentes actores educativos en el proceso de enseñanza-aprendizaje y generar acciones para responder a la diversidad.

Cabe mencionar que el trabajo en torno a las recomendaciones es reconocido y valorado por los establecimientos, pues estas consideran su situación contextual, necesidades particulares y recursos, y representan un aporte a su quehacer. En este sentido, a partir de la experiencia de las *Mentorías*, las recomendaciones son entregadas de manera más específica, detallando los pasos que debería seguir el establecimiento. Esto cobra especial relevancia para los equipos evaluadores, pues fortalece la calidad de los informes y

facilita el análisis y uso por parte de sus destinatarios. De este modo, se logra optimizar la eficacia de las recomendaciones, dotándolas de pertinencia, oportunidad y especificidad, lo que se complementa con la entrega de herramientas, documentos, talleres, material audiovisual, entre otros; dispuestos por distintas instituciones del sistema educativo, organizados y ajustados a las necesidades de los establecimientos visitados, otra novedad de la visita de evaluación y orientación.

## VI. Experiencias representativas del trabajo desarrollado durante 2020

2020 estuvo cargado de aprendizajes para las comunidades educativas y las instituciones que integran el sistema. Como muestra de ello, a continuación, se presentan dos experiencias que vinculan al territorio con sus características socioculturales, y cómo estas permean los contextos educativos.

## VI.1. MIGRACIÓN Y RETENCIÓN ESCOLAR

El anterior Reporte de Experiencias de Calidad 2019, facilitó el levantamiento de antecedentes y características propias de la cultura de la Macrozona Norte, y puso de relieve la migración como un factor preponderante en el contexto educativo Macrozonal, tanto de pueblos originarios andinos como de otros países de Latinoamérica.

En este contexto, en una reunión SAC de la región de Antofagasta, el jefe del Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM) de Mejillones levantó la inquietud sobre el Complejo Educacional Juan José Latorre de dicha comuna, cuya Categoría de Desempeño se ve conflictuada por el indicador de Retención Escolar, dada la alta rotación de estudiantes migrantes.

Posteriormente, el equipo Macrozonal realizó un análisis de todos los establecimientos de la Macrozona Norte para encontrar casos similares. De este modo, se logró identificar otros dos casos en la misma región, la Escuela Claudio Arrau y el Liceo Radomiro Tomic, ambos de la comuna de Calama y que tienen un alto porcentaje de matrícula migrante.

En los tres establecimientos, el indicador de Retención Escolar se vio afectado por casos de estudiantes que se van del país o que cambian de Identificador Provisorio Escolar (IPE) a RUN. En ambos casos, estos desaparecen del sistema y se producen situaciones en que los establecimientos obtienen cero puntos en el indicador de Retención Escolar.

Lo anterior puso de manifiesto la necesidad de que el análisis de los Indicadores de Desarrollo Personal y Social (IDPS), en particular el de Retención Escolar, dé un trato equitativo a los establecimientos que reciben a estudiantes migrantes y sus familias.

Al respecto, para avanzar en políticas públicas que apoyen a los establecimientos, considerando el valor de la labor que realizan con estudiantes migrantes, se mantuvieron conversaciones con la División de Estudios y el Consejo de la Agencia, y también se realizó una entrevista grupal a las direcciones de estos establecimientos, para recabar antecedentes que permitieran comprender en profundidad esta situación y buscar formas de mejorarla.

Para la Macrozona Norte es fundamental relevar este tipo de experiencias y enfatizar en el gran compromiso de la Agencia con los establecimientos y los estudiantes chilenos y extranjeros que llegan al país. Estas experiencias dan cuenta de una institución que aprende de las necesidades del territorio, escucha activamente a las comunidades y las apoya técnicamente, mostrando una gran capacidad de adaptación y descentralización, siempre avanzando en los objetivos y necesidades del sistema educativo.

