


MACROZONA CENTRO SUR

y su adaptación al contexto de pandemia

**Reporte de
Experiencia
de Calidad**



Agencia de
Calidad de la
Educación



Índice

I. Introducción	5
II. Objetivo del Reporte	8
II.1. Objetivo general	8
II.2. Objetivos específicos	8
III. Contexto del trabajo implementado por la Macrozona Centro Sur en 2020	9
III.1. Caracterización sociodemográfica de la Macrozona	10
III.2. La Macrozona Centro Sur en el contexto sanitario 2020	11
IV. Articulación en el marco del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación 2020	13
IV.1. La Macrozona Centro Sur en el contexto del SAC	14
IV.2. Difusión de iniciativas de la Agencia en el territorio	15
V. Implementación de dispositivos de evaluación y orientación 2020	20
V.1. Localización de los dispositivos de evaluación y orientación implementados	20
V.2. Resultados de la implementación de dispositivos de Evaluación y Orientación 2020	25
VI. Algunos elementos centrales del trabajo desarrollado por las comunidades educativas durante 2020	34
VI.1. Comunidades escolares con necesidades compartidas a lo largo del país	35
VI.2. Trabajo colaborativo en la adversidad	36
VI.3. Fortalecer roles para orientar mejor	37
VII. Conclusiones y desafíos	39
VII.1. A nivel de sistema educativo	39
VII.2. A nivel de Sistema de Aseguramiento de la Calidad	40
VII.3. A nivel de la Agencia de Calidad de la Educación	41
VII.4. Aprendizajes y proyecciones de los equipos directivos en el contexto de las Mentorías	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 Centro Sur

Agencia de Calidad de la Educación

www.agenciaeducacion.cl

contacto@agenciaeducacion.cl

O'higgins 330, Piso 4

Concepción, 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)¹, 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

¹ 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 Centro Sur 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 Centro Sur.
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 Centro Sur.
3. Identificar experiencias particulares y aprendizajes que la Macrozona Centro Sur 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 Centro Sur con el territorio.

III. Contexto del trabajo implementado por la Macrozona Centro Sur en 2020

La Macrozona Centro Sur tiene sus oficinas en la ciudad de Concepción, región del Biobío, y en 2020 cumplió siete años de funcionamiento. En sus inicios, su personal lo conformaban solo tres profesionales, llegando hoy a 38 funcionarios entre el encargado de la Macrozona, los coordinadores y los equipos de administración y de evaluadores. En sus años de funcionamiento, la Macrozona ha implementado cerca de 510 visitas y más de 100 jornadas de orientación e información con comunidades educativas y sostenedores, entre otros.

III.1. CARACTERIZACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA DE LA MACROZONA²

La Macrozona abarca cuatro regiones de la zona centro sur del país. A continuación, se realiza una breve caracterización sociodemográfica de cada una de ellas para entregar contexto del territorio en el que la Agencia realiza sus funciones a través de esta oficina.

- **Región del Maule:** Tiene su capital regional en la ciudad de Talca y cuenta con una superficie territorial de 30.296,10 km², dividida administrativamente en las provincias de Curicó, Talca, Linares y Cauquenes, y en 30 comunas. En términos demográficos, registra 1.044.950 habitantes, de los cuales el 73,2% se concentra en áreas urbanas, mientras que el 26,8% en sectores rurales. En términos económicos, destaca el ejercicio de actividades silvoagropecuarias, entre ellos el cultivo de remolacha, arroz, fruticultura, plantaciones forestales y productos derivados de la madera, además de una importante actividad vitivinícola, que representa un tercio de los cultivos de vid del país.
- **Región de Ñuble:** Esta región tiene una superficie territorial de 13.178,5 km², lo que corresponde a un 35,6% de la superficie que conformaba la región del Biobío. Se encuentra organizada en las provincias de Diguillín, Punilla e Itata, y la conforman 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 sectores rurales. En el ámbito económico, destacan actividades como 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 km² y organizacionalmente se estructura en tres unidades provinciales: Arauco, Biobío y Concepción, las cuales se dividen en 33 comunas. Tiene su

²Información obtenida de fuentes de las intendencias respectivas y del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), particularmente la derivada del Censo 2017.

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. Con 1.556.805 habitantes, es la tercera región más poblada del país, después de la Metropolitana y la de Valparaíso, y un 88,6% de su población se concentra en áreas urbanas. Con respecto a su composición demográfica, es relevante mencionar que presenta un alto índice de habitantes pertenecientes a pueblos originarios, alcanzando el 11% de la población total, de quienes el 94,9% corresponde al pueblo Mapuche.

- **Región de La Araucanía:** Esta región tiene una superficie de 31.842,30 km², se divide en las provincias de Cautín y Malleco. Cuenta con 32 comunas y su capital regional es la ciudad de Temuco. Tiene 957.224 habitantes, de los cuales el 70,9% reside en áreas urbanas, mientras que el 29,1% en sectores rurales. Demográficamente, cuenta con la mayor concentración de población originaria en la Macrozona, que alcanza al 34% del total de habitantes de la región, de quienes prácticamente la totalidad se reconoce parte del pueblo Mapuche. En relación a la economía, se destacan las actividades silvoagropecuarias, que constituyen la base del desarrollo regional.

III.2. LA MACROZONA CENTRO SUR EN EL CONTEXTO SANITARIO 2020

Sin duda, a inicios de 2020, la pandemia por covid-19 golpeó a todo el territorio que comprende la Macrozona Centro Sur, siendo la región del Biobío una de las que mantuvo algunos de los ciclos de cuarentena más extensos a nivel nacional. De acuerdo a información levantada por la Universidad de Santiago de Chile⁴, Lota, Coronel, Penco, Tomé y Hualpén estuvieron dentro de las comunas con las cuarentenas más largas en el territorio nacional durante el

³ Información obtenida de fuentes de las intendencias respectivas y del Instituto Nacional de Estadísticas (INE), particularmente la derivada del Censo 2017.

⁴ Mapa Comunal del Grupo Epidemiológico Matemático de la Universidad de Santiago (USACH).

primer semestre del año. Asimismo, la región sumó solo entre marzo y agosto más de 13.000 contagios por covid-19, según datos oficiales del Minsal⁵. Esta situación se fue replicando durante el año en otras regiones de la Macrozona, como Ñuble, que fue una de las primeras del país en establecer cordones sanitarios producto de los altos índices de contagio. Ello provocó continuos retrocesos de fases del Plan Paso a Paso⁶, complejizando la programación de actividades o la implementación de *Visitas de Evaluación y Orientación* en el territorio. A ello se sumaron otros factores, por ejemplo, que en ocasiones integrantes clave de las comunidades educativas debieron hacer uso de licencias médicas producto de contagios o cuadros de estrés debido a la situación que el país estaba enfrentando.

Si bien durante el año las condiciones sanitarias se mantuvieron estables con respecto a las cuarentenas, el equipo de la Macrozona logró adaptarse al contexto e implementar las estrategias de evaluación y orientación de acuerdo a sus funciones, lo que representó un enorme desafío de reinención para la Agencia y para todo el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación (SAC). Así, gracias al compromiso y empatía de cada uno de los actores del sistema, en conjunto se pusieron en marcha las acciones necesarias para acompañar y orientar a las escuelas y liceos del territorio.

De manera particular, se destaca el esfuerzo, compromiso y perseverancia de las comunidades educativas que, sobre la marcha, debieron ajustar sus modalidades de enseñanza y, al mismo tiempo, participar de manera significativa y comprometida en las visitas e iniciativas que desarrolló la Agencia durante 2020.

