



UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**DIAGNÓSTICO Y ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA  
FUNCIÓN DE ORIENTACIÓN DE LA AGENCIA DE CALIDAD  
DE LA EDUCACIÓN**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL  
INDUSTRIAL**

**ELÍAS ENRIQUE GARCÉS VALDÉS**

**PROFESORA GUÍA:  
MARÍA PÍA MARTIN MUNCHMEYER**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
CRISTOBAL ALARCON BRAVO  
CARLOS CASTRO GONZALEZ**

**SANTIAGO DE CHILE  
2017**

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL  
TÍTULO DE: INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL  
POR: ELÍAS ENRIQUE GARCÉS VALDÉS  
FECHA: 28 DE AGOSTO DE 2017  
PROFESORA GUÍA: MARÍA PÍA MARTIN  
MUNCHMEYER

## **Diagnóstico y alineamiento estratégico en la función de orientación de la Agencia de Calidad de la Educación**

Esta memoria tiene como propósito central generar un alineamiento estratégico en la función de orientación a establecimientos educacionales de la Agencia de Calidad de la Educación, a partir de un diagnóstico de la ley 20.529 que se basa en ordenar los establecimientos en cuatro categorías de desempeño (Insuficiente, Medio – bajo, Medio – Alto y Alto) y en realizar visitas a aquellos que tengan desempeño Medio – Bajo e Insuficiente y utilizar otros instrumentos de orientación en las demás escuelas.

El trabajo presenta la definición del problema y luego se divide en dos etapas: (i) El levantamiento de información con su análisis respectivo para formar el diagnóstico y (ii) El alineamiento estratégico enmarcado en una propuesta de mejora.

El principal diagnóstico identificado es que dentro de la función de orientación que posee la Agencia hay una dificultad en medir el cumplimiento del objetivo orientador mencionado anteriormente.

Las causas de este problema son: (1) los procesos no logran capturar el estado real de los avances debido a una complejidad de los proyectos e intervenciones, la discrecionalidad en los evaluadores que realizan las visitas pero que no poseen una articulación para los informes que realizan y la pérdida de información relevante dentro del plan de trabajo anual y (2) definiciones que descuidan del rol orientador de la Agencia que viene dado por la desconexión entre diferentes planes de acción institucionales y la inexistencia de espacios formales de colaboración entre las escuelas y la Agencia.

El alineamiento estratégico se centra en poder coordinar a partir de un sistema único de información y orientación, los diferentes instrumentos de orientación que la Agencia posee actualmente y que este sea robusto en cuanto al uso de la información y que también sea el canal que coordine la comunicación de la Agencia con las escuelas.

La propuesta considera de un sistema de alertas para hechos extraordinarios o bajos niveles de respuesta de las escuelas, la sistematización de los instrumentos de orientación en cuanto a análisis, indicadores para medir el impacto, entre otros aspectos. También se incluyen consideraciones con respecto a la gestión del cambio y el cambio de paradigma que debiera producirse en la Agencia.

El trabajo debiera contribuir directamente a la sinergia entre los diferentes instrumentos de orientación, el uso de la información disponible, disminuir la discrecionalidad y el fomento de espacios de colaboración entre las escuelas y la Agencia.

*“La educación es el arma más poderosa que puedes usar para cambiar el mundo”  
(Nelson Mandela)*  
*A aquellas y aquellos que luchan por una educación pública, gratuita y de calidad para  
todas y todos. Sigamos avanzando.*

## Agradecimientos

Es difícil sentirse preparado para la siguiente etapa después de 7 años en el que uno tenía un espacio de aprendizaje constante en el cual los errores estaban permitidos, pero esto también conlleva el cierre de un ciclo en el cual he conocido gente valiosa y que está a mi lado para la ayuda continua en las diferentes decisiones que se toman en el día a día.

La preparación que siento para esta nueva etapa es gracias a mi núcleo familiar que me ha acompañado incondicionalmente, que me aguantó las llegadas tarde a casa porque había que estudiar, porque había que hacer política o porque sencillamente quería compartir con mis amigos. Los enojos, las discusiones, las salidas a comer, la preocupación por saber si me había ido bien, son sólo una de las tantas cosas que me han aguantado durante todo este tiempo. Particularmente el apoyo que uno recuerda suelen ser las cosas malas, y siempre estaban ellos para decirme que tenía que seguir avanzando para todas esas veces en que no me iba bien en las evaluaciones. Sinceramente, gracias por todo.

Dentro de este proceso también tuve un apoyo incondicional de Sofia, mi compañera y polola, persona que conocí en segundo año y con quien hemos compartido muchos momentos tanto dentro de la Universidad como fuera. Su apoyo, su aguante en los momentos en los que la pasaba mal, sin duda me sirvieron para poder seguir avanzando en los diferentes procesos que he vivido en la Universidad y con mi familia.

Dentro de esta Facultad también me desarrollé en el ámbito político, conociendo en una fase terminal a la Nueva Izquierda Universitaria, con compañeros que me acompañaron a Convergencia de Izquierdas donde se hicieron grandes amigos a quienes agradezco: Gabriel Gonzalez, Juan Pablo de La Torre, Mónica Robles, Andrés Cueto, Sergei Schkolnik, Joel Olmos, Luis Sierra y tantos otros que confían en un proyecto tan noble como el de querer transformar la Universidad y el país en favor de quienes no han tenido las mismas oportunidades, por vivir en un Chile más justo.

Agradezco a mis amigos de la Universidad también: Nicolás Navarro, Felipe González, Andrés Enriquez, Matias Pineda, Valentina Aguirre, Paulo Cerpa, Ignacio Gutierrez, Yerko Calquin, Maximiliano Rojas, Felipe Asiain, Cesar Ferreiro, Andrés Fernández y tantos otros con los que compartí tanto en el estudio como en lo social. A quienes espero seguir viendo en el nuevo ciclo.

Agradezco también a la Agencia por haber abierto las puertas como institución para poder resolver problemas que van en la línea de colaborar en una mejor educación para el país y al profesor Carlos Castro por haber guiado desde la sala de clases junto a los comentarios de mejoras.

Finalmente agradezco a la profesora Maria Pia Martin, por haberme acompañado en todo el proceso de la memoria, por ayudar en la visión de una perspectiva diferente al problema a abarcar y haberme guiado en todo el proceso. El profesionalismo, la escasez de tiempo debido a todo la entrega al servicio público son un ejemplo a seguir.

## Tabla de Contenido

Diagnóstico y alineamiento estratégico en la función de orientación de la Agencia de Calidad de la Educación .....	ii
Agradecimientos .....	iv
Tabla de Contenido .....	v
Índice de Ilustraciones.....	viii
<b>I. Antecedentes Generales.....</b>	<b>1</b>
1.1 Caracterización general de la Agencia de Calidad de la Educación .....	1
1.2 Descripción del Marco Institucional .....	6
1.3 Antecedentes sobre desempeño organizacional.....	14
<b>II. Descripción del Trabajo de Título .....</b>	<b>18</b>
2.1 Descripción del Problema.....	18
2.2 Descripción del Proyecto.....	20
2.3 Objetivos .....	21
2.3.1 Objetivo General .....	21
2.3.2 Objetivos Específicos.....	21
2.4 Alcance.....	22
<b>III. Metodología .....</b>	<b>24</b>
<b>IV. Marco Conceptual.....</b>	<b>28</b>
4.1 Enfoques de Valor Público .....	28
4.1.1 Discusión sobre la creación de valor público en la Agencia de Calidad de la Educación .....	32
4.2 Noción de calidad de la Agencia de Calidad de la Educación.....	35
4.3 Orientación para crear valor .....	37
4.4 Síntesis.....	39
<b>V. Levantamiento de Información .....</b>	<b>41</b>
5.1 Percepción de actores Educativos con respecto a la Agencia .....	41
5.2 Rol Orientador en Plan de Trabajo Anual de la Agencia .....	42
5.3 Dispositivos utilizados por la Agencia para orientar escuelas .....	44
5.4 Síntesis.....	50

<b>VI. Análisis Crítico de la Información Levantada.....</b>	<b>51</b>
<b>6.1 Análisis Documental Propuesta de Trabajo Anual .....</b>	<b>51</b>
<b>6.1.1 Procesos Esenciales dentro del Rol Orientador .....</b>	<b>56</b>
<b>6.1.2 El Valor Público en el Rol Orientador de la Agencia .....</b>	<b>57</b>
<b>6.2 Nudos Críticos Identificados en Rol Orientador de la Agencia .....</b>	<b>62</b>
<b>6.2.1 Procesos no logran capturar estado real de avances .....</b>	<b>64</b>
<b>6.2.2 Definiciones que descuidan Rol Orientador de la Agencia.....</b>	<b>65</b>
<b>6.3 Síntesis.....</b>	<b>65</b>
<b>VII. Direcciones de Cambio .....</b>	<b>67</b>
<b>7.1 Sistema Integrado de Información y Control .....</b>	<b>68</b>
<b>7.2 Trabajo en equipos Colaborativos .....</b>	<b>68</b>
<b>7.3 Procesos de Orientación dinámicos y consolidados.....</b>	<b>69</b>
<b>7.4 Asesoría y Planes de Acción .....</b>	<b>69</b>
<b>7.5 Síntesis.....</b>	<b>70</b>
<b>VIII. Propuesta de Alineamiento Estratégico .....</b>	<b>71</b>
<b>8.1 Propuesta para la Unidad de Planificación .....</b>	<b>71</b>
<b>8.1.1 Caracterización Organizacional de la Unidad de</b>	
<b>Planificación .....</b>	<b>72</b>
<b>8.1.2 Caracterización del nuevo Sistema de Orientación.....</b>	<b>73</b>
<b>8.1.3 Plataforma de Información y Orientación .....</b>	<b>78</b>
<b>8.1.4 Distinción entre pares evaluadores y división por</b>	
<b>departamentos .....</b>	<b>81</b>
<b>8.1.5 Indicadores y Definiciones Sugeridas .....</b>	<b>82</b>
<b>8.2 Gestión de Resultados de Instrumentos .....</b>	<b>83</b>
<b>8.3 Implementación .....</b>	<b>84</b>
<b>8.4 Evaluación de la propuesta de alineamiento estratégico .....</b>	<b>87</b>
<b>8.5 Resultados .....</b>	<b>88</b>
<b>8.6 Síntesis del alineamiento estratégico.....</b>	<b>89</b>
<b>IX. Reflexiones para la Agencia .....</b>	<b>91</b>
<b>X. Pasos a seguir para la Agencia .....</b>	<b>93</b>
<b>XI. Bibliografía.....</b>	<b>94</b>
<b>XII. Anexos.....</b>	<b>96</b>
<b>Anexo 1: Organigrama Agencia de Calidad de la Educación .....</b>	<b>96</b>
<b>Anexo 2: Indicadores de Desempeño de la Agencia de Calidad de la</b>	
<b>Educación hacia el MINEDUC.....</b>	<b>97</b>
<b>Anexo 3: Marco Histórico de la Política Pública en Educación en</b>	
<b>Chile .....</b>	<b>98</b>
<b>Anexo 4: Diagrama de flujo proceso de planificación de las visitas .....</b>	<b>100</b>

<b>Anexo 5: Diagrama de flujo de proceso de logística de las visitas.....</b>	<b>101</b>
<b>Anexo 6: Diagrama y descripción de proceso de control de gestión de las visitas.....</b>	<b>102</b>
<b>Anexo 7: Antecedentes de la Agencia .....</b>	<b>104</b>
<b>Anexo 8: Experiencia Internacional .....</b>	<b>107</b>
<b>Anexo 9: Tablas de las iniciativas del Plan de Trabajo Anual 2016 de la Agencia de Calidad de la Educación.....</b>	<b>112</b>
<b>Anexo 10: Indicadores de Desempeño que aluden a Rol Orientador de la Agencia de Calidad de la Educación.....</b>	<b>116</b>
<b>Anexo 11: Jornada Territorial – 29 de junio de 2017 .....</b>	<b>119</b>
<b>Anexo 12: Entrevista realizada a encargada unidad de aprendizaje, encargados de división de orientación y evaluación de desempeño (DEOD), a división de información a la Comunidad (DIAC) y a Secretaría Ejecutiva.....</b>	<b>121</b>
<b>Anexo 13: Indicadores para cada sub - objetivo.....</b>	<b>148</b>

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Línea de Tiempo de Antecedentes de Educación .....	2
Ilustración 2: N° de Establecimientos Educativos en el país por tipo de financiamiento. ....	5
Ilustración 3: Actores que Interactúan con la Agencia .....	6
Ilustración 4: Indicadores y Variables para la ordenación de EE .....	10
Ilustración 5: Etapas Ordenación de Establecimientos .....	11
Ilustración 6: Descripción de filtros y sus condiciones .....	12
Ilustración 7: Desglose Objetivos Estratégicos en iniciativas y actividades.....	13
Ilustración 8: Productos Estratégicos con su presupuesto asignado .....	14
Ilustración 9: Presupuesto Histórico Agencia de Calidad de la Educación.....	15
Ilustración 10: Cobertura Visitas de Evaluación y Orientación.....	15
Ilustración 11: Metodología a emplear .....	24
Ilustración 12: Descripción Metodología.....	25
Ilustración 13: Revisión Cualitativa – Cuantitativa.....	26
Ilustración 14: Triángulo Estratégico .....	31
Ilustración 15: Generación de Valor Público .....	33
Ilustración 16: Tipos de Asesorías para la orientación .....	39
Ilustración 17: Porcentaje de conocimiento de funciones de las instituciones dividido por actor, dependencia y categoría de desempeño .....	42
Ilustración 18: Etapas Generales de una Visita Institucional .....	45
Ilustración 19: Iniciativas con presupuesto clasificadas por instrumento orientador del Plan Anual de Visitas 2016. ....	46
Ilustración 20: Etapas en Control de gestión de las Visitas .....	47
Ilustración 21: Herramientas de Orientación DIAC .....	48
Ilustración 22: Tipos de jornadas territoriales.....	48
Ilustración 23: Instrumentos DIAC para canal digital y físico .....	49
Ilustración 24: Matriz de base para el Análisis Documental.....	52
Ilustración 25: Propuesta de orden de Procesos Internos en Rol Orientador .....	56
Ilustración 26: Modelo CANVAS Agencia de Calidad de la Educación, según operación actual.....	58
Ilustración 27: Cadena de Valor del actual funcionamiento de la Agencia de Calidad de la Educación .....	61
Ilustración 28: Procesos esenciales y Nuevo Foco en Rol Orientador .....	62
Ilustración 29: Árbol de Problemas del estado actual del Rol Orientador .....	63
Ilustración 30: Árbol de soluciones asociado a Rol Orientador .....	67
Ilustración 31: Macro procesos propuestos para Unidad de Planificación según objetivos estratégicos.....	73
Ilustración 32: Función de resultado basal.....	74
Ilustración 33: Sistema de Orientación y Control de Gestión .....	75
Ilustración 34: Sistema de Alertas .....	77
Ilustración 35: Portal Agenciaorienta.cl .....	78
Ilustración 36: CRM Propuesto .....	80
Ilustración 37: Fases para la Implementación de la propuesta.....	85



## **I. Antecedentes Generales**

Los antecedentes generales que se presentan a continuación se relacionan con los problemas que ha enfrentado la Agencia de Calidad de la Educación para cumplir con su rol de orientador de la calidad de la educación mediante, específicamente, el proceso de acreditación de calidad y ordenamiento de colegios. Ello es parte esencial de la misión de la Agencia, con cobertura de visitas institucionales hacia los establecimientos educacionales públicos, subvencionados y particulares a lo largo del país, con además alto impacto de los resultados de estas visitas en la clasificación de la calidad de éstos. La labor de la Agencia se relaciona, de manera sistémica, con la que realizan diversos organismos (Ministerio de Educación, Consejo Nacional de Educación y Superintendencia de Educación), que son parte del sistema de aseguramiento de la calidad de la educación.

Estos antecedentes permiten establecer y fundamentar el rol estratégico orientador de la institución en la promoción y supervisión de la calidad de los establecimientos públicos (particulares subvencionados y municipales), mediante el dispositivo de las visitas desde profesionales de la Agencia a los establecimientos. Por una parte, el alcance en la cobertura de las visitas (710 de un universo de 11.858 escuelas en el año 2016) refleja problemas con el cumplimiento de este rol orientador. Por un lado, a partir del análisis de los documentos de planificación estratégica, se detectan falencias en su rol. En el documento de planificación del trabajo anual 2016 de la Agencia, se identifican las visitas institucionales como el principal dispositivo de orientación, perteneciente a la División de Evaluación y Orientación del Desempeño (DEOD), pero desde otra perspectiva, también se tiene que la División de Información a la Comunidad (DIAC) ejecuta otros dispositivos en los cuales considera a aquellos establecimientos que no están categorizados. Estos elementos de diagnóstico permiten establecer la pertinencia de una propuesta de alineamiento estratégico, que considere la ejecución y evaluación de las actividades que ejerce la Agencia para establecer los límites y desafíos para cumplir con su rol orientador.

La propuesta de este trabajo, considera las definiciones estratégicas para un alineamiento estratégico que vaya en la línea de poder medir las actividades que ejerce la Agencia con el propósito de fortalecer su rol de orientador hacia las escuelas. Asimismo se establecen las consideraciones más relevantes para mejorar sus procesos, incluyendo aspectos de la gestión del cambio, necesarias para sostener todo el proceso de alineación estratégica.

### **1.1 Caracterización general de la Agencia de Calidad de la Educación**

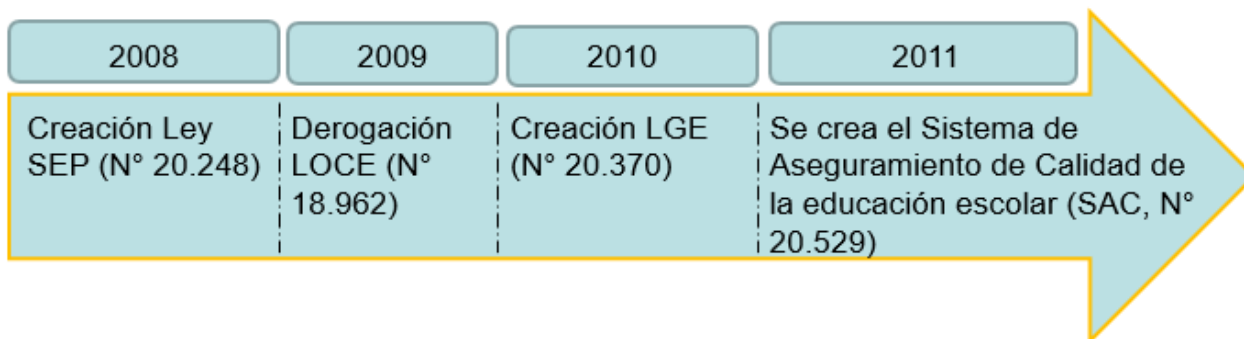
La Agencia de Calidad de la Educación surge con la Ley 20.529 (2011) que crea el Sistema de Aseguramiento de Calidad con el objeto de “evaluar y orientar el sistema educativo para que este propenda al mejoramiento de la calidad y equidad de las oportunidades educativas, considerando las particularidades de los distintos niveles y modalidades educativas” (artículo 10, Ley 20.529). La institución se crea como una entidad pública, autónoma, que viene a suplir la necesidad de impulsar la calidad de la educación en las escuelas de Chile, orientando a los establecimientos educacionales en procesos de calidad educativa.

Ello se expresa en su misión: “Trabajamos con las comunidades educativas evaluando, orientando e informando para lograr una educación integral de calidad que permita que en Chile todas y todos puedan crecer y desarrollarse superando las brechas.” (Agencia de Calidad de la Educación, 2017). Su visión es “Trabajamos para ser un aporte a la calidad del Sistema Educacional, donde exista igualdad de oportunidades y todas y todos tengan las herramientas para cumplir sus sueños.” Los valores institucionales se definen de la siguiente forma:

1. Sentido de lo público.
2. Credibilidad y confianza
3. Colaboración, compromiso y respeto
4. Rigurosidad y excelencia

Desde el inicio, la Agencia se configuró como un ente diseñador y supervisor de programas educativos, teniendo un rol operativo sustantivo, ya que no delega o externaliza en terceros la labor de supervisión y ejecución de la medición de la calidad.

A modo de contexto, el año 2006, a raíz de las movilizaciones estudiantiles, la Presidenta Bachelet (período de gobierno 2006 – 2010) crea el Consejo Asesor para la Calidad de Educación (decreto 146, 2006), que precipita una secuencia de eventos hasta llegar a la creación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC) como se puede ver en la siguiente ilustración:



*Ilustración 1: Línea de Tiempo de Antecedentes de Educación*

*Fuente: Elaboración Propia*

La ley SAC, que considera en el sistema al MINEDUC, la Superintendencia de Educación, el Consejo Nacional de Educación y la Agencia de Calidad de la Educación, toma relevancia porque es la que define la normativa y principales funciones y atribuciones que posee la Agencia de Calidad de la Educación en las comunidades escolares. Antes de esta ley, el Ministerio de Educación cumplía con la medición de las competencias de los estudiantes a partir de la evaluación SIMCE<sup>1</sup>. Las competencias ministeriales en este ámbito fueron traspasadas a la Agencia que quedó encargada del

<sup>1</sup> El Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE) es una prueba estandarizada para evaluar conocimientos de estudiantes, utilizada desde el año 1985 a la actualidad. Desde 1992 es el MINEDUC quien se ha hecho cargo de esta evaluación.

SIMCE. Se puede identificar en la Agencia dos roles. Uno es evaluar a los estudiantes a partir del SIMCE (y de otras mediciones), y otro que es orientar a partir de los resultados de las categorías de desempeño y la posterior ejecución de distintos dispositivos a los establecimientos educacionales. Ello se aborda, en el artículo 10 de la Ley N° 20.529 con las siguientes funciones:

- a) Evaluar los logros de aprendizajes de los alumnos de acuerdo al grado de cumplimiento de los estándares.
- b) Realizar evaluaciones del desempeño de los establecimientos educacionales y sus sostenedores en base a los estándares indicativos de desempeño.
- c) Ordenar los establecimientos educacionales en función de la medición de los resultados de aprendizaje y de los otros indicadores de calidad educativa con la finalidad, entre todas, de identificar necesidades de apoyo.
- d) Validar mecanismos de evaluación de docentes de aula, directivos y técnicos pedagógicos.
- e) Proporcionar información en materias de su competencia a la comunidad en general y promover su correcto uso.

Estas funciones se pueden complementar con las funciones que la Agencia identifica (Agencia de Calidad de la Educación, 2017):

- a) Evaluar: La Agencia evalúa los logros de aprendizaje de los estudiantes a partir de las materias curriculares.
- b) Orientar: La Agencia tiene una función central en orientar a las escuelas y sus sostenedores en el avance de su gestión. Para esto, existen las visitas institucionales.
- c) Informar: La Agencia informa y promueve el buen uso de los resultados de las evaluaciones que realiza (tanto a los estudiantes como a los establecimientos educacionales).

Las funciones que puede ejercer la Agencia van en conjunto con los objetivos estratégicos que definió en su plan de trabajo del año 2016. Los objetivos estratégicos que se mencionarán a continuación se hicieron con el propósito de identificar actividades para cada una de las divisiones de la Agencia en el marco de una planificación estratégica para el período de 2015 al 2019 y para establecer focos de trabajo. Estos son:

1. Consolidar una institución moderna, ágil, efectiva y transparente, al servicio de las comunidades educativas.
2. Instalar un sistema de evaluación integral significativo para la mejora del sistema educativo.
3. Orientar eficazmente a todas las escuelas de Chile.
4. Incidir en Políticas Públicas que permitan mejoras en la calidad de la educación.
5. Posicionarnos como actor relevante en calidad de educación.

Para cumplir con los propósitos mencionados anteriormente, la Agencia de Calidad de Educación se divide en 5 divisiones, tal como se menciona en el anexo 1 que presenta el organigrama. Es en este apartado donde se pueden identificar los diferentes productos y servicios que realiza la Agencia.

Las principales autoridades de esta institución son el Secretario Ejecutivo y el Consejo. El Secretario Ejecutivo, es escogido por el Sistema de Alta Dirección Pública, cargo que puede durar seis años sujeto a las nuevas designaciones con el cambio de período (artículo 34, Ley 20.529). Tendrá como principales funciones (artículo 41, Ley 20.529):

- Velar por el cumplimiento de los acuerdos del Consejo y proponer programa anual de trabajo de servicio.
- Coordinar la labor de la Agencia con las demás instituciones que comprende el Sistema.
- Informar periódicamente al Consejo respecto de la marcha de la institución y del cumplimiento de sus acuerdos e instrucciones.

Por el lado del Consejo, el Secretario Ejecutivo representa a la Agencia en el consejo en el que participa el MINEDUC y la Subsecretaría de Educación. Al Consejo le corresponde (artículo 35, Ley 20.529):

- Aprobar y dar seguimiento al plan estratégico de la Agencia.
- Aprobar y dar seguimiento anualmente al plan de trabajo de la Agencia.
- Aprobar la ordenación de los establecimientos educacionales en los plazos que establece la ley.
- Proponer el plan de evaluaciones nacionales e internacionales al MINEDUC.
- Aprobar registro de personas o entidades acreditadas para apoyar la realización de visitas educativas.
- Aprobar organización interna y funciones de las unidades de la Agencia.

Respecto del diseño organizacional, en el organigrama se tienen 5 Macrozonas que se encargan de las visitas, las operaciones y el ordenamiento de las escuelas a lo largo de todo el país. Después hay unidades encargadas de operaciones internas de la institución (Unidad de planificación, Departamento Jurídico y Departamento de Auditoría), quienes tienen constante comunicación con las Macrozonas para las operaciones que tengan relación con las comunidades escolares.

Finalmente se tienen divisiones enfocadas en las visitas y sus variantes, las cuales son: División de Estudios de Logros de Aprendizaje, División de Evaluación y Orientación de Desempeño (DEOD), División de Estudios, División de Información a la Comunidad (DIAC) y División de Administración General. Cada una tiene su propia jefatura la cual posee reuniones con las demás jefaturas de la Agencia para definir trabajos y tener una coordinación en función de los objetivos que definen de manera anual.

Dentro de estos, se destacan las áreas de las visitas que realiza a los establecimientos educacionales para cumplir con su rol orientador que es coordinada por la DEOD. Estas se describen de la siguiente forma (Agencia de Calidad de la Educación, 2017):

- Visita Integral (Evaluación y Orientación del Desempeño): “Conversamos con la comunidad educativa para detectar fortalezas y oportunidades de mejoramiento en gestión y resultados de aprendizaje, y desde esos hallazgos orientar su gestión integral.”

- Visita Aprendizaje: “Trabajamos con la comunidad educativa para sistematizar experiencias significativas y compartirlas posteriormente en otras comunidades escolares.”
- Visita Territorial: “Coordinamos visitas a varios establecimientos en una comuna – que funcionan bajo responsabilidad de un sostenedor -, para iniciar una mirada evaluativa que identifique fortalezas y oportunidades de mejoramiento común.”
- Visita de Fortalecimiento y Autoevaluación: “Conversamos y compartimos con la comunidad educativa para analizar los procesos de autoevaluación del establecimiento y contribuir a la planificación del mejoramiento escolar”.

Los clientes de la Agencia son las comunidades escolares y el resto de los actores de la educación según las entrevistas que se han tenido con personas que trabajan en la institución. Por lo que los clientes serían los cerca de 11.900 establecimientos educacionales que hay en el país aproximadamente, en donde existe un foco hacia los establecimientos públicos y particular subvencionados, cuya composición se muestra en la siguiente tabla:

Establecimientos Educacionales					
Atributo/Tipo establecimiento	Municipal	Particular Subvencionado	Particular Pagado	Corporaciones de administración delegada <sup>2</sup>	Total
N° Establecimientos	5.234	5.950	604	70	11.858
Porcentaje del Total de Establecimientos	44%	50%	5%	1%	100%

**Ilustración 2: N° de Establecimientos Educacionales en el país por tipo de financiamiento.**

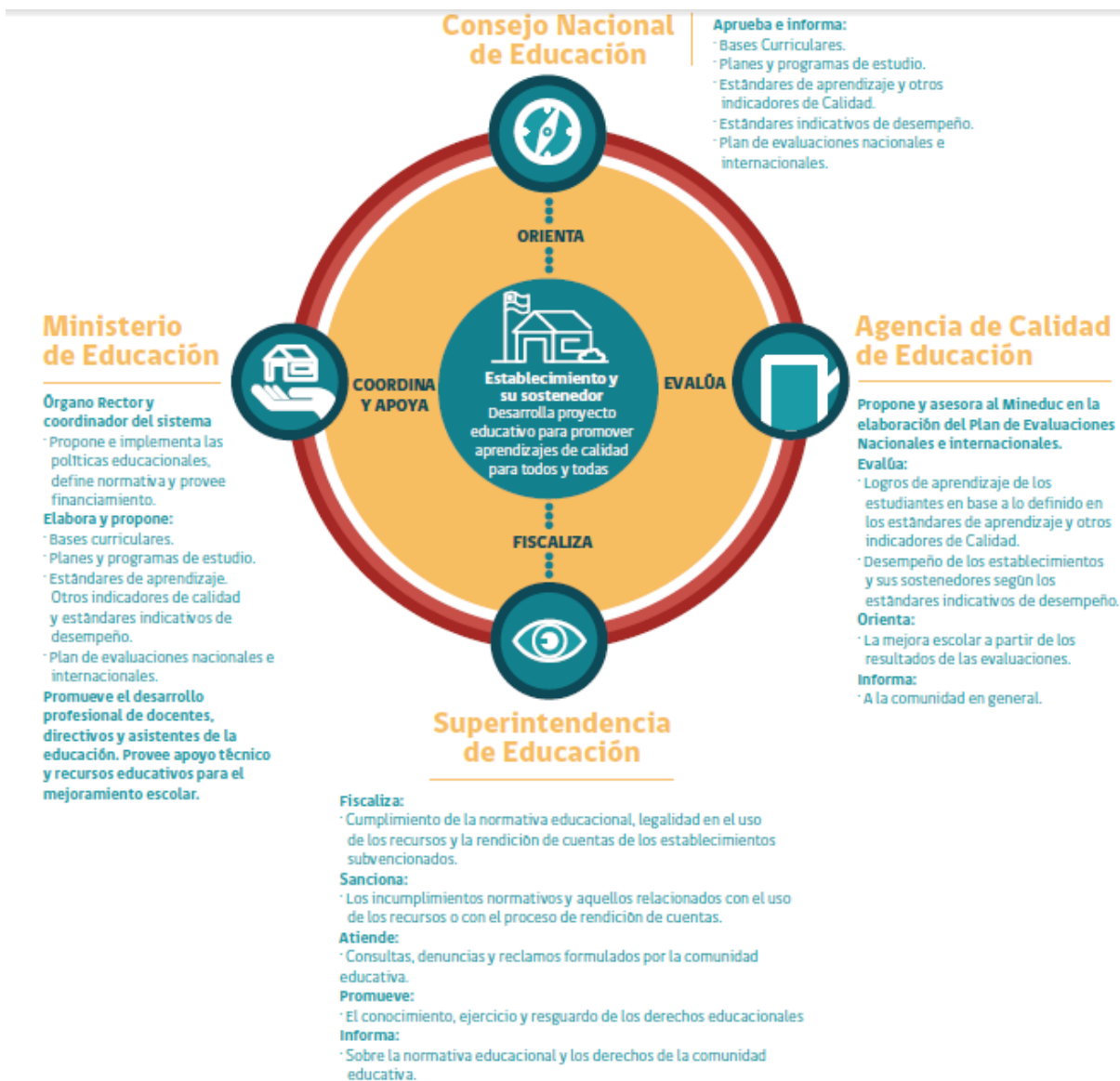
**Fuente: Unidad de Estadísticas, Centro de Estudios, División de Planificación y Presupuesto, Ministerio de Educación. 2016**

Dentro de este marco, cabe destacar que por ley (artículo 1, Ley N° 20.529) la educación se define como “el proceso de aprendizaje permanente que abarca las distintas etapas de la vida de las personas y que tiene como finalidad alcanzar su desarrollo espiritual, ético, moral, afectivo, intelectual, artístico y físico, mediante la transmisión y el cultivo de valores, conocimientos y destrezas.”

<sup>2</sup> A partir del año 1980 se inició el traspaso de EE fiscales a los municipios y corporaciones municipales. Sin embargo, el Ministerio se quedó con 70 establecimientos para los que definió un modelo de operación bajo la modalidad de Sistema de Administración Delegada (SAD), entregándolos en administración a distintas corporaciones y fundaciones sin fines de lucro (MINEDUC, 2017).

## 1.2 Descripción del Marco Institucional

El marco institucional por el que se rige la Agencia de Calidad de la Educación está definido en la ley 20.529 en la que se identifican actores que interactúan con la Agencia como se ve en la siguiente ilustración:



*Ilustración 3: Actores que Interactúan con la Agencia*

*Fuente: Plan de Mejoramiento Educativo 2017, MINEDUC.*

Se puede ver que el CNE se muestra como el principal “orientador” mientras que la Agencia aparece como “evaluador”. Por el lado del MINEDUC, los supervisores debieran utilizar las recomendaciones y diagnósticos que generan las visitas de la Agencia hacia los establecimientos educacionales con el fin de dar el apoyo en las mejoras de los establecimientos. La Superintendencia de Educación, estará preocupada de la fiscalización y el cumplimiento de normas del sostenedor. Los sostenedores son

quienes tienen un primer contacto para la Agencia en la cual se fijan fechas y requerimientos para realizar la visita. Finalmente, los rectores de establecimientos con quienes se realiza un segundo contacto para tener acuerdo de la presencia de los profesores, estudiantes y el permiso de la Agencia para ir a visitar el establecimiento.

De lo anterior, se tiene que el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad es presidido por el MINEDUC y engloba los 3 primeros actores y en donde el ministerio debe formular cada 4 años, un Plan de Aseguramiento de la Calidad de la Educación (artículo 8, ley 20.529).

Por otro lado, la Agencia (según el artículo 11 de la ley) tiene entre sus atribuciones:

- “Diseñar, implementar y aplicar un sistema de medición de resultados de aprendizaje.
- Coordinar la participación de Chile en mediciones de carácter internacional sobre logros de aprendizaje de los alumnos.
- Diseñar, implementar y aplicar un sistema de evaluación de desempeño de los establecimientos educacionales subvencionados o que reciban aporte del Estado.
- Requerir al MINEDUC y a la Superintendencia, en su caso, la adopción de medidas pertinentes derivadas de la ordenación de los establecimientos educacionales
- Validar los mecanismos de evaluación de los docentes de aula, docentes directivos y de los docentes que cumplen función técnico - pedagógica.
- Poner a disposición del público la información que, con motivo del ejercicio de sus funciones, recopile respecto de establecimientos educacionales (EE), sostenedores, docentes y alumnos.
- Elaborar índices, estadísticas y estudios relativos al sistema educativo y efectuar publicaciones en el ámbito de su competencia.
- Ingresar a los EE y sus dependencias, con el fin de realizar las evaluaciones de logros de aprendizaje y mediciones del cumplimiento de otros indicadores de calidad educativa.
- Requerir a los sostenedores de los EE y organismos públicos y privados relacionados con la educación, la información estrictamente necesaria para el cumplimiento de sus funciones.
- Cobrar y percibir derechos por la evaluación y orientación que le soliciten los establecimientos particulares pagados y por las demás certificaciones que establezca la ley en el ámbito de sus atribuciones.”

También, se tiene que por ley (artículo 14), los resultados de la evaluación se deben entregar en un informe en el que se señalen las debilidades y fortalezas del establecimiento con sus recomendaciones. El flujo de este proceso se presentará más adelante.

De esta ley, se tienen regulaciones importantes en las que la Agencia deberá ordenar (de manera anual) los establecimientos educativos como:

- Desempeño Alto
- Desempeño Medio
- Desempeño Medio – Bajo

- Desempeño Insuficiente

Para esta ordenación, la Agencia utilizó dos herramientas, las cuales son la evaluación de los aprendizajes (SIMCE) y los indicadores de desarrollo personal y social (autoestima académica y motivación escolar, clima de convivencia escolar, participación y formación ciudadana y hábitos de vida saludable) que son complementarios a la prueba estandarizada.

Luego de realizar esta ordenación, la Agencia tiene permitido utilizar dos instrumentos para colaborar con los establecimientos de desempeño Medio-Bajo y desempeño Insuficiente que tengan financiamiento del Estado: autoevaluación de los mismos establecimientos y visitas, las que se describieron anteriormente. También hay un portal de apoyo, implementado por la Agencia, en el cual se entregan orientaciones a los actores educativos con el fin de que comprendan de qué se trata la categoría de desempeño y qué significa que el establecimiento esté en esa categoría.

Además, los establecimientos educacionales (EE) subvencionados o que reciben aportes del Estado, con desempeño Insuficiente serán objeto de visitas evaluativas al menos cada dos años y los de desempeño Medio-Bajo al menos cada cuatro años. Lo anterior se relaciona también con las visitas que recibirán los establecimientos de desempeño Alto, las cuales no pueden superar más del 5% del total de las visitas anuales que realice la Agencia.

Sumado a lo anterior, los EE de desempeño Insuficiente deberán recibir apoyo técnico por parte del MINEDUC en un plazo máximo de 4 años, ya que, de lo contrario, aquel establecimiento perderá el reconocimiento oficial al término del respectivo año escolar. En este sentido es fundamental entender que la Agencia cumple con un rol orientador en las escuelas para que luego el MINEDUC pueda tomar acciones con las escuelas, pero cabe preguntarse: ¿Se puede medir si las visitas mejoran la calidad de las escuelas?

Por lo tanto, la relevancia y lógica que tiene la Agencia dentro de las comunidades escolares, es la de tener contacto con los EE con el fin de obtener buenas prácticas de los establecimientos de desempeño Alto, y orientar a aquellos establecimientos de desempeño Medio – Bajo e Insuficiente.

Dentro de la División de Evaluación y Orientación del Desempeño, se planifican las visitas y también se diseñan sus formatos, por lo que se identifica como una división fundamental para aportar datos necesarios para la memoria. Esta división posee los siguientes departamentos:

- Departamento de Implementación: encargado de la implementación de los instrumentos que se elaboran del Departamento de Diseño y Desarrollo, por lo que son el nexo entre el departamento nombrado con los supervisores en el acto de generar las capacitaciones.
- Departamento de Diseño y Desarrollo: es el encargado de generar y estar rediseñando los instrumentos que se utilizan para interactuar con las escuelas.
- Departamento de Planificación y Operaciones: en esta unidad se genera la planificación anual en lo que son las visitas y en cómo estas se desarrollan a lo largo



del país, por lo que hay comunicación con las macrozonas para informar de sus actividades.

- Unidad de Análisis: En este departamento se realiza el análisis de los instrumentos utilizados en los diferentes establecimientos educacionales.

Además, en los anexos 4, 5 y 6, se pueden apreciar los diagramas de flujos para los procesos de planificación de logística y de control de gestión que se deben realizar para efectivamente ejecutar estos dispositivos.

Por otro lado, se tiene que los clientes de la Agencia son las comunidades escolares, ya que hacia ellos van dirigidas los instrumentos, en pos de asegurar el mejoramiento en la calidad de la educación, según diferentes trabajadores dentro de la misma Agencia. Esto se contrapone en cierta medida con lo dicho en la ficha de definiciones estratégicas año 2015 – 2018 publicado en la página de la Dirección de Presupuestos (desde ahora en adelante Dipres) en la cual se nombran los siguientes actores:

- Estudiantes
- Padres, madres y Apoderados
- Sostenedores
- Profesionales de la educación
- Establecimientos Educacionales
- Ministerio de Educación
- Superintendencia de Educación Escolar
- Consejo Nacional de Educación
- Organismos Internacionales
- Universidades Nacionales
- Centros Académicos Independientes
- Investigadores de diversas disciplinas

Si se entiende que para incrementar la calidad de la educación, se requiere la concurrencia de padres y apoderados, estudiantes, profesores y directivos de la escuela (que deben ser apoyados en sus funciones para tener sistemas de calidad escolar), entonces surge la siguiente pregunta: ¿De qué manera los objetivos estratégicos se ajustan en la entrega de un bien/servicio para estos clientes definidos? ¿En qué manera se les está creando valor público a partir de la definición de estos objetivos estratégicos?

A partir de entrevistas realizadas durante la primera parte del trabajo de título<sup>3</sup>, se pudo identificar que hay cierta ambigüedad también dentro de lo que son las preocupaciones de los trabajadores como de los objetivos que quieren obtener, en la coordinación con el MINEDUC. También a lo largo de la corta historia de la institución han existido problemas como que la Superintendencia de Educación y la Agencia (o el MINEDUC) asisten el mismo día al mismo establecimiento, lo que justificaría una base de datos consolidada para que no se repitan estos problemas. Esto es un antecedente ya que quizás el desempeño de la Agencia sería mejor en sus objetivos si esto se solucionara.