## **VI.2. ESTRATEGIAS DE ORIENTACIÓN: MENTORÍA PARA EQUIPOS DIRECTIVOS Y AGENCIA CONECTA**

Dadas las condiciones de conectividad y ruralidad de muchas escuelas de la Macrozona Norte, el inicio de 2020 fue especialmente complejo, puesto que debieron suspender sus actividades luego de dos semanas de clases. Un ejemplo de ello es el caso de la Escuela Fuerte Baquedano de Pozo Almonte.

Su recién asumida directora, Mariana Zarricueta, recuerda lo que significó replantearse todo lo que ya habían planificado para cumplir con la cobertura curricular. “Realizamos una encuesta a las y los estudiantes para saber cómo se sentían, pues incluso había algunos que cursaban su primer año de escolaridad y no sabíamos cómo estaban”. El objetivo de esta encuesta era conocer el estado socioemocional de la comunidad educativa; sus resultados mostraron que un 80% del alumnado sentía miedo, ansiedad y frustración ante las tareas escolares y situaciones familiares producidas por la pandemia. Eso obligó a detener las estrategias de cobertura curricular, poner atención a las nuevas necesidades y centrarse en los aspectos socioemocionales de sus estudiantes y en la contención escolar y familiar.

La directora comenta que, al analizar los datos con el equipo docente, pudieron darse cuenta de que “la conectividad era baja, un 60%, y no podíamos dejar al 40% afuera sin clases”. Así, la estrategia que se puso en marcha fue trabajar el ámbito socioemocional a través de un proyecto de vinculación con la comunidad educativa, denominado “Ahora más que nunca estamos todos unidos”. No obstante, no contaban con una evaluación o retroalimentación de las acciones asociadas al proyecto, sumado a que permanentemente tuvieron la inquietud de cuándo podrían retomar el trabajo curricular sin descuidar lo socioemocional.

Mientras todo ello ocurría, recibieron una invitación de la Agencia para inscribirse en la estrategia *Mentoría para equipos directivos*, que tiene su foco en la orientación y la contención. De este modo, a partir del trabajo realizado con el panel de evaluadoras de la Agencia, se diseñó un plan de orientación que contemplaba la retroalimentación efectiva como centro de la práctica y se entregó diverso material de apoyo y literatura al respecto. Con todo esto, se decidió junto al equipo docente retroalimentar en clases los Objetivos de Aprendizaje más descendidos antes de seguir avanzando en la cobertura de la priorización, sin pausar las acciones de contención socioemocional.

A la escuela, implementar esta estrategia le valió una nueva invitación de la Agencia, esta vez a presentar su acción destacada a otros establecimientos en *Agencia Conecta*. El objetivo de *Agencia Conecta* es reunir a establecimientos que tienen desafíos comunes en algún ámbito de la gestión escolar, y orientarlos a partir de experiencias destacadas que han sido identificadas en otros establecimientos en contexto de pandemia. Al respecto, la directora señala: “sentimos reconocimiento y orgullo, nos hicieron sentir visibles y ello impactó de forma positiva a nuestra comunidad educativa”.

Para la Escuela Fuerte Baquedano, todo lo trabajado en 2020 y su vínculo con la Agencia trajo claridad en el liderazgo, profundidad en el trabajo colaborativo y la capacidad de tomar decisiones en base a evidencia. Ello, además de los resultados obtenidos con el alumnado, propició un acercamiento de la familia a la escuela que fortaleció el sentido de comunidad escolar.

# VII. Conclusiones y desafíos

## VII.1. ALGUNAS CONCLUSIONES A LA LUZ DE LA INFORMACIÓN DESARROLLADA Y DE LAS VIVENCIAS CON LAS COMUNIDADES ESCOLARES

En función de la información desarrollada y de las vivencias con las comunidades escolares, se puede concluir que el trabajo de la Agencia cobra especial relevancia en el contexto de pandemia, dado que ofrece a los establecimientos guías específicas para el desarrollo de procesos, prácticas y estrategias institucionales en periodo de contingencia. Al respecto, las comunidades, en su amplia mayoría, agradecen las visitas realizadas y la orientación que les entregaron los equipos evaluadores, destacando la flexibilidad, empatía y dedicación en su labor.