⁵<https://www.gob.cl/coronavirus/cifrasoficiales/#datos>

⁶El Plan Paso a Paso es una estrategia gradual para enfrentar la pandemia según la situación sanitaria de cada zona en particular. Se trata de cuatro pasos graduales que van desde la Cuarentena hasta la Apertura, con restricciones, obligaciones y libertades para quienes, en forma responsable y solidaria, cumplieron con su esquema de vacunación contra el covid-19. Más información en <https://www.gob.cl/coronavirus/pasoapaso/>

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

El Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación (SAC)⁷ 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 permanente a los establecimientos educacionales. El sistema está conformado por el Ministerio de Educación, el Consejo Nacional de Educación, la Agencia de Calidad de la Educación y la Superintendencia de Educación, cada una con sus respectivas competencias y atribuciones.

En este marco, durante 2020 la Macrozona Centro Sur continuó participando en la articulación de acciones del SAC, entregando apoyo a sostenedores y establecimientos educacionales que más lo requerían, y a nivel de las mesas de trabajo regionales bajo el liderazgo de cada Secretario Regional Ministerial de Educación (Seremi). Producto de la pandemia, estos encuentros se desarrollaron de manera remota, pero manteniendo su periodicidad y la participación de cada una de las instituciones que la conforman, teniendo

⁷Ley 20529.

como representantes a sus jefes de educación, directores de servicio, jefes provinciales y equipos técnicos. Asimismo, cada componente del sistema mantuvo al día sus medios de contacto y funcionamiento, por medio de canales digitales para todas sus acciones, incluyendo jornadas, *webinars* y reuniones.

De este modo, las mesas lograron realizar la evaluación de sus respectivos planes 2019 y enfocar sus áreas de acción para 2020 en jornadas con sostenedores, universidades y comunidades educativas, con espacios que permitieron transmitir los planes y programas a implementar y sus alcances para las comunidades educativas. Algunas de estas acciones se gestionaron de manera conjunta, compartiendo la convocatoria, los recursos tecnológicos y aspectos técnicos. Así, se trabajaron las evaluaciones de los planes SAC, la planificación 2020, los planes regionales de educación parvularia, contenidos técnico-pedagógicos y se transfirieron medidas frente al contexto, como protocolos de salud y de contención socioemocional.

IV.1. LA MACROZONA CENTRO SUR EN EL CONTEXTO DEL SAC

La Macrozona Centro Sur ha mantenido un rol activo en cada una de las mesas del territorio, focalizado en la entrega continua de datos e información que puedan ser necesarios para el funcionamiento y la toma de decisiones en distintos ámbitos. En esta línea, durante 2020 se presentaron las distintas herramientas y acciones a desarrollar, los resultados de las *Visitas de Evaluación y Orientación* a los establecimientos, el detalle de la Categoría de Desempeño y sus actuales alcances, el *Diagnóstico Integral de Aprendizajes* (DIA), la implementación de *Agencia Orienta: Mentoría para equipos directivos*, las nuevas *Visitas de Evaluación y Orientación en modalidad remota*, *Agencia Conecta*, la *Consulta ciudadana*, distintos talleres y jornadas de uso de datos y evaluación formativa y, de modo particular, el pilotaje del *Modelo de Evaluación y Orientación de Educación Parvularia*.

Además, es importante señalar que, a pesar de la contingencia, la Agencia continuó desarrollando talleres y reuniones de difusión de estas y otras temáticas con Departamentos Provinciales de Educación (Deprov), equipos de la

Superintendencia de Educación, Secretarios Regionales Ministeriales y otros actores educativos del territorio. Esto fue posible tras asumir el gran desafío de adaptar estas instancias a formatos digitales y virtuales, tarea difícil y desconocida al inicio, pero muy valorada posteriormente por su efectividad y las amplias posibilidades de contacto y participación que abrió en favor del trabajo colaborativo.

IV.2. DIFUSIÓN DE INICIATIVAS DE LA AGENCIA EN EL TERRITORIO

IV.2.1. Diagnóstico Integral de Aprendizajes (DIA)

En 2020, uno de los más importantes desafíos para la Agencia fue diseñar, difundir e implementar el *Diagnóstico Integral de Aprendizajes*, de modo de ofrecer a todas las escuelas del país, de manera voluntaria, instrumentos de evaluación para realizar un diagnóstico integral de los estudiantes y obtener información inmediata sobre su desarrollo socioemocional y sus aprendizajes en Lectura y Matemática, de acuerdo al currículum vigente. Esta herramienta, que permitió a la Agencia continuar cumpliendo su rol de evaluar y orientar en este contexto, se presentó en una plataforma digital accesible y de fácil navegación para sus usuarios.

Desde el Nivel Central de la Agencia, el lanzamiento del DIA fue acompañado de una fuerte campaña comunicacional a través de medios escritos, radiales, televisivos y redes sociales, enfatizando en sus mecanismos de inscripción e implementación, con infografías, cápsulas explicativas y las fechas más importantes, de modo que las comunidades educativas y el público en general pudieran conocer con claridad el proceso, su objetivo y, sobre todo, el sentido de la herramienta.

En este contexto, los equipos profesionales de la Macrozona desarrollaron permanentes reuniones y talleres para informar y explicar el diagnóstico, con el objeto de socializarlo en cada mesa SAC, en los Comités Locales de Desarrollo Profesional Docente, en reuniones con Seremis de Educación, con los equipos provinciales, los Servicios Locales de Educación Pública, comunidades educativas, corporaciones y universidades, entre otros. En estos

espacios se trabajó en profundidad el taller de uso de datos de análisis integrado del DIA, atendiendo consultas y dudas de los distintos usuarios. En paralelo, se actualizó permanentemente la información del DIA con respecto a las inscripciones de los establecimientos, aportando minutas y reportes de participación, y llevando a cabo un monitoreo de los avances y cierres de las respectivas etapas de la estrategia, manteniendo al tanto de esto a todas las autoridades regionales de educación.

La implementación del DIA significó un gran esfuerzo para la Agencia, en cuanto entregó material impreso a casi 2000 establecimientos educacionales que no contaban con una conexión a internet adecuada, no obstante, en la Macrozona Centro Sur se presentaron obstáculos debido a los continuos cambios de fase del Plan Paso a Paso, la implementación de cordones sanitarios que limitaron la movilidad en el territorio, dificultando la entrega de material en ciertas comunas con el consecuente impacto para el trabajo de las comunidades educativas.

Con todo, el nivel de implementación que alcanzó el DIA en el territorio trajo consigo una enorme satisfacción por el trabajo realizado, pero principalmente por la recepción y el valor que en él vieron las comunidades educativas, que reconocieron la importancia de los Informes de Resultados para los equipos directivos. En efecto, estos sirvieron de sustento para el desarrollo de espacios de reflexión y para la toma de decisiones sobre las acciones de apoyo dirigidas a los estudiantes en los ámbitos académico, formativo y socioemocional.

IV.2.2. Diagnóstico Integral de Desempeño (DID)

En 2020, se pone en marcha el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de Educación Parvularia, donde la Agencia, en el marco de sus funciones de evaluar, informar y orientar a los establecimientos, desarrolló el *Modelo de Evaluación y Orientación para Educación Parvularia* que consta de 4 etapas: *Diagnóstico Integral de Desempeño*, mecanismo de priorización de establecimientos a visitar y evaluar, *Visitas de Evaluación y Orientación*, y monitoreo de aprendizajes.

Es así, como fue necesario un proceso de difusión e información del DID y sus alcances, teniendo como punto de partida su objetivo central de generar información que facilite la toma de decisiones enfocadas en el mejoramiento continuo de la gestión educativa en el nivel de educación parvularia. De este modo, se fue informando al sistema, por distintos canales de comunicación, sobre su valor para la autoevaluación y los espacios participativos de reflexión al interior de las comunidades educativas en torno a las dimensiones y subdimensiones de la gestión pedagógica definidas en los Estándares Indicativos de Desempeño de Educación Parvularia (EID EP).