---

<sup>3</sup> Entrevista realizada a Trinidad Larraín (Encargada Unidad de Aprendizaje) durante Octubre y Noviembre del 2016, Francisco Herz y Juan Carlos Eyzaguirre (Jefe departamento de planificación y operaciones) durante noviembre y Felipe Valencia (Jefe Unidad Visitas Integrales) el 24 de Noviembre del 2016.

El año 2014, se aprobó una metodología por decreto para ordenar los establecimientos en función de dimensiones con indicadores y variables asociados que se presentan a continuación:

Dimensión	Indicadores y Variables	Ponderación
1. Resultados de SIMCE y Estándares de Aprendizaje	Estándares de aprendizaje	67%
	Puntaje SIMCE	3,30%
2. Medidas de Progreso	Tendencia SIMCE	3,30%
3. Otros Indicadores de Calidad Educativa	Autoestima académica y motivación escolar	3,30%
	Clima de Convivencia Escolar	3,30%
	Participación y formación ciudadana	3,30%
	Hábitos de vida saludable	3,30%
	Asistencia escolar	3,30%
	Retención escolar	3,30%
	Equidad de género	3,30%
	Titulación técnico profesional	3,30%
4. Características de los alumnos	Nivel de vulnerabilidad	MCO
	Escolaridad de la madre	MCO
	Ruralidad o aislamiento	MCO
	Entrada de alumnos con buen desempeño	MCO
	Entrada de alumnos con mal desempeño académico	MCO
	Alumnos con ascendencia indígena	MCO
	Alumnos con necesidades educativas especiales	MCO
	Tasa de delitos de violencia intrafamiliar, vulneración de derechos y delitos sexuales	MCO

\*MCO: Mínimos Cuadrados ordinarios

*Ilustración 4: Indicadores y Variables para la ordenación de EE*

*Fuente: Metodología de ordenación de todos los establecimientos educacionales, Decreto 17 (2014)*

Estos indicadores fueron la columna vertebral para la ordenación de los establecimientos, la cual se describe a continuación como metodología:



**Ilustración 5: Etapas Ordenación de Establecimientos**

**Fuente: Elaboración Propia**

La primera etapa busca crear un índice que se construye a partir de la ponderación mencionada en la tabla 3, esto es, sólo para las dimensiones 1, 2 y 3. Luego, se calculan las correcciones a través de la estimación de mínimos cuadrados ordinarios con la cual se logra tener una ordenación de los establecimientos considerando todas las dimensiones, obteniendo una clasificación intermedia en la que se define el límite entre categorías de desempeño a partir de percentiles con el “índice final”, para que finalmente, se tenga una clasificación final (etapa 4) aplicando los siguientes filtros (Decreto 17, 11 de Marzo de 2014):

Nombre Filtro	Descripción
Techo (Pasa a Alto)	Pasará a desempeño alto si cumple con: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Más del 60% del total de las mediciones en nivel de aprendizaje adecuado,</li> <li>• Menos de 15% del total de mediciones en aprendizaje insuficiente.</li> <li>• Menos del 15% de las mediciones en último año en nivel de aprendizaje insuficiente.</li> <li>• Todos los otros indicadores de la calidad sobre límite establecido.</li> </ul>
Filtro 1 (Sale de Alto)	Pasará a Desempeño Medio (sólo si está en Alto) si cumple con dos de las siguientes condiciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Más del 45% del total de las mediciones en el nivel de aprendizaje insuficiente.</li> <li>• Más del 45% de las pruebas de la última medición en nivel de aprendizaje insuficiente.</li> <li>• Alguno de los otros indicadores de la calidad bajo el límite establecido.</li> </ul>
Filtro 2 (Sale de Insuficiente)	Pasará a desempeño Medio – Bajo (sólo si está en Insuficiente) si cumple con dos de las siguientes condiciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menos del 55% del total de las</li> </ul>

	<p>mediciones en el nivel de aprendizaje Insuficiente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menos del 55% de las pruebas de la última medición en el nivel de aprendizaje insuficiente.</li> <li>• Todos los otros indicadores de calidad sobre el límite establecido.</li> </ul>
Piso (pasa a Insuficiente)	<p>Pasará a desempeño Insuficiente si cumple con dos de las siguientes condiciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Más del 70% del total de mediciones en el nivel de aprendizaje insuficiente.</li> <li>• Más del 75% de las mediciones del último año de aprendizaje insuficiente.</li> <li>• Alguno de los otros indicadores de calidad bajo el límite establecido.</li> </ul>

*Ilustración 6: Descripción de filtros y sus condiciones*

*Fuente: Metodología de ordenación de todos los establecimientos educacionales, Decreto 17 (2014)*

Con estas etapas cumplidas, se pudo determinar la ordenación de los establecimientos, y de esta forma, la Agencia de calidad de la educación puede definir los establecimientos educacionales prioritarios a visitar.

En función de la ordenación, y entendiendo que por el marco institucional mencionado anteriormente la Agencia tiene reglamentadas el tipo de visita y a que establecimiento puede visitar. Cada visita incluye la elaboración de un informe que es entregado al establecimiento educacional, la información dentro de esta varía según el tipo de visita realizada, exceptuando las de aprendizaje, todas contienen la categoría de desempeño de dicha escuela.

La metodología de trabajo interna de la institución es que hay coordinadores que son elegidos por concurso (evaluadores destacados) que tienen a su cargo a un grupo de evaluadores que coordinan para las visitas, por lo que tienen contacto directo con el departamento de implementación (ya que este departamento los forma y resuelve sus dificultades operacionales) y también se contactan con el jefe de la Macrozona quien es el encargado de decirles las escuelas a visitar.

Es en esta línea que se han diseñado talleres hacia los pares evaluadores con respecto a temas contingentes como la equidad de género, ya que no siempre poseen las mejores herramientas y en eso se requiere formación continua, pero no hay claridad acerca de su periodicidad y de los temas en particular que se definen para la formación. En el diseño de las visitas, un equipo multidisciplinario fue el que elaboró el instrumento (y que tiene ciclos de evaluación) en los que se definieron características de las personas que harían la visita al establecimiento como las siguientes:

- Profesores con experiencia dentro del aula de clases.
- Experiencia en la evaluación de establecimientos.
- Formación continua que estén alineadas con las necesidades que identifica tanto la Agencia como la ciudadanía.

Por el lado de la implementación, se ha podido apreciar que cuando se diseña un nuevo dispositivo (o se modifica alguno), al momento que éste se envía desde el departamento de diseño al de implementación, surgen preguntas y espacios de conversación que no están estandarizados. Desde el departamento de implementación se generan preguntas con respecto a las propuestas que realiza el departamento de diseño, las cuales generan tensiones organizacionales. Esto guarda relación con el diseño organizacional que tiene la institución, pues al no tener actividades bien definidas donde los responsables de las tareas tengan un mayor nivel de profundidad, no se tendrá claridad en los responsables de la implementación.

Con respecto al plan anual de trabajo 2016 que definió la Agencia, se definen los objetivos estratégicos que se nombraron anteriormente. Cada objetivo tiene iniciativas, los que a su vez poseen actividades por cumplir, lo cual se resume en la siguiente tabla:

OE	Iniciativas	Actividades
Consolidar una institución moderna, ágil, efectiva y transparencia al servicio de las comunidades educativas	5	22
Instalar un sistema de evaluación integral significativo para la mejora del sistema educativo	5	31
Orientar eficazmente a las escuelas de Chile	4	22
Incidir en Políticas Públicas que permitan mejoras en la calidad de la educación	3	15
Posicionarse como actor relevante en calidad de la educación	5	23
Total	22	113

*Ilustración 7: Desglose Objetivos Estratégicos en iniciativas y actividades*

*Fuente: Plan de Trabajo Anual 2016*

De estas actividades, en el documento se define que si el 90% de las actividades (es decir 96) se cumplen, entonces el plan se da por “aprobado”. El problema es que se puede dar la combinación de que, por ejemplo, si no se cumple ninguna actividad del objetivo estratégico 4 (“Incidir en Políticas Públicas que permitan mejoras en la calidad de la educación”) y si se cumplen las de otros, entonces el plan quedará aprobado igual, por lo que surgen las siguientes preguntas:

- ¿Este objetivo es relevante para lo que tiene pensado la Agencia ser como institución?

- ¿Cómo se definieron estos objetivos y cómo se relacionan con las actividades que poseen?

Sumado a lo anterior, se tiene que los objetivos estratégicos no tienen un orden de jerarquía y tienen ambigüedad en sus definiciones al hablar de “orientar eficazmente” o al hablar de “posicionar a la Agencia como actor relevante”.

Dentro de la ficha de definiciones estratégicas año 2015 – 2018, se puede apreciar que hay tres productos estratégicos que tienen asignado presupuesto como se explica en la siguiente tabla:

Producto Estratégico	Presupuestación 2017	
	(Miles de \$)	%
Evaluación de logros de aprendizaje con una mirada amplia de calidad	16.330.425	48,58%
Orientación del proceso de mejora continua de los establecimientos educacionales y sus sostenedores	5.441.580	16,19%
Servicios de información a la comunidad para movilizar acciones de mejora	1.744.904	5,19%

*Ilustración 8: Productos Estratégicos con su presupuesto asignado*

*Fuente: Ficha de Definiciones Estratégicas año 2015 – 2018, Dipres*

Esta tabla es llamativa porque en los objetivos estratégicos no se habla de estos productos y tampoco se mencionan dentro del plan de trabajo anual 2016, los cuáles también se confunden entre ellos ya que se utilizan en el mismo lenguaje para describir las tareas que debe realizar la institución, entendiendo que el formulario A1 en el que se mencionan estos productos estratégicos son elaborados por la misma Agencia.

Desde otra perspectiva, si se tiene como indicador el tiempo en que se entregan los informes de visitas integrales (como se menciona en el anexo 2), nace la pregunta de que si es prioritario que el establecimiento reciba en un tiempo estipulado el informe o que si es mejor trabajar en el contenido de este mismo para aportar el colegio. Asimismo, surgen interrogantes como:

- ¿Cómo se relacionan estos indicadores con los objetivos estratégicos y estos a su vez con los productos estratégicos mencionados anteriormente?
- ¿Por qué si la Agencia tiene 3 funciones (orientar, informar, evaluar) sólo un indicador guarda relación con el rol de orientar y hay un enfoque en medir en base a indicadores la función de evaluar a partir del SIMCE?

### **1.3 Antecedentes sobre desempeño organizacional**

La Agencia de Calidad de Educación tiene 199 trabajadores (Dirección de Presupuestos, 2017) con una dotación máxima de 250 trabajadores (Ley 20.981, 2016), los cuales se distribuyen en todos los departamentos de la institución. Mientras que, para el funcionamiento del año 2016, se tuvo un presupuesto de \$33.013.184.000 en

pesos chilenos y para el 2017 tienen asignado por la ley de presupuesto \$33.937.383.000 pesos chilenos. A continuación, se puede ver la evolución histórica del presupuesto de la Agencia:



**Ilustración 9: Presupuesto Histórico Agencia de Calidad de la Educación**

*Fuente: Elaboración Propia en base a ley de Presupuesto*

Hay que recordar que esta institución se creó en el año 2011, pero fue el año 2013 donde se realizaron las primeras visitas (de un universo de 11.858 EE) el cual se describe en la siguiente tabla:

<b>Cobertura Visitas de Evaluación y Orientación</b>					
	2013	2014	2015	2016	Total General
Aprendizaje	5	24	30	34	93
Integral	129	154	256	307	846
F. Autoevaluación			217	364	581
Territorial		2	3	5	10
<b>Total General</b>	<b>134</b>	<b>180</b>	<b>506</b>	<b>710</b>	<b>1.530</b>

**Ilustración 10: Cobertura Visitas de Evaluación y Orientación**

*Fuente: Agencia de Calidad de la Educación, 2016*

Este crecimiento se ha debido a la creación de nuevos instrumentos (en este caso de visitas) y la ampliación de la Agencia misma en cuanto a dotación de personal.

Según las entrevistas realizadas<sup>4</sup> (ver anexo 12), el año 2013 se realizaron las primeras visitas, el segundo año se sistematizó el trabajo, el tercer año fue para la realización de prototipos y el cuarto año (2016) fue para probar los prototipos.

<sup>4</sup> Entrevista a Trinidad Larraín, encargada de Unidad de Visitas de Aprendizaje, el 10 de Noviembre del 2016.

La ordenación, entró entonces en vigencia en diciembre del 2016, cuando se hizo pública la ordenación de los establecimientos educacionales. Aunque se ha tenido un período de marcha blanca (2011 al 2016), se constata que las escuelas que más necesitan del apoyo externo no lo han podido recibir por no estar ordenadas en la categoría de desempeño, por las características propias de las escuelas. Por ejemplo, no entran en la ordenación aquellas escuelas que tienen sólo una sala para hacer clases a todos sus estudiantes.

Lo anterior se justifica en que hay profundas diferencias entre niños de diferentes grupos socioeconómicos, siendo negativo, en cuanto a resultados de evaluaciones, hacia los de los grupos socioeconómicos más bajos (Resultados educativos 2015, Agencia de Calidad de Educación).

Por lo tanto, en función de lo mencionado anteriormente, se puede considerar que esta institución aún está en una etapa de maduración, en la cual también se han identificado otros elementos que colaboran con esta idea y en la cual se basará la memoria en sí. Como, por ejemplo, la duración que tienen las diferentes visitas, que debieran ser congruentes con los indicadores que utiliza la misma Agencia para ordenar los establecimientos.

Respecto de los indicadores de desempeño que la Agencia le rinde al MINEDUC (ver anexo 2), sólo uno de los cinco indicadores tiene relación con el tema de las visitas de la Agencia y es el único que utiliza una métrica distinta a la de los demás (es el cálculo de un promedio de días mientras que los demás son porcentajes de una actividad o acción). Esto llama particularmente la atención ya que la misma Agencia se ha definido con dos líneas de acción: una es la evaluación del SIMCE y sus procesos (el cual tiene asociados 4 indicadores), mientras que el otro guarda relación con las visitas que realiza la Agencia hacia los establecimientos educacionales (que posee sólo uno como se mencionó anteriormente) lo que es contrario con los objetivos estratégicos declarados por la misma institución. Para hacer un análisis de lo mencionado, en el anexo 3, se puede apreciar el marco histórico de la política pública de la educación en Chile.

Dado lo dicho anteriormente, se entiende que la Agencia tiene un nuevo rol que es de orientación, y el MINEDUC tiene un rol de apoyo a los establecimientos. Actualmente hay 500 supervisores dentro del MINEDUC, de los cuáles en promedio están a cargo de 20 establecimientos por supervisor anualmente, teniendo costos del orden de \$815.880.678.000 asociado al producto estratégico de gestión y apoyo educativo que tiene asociado la Subsecretaría de Educación (Dirección de Presupuestos, 2017). Si bien esta información en mayor profundidad puede escapar del objeto de análisis, no existe una coordinación clara entre el apoyo educacional y pedagógico que otorga el MINEDUC a 10.000 colegios aproximadamente y las escuelas que debe visitar la Agencia en el marco de la ley.

La Agencia debe cumplir un nuevo rol que es el de orientar a los establecimientos educacionales que viene demarcado por el objetivo número 4 cómo se ha mencionado anteriormente el que busca “Orientar eficazmente a todas las escuelas de Chile”.



En este sentido, las visitas institucionales se enmarcan como el principal instrumento que utiliza esta institución para enfrentar este objetivo estratégico.

Del total del presupuesto de la Agencia el año 2016, \$6.860.407.000 (20,78% del total) fueron utilizados para realizar las visitas institucionales. Esto implica, que con las 750 visitas que realizaron durante el año 2016, una visita institucional tiene el costo de \$9.147.209 para el Estado.

En la División de Evaluación y Orientación del Desempeño se tienen 39 profesionales contabilizados en el convenio de desempeño entre el MINEDUC y la Agencia de Calidad de la Educación 2016.

Dependiendo de la visita, participa un evaluador responsable (encargado del funcionamiento adecuado de la visita, esto es, quien lidera y es responsable final de todo el proceso de la visita) y dos o tres (dependiendo de la modalidad de la visita). Actualmente, el número de evaluadores que realizan estas visitas son del orden de 200 personas.

Desde la División de Información a la Comunidad (DIAC), también posee instrumentos de orientación. Durante el año 2016 tuvo un presupuesto de \$2.044.220.000 (asociado al producto estratégico de “servicios de información a la comunidad para movilizar acciones de mejora”) equivalente a 5,51% del presupuesto asociado a la Agencia, en comparación a la cifra antes mencionada para las visitas que equivalen a un 17,80% (Dirección de Presupuestos, 2016). De este análisis, se tiene que el 52,69% (\$19.549.652.000) faltante es dirigido para “la evaluación de logros de aprendizaje con una mirada amplia de calidad”, producto estratégico que viene a representarse en manera práctica en la ejecución del SIMCE y sus mecanismos de evaluación que ejerce la Agencia en su rol evaluador.

Según la entrevista<sup>5</sup> (anexo 12), \$1.000.000.000 del presupuesto para DIAC se usa en la impresión y distribución de resultados SIMCE, y se tienen gastos que van entre \$50.000.000 y \$250.000.000 para los instrumentos de información – orientación que utiliza la Agencia para las escuelas.

---

<sup>5</sup> Entrevista a jefe de la DIAC, el 2 de Junio del 2017.

## II. Descripción del Trabajo de Título

### 2.1 Descripción del Problema

Dentro del departamento de diseño y desarrollo, se solicitó el trabajo de título dada la preocupación de escalabilidad e implementación de los procesos de visita. El problema detectado por la Agencia es la brecha entre el número de visitas que son realizadas con respecto al número de escuelas que hay en el país. Además, se detecta la falla en mecanismos para que haya un mejor flujo de información. De manera que los beneficiarios identificados dentro de este trabajo serían tanto los trabajadores dentro de la DEOD y las comunidades escolares, en el marco de las visitas que realiza la Agencia. El trabajo busca también orientarse a las definiciones estratégicas que posee la institución que impactan en las visitas y que se presentará en la sección del análisis documental.

En la definición del plan anual de trabajo, se pueden identificar problemas en cuanto a la medición de los cumplimientos de las actividades e iniciativas que pueden presentar interferencia dentro del cumplimiento del objetivo estratégico, esto es, no se entiende bajo qué parámetros se definirá el cumplimiento del objetivo estratégico y su correlato con las iniciativas y actividades que posee cada uno. Sumado a lo anterior, se visualizan indicadores que no logran medir el contenido de los instrumentos de orientación que se utilizan junto a definiciones de objetivos estratégicos demasiado amplios, por lo que se tiene el problema que se plantea como “La Agencia muestra limitaciones de diseño institucional para cumplir con su rol de mejorar la calidad en los Establecimientos Educativos”.

Como causa de este problema se puede mencionar la etapa en la que se encuentra la institución que sería de maduración, esto es, está en plenitud teniendo clientes identificados, congruencia en cuanto a sus objetivos como organización y utiliza toda su capacidad, pero debe entrar en el nuevo ciclo para no decaer (Gómez, 1994), por lo que aún está en fase de entender e interpretar la información que recibe de los procesos mismos.

La consecuencia que se puede identificar fundamentalmente de este problema es que las visitas y los demás instrumentos pueden tener buenas definiciones, pero al no tener un objetivo claro que provenga desde los objetivos estratégicos, tendrán el problema de que su efectividad no podrá ser medible con respecto a los propósitos que tenga la Agencia. Otra consecuencia, es que no se han tomado medidas en la metodología de ordenación de las escuelas, lo que está generando a escuelas fuera del campo de acción de la Agencia (a través de las visitas) por no ser clasificadas. Ambas consecuencias tienen un problema mayor que se relaciona con el valor público en donde no se conoce como la ciudadanía valora el rol orientador de la institución. Si esta se piensa desde la confianza, resultados y legitimidad probablemente la respuesta no sea satisfactoria porque no hay mayor información hacia la comunidad de las actividades que realiza la Agencia (ordenación y visitas institucionales) y no es tangible la identificación de este rol con el plan de trabajo anual que define la institución y su puesta en práctica desde las diferentes divisiones.

Por lo anterior, se ha decidido considerar a los instrumentos de orientación para la identificación del problema. Estos, están reglamentadas por la ley (en caso de las visitas) y en conjunto con los demás dispositivos<sup>6</sup>, permiten un mayor espacio de acción en la búsqueda de soluciones. Dado el aumento de la cobertura de orientación que se tiene actualmente (13% más en cuanto a las visitas, para los demás instrumentos se espera un alcance de 80% más, ambas con respecto al año 2016), se tiene un objetivo bien definido y tareas concretas a partir del trabajo de planificación anual a realizar, por lo que es indispensable para que estos instrumentos generen mejoras en la calidad educativa.

Desde la perspectiva del diseño, a comienzos de año se genera el plan de trabajo. En marzo del 2016 se aprobó el plan, y sus objetivos estratégicos. El resultado de las entrevistas que se han realizado<sup>7</sup>, muestra que estas definiciones estratégicas se hicieron sin consultarle a todas las divisiones de la institución. Este diseño tiene falencias que se describen a continuación:

- Los indicadores que miden los “hitos de logro” de una actividad no tienen la suficiente especificidad para que pueda medir efectivamente la eficacia de la actividad misma. Por ejemplo, para la actividad “Ejecución de actividades programadas para el período y elaboración del reporte sistematizado” se tiene que el hito de logro “Reporte de actividades ejecutadas en el período”, esto implica que si no se realiza ninguna actividad, pero se genera un reporte, entonces la actividad esta “cumplida”.
- Los indicadores del logro de una iniciativa no están en función de las actividades que poseen, si no que intentan estar en la misma línea del nombre de la iniciativa. Por ejemplo, para la iniciativa “diseño e implementación del plan comunicacional institucional”, se tiene que el indicador del logro es “percepción respecto a la Agencia como institución referente en calidad” e “instalación de estrategia de involucramiento de actores del sistema en el diseño y evaluación del plan comunicacional”, esto en concreto significa que la iniciativa se cumplirá con el sólo hecho de que se cree un “plan comunicacional” sin importar sus características específicas.
- Los objetivos estratégicos poseen iniciativas y actividades que no son congruentes entre sí, esto es, se pueden apreciar iniciativas que si son cumplidas no necesariamente implicarán que el objetivo se haya cumplido (o que se haya avanzado en el cumplimiento del mismo). Por ejemplo, si se tiene el objetivo estratégico 4 con el foco de incidir en las políticas públicas sobre educación, ¿no debiera tener una iniciativa que vaya en la línea de transformarse en líder en la discusión sobre la calidad de educación?
- Desde la perspectiva de Valor público esto es crucial, pues, si se tiene una institución que en su definición en cuanto a los objetivos y a las actividades que deben realizar se definen con ambigüedad, entonces los directivos públicos (jefes de la divisiones y Secretaría Ejecutiva) difícilmente tendrán capacidad de liderazgo para hacer gestión política y además para la ciudadanía será difícil

---

<sup>6</sup> Jornadas territoriales (Progresivas, formativas, de mejoramiento, docentes, para sostenedores y directores), talleres descargables, vídeos, plataforma Agenciaorienta.cl, seminarios, estudios e informes de resultados (para docentes, directores, apoderados, sostenedores e informes de SEREMI).

<sup>7</sup> Ver sección 1.3

realizar una evaluación de la misma si no hay claridad en las funciones y en el trabajo que quiere realizar la institución.

En la operación, no se puede tener mayor análisis por lo novedoso, pero sí se tiene el desafío de la escalabilidad, ya que se visualiza que hay claridad en cuanto a lo que define la ley (restricción para las visitas a establecimientos de desempeño alto y para los de desempeño medio- bajo e insuficiente), pero hay temas que aún no están definidos dentro de la Agencia, entre los que se puede mencionar:

- Si un establecimiento tiene desempeño medio – bajo y pasa a ser insuficiente, no hay claridad en cuanto al tiempo en que la Agencia definirá realizar la visita.
- No se tiene definido un orden de tipo de visitas a realizar a los establecimientos que lo requieren por ley.
- Uno de los hechos más frustrantes que se ha identificado dentro de la Agencia, es que 5.465 establecimientos (de un total de 11.858) han sido ordenados en la clasificación de desempeño (Reporte de Calidad: Evolución de los Indicadores de Calidad en la educación en Chile, 2016). La razón de este número bajo se debe principalmente por la existencia de escuelas que son pequeñas (potencialmente rurales), lo que implica dejar fuera de la ordenación a aquellos establecimientos que probablemente más necesitan del apoyo. Aproximadamente se tienen 3.500 establecimientos que poseen a todos los estudiantes en un mismo curso, lo que corresponde al 5% de la matrícula escolar. Por lo que la prioridad no está definida si es una cobertura orientada a cantidad de establecimientos o a cantidad de estudiantes.
- Desde el rol orientador que debe ejercer la Agencia, no hay una definición en cuanto a resolver estos problemas operacionales en miras de la creación de valor público.

Estos ámbitos que no están resueltos, son importantes para el funcionamiento de la Agencia. Y son causados por la construcción de una planeación estratégica que no posee claridad en cuanto a conceptos tanto generales como más particulares, como por ejemplo, la definición y operacionalización de la calidad de educación o de la cobertura. Ello genera que la legitimidad que pueda tener esta institución con la ciudadanía se vea mermada ya que al tener decisiones pendientes, se genera una ambigüedad en torno a la capacidad de acciones que realiza la Agencia, y por ende, el valor público generado será menor al esperado.

## **2.2 Descripción del Proyecto**

Para enfrentar lo anterior se trabajará en la evaluación de la siguiente hipótesis: “Modificar el plan de trabajo en el proceso institucional de evaluación y control de gestión, generará una mejora en la orientación hacia las escuelas.”

La relevancia de este trabajo está en que los problemas en los procesos internos y externos en la Agencia, limitan la capacidad institucional sin que se aprovechen adecuadamente los recursos que actualmente se tienen. A modo de ejemplo, con una coordinación de los diferentes instrumentos de orientación, se podría evaluar un mejor impacto de estos mismos, además de poder obtener información relevante de análisis.

Otra hipótesis con la cual se quiere trabajar por tanto es: “Una definición precisa del diseño y operación de los dispositivos de orientación, que incluye visitas y demás instrumentos, podrá mejorar la capacidad institucional de la Agencia y el logro de sus objetivos de mejoramiento de la calidad educativa”.

Para trabajar en torno a las hipótesis mencionadas, se propone como proyecto de trabajo de título **obtener un diagnóstico y proponer un alineamiento estratégico en la función de orientación empleado por la Agencia de Calidad de la Educación**. La principal razón de este trabajo radica en la fase en la que se encuentra la Agencia, esto es, está logrando elaborar instrumentos interesantes en el ámbito educativo, pero no hay una estructura organizacional que soporte la ejecución y evaluación de los diferentes mecanismos para orientar a las escuelas actualmente, lo que lleva a que desde las diferentes divisiones, se intenta avanzar en mejorar la calidad de la educación, pero no de manera coordinada sino que desde sus espacios de acción disponibles.

Si el problema mencionado se resuelve, se tiene que el principal valor creado sería el de valor público, ya que se tendría un beneficio para las comunidades escolares que sería valorado por los mismos, y por ende permitiría a la institución ser más conocida frente a sus clientes. Además, respondería al beneficio generado de responder a los intereses y aspiraciones de la ciudadanía, que también se justifican en la creación de la Agencia misma, lo que implicaría que la institución tendría una planeación estratégica efectiva para los objetivos en los cuáles fue creada.

Finalmente, un indicador que podría considerar el efecto que tenga el trabajo de título sería medir el desempeño de un establecimiento (medido por las categorías de desempeño) después de haber tenido orientación desde cualquier instrumento de la Agencia y compararlo con la situación anterior (en la que no se había visitado al establecimiento) en miras de evaluar el rol orientador de la Agencia.

## 2.3 Objetivos

### 2.3.1 Objetivo General

En el marco de querer realizar cambios en la Agencia de Calidad de Educación con un enfoque sobre su rol orientador, se propone el siguiente objetivo general:

- Hacer un **diagnóstico y proponer alineamiento estratégico en la función de orientación** de establecimientos educacionales que la Agencia de Calidad de la Educación realiza anualmente.

### 2.3.2 Objetivos Específicos

Para cumplir el objetivo antes mencionado, se proponen los siguientes objetivos específicos:

- Identificar las principales problemáticas en las definiciones estratégicas del rol orientador de la Agencia de Calidad de la Educación, así como en sus indicadores de realización de las actividades e indicadores de desempeño en las diferentes dimensiones que abarcan los instrumentos de orientación para obtener problemas y deficiencias organizacionales.
- Establecer características claves de la Agencia en su rol orientador, estableciendo los recursos a emplear para su realización y los resultados esperados para considerarlos en el plan estratégico y de trabajo anual.
- Elaborar una propuesta de alineamiento estratégico con enfoque en valor público que responda a los objetivos estratégicos y que sea funcional a la comunidad de manera participativa.

## 2.4 Alcance

Este trabajo se realiza desde una perspectiva que considera la generación de valor público en la planificación estratégica. Si bien la definición de un plan estratégico (o de trabajo anual) implica cierta interacción con disciplinas jurídicas o con temas de presupuesto, este trabajo no contempla la elaboración de herramientas propias de esa disciplina, sino que estas deberán ser resueltas por la institución misma.

Por otro lado, por la forma en que se aborda tanto la información institucional como el marco conceptual de este informe, se debe comprender que existen tensiones y problemáticas entre la Agencia con otras instituciones (como el MINEDUC) que van más allá del alcance de este trabajo por las características intersectoriales. Dado que este trabajo de título se hace en la línea de generar una propuesta que guarda relación con la capacidad institucional de la Agencia misma, se evalúa de todas formas en la medida en que se avance en el trabajo, si es necesario o no descartar el análisis más profundo de estas interacciones.

Desde otra perspectiva, si bien se posee respaldo desde la institución en cuanto a la entrega de los datos que ellos mismos han generado, como la planeación estratégica o informes de visitas institucionales que realiza la Agencia hacia los establecimientos, se realizan entrevistas y visitas a terreno que pueden afectar en la calidad del producto a entregar dependiendo de la factibilidad de poder realizarlas.

Dada la característica institucional de la Agencia, **se abarca el rol orientador** que tiene la institución hacia las escuelas del país. Tanto el análisis como la propuesta de alineamiento estratégico, están en la línea de los instrumentos de orientación que utilizan tanto la DIAC como la DEOD.

El análisis de los informes que ha realizado la Agencia está limitado por el número de estos, por lo que no se tienen números significativos para algunos tipos de visitas y no se pueden contraponer con avances reales que hayan tenido las visitas y los demás instrumentos sobre los establecimientos (ya que el período entre los instrumentos y el trabajo de la memoria puede ser menor a un año).

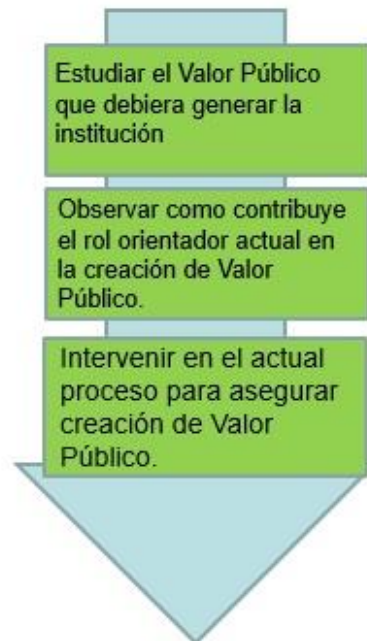
Como consideración importante, se debe entender que la necesidad de realizar el alineamiento estratégico propuesto no nace a partir de la institución misma, si no que esto se funda sobre la observación de que la escalabilidad de las visitas institucionales (710 visitas de un universo de 11.828 escuelas que posee el sistema escolar en Chile al año 2016) y el flujo por los que pasan estos instrumentos están impidiendo el crecimiento esperado de la misma, por lo que en la causa de esta preocupación se identifica el problema de la planeación estratégica al momento de pensar en el nuevo rol que asume esta institución, el cual se hace urgente si se entiende que con esta responsabilidad que asume la organización se espera que puedan orientar de manera eficiente y eficaz a los diferentes establecimientos educacionales de Chile.

Finalmente, el trabajo se desarrolla entre el año 2016 y mediados del año 2017, por lo que los resultados quedan propuestos a partir de la normativa que exista en dicho período.

### III. Metodología

Dado que el trabajo propone realizar un análisis crítico del plan de trabajo anual, es que el propósito con el que se presentará la metodología será con el fin de poder cumplir con las funciones antes mencionadas.

Desde la metodología, el trabajo realizado comienza por el documento del plan de trabajo anual 2016, el cual se intenta validar con diferentes departamentos de la institución, seguido de la observación y cumplimiento de las tareas que se notificaron como “aprobadas” y de averiguar las causas por las cuales hubo algunas que no se realizaron, para ejecutar finalmente una elaboración de propuesta de alineamiento estratégico en la gestión institucional con la intención de una forma efectiva de creación de valor. El esquema metodológico se observa en la siguiente ilustración:



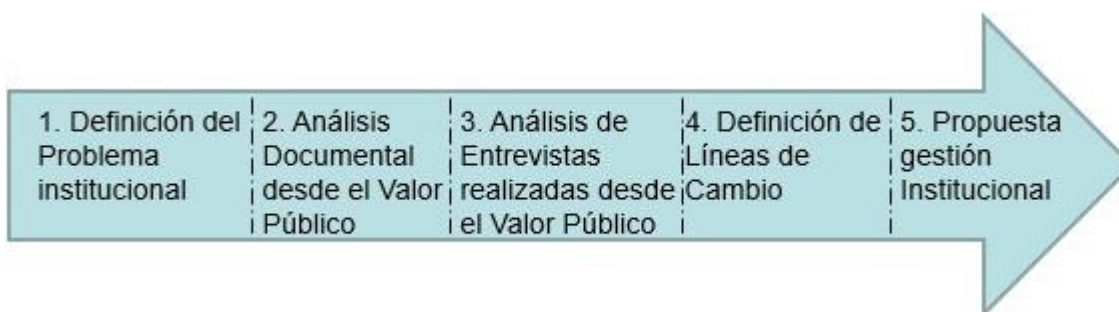
*Ilustración 11: Metodología a emplear*

*Fuente: Elaboración Propia*

Este trabajo toma distintos enfoques de valor público, considerando ventajas y desventajas de cada modelo aplicado a la Agencia como organización. En particular, toma el valor público comprendiéndolo como un concepto con el cual se requiere entregar un buen servicio, resultados y confianza.

El detalle de la metodológica a emplear se puede observar en la siguiente ilustración:





*Ilustración 12: Descripción Metodología*

*Fuente: Elaboración Propia*

En particular, se entiende que tanto el punto 2 y 3 pertenecen al análisis y recopilación de información, mientras que el punto 4 y 5 pertenecen al alineamiento estratégico del plan de trabajo de la institución. Viéndolo de esta forma, se tienen 3 fases.

En la primera fase, se tienen entrevistas con diferentes trabajadores de la Agencia que se pueden ver en los anexos, los cuales lograron aportar diferentes puntos de vista en los que se pueden identificar pequeñas deficiencias en la realización de visitas institucionales a las escuelas y con respecto al rol orientador de la Agencia, pero en una segunda sub-etapa, se logró obtener el documento de plan de trabajo anual 2016 con el que se ve que la causa a la cual aluden los trabajadores tiene directa relación con la falta de definiciones dentro de la organización, por lo cual el problema se pudo identificar desde una perspectiva más general. Esta etapa también se dotó de documentos que proporcionó la Agencia y de las leyes que aluden a la misma para entender su funcionamiento, lo que hacen y lo que deberían hacer.

En la segunda fase de recopilación de información, se obtiene mayor información sobre la Agencia para entender su funcionamiento a nivel teórico y se contrapone con la percepción de los trabajadores de la Agencia. Como fuentes primarias se puede mencionar la revisión de documentos internos y públicos de la Agencia de Calidad de Educación que tienen relación con la formación organizacional (convenios de desempeño, plan de trabajo anual, evaluación y cumplimiento del plan de trabajo) y con la definición misma de las visitas institucionales. Como fuentes secundarias consideran los documentos que están en la página de la Dipres en la que evalúan y se asigna el presupuesto para la Agencia entorno a productos/bienes estratégicos.

El detalle de las fuentes se puede apreciar en la siguiente tabla:

Revisión Cualitativa
Documentos:
Ficha de Definiciones Estratégicas Año 2015 - 2018
Plan Anual de Trabajo 2016
Convenio de Desempeño suscrito entre MINEDUC y Agencia

Revisión Cuantitativa
Documentos:
Formulario Indicadores de Desempeño año 2017
Reporte de Calidad: Evolución de los indicadores de calidad en la educación en Chile

Estudio Marcha blanca Sistema de Aseguramiento de la Calidad - SAC Octubre 2016  
Libro "Se Puede" de la Agencia de Calidad de Educación, 2016  
Manual de Conducción de Visita de Aprendizaje  
Manual de selección de EE de Visitas de Aprendizaje, Criterios y Procedimientos  
Visitas de Aprendizaje: Hallazgos preliminares  
Manual de Procesos 2015  
Manual de Conducción Visita Integral  
Ley 20.529  
Ley 20.370  
Plan de Aseguramiento de la Calidad Escolar 2016 - 2019  
Otros documentos

*Ilustración 13: Revisión Cualitativa – Cuantitativa*

*Fuente: Elaboración Propia*

Sumado a lo anterior, se realizan entrevistas a encargados de la Unidad de visitas de aprendizaje, Departamento de Planificación y Operación, jefe de la DIAC, DEOD y al Secretario Ejecutivo.

El resultado de esta fase tiene como resultado un diagnóstico y análisis de la situación actual con respecto al rol que tiene esta institución.

La tercera fase consiste en la propuesta de alineamiento estratégico de la Agencia. Esta etapa se nutre del análisis realizado en la etapa anterior, el cual se profundiza a través de la identificación de problemas y deficiencias observadas a través del análisis documental y las entrevistas realizadas, la forma en que se relacionan y cómo éstas pueden afectar al cliente final, que serían las comunidades escolares. Con esto, identifican los nudos críticos que pueden existir dentro de la institución que implican un empleo de recursos y tiempo que quizás no es necesario y para observar, tareas que contribuyen a la creación de valor público y cuáles no, el cual se identifica a partir del análisis documental del plan de trabajo anual. Para esta parte, la identificación de problemas se hace a partir de un árbol de problemas bajo el cual se muestra tanto la cadena de valor como el modelo CANVAS de la Agencia a modo de entender el que hacer y que se valida por entrevistas a la misma.

Con los nudos críticos antes mencionados se determinan factores principales para generar propuestas, las cuales deben estar relacionadas con la dirección de cambio intentando cuantificar los beneficios que se tendrán por la nueva propuesta. Para esto, desde un análisis de dirección de cambio se obtienen los factores principales para la propuesta de alineamiento estratégico.

Utilizando dichos factores principales (acompañados de las líneas de cambio), se realiza la estructuración de la propuesta de mejora en gestión institucional, incluyendo sugerencias en la definición estratégica que tiene la Agencia misma en su rol de

orientar e informar, y en cómo realizar los procesos de cambio acompañados de sugerencias de indicadores validados a partir de entrevistas de jefes de las divisiones y de Secretaría Ejecutiva con el fin de poder perfeccionar la alineación estratégica, la cual tuvo una validación en una entrevista grupal.

## **IV. Marco Conceptual**

El presente marco conceptual busca desarrollar los aspectos principales que sirven de base para comprender el contexto en que se encuentra la Agencia de Calidad de la Educación en la actualidad, que es una organización pública fundamental para el mejoramiento de la calidad de los establecimientos educacionales. La Agencia, por ley está obligada a clasificar las escuelas para generar acciones de apoyo y mejoramiento a través de un proceso de ordenamiento realizado con información obtenida principalmente a través de visitas a los establecimientos. Por tanto, es necesario conocer el contexto en que se desarrolla la labor de la Agencia, tanto a nivel de los supuestos que emplea como en los modelos de gestión reinantes en la institución.

En primer lugar, en el anexo 7, se describen los antecedentes y trayectoria de la Agencia de Calidad de la Educación. Al ser los procesos de gestión un elemento crucial en el impulso del mejoramiento de la calidad de las escuelas, es que sigue un apartado respecto a los enfoques en materia del valor público del actual modelo que sigue la Agencia. Finalmente, en este capítulo se abordan otros conceptos que permiten comprender la complejidad en que se enmarca el trabajo de ordenamiento de escuelas que realiza la Agencia de tal manera que en este apartado se revisan: los enfoques de Valor Público para adentrarse en el análisis del valor público en la Agencia, además de la experiencia Internacional (que se aprecia en el anexo 8), nociones de calidad de la educación y de orientación.