Por último, es importante mencionar que a través de las *Mentorías* se pudo ampliar la mirada de las comunidades educativas, ya que estas reconocen como una de sus principales necesidades el apoyo socioemocional, pero vinculado con los procesos pedagógicos y los resultados de aprendizaje.

## **VII.2. ALGUNAS CONCLUSIONES A LUZ DEL TRABAJO ENTRE EVALUADORES Y SUPERVISORES: FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA**

En el marco de la articulación del trabajo de evaluadores y supervisores en el territorio, a pesar de los avances en la materia, aún queda el desafío de ampliar los espacios de intercambio profesional que permitan consolidar las instancias hasta ahora implementadas, resguardando la participación activa de cada uno de acuerdo a su rol, para el beneficio de las comunidades escolares. En la misma línea, sería oportuno asegurar cada vez más la participación de los supervisores en las visitas de la Agencia, mediante una coordinación más efectiva y oportuna, pudiendo así asegurar la alineación de las acciones que ambas instituciones desarrollan, en directo beneficio de la gestión escolar y los estudiantes.

## **VII.3. DESAFÍOS DE LA MACROZONA NORTE A LA LUZ DE LO TRABAJADO DURANTE 2020**

En este contexto de incertidumbre a causa de la pandemia, surgen nuevos desafíos institucionales para dar respuesta rápida y oportuna a las necesidades de los establecimientos educacionales de la Macrozona.

### **VII.3.1. Enfatizar en el rol de evaluación y orientación**

A raíz de la implementación de las diferentes estrategias con las que la Agencia visitó a los establecimientos educacionales en 2020, es posible concluir que es necesario que la institución siga avanzando en afianzar el rol mandado por ley para que las comunidades educativas reciban una evaluación oportuna, que les permita mirar su desempeño en los distintos ámbitos de la gestión y contar con información para proyectar acciones tendientes a subsanar sus debilidades y aspectos más urgentes. Asimismo, debe continuar entregando orientaciones contextualizadas y herramientas que guíen la toma de decisiones para impulsar cambios en beneficio del alumnado, mediante espacios de reflexión y análisis en conjunto con las comunidades educativas.

De este modo, es importante potenciar la difusión del sentido de las visitas que realiza la Agencia, enfatizando en su carácter evaluativo, pero sobre todo, de orientación para la mejora de la gestión educativa y la toma de decisiones en los establecimientos educacionales y de este modo, contribuir a disminuir el estrés que el contexto ha traído a las comunidades escolares y que puede verse exacerbado frente a instancias evaluativas externas.

### **VII.3.2. Ampliar la cobertura de establecimientos visitados**

Otro desafío es el diseño y la implementación de nuevas estrategias que nos permitan llegar a establecimientos considerando las distintas realidades del contexto territorial, por ejemplo, ruralidad, situación sanitaria, conectividad y recursos. Por ello, es necesario idear otras estrategias que consideren estas diferencias y faciliten la participación activa de las comunidades educativas. En este sentido, también es posible mejorar las ya existentes, evaluando, por ejemplo, la posibilidad de incluir nuevas etapas de seguimiento a las orientaciones entregadas, recogiendo la experiencia y opinión de los establecimientos visitados o poniendo de relieve otros elementos que sea necesario atender en su gestión educativa.

En línea con lo anterior, también sería valioso orientar a las comunidades para que desarrollen instrumentos que les permitan analizar y autoevaluar su propia realidad contextual y, en base a ello, identificar elementos que inciden directamente en la mejora de los aprendizajes de sus estudiantes, llegando de este modo a más establecimientos educacionales, con herramientas pertinentes y contextualizadas.

Abordar estos desafíos contribuiría a la gestión de los establecimientos educacionales que no han sido visitados, proporcionándoles evaluaciones contextualizadas y pertinentes que se traduzcan en orientaciones para mejorar la gestión de sus comunidades educativas y, en consecuencia, a las y los estudiantes de todos los rincones del país.



**Reporte de  
Experiencia  
de Calidad  
Macrozona Norte**



[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)