Al igual que en el caso del DIA, se difundió también la plataforma que contiene los instrumentos de evaluación, los reportes de resultados y las orientaciones para el sistema, a través de los cuales, en distintos momentos, participan directivos, profesionales del área pedagógica y formativa, familias, niños y niñas. Todo esto bajo la idea de que todos pueden contribuir al mejoramiento de sus procesos y de que los párvulos puedan valorar y comprender desde temprana edad la importancia de su participación en una comunidad educativa.

En particular, la Macrozona Centro Sur se abocó a la difusión en cada una de las mesas SAC del territorio, las Subsecretarías de Educación Parvularia, las mesas de educación parvularia y sostenedores, clarificando aspectos relacionados con la inscripción y sus etapas, respondiendo consultas metodológicas y actualizando los estados de avance en cada región.

En síntesis, la difusión del DID tuvo una muy buena recepción por parte de las comunidades del territorio, que destacaron la posibilidad de mirar de manera objetiva las distintas prácticas pedagógicas y de gestión que llevan a cabo, a través de la percepción de los distintos actores de la comunidad educativa mediante datos concretos y fidedignos que permiten definir áreas de mejoramiento. Del mismo modo, para la Macrozona Centro Sur fue una experiencia que permitió conocer en profundidad el trabajo de los jardines infantiles y establecer contactos y canales de comunicación con este nivel, lo que será fundamental para la puesta en marcha del Modelo de Evaluación y Orientación de Educación Parvularia.

IV.2.3. Consulta Ciudadana

Otra estrategia difundida en 2020 fue la *Consulta ciudadana* para que madres, padres y apoderados, directivos, docentes, estudiantes y personas de la sociedad civil pudieran compartir su opinión sobre qué es calidad de la educación en contexto de pandemia. Esta iniciativa fue promovida en los distintos espacios de coordinación del SAC, reuniones con supervisores, jornadas con sostenedores y directores de establecimientos educacionales. Para contar con la mayor cantidad de contactos y redes de difusión, fue necesario llevar adelante una ardua labor de actualización de las bases de datos regionales de los centros de padres y apoderados.

La difusión y despliegue de esta estrategia requirió, primero, que todos los profesionales de la Macrozona conocieran el objetivo y los alcances de la implementación de la encuesta, de manera de orientar y responder las consultas de las comunidades educativas. Gracias al compromiso de todo el equipo de la Agencia, esta tarea se desarrolló en el tiempo estimado, logrando, por primera vez, recoger información concreta de más de 37 mil personas a nivel nacional. Estos resultados constituyen una rica fuente de información y retroalimentación para seguir contribuyendo a que los establecimientos avancen en los aprendizajes de sus estudiantes.

IV.2.4. Dispositivos de Evaluación y Orientación

De acuerdo a la normativa del Sistema de Aseguramiento de la Calidad, la Agencia, a través de la División de Evaluación y Orientación de Desempeño (DEOD), es la encargada de evaluar y orientar a los establecimientos educacionales que reciben aportes del Estado, basándose en los Estándares Indicativos de Desempeño. Para cumplir con aquello, la institución implementa *Visitas de Evaluación y Orientación* a los establecimientos en Categoría de Desempeño Medio-bajo e Insuficiente. Durante 2020, debido a la contingencia, estas visitas fueron ajustadas dando paso a nuevas estrategias de evaluación y/o orientación remota. En este marco, se presentaron al sistema *Agencia Orienta: Mentoría para equipos directivos*; la *Visita de Evaluación y Orientación en modalidad remota*; la *Visita de Evaluación y Orientación de*

Continuidad; Agencia Conecta; y las Visitas temáticas para establecimientos que imparten educación Técnico-Profesional (en carácter de pilotaje).

A su vez, con el fin de articular de mejor manera la presencia de profesionales del SAC en terreno, a nivel nacional la Agencia ha impulsado un protocolo de notificación a autoridades regionales del Mineduc, de la Superintendencia de Educación, jefes provinciales y supervisores, con el objeto de generar la coordinación más adecuada entre las instituciones con respecto a las visitas a los establecimientos. Esta notificación se realiza con al menos una semana de anticipación, a través de un correo electrónico que detalla los establecimientos que serán visitados, el tipo de visita que recibirán, su objetivo, las fechas y horarios de la misma, y el nombre y contacto del evaluador a cargo de ella. Durante 2020, estas notificaciones fueron por primera vez responsabilidad de los encargados de Macrozona, quienes además estuvieron en permanente contacto con las demás autoridades de educación para gestionar y dar solución a situaciones emergentes.

V. Implementación de dispositivos de evaluación y orientación 2020

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

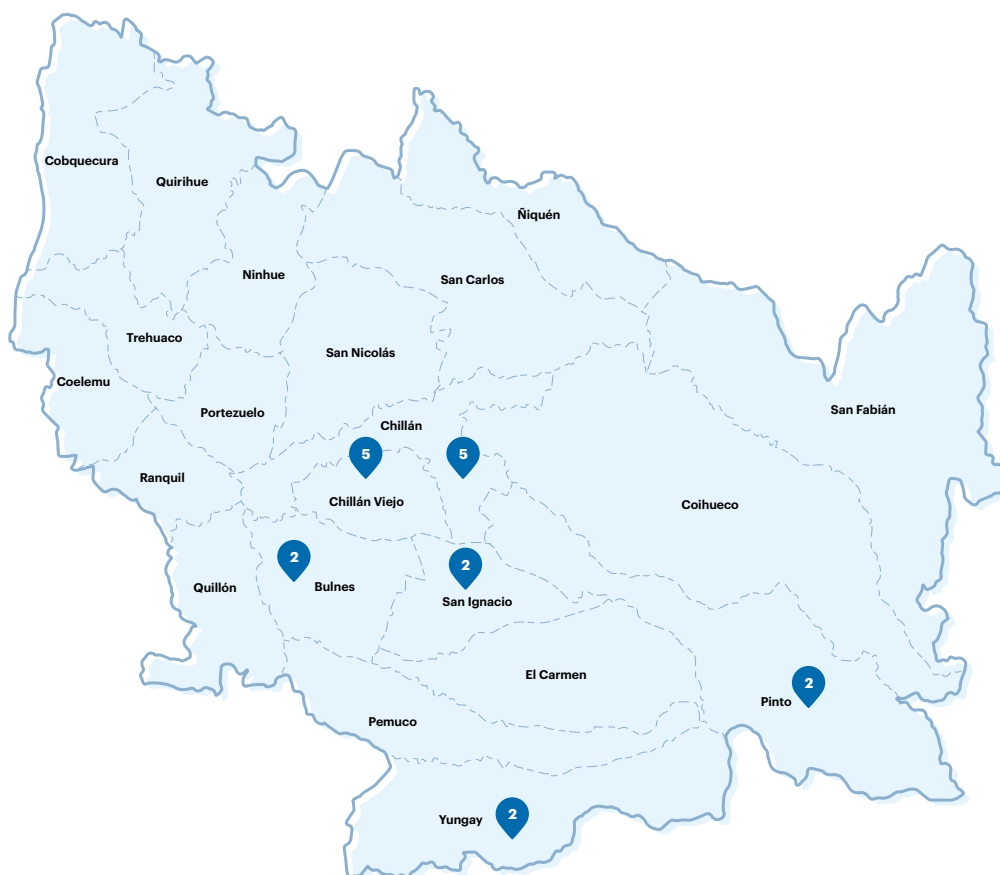
Macrozona **Centro Sur**

Región del Maule



Comuna	Visitas de Evaluación y Orientación	Mentoría	Agencia Conecta	Total de Visitas 2020
CAUQUENES	0	1	0	1
CONSTITUCIÓN	0	1	0	1
CURICÓ	1	1	2	4
LINARES	0	3	1	4
LONGAVÍ	1	3	0	4
MOLINA	0	2	0	2
PARRAL	0	1	0	1
PELARCO	1	0	0	1
PENCAHUE	0	1	0	1
RAUCO	0	1	0	1
RETIRO	1	1	0	2
RÍO CLARO	1	1	0	2
SAGRADA FAMILIA	0	2	1	3
SAN CLEMENTE	0	1	0	1
SAN JAVIER	1	2	0	3
TALCA	4	11	1	16
TENO	0	1	0	1
VILLA ALEGRE	1	3	0	4
Total de Visitas	11	36	5	52