### **4.1 Enfoques de Valor Público**

Es importante partir con una primera definición general de valor público, señalando que Kelly & Muers (2013) menciona que el valor añadido por el Estado será la diferencia entre los beneficios obtenidos por las decisiones públicas y los recursos y poderes que los ciudadanos deciden dar a su gobierno. De esto se desprende que la legitimidad que tendrá el Estado depende de cuán bien crea valor.

Se entiende que el valor público es el valor creado por el Estado a través de servicios, leyes, regulaciones y otras acciones. Sumado a lo anterior se puede comprender que el valor público sirve como un instrumento para evaluar el desempeño de las políticas e instituciones públicas como tomadores de decisiones en la asignación de recursos y en las políticas a proponer, ya que en democracia este valor viene definido por el público mismo a partir de sus preferencias (Moore, 1998).

El enfoque en valor público fortalece el enfoque gerencial centrado en resultados, ya que obliga a cambiar las preguntas que hacemos en los análisis de las iniciativas que gestionamos.

La oferta de cualquier bien o servicio no necesariamente genera valor si no que genera costos (que en el caso del Estado son de dos tipos, monetario y moral), por lo que el valor se genera en la medida en que un público reconozca el bien o servicio como respuesta a una necesidad o preferencia, y aprecie la calidad del bien o servicio como respuesta adecuada a la misma.

El concepto de modelo de gestión pública, o modelo de agregación de valor público de Moore (1998) aplica el modelo de negocio de la gestión privada al sector público, de manera que se debe establecer cómo la organización (o el Estado) creará valor y lo llevará a sus clientes, usuarios y *stakeholders* de carácter político y estratégico. El modelo debe considerar aspectos de carácter estratégico y de implementación. Para ello debe estar clara la definición de su propuesta de valor, sus públicos objetivos, su oferta de servicios, la estrategia de alianzas público-privadas, los procesos y funciones de apoyo y soporte, y la organización que el Estado se dará para proveer estos bienes públicos.

Los conceptos claves identificados como principales en la evaluación que realizan los ciudadanos son los siguientes: resultados, servicios y confianza. Cabe destacar que estas dimensiones se superponen en su gran mayoría pero permiten analizar de manera más ordenada el valor público (Kelly & Muers, 2013).

Si bien los resultados y servicios son más bien cuantitativos (objetivo logrado o no logrado, o evaluar si el servicio cumplía con lo esperado) se detallan a continuación componentes de la Confianza (Taller de Valor Público, Curso Gestión Pública, 2016) a modo de simplificar este mismo:

- Percepción de eficacia/desempeño (aunque la causalidad sea compleja)
- Percepción de integridad y ética
- Percepción de transparencia/sinceridad

Dado esto, el propósito general del trabajo del directivo público no es tan claro ya que su propuesta de valor es ambigua (a diferencia de la del directivo privado), porque es difícil en sí determinar si una acción directiva particular es buena o mala, esto implica que la gestión pública es una tarea tan normativa como técnica. Si ganan dinero los directivos privados, se supone que han creado valor, por su parte, los directivos del sector público deberán esperar más tiempo para tener los resultados de las evaluaciones de programas o de los análisis costo-beneficio. Por lo que en conclusión, podemos decir que las ventajas que esto da a los ejecutivos privados, en el margen solo mide resultados pasados, no el beneficio futuro, en cuanto a las decisiones importantes en la planificación versan sobre el futuro, no sobre el pasado.

A veces, los directivos no pueden conseguir los resultados deseados sin hacer uso de recursos alternativos como los monetarios, los cuales se recaudan a través de la tributación cuyo costo-beneficio debe compararse con los beneficios que otorgue la actividad pública al cual vayan destinados. Sin embargo, no debemos olvidar que los recursos disponibles para los directivos públicos, se generan mediante un proceso de elección de un gobierno representativo.

Para conseguir objetivos de manera eficiente y eficaz los directivos públicos se deben basar en la determinación de lo que es valioso que el sector público produzca, donde la idea del que el valor público se deba definir políticamente si se basa en los conceptos democráticos o de corrupción que cada ciudadano tenga desde una perspectiva colectiva.

En resumen, tanto la evaluación de programas como el análisis costo-efectividad define el valor público en relación con los objetivos definidos grupalmente que emergen del proceso de decisión colectiva, mientras que el análisis costo-beneficio define el valor a partir de las preferencias de los individuos sin referencia al proceso de decisión colectiva. Por lo tanto la política es la que decide el valor público, la gestión política en este sentido puede intentar mejorar el proceso político. Y los gestores públicos deben tener siempre presente a la gestión política como una de sus funciones (Moore, 1998).

Acá surge uno de los problemas centrales en las instituciones: Definir el valor de las actividades públicas, ya que la aceptación de este punto, permite el acceso a gastar los recursos públicos. Es por esto que se identifica que en la Agencia hay dos actividades fundamentalmente: el trabajo para la realización del SIMCE y los instrumentos para mejorar la calidad en la Educación chilena. Esta última es la que se tendrá que evaluar en detalle ya que es un nuevo rol que la Agencia debe ejercer y en el cual será crucial el valor público que busque y que efectivamente genere en la ciudadanía.

#### **a. Valor en la institución**

Existe valor en la experiencia acumulada y la capacidad operativa de la organización. Sin embargo, el valor operativo de la institución no se limita al valor operativo de la misión actual. Por lo tanto, la habilidad para adaptar sus métodos específicos a nuevos aspectos para la sociedad es un capital o activo.

En cuanto el concepto de estrategia organizativa, está en función, si una empresa quiere tener éxito, debe producir algo que los clientes quieran, aquí es importante considerar de que los clientes pueden cambiar su opinión sobre lo que es valioso no solo a través de la información abstracta sobre productos sino también a través de la experiencia.

El mandato político define simultáneamente el propósito organizativo y crea la presunción normativa de que dicho propósito tiene valor público, el mandato también aporta los recursos, como el dinero y autoridad pública, que la organización necesita para conseguir sus propósitos, finalmente autoriza a los directivos a utilizar dichos recursos para la consecución de los objetivos establecidos.

A diferencia, los directivos se basan en su experiencia administrativa y utilizan los siguientes instrumentos de influencia gerencial, como: diseño organizativo, presupuestación, desarrollo de los recursos humanos y control de gestión, en cambio, el triángulo estratégico (ver ilustración 18) se basa en el supuesto de que los directivos públicos deben definir el propósito y la misión organizativa, se les recuerda también que deben desarrollar concepciones de propósitos valiosos a partir de fuentes que van más allá de los límites de su experiencia administrativa.



*Ilustración 14: Triángulo Estratégico*  
*Elaboración Propia en base a Moore (1998)*

Los directivos necesitan medir el valor que producen sus organizaciones, así como las actividades de sus organizaciones consumen diariamente recursos públicos, es por ello que crean valor público.

Cuando aparece un problema nuevo, o las soluciones del pasado quedan desacreditadas, en estas ocasiones la sociedad está más dispuesta a aceptar el liderazgo de sus directivos y experimentar con un espectro más amplio de acciones.

Los directivos necesitan medir el valor que producen sus organizaciones a partir de las actividades que realizan usando recursos públicos. Pero esto tiene una dificultad al momento de dar cuenta a la interna de la organización, ya que está en juego su capacidad de liderar y por ende, de legitimidad interna.

Por otra parte, la organización puede aprovechar sus competencias distintivas para producir nuevas cosas que sean valiosas para los ciudadanos.

En la visión gerencial del valor público es necesario considerar los siguientes puntos (Moore, 1998):

1. El valor se encuentra en las percepciones y deseos de los ciudadanos, no necesariamente en las percepciones físicas, ni tampoco en la sociedad como abstracción.
2. Existen distintos tipos de deseos a satisfacer: uno son los bienes colectivos que los ciudadanos desean y consumen individualmente pero que no se pueden vender al consumidor individual y aspiraciones políticas que reúnen condiciones sociales (como distribución equitativa).
3. Los directivos del sector público pueden crear valor, satisfacer el deseo de ciudadanos y clientes a través de dos actividades distintas: utilizar el dinero y su autoridad para producir cosas de valor y gestionando instituciones públicas para que sean respetuosas y productivas

4. La actividad pública implica siempre el uso de la autoridad política.
5. Lo que los ciudadanos y sus representantes quieren de sus directivos públicos es una descripción de la actividad pública como una justificación contenida en una política.

Dado lo anterior, el mundo en el cual opera el directivo público cambiará según comenta el autor, tanto en las aspiraciones que posean los ciudadanos y sus métodos de expresarlos, como también en como los directivos tendrán que definir su misión, visión y valores dentro de una institución.

En cuanto a las técnicas analíticas de planificación estratégica, aquí, se estimula a los directivos a reflexionar sobre el valor de sus esfuerzos y a utilizar el aparato analítico que les puede ayudar a ello; este análisis puede incluir los valores que están en juego en las actividades de la organización, los intereses de los legisladores que supervisan la organización, las demandas de los grupos de interés, o aquel saber convencional que justifica y guía las actividades de la organización.

Por lo expresado anteriormente, se tienen 3 tipos de contribución fundamentalmente (Moore, 1998):

1. Mantener el foco directivo, esto es, gestionar las organizaciones con el objetivo de generar valor.
2. Identificar tareas políticas y administrativas claves dentro de la institución.
3. Movilizar el apoyo externo e interno para la aprobación de una política que ejecutará la institución.

Cabe destacar, que el grado de riesgo de una estrategia depende no sólo del grado de predictibilidad y coherencia del entorno, sino también de la habilidad del directivo.

La tarea de construir apoyo y legitimidad para una política constituye el núcleo de la gestión política. Por esto, La gestión política es importante. Para conseguir objetivos operativos, los directivos públicos a menudo necesitan la colaboración de actores que están fuera del ámbito de su autoridad directa.

En suma, pensar estratégicamente en el sector público requiere que los directivos asignen igual importancia a la sustancia, la política y la implementación organizativa, finalmente aquellos que dirigen las unidades de gestión se especializan en la viabilidad administrativa. Así, pues pensar estratégicamente requiere la integración de las tres perspectivas. Si se deja de lado alguna perspectiva, se olvidará realizar alguna consideración importante sobre la creación de valor.

#### **4.1.1 Discusión sobre la creación de valor público en la Agencia de Calidad de la Educación**

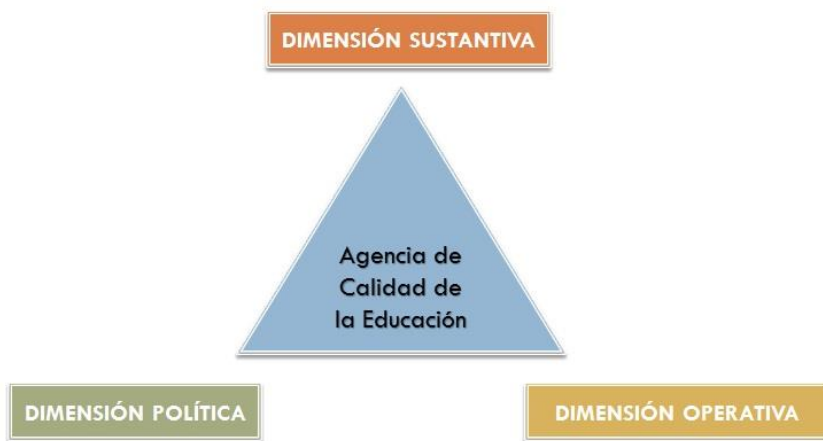
Dado lo comentado anteriormente se puede entender que el cliente para la Agencia de Calidad de la Educación son las comunidades escolares, de las cuales buscan por un lado medir su rendimiento en cuanto al aprendizaje y a la calidad de los



establecimientos, y por otro, tiene que cumplir con el rol de orientar a los establecimientos en medidas para que puedan mejorar la calidad de los establecimientos educacionales en el país.

Tal como se ha mencionado anteriormente, la Agencia define su trabajo en 3 funciones: Evaluar, orientar e informar.

Usando un marco de Gestión para resultados en el sector público (GpRD)<sup>8</sup> y esto combinándolo con el concepto de Valor Público se puede elaborar un triángulo para evaluar instituciones de la siguiente forma (Villagrán, 2016) como sigue:



*Ilustración 15: Generación de Valor Público*

*Elaboración Propia en base a Villagrán, 2016*

Por el lado de la dimensión sustantiva (con la cual se define la misión o propósito general de la organización en su ejecución), se tiene que no logra ser muy defendible por lo comentado anteriormente (considerando el tema de las visitas y la ordenación), además de que hace poco se dio el comienzo a la implementación de la ordenación de los establecimientos educacionales (esta se publicó durante Diciembre del 2016), y recién en el primer semestre del 2017 se ha comenzado de manera oficial las visitas a los mismos. Por lo que la valoración de la ciudadanía no es alta por el poco conocimiento y la exposición que ha tenido la Agencia hacia el público. Sólo se puede tener conocimiento por su tarea “heredada” de la realización del SIMCE.

Para la dimensión política, que es explicar las fuentes de apoyo y legitimidad que se utilizaran para satisfacer el compromiso de la sociedad en las diversas tareas, se tiene que esta institución tiene una oportunidad gigante para validar lo que ha significado los últimos años de las movilizaciones estudiantiles, ya que esta institución se creó posterior a la ley 20.529, promulgada el año 2011. Los desafíos, por tanto, estarán en mostrar avances reales en lo que es el aseguramiento de la calidad en los establecimientos educacionales públicos.

---

<sup>8</sup> Concepto Impulsado en la región por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) y el BID (gestión para resultados en el desarrollo de gobiernos subnacionales, módulo 1, 2011).

En la dimensión operativa, esto es, intentar explicar cómo la tarea se organiza y gestiona para conseguir los objetivos, se puede ver que esta iniciativa busca llevar a un alto nivel a los establecimientos públicos o con financiamiento del Estado, con lo que beneficiaría a los estudiantes de las escuelas públicas. Para lograr esto, será imprescindible que el trabajo operativo realizado por la Agencia esté a la altura del desafío, y para eso debe funcionar a nivel inter – organizacional.

Si se piensa en las componentes para que un bien o servicio genere valor público, será necesario también enlazar el análisis de este triángulo mencionado con el cumplimiento de un buen servicio, que los resultados estén dentro de lo esperado y que haya confianza en la institución. Tareas que se explicarán cómo medir en la metodología para el trabajo de título.

Por lo tanto, para que la Agencia de calidad de la Educación tenga una validación con la ciudadanía en la generación de valor público, será necesario poseer dispositivos o herramientas para que sean utilizados como el mecanismo para relacionar tanto a la institución con los actores educativos y por ende, con la ciudadanía. En concreto, será necesario evaluar el actual funcionamiento de las visitas y como éstas son percibidas por los actores educativos, buscando un equilibrio entre lo que se quiere hacer y lo que la ciudadanía busca que haga la institución (cruce que no se ha identificado en lo investigado), con el fin de tener una evaluación acerca del “nuevo” rol que tiene la Agencia y su capacidad de generar valor público.

En este proceso, será primordial que en el trabajo de esta memoria se vaya analizando el comportamiento de estas tres dimensiones en la medida en que se elaboren futuras propuestas.

En general documentos tales como estatutos, decretos o descripciones formales determinan que actores participaran del proceso de decisión, así como también los pasos a seguir. En ese sentido, la presencia o ausencia de una o varios de estas cualidades significara que el proceso de decisión pueda ser considerado como mejor o peor.

Por lo que los directivos públicos debieran considerar las actividades públicas desde la producción y prestación eficiente del servicio, y también desde la distribución equitativa de los beneficios y los costos, esto es, desde una visión integral, la cual se intentará complementar con el siguiente modelo.

Considerar que la clasificación u ordenación que surge de las visitas es un instrumento que se ubica en un contexto de política pública más complejo, en el cual se crearon nuevas instituciones, como la misma Agencia y la Superintendencia de Educación, y se detallaron de mejor manera las funciones del Ministerio de Educación, creando un Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC). El SAC actualmente se guía por un Plan (2016-2019) con siete grandes objetivos y un amplio listado de acciones, entre las cuales se encuentra la clasificación de los establecimientos. Es cierto que la clasificación es el instrumento que establece el punto de partida, pero debe comprenderse como una herramienta útil en el marco de una política más amplia e integral.

Además, el objetivo de la clasificación es el de determinar cuáles son los establecimientos que logran un nivel “Alto”, “Medio”, “Medio-bajo” o “Insuficiente” (los cuales se definieron anteriormente en cómo se definen), y considerando la vulnerabilidad de los estudiantes y variables más allá de lo académico, no es el cierre de las escuelas, sino la focalización de la orientación y del apoyo. El SAC contempla que la Agencia de Calidad de la Educación focalice sus fuerzas justamente en visitar y orientar a los colegios clasificados como insuficientes y Medio - bajo, preocupándose por la gestión curricular y el liderazgo del equipo directivo, entre otras dimensiones. Por otra parte, el apoyo directo a estos establecimientos lo deben realizar agencias especializadas, o el mismo Ministerio de Educación, y el responsable último de implementar el plan de mejora es el establecimiento. Así, la clasificación es fundamental para identificar dónde concentrar los esfuerzos de la institucionalidad, pero no es su centro. La pérdida del reconocimiento oficial solo ocurre cuando un establecimiento no logra salir de la categoría más baja tras cuatro años de intensa orientación y apoyo.

Se debe considerar además que la clasificación entrega información de gran interés para el sistema educativo en general y que la información está disponible en la web para las familias y establecimientos.

## **4.2 Noción de calidad de la Agencia de Calidad de la Educación**

La noción de calidad educacional ha sido medida en el país fundamentalmente a través de resultados de aprendizaje, medidos por el SIMCE. Aunque, como señalan Torche et al (2015) no hay un acuerdo al respecto, sino visiones a veces contrapuestas, en que algunos enfatizan las condiciones de gestión de los establecimientos, otros ponen el foco prioritariamente en los resultados de aprendizaje, medidos a través del SIMCE, en tanto surgen crecientemente voces que abogan por un concepto más integral de calidad, que incluya también dimensiones como la valórico-espiritual, la artística y la deportiva, entre varias otras.

Una primera definición sobre calidad de la educación se desprende de la ley General de educación (LGE, 2013), que respecto a la calidad de educación, dice que “La educación debe propender a asegurar que todos los alumnos y alumnas, independiente de sus condiciones y circunstancias, alcancen los objetivos generales y los estándares de aprendizaje que se definan en la forma que establezca la ley”. Es decir, esta noción está anclada a estándares de aprendizajes, que han sido medidos en base a distintas pruebas estandarizadas como PISA TIMSS y principalmente SIMCE a nivel nacional.

Por el lado del plan de aseguramiento de calidad, se tiene un concepto integral de educación de calidad, el cual debe abogar por la formación integral del estudiante como ser humano, esto es, poner en el centro del proceso de enseñanza – aprendizaje, al niño, niña, joven y/o adulto, promoviendo el despliegue de todas las dimensiones de su desarrollo (MINEDUC, 2016). De esto se rescatan dos dimensiones claves:

1. Equidad: Capacidad de garantizar a todos los niños, niñas, jóvenes y adultos oportunidades de recibir educación de calidad.
2. Inclusión: Se debe asegurar acceso y posibilidades equitativas de permanencia en los centros educacionales y proyectos educativos de su interés.

Por el lado de la Agencia de calidad de educación, esta tiene definidas como principales herramientas para medir la calidad (MINEDUC, 2014):

- Bases Curriculares y Estándares de Aprendizaje: Estas aluden a las evaluaciones SIMCE que determinan niveles de cumplimiento (Nivel de Aprendizaje adecuado, elemental e Insuficiente).
- Otros indicadores de calidad educativa: Conjunto de índices que entregan información sobre aspectos relacionados con el desarrollo personal y social de los estudiantes, los cuales son:
  - o Autoestima académica y motivación escolar
  - o Clima de convivencia escolar
  - o Participación y formación ciudadana
  - o Hábitos de vida saludable
  - o Asistencia escolar
  - o Equidad de género
  - o Retención escolar
  - o Titulación técnico – profesional
- Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos y sus Sostenedores: Estos se encargan de orientar la evaluación indicativa del desempeño a cargo de la Agencia. Las dimensiones que se abordan son las siguientes:
  - o Liderazgo
  - o Gestión Pedagógica
  - o Formación y Convivencia
  - o Gestión de Recursos.

Como señalan Torche et al (2015), aunque el proceso educativo es definido de forma amplia e integral, incorporando un conjunto de dimensiones, los mecanismos de evaluación establecidos tienden a orientarse casi exclusivamente a los resultados de aprendizaje, utilizando el SIMCE, como su principal indicador. Así según el Artículo 18 de la Ley nacional de Aseguramiento de la Calidad de la educación, SNAC, (2011), el proceso de la ordenación de los establecimientos, que en la práctica constituye una evaluación conducente a sanciones, deberá considerar los resultados del SIMCE con una ponderación mínima del 67%, en tanto que los otros indicadores de calidad tendrán un máximo de 33% de ponderación. Estos otros indicadores, según la definición de la Agencia de Calidad, incluyen: autoestima académica, clima y convivencia escolar, participación y formación ciudadana, hábitos de vida saludable, asistencia escolar, retención escolar, equidad de género y titulación técnico profesional.

El proceso de mejoramiento de la calidad de la Educación se relaciona también con cambios institucionales en el marco de la Reforma Educacional puesta en marcha en 2014. Como se señala en el Plan de Mejoramiento de la Calidad de la Educación 2016-2019 (Mineduc, 2016) se crea una arquitectura institucional para este fin con el llamado Sistema de Aseguramiento de la Calidad se creó el año 2011 por medio de la Ley N° 20.529, y las instituciones que lo componen son: el Ministerio de Educación, el Consejo Nacional de Educación, la Agencia de Calidad de la Educación y la Superintendencia de Educación. En donde el objetivo de la Agencia es evaluar y orientar el desempeño de

los establecimientos educacionales y sus sostenedores, evaluar los logros de aprendizaje de las y los estudiantes e informar a los centros escolares y la comunidad sobre su funcionamiento en distintos ámbitos de gestión, para favorecer su mejoramiento continuo.

Llevando a lo concreto lo anterior, este plan de acción del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la educación se compone de 3 elementos principales (MINEDUC, 2016):

1. Principios orientadores para la implementación del Plan de Aseguramiento. Los que se resumen en:
  - Desarrollo de capacidades de los actores escolares en los establecimientos.
  - Promoción de la colaboración y el intercambio.
  - Responsabilidad por procesos y resultados educativos.
  - Transparencia y comunicación con los actores educativos
  - Pertinencia, autonomía y adecuación en el contexto.
  - Fortalecimiento de la educación pública.
2. Metas Generales del Plan de Aseguramiento de Calidad Escolar. Las cuales son:
  - Cada establecimiento educacional del país desarrolla e implementa estrategias de mejora en función de su Plan de Mejoramiento Educativo y otras herramientas, con el fin de que todo su quehacer tenga como foco el desarrollo integral de todas y todos los estudiantes.
  - Todos los establecimientos educacionales del país, en especial aquellos que más lo requieren, tienen a disposición y pueden recurrir permanentemente al sistema de apoyo y fortalecimiento de capacidades para el mejoramiento educativo que desarrolla el Ministerio de Educación, en conjunto con la Agencia de Calidad y la Superintendencia de Educación.
  - Los Actores educativos del sistema (sostenedores, directivos, docentes, asistentes de la educación, estudiantes, padres, madres y apoderados, entre otros) disponen de información útil y pertinente, apoyos contextualizados, instancias herramientas y recursos para gestionar y ser partícipes de los procesos de mejora escolar en sus establecimientos.
3. Objetivos, acciones, resultados/productos esperados e indicadores para el período 2016 – 2019. Esto logra hacer conversar las componentes anteriores para llevarlas a una actividad concretar durante el período mencionado.

### **4.3 Orientación para crear valor**

La orientación tiene una primera relación con el mejoramiento en cuanto a la literatura que se puede identificar sobre estos conceptos. De esta forma el mejoramiento, sobre todo en los casos de escuelas con bajas capacidades y malos resultados, requiere de un impulso externo para que esta pueda mejorar en cuanto a efectividad. (Muñoz y Vanni, 2008).

De esta forma, la orientación educativa debe contribuir y participar tanto en la mejora de la calidad del sistema educativo como en el cumplimiento de los objetivos

institucionales. Esto debiera tener como resultados un éxito educativo para los estudiantes y para la escuela en términos de su desarrollo como institución (ACLPP, 2012).

Dentro del desarrollo de este concepto, se pueden identificar dos concepciones importantes aludiendo a los principales actores dentro de este proceso (Martínez, Krichesky y Barrera, 2010):

- Las escuelas deben desarrollar sus capacidades internas para el cambio y para esto, se debe fortalecer desde un agente externo la mirada de la importancia del orientador como protagonista del cambio escolar.
- El orientador debiera ser un agente educativo en compromiso con la mejora de la escuela que colabora con los docentes para mejorar el desarrollo de los estudiantes de manera integral, trabajando de manera coordinada con el equipo directivo y promoviendo la innovación.

Para entender más el concepto del orientador se puede visualizar el rol del orientador en su labor diaria: (i) Orientar la labor docente hacia la mejora de los estudiantes; (ii) Motivar a los profesionales de la institución pública; (iii) Dotar al profesorado y al equipo directivo de estrategias para la resolución de problemas dentro y fuera del aula; (iv) Enfatizar los valores de respeto, solidaridad e igualdad en el clima del centro; (v) Potenciar la convivencia entre los miembros de la comunidad educativa; (vi) Guiar la labor directiva para que responda a los requerimientos y debilidades de la comunidad educativa y (vi) Apoyar al estudiante en su desarrollo educativo, emocional y profesional (Martínez, Krichesky y Barrera, 2010).

Desde otra perspectiva, el cambio dinámico en la mejora escolar como principal objetivo de la orientación debe considerar que (Romero, 2007):

1. La escuela se concibe como centro del cambio.
2. Se requiere de un planeamiento sistemático, un trabajo de años.
3. Es necesario desarrollar condiciones internas en cada escuela, no sólo de enseñanza.
4. Se requiere generar y establecer metas.
5. Es necesario adoptar una perspectiva multinivel: escuela, aula e individual.
6. Se requiere desplegar estrategias de desarrollo integradas.
7. Se debe fomentar la institucionalización de procesos de calidad.

El asesoramiento y supervisión, por tanto, deben focalizarse en poder solucionar los problemas que tienen las escuelas en un rol de apoyo y facilitador de innovaciones, para favorecer procesos de mejoramiento escolar y que estos se perpetúen dentro de la institución (Segovia, 2003).

En concordancia con lo anterior, el mejoramiento de las escuelas tiene como una de las formas de abarcarse al rol de orientación. Desde esta perspectiva es que la asesoría escolar se puede definir como *un proceso de capacitación y colaboración con las escuelas y los profesores, que se da en contextos específicos y con diversas*

determinaciones y que define una práctica de servicio, en situación y comprometida (Romero, 2007). De esta forma, se podría entender que la orientación es una forma de lograr una mejora escolar a partir de una asesoría escolar de las cuales se pueden describir distintas dimensiones:

Dimensión	Tipo
1. Desde el saber del asesor	Contenidos o especialista en ámbito de actuación: actuar específico en ese ámbito
	Procesos o generalista: acompaña como dinamizador de procesos
	Contenido: Actúa a modos de experto en proceso y colega crítico
2. Según estilo de actuación	Directivo: dirige la acción y actúa directamente sobre el problema
	Indirecto: acompaña proceso mediante acción asesora democrática (es más productivo que el anterior)
3. En función de su ubicación	Interno: asesor pertenece a la institución
	Externo: asesor no pertenece a la institución
4. Rol en la asesoría	Intervención: experto clínico, resolución de problemas específicos
	Facilitación: más cerca de la realidad y actúa como centro de recursos
	Colaboración: actuación en equipos. 2 modalidades: colaboración técnica o colaboración crítica.
5. Lógicas de actuación	Modelo servicios: se genera un servicio de apoyo que actúa de manera experta pero aislada
	Modelo programas: servicios y apoyos integrados y coordinados en programas
	Modelo programa: similar al anterior pero aglutinado bajo un solo programa

*Ilustración 16: Tipos de Asesorías para la orientación*

*Fuente: Elaboración a partir de Florez (2015).*

En función de lo anterior y para efectos de este trabajo, la orientación se entenderá como lograr utilizar las actuales capacidades y competencias que tienen los diferentes equipos de una escuela, y que estas puedan mejorar a partir de diferentes herramientas que provengan tanto desde dentro de la institución como desde un agente externo con el objetivo de generar un mejoramiento educativo en términos de calidad.

#### **4.4 Síntesis**

En el marco conceptual presentado se muestran los antecedentes que definen el marco normativo en el cual tiene actual funcionamiento la Agencia (que tiene una tendencia a fortalecer la autoevaluación por ser un elemento fundamental a nivel internacional), marcada por una relación estrecha entre el MINEDUC y la Agencia misma, en la

definición de su planeación estratégica (que aparece en la página web como objetivos estratégicos y que son idénticos a los definidos para el año 2016), en el cual aparece la configuración del problema público en la materia, ya que la gran disyuntiva que puede existir hasta el día de hoy es: ¿Esta institución está generando valor público? (entendiendo a este concepto como la capacidad de generar un buen servicio, resultados y confianza).

Asimismo, se plantea la discusión de como este nuevo rol de la Agencia debe ser caracterizado a partir de una planeación estratégica que vaya en la línea de una congruencia con la forma en que se miden los objetivos, ya que si bien en la interna de esta organización se tiene una definición de metas a cumplir con un estándar del 90% de las actividades completadas (Plan anual de Trabajo, 2016), esto no necesariamente significará que algún objetivo estratégico se cumplió. Por lo que este nuevo rol no se posiciona por una necesidad de mayores recursos sino que por una futura redefinición de este nuevo rol que vaya en la línea de cumplir con la generación de valor público y de correctas direcciones de cambio para el alineamiento estratégico que se quiere abarca. Para esto último, será necesario tener en cuenta por tanto, los parámetros bajo los cuáles se entenderán los conceptos de calidad y orientación.



## V. Levantamiento de Información

### 5.1 Percepción de actores Educativos con respecto a la Agencia

En esta sección se da cuenta de los resultados del estudio licitado a la Dirección de Estudios Sociales de la Universidad Católica (DESUC) en el que se entrevistaban sostenedores, directores, jefes de UTP (Unidad Técnico Pedagógica) y docentes en el cual se tiene principalmente como resultados que la calidad de la educación se debe entender más allá de la mera transmisión de conocimientos académicos si no que como un desarrollo de habilidades, competencia y valores (Agencia de Calidad de la Educación, 2016).

Entre los principales resultados del estudio se señala que los actores tienen claridad acerca de quiénes son los responsables de conformar la comunidad educativa, no así con respecto al rol que tiene cada actor de la comunidad en cumplir.

Los directores son el actor que tiene mayor conocimiento del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la educación escolar (SAC), lo que se contrapone con los docentes que en su mayoría, no tienen conocimiento de esto. A nivel general se conoce medianamente. A nivel nacional tiene como resultados que la región Metropolitana y del Bío Bío posee desconocimiento de este sistema. La mayoría de los encuestados creen que el SAC aporta medianamente a mejorar la educación del país (los directores y sostenedores son los más optimistas, mientras que la brecha se acorta para el caso de jefe UTP y docentes).

Los consultados asociaron el sistema de aseguramiento de calidad de educación a evaluaciones y controles ejercidos por la Superintendencia o por la ley de subvención escolar y una minoría mencionaba a la Agencia como parte de la puesta en marcha del SAC, en un nivel más de profundidad, se menciona que los consultados no conocían cómo funciona la Agencia como institución, lo que daba como resultado que la Agencia y el Consejo de educación tienen niveles más bajos que las otras instituciones de conocimiento por parte de los actores. El detalle se puede conocer en la siguiente tabla:

		MINEDUC	Agencia de Calidad	Consejo de Educación	Superintendencia de Educación
Actor	Sostenedor	74,8	35	18,2	73,7
	Director	78,9	48	19,2	76,6
	Jefe UTP	68,7	40,9	13,9	58,5
	Docente	44,7	15,6	6,1	26,3
Dependencia	Municipal	59,6	26,7	11,9	45,5
	Part. Sub.	54,2	25,6	9	42,8
	Part. Pag.	59,3	28,6	13,1	43,8

Categoría de Desempeño	Insuf. Y medio - bajo	52,1	23,7	10,4	40,5
	Medio y Alto	57,9	26,8	9,5	43,5

*Ilustración 17: Porcentaje de conocimiento de funciones de las instituciones dividido por actor, dependencia y categoría de desempeño*

*Fuente: Marcha Blanca, Estudio de percepciones, opiniones y actitudes de sostenedores, equipos directivos y docentes sobre el SAC.*

Estos resultados desfavorables (que fueron profundizados con un índice único para medir el conocimiento de las actividades/funciones de la Agencia) para la Agencia lograron tener conclusión en 3 niveles: (1) hay una confusión entre la labor de la Superintendencia y la Agencia, (2) falta conocimiento respecto a las funciones de la Agencia en el trabajo en terreno y (3) hay desconocimiento respecto a las guías de apoyo, portal web y actividades de difusión de la Agencia (Agencia de Calidad de la Educación, 2016).

Entre las causas para el primero como para el segundo nivel, es que quienes no tienen esa confusión se debe a que ya recibieron una visita de la Agencia para orientarse en cuanto a entregar educación de calidad. Es decir, quienes conocen a la Agencia, la perfilan técnicamente y por la relevancia de su quehacer con las escuelas, considerando atributos positivos, a diferencia de burocracia y sanciones con las que se atribuyen al MINEDUC y a la Superintendencia.

Por último, se puede destacar que con respecto al conocimiento general sobre la categoría de desempeño, un 41% de los actores las conocen, un 37,4% medianamente y un 20,6% bastante o mucho.

Todo lo anterior puede mostrar, que la Agencia no tiene una legitimidad instalada acerca de su rol orientador (y evaluador a partir de las categorías de desempeño), lo que implica que las posibilidades de crear valor público hasta el momento se ven mermadas por esta situación, pero si entregan un factor favorable: Aquellos actores que se han encontrado con la Agencia en su rol de visitas, lo identifican como un actor relevante y de manera positiva.

## **5.2 Rol Orientador en Plan de Trabajo Anual de la Agencia**

Dentro del plan de trabajo anual de la Agencia del año 2016, se tiene que la división de evaluación y Orientación del Desempeño es la responsable del objetivo estratégico “Orientar eficazmente a todas las escuelas de Chile” con 4 iniciativas: (1) Implementación y consolidación del sistema de evaluación y orientación de la Agencia de calidad de Educación, (2) Desarrollo e implementación de contenido para la orientación de las escuelas, (3) Utilizar innovaciones para la función orientativa de la Agencia y (4) Implementación y mejoras de dispositivos de información que permiten la orientación al sistema escolar.

Además dentro de la iniciativa “desarrollo de acciones para apoyar articulación SAC” perteneciente al objetivo estratégico “Incidir en Políticas Públicas que permitan mejoras en la calidad de la educación” tiene 3 actividades las cuales son: elaboración calendarización de visitas (primera versión), difusión de calendarización de visitas a nivel de la Agencia, definición de protocolo de participación del SAC en las visitas de evaluación y orientación. Como última actividad que debe realizar la DEOD y que está fuera de su objetivo estratégico, está la gestión interna del conocimiento que pertenece a la iniciativa “gestión del conocimiento para influir”.

El indicador del logro de la primera iniciativa para la DEOD define que los dispositivos de orientación son retroalimentación en terreno (tercer día de visita), informe de visita, taller de Orientación para el mejoramiento y análisis del reporte con la escuela a través de las visitas de aprendizaje (Agencia de Calidad de la Educación, 2016).

Dentro de la primera iniciativa del objetivo 4, el cual es “Implementación y consolidación del sistema de evaluación y orientación de la Agencia de Calidad de Educación”, se tiene que los indicadores son: (1) establecimientos que reciben orientación a través de al menos uno de los dispositivos desplegados durante la implementación de visitas durante el 2016, (2) Satisfacción de escuelas (por tipo de usuario) respecto a la claridad de la información que aporta, tipos de uso y efectos informados para el mejoramiento educativo y (3) Realizar un estudio exploratorio sobre los efectos de las visitas en los procesos de las escuelas. A esta iniciativa se le asocian actividades con sus hitos de logros y medios de verificación correspondientes que se pueden ver en el anexo 9.

La iniciativa 2 (“Desarrollo e implementación de contenido para la orientación de las escuelas”) tiene como indicadores: (1) Número de contenidos y publicaciones para la orientación de las escuelas diferenciando actores, (2) cobertura de entrega de las publicaciones y (3) diseño de una estrategia de usabilidad.

La tercera iniciativa que es “Utilizar innovaciones para la función orientativa de la Agencia” el cual tiene como indicador “plan de uso de dispositivos que incorpora diseño y desarrollo de estrategias de evaluación formativa, evaluación externa con uso interno, nuevas modalidades de visitas (TP, Parvularia, Intercultural y rural pequeño), pre diseño dispositivo con evaluador externo, pre diseño de evaluación de desempeño de SLE, pre diseño de incorporación de metodología de mejoramiento IHI, talleres docentes”.

Como última iniciativa, se tiene “Implementación y mejoras de dispositivos de información que permiten la orientación al sistema escolar”, teniendo como indicadores: (1) diseño y desarrollo de proyectos como: sistema de seguimiento de compromisos online, portal mi escuela, cursos online directivo, entre otros y (2) Levantar y procesar la información y conocimiento desde las divisiones al interior de la institución.

Con lo anterior, se entiende que los dispositivos que utiliza la Agencia declarados a partir de las actividades serían: Programa de formación Continua, Visitas a los establecimientos institucionales, Plataforma de Compromisos (que debiera estar en su versión 2.0), Portal de Orientación hacia la comunidad, Libro Se Puede (que vendría siendo el homólogo de “Compartiendo experiencias educativas institucionales”), talleres (enfocados sólo a directores) y videos de orientación dirigidos a la comunidad publicados en Youtube.

Por otro lado, se tiene que el convenio de desempeño que posee la Agencia con MINEDUC posee 10 indicadores que aluden al rol orientador (Anexo 10) de un total de 32 indicadores (Agencia de Calidad de la Educación, 2015). De estos, se pueden apreciar otros instrumentos de orientación como los talleres de capacitación técnica o talleres de orientación a profesores de educación básica, etc. El problema, es que los “dispositivos de orientación” que se identifican en este documento (en la parte del objetivo estratégico antes mencionado) son solamente las visitas, teniendo otras herramientas que buscan el mismo objetivo, lo que genera confusión al momento de identificar los instrumentos o dispositivos para el rol orientador.

Desde otra perspectiva, la división de información a la comunidad (DIAC) también presenta actividades de orientación que se desarrollan dentro del objetivo estratégico 5 que es “Posicionarse como actor relevante en calidad de la educación”. Este objetivo posee 5 iniciativas de las cuales 2 tienen relación con el rol orientador.

La tercera iniciativa de este objetivo, que es “diseño e implementación de mecanismo de involucramiento para fortalecer posicionamiento y orientación al sistema escolar” el cual posee como indicadores (1) implementación de diálogos ciudadanos macrozonales, (2) contar con primeras definiciones de los actores sobre qué es la Calidad de la Educación y (3) Seminario Dimensiones de Calidad.

La otra iniciativa (la cuarta) es “Proceso de Entrega de Resultados con Sentido en Orientación y Usabilidad de los sistemas”, teniendo como indicadores (1) Entrega de resultados oportuna, efectiva y con calidad para los establecimientos y la opinión pública y (2) disponer de modelos de uso de información para los establecimientos.

Con la información mencionada, se logran tener los primeros acercamientos a un diagnóstico con el que se esquematiza la Agencia en su rol orientador, el cual en su definición tiene ciertas ambigüedades como utilizar conceptos o finalidades que después no se logran identificar en las actividades y en los medios de verificación. Por otro lado, se presentan iniciativas que colaboran en el objetivo estratégico de orientar eficazmente a las escuelas de Chile pero que no están insertados como iniciativas y actividades de ese objetivo sino que de otro, ya que desde la lógica con la que se crea este documento es de tener divisiones responsables para cada objetivo, mostrando para este caso dos divisiones, DEOD y DIAC, como principales gestores de aquel rol.

Además, dentro de las iniciativas asociadas al rol orientador, se tienen indicadores para validar el cumplimiento de las iniciativas que no están directamente relacionadas con sus respectivas actividades, lo que genera dificultades para cuantificar la distancia que hay del cumplimiento del objetivo estratégico tal como se ha dicho anteriormente.

### **5.3 Dispositivos utilizados por la Agencia para orientar escuelas**

Desde la División de evaluación y orientación del desempeño con el foco en evaluar y orientar a los establecimientos ordenados en categorías “insuficiente” y “medio – bajo” se elaboraron 5 dispositivos: Visitas de evaluación y orientación (acá se consideran a las visitas integrales y a las de fortalecimiento de autoevaluación), Visitas de Aprendizaje, Evaluaciones Territoriales, Informes semestrales de satisfacción de

usuario y Actividades de Formación Continua o Plan de Formación Continua (Agencia de Calidad de la Educación, 2016).

Los informes semestrales de satisfacción del usuario corresponden a encuestas que se envían a directores (quienes las reciben en promedio 30 días hábiles después de culminada la visita) y se consideran sólo aquellas encuestas efectivamente respondidas.

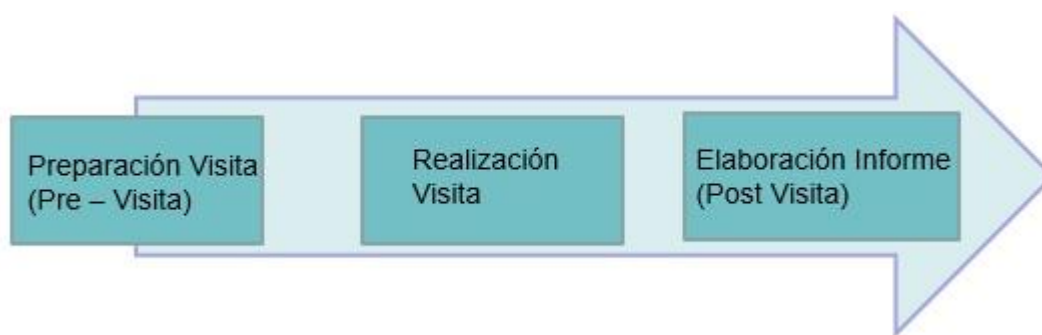
Las actividades de formación continua se definen como “toda actividad que convoque a evaluadores con el fin de desarrollar sus capacidades en directa relación con los objetivos institucionales de la ACE” (Agencia de Calidad de la Educación, 2016). Estas actividades deben tener como mínima duración media jornada con enfoque en los ejes de gestión asociada al mejoramiento y política educativa, herramientas y metodología de los dispositivos de las visitas, desarrollo personal y social, temáticas asociadas a políticas y/o programas desarrollados por otras divisiones.

En torno a las metas, que se define en este documento de plan anual de visitas, se tiene que la tabla 2 mostrada anteriormente presenta las metas establecidas para las diferentes visitas institucionales. Con respecto a los informes semestrales de satisfacción de usuario, será la entrega de dos informes semestrales que considere los resultados obtenidos durante cada semestre respectivo. Para las actividades de formación continua, la meta consiste en la realización de al menos 8 actividades de formación (Agencia de Calidad de la Educación, 2016).

A grandes rasgos los instrumentos que posee la DEOD se pueden entender de manera más concreta como sigue:

### **Visitas de Evaluación y Orientación, Visitas de Aprendizaje y evaluaciones**

**territoriales:** Para el desarrollo de estas visitas se identifican 3 etapas como se muestra en la siguiente ilustración:



*Ilustración 18: Etapas Generales de una Visita Institucional*

*Fuente: Elaboración Propia*

(1) Pre – Visita en la que los evaluadores contextualizan a la escuela a partir del conocimiento y análisis de documentos característicos de cada proyecto educativo (se solicita PEI, PME, manuales de convivencia escolar, actas de consejos escolares y de profesores, entre otros) y un contacto telefónico con el sostenedor y directores. (2)

Visita en la que se aplica el instrumento o taller de reflexión en terreno. Estos elementos permiten levantar percepciones de la comunidad acerca del funcionamiento del establecimiento (tomando como base los estándares indicativos de desempeño), contextualizados en base a la información obtenida en la pre – visita. (3) Post Visita en la cual se hace un análisis y priorización de la información recogida durante la visita, con el propósito de elaborar un informe que dé cuenta a la comunidad educativa desde la perspectiva de una evaluación externa.

**Informes semestrales de satisfacción del usuario:** Para esto, se enviarán “encuestas de satisfacción”, la que consiste en realizar en línea por medio de la plataforma Survey Monkey. El procedimiento considera el envío a los directores de las escuelas visitadas una invitación a contestar la encuesta.

**Actividades de Formación Continua (Plan de Formación Continua):** Estas actividades considera contratación de salones para la realización de las actividades de acuerdo a las necesidades de espacio de la división, contratación de asesores expertos en los diferentes ejes temáticos y participación de profesionales de otras divisiones de la Agencia de Calidad de la Educación.

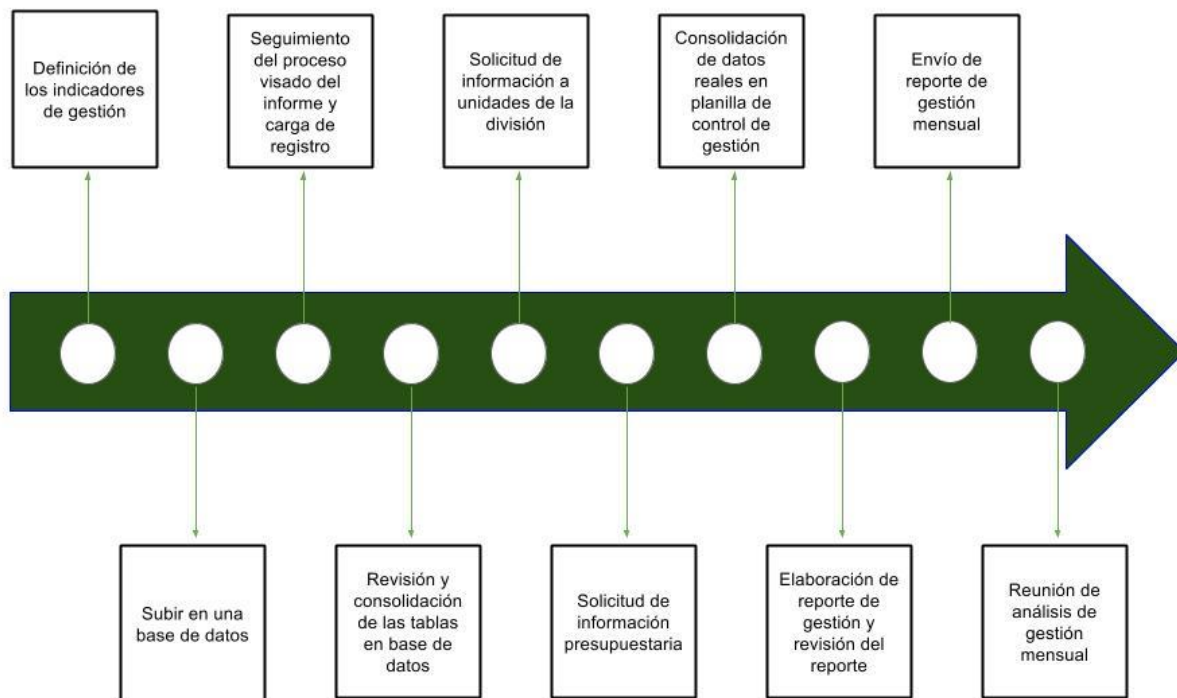
El presupuesto asociado a cada instrumento se asocia a partir de cada iniciativa como se ve en la siguiente tabla:

Instrumento	Iniciativa	Presupuesto Asociado
Actividades de Formación Continua	Arriendo de salones con equipamiento y servicios varios para jornadas de inducción, capacitación, formación continua, planificación y salas de reuniones debido al retraso en la entrega de nuevas oficinas.	\$ 84.980.000
	Asesoría especializada para fortalecer las habilidades y competencias de los evaluadores y coordinadores en el ámbito de la observación del aula.	\$ 40.000.000
	Servicio de producción que incluye el arriendo de salones en todas las macrozonas, la contratación de los expositores y la logística de los eventos	\$ 31.214.000
Visitas Institucionales	Impresión y maquila de documentos, principalmente encuestas, para la realización de la visita evaluativa.	\$ 65.000.000
	Captura y digitación de las encuestas aplicadas durante las visitas evaluativas	\$ 44.000.000
	Este servicio incluye impresión, digitalización, envío de bases y aplicación en terreno de las encuestas a los establecimientos que recibieron visitas de aprendizaje (aprox. 50 establecimientos).	\$ 30.000.000
	Compra de Materiales que son utilizados en el proceso de las visitas de evaluación y orientación tales como mochilas, bolsos, lápices, cuadernos institucionales, etc.	\$ 25.000.000

*Ilustración 19: Iniciativas con presupuesto clasificadas por instrumento orientador del Plan Anual de Visitas 2016.*

*Fuente: Elaboración Propia en base al Plan Anual de Visitas 2016.*

Con respecto a las visitas institucionales, los anexos 4 y 5 muestran el diagrama de dos procesos fundamentales para la ejecución de estas que son: planificación, logística. Será objeto de estudio el proceso de control de gestión el cual se puede ver en la siguiente ilustración:

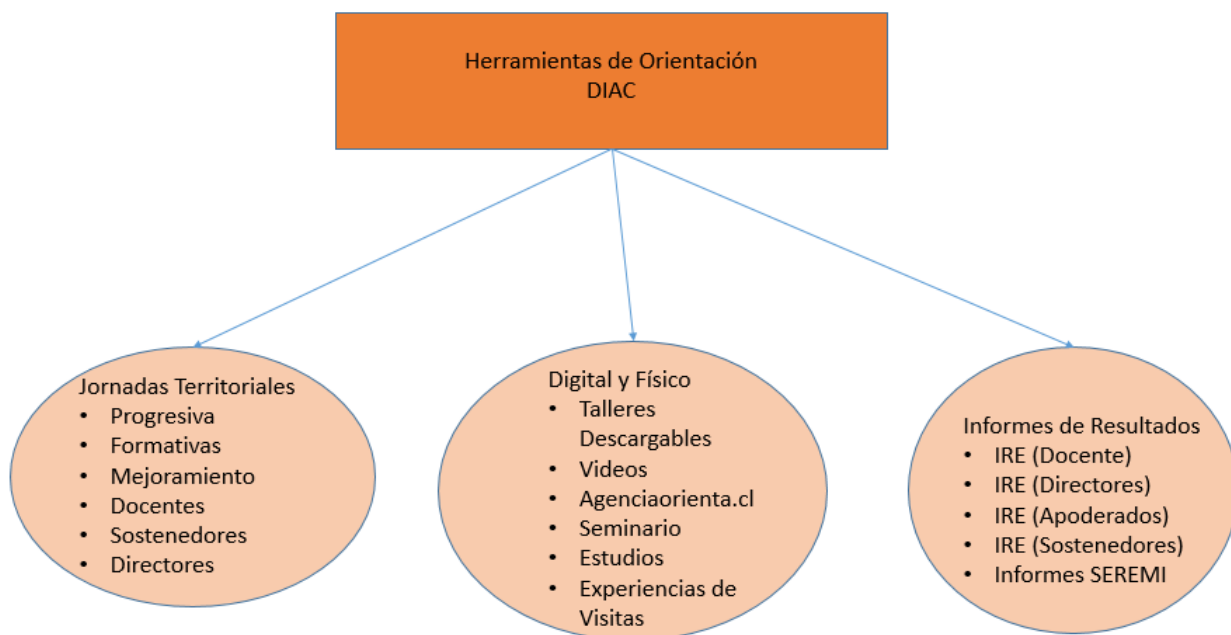


**Ilustración 20: Etapas en Control de gestión de las Visitas**

**Fuente: Elaboración Propia a partir de Manual de Procesos 2015, Agencia de Calidad de la Educación**

El diagrama de los procesos junto a la descripción detallada de cada uno de estos se puede ver en anexo 6.

Desde las entrevistas que se han realizado se pueden identificar los siguientes dispositivos que visualizan desde la DIAC (División de información a la Comunidad) sin considerar las visitas institucionales:



**Ilustración 21: Herramientas de Orientación DIAC**

*Fuente: Elaboración Propia*

Cada uno de estos dispositivos tiene diferentes enfoques en donde se destacan para el caso de las jornadas territoriales:

Jornadas Territoriales			
Tipo	Descripción	Tipo	Descripción
Progresiva	Estas buscan orientar en cuanto a la evaluación progresiva, esto es, acercar tanto a directivos como docentes en nuevos enfoques de evaluación y orientar en el uso adecuado de sus resultados. A comienzos del 2017, se habían realizado 14 jornadas a lo largo de Chile llegando a 2.139 directivos y docentes.	Orientación Territorial (JOT)	Enfoque en que los participantes conozcan el ciclo de mejoramiento escolar y puedan reflexionar, analizar e interpretar datos que entrega la Agencia para tomar decisiones basados en evidencia, con el fin de realizar mejora a la calidad de las escuelas. El alcance que tuvieron el 2016 fue de 650 asistentes.
Directores	Son de carácter informativo con propósito de familiarizar a los directores acerca del quehacer de la Agencia, presentar énfasis de esta y como trabajar en conjunto. También busca orientar el uso adecuado de datos. A comienzos del 2017, habían tenido una participación de 2.085 personas, llegando a 1.549 establecimientos.	Docentes	El objetivo de estas jornadas es diseñar e implementar talleres prácticos (5) para el uso de resultados de la categoría de desempeño e indicadores de desarrollo personal y social para poder orientarlos en cuanto a la toma de decisiones de los equipos docentes de las escuelas. Estas jornadas se realizaron durante el 2016 en La Florida, Maipú, Cerro Navia, La Pintana y San Bernardo.

**Ilustración 22: Tipos de jornadas territoriales**

*Fuente: Elaboración propia en base a Avances 2016, División de Información a la Comunidad*

En el anexo 11 se describe en mayor profundidad la jornada territorial a partir de una visita en terreno realizada.



Para el caso de digital y físico se tiene:

Digital y Físico			
Instrumento	Descripción	Instrumento	Descripción
AgenciaOrienta	Si bien más adelante se hablará acerca del portal web que tiene este nombre, también la Agencia desde la DIAC, genera un periódico con este nombre que busca informar (acerca de la categoría de desempeño) y orientar (compartiendo experiencias de las visitas de aprendizaje, por ejemplo), teniendo 3 productos al año.	Seminarios y actividades	Estos poseen distintos enfoques, durante el 2016 se realizó: Más allá de las notas, lanzamiento libro “Se Puede” en Feria del Libro 2016 en estación Mapocho, formando ciudadanos desde la Escuela, organizado por la misma Agencia y la educación de Chile en el contexto global con el propósito de dar a conocer estudios internacionales como TIMSS o PISA.
Videos	Usando la red de Youtube con la cuenta “Agencia Educación”, se ha usado diverso material que busca tanto informar acerca de las categorías de desempeño y de los instrumentos que tiene la Agencia para orientar, como también para compartir experiencias de colegios o seminarios que fueron grabados, etc. Actualmente, tiene 84 vídeos disponibles como canal.		

*Ilustración 23: Instrumentos DIAC para canal digital y físico*

*Fuente: Elaboración propia en base a Avances 2016, División de Información a la Comunidad*

Como innovaciones del año 2016, se tiene “evaluación formativa y mejoramiento”, el cual son 15 jornadas para las 5 macrozonas, con vídeos de aplicación de técnicas de evaluación y de contenido para la página web. Por otro lado, se tiene el programa de “mejoramiento de comprensión lectora”, el cual busca coordinar 9 jornadas con la edición de contenido en documentos de la jornada misma y la realización de un video a partir de las actividades realizadas en las jornadas.

Por último, es importante mencionar que las jornadas territoriales para el año 2017 definieron como criterio para escoger los lugares a los cuales realizar las jornadas según los lugares (comunas, regiones) que posean la mayor cantidad de escuelas, lo que implica que sean ciudades grande teniendo como otra condición, tener invitados a todas las escuelas de categoría insuficiente del sector y también generando invitaciones (pero no como prioridad) a las demás categorías generando mayor diversidad (se usa la misma idea por tipo de financiamiento: municipal, privado o particular subvencionado).

## 5.4 Síntesis

El levantamiento de información realizado muestra que:

1. Las diferentes instituciones públicas que guardan relación con educación tienen un nivel de validez y de confianza alto con respecto a los actores de la educación, a excepción de la Agencia de Calidad de la Educación que tiene un bajo nivel de legitimidad con aquellos actores de establecimientos que aún no han recibido alguna visita institucional, y por ende, no han tenido contacto con la Agencia como institución lo que aparece como principal causa.
2. Se identifica aquellas actividades que debe realizar la DEOD a partir de la lectura del plan de trabajo anual, las cuales no tienen un mayor nivel de profundidad y dejan “vacíos” de los cuales la Agencia podría declarar actividades realizadas/aprobadas pero sin haber cumplido con el “espíritu” de la actividad, lo que podría desembocar en informes que reporten el incumplimiento de alguna actividad y que por esta acción, permita tener la tarea aprobada/realizada.
3. Dentro de los instrumentos que usa la Agencia para orientar se pueden identificar instrumentos que no son coordinados por la DEOD si no que por la DIAC y que aparecen en los convenios de desempeño entre MINEDUC – Agencia y en iniciativas del objetivo estratégico “posicionarse como actor relevante en calidad de la educación”.
4. Los instrumentos que utiliza la Agencia en su rol orientador están centrados en las visitas institucionales que realiza la Agencia hacia los establecimientos los cuales a su vez se pueden sintetizar en: la preparación de la visita, la realización de la visita y la elaboración del informe post visita.
5. Las visitas por otro lado, se pueden dividir en procesos para su realización: La logística, la planificación y el control de gestión. Dentro del proceso del control de gestión de las visitas se identifican diferentes subprocesos que tienen como finalidad contribuir a que la visita institucional realizada por la Agencia sea exitosa por ambas partes involucradas.
6. Si bien el proceso de control de gestión debiera tener una función de monitorear las actividades (el cual es su foco), podría tener también un rol de asesorar que no se ve dentro de los diferentes subprocesos.
7. A partir de entrevistas y entrega de material, se puede identificar una “incongruencia” entre el objetivo con sus actividades definidos en el plan anual de trabajo y las actividades que efectivamente realiza la Agencia en su rol orientador.

## VI. Análisis Crítico de la Información Levantada

### 6.1 Análisis Documental Propuesta de Trabajo Anual

Para la creación de la propuesta de trabajo anual 2016 de la Agencia de Calidad de la Educación, se nombra en el mismo documento, que las iniciativas se identificaron por las propias divisiones y posterior a ello se llevó a cabo una jornada de planificación en la que participaron las jefaturas.

De lo anterior, surge la preocupación por realizar un análisis documental a lo que representa la línea de trabajo de una institución para todo un año. Para esto, se ha elaborado una matriz de base para el análisis documental que se aprecia a continuación:

Objetivo	Objetivo Específico	Sub dimensión	Variables
Hacer un diagnóstico y proponer alineamiento estratégico en la función de orientación de establecimientos educacionales que la Agencia de Calidad de la Educación realiza anualmente.	Identificar las principales problemáticas en las definiciones estratégicas del rol orientador de la Agencia de Calidad de la Educación, así como en sus indicadores de realización de las actividades e indicadores de desempeño en las diferentes dimensiones que abarcan los instrumentos de orientación para obtener problemas y deficiencias organizacionales.	Evaluación de Indicadores Generales Plan de Trabajo en torno a rol orientador	Objetivos que aludan a rol orientador
			Iniciativas que aluden directamente al rol Orientador con indicador de medición
Actividades que aluden directamente al rol Orientador con indicador de realización			
Responsabilidades que asuma DEOD y su orden de magnitud			
Mínimos o hitos de logro para realización de actividades y sus responsables			
			Espacios de diálogo y de construcción entre diferentes actores
	Establecer características claves de la Agencia en su rol orientador, estableciendo los	Evaluación y Formas de ver el trabajo en busca de obtener buenos resultados	Claridad en Medios de Verificación de las actividades y su relación con el servicio entregado

recursos a emplear para su realización y los resultados esperados para considerarlos en el plan estratégico y de trabajo anual.	Evaluación y Formas de ver el trabajo en busca de entregar un buen servicio	Indicador del logro de la iniciativa y su relación con Objetivo Estratégico al que alude
	Evaluación y Formas de ver el trabajo en busca de tener legitimidad	Actividades/iniciativas/indicadores que aludan directamente a la legitimidad con la ciudadanía o comunidades escolares
	Aprendizaje y Conocimiento que se genera dentro de la Organización	Objetivos que aludan a rol orientador
		Actividades que vayan en la línea de modernizar
	Procesos Internos	Identificación de procesos esenciales dentro del rol orientador
		Procesos que gestionen calidad del producto
	Análisis Crítico desde enfoques de Valor Público	Aseguramiento de calidad de la educación con objetivos/actividades/hitos de logro
		Identificación de enfoque gerencial orientado en resultados
		Stakeholders de la Agencia de Calidad de la Educación
		Valor de las actividades públicas que tiene la Agencia
Identificar si existe estrategia organizativa enfocada en Valor Público		
Relación Mandato - Misión - Visión		
Identificar el foco directivo con respecto a este rol		
Identificar tareas políticas y administrativas claves dentro de la institución en el rol orientador		
Actividades que vayan en la línea de movilizar apoyo externo e interno		

*Ilustración 24: Matriz de base para el Análisis Documental.*

*Fuente: Elaboración Propia.*

Tal como se puede apreciar, esta matriz busca dar una bajada más concreta a los objetivos específicos a partir de sub dimensiones y sus variables respectivas.

Con respecto al primer objetivo específico y sus variables, se tiene de la sección 5.2 un reporte acerca de todas aquellas actividades, iniciativas, medios de verificación que tengan una relación con la DEOD y con el rol orientador que debe ejercer la Agencia (además de los indicadores de logro de las iniciativas). Ahora, con respecto al análisis

crítico de estos, se abarcarán desde las iniciativas propias del objetivo estratégico de “Orientar eficazmente a todas las escuelas de Chile”:

La Iniciativa 1 (“Implementación y consolidación del sistema de evaluación y orientación de la Agencia de Calidad de la Educación”) no tiene relación con los indicadores del logro de la iniciativa, ya que se tiene que el primer indicador alude a los establecimientos que recibieron orientación por al menos un dispositivo de implementación de las visitas. De manera más concreta, que existan dispositivos de orientación (y que estos se estén ejecutando durante el año) no significa que el sistema de evaluación y orientación esté “consolidado”, sino que sólo da muestra (y de manera parcial) de la implementación del mismo. En la misma línea, se tiene que el segundo indicador de logro es la satisfacción de escuelas respecto a la claridad de la información y los efectos informados para el mejoramiento educativo, en la cual se declara entre paréntesis a las 5.500 escuelas categorizadas, pero esto no logra dar cobertura a las demás 6.358 escuelas. Luego, se tiene que el tercer indicador es realizar un estudio exploratorio sobre los efectos de las visitas en los procesos de las escuelas, este último indicador puede ser definitorio en que se logre la iniciativa en cuanto a su consolidación pero para esto, se deben tomar una serie de actividades posteriores a los resultados que se tengan de este estudio exploratorio.

De lo anterior se desprende un primer elemento problemático el cual es que las iniciativas no tienen medio de verificación (tampoco hito de logro), mientras que las actividades sí. Esto puede generar distancia entre las actividades asociadas al objetivo estratégico y a la iniciativa ya que se puede perder el foco. Un segundo elemento, es que las actividades no tienen definido explícitamente una relación con los indicadores de logro de la iniciativa lo que también puede generar confusión.

De las 10 actividades asociadas a esta iniciativa, se tiene que sólo una se relaciona con el tercer indicador del logro de la iniciativa el cual menciona estudios de acuerdo a un plan pero este no se detalla, por lo que podrían ser diferentes de los cuales menciona el indicador del logro de la iniciativa, por lo que hace falta mayor claridad en el documento.

Con respecto a la satisfacción de escuelas, sólo se tiene la puesta en marcha de la plataforma de compromisos en su versión 1.0 (instrumento que se define en 4 actividades correlacionadas) puede intentar cumplir con dicho indicador pero es sólo una versión de testeo por lo que queda en la ambigüedad si este efectivamente se cumple.

Las 5 actividades que quedan por tanto, se pueden relacionar con el primer indicador de logro y que además, dichas actividades tienen en su mayoría relación con alguna acción dentro de las visitas institucionales, a excepción de la actividad 7 (“Memoria Anual de la DEOD que contiene el despliegue e información cualitativa y cuantitativa de los distintos dispositivos, incluyendo cada visita por separado”). Esta actividad tiene una característica particular ya que, difícilmente se puede relacionar con algún indicador de logro de la iniciativa con lo que se vuelve a reafirmar la problemática de la relación actividad – iniciativa.

Con respecto a las actividades que se tienen, se debe considerar que la orientación utilizada como relación con las escuelas son las visitas institucionales con sus respectivas etapas (talleres, entrega de informe, etc).

Una de las actividades que llama la atención para esta iniciativa es que la actividad “Ejecución de calendarización de visitas presentado a SE”, la cual tiene como medio de verificación el reporte mensual de la ejecución de la calendarización con la justificación en caso de un “cumplimiento inferior”, esto debiese tener una definición más concreta en miras de tener congruencia con los indicadores de control de gestión antes mencionados (en el proceso del control de gestión de las visitas).

Con respecto a la iniciativa 2 (“Desarrollo e implementación de contenido para la orientación de las escuelas”) se tiene que los tres indicadores no tienen definido un número esperado y son una especie de “declaración de acciones” que de por si aprueban la iniciativa. De manera concreta se tiene que para el indicador (1) si no se publica o no se genera contenido para la orientación de escuelas, esto de todas maneras se “aprobaría” bajo la definición, por lo que falta una cuantificación de lo esperado para el año.

Si bien las actividades de esta iniciativa poseen una bajada más concreta en función de los indicadores de logro de la iniciativa, los documentos mencionados en los medios de verificación podrían dar cuenta de que la actividad se podría aprobar sin tener una nota de prensa publicada con respecto del informe nacional de visitas a la comunidad (como se nombra en la actividad 2).

Por otro lado, como los indicadores de logro de iniciativas son ambiguos, puede considerarse “pobre” la forma que se adoptó para tener cobertura en la entrega de las publicaciones (que sería a partir de la prensa) y no de entregas a cada establecimiento que tuviera ciertas características, por ejemplo. En esta línea, no queda claro que es una “estrategia de usabilidad” como se menciona en el tercer indicador de logro de iniciativa, y no hay ninguna actividad que mencioné la definición del diseño o estrategia de usabilidad salvo las actividades que intentan gestionar documentos ya definidos.

Para la tercera iniciativa (“Utilizar innovaciones para la función orientativa de la Agencia”) surge como pregunta previa al análisis: ¿Habrá alguna actividad que vincule al Laboratorio de Gobierno que piensa la innovación en el sector público? La respuesta es negativa. El indicador que posee es unitario y amplio en su definición del plan de uso de dispositivos (o instrumentos).

El problema identificado tiene que ver con que la innovación se define a partir de una consultoría que tiene como medio de verificación un reporte final aprobado con la DEOD, y como la división responsable es la misma DEOD, entonces se pueden crear incentivos perversos. Además, se tiene que el medio de verificación para la generación de una propuesta de mejora de la metodología de orientación a los establecimientos educacionales es un mail de aprobación de la DEOD.

De lo anterior será importante una vez más que se cuantifique lo que se espera de la iniciativa cuando hablar de “innovaciones”, ya que para este caso, es sólo una consultoría la que se adoptó (y con programa IHI).

Para la última iniciativa (“Implementación y mejoras de dispositivos de información que permiten la orientación al sistema escolar”) se tiene que los dos indicadores de logro de iniciativa que posee son tareas concretas pero no “indicadores”. Además, si bien las actividades son mucho más concretas que lo anterior, aún fallan en los medios de verificación como la actividad “Publicación Categorías de Desempeño” que posee como medio de verificación la “cantidad de descargas” lo que es grave. Primero, porque dentro del rol orientador de la Agencia está el de categorizar los establecimientos y obviamente una fase de “publicación”, la cual no tiene relación con la implementación y mejoras de dispositivos (ya que la categorización no es un dispositivo de orientación escolar), y por otro lado, se debiese crear un mecanismo que pueda asegurar que todo establecimiento categorizado, sepa cuál es su categoría y que implica.

De esta iniciativa se concluye por tanto, que hace falta considerar medidas del impacto que tienen estas publicaciones en la ciudadanía y en los actores propios del sistema educacional para poder responder a la pregunta: ¿Les han servido estos dispositivos de información que les hemos facilitado? En esta misma idea, hace falta que haya una articulación con los actores de la educación (mencionados en el capítulo de levantamiento de información) para que se pueda tener un mayor impacto en cuanto a las acciones a realizar.

Para el segundo objetivo específico y sus variables, se tiene que los medios de verificación de las actividades ya analizadas deben tener otro enfoque que vaya en la línea de **cuantificar la actividad** en cuanto a lo realizado (que sea medible) y que también las actividades no se deben evaluar en cuanto a la realización de la actividad misma si no que **en el contenido generado** para evaluar si este aporta en el mejoramiento de la calidad de la educación en las escuelas.

Bajo las dos directrices recién mencionadas, se debe entender por tanto, que las iniciativas deben mantener una descripción breve pero que ésta realmente explique el objetivo de aquella iniciativa, como esta se relaciona con el objetivo estratégico y de ser necesario, tener un glosario o un espacio en el que se especifiquen los conceptos utilizados para que tanto la institución como la ciudadanía logren entender el trabajo que realizará durante el año la Agencia.

Si se analiza la sub dimensión de “evaluación y formas de ver el trabajo” se tiene que el objetivo estratégico 5 (“Posicionarse como actor relevante en calidad de la educación”) en su tercera iniciativa (“Diseño e Implementación de mecanismo de involucramiento para fortalecer posicionamiento y orientación al sistema escolar”), ejecuta acciones en las cuales se relaciona con los actores educacionales y que poseen los mismos problemas antes mencionados detalladamente.

En concordancia con lo anterior, el primer objetivo (“Consolidar una institución moderna, transparente al servicio de las comunidades educativas”) viene a resumir en 5 iniciativas la institución de modernizar la institución desde una perspectiva descentralizada en las operaciones (a partir de las macrozonas) pero centralizada en la coordinación, teniendo sus principales oficinas en Santiago. Estas tienen la misma lógica que lo nombrado anteriormente y a la vez, muestran un interés en consolidar la Agencia para tener la

fortaleza del trabajo que comienza el 2017 con las visitas institucionales y la ordenación de los establecimientos (ya de manera oficial).

### 6.1.1 Procesos Esenciales dentro del Rol Orientador

Para esta parte del análisis documental propuesto, se abarca como una sección en particular ya que tiene relevancia para el objetivo específico respectivo.

Dentro de los procesos que se llevan a cabo para ejercer el rol orientador, se pueden identificar: el desarrollo de un modelo y guías metodológicas para los dispositivos de las visitas (que quizás podría ser pensados para todos aquellos dispositivos con rol orientador), la ejecución de la calendarización de visitas, la puesta en marcha de una plataforma de compromisos (a la cual se le podrían añadir herramientas que colaboren en la visualización de vídeos que se tienen pensados dirigir a los actores de cada establecimiento), la creación de una gestión y estrategia comunicacional, un plan de innovación (que no solamente se preocupe de rediseñar y prototipar dispositivos) y tener un sistema integrado y articulado de información.

Lo siguiente, es una propuesta de orden en niveles de los procesos esenciales identificados:



*Ilustración 25: Propuesta de orden de Procesos Internos en Rol Orientador*

*Fuente: Elaboración Propia*

En el primer nivel (el cual viene a representar la base para llevar a la práctica la orientación que debe ejercer la Agencia) se tienen los modelos y guías metodológicos de los instrumentos, los cuales servirían como una especie de recetario de los procesos que se realizan para cada instrumento el que estaría acompañado de una calendarización de la ejecución de los diferentes dispositivos para orientar a las escuelas.

En un segundo nivel, que está un nivel más debajo de pensar los instrumentos para poder ejecutarlos y mantener contacto con la escuela, estaría la ejecución de la calendarización, que vendría siendo una forma de decir la ejecución de los dispositivos



en las fechas definidas, y por otro lado, la definición y puesta en marcha de la plataforma de compromisos, que viene siendo un espacio en el cual de manera voluntaria la escuela puede participar de compromisos que se definan entre la Agencia y el establecimiento propiamente tal.

Finalmente, en un tercer nivel (que busca la reproducción de nuevos instrumentos y consolidación de un sistema de información), se tiene un plan de innovación con el objetivo de rediseñar y prototipar los actuales dispositivos que debiese tener la intención de estar a la altura con lo que se hace a nivel mundial y con interactuar con diferentes actores que estén (o se sientan) relacionados con los instrumentos utilizados por la Agencia para orientar a las escuelas. En esa misma línea, un sistema integrado y articulado de la información será necesario para colaborar en la información que los tomadores de decisión dentro de un establecimiento puedan hacerlo con la información que ellos requieren y de la cual no tengan acceso (o que no sepan que existe), y que la Agencia asuma el rol de garantizar esta información a partir de los medios que se estimen convenientes (pero para esto, será necesario definir tanto las decisiones esenciales que tenga cada actor, como los medios que ellos utilizan para informarse).

### **6.1.2 El Valor Público en el Rol Orientador de la Agencia**

Por lo mencionado en secciones anteriores, se tiene que el valor público se puede medir en resultados, confianza y legitimidad. De esto, se puede identificar que el documento de análisis tiene un enfoque a resultados del cumplimiento de los objetivos estratégicos a partir de las diversas actividades pero que estas en su forma de estar escrita no generan mucho valor y a pesar de la articulación gramatical (objetivo, iniciativa, actividades) no se ve una articulación con los demás documentos como los indicadores de convenio de desempeño con el MINEDUC.

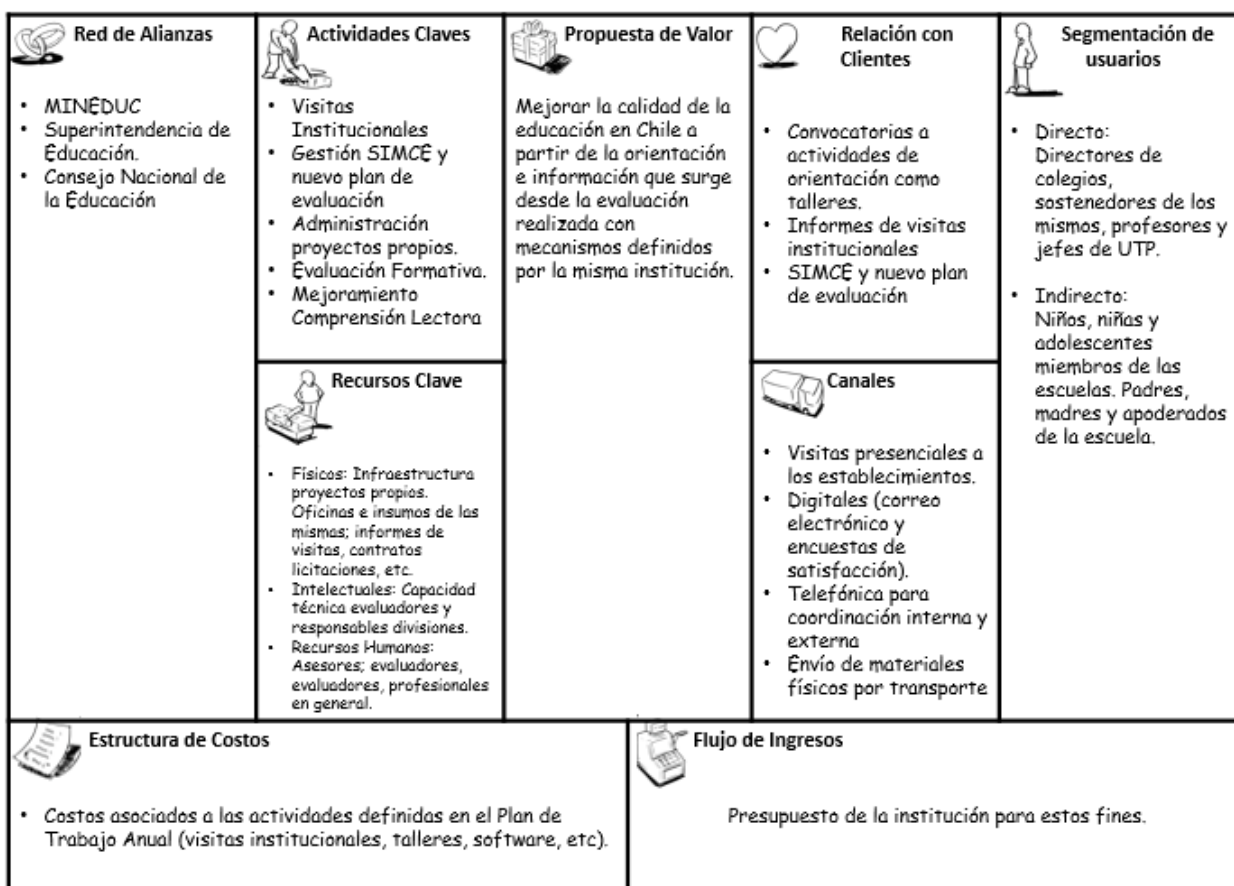
Por otro lado, se tiene que en cuanto a confianza, la Agencia ha tenido la intención de proponer una estrategia comunicacional de sus documentos más importantes y aparecer en los medios pero este no ha sido suficiente si es que se piensa en el posicionamiento como actor fundamental dentro de la educación y como para validarse con los demás actores educacionales. En línea de lo anterior, se tiene que con respecto a la legitimidad, en el capítulo de levantamiento de la información se tiene que la institución se valida mayoritariamente con aquellos establecimientos que han recibido las visitas lo que puede implicar dos cosas: (1) lo que están haciendo es valorado por los actores educacionales y (2) si se quiere estar orientado a los resultados, los establecimientos que reciban visitas debieran subir en cuanto a categorías de desempeño, al menos por un período.

Si esto se piensa desde el triángulo estratégico mostrado en la ilustración 18, se tendría que dada la misión y la visión que posee esta institución (entendiendo que por un lado hablan de trabajo en conjunto con las comunidades y por otro del sueño de la educación de calidad a lo largo del país respectivamente), entonces el mandato no puede representar solamente una forma expositiva/enseñanza de la Agencia hacia las comunidades escolares, y que estas últimas sólo tengan permitido evaluar el trabajo que realiza la institución a modo de “feedback”. Para la creación de valor público será necesario que el trabajo efectivamente sea una deliberación conjunta para que esta se piense desde una mirada de poder contraponer lo que la Agencia cree que necesitan

los establecimientos para tener una mejor calidad y lo que las escuelas perciban como aspectos de mejora dentro de su espacio y hacia la institución que conecta la educación con el Estado.

Para enfrentar lo anterior, será necesario que se mida el valor que genere la organización, no solamente con la percepción que tienen los actores educacionales, sino que también con la medición que debieran realizar los directivos de las actividades que realizan en el día a día. Si bien un plan de trabajo colabora en identificar ciertas actividades claves en el marco de un objetivo estratégico, este último debe garantizar que con el cumplimiento de las actividades se tendrá un acercamiento significativo al objetivo a cumplir, cuestión que no se percibe directamente en el documento anual de trabajo por su ambigüedad en los conceptos.

En base al análisis y la información levantada, se emplearon herramientas propias de modelos de negocios, con el objetivo de evaluar cómo funciona actualmente el proceso de creación de valor público de la Agencia de Calidad de la Educación (en sus 3 funciones) validada por diferentes trabajadores a partir de entrevistas (anexo 12) la cual se detalla en la siguiente ilustración:



*Ilustración 26: Modelo CANVAS Agencia de Calidad de la Educación, según operación actual*

*Fuente: Elaboración Propia en base a entrevistas*

De esto, se tiene que la propuesta de valor de la institución, es su contribución en la mejora de la calidad en la educación en Chile a partir de las funciones de orientación (a

partir de diferentes dispositivos/instrumentos), evaluación (a partir de la categorización de los establecimientos) y de la información (a partir de diferentes herramientas).

De esto se desprende la relación con los clientes, la cual se realiza a partir de las diferentes actividades físicas que se realizan en las escuelas como los talleres o las visitas institucionales, así también con la realización del SIMCE y otros instrumentos para evaluar a las escuelas, con el informe de aquellas visitas realizadas para orientar el desempeño. Los usuarios directos son por tanto, fundamentalmente directores y sostenedores de los establecimientos, teniendo como segunda línea los profesores y jefes UTP. De forma más indirecta están las niñas, niños y adolescentes que se ven beneficiados por la orientación para mejorar la calidad de sus establecimientos. La paradoja de esto último radica en que si bien son el principal cliente para esta institución, son las escuelas el medio para poder lograr ese objetivo al cual es llamado a cumplir la Agencia.