Macrozona **Centro Sur** **Región de Ñuble**



Comuna	Visitas de Evaluación y Orientación	Mentoría	Total de Visitas 2020
BULNES	1	1	2
CHILLÁN	2	3	5
CHILLÁN VIEJO	2	3	5
PINTO	1	1	2
SAN IGNACIO	1	1	2
YUNGAY	1	1	2
Total de Visitas	8	10	18

Macrozona **Centro Sur**

Región del Biobío

Dispositivos de evaluación y orientación • **23**



Comuna	Visitas de Evaluación y Orientación	Mentoría	Agencia Conecta	Total de Visitas 2020
ALTO BIOBÍO	2	0	0	2
CABRERO	0	1	0	1
CAÑETE	0	0	1	1
CHIGUAYANTE	0	4	1	5
CONCEPCIÓN	1	16	2	19
CONTULMO	0	1	0	1
CORONEL	2	10	0	12
CURANILAHUE	0	2	0	2
HUALPÉN	1	3	0	4
HUALQUI	0	1	0	1
LEBU	1	3	0	4
LOS ÁLAMOS	1	1	0	2
LOS ÁNGELES	1	5	1	7
LOTA	0	3	1	4
MULCHÉN	1	1	0	2
NACIMIENTO	0	1	0	1
PENCO	1	1	0	2
QUILLECO	0	1	2	3
SAN PEDRO DE LA PAZ	0	13	2	15
SAN ROSENDO	0	1	0	1
SANTA BÁRBARA	0	1	0	1
TALCAHUANO	1	5	0	6
TOMÉ	0	3	1	4
YUMBEL	0	10	0	10
Total de Visitas	12	87	11	110

Macrozona Centro Sur

Región de la Araucanía



Comuna	Visitas de Evaluación y Orientación	Mentoría	Agencia Conecta	Total de Visitas 2020
ANGOL	0	1	2	3
CARAHUE	0	2	0	2
COLLIPULLI	0	2	0	2
CURACAUTÍN	0	2	0	2
FREIRE	0	2	0	2
GALVARINO	0	1	0	1
GORBEA	1	1	0	2
LAUTARO	0	1	1	2
LONQUIMAY	1	1	0	2
LOS SAUCES	0	1	0	1
NUEVA IMPERIAL	0	1	0	1
PADRE LAS CASAS	0	1	0	1
PERQUENCO	0	1	0	1
PURÉN	0	1	0	1
SAAVEDRA	0	2	0	2
TEMUCO	1	7	0	8
TEODORO SCHMIDT	2	0	0	2
TOLTÉN	0	1	0	1
TRAIGUÉN	1	1	0	2
VICTORIA	1	2	0	3
VILCÚN	0	1	0	1
VILLARRICA	0	4	0	4
Total de Visitas	7	36	3	46

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

Durante 2020, la Agencia se vio en la necesidad de adaptar sus *Visitas de Evaluación y Orientación* a los requerimientos del contexto. Esto para dar continuidad al mandato legal de evaluar para orientar a los establecimientos, con el objeto de fortalecer sus capacidades institucionales y de autoevaluación, para orientar sus planes de mejoramiento educativo y promover la mejora continua de la calidad de la educación que imparten.

Así, las visitas que se realizaban de manera presencial debieron ser adaptadas a modalidad remota, y los contenidos de la evaluación y orientación se centraron en las necesidades de las comunidades educativas en el contexto de pandemia, siempre de acuerdo al marco propuesto por los Estándares Indicativos de Desempeño.

En esta nueva modalidad, durante el primer semestre de 2020, en la Macrozona Centro Sur se implementaron más de 160 *Mentorías* para equipos directivos, mientras que en el segundo semestre cerca de 20 establecimientos se agruparon a través de *Agencia Conecta*, accediendo de este modo a estas dos nuevas estrategias de orientación contextualizadas; y casi 40 comunidades educativas recibieron una *Visita de Evaluación y Orientación*, alcanzado así más de 200 instancias al servicio de las escuelas y liceos del territorio.

V.2.1. Agencia Orienta: Mentoría para equipos directivos

La primera llegada de los equipos de evaluadores de la Agencia a los establecimientos en contexto de pandemia y en modalidad remota se produjo en mayo de 2020, a través de la estrategia denominada *Agencia Orienta: Mentoría para equipos directivos*. Con este dispositivo en modalidad remota, la Agencia puso a sus profesionales a disposición de las escuelas y liceos para orientar su gestión de acuerdo a las necesidades identificadas por cada equipo directivo, en una instancia de diálogo reflexivo entre profesionales de la educación. Esta estrategia de orientación fue una innovación importante que planteó la posibilidad de un diálogo cercano y colaborativo entre profesionales de la Agencia y los equipos directivos de escuelas y liceos,

focalizado en definir en conjunto las mejores vías y herramientas para enfrentar el trabajo y la gestión escolar en un contexto de incertidumbre debido a la pandemia, incorporando además de la selección conjunta de la temática abordada, la recomendación de herramientas disponibles en el sistema educativo que pudieran ser de utilidad para la comunidad y una etapa de seguimiento, posterior a la *Mentoría*.

- **Temáticas de orientación**

La temática de orientación que se priorizó con mayor frecuencia, por cerca de la mitad de los equipos directivos que recibieron una *Mentoría* en la Macrozona, fue la evaluación de aprendizajes, asociada principalmente a estrategias de evaluación formativa y retroalimentación de aprendizajes. En segundo lugar, cerca del 30% de las comunidades decidieron trabajar en temáticas de contención socioemocional, incorporando estrategias que contribuyeran al bienestar de sus integrantes como una forma de apoyo en el contexto de pandemia.

De manera más particular, algunas comunidades trabajaron en temáticas de liderazgo escolar, principalmente estableciendo lineamientos o directrices para el trabajo de los equipos docentes y de profesionales de apoyo a los estudiantes; la revisión de la priorización curricular; o bien, el uso de herramientas pedagógicas acordes al contexto, sobre todo digitales.

En cada instancia, para cada tema priorizado y de acuerdo a las necesidades identificadas junto a los equipos directivos, los profesionales de la Agencia sugirieron herramientas, estrategias o acciones pertinentes que fueron implementadas por cada comunidad, en muchos casos adaptándolas a sus propias características y particularidades. Posteriormente, en un encuentro de seguimiento, los equipos directivos dieron a conocer su evaluación del trabajo desarrollado.

- **Facilitadores del trabajo implementado**

En estos seguimientos, los equipos directivos destacaron como principal facilitador del trabajo la disposición colaborativa de sus docentes y

asistentes de la educación, manifestada en su compromiso con las tareas propuestas, la cohesión de los equipos y el esfuerzo por mantener una buena comunicación a pesar de la distancia, todo ello al servicio de la continuidad del proceso educativo de los estudiantes. Otro elemento valorado fue la orientación externa recibida de parte de los profesionales de la Agencia y de los supervisores del Mineduc, ya que les permitió revisar las acciones implementadas, corroborar su pertinencia y, en algunos casos, realizar ajustes, lo que constituye un importante aporte a la confianza en el trabajo desempeñado.