El principal canal de comunicación son las visitas a los establecimientos durante la orientación. También se relacionan a través de plataformas informáticas (o de compromisos) que son empleadas por la misma institución pero con la colaboración de otras divisiones. De acá también surgen las cartas en la que se envían materiales de orientación o las llamadas telefónicas para coordinar las visitas u instrumentos que requieren de una previa confirmación, o las encuesta de satisfacción que deben declarar las escuelas con respecto a las visitas y los respectivos informes elaborados y entregados para orientar a las escuelas.

Sus recursos claves se dividen en tres tipos: (1) Físicos, en el cual se incluyen oficinas de la institución con sus unidades de macrozonas, documentos y registros, la infraestructura de proyectos propios, tales como las tecnologías utilizadas; (2) Intelectuales, centrados en las capacidades técnicas de sus evaluadores y del personal que trabaja en las diversas actividades declaradas en el documento del plan de trabajo anual y (3) Recursos humanos, donde aparecen nuevamente los evaluadores, pero también coordinadores y personal técnico responsable de las tareas de redacción de informes y de ejecutar las iniciativas declaradas.

Se identifican vínculos con otras instituciones, como el MINEDUC. Con esta institución se tiene una relación fuerte, porque es la que en conjunto elaboran los convenios de desempeño, indicadores que se deben cumplir en cuanto a las metas que se han nombrado anteriormente. Además de tener que existir una coordinación entre las visitas que ejercen ellos, con las de la Superintendencia de Educación más las visitas institucionales que realiza la Agencia. También hay relaciones con el Consejo Nacional de Educación en el cual se definen tareas mandatadas por ley hacia la Agencia. También de manera lógica, hay relaciones con los establecimientos para coordinar las visitas institucionales o las invitaciones a diversas actividades para coordinar la participación de miembros de la comunidad escolar.

Las actividades clave son entonces las diferentes herramientas de interacción entre la Agencia con los establecimientos los cuales vendrían siendo las visitas institucionales, la formación continua, la administración de proyectos propios, la gestión del SIMCE y el mejoramiento de la comprensión lectora.

Estas actividades generan como costos principales los que se asocian a las actividades que se describen en el documento del plan anual de trabajo el cual se sostiene con la fuente de ingresos definida a partir de la Ley de Presupuesto asignado a la institución.

En concordancia con lo anterior, la cadena de valor permite identificar las actividades clave y de apoyo de la institución. Al respecto, se puede indicar que hay ciertas debilidades en la logística interna, ya que no se aprovechan los insumos que pueden entregar otras instituciones como el MINEDUC.

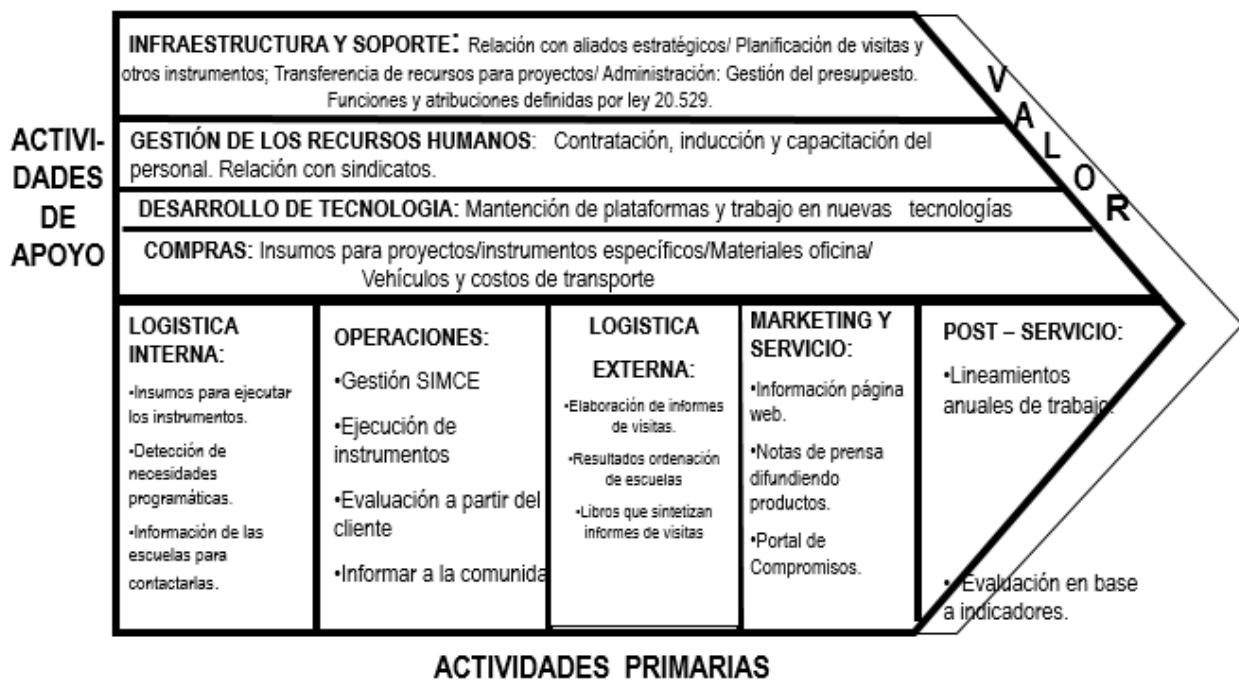
Las operaciones se centran por un lado en la gestión del SIMCE con sus actividades de evaluación formativa (además de la prueba estandarizada propiamente tal), la ejecución de los instrumentos, el envío de la evaluación de satisfacción del usuario (directivos de la escuela) e informar a la comunidad a través de diversos medios. Este último con el enfoque que antes se mencionaba, de ser un actor posicionado dentro de la discusión educacional.

Estas operaciones descritas desembocan en la logística externa que vendrían siendo la elaboración de informes de visitas, los resultados de la ordenación de escuelas y libros/notas de prensa que vienen a difundir los productos que ofrece esta institución.

El marketing (entendido en este ámbito como relación con el medio) se da a través de la página web de la Agencia, además de un portal de compromisos que está en marcha y a partir de la publicación de notas de prensa. En post venta aparece la evaluación (que se realiza actualmente a partir de los diferentes indicadores que se han presentado en capítulos anteriores) y el desarrollo de los lineamientos de trabajo anuales (que en concreto vendría siendo la elaboración del plan de trabajo anual).

Con lo anterior, el “margen” generado es la propuesta de valor antes señalada, esto es, su contribución en la mejora de la calidad en la educación en Chile a partir de las funciones de orientación (a partir de diferentes dispositivos/instrumentos), evaluación (a partir de la categorización de los establecimientos) y de la información (a partir de diferentes herramientas).

Todo lo anterior se sintetiza en la siguiente ilustración elaborada a partir del análisis de las entrevistas y los aportes al modelo CANVAS de la institución:



*Ilustración 27: Cadena de Valor del actual funcionamiento de la Agencia de Calidad de la Educación*

*Fuente: Elaboración Propia*

De este análisis, surge por tanto, ciertas sugerencias en función de lo que se espera de la Agencia de Calidad de la Educación, considerando no sólo su mandato, misión y visión, sino que también las indicaciones internacionales en la materia.

Lo que se propuso viene a mostrar que hay elementos que son comunes en el rol orientador pero que no siguen la lógica propuesta en el plan de trabajo, esto es, tener 5 objetivos estratégicos dado que se tienen 5 divisiones es una forma de intentar sustentar de actividades y trabajo a las diferentes divisiones, pero puede perder el foco en la relación y el que hacer con respecto al rol orientador.

Por lo anterior, sumado a los procesos esenciales identificados, se propone que para cumplir con la cadena de valor y el modelo CANVAS que se ha propuesto, será necesario mirar el rol orientador desde la siguiente perspectiva:



*Ilustración 28: Procesos esenciales y Nuevo Foco en Rol Orientador*

*Fuente: Elaboración Propia*

Con esto, se propone una nueva perspectiva de entender el rol orientador que debiera ejercer la Agencia, el cual viene de la lógica de tener un paso previo a los niveles antes comentados que es conocer los mecanismos sobre la toma de decisiones de los actores educativos que influyen en la comunidad escolar, sabiendo cuales son las decisiones pertinentes se podrán evaluar instrumentos/dispositivos para colaborar en mejorar la calidad de la educación.

De manera concreta, se requerirá que cada nivel tenga claridad en cuanto a los conceptos utilizados (comprender que se entiende por un “Sistema Integrado y articulado de información” por ejemplo), y que a su vez, tengan una bajada concreta en cuanto a indicadores de gestión de control para que se puedan ir evaluando avances no sólo en cuanto a la realización de las tareas sino que también en la valoración que tendrán los actores con respecto a las diferentes actividades y proyectos, con la intención de que el diálogo Agencia – Escuelas se genere en términos de construcción de propuestas que colaboren en la mejora de la calidad en la educación.

## **6.2 Nudos Críticos Identificados en Rol Orientador de la Agencia**

A partir de los antecedentes levantados, el análisis crítico y la entrevista realizada a la secretaría ejecutiva (que se puede ver en el anexo 12), se puede identificar que es difícil de medir si el objetivo de orientar eficazmente a las escuelas de Chile se cumple por la forma y descripción de las diferentes actividades dentro del plan de trabajo anual estudiado, el cual fue abarcado desde un árbol de problemas como se muestra en la siguiente ilustración:



*Ilustración 29: Árbol de Problemas del estado actual del Rol Orientador*

*Fuente: Elaboración Propia*

Las consecuencias de este problema, que no se han agregado a la ilustración por la pertinencia de esta sección, son fundamentalmente: dificultad en evaluar el impacto de los instrumentos aplicados a las escuelas para mejorar la calidad de la educación y confusión en la asignación de tareas junto a interpretaciones heterogéneas en torno al que hacer de la Agencia.

Por otro lado, se identifica que se tienen como principales causas que las iniciativas/actividades como procesos no logran capturar el estado real de las actividades y por otra que no se tienen definiciones concretas en cuanto a los productos que se esperan de las diferentes iniciativas.

Con respecto a la primera causa, se pueden identificar factores como (i) la discrecionalidad del personal en la definición y seguimiento de actividades, (ii) la complejidad de los proyectos e intervenciones, en aspectos como la uniformidad de los instrumentos que utiliza la Agencia con el fin de lograr orientar que no logran mostrar un hilo conductor más allá de las visitas institucionales que ya se tienen definidas y (iii) la pérdida de información relevante lo cual ha llevado a tener un análisis de resultados a nivel agregado, indicadores de control de gestión que no cuantifiquen y no miden el contenido de los instrumentos.

Para la segunda causa, se tiene que (i) hay una desconexión entre diferentes planes de acción institucionales (indicadores de convenio de desempeño MINEDUC – Agencia, Indicadores de Plan de Trabajo Anual, indicadores definidos por Dipres) y (ii) Inexistencia de espacios formales de colaboración para la definición de los productos y su contenido declarados en el plan de trabajo anual.

A continuación, se presentará en mayor detalle una descripción más detallada de los problemas identificados:

### **6.2.1 Procesos no logran capturar estado real de avances**

Existe una multiplicidad de factores que dificultan la verificación del real estado de avances de las diferentes actividades que se definieron dentro del plan de trabajo anual.

Con respecto a la discrecionalidad, se tiene que, si bien existe un número “manejable” (a nivel de coordinación con los recursos que posee la Agencia) de evaluadores que realizan las visitas institucionales, son ellos mismos los que realizan las visitas de distinto tipo sin tener un espacio formal de articulación con los informes realizados, esto es, la realización de una visita de orientación la podría realizar la misma persona que antes realizó una de aprendizaje, por lo que su aporte podría ser aún mejor si se considera esto de una manera lineal establecida o teniendo un paso dentro del proceso de la generación del informe en el que se considere el aprendizaje que tiene la Agencia de las visitas antes realizadas.

La complejidad de los proyectos e intervenciones guarda relación con el estado actual de la organización de las tareas en sí, esto es, que no existe un hilo conductor que dé continuidad y justifique la utilización de los actuales dispositivos para orientar a las escuelas, y esto se genera por la uniformidad que existen hoy en día de instrumentos, de los cuales si se puede destacar que existe un plan pensado para las visitas, pero a este se le pueden incluir los demás mecanismos que buscan orientar para tener una consolidación de los mismos.

Con respecto a la pérdida de información relevante se pueden enumerar las siguientes problemáticas que vienen a dar cuenta del análisis llevado a cabo:

1. Hace falta que las iniciativas en sí tengan un medio de verificación o hito de logro para poder aprobar la iniciativa no sólo porque se tiene una mayoría (que no está definida) si no porque existe un producto concreto para la medición de este. De esta forma, serán cuantificables.
2. Las actividades no poseen una relación directa y explícita (medible) con los indicadores de logro de la iniciativa lo cual puede generar confusión en la medición de los mismos. Esto tiene como consecuencia que se generan actividades que no se asocian con ningún indicador definido por el consejo de calidad de educación.
3. Falta una justificación de las actividades propiamente tal, esto es, que se entienda la razón para que la Agencia haya decidido realizar aquella actividad en el marco de lograr cumplir con el objetivo estratégico respectivo.
4. Se debe tener bien definido quien es el responsable de una iniciativa (o actividad) y quien es el que valida la actividad con el medio de verificación respectivo. Si es la misma persona o división la que cumple con ambas tareas, se pueden crear incentivos perversos.



## 6.2.2 Definiciones que descuidan Rol Orientador de la Agencia

Los indicadores tienen una débil conexión en cuanto a contenido, pero difícilmente alineados en gestionar la calidad de los productos/servicios a entregar a las comunidades escolares, tema que ha sido abarcado dentro del análisis documental realizado en cuanto a la cuantificación y a la evaluación del contenido de las actividades, que también debiesen ser validadas por los mismos actores.

De la inexistencia de espacios formales de colaboración se puede ver que el documento del Plan de trabajo se elaboró en conjunto pero que este tiene detalles que se mencionan a continuación:

1. Será necesario que el documento explique los conceptos esperados para que el documento en si sea auto explicativo. De esa forma, no se perderá el espíritu de las bajadas concretas que presenta el documento en cuanto a sus objetivos estratégicos (para este caso, el de orientar eficazmente a las escuelas públicas de Chile).
2. Hace falta que los actores del sistema educacional sean partícipes de las actividades y orientaciones que la Agencia quiera dar en las definiciones, esto es, los actores del sistema no tienen que ser meros receptores de la orientación que reciben (más allá de la opinión que pueden dar con las encuestas de satisfacción).
3. Se podría cuantificar en horas hombre (HH) ciertos trabajos para mantener un orden del trabajo realizado dentro de la Agencia.

## 6.3 Síntesis

Para poder identificar el rol orientador que ejerce de manera concreta la Agencia, se empleó un análisis documental al plan de trabajo anual 2016 que estableció la Agencia, al cual se le agregó un modelo CANVAS y una cadena de valor de las actividades que desarrollan con el fin de identificar el valor público que generan como institución teniendo como principales resultados:

1. La actual propuesta de valor de se centra en las tres funciones que tiene definida como institución la cual es informar, orientar y evaluar a los establecimientos educacionales teniendo como objetivo final mejorar la calidad de la educación en Chile.
2. Al realizar una bajada concreta del modelo CANVAS, la cadena de valor presenta falencias cuando se intentan identificar los elementos de la logística interna y contraponerlos con la logística externa, ya que el análisis necesario para gestionar la calidad del producto probablemente requerirá mayor información, con lo que difícilmente se podrá cumplir la propuesta de valor mostrada.
3. El incumplimiento del objetivo de orientar de manera eficaz a las escuelas de Chile se puede explicar principalmente por dos causas: los procesos no capturan el estado real de los avances y se tienen definiciones que descuidan rol orientador de la Agencia.
4. La primera causa es ocasionada por factores como la discrecionalidad del personal y las dificultades en la realización de las tareas, la complejidad de los

proyectos e intervenciones que viene dado por la uniformidad de los instrumentos que se utilizan para orientar y que esto están en diferentes fases de maduración, y por la pérdida de información relevante que puede colaborar en la medición del contenido de las actividades y en su cuantificación.

5. La segunda causa es provocada por la desconexión entre diferentes planes de acción institucionales y la falta de la existencia de estos (como por ejemplo, un plan detallado de cada instrumento bajo un hilo conductor de orientación a escuelas) y por la inexistencia de espacios formales de colaboración, teniendo énfasis en la evaluación y el control de gestión y por otro lado, en la participación de actores de la comunidad escolar en la definición de los instrumentos/dispositivos a utilizar en la orientación.
6. En función de lo anterior, se puede organizar el rol orientador en distintos niveles con un enfoque en orientar a la comunidad escolar a partir del mecanismo para tomar decisiones que tienen hoy en día. Con esto, se trabajará en una propuesta robustecida para poder ir evaluando el impacto que está realizando la Agencia más allá de la realización de las actividades (forma en la que se mide hoy en día las actividades).

## VII. Direcciones de Cambio

Después de identificar los nudos críticos de la actual forma de orientación que realiza la Agencia, mostrados en los diversos documentos de estudio y validado con las entrevistas, se establecen direcciones de cambio en las cuales debiesen enfocarse la Agencia en este ámbito.

Primero que todo, la Agencia debe considerar el sistema de orientación como un sistema complejo, en lugar de un objetivo con actividades. Esto permitiría considerar las dinámicas entre los actores involucrados, la gestión de las actividades organizada bajo niveles de la forma mencionada en la ilustración 32, permitirá manejar el contenido, el alcance y creará interacciones que aún no están consolidadas pero que son necesarias para un sistema de orientación que quiera mejorar la calidad en las escuelas de Chile. Para esto, se ha pasado de un árbol de problemas a un árbol de soluciones con las direcciones de cambio que se aprecia en la siguiente ilustración:



*Ilustración 30: Árbol de soluciones asociado a Rol Orientador*

*Fuente: Elaboración Propia*

Para lograr el nuevo enfoque, las direcciones de cambio fundamentales deben responder a un sistema integrado de información, trabajo en equipos en el que participen actores del ámbito educacional y un proceso de control de gestión que vaya en la línea de lo que se ha mencionado anteriormente para pasar de medir actividades de “Logrado/no Logrado” a medición del contenido interpretado por los actores educacionales.

En este sentido, el alineamiento estratégico debería basarse en la innovación orientada al cambio de paradigmas y la reestructuración a nivel no sólo de indicadores, sino que

también considerando los instrumentos/dispositivos utilizados y las plataformas informáticas que se requieren para un mayor alcance.

Un análisis más detallado se realiza a continuación:

### **7.1 Sistema Integrado de Información y Control**

Será necesario una integración en conjunto con los demás actores que estén realizando una labor distinta pero que requieran la misma información, como es el caso del MINEDUC, Superintendencia de Educación. Será importante también que se consolide la información de años anteriores para poder estudiarla y generar contenido útil para las escuelas como para la misma Agencia en futuras visitas.

Desde otra perspectiva, será necesario que exista un control de gestión aplicado al sistema de orientación el cual se explicará en el capítulo siguiente que podrá tener un mejor impacto si se tiene una integración de las fuentes de información que permitan incorporar procesos de orientación digital bajo un mismo esquema (el portal “mi escuela”, los videos, etc.). El manejo de estos datos en conjunto con el control de gestión para el sistema, debiese entregar alertas sobre el estado actual de los instrumentos/dispositivos.

Sin embargo, el uso de la tecnología tendrá que ser visto como una herramienta que ayudará con cumplir el fin que es orientar eficazmente a las escuelas de Chile, no como un fin en sí mismo, por lo que la integración de las bases de datos será necesaria, pero teniendo que adaptarse a las lógicas del uso para contactar a las escuelas y manejar los resultados, sin reemplazar el rol de los pares evaluadores.

Por lo tanto, este sistema debe tener el desafío de generar sinergia entre los diferentes dispositivos para poder también tener una evaluación posterior de los diferentes instrumentos entendiéndolo tanto como instrumentos individuales como el logro que puedan generar en conjunto en las diferentes escuelas.

### **7.2 Trabajo en equipos Colaborativos**

Para que haya una mejora continua del sistema, se requerirá que además de los pares evaluadores (quienes reciben una capacitación para poder ejercer su rol y tienen competencias integrales y similares en calidad de la información que recogen), se tendrá que incorporar el trabajo de equipos compuestos por diferentes profesionales que estén altamente capacitados y que participen en los instrumentos/dispositivos que se utilicen en la Agencia. A modo de ejemplo, sería positivo que hayan trabajadores encargados de los diferentes dispositivos que se turnen para ir al menos un día a alguna de las visitas para poder realizar una evaluación in situ del trabajo realizado.

Por otro lado, debe haber mayor comunicación entre División de Información a la Comunidad y la División de Orientación y Evaluación del Desempeño como sistema único de orientación con el fin de poder consolidar el sistema. También, será necesario que existan mayores espacios de diálogo entre los *stakeholders* educativos para la generación de valor público y para generar mayor impacto en las escuelas.

Esto permitirá que disminuya la discrecionalidad y los sesgos personales en el entendimiento de los instrumentos y sus fines específicos, aprovechar mejor la experiencia de cada profesional y contar con una mirada más integral sobre la ejecución de los dispositivos.

Con este nuevo sistema, cada uno de los integrantes deberá comprender que trabaja por un mismo fin (tanto para la Agencia como los demás actores educativos), para que efectivamente se den dinámicas colaborativas que se requieren para un mejor funcionamiento e impacto.

### **7.3 Procesos de Orientación dinámicos y consolidados**

Tal como se ha mencionado en secciones anteriores, se debe tener un cambio en como comprender el trabajo anual desde los enfoques de las funciones que desarrollará la Agencia (evaluar, orientar e informar), lo que derivaría en que el sistema de orientación tenga sus procesos bien definidos, así mismo sus instrumentos, independiente de si son dos o más las divisiones aludidas. Con esto, sumado a los indicadores que se propondrán en el siguiente capítulo, se tendrá un sistema articulado el cual debiera ser liderado en primera instancia por el Consejo Nacional de Educación, teniendo una bajada en los encargados de las divisiones que tengan actividades y procesos dentro del sistema.

En la línea de lo anterior, para responder adecuadamente a la complejidad y heterogeneidad de los dispositivos, el proceso de orientación en sí mismo debe tener un carácter dinámico, para adaptarse a las realidades locales (probablemente realizar visitas en las escuelas de Santiago será diferente realizarlo en las regiones más extremas) y a los avances que vayan presentando los dispositivos en sí (tal como se ha comprendido las fases de maduración que han tenido los distintos tipos de visitas).

Al respecto, la dirección del cambio debiese trabajar en función de la gestión de la ejecución de los dispositivos y la efectividad en cuanto al contenido a desplegar en las diferentes escuelas. Teniendo estos dos factores identificado para cada instrumento, se podrá tener una actualización a medida que se avance en el plan de trabajo y según esto, se estaría en la línea que define la ley de tener visitas más prontas para aquellas escuelas que no han avanzado en su categoría de desempeño (o que están con un desempeño bajo o insuficiente) y utilizar otros instrumentos con el aprovechamiento de la tecnología.

Por lo tanto, los instrumentos de orientación deben ser coherentes con todo lo que se ha descrito. Por esto, deben considerar tanto aspectos cualitativos como cuantitativos y debiesen ser validados y empleados como insumos para las futuras escuelas en las que se implementará algún dispositivo.

### **7.4 Asesoría y Planes de Acción**

Se deberá tomar un rol más protagónico en evaluación y/o superación de las problemáticas que se tienen a nivel mediático. Constantemente se puede visualizar que la Agencia recibe críticas en su actuar desde la mirada o el enfoque SIMCE (Florez, 2017), por lo que será necesario que se muestren a la ciudadanía los resultados del

trabajo que se esté realizando en cada una de las funciones que realiza la Agencia. Para esto, también será necesario tener claros y explícitos los lineamientos en cuanto a incorporación de recursos, capacitaciones, prioridades en cuanto a los instrumentos y otro tipo de actividades que ayuden a mejorar el desempeño de los mismos. Teniendo agotadas las posibilidades de mejora, el sistema de orientación también debiera entregar recomendaciones de como ejecutar dispositivos y proponer nuevas herramientas para futuros proyectos.

## **7.5 Síntesis**

Las direcciones del cambio para la superación de las problemáticas y de tener mejores resultados que tiene actualmente los instrumentos de orientación se enmarcan en la necesidad de contar con un sistema de orientación que considere la complejidad de los instrumentos, las intervenciones y la población atendida.

Este sistema, por tanto, deberá enfocarse en los siguientes elementos:

1. Existencia de un sistema integrado de información y Control de gestión.
2. Trabajo de equipos colaborativos.
3. Potenciamiento del trabajo realizado y la elaboración de planes de acción.
4. Incorporación de la gestión del cambio.

Para el primer punto, el desafío está en que este sistema de información y control de gestión logre consolidar el rol orientador de la Agencia en miras de que sea funcional tanto para las comunidades escolares como para los trabajadores de la Agencia.

Con respecto al segundo punto, el trabajo en equipos colaborativos va en dos líneas: (1) cooperación interna, esto es, que tanto la DIAC como la DEOD comiencen a trabajar a la par en la creación de este sistema que genere una coordinación en los planos de acción de orientación que realiza la Agencia y (2) crear espacios de diálogo en los que la comunidad escolar pueda retroalimentar el accionar de la Agencia en miras de que la orientación sea efectiva y vaya en función de las líneas que tengan prioridad dentro de las escuelas.

Para potenciar el trabajo realizado y tener planes de acción elaborados, la Agencia tendrá que superar las barreras que ha tenido actualmente para tener como un proceso dinámico la orientación como rol, esto es, que haya una coordinación central que se haga cargo de esta función para que haya una distribución de la información centralizada en cuanto a los diferentes instrumentos de orientación y para que el plan de acción sea claro y medible en cuanto a impacto.

Finalmente, un desafío transversal será que se produzcan cambios en paradigmas que hoy hay en la institución, y para esto, el proceso debiera comenzar desde los jefes de las divisiones con rol orientador, para que estas puedan guiar el proceso de cambio que se debe efectuar en miras de poder cumplir con el objetivo estratégico orientador.

## VIII. Propuesta de Alineamiento Estratégico

### 8.1 Propuesta para la Unidad de Planificación

Como se indica en la sección 6.1.2 se tiene que la propuesta de valor de la Agencia de Calidad de educación está por mejorar la calidad de la educación en Chile a partir de diferentes instrumentos de orientación, teniendo dos funciones más que son evaluar e informar, esta se plantea desde un sistema de orientación con un enfoque en poder identificar e influir en la toma de decisiones que tienen los actores educacionales (o clientes de la institución).

La propuesta de las funciones que se mencionarán con respecto al sistema evaluador y con respecto a quién se haría cargo se validó a partir de diferentes entrevistas. De las cuáles se veían como posibilidades que se hiciera cargo la DIAC, la DEOD, la Unidad de Planificación y una nueva unidad como la de Innovación que lleva poco tiempo dentro de la institución. Si bien desde la DIAC como la DEOD se tenía la justificación de que ambas cumplían con el rol orientador dentro de la Agencia y que por tanto, tendrían la facilidad de entender de manera más rápida y su exitosa ejecución, se tiene que la Unidad de Planificación tiene relación directa con los temas de evaluación y control de gestión, además de que al ser una unidad transversal, puede superar los problemas organizacionales que existirían en la disputa de la DIAC con la DEOD y posee la validación de la Secretaría Ejecutiva (ver entrevista grupal a Secretaría Ejecutiva en anexo 12).

Por lo anterior, la propuesta de un alineamiento estratégico que asuma la Unidad de Planificación de la Agencia de Calidad de la Educación, resultaría beneficiosa, ya que permitiría unificar criterios para la carpeta de instrumentos/dispositivos que se utilizan actualmente a partir de las Divisiones de Evaluación y Orientación del Desempeño con la de Información a la Comunidad. Esto permitiría fomentar la formación de profesionales expertos en orientación y de mejorar las capacidades y habilidades técnicas del resto de los departamentos del servicio.

Con esto, se considera que la propuesta se debe centrar en las direcciones de cambio, comprendiendo que no sólo se deben realizar cambios organizacionales ni en los procedimientos, si no que se requiere que la institución integre un nuevo paradigma en la orientación que realizan como trabajo. En caso contrario, se podría perpetuar la complejidad que hoy se identifica en la medición del cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Agencia.

El alineamiento estratégico elaborado para este trabajo se centra en hallazgos realizados a partir del análisis de los diferentes documentos facilitados por la Agencia y las entrevistas grupales e individuales realizadas validando la propuesta. Por esto, la propuesta se centra en tres ideas: (i) Caracterización estratégica dentro de la Unidad de Planificación en la cual se describen sub – objetivos estratégicos para dar bajadas concretas al objetivo estratégico “Orientar eficazmente a las escuelas de Chile”; (ii) plataforma única de información y orientación que tenga funcionalidades para el análisis de la información que provenga de los diferentes instrumentos de orientación y que sirva como un coordinador de la comunicación que exista entre la Agencia y las

escuelas; (iii) sistema de alertas, definiciones, indicadores y propuesta de una función que colaboren en la supervisión y el control de gestión de la función de orientación en miras de poder evaluar el impacto de lo realizado por la Agencia.

### **8.1.1 Caracterización Organizacional de la Unidad de Planificación**

Se proponen las siguientes definiciones estratégicas para la Unidad de Planificación que se haría cargo de la coordinación de la orientación que realiza la Agencia, las cuales debieran ser validadas con las divisiones aludidas antes de su puesta en marcha:

#### **Misión**

Supervisar la ejecución programática de las actividades del sistema de orientación de la Agencia de Calidad de Educación como la de sus organismos colaboradores, velando por la consolidación de un sistema de orientación que promueva y verifique el buen desempeño de las escuelas para el logro de resultados.

#### **Visión**

Lograr mejorar la calidad de la educación en Chile a partir de un sistema de orientación cooperativo y de acompañamiento oportuno.

#### **Objetivos estratégicos**

El objetivo estratégico rector para la caracterización que asumiría la Unidad de Planificación debiese ser el mismo que se plantea en materia de orientación para la institución: “Orientar eficazmente a todas las escuelas de Chile”.

En base a ello y al cumplimiento de la misión, se proponen los siguientes sub – objetivos estratégicos:

1. Verificar el cumplimiento de los objetivos/actividades/iniciativas declarados por los proyectos del plan de trabajo anual que aludan a la orientación.
2. Asegurar la transparencia y comunicación de resultados entre los dispositivos utilizados por la Agencia y las escuelas implicadas.
3. Asegurar las visitas institucionales que debe realizar la Agencia establecidas por el marco de la ley.
4. Favorecer la **atención continua y oportuna a los establecimientos que no están ordenados por categorías de desempeño.**
5. Favorecer **ambientes de colaboración** entre equipos técnicos de la Agencia y las escuelas para la generación de valor público.
6. Potenciar un sistema de orientación que logre ayudar en la toma de decisiones que deben realizar los actores educacionales con respecto a su labor docente.

Los valores de esta unidad por otra parte, debieran estar alineados con los de la institución misma y con los del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación.

Un buen manejo en el control de gestión en este ámbito, debe ser capaz de capturar el estado de los procesos de manera realista y oportuna para tener mecanismos de acciones para los diferentes escenarios. Para esto, será necesario tener indicadores



adecuados que puedan dar cuenta de la información de los diferentes dispositivos para poder superar las situaciones que estén por debajo del cumplimiento de los objetivos de los mismos.

El mayor recurso por tanto, será la información que se obtiene desde los instrumentos (tanto en la ejecución como en la evaluación por parte de los actores) y que esta sea transmitida desde la unidad hacia las demás unidades/divisiones que tengan relación con la función de orientación de la Agencia. Esto considerando que tanto los pares evaluadores como los trabajadores de la Agencia son un factor fundamental en la generación de ideas y crítico, con respecto al funcionamiento adecuado de los procesos y de la unidad misma.

Con esto, se pueden identificar los siguientes macro procesos ligados a cada uno de los objetivos estratégicos previamente definidos, de los cuales buscan hacerse parte del sistema de orientación y la mejora continua:

Objetivo estratégico Principal	Orientar eficazmente a las escuelas de Chile (Definido por la Agencia de Calidad de la Educación)					
Sub Objetivos Estratégicos	Verificar el cumplimiento de objetivos/actividades/iniciativas declarados por plan de trabajo anual que aludan a la orientación.	Asegurar la transparencia y comunicación de resultados entre dispositivos utilizados por la Agencia y las escuelas implicadas.	Asegurar las visitas institucionales que debe realizar la Agencia establecidas por el marco de la ley.	Orientar de manera continua y oportuna a los establecimientos que no están ordenados por categorías de desempeño.	Potenciar ambientes de colaboración entre equipos técnicos de la agencia y las escuelas para la generación de valor público.	Crear un sistema de orientación que logre ayudar en la toma de decisiones que deben realizar los actores educacionales con respecto a su labor docente.
Macro Proceso Relacionado	Supervisión y Control de Gestión.	Revisión de Plataformas Informáticas.	Supervisión y Control (incluyendo análisis de datos) de la realización de las visitas.	Canales de Comunicación Alternativos y supervisión de material elaborado.	Encuentros y comunicación interna y externa.	Coordinación de ejecución de dispositivos y divisiones aludidas.
Revisión permanente/Mejora Continua/Técnicas de Innovación						

**Ilustración 31: Macro procesos propuestos para Unidad de Planificación según objetivos estratégicos.**

**Fuente: Elaboración Propia**

Con el cumplimiento de los primeros 5 sub – objetivos estratégicos, se podrá tener una base del cumplimiento del sub – objetivo 6, el cual de manera implícita menciona dos tareas que son fundamentales, (i) Crear un Sistema de orientación y (ii) ayudar (mediante orientación) en la toma de decisiones de los actores educacionales.

### 8.1.2 Caracterización del nuevo Sistema de Orientación

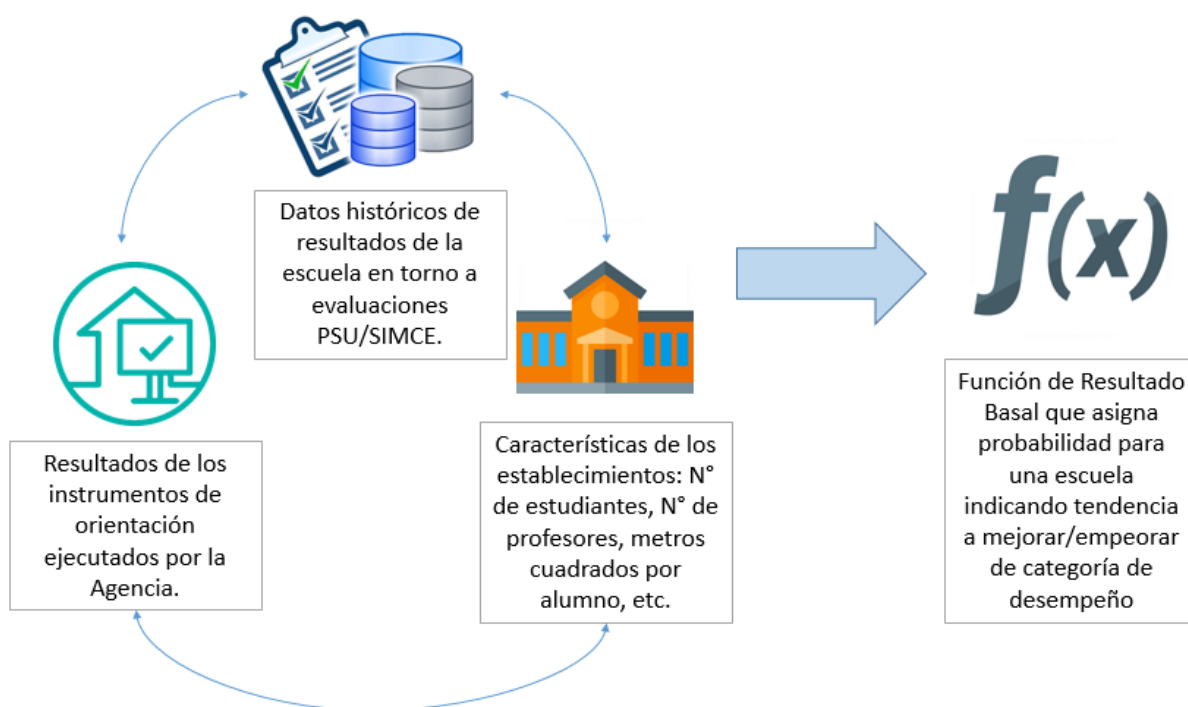
El nuevo sistema de control y orientación debe ser dinámico y responder a la diversa cartera de instrumentos. En esa línea, se podría caracterizar el desempeño de los establecimientos a partir de perfiles de resultados que permitirán distinguir el caso de no cumplir con las metas definidas y tener preparado un mecanismo para poder actuar acorde a las necesidades que surjan.

De lo anterior, se considera que cada escuela posee sus características estables, tales como la ubicación geográfica, cantidad de estudiantes, cantidad de docentes, entre otros aspectos, lo que genera un nivel de resultado basal.

Se puede agregar que en un futuro se tendrán los resultados de las categorías de desempeño históricas de los establecimientos lo que sería una componente temporal. Por lo que la ecuación de **Resultado Basal**  $i,t$  para una escuela  $i$  en un período  $t$  quedaría como:

$$\text{Resultado Basal } i,t = F(\text{Características del establecimiento, resultados últimas visitas institucionales, categorías del desempeño y resultados de los demás instrumentos de orientación})$$

Esta función se explica en la siguiente ilustración para un año:



**Ilustración 32: Función de resultado basal**

**Fuente: Elaboración Propia**

De esta forma, la Agencia debe considerar como entrada al sistema de orientación el resultado basal de cada escuela y establecer mecanismos de control coherentes con ellos en cuanto a dispositivos a utilizar. Con esto, se podrá evaluar la efectividad de los mecanismos empleados para orientar a las escuelas y por otro lado, tener un control sobre el estado actual de los establecimientos de los cuales se podrán clasificar en función de las diversas variables que se tengan a nivel agregado.

Si bien se tendrá por un lado el instrumento de las visitas institucionales, también se tendrán los talleres para los directivos y la plataforma de compromisos (que también podría ser la de información de las categorías, punto que se verá en la siguiente sección).

Así, se propone que haya una plataforma consolidada (que puede ser AgenciaOrientación.cl o el futuro portal “mi escuela”), la cual funcionará como plataforma única de información desde la cual se coordinen las visitas para los establecimientos de desempeño medio bajo e insuficiente, y por otro lado para difundir material audiovisual que colabore en la orientación a las demás escuelas. Por lo tanto, vendría siendo la muestra práctica de un sistema de orientación para las escuelas. En esta línea, esta plataforma debiera contener un espacio para que las escuelas se puedan contactar con la Agencia en caso de necesitar ayuda en la toma de decisiones importantes (teniendo la opción tanto vía mail como telefónica) como también para informarse las actividades que realizará la Agencia en la zona y de contenido relevante para los actores vinculados al establecimiento.

Como salida de este proceso se debiera tener por tanto, sugerencias emanadas de las visitas institucionales (resultados del informe) que sean tanto para la escuela en torno al rol orientador de la Agencia como también sugerencias desde la perspectiva de la escuela de cómo se puede mejorar el proceso de la visita para que se pueda avanzar en la efectividad del instrumento mismo, resultados con respecto a la utilización de los demás instrumentos y alertas que se explicarán más adelante.

Lo cual se vería de la siguiente forma:



**Ilustración 33: Sistema de Orientación y Control de Gestión**

*Fuente: Elaboración Propia*

Con esta propuesta, la orientación tomaría toda la información disponible como input (considerando también dispositivos ya utilizados en las escuelas). Dentro de la orientación digital es que se debe consultar permanentemente en la plataforma los datos de las escuelas (que tanto cuesta obtener año a año de las escuelas por los cambios que ocurren a niveles de directores/rectores y sostenedores), y que también sirva como un espacio para la generación de ideas para todos los actores involucrados en cuanto a instrumentos que se podrían utilizar en este ámbito, con la intención de cambiar el paradigma de que es sólo la Agencia quien tiene los instrumentos para la

orientación eficaz de las escuelas si no que las soluciones también pueden venir de los actores educacionales involucrados.

Como macro proceso, la orientación también servirá para la entrega de los antecedentes, sugerencias a otras unidades del Servicio (como los supervisores del MINEDUC y/o de otros proyectos), para no tener que doblegar esfuerzos en cuanto al trabajo que realiza el Estado en el ámbito de la educación escolar.

La existencia de tres formatos de orientación (digital, telefónica y presencial) permitiría contar con más fuentes de información y con más canales para poder relacionarse con las diferentes escuelas en un mismo sitio sin que necesariamente el tiempo u otros recursos destinados al proceso de orientación que sean utilizados, sobre todo para las regiones más aisladas. Además, servirá para tener mayor alcance, en miras de poder tener algún espacio para poder llegar a las escuelas que no están categorizadas en desempeños.

Esto también permitirá ordenar el contenido del material digital que se elaborará dependiendo del nivel de resultado de las escuelas, esto es, si una escuela posee un resultado positivo implica que posiblemente su escuela tiene un desempeño alto, por lo que a partir de la data histórica (en conjunto con el monitoreo de si han interactuado con la plataforma) se podrá tener una prioridad con respecto a que escuelas a realizar visitas de aprendizaje para poder sacar un mayor provecho para las posteriores visitas que tengan un enfoque hacia las de desempeño medio – bajo o insuficiente.

La orientación digital debe incluir formularios de autodiagnóstico de las escuelas para poder colaborar y guiar en la autoevaluación que se deben realizar los establecimientos, de tal forma, que antes de realizar la visita, se tendría aquel insumo para el proceso de orientación a cargo de personal especializado. Esto último es entendiendo que hay visitas enfocadas en fortalecer la autoevaluación pero respondiendo este formulario más simple se podrá tener un primer acercamiento acerca de cómo se están autoevaluando actualmente y hacia donde guiarlos.

Además de la distinción entre formatos de orientación, se propone una división según el tipo de orientación, basándose en la gestión de los resultados: (1) Orientación programada y (2) orientación extraordinaria (se describirá al explicar el sistema de alertas que se propondrá).

Las escuelas con categoría de desempeño medio – bajo e insuficiente tienen definido por ley ser visitadas en los períodos de tiempo respectivos, los que vendrían siendo orientación programada. El departamento de planificación será el que deba determinar la periodicidad de cada formato de orientación según los resultados. Sin embargo, se sugiere que la orientación digital sea lo más automatizable (la telefónica se debiera intentar acercarla a algo parecido), entregando alertas a la unidad en caso de que los miembros de la comunidad educativa de una escuela no estén visitando la plataforma.

En el caso de la orientación telefónica, la frecuencia debiese ser menor a la digital, dando espacio a las escuelas a entregar antecedentes adicionales o plantear inquietudes. Como medida excepcional, puede ser usado para responder a las alertas que se levanten del sistema de orientación para aquellos establecimientos que no han

revisado los resultados de las categorías de desempeño o que no han visualizado/descargado desde la plataforma de orientación el material elaborado.

Las alertas como sistema debieran tener distintos niveles (por ejemplo: alarmas de prevención, alarmas de efectividad, teniendo estas últimas mayor gravedad) y ser generadas a partir de tres fuentes:

1. Nivel de **Resultado Basal**  $i,t$ .
2. Resultados de la orientación presencial (en segunda medida de la digital y telefónica).
3. Denuncias o hechos extraordinarios que lleguen a la Agencia.

Según el nivel de alerta, se podrían desencadenar distintas acciones que se enmarcan en la siguiente ilustración:



**Ilustración 34: Sistema de Alertas**

**Fuente: Elaboración Propia**

De esto, se puede inferir que la orientación extraordinaria se podría realizar vía telefónica o vía mail (dado que los recursos pueden ser escasos para casos en que el establecimiento esté en alguna región extrema), que sería el caso de sólo una alarma de nivel medio, esto es, que se tendría que el nivel de resultado basal sea bajo para comenzar a monitorear las actividades que la Agencia tenga pensado hacia la escuela o que se tenga algún espacio en el cual la escuela pueda solicitar ayuda a la Agencia.

Para el caso de que se tengan resultados desfavorables dada la orientación que se les da al establecimiento, esto es, para el caso en que se realizan visitas institucionales u otro instrumento presencial, los resultados no hayan mejorado de un año a otro, por lo que se deben analizar las razones, donde una podría ser eventualmente que el instrumento utilizado no sea efectivo. Para esto, será necesario realizar un análisis a nivel agregado para lograr identificar si se trata sólo de un hecho aislado o si es generalizado a lo largo del territorio, la región o el país. Esto se analizará con mayor énfasis en una sección posterior. Esto se profundizará más en la sección 8.2 Gestión de resultados de instrumentos.

Finalmente para el caso de urgencias, se abre un esquema en el que dependiendo del tipo de problema que tenga se derivará al MINEDUC o a la institución pertinente. En el

caso que tenga que ver con alguna decisión importante que deba tomar un actor dentro de la escuela, se utilizará un procedimiento especial en el cual la Agencia pueda orientar este tipo de situaciones.

### 8.1.3 Plataforma de Información y Orientación

Tal como se ha mencionado anteriormente, la Agencia hoy en día tiene en desarrollo una plataforma de compromisos y por otro lado tiene ya funcionando el portal “Agenciaorienta.cl”. Esta última tiene una apariencia de la cual pueden ingresar diferentes actores tal como se puede ver en la siguiente ilustración:



**Ilustración 35: Portal Agenciaorienta.cl**

**Fuente: Elaboración Propia**

Actualmente, esta plataforma tiene como principal objetivo, entregar la categoría de desempeño a cada uno de los actores del establecimiento (director, sostenedor y autoridades, docente o apoderado) y dar información sobre el cálculo de este y posibles herramientas que actualmente entrega la Agencia para la orientación.

Este instrumento, podría también ser utilizado con la finalidad que se tiene pensado el portal de compromisos (plataforma con la cual se busca generar post visita actividades y compromisos que el establecimiento asume consigo mismo y los va registrando en la plataforma para que la Agencia le pueda hacer seguimiento).

En línea del trabajo que está realizando la Agencia, es que el Portal “Mi escuela” (proyecto aún en desarrollo por la Agencia), busca unificar el sistema de información con respecto a las categorías de desempeño y también colaborar con la orientación a partir de los talleres “online” que se tienen en la página de la Agencia. Por lo que se puede entender que la idea de un sistema único de información y orientación ya está instalada dentro de la Agencia por lo que se puede robustecer aún más la idea con la



propuesta de alineamiento estratégico. La principal diferencia entre lo que piensa hacer el portal “Mi escuela” y la propuesta, es que esta última piensa incorporar un sistema de alertas que ya se ha mencionado anteriormente, y que estará enlazado con el **Resultado Basal** *i,t*. Con lo anterior, se podrá hacer un monitoreo acerca de la eficacia que tendrán los diferentes instrumentos de orientación para proyectarlos en el futuro, así como también para probar nuevos instrumentos/dispositivos de orientación.

Por lo anterior, se propone que el sistema único de información y orientación sea uno que tenga por un lado la función de informar las categorías de desempeño, que funcione como una plataforma de compromisos y de orientación, y que también funcione para consolidar la información de las alertas que se estén generando con respecto a los establecimientos por las causales antes mencionadas. De esta forma, la Agencia podría utilizar la plataforma para enviar mensajes automatizados dentro del sistema único de información y que este también implique envío de mails a los directores y sostenedores acerca de la situación que esté viviendo cada establecimiento.

Con esto, también será necesario que exista diálogo entre el establecimiento y la Agencia de tal manera de que por una parte, la Agencia pueda recomendar acciones a seguir para poder ir orientando a los establecimientos (a partir del espacio que existirá como plataforma de compromisos) y las escuelas por otro, puedan ir solicitando información para poder tomar decisiones con respecto a lo que ellos sienten que les falta para poder mejorar en su resultado basal o en la categoría de desempeño misma.

Por otro lado, la Agencia tendrá que analizar de manera agregada y desagregada la información cualitativa que se obtiene de los instrumentos realizados. Por lo que se sugiere emplear herramientas de Data Mining (proceso para explorar grandes bases de datos con búsqueda de patrones comunes en la información analizada) con el fin de facilitar la identificación de la información solicitada. Con esto, se podrá visualizar escuelas con los mismos problemas o escuelas que tienen desempeño alto y tienen un diagnóstico común para compartirlo. Esto podría estar tanto dentro de la plataforma (pero enfocado en el uso de los trabajadores de la Agencia) como fuera de ella. Dentro de la división de información a la comunidad (DIAC) ya se está trabajando en un piloto que intente automatizar el envío de herramientas de orientación digital y su posterior evaluación que pueda entregar resultados de forma agregada para que la DIAC pueda identificar mejoras en sus dispositivos a utilizar, por lo que esta iniciativa se podría enlazar a esta plataforma única de información y orientación para que considere todos los instrumentos que se utilizan para la orientación.

Junto con el análisis que se realizará de manera agregada o desagregada, será necesario que la información se cruce con la evolución del desempeño del territorio (en caso de analizar visitas territoriales) o de la escuela misma (pensando en instrumentos más particulares) con el fin de que el indicador del resultado basal sea congruente con el sistema de orientación pensado y este ajustado con el sistema de alertas propuesto anteriormente.

De esta forma, se tiene que la propuesta de este sistema único de información y orientación, será por un lado un CRM (Gestión de relaciones con los clientes)<sup>9</sup> el cual complementará las fases previas de la ejecución de los dispositivos para conocer la información necesaria para los mismos y se podrá saber en la plataforma (para el acceso de los trabajadores de la Agencia) que escuelas tienen agendadas visitas, jornadas territoriales, etc. Así, se podrá tener un monitoreo en tiempo real de los diferentes instrumentos que están siendo utilizados en cada escuela. Estos también podrían tener una clasificación de saber si están o no categorizados y una sub clasificación que muestre a que categoría de desempeño pertenecen.

Por el otro lado, tendrá características de un ERP (Planificación de recursos empresariales)<sup>10</sup> en el cual se puedan analizar y ver resultados de las encuestas de satisfacción (las cuales podrían unificarse en formato para los instrumentos que utiliza actualmente la Agencia en orientación) tanto a nivel agregado como desagregado. Desde otra perspectiva, podría servir para el manejo de los insumos o aprobaciones (tanto internas como externas) que requieren los diferentes instrumentos de orientación, para que de esta forma, estén centralizadas y en miras de que en el futuro, también se pueda integrar el control del presupuesto para tener un monitoreo completo de los instrumentos y su ejecución.

Lo que se ha planteado anteriormente, ha sido probado satisfactoriamente en distintos lugares de Estados Unidos, teniendo resultados positivos facilitando acceso a la información de parte de la ciudadanía y en la implementación de ERP, específicamente en Pasadena California, Queensland, Pennsylvania y Phoenix (Blanco, 2003).

A modo de ejemplo para un CRM se propone lo siguiente:

VISITA AGENDADA 3	VISITA REALIZADA 2	CATEGORIA DE DESEMPEÑO DESCARG...2	TALLERES DESCARGABLES VISTOS 1
San Ignacio del Bosque Fecha de cierre: 22 de julio de 2...	Carmela Carvajal Fecha de cierre: 30 de junio de ...	Instituto Nacional Fecha de cierre: 30 de junio de ...	Colegio Padre Hurtado y Juanita de los Andes Fecha de cierre: 30 de junio de ...
Sagrados Corazones Alameda Fecha de cierre: 30 de junio de ...	Liceo José Victorino Lastarria Fecha de cierre: 30 de junio de ...	Liceo 1 Fecha de cierre: 30 de junio de ...	
Instituto Nacional Fecha de cierre: 30 de junio de ...			

**Ilustración 36: CRM Propuesto**

**Fuente: Elaboración Propia empleando Hubspot Sales**

<sup>9</sup> Término de la industria de la información que se aplica a metodologías, software y, en general a las capacidades de internet que ayudan a una empresa a gestionar las relaciones con sus clientes de manera personalizada (Margaret Rouse, 2006).

<sup>10</sup> Conjunto de sistemas de información que permite la integración de ciertas operaciones de una empresa, especialmente las que tienen que ver con producción, logística, inventario, envíos y contabilidad (Aner, 2017).



En la ilustración anterior, en que se observa una propuesta de CRM aplicada a la Agencia, se podría ver en un único sistema los diferentes dispositivos de orientación que la Agencia tiene actualmente con el objetivo de tener un panorama general del alcance de los instrumentos y el estado de avance (para este ejemplo, se tendría que para San Ignacio del Bosque la visita se tiene agendada, mientras que para el Carmela Carvajal, la visita ya fue realizada y así sucesivamente).

La conexión que podría tener con el ERP propuesto, es que al hacer click en cualquier colegio, se pueda tener una mirada más profunda del estado de avance para el cumplimiento de la ejecución del instrumento, esto es, ver si se realizó el contacto con el colegio para programar la actividad, ver el estado de la realización del informe, etc. Además, debiera ser capaz de lograr a partir de las visitas los elementos comunes que tengan cierto tipo de escuelas, con los cuales a partir de las fortalezas y debilidades que se visualizan, se pueda evaluar el impacto al sumar un instrumento de orientación adicional que se utilice, con el fin de poder segmentar en *clusters* a las escuelas con características comunes para tener identificados los instrumentos que son propensos a aumentar la categoría de desempeño de aquellas escuelas.

En línea de lo anterior, dentro del estado de cada tarea, debe estar la opción antes mencionada de enviar la encuesta de satisfacción y de poder ver los resultados (tanto en nivel agregado, como a nivel desagregado).

Con todo lo anterior, se podrán integrar los criterios del sistema de alertas y del resultado basal para que sea lo más automatizado posible y de esta forma, recibir las alertas por medio de esta plataforma (que debiera ser capaz de enviar correo de las alertas y estado de avance de los diferentes instrumentos).

Finalmente, se puede concluir que con una plataforma con estas características, el valor público creado será superior al tener un cambio hacia la gestión orientada en resultados que permitirá ver en tiempo real lo antes mencionado.

#### **8.1.4 Distinción entre pares evaluadores y división por departamentos**

Para las visitas institucionales, se propone tanto evaluadores como trabajadores de la Agencia, estos últimos con menor periodicidad que los evaluadores que tienen la obligación de ir, vayan a las visitas, con el enfoque de que haya un aprendizaje del proceso y las propuestas de mejora vengan de todos los actores involucrados.

Quedará para análisis de la propia Agencia estimar si los trabajadores de la Agencia vayan solamente como observadores o que también participen del análisis del informe y en la propuesta de compromisos a ofrecer que realice la escuela. Pero si será crucial que los trabajadores evalúen el informe en cuanto a las fortalezas, debilidades y propuestas de mejora que proponen los pares evaluadores ya que con una visión externa pueden surgir nuevos diagnósticos y recomendaciones.

Por lo que esta unidad, será quien coordinaría la ejecución de las visitas y el trabajador que debiera asistir a la misma. Esto con el fin de que las actividades tengan cercanía a

los mismos trabajadores de la Agencia, tal como sucede con las actividades que gestiona la DIAC y que es realizada por ellos mismos.

### **8.1.5 Indicadores y Definiciones Sugeridas**

Dado los procesos esenciales identificados en la ilustración 32 emanados del plan de trabajo anual 2016 se propone a continuación preguntas con respuestas sugeridas a seguir desarrollando desde la institución que debiera colaborar con la Unidad de Planificación:

1. ¿Cómo se validarán los modelos y guías metodológicos de los dispositivos?

Primero, debiera existir un documento que conglomere todos los instrumentos que se utilizan con el fin de orientar y se debieran validar a partir de encuestas a los actores educacionales realizados antes y después de la ejecución del dispositivo mismo para que se puedan conocer los intereses de estos actores en mayor profundidad. Dentro de este punto, se sugiere abarcar la generación de contenido para orientar a las escuelas y no como una iniciativa propiamente tal.

2. ¿Cómo se genera una plataforma de compromisos?

Se propone que los compromisos surjan del diálogo entre los pares evaluadores y el establecimiento dónde ambos identifiquen tareas claves para poder mejorar el desempeño del establecimiento propiamente tal. Una vez estos definidos, se deben subir dentro de la plataforma de información y orientación donde la Agencia realice un seguimiento y esté disponible para avanzar en conjunto en el cumplimiento de los compromisos (de manera telefónica o digital).

3. ¿De qué manera se genera un Plan de innovación para rediseñar y prototipar?

Un plan de innovación puede ser abarcado desde diferentes puntos, uno sería desde el análisis desde un tercero de lo que se realiza y respondiendo cómo se puede mejorar, otro es generando espacios de innovación dentro de la Agencia para que los trabajadores (con énfasis en los expertos) puedan ir opinando y proponiendo nuevas formas de orientar dentro de un espacio que esté enmarcado en una metodología para recoger aquellas inquietudes y avanzar en un rediseño de los dispositivos. Otra forma, que puede ser complementaria, es la constante investigación acerca de lo que se está realizando actualmente en el mundo con respecto a la orientación para la mejora de la calidad en las escuelas.

4. ¿Qué se entiende por un Sistema integrado y articulado de información?

Por lo mencionado anteriormente, se tiene una gran oportunidad de entender la orientación (tanto directa a partir de diferentes canales como la indirecta a partir de la información sociabilizada) como un único sistema que articule los diferentes dispositivos que se utilizan para orientar a las escuelas para que estas puedan tener acceso a las diferentes iniciativas que se realizan en una única plataforma web.

Con estas preguntas y la elaboración colaborativa de sus respuestas, la Agencia podrá desarrollarse dentro del rol orientador como una institución que logre entender el mecanismo de la toma de decisiones que tienen los rectores y sostenedores de los establecimientos para poder desarrollar instrumentos en pro de orientar eficazmente a las escuelas, y por ende, cumplir con su objetivo estratégico.

Dentro de esta línea, para poder desarrollar un plan de innovación, o para reflexionar en torno a las bajadas en iniciativas y en actividades concretas se propone la siguiente pregunta: ¿Cómo generar un sistema (o propuesta) que logre orientar a las escuelas en el mecanismo de toma de decisiones?

Para esto, se propone un alineamiento estratégico que se ha desarrollado como respuesta para avanzar en un sistema que efectivamente logre orientar eficazmente a las escuelas.

Los indicadores de gestión interna por tanto, se pueden dividir a partir de los sub objetivos que tendrá la Unidad de Planificación (ver anexo 13).

Estos indicadores deben tener 3 enfoques que vienen a evaluar tanto la calidad de la actividad/producto como la eficacia: (i) Metas bien definidas en una carta Gantt cuantificada no sólo para las visitas, sino que también para los demás dispositivos, (ii) Evaluar el alcance y realización de actividades, (iii) Evaluar el contenido de las mismas actividades.

En función de esto, se debieran gestionar los instrumentos para tener mecanismos de acción coordinada que logren ir orientando al establecimiento en los problemas que la comunidad identifique o que la Agencia colabore a encontrar y que por otro lado, puedan estar alineados con el sistema de alertas.

## 8.2 Gestión de Resultados de Instrumentos

En función del sub – objetivo 6 propuesto se buscará tener en coordinación los dispositivos que se ejecutan durante el año, la función **Resultado Basal**  $_{i,t}$  y el sistema de alertas que se ha mencionado con anterioridad.

Dadas las características que tiene la función de **Resultado Basal**  $_{i,t}$ , se puede identificar que este si bien estará enlazado con la ejecución y resultados que generen los dispositivos, tendrá como finalidad poder combinar esos resultados con las categorías de desempeño para tener una tendencia de lo que se puede proyectar que ocurrirá con la escuela y las medidas que se debieran tomar para el caso que tenga categoría de desempeño insuficiente o medio – bajo.

Por tanto, los resultados de los instrumentos de orientación tendrán que medirse a partir de las siguientes situaciones: (i) Si una escuela recibe un material de orientación, entonces al siguiente año debiera mejorar en cuanto a su categoría de desempeño, (ii) Si una escuela valora de manera “no beneficiosa” un instrumento, entonces hay que evaluar los resultados del período posterior a la ejecución del instrumento.

Ambos casos mencionados anteriormente, se proponen evaluar de manera zonal, para que en el caso de que exista una tendencia de que al siguiente año una zona que recibió material de orientación no mejoró en resultados o que un territorio no valora como “beneficioso” un instrumento en particular, entonces se tendrán diferentes situaciones que se deberán evaluar como:

- Generar un encuentro de colaboración para poder profundizar los problemas que hay con respecto al dispositivo y que ellos identifiquen dentro de sus deficientes evaluaciones.
- Analizar el instrumento/herramienta propiamente tal para que se le puedan realizar mejoras que vayan en la línea de la información que pueden entregar los encuentros de colaboración o las encuestas de satisfacción.

Esto también se puede replicar para el caso de las escuelas no categorizadas. Ahora, dado que se propone una plataforma única de información y orientación, se debería tener automatizado el sistema de alertas dentro de la plataforma, y que esta notifique vía correo a la división respectiva acerca de los resultados que está generando el dispositivo utilizado.

Para poder realizar este análisis, se requerirá que todas las visitas (y también para los demás dispositivos de orientación) tendrán que ser consolidadas dentro de una base de datos para poder identificar las propuestas de mejora, los compromisos.

Dado que el sistema que se propone es nuevo, se tendrá que gestionar el correcto uso del mismo por parte de los trabajadores de la Agencia, por lo que una actividad clave debiera ser que los trabajadores que tienen actividades durante el año vinculadas al rol orientador se hagan parte de la preparación del sistema y la puesta en marcha.

Finalmente, será necesario que la gestión de la calidad del producto evolucione desde la evaluación de los dispositivos de manera individual a una evaluación que sea con respecto al sistema de orientación presentado en el corto – mediano plazo, bajo el cual tanto los encuentros de colaboración como las encuestas de satisfacción aludan directamente al sistema de orientación y sus dispositivos respectivos.

### **8.3 Implementación**

Para la implementación del sistema propuesto, se propone que existan 3 etapas: (i) Preparación, (ii) Implementación y (iii) Dinámicas de Mejora. Esto es considerando la magnitud de los cambios y las tareas necesarias para que comience a funcionar el sistema de orientación y que este se consolide en el tiempo.

Estas fases identificadas tienden a ser cíclicas en sí mismas, ya que cada una necesita tener una acción constante en cada área/unidad que tenga relación con el foco de orientación. Para la preparación, se deben incluir las tareas tanto a la unidad de Planificación como a la Agencia en sus divisiones para colaborar en la construcción de un sistema de orientación. En la implementación se tendrá que poner en marcha el nuevo proceso y para las dinámicas de mejora, será una etapa constante en la que se estén evaluando las diversas tareas de orientación, información y evaluación para que esta vaya mejorando en el tiempo.

Las principales actividades para cada fase se pueden ver en la siguiente ilustración:

1. Preparación	2. Implementación	3. Dinámicas de Mejora
<p>Gestión del Cambio a partir de la comunicación desde Secretaría Ejecutiva y jefes de divisiones hacia los trabajadores de la Agencia.</p> <p>Generar convicción de generar los cambios para un sistema de orientación.</p> <p>Mostrar nueva visión de futuro con la propuesta para el rol orientador.</p> <p>Realización de Capacitaciones.</p> <p>Considerar incentivos y compensaciones.</p>	<p>Mantener comunicación de avances y equipos de confianza en la línea de abrir canales para recibir comentarios de ejecutores del sistema.</p> <p>Comunicar ventajas evidentes del nuevo sistema y avances.</p> <p>Orden sugerido de acciones a seguir:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sistematización de dispositivos de orientación.</li> <li>2. Gestión de base de datos para CRM.</li> <li>3. Definición de conceptos e indicadores.</li> <li>4. Ponderaciones para función de resultado basal.</li> <li>5. Creación de plataforma única de información y orientación.</li> </ol>	<p>Realizar acompañamiento permanente.</p> <p>Reforzar aquellas prácticas que son funcionales al sistema de orientación.</p> <p>Fomentar espacios de colaboración y de mejoras para el sistema.</p> <p>Realizar evaluaciones del proceso de cambio.</p>

**Ilustración 37: Fases para la Implementación de la propuesta**

**Fuente: Elaboración Propia**

En la primera fase, la gestión del cambio será fundamental. Los trabajadores se tendrán que involucrar para que los cambios y la implementación vayan en la línea que se tiene pensada para esta propuesta de alineamiento estratégico. Para la gestión del cambio, se requerirá disposición a liderar estos cambios por parte del secretario ejecutivo y los jefes de las divisiones de evaluación y orientación del desempeño junto al de información a la comunidad para cambiar el paradigma de entender el foco de orientación como tareas y actividades dentro del objetivo estratégico respectivo a entender el sistema de orientación a partir de la plataforma única de orientación e información. Se propone también que el cambio de paradigma venga acompañado de cambiar la lógica de tener 5 objetivos estratégicos en función de las 5 divisiones y que se pase a tener a la DIAC también como una división responsable del objetivo estratégico de orientación.

Para esto, desde la modernización del estado se pueden identificar ciertos principios del estado moderno que se requerirán cumplir para la ejecución de esta propuesta que se mencionan a continuación (Toro, 2010):

- Principio de participación comunitaria.
- Principio de satisfacer las necesidades de sus usuarios.
- Principio de gestión orientada hacia los resultados.
- Principio del uso apropiado de la tecnología.

Con lo anterior, se puede identificar que la gestión del cambio tendrá que hacerse cargo de estos principios como desafíos para la generación de valor público y la preparación de los posibles comportamientos que pueden tener los trabajadores con respecto a los cambios a generar. Por lo que se requerirá (Waissbluth, 2008):

1. Generar la convicción de producir los cambios para un sistema de orientación
2. Con lo anterior, crear una “coalición para el cambio” para poder impulsar la propuesta desde los equipos de trabajos y no solamente desde los líderes de las divisiones y de la Agencia.
3. Mostrar una nueva visión (que puede ser la propuesta para esta unidad) de futuro con respecto a los objetivos y tareas a cumplir.

Por lo tanto, esta primera fase será la que requerirá de mayor trabajo para poder transmitir el mensaje de la necesidad de hacer cambios dentro de la Agencia con respecto al foco orientador que debe comenzar con los directivos públicos (Secretaría Ejecutiva en conjunto con los jefes de las unidades y divisiones aludidas), para luego llegar a los trabajadores y a los evaluadores que tendrán que entender el sistema en el cual están insertos ya que son los trabajadores que tienen mayor trato directo con los clientes de la Agencia, esto es, las comunidades escolares.

También, será necesario realizar capacitaciones en la comprensión de las nuevas tareas a desarrollar (como se entenderá el nuevo sistema, mostrar los beneficios que generará tener una plataforma única de información y orientación, capacitar trabajadores para que asistan a la ejecución de los diferentes dispositivos de orientación, etc.). En esta línea, estas capacitaciones tendrán que ser explícitas en cuanto a las tareas que sufrirán cambios y cuáles no, para que de esta forma la reflexión de esta decisión se pueda expandir en un espacio de colaboración al momento de realizar las capacitaciones.

En la segunda fase, de implementación, las mayores tareas serán las de comunicar los avances y destacarlos con un pequeño análisis crítico para estar en constante evaluación y validación del nuevo sistema, por lo que será fundamental que existan canales claros para los trabajadores para tener retroalimentación de las situaciones favorables (o desfavorables) que se estén generando con la nueva propuesta. En esta misma línea también será necesario que se comuniquen los beneficios del sistema de orientación para mantener la motivación de las nuevas acciones a seguir.

También, se sugiere que las mejoras que tengan mayor tendencia al éxito sean las primeras en implementarse, entendiendo que esto debe ser un proceso gradual en que la implementación tenga sub etapas (desde la actividad menos riesgosa a la más riesgosa) para la realización de la propuesta de alineamiento estratégico.

De lo anterior, se recomienda partir con la sistematización de los dispositivos de orientación en un documento para su difusión tanto interna como externa a la organización. Luego, empezar a gestionar una base de datos, que sea lo suficientemente sencilla para gestionarse desde software que la institución tenga como Excel, con el fin de poder identificar el estado actual de cada establecimiento con respecto a los dispositivos de orientación disponibles con el fin de tener el número de establecimientos que han sido orientados con la Agencia y para poder gestionar de

manera más rápida la data histórica para la futura función de resultado basal. Con esto, se puede comenzar a definir los indicadores y los conceptos que aún no poseen claridad dentro de la institución con el fin de tener un correlato general dentro de la organización, para tener un monitoreo de los instrumentos más preciso en cuanto al impacto, por lo que se puede avanzar en la elaboración de las encuestas de satisfacción y su posterior análisis. Una vez avanzado en lo que se ha mencionado, se pueden definir las ponderaciones que debieran tener los factores para definir la función de resultado basal y gestionar la creación de la plataforma única de información y orientación, ya que son de las tareas más complejas.

En esta línea, se sugiere realizar evaluaciones en cuanto a ciertas tareas que se han definido pero no así sus responsables. Como por ejemplo, con respecto al tema de la orientación telefónica: ¿Serán las macro zonas las que deberán tener líneas telefónicas para poder realizar la orientación telefónica o seguirá siendo el call center de la Agencia?

La última etapa comenzará a operar cuando la implementación esté en su 100%, lo que implica un sistema de orientación que sea comprendido a lo menos dentro de la organización y esté en funcionamiento la plataforma web mencionada anteriormente. Es en esta etapa que se comienza a realizar una mirada hacia el pasado a modo de comparación y evaluación de los nuevos resultados que se tienen y que debieran ir en la línea de generar mayor impacto. Para esto, se sugiere también considerar a los actores de las comunidades educativas y reforzar las buenas prácticas para que el sistema tenga un correcto funcionamiento.

Por otro lado, tendrán que existir espacios de colaboración para estar constantemente pensando no sólo el sistema, sino que también la utilización de los diferentes dispositivos y sus resultados como se ha planteado anteriormente. Para esto, será fundamental el trabajo que se realice desde el plan de innovación que también podría tener un reforzamiento de buenas prácticas hacia la agencia.

#### **8.4 Evaluación de la propuesta de alineamiento estratégico**

Para la evaluación del alineamiento estratégico existirán dificultades ya que la medición debiera estar en la línea del cumplimiento de los sub – objetivos definidos, y estos a su vez del cumplimiento de los indicadores que se propusieron, pero esto tiene la complejidad de que al ser un sistema que esté congregando a 11.858 establecimientos, su medición debiera ser en el mediano – largo plazo, en donde además se tiene una gran cantidad de factores externos que pueden colaborar al cumplimiento de los sub – objetivos y el objetivo estratégico rector como recursos monetarios, percepción de las escuelas, resultados de las escuelas dada la evaluación utilizada, etc.

Sin embargo, pueden existir indicadores que vayan en la línea de evaluar al sistema mismo en cuanto al desempeño del alineamiento estratégico propuesto. Para esto, se proponen dos indicadores que miden el proceso, un indicador para el resultado y uno para la medición de impacto respectivamente:

1. N° de fallas que tiene el sistema único de información y orientación (caídas del sistema, problemas de comunicación con escuelas, etc.).

2. N° de problemas en alguno de los canales de orientación que impiden el contacto Agencia – Escuela.
3. N° de veces que se utilizaron los instrumentos de orientación con respecto a lo proyectado.
4. N° de Participantes de la comunidad a las actividades organizadas por la Agencia con el fin de orientar.

Por otro lado, también será importante medir la gestión del cambio en el interior de la institución, por lo que se propone tener encuestas de satisfacción internas que puedan verificar el estado anímico a nivel organizacional y que también evalúe la opinión que tienen los trabajadores de la Agencia con respecto a los dispositivos utilizados para orientar. Para esto último, será importante que el plan de innovación permita el espacio para reflexionar acerca de mejorar en los actuales dispositivos y en la propuesta de nuevos.

Con los indicadores que se han propuesto a lo largo de esta propuesta de alineación estratégica, se busca disminuir el tiempo a aquellos procesos que no estén generando valor a la institución, y que por lo contrario, generen valor público para el desarrollo de la institución en su relación con la ciudadanía. Por lo mismo, las encuestas de satisfacción que se han mencionado buscan legitimar y valorizar el servicio que entrega la institución en miras de que en el corto – mediano plazo se tengan buenos resultados.

Desde otra perspectiva se han hecho entrevistas, tanto individuales como una grupal, que colaboraron tanto en la generación de esta propuesta como en el análisis de la misma para poder incluir mejoras. Estas aparecen en el anexo 12 y se puede visibilizar que hay una necesidad de tener tanto una plataforma como de evaluar en el futuro el objetivo estratégico aludido y sus responsables.

Finalmente, en el largo plazo, la medición de satisfacción del sistema debiera ir enfocado al personal de la institución y a los actores educacionales de las escuelas (directores, apoderados, niñas y niños), para que el sistema sea colaborativo y permita la opinión de todos aquellos que estén involucrados.

## **8.5 Resultados**

Considerando que la Agencia tiene un rol orientador que hoy lo está enfrentando principalmente con visitas y elaboración de nuevos instrumentos para la colaboración del mismo, los resultados implican una propuesta general para la elaboración de planes de trabajo estratégico que se realicen en el futuro, que sirva como base a la institución en la determinación de sus iniciativas, actividades y objetivos más específicos para el funcionamiento de la organización.

De esta forma, los resultados para este trabajo de título se pueden definir en función de los objetivos específicos.

Para el primer objetivo específico, se obtiene como resultado un diagnóstico consolidado a partir del análisis documental que se realiza sobre el documento de la planeación anual de trabajo 2016 y de entrevistas que se realizarán a diferentes personas pertenecientes a la división de la Agencia. Por lo que el producto son los



problemas y deficiencias que tenga la Agencia en su diseño organizacional como institución.

Con respecto al segundo objetivo, se identifican características claves de la Agencia, esto se hizo en conjunto con el aporte que genera el marco conceptual con la experiencia internacional y también con entrevistas más enfocadas en el valor público que tanto los establecimientos educacionales como trabajadores de la Agencia identifican en el que hacer de la institución. El producto que se obtiene son características claves que debe tener la Agencia en su plan estratégico y de trabajo anual.

Para el tercer objetivo específico, se consolida el avance anterior para identificar los factores principales para el trabajo que realiza la Agencia y contrastarlo con actores dentro de la Agencia la propuesta final, en miras de que esta propuesta pueda colaborar en un alineamiento estratégico con el fin de tener instrumentos articulados que ayuden a mejorar la calidad educativa de los establecimientos.

En el largo plazo, si este trabajo fuera integrado a la planeación estratégica que realizara la Agencia de manera anual, se esperaría una formulación que sea más auto explicativa y que logre medir el trabajo por áreas, con actividades e indicadores que logren efectivamente responder a los objetivos estratégicos planteados y que la formulación sería con una comunidad participativa y que por sobre todo, lograría mejorar la calidad de los establecimientos educacionales. Sin embargo, estos resultados no se pueden asegurar considerando que requiere de la participación de actores e instituciones que van más allá del foco de este trabajo de título.

## **8.6 Síntesis del alineamiento estratégico**

La propuesta de alineación estratégica propone que la Unidad de Planificación tenga bajadas concretas con respecto al objetivo estratégico “orientar eficazmente a las escuelas de Chile”, y para esto se propone establecer un sistema de orientación que busque sistematizar los diferentes dispositivos de orientación y que estos se coordinen desde una plataforma única de orientación e información.

Esta unidad que se propone viene a responder el análisis crítico detallado en el capítulo anterior en el sentido de que el objetivo estratégico debe tener bajadas concretas, las que en este caso vendrían siendo 6 sub – objetivos para poder cumplir, y estos tienen macro procesos definidos que van en la línea de hacer control de gestión en los dispositivos que utiliza la Agencia para orientar. Este control de gestión tendrá indicadores que vayan en la línea de poder medir en cuanto a eficacia y al contenido que generan estas actividades para las comunidades educativas. De esta forma, la gestión de calidad de los dispositivos se realizará por una parte desde la interna de la organización y desde otro lado, por los *stakeholders* que tiene la Agencia.

Como resultados, se tendría mayor información obtenida con respecto a las categorías de desempeño, que vendrían acompañados de un análisis de eficacia de los dispositivos utilizados en las escuelas que se definirá como resultado basal que estará explicado por una función definida por la misma Agencia. Por otro lado, se tendría un cambio de paradigma con respecto al entendimiento organizacional con respecto a la

función orientadora que desempeña actualmente la Agencia. Se pasaría de un objetivo estratégico que depende de una división, a un objetivo que viene a dar un marco de acción para el sistema de orientación e información que dependería de las divisiones que tengan enfoques de orientación.

La plataforma que se menciona vendría siendo el portal “Mi Escuela” que aún está en desarrollo pero desde esta propuesta se piensa de una manera más robustecida: que maneje la base de datos de los dispositivos utilizados para obtener información a partir de Data Mining, que pueda ser utilizada como plataforma de compromisos, que entregue las categorías del desempeño a la comunidad educativa y que logre coordinar la orientación a partir de tres canales: digital, telefónico y presencial.

Con lo anterior, se propone un sistema de alertas que considerará los resultados basales, los resultados de los dispositivos utilizados a las escuelas y necesidades extraordinarias que surjan desde la plataforma web.

En función de lo anterior se puede identificar que los principales recursos que necesitará este sistema son: (i) información de las escuelas, (ii) recursos monetarios, (iii) recursos humanos que se vienen a representar en evaluadores y todos aquellos trabajadores que realizarán su labor en alguna de los tres canales de orientación previamente definidos, también se destaca una distinción entre los evaluadores y los observadores que deberán ser alternados por diferentes trabajadores de la Agencia para que puedan identificar elementos claves y otros a mejorar.

Para la implementación de este sistema propuesto, se proponen 3 etapas (que a su vez se van repitiendo los procesos internos dentro de cada una): preparación, implementación y dinámicas de mejora. Con respecto al primero, se debe ir en la línea de la gestión del cambio, para que se genere una convicción de cambio y que sea liderado desde los directivos públicos mostrando una visión de futuro que sea congruente con la caracterización organizacional que se propone de la unidad que hará control de gestión para cumplir con el objetivo estratégico mencionado.

Para la segunda etapa, se debe comenzar por un proceso gradual que parta con aquellas tareas/actividades que sean menos riesgosas de éxito y en la parte final desarrollar las tareas que sean más complejas. De esta forma, se podrá avanzar en la implementación completa de la propuesta evitando problemas organizacionales dentro de la institución. Para esto, dentro de las primeras actividades se propone la sistematización de los dispositivos de orientación y la gestión de la base de datos para el CRM junto a la definición de los conceptos e indicadores para el monitoreo y control de gestión en el rol orientador de la Agencia.

En la tercera etapa se requerirá que la implementación se esté ejerciendo para todas las actividades. Esta etapa tiene un procedimiento constante de evaluación y de ir mejorando la propuesta de alineación estratégica con el fin de cumplir con el objetivo estratégico de la Agencia.

Los resultados de este trabajo de título se miden a partir del cumplimiento de los objetivos específicos, por lo que se valida un diagnóstico de la Agencia en el que se identifican deficiencias y elementos claves para una propuesta que es la presentada.

## IX. Reflexiones para la Agencia

Desde la creación de la Agencia de Calidad de la Educación se ha propuesto trabajar 3 funciones: informar, evaluar y orientar, las cuales se han llevado a cabo desde dos roles fundamentalmente: la ejecución (con propuestas de cambios y mejoras) del SIMCE y con la orientación a partir de diferentes instrumentos/dispositivos.

Sin embargo, el actual proceso de orientación no ha respondido adecuadamente a la complejidad que hay dentro del sistema educacional, teniendo un proceso que si bien ha tenido el dinamismo en cuanto a los cambios, se ha ido estandarizando dejando de lado el control de gestión de los diferentes procesos (más allá de los indicadores que se definen año a año). En este contexto, surge este trabajo con el objetivo de proponer un alineamiento estratégico en la función de orientación a los establecimientos educacionales que la Agencia realiza, con miras en un alineamiento estratégico que vele por el cumplimiento del objetivo estratégico definido en la propuesta de trabajo anual desde Secretaría Ejecutiva como “orientar eficazmente a las escuelas de Chile”, teniendo una bajada concreta en sub – objetivos y en la implementación de un sistema único de información y orientación.

Del trabajo realizado surgen por tanto, aprendizajes relevantes con respecto al funcionamiento que tiene la Agencia y a la gestión pública en general los cuales se mencionan a continuación:

1. Con respecto a la Agencia y la gestión pública, es el Estado quien tiene la primera y mayor responsabilidad de entregar una educación de calidad (sin importar el tipo de financiamiento que tenga el establecimiento) intentando homologar sistemas que se utilizan a nivel internacional.

Dada la investigación internacional realizada, se pueden identificar desafíos con respecto a la orientación que va en miras de incentivar la auto evaluación dentro de las escuelas de las cuales se pueden identificar propuestas de mejoras en vez de hacer el proceso inverso que se hace actualmente, esto es, realizar un diagnóstico de la escuela a partir de lo observable para realizar un informe con propuestas de mejora y ejecución de una plataforma de compromisos. Si bien para esto se tiene una visita que busca colaborar en realizar una correcta auto evaluación, esta no es la visita prioritaria dentro de la Agencia.