- **Obstaculizadores del trabajo implementado**

Por el contrario, como obstaculizadores los equipos directivos identifican de manera transversal las dificultades de conectividad y aquellas asociadas a la disponibilidad y uso de herramientas tecnológicas. En este sentido, las primeras se hacen más complejas en localidades rurales donde la escasa cobertura de internet es un problema constante e incluso las condiciones climáticas incrementan la problemática. A ello se suman las dificultades de los estudiantes que no tienen acceso a recursos tecnológicos, situación también más recurrente en contextos rurales. Esto en ocasiones se ve complejizado por las escasas competencias de los estudiantes o sus familias en el uso de estos recursos; de hecho, algunas comunidades ven en esto último un desafío también para sus propios profesionales, puesto que muchos de ellos han debido aprender a usar tecnología con la que no estaban familiarizados, con el objeto de dar continuidad a sus labores de enseñanza y formación.

Otra dificultad recurrente en las comunidades educativas de todas las regiones de la Macrozona es la complejidad de organizar y coordinar los horarios de trabajo en condiciones remotas entre docentes, equipos profesionales, estudiantes y sus familias. Esto, por un lado, por las distintas responsabilidades asumidas por un número importante de escuelas (entrega de materiales, alimentación y visitas domiciliarias, entre otras) y, por otro, por las dificultades de toda la comunidad para conciliar sus tiempos de trabajo y las responsabilidades familiares, sobre todo cuando se trata del cuidado de niños pequeños.

Las comunidades concuerdan en que estas complejidades derivaron en una fuerte sensación de cansancio y percepción de agobio en sus integrantes de todos los niveles, lo que en sí mismo constituye un factor estresor difícil de manejar para los equipos directivos y de convivencia escolar.

Para el equipo de la Macrozona Centro Sur, la *Mentoría* implicó resignificar tareas con los establecimientos del territorio, en la línea de comprender el rol contextual de los directivos, responder a sus necesidades de contención en un escenario de escasa información e incertidumbre y disponer de instancias para el análisis y la co-construcción de las prioridades con el objeto de dar continuidad al proceso educativo.

Esta estrategia estrechó el vínculo con los directivos, quienes han manifestado por diversos medios una alta valoración y satisfacción por el dispositivo, donde relevan la utilidad, oportunidad y lo focalizado de su objetivo técnico. Del mismo modo, destacan el modelamiento implícito que realiza el panel de evaluadores de la Agencia al orientar las acciones que el líder educativo precisa implementar en el corto plazo, considerando los obstáculos, la disponibilidad de su equipo y, especialmente, la diversidad de condiciones domiciliarias en las que sus estudiantes seguirían aprendiendo.

A su vez, un desafío para la *Mentoría* fue entregar orientaciones para que los establecimientos educacionales monitoreen y retroalimenten los aprendizajes de sus alumnos en contextos rurales del territorio, con escasa conectividad, donde la enseñanza se implementa con ciclos de tareas domiciliarias. En esta misma línea, también es importante abordar aspectos formativos, como el desarrollo de la autonomía de los estudiantes y la generación de estímulos pedagógicos para mantener la motivación académica en modalidad de clases remotas, en contextos en que ni docentes ni estudiantes tienen la oportunidad de trabajar sincrónicamente. No obstante, tanto usuarios como evaluadores de la Agencia reconocen en esta estrategia un aporte concreto y visible a la calidad de la educación en tiempos de pandemia.

V.2.2. Agencia Conecta

De la experiencia acumulada en la *Mentoría para equipos directivos*, surgió otra iniciativa que es implementada desde fines del primer semestre de 2020: *Agencia Conecta*. En el desarrollo de esta estrategia y en el liderazgo de su aplicación en el territorio trabajaron de manera activa algunos profesionales de la Macrozona Centro Sur.

Durante la implementación de las *Mentorías*, los profesionales de la Agencia conocieron una diversidad de iniciativas destacadas que los establecimientos educacionales estaban desarrollando en las distintas áreas de la gestión escolar y, al mismo tiempo, tomaban contacto con escuelas con necesidades importantes en áreas similares. De ahí surge la idea de recoger y sistematizar estas iniciativas destacadas y reunir a sus protagonistas con profesionales de otras escuelas que pudieran aprender o fortalecerse de estas experiencias. Todo esto en un encuentro remoto de diálogo pedagógico o formativo entre pares, en torno a un desafío común, mediado por evaluadores de la Agencia. Al respecto, cabe destacar que otra ventaja del contacto remoto es que en este caso fue posible conectar establecimientos de distintas regiones del país.

En el caso de la Macrozona Centro Sur, en las *Mentorías* se identificaron cinco experiencias destacadas y, posteriormente, entre los meses de julio y diciembre se convocó a diecinueve establecimientos a encuentros en torno a experiencias de liderazgo escolar, gestión curricular, contención socioemocional y evaluación de aprendizajes.

Las acciones destacadas se levantaron en establecimientos de las regiones del Biobío y del Maule, y se relacionaron con distintas iniciativas implementadas en modalidad remota, como estrategias de enseñanza, aprendizaje y retroalimentación a distancia; miniproyectos de articulación entre asignaturas; clases sincrónicas a través de un canal de televisión; y estrategias colaborativas de contención socioemocional. Por su parte, a estos encuentros fueron convocados escuelas y liceos de todas las regiones que conforman la Macrozona, tanto urbanos como rurales y de distintas dependencias, aunque principalmente municipales.

La experiencia de haber participado en *Agencia Conecta* ha sido muy bien valorada por distintos profesionales de la Macrozona, porque hizo posible visibilizar acciones destacadas en establecimientos que no cuentan con una Categoría de Desempeño en nivel Alto. Esto, por una parte, es un aliciente para esas instituciones que, en ocasiones, son estigmatizadas por sus debilidades y escasamente reconocidas por algún logro y, por otra, puede ser un buen indicador de la oportunidad de cambio que ofrecen los momentos de crisis.

En esta línea, se reconoce la valiosa participación de dos profesionales evaluadores de la Macrozona Centro Sur en el diseño, desarrollo e implementación de esta estrategia. Si bien esto significó una reducción en el número de profesionales disponibles para realizar visitas en la Macrozona, su contribución fue significativa para dar vida a esta iniciativa y acompañar a sus pares en los procesos de inducción y ejecución de la misma a nivel nacional, aportando a la diversificación de iniciativas de la Agencia para orientar a las comunidades educativas. No obstante, aún queda por delante el desafío de identificar acciones destacadas en establecimientos de las regiones de Ñuble y de La Araucanía, ya que también están comprendidas en el territorio de la Macrozona Centro Sur.

V.2.3. Visitas de Evaluación y Orientación

Desde sus inicios y por mandato legal, la Agencia ha desarrollado e implementado *Visitas de Evaluación y Orientación* a los establecimientos educacionales, focalizando su accionar en aquellos con mayores necesidades de acuerdo a sus resultados de aprendizaje. Es por esto que, durante 2020, dado el contexto sanitario, la institución adaptó sus estrategias de evaluación a la modalidad remota para dar continuidad a sus funciones. Estas evaluaciones se focalizaron en algunos estándares y criterios en particular pertinentes de evaluar en el contexto de pandemia, principalmente de la dimensión Gestión Pedagógica, aunque teniendo en cuenta aspectos centrales de las de Liderazgo, Formación y Convivencia, y Gestión de Recursos.

Así, durante el segundo semestre, los profesionales de la Macrozona tomaron contacto con distintas escuelas y liceos del territorio para implementar

las visitas en modalidad remota, de modo de identificar en conjunto las principales fortalezas y debilidades de su gestión escolar, para luego entregarles recomendaciones de mejora contextualizadas a sus necesidades particulares. De este modo, fueron evaluados cerca de 40 establecimientos de todas las regiones que conforman la Macrozona, urbanos, rurales y de distintas dependencias, pero con predominancia de municipales.