Si bien, la Agencia trabaja dentro de un sistema de aseguramiento de calidad, se ha avanzado en una mayor coordinación dentro de este sistema para que las escuelas reciban el mayor apoyo posible para mejorar su calidad, pero esta aún tiene el desafío de poder tener una comunicación fluida en miras de poder posicionar tanto al sistema de aseguramiento como a la Agencia misma dentro de la comunidad educativa.

Para lo anterior, la Agencia debe tener sistematizado el trabajo que ha realizado con un análisis de impacto de sus diferentes instrumentos. Es en este punto donde la Agencia ha hecho esfuerzos por tener un diagnóstico y propuestas generales para las escuelas, pero aún está al debe en poder hacer adecuado uso de la información con la que cuenta, para que la Agencia pueda identificar dentro de su trabajo realizado, las características fundamentales o claves que pueden definir la tendencia a pertenecer a

alguna categoría de desempeño, y de esta forma, tener instrumentos prioritarios a utilizar en dichas escuelas. Hasta el momento, sólo se tiene que de las categorías de desempeño alto, se deben realizar visitas de aprendizaje con el fin de aprender de su gestión institucional para poder proporcionarla a las demás escuelas.

2. Con respecto al alineamiento estratégico, será fundamental contar con la información, hacer uso de ella y tener una participación activa con los actores involucrados pero en un ambiente de diálogo simétrico en pos de mejorar el sistema.

Generar información de las escuelas a partir de una categorización que en teoría busca tener un mapa de calidad de los establecimientos, pero que en la práctica no lo logre dejando fuera del sistema a una mayoría de escuelas pero no así de estudiantes, genera como tema a desarrollar la aspiración de la agencia en cuanto a ayudar a la mayoría de las escuelas o de los estudiantes.

La propuesta debe considerar generación de información para intentar suplir este dilema y poder orientar a todos. Será fundamental por tanto, que haya un diálogo en el cual cualquier escuela pueda solicitar colaboración en cuanto a calidad por medio de los diferentes canales que se proponen, esto con el fin de estandarizar un sistema que tenga el alcance de todas las escuelas.

Con lo anterior, el resultado esperado de este alineamiento estratégico debiera ir en la línea de la **generación de valor público y del cumplimiento de las expectativas que se tienen de la Agencia**, entendiendo que para este desafío, se deberán enfrentar las políticas públicas y su forma de ejercerse en el país y por esto, se tendrá que tener un nivel adecuado de adaptabilidad en el proceso del cambio de las formas de realizar las cosas.

Por lo tanto, la evaluación de la propuesta quedará supeditada a las acciones que se realicen dentro de la Agencia y a la disposición de cambios, aun así se esperan mejoras de corto plazo, como por ejemplo una medición del impacto, como desafío mayor, que tengan los actuales instrumentos de orientación en la escuelas (indicadores de gestión interna), o también que se profundicen las definiciones que utiliza la Agencia en sus actividades/iniciativas y en los indicadores de medición de las iniciativas para poder identificar de mejor manera el cumplimiento de las tareas a realizar durante el año y por último, considerar el seguimiento de los compromisos emanados de las escuelas con la Agencia para que de esta forma en el futuro tener un análisis de estas actividades con el fin de proponer en el futuro aquellas acciones que generen mayor impacto en cuanto a calidad con las escuelas.

En el mediano y largo plazo, y suponiendo que la institución se hace cargo de bajadas concretas de cada objetivo estratégico que se ha auto definido, la propuesta debiera contribuir en la generación de valor público a partir de constantes diálogos con escuelas.

Dado lo anterior, este trabajo cumple con los objetivos declarados, por la realización de una propuesta de alineamiento estratégico que contribuirá a la Agencia a orientar eficazmente a las escuelas de Chile y que podrá crear un sistema de orientación que se enmarque dentro del plan de trabajo que la Agencia define anualmente.

## X. Pasos a seguir para la Agencia

La puesta en marcha de la propuesta elaborada es el trabajo más próximo que debiese llevar a cabo la institución dentro del ámbito de la orientación que debe hacer la Agencia. En primer lugar, se tendrá que evaluar los principales factores y la data histórica que se utilizará para el uso de la función de resultado basal propuesta. Además, se tendrán que crear los espacios dentro de la organización para tener las definiciones estratégicas necesarias para que se tengan bien identificados los productos esperados a partir del trabajo anual. Con lo anterior, y sumando los indicadores de gestión interna propuestos, la Agencia tendrá una primera versión de la puesta en marcha con la que podría comenzar a ordenar el trabajo que ha realizado actualmente y poder medir la calidad de los instrumentos que actualmente le ofrece a las escuelas.

Será importante mencionar, que dada la investigación que se ha realizado, uno de los principales desafíos en cuanto a los instrumentos que se han utilizado, es que dado el contexto internacional, se pueda fortalecer la auto evaluación de las escuelas (que se podrían enviar mediante la plataforma única) para que con esta información, la Agencia tenga líneas de acción comunes dependiendo de las características que determine como claves para una auto evaluación (y en esta línea, se tendrá que potenciar el fortalecimiento de la autoevaluación, que se puede desarrollar a partir de talleres descargables como las visitas que tienen como objetivo este fin).

Escapando de los aspectos de este trabajo, se propone como acción futura que una vez que el sistema de orientación tenga un orden en cuanto a los ejes de acción de las escuelas, potenciar desde la plataforma el sub – objetivo estratégico de orientar de manera continua y oportuna a las escuelas que no estén categorizadas. Para esto, será fundamental por un lado, permitir la auto evaluación de manera online (para que la Agencia pueda recopilar mayor información) y por otro lado, que la Agencia a partir de los resultados del impacto que estén generando los instrumentos de orientación, estos se puedan mejorar y modificar en miras de poder orientar a todas las escuelas (tanto categorizadas como las que no).

Un desafío para aquellas escuelas que ya están categorizadas con desempeño insuficiente y que probablemente pasen a tener un administrador provisional o sencillamente se cierran en el plazo de cuatro años. Desde una perspectiva de políticas públicas, se recomienda estar monitoreando el desarrollo de estas escuelas, dado que fueron 644 (11% de 5.731 escuelas ordenadas) escuelas categorizadas con desempeño insuficiente (J. Herrera y F, 2017), y de no tener un mejor desempeño con el pasar de los años, debieran ser otras las alternativas a evaluar más allá de su inminente cierre, y para esto, se deberían pensar en cambios para la actual ley.

Finalmente, como trabajo futuro también se ve como desafío poder explorar las posibilidades organizacionales que se deben implementar para que este sistema de orientación propuesto no genere problemas por quien tome el mando, ya que al tener dos divisiones aludidas con este rol, DEOD y DIAC, y una unidad transversal que verifica parte del cumplimiento de este rol, unidad de planificación, se tienen conflictos de intereses que deben ir en la línea del objetivo estratégico que se ha desarrollado a lo largo del trabajo de título y no en las de buscar los mayores réditos para la propia división.

## XI. Bibliografía

- Agencia de Calidad de la Educación (2014). *Orientaciones teórico conceptuales para la evaluación externa de establecimientos educacionales y sus sostenedores*, pág. 72, 2014. En *A. d. Educación, Orientaciones teórico conceptuales para la evaluación externa de establecimientos educacionales y sus sostenedores*, pp 72 - 73. Santiago
- Agencia de Calidad de la Educación (2015). *Aprueba Convenio de Desempeño colectivo suscrito entre el Ministerio de Educación y la Agencia de Calidad de la Educación y Anexos que la Acompañan*. Santiago.
- Agencia de Calidad de la Educación (2015). *Resultados Educativos 2015*. Santiago.
- Agencia de Calidad de la Educación (2016). *Cuenta Pública 2016*. Santiago.
- Agencia de Calidad de la Educación (2016). *Marcha Blanca: Estudio de Percepciones, opiniones y actitudes de sostenedores, equipos directivos y docentes sobre el Sistema de aseguramiento de la calidad de la educación (SAC)*. Santiago.
- Agencia de Calidad de la Educación (2016). *Plan de Trabajo Anual 2016*.
- Agencia de Calidad de la Educación (2016). *Aprueba Plan Anual de Visitas DEOD, Profesional Unidad de Planificación y Control de Gestión, Agencia de Calidad de la Educación*. Santiago.
- Agencia de Calidad de la Educación (2017). *Avances 2016, División de Información a la Comunidad*. Santiago.
- Agencia de Calidad de la Educación (2017). *Misión, visión y valores institucionales*.  
Obtenido de:  
<http://www.agenciaeducacion.cl/nosotros/quienes-somos/>
- Agencia de Calidad de la Educación (2017). *Funciones de la Agencia de Calidad de la Educación*. Obtenido de:  
<http://www.agenciaeducacion.cl/nosotros/que-hacemos/>
- Agencia de Calidad de la Educación (2017). *Tipos de visitas*. Obtenido de:  
<http://www.agenciaeducacion.cl/orientacion/visitas-de-evaluacion-y-orientacion/tipos-de-visitas/>
- Agencia de la Calidad de la Educación (2017). *Organigrama de la Agencia de Calidad de la Educación*. Obtenido de:  
<http://www.agenciaeducacion.cl/nosotros/organigrama/>
- Aner (2017). *¿Qué es un ERP?*. Obtenido de:  
<http://www.aner.com/que-es-un-erp.html>
- Asociación Castellano – Leonesa de Psicología y Pedagogía (2012). VII Jornada Regional: Conferencia, *El rol del orientador en el siglo XXI*, ACLPP informa, Número 27.
- Blanco, M. (2003). *Importancia del uso del ERP en el sector público*.
- Cox (2003). *Políticas educacionales en el cambio de siglo. La reforma del sistema educacional de Chile*. Santiago.
- Decreto 146 (2006). *Crea Comisión Asesora presidencial consejo asesor para la calidad de la educación*.
- Dirección de Presupuestos (2017). *Ficha de definiciones estratégicas Año 2015 – 2018 (Formulario A1)*. Servicio de Subsecretaría de Educación.
- Dirección de Presupuestos (2017). *Balance de gestión integral año 2016*, Ministerio de Educación. Agencia de Calidad de la Educación. Santiago.

- Florez, M. (2017). *Últimos cambios al SIMCE: Las contradicciones de la Agencia de Calidad*. Obtenido de:  
<http://www.elmostrador.cl/noticias/opinion/2017/05/04/ultimos-cambios-al-simce-las-contradicciones-de-la-agencia-de-calidad/>
- Gómez, J.A. (1994). *Las etapas de madurez de la organización y su relación con el proceso de mejora de la calidad*.
- J. Herrera y F, B. (26 de Junio de 2017). *eligeeducar*. Obtenido de:  
<http://www.eligeeducar.cl/nueva-clasificacion-de-los-colegios-mineduc>
- Kelly & Muers (2013). *Creando Valor Público*.
- Ley N° 20.981 (2016). *Ley de Presupuestos del Sector Público Año 2017*.
- Ley N° 20.529 (2011). *Sistema Nacional de Aseguramiento Nacional de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su fiscalización*.
- Martínez, Krichesky y García (2010). *El orientador escolar como agente interno de cambio*. Revista Iberoamericana de educación, número 54, pp 107 – 122.
- Moore, M. (1998). *Gestión Estratégica y Creación de Valor Público*.
- MINEDUC (2014). *Estándares indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores*. Santiago.
- MINEDUC (2016). *Plan de Aseguramiento de la Calidad Escolar 2016 – 2019*.
- MINEDUC (2016). *Resumen Estadístico de la Educación 2016, Centro de Estudios, Unidad de Estadísticas, División de Planificación y Presupuesto, Ministerio de Educación*.
- MINEDUC (2017). *Liceos de administración delegada*. Obtenido de:  
[http://www.infraestructuraescolar.mineduc.cl/index2.php?id\\_portal=42&id\\_seccion=4909&id\\_contenido=27763](http://www.infraestructuraescolar.mineduc.cl/index2.php?id_portal=42&id_seccion=4909&id_contenido=27763)
- Muñoz y Vanni (2008). *Rol del Estado y de los Agentes Externos en el Mejoramiento de las Escuelas: Análisis en torno a la Experiencia Chilena*, Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, Volumen 6, Número 4, pp 47 – 68.
- OCDE. (2013). *Synergies for better learning: An international Perspective on Evaluation and Assessment*.
- Romero, C. (2007). *Gestión del Conocimiento, Asesoramiento y Mejora Escolar*. “El caso de la escalera vacía”. Revista de currículum y formación del profesorado, 11, 1, pp 1 – 28.
- Rouse, M. (2006). *CRM (Gestión de relaciones con los clientes)*. Obtenido de:  
<http://searchdatacenter.techtarget.com/es/definicion/CRM-Gestion-de-relaciones-con-los-clientes>
- Segovia, J. (2010). *Comprender y redireccionar las prácticas de asesoría*. Revista Iberoamericana de Educación número 54, pp 65 - 86
- Torche, Pablo, Martínez, Javiera, Madrid, Javiera, & Araya, Javier. (2015). *¿Qué es "educación de calidad" para directores y docentes?. Calidad en la educación, (43), pp 103-135*.
- Toro, G. (2010). *La modernización del Estado*.
- Villagrán, V. (2016). *Taller de Valor Público, Curso Gestión Pública*.
- Waissbluth, M. (2008). *Gestión del Cambio en el Sector Público*.
- Yáñez, M. (2015). *Características de un Sistema de Apoyo y Asesoría Escolar Efectivo*.

## XII. Anexos

### Anexo 1: Organigrama Agencia de Calidad de la Educación



Agencia de Calidad de la Educación  
Diagrama de la estructura orgánica



## Anexo 2: Indicadores de Desempeño de la Agencia de Calidad de la Educación hacia el MINEDUC.

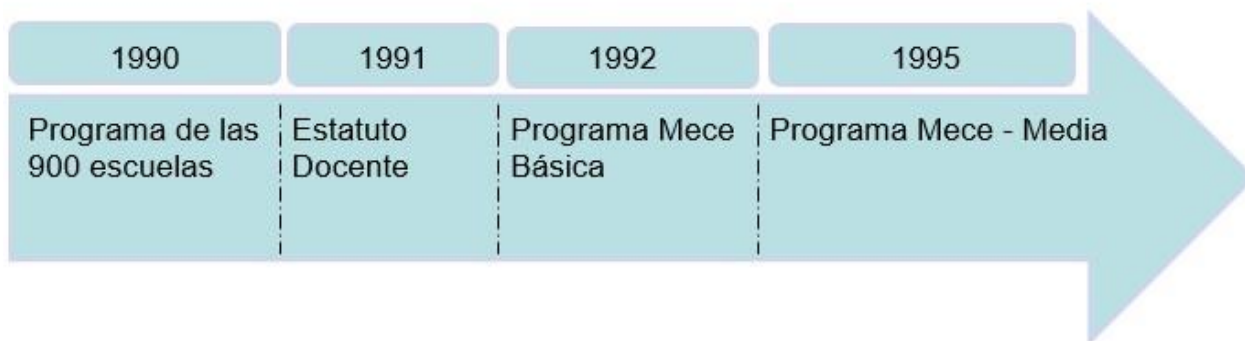
Fuente: Formulario Indicadores de Desempeño Año 2017, Dipres

Producto Estratégico al que se vincula	Indicador	2014	2015	Estimado 2016	Meta 2017	Ponderación
<b>Evaluación de logros de aprendizaje con una mirada amplia de calidad</b>	Porcentaje de Establecimientos empadronados con aplicación efectiva de pruebas SIMCE en año t	98.51%	98.36%	98.50%	98.70%	20%
<b>Orientación del proceso de mejora continua de los establecimientos educacionales y sus sostenedores</b>	Tiempo promedio de entrega de informes de Evaluación y Orientación a establecimientos Educacionales	55 días	47 días	48 días	45 días	20%
<b>Servicios de información a la comunidad para movilizar acciones de mejora</b>	Porcentaje de EE con entrega oportuna de Informe de Resultados de las evaluaciones censales del año t-1	96.29%	99.74%	98%	98.49%	20%
<b>Servicios de información a la comunidad para movilizar acciones de mejora</b>	Porcentaje de pruebas SIMCE censales aplicadas en el año t-1 con publicación oportuna de resultados en la página web institucional durante el año t	91.7%	100%	92.9%	100%	20%
<b>Institucional</b>	Porcentaje de reclamos y consultas recibidos en la página web institucional resueltas o cerradas en el año t	97.5%	99.6%	97.5%	97.5%	20%

### Anexo 3: Marco Histórico de la Política Pública en Educación en Chile

Dentro de lo que ha sido la política pública en educación a partir de la década de 1990, se puede separar el proceso histórico en Chile en 5 etapas adaptando lo propuesto por Cox (2003):

1. Primera etapa (1990-1995) (Cox, 2003): Construcción de condiciones para el mejoramiento escolar, siendo los principales ejes los que se muestran a continuación:



*Ilustración: Principales Ejes en línea de Tiempo Primera Etapa*

*Fuente: Elaboración Propia a partir de Cox (2003)*

2. Segunda Etapa (1996 – 2000) (Cox, 2003): Con una reforma educacional que tiene como principales ejes el Programa de mejoramiento educativo (PME), el Fortalecimiento docente (enfocado en el trabajo del CPEIP), Jornada escolar completa diurna y Reforma curricular.

3. Tercera Etapa (2001 – 2011) (Orientaciones teórico - conceptuales para la evaluación externa de establecimientos educacionales y sus sostenedores, Pag. 72, 2014): Esto coincide con una mirada evaluativa de la OCDE (2003-2004) que se entrega hacia el país las experiencias de otros países de la OCDE. Esta etapa se caracteriza por focalizar el aula en procesos de cambio y apoyo, generando programas como:

- a. Evaluación del desempeño docente municipal
- b. Talleres comunales
- c. Formación de directores
- d. Pasantías nacionales e internacionales
- e. Reforma de la supervisión
- f. SACGE (Sistema de aseguramiento de la calidad en la gestión escolar)
- g. LEM (Lectura, escritura, matemática)
- h. LPT (Liceo para todos)
- i. Marco para la buena enseñanza (MBE)
- j. Marco para la buena dirección (MBD)
- k. Liceos de Excelencia
- l. PAC (Plan de apoyo compartido)

m. Ley de Subvención escolar preferencial (SEP)

4. Cuarta Etapa (2012- 2013) (Orientaciones teórico - conceptuales para la evaluación externa de establecimientos educacionales y sus sostenedores, Pag. 74, 2014): En esta etapa se marca el inicio del nuevo Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación (Modelo de *Accountability* y de Desarrollo de capacidades), cuyos principales hechos son:

- a. Ley de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su fiscalización (Ley SAC N° 20.529)
- b. Creación de la Agencia de Calidad
- c. Creación de la Superintendencia de Educación
- d. MINEDUC con nuevas atribuciones producto de la creación de dos instituciones anteriores.
- e. Consejo Nacional de Educación
- f. Modificación de la ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP): Planes de Mejoramiento Educativo (PME), dentro de la lógica del nuevo sistema de aseguramiento de la calidad.
- g. Metodología de Ordenación de todos los establecimientos educacionales reconocidos por el Estado conforme a lo dispuesto en el inciso cuarto del artículo 17 de la ley N° 20.529.

5. Quinta Etapa (2015 – 2019): Esta etapa busca consolidar el que hacer de la Agencia en su nuevo rol de poder “orientar” a los establecimientos. Para esto, definen una planeación anual que viene de la mano con una planeación estratégica en miras de cumplir con los objetivos estratégicos antes mencionados en el período 2015 – 2019.

Por lo que, a partir de este breve repaso de la historia, y con lo investigado dentro de la institución (investigación exploratoria dentro de documentos facilitados y de las entrevistas semi estructuradas que se comentaron anteriormente), se pueden mencionar los siguientes aspectos centrales para la Agencia:

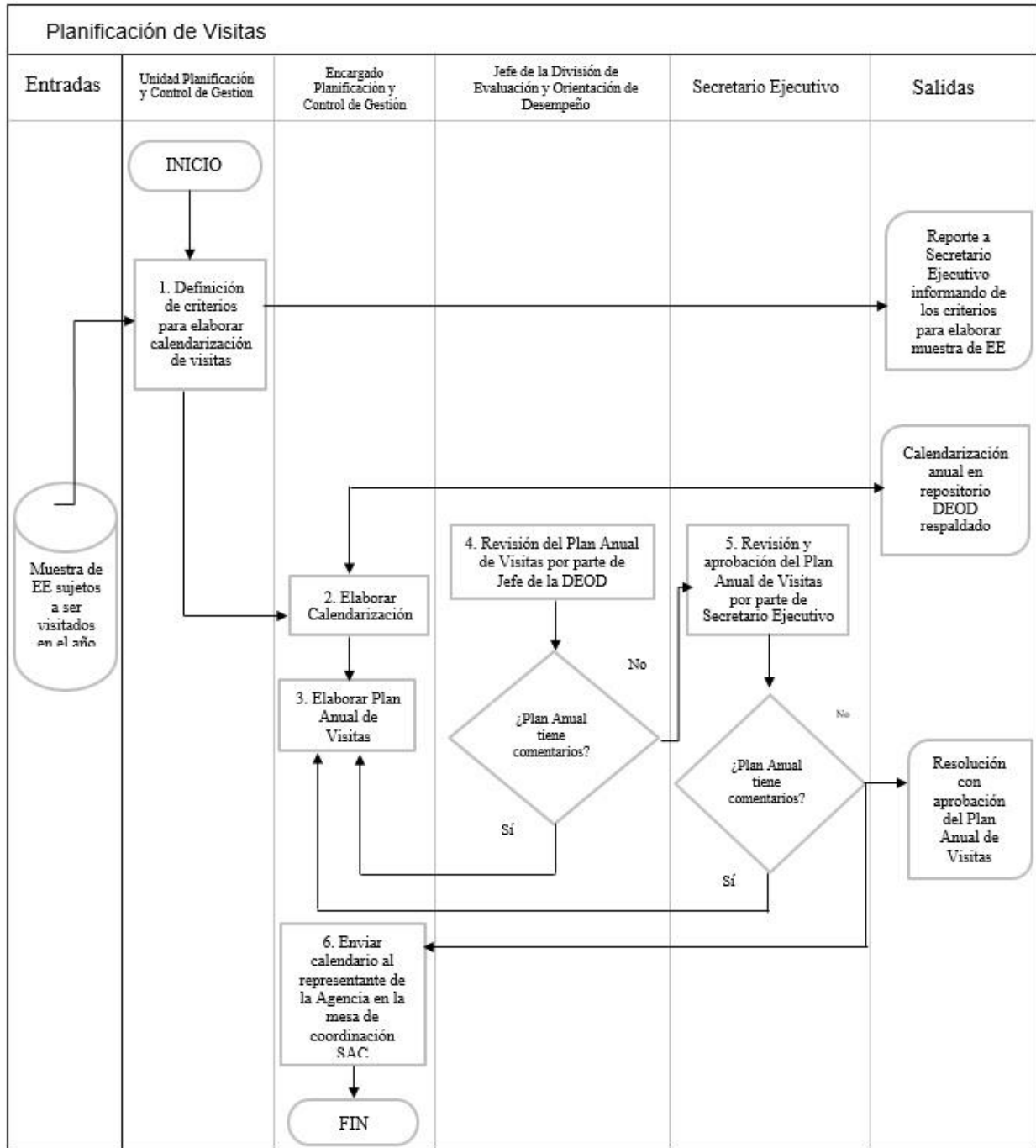
1. Construcción de un dispositivo que combina procedimientos metodológicos cualitativos y cuantitativos para evaluar a los establecimientos, que no sólo tiene su fundamento en modelos evaluativos tradicionales en educación, sino que también se sustenta en diversas experiencias internacionales.
2. La conformación de un papel de entre 2 y 5 evaluadores se sustenta en dichas experiencias internacionales.
3. El vínculo entre evaluación externa y autoevaluación de la escuela se desarrolla de manera continua y ambos sistemas deben retroalimentarse para ir mejorando.
4. La división de Evaluación y Orientación del Desempeño, evalúa 4 dimensiones de gestión: Liderazgo, Gestión Pedagógica, Formación y Convivencia y Gestión de Recursos, lo que se relaciona con:
  - a. Tradición internacional en investigación en educación
  - b. Modelos de Management

c. Experiencia de otros países

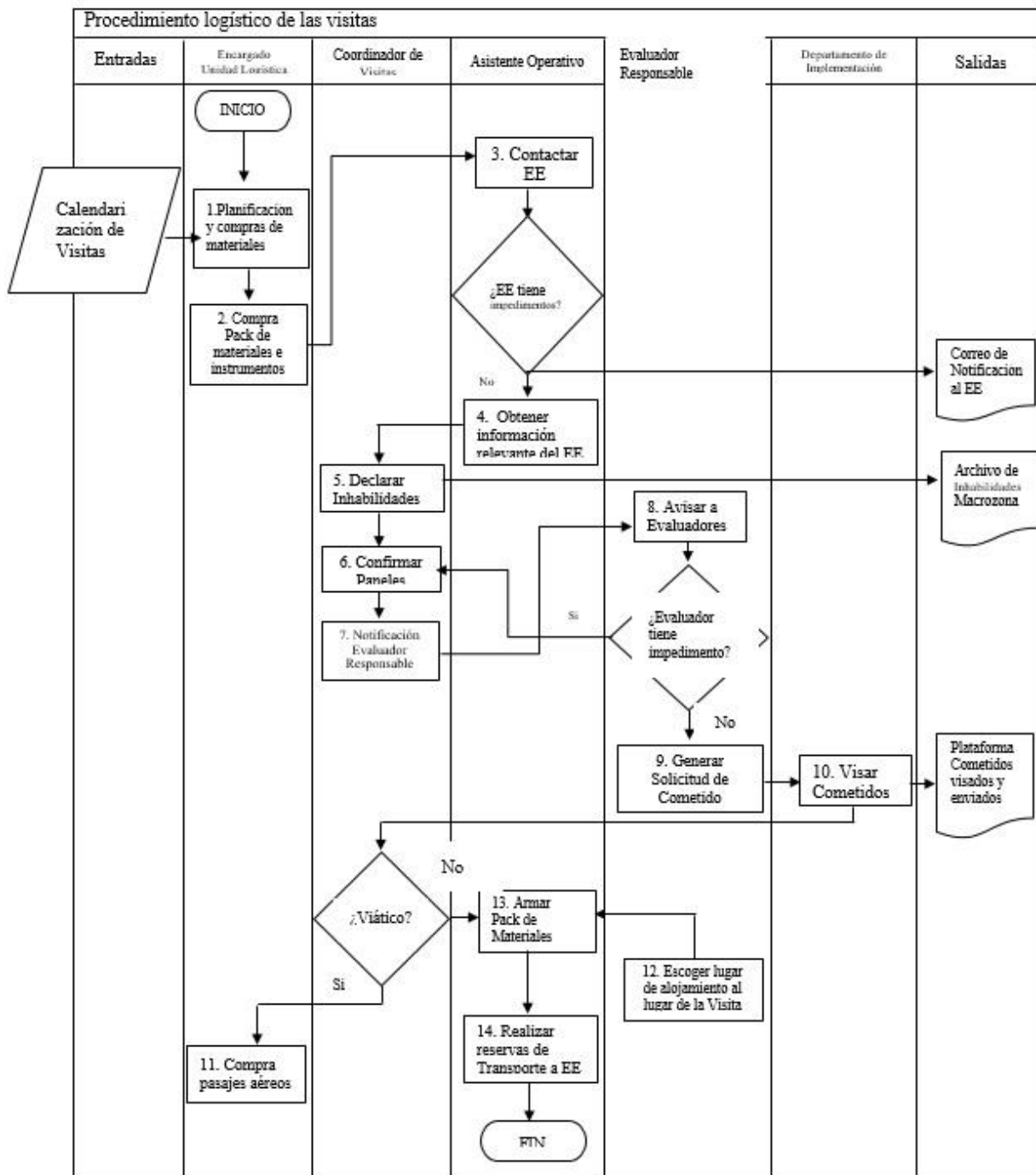
Con lo que esto, se relaciona con la experiencia del SACGE y con la ley de subvención escolar preferencial (Ley SEP), lo que marca una evolución en organismos evaluadores de establecimientos educacionales, manteniendo dimensiones de gestión de ambas experiencias previas.

**Anexo 4: Diagrama de flujo proceso de planificación de las visitas**

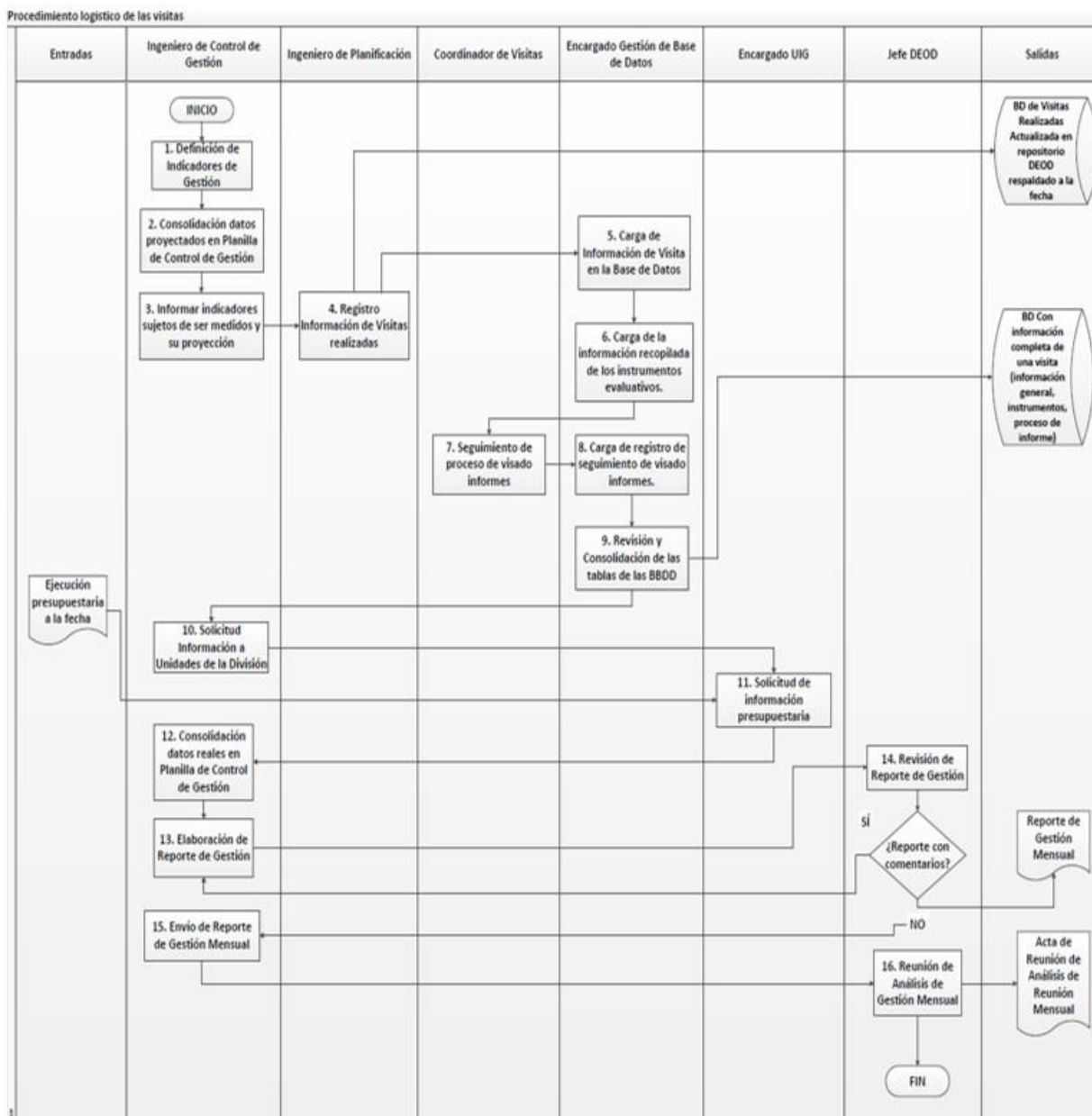
**Fuente: Manual de Procesos 2015, Agencia de Calidad de la Educación.**



**Anexo 5: Diagrama de flujo de proceso de logística de las visitas**  
**Fuente: Manual de Procesos 2015, Agencia de Calidad de la Educación.**



**Anexo 6: Diagrama y descripción de proceso de control de gestión de las visitas**  
**Fuente: Manual de Procesos 2015, Agencia de Calidad de la Educación.**



El primer proceso es la **definición de los indicadores de gestión** los cuales se agrupan en indicadores de metas de convenio de desempeño colectivo, indicadores de metas del formulario H (necesarios para la formulación de ley de presupuesto), indicadores de gestión interna e indicadores de gestión presupuestaria, realizados por un ingeniero en control de gestión y validado por la jefatura de la DEOD. Este proceso se realiza una vez al año en el mes de febrero.

Estos indicadores se informan a los encargados de las diferentes unidades antes de comenzar con las visitas a lo largo del año.

La información de las visitas se debe **subir en una base de datos** en donde se encuentra toda la información obtenida de la visita, esta información es: duración de la visita, fecha de cada día de visita realizada, evaluador responsable, evaluadores, observadores, N° encuestas aplicadas (por tipo de encuesta), realización o no de entrevistas (por audiencia). Luego, se debe cargar la información recopilada de los instrumentos evaluativos (encuestas y observaciones de clase).

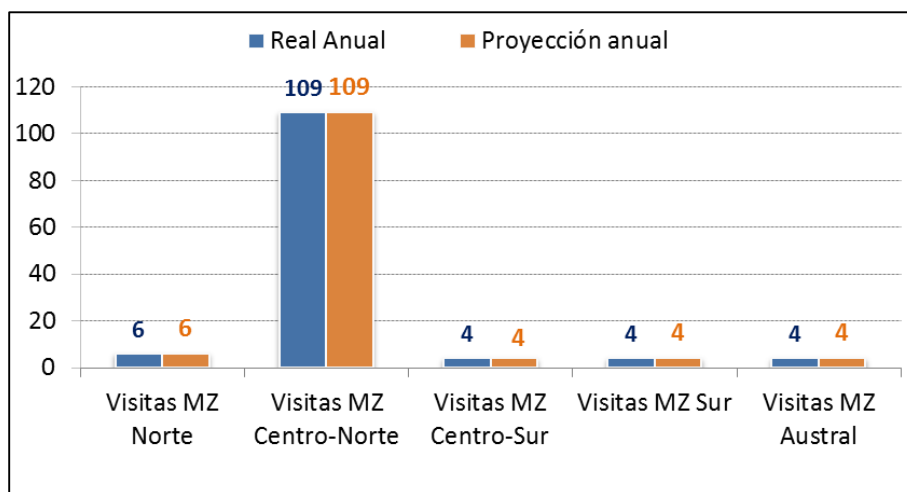
Posterior a esto, se debe realizar un **seguimiento de proceso de visado de informe** el cual consiste en guardar una copia de los correos electrónicos de envío de informes al sostenedor. Con esto se genera una base de datos con los contactos y se tiene un registro de seguimiento del flujo de proceso de informe (esto se reporta de manera semestral). Después viene la **carga de registro de seguimiento de visado del informe**, la cual se realiza después de efectuarse el envío del informe final al sostenedor y al director del establecimiento educacional. Esta consiste en cargar toda la información de la visita como tabla principal.

**La revisión y consolidación de las tablas de la base de datos** (dura 20 días hábiles) consiste en consolidar en una tabla la información completa de una visita con la información general de las visitas (instrumentos evaluativos, proceso de visado del informe) con el fin de mejorar los procesos de almacenamiento, manejo y envío de la información útil para la toma de decisiones y elaboración de estudios y análisis.

**La solicitud información a unidades de la división** se lleva a cabo a partir del encargado de la gestión de la base de datos para obtener los reportes de gestión mensual, las cuales realizan seguimiento a partir del trabajo de las demás unidades las cuales considera temas como: elaboración TDR para validación externa, corrección interna de las bases (compras), corrección interna de las bases (jurídica), cierre de publicación en página web, evaluación de comisión evaluadora, adjudicación.

Luego, se tiene la **solicitud de información presupuestaria** en la cual el encargado de la Unidad de Implementación y Gestión en terreno, solicitado el estado de la ejecución presupuestaria de la división a la Jefatura del Departamento de finanzas y división de administración general mediante correo electrónico con copia al ingeniero en control de gestión. Esto es necesario para ejecutar el control de gestión presupuestario de la división.

Con lo anterior, se pasa a la **consolidación de datos reales en la planilla de control de gestión**, la que consiste en crear una carpeta (el primer lunes de cada mes) llamada "Reporte Mes" con todos los archivos que se requiere para consolidar la información que se presenta en el informe de control de gestión, la cual se actualiza en la planilla de datos de reporte mensual. Importante destacar que esta planilla ya cuenta con datos proyectados anuales, por lo que esto logra generar una comparación entre lo proyectado y lo real como se expresa en la siguiente ilustración, a modo de ejemplo:



*Ilustración: Visitas Acumuladas por Macrozona*

*Fuente: Manual de Procesos 2015, Agencia de Calidad de la Educación*

Con estos datos ya consolidados, se puede realizar la **elaboración de reporte de Gestión**, el cual consiste en actualizar el reporte gestión mensual en el powerpoint que se utiliza el mes anterior. Así, se tendrán los gráficos y tablas actualizadas al mes que corresponde. Esto después pasa a una fase de **revisión de reporte de gestión**, la cual consiste en realizar la presentación del reporte a la jefatura de la división, quien debe realizar comentarios e indicaciones que estime convenientes (en caso de no tenerlos se pasaría a la siguiente etapa). Con esto, se hace el **envío de reporte de gestión mensual** que es el envío de la versión final (realizado el primer martes de cada mes) del informe. Este se envía a la jefatura de la división y a los encargados de Unidad de la división con la intención que lo reciban y lean antes de la reunión de análisis de gestión mensual.

Finalmente, se tiene la **reunión de análisis de gestión mensual** que se convoca el primer lunes de cada mes, la cual es convocada por la Jefatura de la División para realizarla el primer miércoles del mes. Se identifican las causas de posibles atrasos o caídas de procesos, se toman decisiones acerca de cómo seguir en los próximos meses para realizar una mejora continua en la gestión. De esta reunión se envía a más tardar una semana después el acta con tareas asignadas y responsables con los plazos estipulados para evaluarlos en la próxima reunión.

## **Anexo 7: Antecedentes de la Agencia**

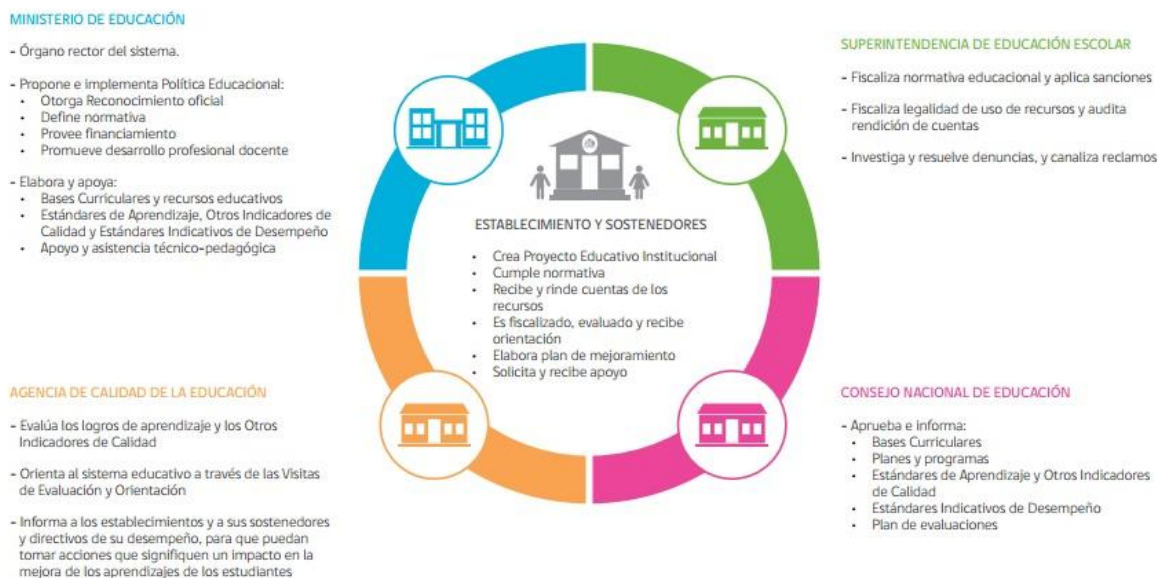
El rol de la Agencia de Calidad de la Educación se inserta en un engranaje mayor, en una arquitectura institucional para propender a mejorar la calidad del sistema escolar en su conjunto, el cual se encuentra funcionando bajo la lógica de un sistema de aseguramiento de calidad (SAC). Este sistema surge al alero de las reformas impulsadas a partir de la llamada “revolución pingüina” el año 2006, período en el cual se relevó fuertemente la discusión sobre calidad y equidad de la educación escolar chilena (Yañez, 2015).