- **Principales fortalezas**

En la mayoría de los establecimientos visitados, las principales fortalezas dicen relación con la implementación de lineamientos pedagógicos comunes para el quehacer de los docentes y de los profesionales de apoyo a la gestión educativa, en razón de la priorización curricular adaptada al contexto, estrategias o actividades sincrónicas y asincrónicas, y el trabajo colaborativo entre profesionales. Así, por ejemplo, se visualizaron procedimientos adecuados para la toma de decisiones sobre la implementación de las Bases Curriculares, que permitían la continuidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje y la disposición de lineamientos técnicos y estrategias adecuadas al contexto.

Por su parte, en un cuarto de los establecimientos evaluados se destacaron fortalezas en el área de apoyo al desarrollo de los estudiantes, en aspectos como necesidades educativas especiales, dificultades sociales, necesidades afectivas o conductuales y el establecimiento de vínculos pedagógicos positivos que favorezcan los aprendizajes. Estas acciones constituyeron apoyos de parte de unidades técnicas y docentes para la detección de necesidades, el ajuste de las acciones implementadas y la incorporación de aquellas que consideraban más adecuadas.

- **Principales oportunidades de mejora y recomendaciones.**

En cuanto a aquellos aspectos de la gestión susceptibles de mejorar, lo que en algunos establecimientos es una fortaleza para otros sigue siendo una debilidad. De este modo, los tres aspectos que se identifican con mayor recurrencia como susceptibles de mejorar son la falta de lineamientos pedagógicos comunes para el quehacer docente y la implementación

efectiva del currículum priorizado; la necesidad de mejorar las estrategias de monitoreo y retroalimentación de los aprendizajes; y las escasas instancias de acompañamiento y retroalimentación a la labor docente.

En los establecimientos que presentaron estas debilidades no se observaron lineamientos compartidos por todos los profesionales, que contribuyeran a la organización del trabajo o a tener algún nivel de certeza sobre las acciones implementadas. Con frecuencia, esto deriva en la implementación de prácticas individuales por parte de cada docente, que no siempre se adecúan a las necesidades del currículum priorizado y, en algunos casos, tampoco a las características particulares del propio establecimiento, por ejemplo, cuando se trata de un liceo Técnico-Profesional en el que la enseñanza debe estar en línea con los marcos de cualificaciones y el perfil de egreso del estudiante. Todo lo anterior se ve complejizado cuando, además, no es posible establecer espacios para la retroalimentación de las prácticas docentes o el acompañamiento a su labor.

A partir de esto, las recomendaciones entregadas por los equipos de la Agencia se focalizaron en herramientas y estrategias que contribuyeran a la organización del trabajo en los establecimientos. En este sentido, las acciones sugeridas contemplan, entre otras, la recopilación de información que permita a los equipos directivos diagnosticar las acciones implementadas y los aprendizajes de sus estudiantes, identificando facilitadores y obstaculizadores para, desde ahí, realizar ajustes o acciones remediales con fundamentos sólidos que presentar a la comunidad, y que permitan establecer lineamientos comunes para el trabajo docente, con foco en la continuidad del proceso educativo de acuerdo al currículum priorizado.

Del mismo modo, una sugerencia recurrente es la implementación de instancias o acciones para monitorear el desarrollo de estos lineamientos o las acciones implementadas, para verificar los avances alcanzados e identificar nuevas necesidades de ajuste en el proceso. Desde aquí, se recomienda abrir espacios sistemáticos de retroalimentación a la práctica docente, que permitan la mejora continua de su labor e identificar prácti-

cas destacadas que puedan ser compartidas con otros profesionales, en virtud de su pertinencia o buenos resultados en los ámbitos pedagógico o formativo.

La visita en modalidad remota ha permitido identificar distintas particularidades del territorio. Por un lado, se pudo ampliar la cobertura y calidad del servicio, especialmente, en establecimientos que presentan dificultades de acceso estacionales o geográficos, porque se minimizaron las necesidades de traslado y los costos asociados. Por otro, la instancia de análisis conjunto de información evaluativa con los directivos, otra novedad implementada en pandemia, fue altamente valorada por las comunidades educativas, ya que aporta un mayor nivel de participación, contextualización técnica y, a juicio de las comunidades, un alto grado de consideración de los actores. En particular, durante los encuentros con establecimientos rurales emerge con frecuencia la necesidad de actualización técnico-pedagógica, lo que, desde la percepción de los profesionales de la Macrozona, se podría asociar a la falta de un vínculo permanente con centros de formación y perfeccionamiento docente o directivo. Esto deriva en que la propuesta de enseñanza y la gestión del currículum priorizado se implemente sin innovaciones que permitan identificar el nivel de desarrollo de los aprendizajes, situación que se profundiza a causa de la escasa conectividad y alfabetización digital con fines pedagógicos.

Probablemente, el desafío de la *Visita de Evaluación y Orientación en modalidad remota* está en innovar en los métodos y herramientas técnico-pedagógicas dispuestas para el mejoramiento de los procesos de enseñanza-aprendizaje, poniendo a disposición de las escuelas y liceos herramientas cada vez más pertinentes, de modo de otorgar más opciones a docentes y estudiantes. Asimismo, otro desafío es promover y proyectar el rol de agentes dinamizadores que desempeñan los profesionales de la Agencia, ya que también observan acciones destacadas que pueden ser extrapoladas a contextos similares y que nutren otras estrategias de orientación, como *Agencia Conecta*, lo que es reconocido como una sinergia que aporta transversalmente a la calidad de los soportes que ofrece la institución en el territorio.

VI. Algunos elementos centrales del trabajo desarrollado por las comunidades educativas durante 2020

La pandemia trajo muchas dificultades que obstaculizaron la continuidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje en los establecimientos, ya sea por la necesidad de prescindir de las clases presenciales o por las consecuencias socioemocionales que dejó en las comunidades educativas a causa de la pérdida de alguno de sus integrantes o por los problemas económicos que enfrentaron algunas familias a causa de los largos períodos de cuarentena. No obstante, el contexto también permitió un gran despliegue de capacidades y creatividad de los profesionales de la educación para intentar minimizar el impacto de estas circunstancias en las brechas educativas de los estudiantes.

En este marco, la Macrozona Centro Sur destaca tres experiencias significativas como una forma de rescatar los aspectos positivos y las oportunidades que se dieron dentro de un contexto tan complejo como el de la crisis sanitaria.

VI.1. COMUNIDADES ESCOLARES CON NECESIDADES COMPARTIDAS A LO LARGO DEL PAÍS

Tal como se ha señalado, frente a la contingencia sanitaria, la Agencia adaptó su quehacer y sus herramientas para continuar con sus funciones de evaluar, orientar e informar al sistema educativo con el fin de contribuir a la mejora de la gestión educativa de los establecimientos. En este sentido, la inscripción voluntaria a las *Mentorías* para equipos directivos y el cambio a modalidad remota permitieron a la institución llegar a diversos establecimientos que en condiciones habituales no habrían sido visitados por no cumplir con los criterios de Categoría de Desempeño o por sus dificultades de acceso.

De este modo, los equipos evaluadores de la Macrozona Centro Sur pudieron establecer contacto con comunidades educativas que habitualmente no visitan y de lugares tan apartados como Isla Mocha, en las costas de la provincia de Arauco, e incluso con otras ubicadas en las regiones Metropolitana, de Valparaíso o de Antofagasta.

Estas visitas permitieron a los equipos evaluadores de la Macrozona conocer diversas experiencias e identificar que, independiente de las diferencias territoriales propias del país, los establecimientos educacionales estaban compartiendo las mismas inquietudes, nudos críticos y desafíos. Así, algunos elementos transversales fueron la implementación de las políticas educativas nacionales; las dificultades para planificar la enseñanza y diversificarla en contexto de clases remotas; la complejidad de retroalimentar y evaluar los aprendizajes; y los problemas que enfrentaron estudiantes y docentes para acceder a conectividad y recursos tecnológicos, aunque con matices.

Estas experiencias fueron valoradas positivamente tanto por los equipos directivos como por los evaluadores de la Agencia. Los primeros se mostraron agradecidos por la oportunidad de recibir orientación externa en un contexto de incertidumbre, puesto que les permitió mirar con mayor claridad la ruta a seguir. Los segundos, por su parte, reconocieron quedarse con un sentimiento de satisfacción por el “trabajo bien hecho”, que fortalece la confianza en los ajustes realizados y que da paso a la colaboración mutua en un ejercicio continuo de disposición y flexibilidad.

VI.2. TRABAJO COLABORATIVO EN LA ADVERSIDAD

Uno de los problemas más recurrentes que reportaron los equipos directivos de la Macrozona durante el primer semestre de 2020 fue su escaso conocimiento y manejo de herramientas tecnológicas, situación también presente en sus equipos docentes. Según señalan, esto obstaculizó la continuidad del proceso educativo, ya que, por una parte, limitó la realización de clases, la entrega de contenidos, las evaluaciones, las interacciones entre profesores y estudiantes, y la promoción de habilidades en estos últimos; y por otra, restringió la comunicación entre directivos, profesionales y apoderados, dado que muchos no sabían cómo utilizar las herramientas digitales y las distintas plataformas dispuestas para ello.

En esta línea, si bien en las visitas los paneles evaluadores pudieron entregar a los equipos directivos sugerencias sobre recursos tecnológicos y orientaciones de uso que facilitarían su trabajo, en muchos casos fueron miembros de las propias comunidades educativas quienes asumieron la tarea de guiar en el uso de tecnologías a aquellos que tenían menos conocimientos o habilidades. En opinión de los directivos, en algunos establecimientos fue decisivo fortalecer estas colaboraciones para retomar y avanzar en las labores pedagógicas, formando círculos virtuosos en los que quienes tenían un mayor dominio de estos recursos enseñaban y apoyaban a otros con mayores dificultades.

Teniendo en cuenta lo anterior, en la Macrozona Centro Sur se concluye que, si bien la crisis causada por la pandemia paralizó en un primer momento a algunos establecimientos, para muchas comunidades educativas fue una gran oportunidad de fortalecer vínculos que permitieron avanzar en las nuevas condiciones de trabajo, como en la adquisición de nuevos aprendizajes que en la actualidad contribuyen a responder de manera más pertinente y oportuna a los desafíos de la educación en modalidad remota, y que podrán seguir perfeccionando al reanudar las clases presenciales para diversificarlas y hacerlas más motivantes para favorecer los aprendizajes.

VI.3. FORTALECER ROLES PARA ORIENTAR MEJOR

Otra de las prácticas que sufrió cambios durante el transcurso de 2020 fue el quehacer de la asistente de operaciones de la Macrozona Centro Sur, quien es la encargada de establecer el primer contacto entre la Agencia y los establecimientos. Antes de la pandemia, dicho contacto se realizaba utilizando protocolos de llamado institucionales centralizados, en los que se comunicaba a los directores el contenido de cada visita.

No obstante, la incertidumbre y la complejidad socioemocional que trajo consigo la pandemia planteó la necesidad de establecer un primer contacto de mayor cercanía con los directores, donde se les pudiera anunciar de manera más precisa el tipo de visita que iban a recibir y también ofrecer contención emocional, ya que en muchas ocasiones durante estos llamados relataban experiencias vividas durante la pandemia que los afectaron como comunidad, incluyendo casos de contagios, la pérdida de personas cercanas y familias que se encontraban sin trabajo, entre otras.

De esta manera, se planteó la necesidad de que la asistente de operaciones contara con mayores herramientas para contactar e invitar a los directivos a participar de las visitas de la Agencia, y que las vieran como un aporte a la gestión que realizan en un escenario distinto y complejo, enfatizando en la entrega de orientaciones atingentes en un espacio de comprensión y empatía. Esta necesidad fue compartida por las asistentes de operaciones de las otras Macrozonas del país y la institución implementó una serie de acciones para dar respuesta a los requerimientos.

Algunos de los ajustes en esta línea fueron la capacitación e inducción de las asistentes de operaciones en las distintas visitas, para que pudieran responder interrogantes específicas de los directores; reuniones periódicas entre asistentes con el fin de promover un trabajo más participativo y colaborativo, donde pudieran compartir experiencias y estrategias de llamado, de organización del trabajo, entre otras; y finalmente, espacios de autocuidado con el fin de favorecer su bienestar.

Para la asistente de operaciones de la Macrozona Centro Sur, esta experiencia fue valiosa para fortalecer su labor y poder atender de manera más

certera las interrogantes de los directores. Además, esta nueva forma de proceder ha sido positivamente valorada en la Macrozona, pues desde el inicio del contacto con las escuelas la capacidad de escucha y empatía de las asistentes ha favorecido la disposición y confianza de los equipos directivos para recibir las visitas de la Agencia, como también la apertura a recibir orientaciones en un escenario que era desconocido para todos.

Destacar estas tres experiencias permite ejemplificar cómo en un escenario en el que los desafíos para dar continuidad y efectividad a los procesos educativos se multiplican a diario, la colaboración con redes internas y externas resulta crucial para encontrar respuestas rápidas, flexibles, innovadoras y pertinentes a las necesidades particulares de cada comunidad educativa. Así, el intercambio de prácticas, el apoyo entre profesionales de una misma institución y el soporte brindado por externos parecen ser la clave para responder a los objetivos propuestos y lograr que todos los estudiantes del país avancen en más y mejores aprendizajes.

VII. Conclusiones y desafíos

VII.1. A NIVEL DE SISTEMA EDUCATIVO

Establecimientos en contexto rural

Uno de los principales desafíos a nivel de sistema educativo en las regiones de la Macrozona Centro Sur es mejorar el trabajo con los establecimientos rurales.

Como se señaló al inicio de este reporte, la ruralidad esta Macrozona es un tema fundamental, partiendo de la premisa de que un cuarto del total de habitantes de las regiones que la componen se concentra en zonas rurales. Asimismo, según datos del Mineduc, del total de establecimientos rurales del país, cerca del 50% se encuentra en el territorio conformado por las regiones del Maule y de La Araucanía.

Permanentemente se plantean acciones dirigidas a los establecimientos rurales y, por ejemplo, durante 2020 se hizo un importante esfuerzo por incorporarlos al DIA ajustando la logística de su implementación para llegar con material impreso cuando fue necesario. Pese a ello, para el sistema sigue siendo un gran desafío llegar de manera oportuna a estas comunidades, considerando sus dificultades de conectividad acentuadas durante la pandemia, sus necesidades particulares, y brindar a sus estudiantes oportunidades equitativas de desarrollo independiente de su condición geográfica.

Por esta razón, los equipos profesionales de la Macrozona consideran esencial que desde 2021 se establezcan canales de información y trabajo conjunto directo con los encargados de educación rural de las Secretarías Regionales Ministeriales de las regiones de la Macrozona, con el objeto de

llegar de manera más expedita a estas comunidades o a los microcentros que las agrupan, de modo de conocer las acciones que están implementando y poner a su disposición los talleres y herramientas de mejoramiento escolar más apropiados.

VII.2. A NIVEL DE SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Articulación del SAC

Desde los inicios de la conformación de las mesas SAC, la Macrozona ha participado de manera permanente y activa en cada una de sus actividades, contribuyendo de manera significativa a las jornadas o talleres que se han organizado. Del mismo modo, la Agencia ha puesto al servicio del sistema educativo cada vez más herramientas de orientación e información que surgen de la experiencia que genera el contacto permanente con las escuelas y liceos, y que se van difundiendo a lo largo del territorio nacional a través de estos espacios de colaboración.

El esfuerzo por establecer más y mejor articulación del trabajo conjunto es un desafío permanente para todas las instituciones que conforman el sistema. En este sentido y a modo de ejemplo, es necesario redoblar los cuidados para establecer una calendarización común de las actividades con los establecimientos evitando las citaciones a actividades o jornadas paralelas en una misma fecha, pues ello provoca en las comunidades una percepción de descoordinación, agobio e incluso malestar en algunas ocasiones.

Por otra parte, se reconoce que algunas acciones levantadas en el contexto de las mesas SAC han sido altamente valoradas por las comunidades educativas. Ejemplo de ello son los acompañamientos focalizados en los establecimientos con resultados más descendidos, estrategia que en algunos casos incluso contribuyó a movilizar mejores resultados educativos. Sin embargo, es necesario que el sistema se coordine de una mejor manera para dar continuidad a estas estrategias y las mantenga en el tiempo. En este sentido, se sugiere avanzar hacia el diseño de un plan de monitoreo para estos establecimientos, en el cual las escuelas encuentren espacios sistemáticos

de orientación para poder conversar sobre sus avances y sus nudos críticos en la búsqueda conjunta de acciones de mejoramiento escolar.

Por último, siempre es importante profundizar en la articulación y coordinación de los equipos de evaluadores de la Agencia y los supervisores del Mineduc, dada la presencia permanente de estos últimos en el terreno, acompañando y orientando a los establecimientos. Al respecto, parece necesario fortalecer las instancias de encuentro en torno a propósitos comunes con énfasis en las necesidades de las comunidades escolares, a través de jornadas, *webinars*, talleres o cursos, que contribuyan a configurar una mirada conjunta del trabajo desarrollado. Por otra parte, es fundamental robustecer los espacios de coordinación de estos profesionales antes de las visitas de la Agencia, ya sea a través de contactos telefónicos o encuentros virtuales que faciliten el intercambio de información sobre elementos que es clave trabajar con las escuelas y liceos, lo que además contribuiría a establecer un contacto más cercano con las comunidades y a tener una mirada conjunta y colaborativa de su acompañamiento.

VII.3. A NIVEL DE LA AGENCIA DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN

2020 representó un gran desafío para toda la institución, especialmente para la División de Evaluación y Orientación de Desempeño, que logró rediseñar e implementar sus vistas, jornadas, reuniones y coordinaciones de manera remota, gracias a la labor de cada uno de los funcionarios que la conforman. En este marco, los profesionales de la Macrozona Centro Sur también pudieron cumplir cada uno de los objetivos trazados, a pesar de todas las complejidades asociadas a la crisis sanitaria causada por la pandemia. Sin embargo, el logro de las metas propuestas siempre trae consigo nuevos retos y oportunidades.

Proyección de las Mentorías y Agencia Conecta

La Agencia supo llegar de manera ágil y oportuna a un gran número de establecimientos a través de la *Mentorías* para equipos directivos y los encuentros virtuales de *Agencia Conecta*, dos estrategias que tuvieron una muy buena recepción por parte de las comunidades educativas.

En este sentido, más allá del rol evaluativo y de orientación de la Agencia, estos encuentros se convirtieron en una importante fuente de contención socioemocional para muchos equipos directivos que se sintieron acompañados y apoyados en la evaluación de sus procesos y en la toma de decisiones, llegando a sentirse más seguros de lo que estaban hasta ese momento, emprendiendo o modificando sus acciones en favor del trabajo de los docentes y el aprendizaje de los estudiantes.

Es por lo anterior que un importante desafío para la institución es buscar los medios y gestionar las formas en que sea posible proyectar la implementación de este tipo de estrategias en beneficio de las comunidades y sus necesidades particulares, que es donde radica su principal riqueza para el sistema educativo.

Fortalecer la capacitación en torno a habilidades socioemocionales

Como se ha relatado, el contexto sanitario trajo una serie de retos para toda la Macrozona y una de las experiencias más significativas fue la vivida por el equipo de asistentes de operaciones, quienes por sus funciones son las primeras en tomar contacto con las escuelas para coordinar la posterior llegada de los equipos de evaluadores, función que es clave para la adecuada implementación de las *Visitas de Evaluación y Orientación*.

El contacto con las comunidades educativas se produjo a partir del mes de abril, cuando los equipos directivos estaban ajustando sus procesos para implementar clases remotas, con altos niveles de incertidumbre y con una fuerte carga emocional asociada. Debido a lo anterior, las mismas asistentes manifestaron su preocupación y propusieron ajustar los guiones de contacto, incorporando diálogos más cercanos que permitieran conocer el estado en que se encontraban los miembros de la comunidad educativa antes de tratar los temas propios de la coordinación de la visita.

Esta experiencia enriqueció la comunicación y contribuyó a generar confianza en las escuelas y liceos contactados, pues muestra a la Agencia y al Sistema de Aseguramiento de Calidad de la Educación como entidades cer-

canas y preocupadas por las personas, transformando así un momento difícil en una oportunidad única y significativa de trabajo colaborativo. No obstante, sigue siendo un desafío poner mayor atención a este punto e incrementar los espacios de formación y capacitación en habilidades socioemocionales para los equipos profesionales de la institución, puesto que las necesidades de contención de las comunidades educativas estarán presentes durante un tiempo importante, aun cuando se supere la pandemia.

VII.4. APRENDIZAJES Y PROYECCIONES DE LOS EQUIPOS DIRECTIVOS EN EL CONTEXTO DE LAS MENTORÍAS

Una experiencia relevante del trabajo en 2020 y su difícil contexto, fue recoger los aprendizajes y proyecciones de los equipos directivos que participaron de las *Mentorías* dispuestas por la Agencia. Estas ideas se destacan en este apartado porque se transforman en desafíos transversales a la labor educativa de directivos docentes de todo el país, aunque está cada uno en su experiencia particular.

Entre los aprendizajes identificados, los equipos directivos reconocen con fuerza la importancia de emprender un trabajo colaborativo con la comunidad educativa, estableciendo espacios dispuestos para escuchar a todos sus miembros, en instancias de reflexión, diálogo y toma de decisiones participativas. Esto se torna en un importante desafío que invita a resignificar los espacios de reflexión pedagógica de muchas comunidades, profesionalizando estas instancias, otorgando valor a cada profesional en su propia experiencia.

Del mismo modo, desde sus propios aprendizajes, los equipos directivos visualizan proyecciones para sus comunidades educativas. Las más relevantes en este sentido son la idea de mantener y seguir desarrollando las herramientas de evaluación y retroalimentación formativa que han ido incorporando a su quehacer, así como los recursos tecnológicos que han aprendido a utilizar, ya que ven en ellos una utilidad para el desarrollo de aprendizajes y los consideran una oportunidad que les ha entregado el contexto.

Junto a estas importantes reflexiones los equipos directivos manifiestan, además, de modo trasversal, que deben buscar la forma de mantener la

mirada permanentemente de su gestión en el bienestar socioemocional de todos los miembros de la comunidad escolar, proyectando en este ámbito instancias de diagnóstico, autocuidado, contención y formativas, más allá del contexto de pandemia, como una forma de mirar al profesional de manera íntegra primero en su ser persona.



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



twitter.com/agenciaeduca
facebook.com/Agenciaeducacion
instagram.com/agenciaeducacion

agenciaeducacion.cl