El año 2006, en este contexto, se crea el Consejo Asesor para la Calidad de la Educación, una comisión asesora convocada por Presidencia. A partir de este trabajo



se creó la Ley SEP (N° 20.248, 2008) que en particular sugiere utilizar más recursos en contextos de pobreza, también se deroga la ley Orgánica Constitucional de enseñanza (LOCE, Ley N° 18.962) y se crea la Ley General de Educación (LGE, Ley N° 20.370, 2010) con lo que más tarde, el 2011, se crea el Sistema de aseguramiento de la Calidad de la educación escolar (SAC, Ley N° 20.529).

El sistema de aseguramiento contempla 4 instituciones que velan por la calidad de la educación y la mejora continua de los aprendizajes tal como se muestra en la siguiente ilustración:



**Ilustración: Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad**

**Fuente: Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores, Agencia de Calidad de la Educación**

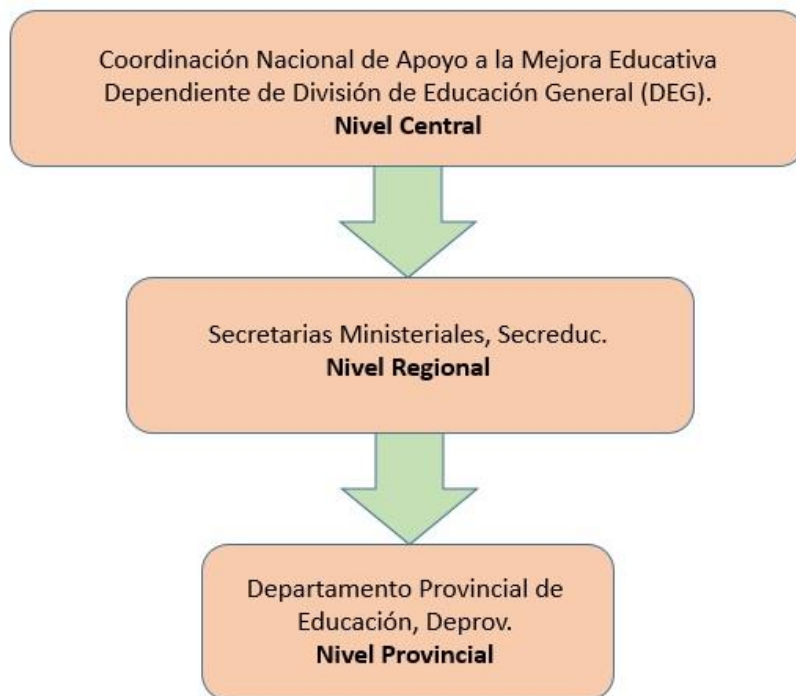
Los estándares indicativos de desempeño antes mencionados se enmarcan en el Sistema Nacional de aseguramiento de calidad de la educación escolar.

El diseño de este sistema se establece en la “Ley General de Educación” (Ley 20.370). Este marco normativo define una institucionalidad que aborda el problema de la calidad educativa desde una perspectiva sistémica, y busca un equilibrio entre la autonomía de los sostenedores, la entrega de apoyo y la exigencia de rendición de cuentas (Unidad de Curriculum y Evaluación, MINEDUC, 2014:9).

Tal como se ha mencionado anteriormente, entre las principales funciones que tiene la Agencia está la de implementar evaluaciones para orientar la mejora escolar, que no sólo evalúen el desempeño de los estudiantes, sino que pueda orientar trayectorias de mejoramiento (idem, 2014).

De acuerdo a los resultados de la ordenación que hace la Agencia a partir de los resultados de la prueba SIMCE y de otros indicadores de calidad educativa, deberá orientar los procesos de mejora escolar y entregar información para la elaboración de los Planes de Mejoramiento Educativo (PME).

Cabe destacar que a nivel nacional, la unidad encargada de brindar el apoyo técnico pedagógico a las escuelas en el Ministerio de Educación es la actual Coordinación Nacional de Apoyo a la Mejora educativa (que se ve en la próxima Ilustración), teniendo en su último nivel supervisores que interactúan con los establecimientos educacionales (Yáñez, 2015).



*Ilustración: Coordinación Nacional de Apoyo a la Mejora Educativa*

*Fuente: Elaboración Propia*

Dentro de este marco, se tienen que los objetivos estratégicos definidos por la Agencia y con la validación del MINEDUC son (Plan Anual de Trabajo 2016, Agencia de Calidad de la Educación):

1. Consolidar una institución moderna, ágil, efectiva y transparente, al servicio de las comunidades educativas.
2. Instalar un sistema de evaluación integral significativo para la mejora del sistema educativo.
3. Orientar eficazmente a todas las escuelas de Chile.
4. Incidir en Políticas Públicas que permitan mejoras en la calidad de la educación.
5. Posicionarnos como actor relevante en calidad de educación.

De esto antecedentes corresponde por tanto, expresar que se pueden identificar ciertas iniciativas que buscan relacionarse con el concepto de valor público, el cual sería fundamentalmente que el servicio de educación que provee el estado, se quiere mejorar en cuanto a los principios y definiciones que se definió con el plan de aseguramiento de calidad y que al ser éste relativamente nuevo (tiene menos de un año de su definición estratégica, pero más de 5 años si se analiza desde la creación de la ley 20.529), aún no logra una valorización de la ciudadanía que vaya en la línea de entregar legitimidad, buenos resultados y que logre categorizarlo como un buen servicio. Es en esta línea que en el siguiente título se podrán identificar enfoques del valor público para poder enlazar el rol orientador de la Agencia con la conceptualización de este término.

## **Anexo 8: Experiencia Internacional**

Antes de dar el análisis en la experiencia internacional, es necesario comprender la razón del estudio de éste. La Agencia de Calidad de la Educación realizó un estudio para analizar los dispositivos y mecanismos que se utilizaban en el mundo para interpretarlos y replicarlos en el caso chileno. Dado esto, será fundamental de este análisis, identificar los elementos claves para poder orientar de mejor manera a los establecimientos educacionales para así generar valor público.

En las tablas que se presentan al final de este anexo, se pueden apreciar diferentes organismos evaluadores usados en los países de estudio. Dentro de estos países, la Agencia no tiene una función primordial de clasificar/ordenar o no a los establecimientos, pero si hay tendencia en que se deben realizar entrevistas a la comunidad escolar (y a veces a los padres), como también un equipo evaluador (que no necesariamente es propio del organismo, sino que puede ser también externo). Por lo que este estudio ayudará en la identificación del rol que tienen las agencias evaluadoras externas para así lograr una comparación con la Agencia que hay en el país.

Dentro de los países de estudio (Holanda, España, Australia y Francia) (Informe OCDE, 2013), se logran identificar dos propósitos: uno que tiene relación con la rendición de cuentas (*accountability*) y otro con un propósito de desarrollo (Mejora escolar), que se resumen en la siguiente tabla:

Propósitos de rendición de cuenta	Propósitos de Desarrollo
"Efectividad Escolar"	"Mejora Escolar"
Foco en los estudiantes	Foco en los profesores
Foco en la organización del establecimiento	Foco en procesos del establecimiento
Basado en datos, con énfasis en resultados	Evaluación empírica de efectos de cambio
Orientación cuantitativa	Orientación cualitativa
Falta de conocimiento acerca de cómo implementar cambios estratégicos	Preocupado exclusivamente por los cambios en el establecimiento
Más preocupado de los cambios en los resultados de los estudiantes	Más preocupado por el establecimiento y sus procesos de cambio
Basado en conocimiento basado en investigación	Enfocado en conocimiento empírico
Preocupado por establecimientos que son eficientes	Preocupado sobre como los establecimientos se convierten en eficientes
Orientación estadística (establecimiento como es)	Orientación dinámica (el establecimiento como ha sido o podría ser)

***Ilustración: Propósitos asociados a foco detrás de la evaluación***

***Fuente: Orientaciones Teórico-Conceptuales para la Evaluación Externa de EE y sus Sostenedores.***

Además, dentro de ese informe, se detectan 3 tipos de vínculo entre la evaluación externa de establecimientos, y autoevaluación:

1. Paralelismo: Autoevaluación y evaluación externas se desarrollan de manera paralela en términos de temporalidad, pero es el establecimiento educacional el que debe tomar en cuenta la evaluación externa para su proceso (principalmente en los sistemas europeos).
2. Secuencial: Autoevaluación de la escuela es un insumo para desarrollar la evaluación externa, y una vez realizada la evaluación externa, esta se convierte en insumo para la autoevaluación de la escuela.
3. Cooperativo: Evaluación externa aporta al desarrollo de la autoevaluación de la escuela y la autoevaluación de la escuela nutre la mejora del proceso de evaluación externa (caso neozelandés).

Por lo que se puede ver en las experiencias internacionales que las prácticas externas de evaluación que realizan a las escuelas tienen un carácter integral, en donde se utilizan metodologías combinadas, incorporando la autoevaluación, que estas duran al menos dos días (hasta con un máximo de 7 días) y son realizadas por un panel evaluativo (que suele ser multidisciplinario con conocimiento del sistema educativo y con experiencia en educación).

Son varios los países que tienen la idea de dar una mirada evaluativa integral a las escuelas a partir de opiniones, evidencias, percepciones y observaciones que se recopilan en la visita misma usando diferentes métodos.

La autoevaluación es un componente esencial para las escuelas según este estudio, ya que debe haber un fuerte vínculo entre evaluación externa y autoevaluación, además de tener un sistema de información robustecido (sobre la situación actual de las escuelas), entendiendo que el espíritu de una Agencia externa es promover una cultura de evaluación en todas las escuelas (OCDE, 2013). De hecho, las evaluaciones externas de los países, parten con un análisis de sus visitas con la revisión de las autoevaluaciones de las escuelas. Por esto, se puede entender que la evaluación externa es un componente más de un sistema evaluativo y que ambos deben estar en constante conversación para que exista un sentido común.

Al crear una vinculación de lo dicho hasta el momento con el rol que tiene la Agencia actualmente (que es la de cumplir con el rol evaluador del SIMCE y el de evaluar a los establecimientos a partir de las visitas) Agencia surge la pregunta: ¿Existe un sistema de evaluación externa?

La respuesta a priori es positiva y viene representada por la Agencia, pero como no existe una mayor coordinación entre las diferentes visitas ya que si bien existe una calendarización y reglas para entender que visitas se realizará a que establecimiento, no existe un sistema en el que a partir de una visita de aprendizaje por ejemplo, se puedan utilizar elementos para generar recomendaciones de una visita integral. Sumado a eso, probablemente uno de los focos más importantes de todas las visitas debiera ser el fortalecimiento de la autoevaluación, y que vaya acompañado de recomendaciones para mejorar sus prácticas tanto dentro como fuera del aula de clases.

Si se tiene un panorama internacional en el cual la autoevaluación es uno de los pilares fundamentales, ¿Por qué en Chile no se hace este enfoque también? (entendiendo que hay sólo una visita y que no es prioridad que apunta a enseñar a hacer una correcta autoevaluación). Esta pregunta se piensa desarrollar más adelante en el trabajo de título.

Las tablas sobre los organismos evaluadores de Holanda, Australia, España y Francia se pueden ver a continuación:

País	Organismos Evladores	Sistema de evaluación	Equipo evaluador	Etapas de la Evaluación	Instrumentos utilizados
Holanda	Unidad de Inspección de Educación	Se clasifica anualmente los establecimientos en base a 3 elementos:	Un equipo de inspectores, con un inspector líder.	Tiene 8 etapas:	Entrevista profesores
		Señales: Todo tipo de información que pudiera indicar un deterioro en la calidad de la oferta educativa	El tamaño del equipo varía, dependiendo de múltiples factores como: tamaño y complejidad de la escuela.	1. Documentación, 2. Análisis de riesgo, 3. Estudio de antecedentes, 4. Inspección del establecimiento (se avisa con un mes de anticipación)	Entrevista otros funcionarios
		Resultados académicos de los alumnos: Se revisan los resultados internos y externos de pruebas.	Un equipo de evaluadores puede ir desde un solo inspector hasta un equipo de 7 inspectores	5. Reporte, 6. Seguimiento, 7. Intervención, 8. Reporte y publicación de informe final	Entrevista directorio establecimiento
		Rendición de cuentas: Reporte financiero y de calidad y logros del establecimientos			Entrevista padres
		En base a estos criterios se establece un semáforo de riesgo			Observaciones de clases y otros ámbitos importantes

País	Organismos Evladores	Sistema de evaluación	Equipo evaluador	Etapas de la Evaluación	Instrumentos utilizados
Australia	División de mejoramiento de la escuela (varía de estado en estado)	Está basado en un sistema de Accountability (dar cuenta del quehacer).	Se contratan evaluadores externos en base a un perfil de cargo definido	Las etapas son:	Revisión de la autoevaluación.
		La escuela realiza una autoevaluación y luego entra en un ciclo de mejora de cuatro años. Existen diferentes tipos de evaluación diferenciada:		1. Autoevaluación establecimiento, 2. Revisión de mejora continua: la visita dura en promedio 1 a 3 días, 3. Plan estratégico, 4. Plan de implementación anual	Reunión con miembros de la comunidad escolar
		Evaluación Conciliada, Revisión de mejora continua, Revisión de diagnóstico, Revisión de diagnóstico extendido.		5. Reporte anual a la comunidad	
		En base a estos procesos evaluativos, la escuela vuelve a planificar un proceso de 4 años de mejora			

País	Organismos Evaluatorios	Sistema de evaluación	Equipo evaluador	Etapas de la Evaluación	Instrumentos utilizados
España	Sistema de inspección de Educación de España	El sistema de evaluación es igual para todo tipo de establecimientos. Existen dos tipos de inspección evaluativa	Equipo nacional de inspectores (1400 aproximadamente) en visita a escuelas, el equipo está conformado por 2 o 3 inspectores	Las etapas son:	Cuestionario y entrevistas a director, subdirector, jefes de departamento de asignaturas, profesores, apoderados.
		1. La inspección integral, 2. La inspección Menor		1. Autoevaluación establecimiento, 2. Preparación visita, 3. Visita a escuelas: en promedio 3 o 4 días.	Análisis de documentos, Revisión infraestructura, Análisis de documentos, Revisión infraestructura, Análisis de calidad educativa
		Las inspecciones no buscan clasificar escuelas, sino ayudarlas a conocerse profundamente		4. Elaboración reporte, 5. Plan de mejoramiento a elaborar por escuela	Observación de trabajo de equipos, Evaluaciones a director, profesores, etc.

País	Organismos Evaluatorios	Sistema de evaluación	Equipo evaluador	Etapas de la Evaluación	Instrumentos utilizados
Francia	Inspección General de la Educación General (IGEN)	Los inspectores de educación nacional, de academia y generales son los encargados de los procesos de evaluación. Los inspectores entre otros procesos:	Inspectores del IGEN	Las etapas son:	Encuesta de opinión a docentes.
		Evalúan el trabajo individual y en equipo del personal docente, de educación y de orientación de escuelas, colegios e institutos.		1. Constitución del equipo evaluador, 2. Evaluación inicial, 3. Ajuste de Expectativas con establecimientos, 4. Evaluaciones específicas del establecimiento	Encuesta de opinión a padres de familia.
		Colaboran en la evaluación de las asignaturas, créditos educativos, procedimientos, resultados de la política educativa		5. Implementación de lo acordado, 6. Evaluación de efecto e impacto, 7. Instalación de la nueva práctica en la escuela	
		Vigilan que se respeten los objetivos de programas nacionales de formación. Participan en la animación pedagógica			

**Anexo 9: Tablas de las iniciativas del Plan de Trabajo Anual 2016 de la Agencia de Calidad de la Educación**

Iniciativa 1		
Actividad	Hito de Logro	Medio de Verificación
Desarrollo modelo y guía metodológicos para los distintos dispositivos de visitas	Entrega de documentos al departamento de implementación y la unidad de análisis y evaluación	Guías Metodológicas de los distintos modelos de visitas terminados
Propuesta metodológica y técnica para un modelo de visitas integrales con evaluador externo	Entrega informe a DEOD y SE	Primera versión de propuesta metodológica y técnica terminada
Ejecución del programa de formación continua	Ejecución de acuerdo al plan de formación continua	Listado de asistencia y participación. Contenidos de los programas dictados
Ejecución de calendarización de visitas presentado a SE	Ejecución de acuerdo a Calendarización de Visitas	Reporte mensual de ejecución de calendarización y justificación en caso de cumplimiento inferior
Desarrollo de metodología de seguimiento de compromisos	Entrega de los documentos sobre el modelo de seguimiento	Documentos de metodología de seguimiento de compromiso
Ejecución de Estudios de acuerdo a plan aprobado	Entrega de los estudios realizados de acuerdo al plan	Informe y reportes entregados de los estudios realizados
Memoria anual de la decisión DEOD que contiene el despliegue e información cualitativa y cuantitativa de los distintos dispositivos incluyendo cada visita por separado (Integral, VFA y Aprendizaje)	Entrega de reporte anual	Reporte anual entregado
Puesta en Marcha plataforma de compromisos (versión 1.0)	Plataforma en funcionamiento en ambiente productivo	Plataforma disponible para el inicio de pruebas de funcionamiento



Puesta en Marcha plataforma de compromisos (versión 1.0)	Plataforma en funcionamiento en ambiente productivo	Plataforma disponible con los módulos comprometidos disponibles para testeo
Levantamiento de requerimientos para una versión 2.0 de plataforma de compromisos	Seguimiento y monitoreo de implementación de versión 1.0	Listado de modificaciones requeridas y cantidad de recursos asociados a su implementación

**Tabla: Iniciativa 1 “Implementación y consolidación del sistema de evaluación y orientación de la Agencia de Calidad de la Educación”.**

**Fuente: Plan Anual de Trabajo 2016, Agencia de Calidad de la Educación**

Iniciativa 2		
Actividad	Hito de Logro	Medio de Verificación
Informe Nacional de Visitas: Estudio de hallazgos y aprendizajes de las visitas integrales en las dimensiones de gestión	Entrega de Informe Final por parte del Consultor Externo	Informe Nacional de Visita disponible para su difusión a la comunidad escolar
Gestión y estrategia comunicacional para dar a conocer el Informe Nacional de Visitas	Conferencia de prensa realizada para dar a conocer el informe nacional de visitas	Notas de prensa que den a conocer el informe nacional de visitas a la comunidad en general, con énfasis en los EE.
Generar Contenidos de visitas de aprendizaje para el Portal Mi escuela o el Portal que defina SAC para orientar a las escuelas	Contenidos disponibles para la comunidad en el Portal de Orientación	Documentos o informes de las experiencias educativas, bases de datos con la información recopilada de las visitas de aprendizaje, videos de las jornadas con establecimientos o de las visitas.
Publicación: Compartiendo experiencias educativas institucionales	Entrega de documento para la edición y diagramación	Primera versión del libro "compartiendo experiencias educativas"
Gestión y estrategia comunicacional para dar a conocer la publicación "Compartiendo experiencias educativas institucionales"	Lanzamiento de publicación	Lanzamiento oficial del libro "Compartiendo experiencias educativas a través de notas de prensa u otro medio masivo de comunicación, con énfasis en darlo a conocer a los EE.

Estudio de Sistematización de Visitas Territoriales 2014 - 2015	Entrega de informe final de sistematización	Informe final de sistematización de visitas territoriales
---	---	---

**Tabla: Iniciativa 2 “Desarrollo e implementación de contenido para la orientación de las escuelas”.**

**Fuente: Plan Anual de Trabajo 2016, Agencia de Calidad de la Educación.**

Iniciativa 3		
Actividad	Hito de Logro	Medio de Verificación
Fase 1: Definición, diseño y prototipo para el mejoramiento continuo en la educación	Los profesionales de línea capacitan en el programa IHI y reporte Final de los prototipos piloteados	Listados de asistencia y participación en la capacitación ofrecida por IHI. Reporte final de la consultoría aprobado por DEOD.
Generación de propuesta de mejora de metodología de orientación a EE	Propuesta con objetivos, plazos, responsables y alcance de cada mejora, a partir de trabajo desarrollado por IHI	Mail de aprobación de Jefe DEOD de la propuesta de mejora

**Tabla: Iniciativa 3 “Desarrollo de acciones para apoyar articulación SAC”.**

**Fuente: Plan Anual de Trabajo 2016, Agencia de Calidad de la Educación.**

Iniciativa 4		
Actividad	Hito de Logro	Medio de Verificación
Cursos Online para Directivos	Plataforma en funcionamiento en ambiente productivo con los primeros cursos cargados (aprobados por SE)	Mail de autorización de SE y jefe DIAC para abrir el curso a la comunidad
Publicación Categorías de Desempeño 2016	Publicación de las categorías de desempeño en los medios acordados	Cantidad de descargas de categorías de desempeño
Talleres (jornadas con Directores)	Realización del taller	Contenidos de los talleres y lista de asistentes a cada taller
Videos de Orientación - Experiencia Educativa	Videos temáticos para la comunidad	Videos de orientación temáticas de las visitas de evaluación y orientación. Cantidad de personas que revisan los videos de orientación disponibles

**Tabla: Iniciativa 4 “Implementación y mejoras de dispositivos de información que permiten la orientación al sistema escolar”.**

**Fuente: Plan Anual de Trabajo 2016, Agencia de Calidad de la Educación.**

Iniciativa 3		
Actividad	Hito de Logro	Medio de Verificación
Programación de Diálogos por la Calidad	Programación de Diálogos por la calidad aprobada por SE	Calendario de Diálogos por la Calidad
Desarrollo de diálogos y sistematización de sus resultados	Realización de todos los diálogos programados	Reporte de Diálogos por la Calidad realizados enviado a SE.
Desarrollo de jornada de cierre de diálogos por la Calidad	Realización de jornada de cierre de Diálogos por la Calidad	Informe de la jornada.
Elaboración, revisión y aprobación del Plan de Ciclo de Jornadas Regionales (incluye innovación en Metodología)	Plan de Ciclo de Jornadas Regionales aprobado por SE.	Resolución exenta que aprueba Plan de Ciclo de Jornadas Regionales
Ejecución de jornadas regionales programadas para el trimestre y elaboración del reporte sistematizado	Realización de jornadas regionales programadas para el trimestre	Reporte trimestral ciclo jornadas regionales enviado a SE.
Elaboración, revisión y aprobación del Plan de difusión de Estudios	Plan de difusión de estudios aprobado por SE	Resolución Exenta que aprueba el plan de Difusión de Estudios
Ejecución de actividades del Plan de Difusión de estudios y elaboración del reporte semestral sistematizado	Realización de actividades de difusión programadas para el semestre	Reporte semestral de actividades de difusión enviado a DES y a SE.
Elaboración, revisión y aprobación del Plan de Seminarios	Plan de Seminarios aprobado	Resolución Exenta que aprueba Plan de Seminarios
Ejecución de seminarios programados para el semestre	Realización de seminarios programados para el semestre	Reporte de seminarios realizados enviados a SE

**Tabla: Iniciativa 3 “Diseño e implementación de mecanismo de involucramiento para fortalecer el posicionamiento y orientación al sistema escolar”.**

**Fuente: Plan Anual de Trabajo 2016, Agencia de Calidad de la Educación.**

Iniciativa 5		
Actividad	Hito de Logro	Medio de Verificación
Elaboración y entrega de reportes con información relevante a: SEREMI, DEPROV, Directores, Stakeholders, Expertos	Reporte de envíos realizados a cada actor después de cada conferencia de prensa en la que se entreguen resultados	Reporte de entrega de información a actores enviado a SE.
Elaboración, revisión y aprobación del Plan de Uso de la Información	Plan de Uso de información para las escuelas aprobado	Resolución Exenta que aprueba Plan de Uso de información para las escuelas
Ejecución de talleres programados para el semestre	Carga en página web o desarrollo taller presencial	Reportes semestrales entregado a SE

**Tabla: Iniciativa 5 “Proceso de Entrega de Resultados con Sentido en Orientación y Usabilidad de los sistemas”.**

**Fuente: Plan Anual de Trabajo 2016, Agencia de Calidad de la Educación.**

**Anexo 10: Indicadores de Desempeño que aluden a Rol Orientador de la Agencia de Calidad de la Educación**

**Fuente: Aprueba Convenio de Desempeño colectivo suscrito entre el Ministerio de Educación y la Agencia de Calidad de la Educación y Anexos que la Acompañan.**

Indicador	Forma de Cálculo	Meta	Medios de Verificación
Tiempo Promedio de Entrega de Informes de Evaluación y Orientación a Establecimientos Educativos	(Sumatoria de días hábiles transcurridos para el envío de los informes de Evaluación y Orientación de Desempeño de Establecimientos Educativos/Número de Informes de Evaluación y Orientación de Desempeño de Establecimientos Educativos enviados	48 días hábiles	Reporte semestral de informes entregados aprobado por la jefatura de la DEOD

Porcentaje de evaluaciones territoriales con informe realizado	(Número de informes de evaluación territorial realizados/Número de evaluaciones territoriales contenidos en el plan anual de visitas y actividades)*100	100%	Plan anual de visitas y actividades aprobado por secretaria ejecutiva mediante resolución exenta. Informes territoriales elaborados por el equipo territorial y aprobados por jefatura de la DEOD.
Informes semestrales de resultados de satisfacción de usuario	(Número de informes de resultados de satisfacción de usuario/Número de informes de resultados de satisfacción de usuario contenidos en el plan anual de visitas y actividades)*100	100%	Plan anual de visitas y actividades aprobado por secretaria ejecutiva mediante resolución exenta. Informes semestrales de resultados de satisfacción de usuario aprobados por la jefatura de la DEOD.
Tiempo promedio de realización de talleres de orientación a la mejora	(Sumatoria de días hábiles transcurridos para la realización de talleres de orientación a la mejora/Número de Ralleres de orientación a la mejora realizados)	78 días hábiles	Reportes semestrales de Talleres de Orientación a la Mejora (TOM) realizados aprobado por la jefatura de la DEOD.
Porcentaje de informes de evaluación de dispositivos realizados	(Número de informes de evaluación de dispositivos realizados/Total de informes de evaluación de dispositivos planificados para el año)*100	50%	Informes de evaluación de visitas aprobado por la jefatura de la DEOD

<p>Porcentaje de establecimientos educativos capacitados en técnicas de uso y orientación de la información</p>	<p>(Número de establecimientos capacitados en técnicas de uso de la información/Número total de establecimientos en el plan de capacitación en técnicas de uso de la información)*100</p>	<p>90%</p>	<p>Plan de Capacitación en técnicas de uso de la información 2016 aprobado por el Secretario Ejecutivo mediante Resolución exenta. Reportes trimestrales de establecimientos capacitados en técnicas de uso de la información aprobado por Jefe de División de información a la Comunidad</p>
<p>Porcentaje de Talleres de orientación a profesores de educación básica realizados</p>	<p>(Número de talleres efectivamente realizados/Número total de talleres programados en Plan al año)*100</p>	<p>80%</p>	<p>Informe con n° de talleres de orientación efectivamente realizados aprobado por jefe división de la información a la comunidad. Listas de asistencia a cada taller de orientación realizado efectivamente. Plan de talleres de orientación a profesores de educación básica debe ser aprobado por secretaria ejecutiva mediante resolución exenta.</p>
<p>Porcentaje de Establecimientos Educativos con Visitas de Evaluación y Orientación realizadas de acuerdo al plan anual de visitas y actividades</p>	<p>(Número de Visitas de evaluación y Orientación realizadas durante el año 2016/Número total de visitas de evaluación y orientación contenidas en el plan anual de visitas y actividades 2016)*100</p>	<p>80%</p>	<p>Plan anual de visitas y actividades aprobado por secretaría ejecutiva mediante resolución exenta. Reporte semestral de visitas realizadas aprobado por los encargados o directores de macrozonas, según corresponda.</p>

Porcentaje de Establecimientos Educativos con Visitas de Aprendizaje de acuerdo al plan anual de visitas	(Número de visitas de aprendizaje ejecutadas por la Agencia durante el año/Número total de visitas de aprendizaje contenido en el Plan Anual de visitas y actividades 2015)*100	80%	Plan Anual de Visitas y Actividades aprobado por Secretaria Ejecutiva mediante resolución exenta. Reporte semestral de visitas realizadas aprobado por los encargados o directores de macrozonas.
Número de actividades de formación continua a evaluadores realizadas en el año	(Número de actividades de formación continua a evaluadores realizadas durante el año/Número de actividades de formación continua a evaluadores estipuladas en el Plan Anual de Visitas y Actividades 2016)*100	80%	Plan Anual de Visitas y Actividades aprobado por Secretaria Ejecutiva mediante resolución exenta. Listados de asistencia de la actividad de formación continua aprobado por el encargado o director de macrozona

### **Anexo 11: Jornada Territorial – 29 de junio de 2017**

Lugar: Barrancon 3240 (Casa Mayor Chena, sala de eventos), San Bernardo

Horario: 9:00 a 13:30 hrs

Confirmados: 160

Asistentes: 110

De la Agencia asistieron 4 personas: 1 persona se encargaba de sacar fotos y tener entrevistas de los asistentes, otra presentaba a la Agencia y la información institucional (jefe DIAC), otra se encargaba de la logística del evento junto a la productora y una última coordinaba la actividad del segundo módulo.

Actividad en la que fueron confirmados 63 colegios Municipales, 73 colegios particulares subvencionados y 16 particulares pagados pertenecientes a Santiago Sur (Paine, Calera de Tango, Buin y San Bernardo).

Esta actividad tiene frecuencia de una vez al año por sector, en el exponen sólo trabajadores de la agencia. Esta jornada es la misma que se realiza a lo largo del país.

El cronograma considera acreditación, palabras de bienvenida, un módulo de presentación institucional, coffee break, un segundo módulo de trabajo práctico, una actividad de cierre (plenaria del trabajo práctico) y palabras de cierre.

En la acreditación se entrega un kit que contiene: Periódico AgenciaOrienta, carpeta con presentaciones impresas de los dos módulos, cronograma de la jornada, folleto explicando herramientas de orientación digital que posee la Agencia, una tarjeta para escribir preguntas que la Agencia las responde en el segundo módulo o vía correo electrónico (dependiendo del tiempo) y una encuesta de satisfacción para poder ir mejorando la actividad. Acá también se toman los datos de los asistentes, que en este caso eran directores y profesores, lo que colabora a armar una base de datos interna para la agencia.

En el primer módulo, se realiza una presentación institucional de la Agencia en cuanto a sus funciones, su trabajo con respecto al plan de evaluaciones 2016 – 2020 (que es parte de la reforma en marcha), su visión del SIMCE junto a los otros indicadores de desarrollo personal y social, luego se explican de manera rápida las categorías de desempeño, los instrumentos de orientación que posee la Agencia y estudios que muestran estrategias para mejorar en cuanto a calidad.

En el segundo módulo, se realiza un trabajo práctico en cuanto al uso de datos que consta de tres partes: primero, se arman grupos para conocerse y dialogar en torno al entendimiento de datos y cuales serían pertinentes para las escuelas; después, se trabaja en torno a un proyecto que como grupo quisieran impulsar, los datos que necesitarían y los desafíos de la escuela y tercero; se presenta el trabajo realizado a los demás asistentes.

En general ambos módulos recibieron buena atención del público pero a medida que avanzaba el tiempo, la gente se iba yendo y no respondía la encuesta de satisfacción, lo que genera un sesgo importante en la encuesta a analizar ya que sólo responden quienes se quedan hasta el final de la actividad.

Para que se entienda el trabajo del segundo módulo se muestran a continuación dos exposiciones de grupos:

#### 1. Foco: Falta de participación de apoderados en el proceso educativo

Participantes: Colegios Mahuida, Bernardo Ohiggins y Luis Sepulveda. Todos de San Bernardo

Los desafíos son: Generar encuestas de satisfacción, ampliar canales de comunicación, implementación de tutorías a padres y apoderados, generar más instancias de apoderados, crear talleres para apoderados, tener un control de horas por asistencia.

Como desafío paralelo se menciona que se debe aumentar la asistencia de apoderados masculinos en pro de equidad.

#### 2. Foco Responsabilidad del alumno

Participantes: Colegios Boston College, Bélgica, Lo Pinos, Valles del Maipo y Montessori



Los desafíos son: registro de atrasos diarios, registro de trabajo y tareas, registro de asistencia a reuniones, generar incentivos y reconocimientos a alumnos, registro de reuniones con profesores y apoderados.

Con lo anterior, se podrá concretar más acciones para incentivar a los alumnos.

**Anexo 12: Entrevista realizada a encargada unidad de aprendizaje, encargados de división de orientación y evaluación de desempeño (DEOD), a división de información a la Comunidad (DIAC) y a Secretaría Ejecutiva.**

**Entrevista Trinidad Larraín – Encargada Unidad de Visitas de Aprendizaje – 10 de Noviembre del 2016**

**Se entiende que la calendarización de las visitas se hace a partir del encargado de planificación y control de gestión, pero, ¿cómo se ha definido la cantidad mínima de visitas a realizar? ¿Existen restricciones de un mínimo de visitas que deba realizar cada Macrozona?**

No, pero debe haber proporcionalidad en función de escuelas insuficientes vs escuelas a nivel nacional. En función de capacidad de cubrirlas con el equipo existente. Hay metas estratégicas que se definen dentro de un plan estratégico anual (documento).

**¿Se han realizado evaluaciones de las visitas y sus consecuencias en los establecimientos una vez realizadas? ¿Por qué no se genera una planificación entre la Agencia y el establecimiento para que pueda mejorar su calidad?**

La Unidad de Análisis y Evaluación, hay proceso de pilotaje. Hay proceso de mejoramiento continuo. Etapa continua de: Diseño-desarrollo-ajuste-mejoramiento.

Diseño hay mucha participación de los ejecutores de las visitas. Antecedentes nacionales e internacionales. Sistema de diseño y desarrollo de las visitas y que tiene etapas (pilotaje, ajuste, desarrollo, evaluación, prototipo). Cada visita va en una etapa diferente, en algunas se ven partes del dispositivo, otra mas complejo. Cada una está en un estadio distinto de su desarrollo, ha tenido diferentes evaluaciones.

**¿Cómo se definieron los tiempos en el proceso de realización de una visita (de cualquier tipo) hasta la entrega del informe al establecimiento?**

Departamento de diseño y desarrollo es el que está a cargo de diseñar la visita y los dispositivos, talleres, etc.

Fundado en un estudio. Con esos tiempos se definen los calendarios.

**¿Se han pensado alternativas además de realizar visitas para asegurar calidad? ¿Por qué la Agencia genera visitas de aprendizaje para entender cómo funciona un establecimiento de desempeño alto en vez de realizar espacios de interacción entre establecimientos?**

El portal de los profes está en construcción.

Instituciones tiene mandatos legales, ahora va a salir el portal de categoría de desempeño (a cada categoría de escuela se le darán recursos de orientación de la Agencia y desde el MINEDUC otros). Esto busca qué aportes se tendrán desde las políticas públicas.

No son más de 1000 las escuelas en medio bajo e insuficiente. 600 insuficientes. No se confirma.

3.500 univitridentes, tienen a todos los niños en un mismo curso. Eso no es más del 5% de las matrículas y son las que no pueden ser categorizadas.

### **¿Cómo se entiende el concepto de calidad dentro de la Agencia?**

Esta descrita por ley, en la ley general de educación, en la formación del niño en la actualidad. Artículo 2. En el sistema de aseguramiento de la calidad.

### **Una vez que se han hecho los informes de visitas de aprendizaje, ¿se vuelve a tener contacto con el establecimiento? ¿Se da un apoyo en las recomendaciones que se utilizan?**

Si, actividad llamada “análisis del reporte con la escuela”, ahí se lee con la escuela el reporte, se ve si se sienten identificados, que ajustes sugieren, corresponde a la práctica (validación del reporte).

Hay un acta y anexos se anotan las precisiones que anotan los establecimientos. Informe final es un insumo. Va el sostenedor también. En casi todos se buscan representantes de apoderados y de niños. En general, ajusten muy menores.

Después de las recomendaciones, si se tiene otro contacto y hay un registro de compromisos de mejoramiento. Se sube en una plataforma y se hace seguimiento a compromisos (que no es de control de gestión). Se ha preguntado en torno a la factibilidad.

Cuando hay recomendaciones, hay registro de mejoramiento.

El Ministerio es el encargado de ofrecer el apoyo. La Agencia orienta desde recomendaciones, no da apoyos presenciales. En cierre de la visita y en taller de orientación al mejoramiento también participan personas del ministerio (supervisores).

Informe se le entrega esto a supervisión (profesionales del MINEDUC, están a nivel local, dirección provincial) y podría hacerse desde ahí la consejería. Podría buscar un ATE, buscar alternativas.

Hay 42 departamentos, 500 supervisores. Cobertura de 20 establecimientos cada supervisor, pero deben enfocarse en los insuficientes (600 más bajos).

Además, se hizo un estudio de 200 visitas integrales y se está haciendo un estudio de cuál es la frecuencia en mayores o menores en distintos estándares, esto es,

dimensiones de la gestión en todas las escuelas. Con el fin de ver aspectos débiles en la gestión: liderazgo, gestión de personas.

Con visitas aprendizajes:

Libro "se puede" ahí aparecen hallazgos, marco teórico, etc.

Se están haciendo videos y talleres asociados a lo mismo de la publicación, lo que va saliendo de las experiencias.

Los flujos son diferentes, tal vez sea mejor concentrarse en uno, ya que será difícil de ahondar en sólo uno.

Hay una coordinación temporal: Prima el calendario de visitas y el SIMCE, el calendario se entrega a todo el sistema, se va ajustando.

La escuela genera compromisos a si mismos, no para la Agencia. En punto 4 se envía el informe

### **¿Cómo se escogen los pares evaluadores? ¿Quiénes la componen?**

Al principio se demoraban 50 días en llegar a la escuela, ahora van en 45 días. Porque hay pocas personas para revisar los informes. Dificultad de redacción es altísimo. Hay metas para la entrega.

La visita de aprendizaje es mucho más que ir al terreno y terminar el informe.

En implementación están los evaluadores. Jefe de macrozona dependen del secretario ejecutivo y representan a la Agencia en terreno, a la vez los profesionales de ahí eran solo evaluadores para ir a visitas.

### **¿Hay problemas cuando hay paralizaciones?**

Si, por ejemplo cuando hay Paro ANEF, las visitas se paralizan.

#### **¿Por qué?**

Las escuelas que adhieren si están en paro, si son municipales se tiene un problema. Además, las escuelas se mueven por el estatuto docente, escuelas paran por paro docente. El calendario siempre se está modificando por diferentes razones.

### **¿A quién son dirigidos los informes?**

El informe es dirigido a la comunidad escolar y al sostenedor. Son los clientes directos en el caso de visita integral y dfa (fortalecimiento de la autoevaluación).

En visita aprendizaje el destinatario es el resto de las escuelas, no la propia la escuela. Intercambiar y compartir esas experiencias con todas esas escuelas.

Dentro de mi unidad se está haciendo: 3 videos, 3 talleres, estamos haciendo prototipos de material de orientación. Sacamos el libro.

Los pasos son, Primero: visitas, Segundo sistematizar, tercer año: prototipos, cuarto año: ir a probar los prototipos.

Siempre tratando de seguir haciendo visitas y mejorándolas, generando más material, evaluando las visitas.

Para la Agencia, el cliente es: comunidades escolares y el resto de los actores de la educación

La Agencia evalúa distintas formas de acercarse a la calidad, evalúa todas las cosas y aporta información a la escuela: SIMCE, desarrollo personal y social, gestión.

Al ministerio también se le entrega este informe y además se identifican problemas que hay en el sistema. Ahora se ha hecho: ampliar la mirada.

Evaluar, para retroalimentar y así los profesores puedan generar sus propios sistemas de evaluación, la Agencia hace una prueba (online). Se puede bajar, se suben las respuestas y entrega orientaciones de cómo mejorar, y se entregan resultados a los profesores. Esto sólo lo sabe el profesor.

Piloto de 100 escuelas en la q se está trabajando en la evaluación formativa, sino que es forma de trabajo de niños en la sala de clases. Se van viendo formas de trabajo de manera constante, les dan tips a los profes para hacer retroalimentación constante.

Agencia aporta instrumentos evaluativos en todos los frentes, en ese sentido, orientan. Se sale del lenguaje y la matemática, también se está saliendo del accountability, hay un cambio de switch.

SIMCE: 3 pruebas: progresiva (pruebas estandarizadas pero los resultados los recibe cada profesor, sin nota para las toma de decisiones, diagnóstico médico), formativa (piloto para entregar estrategias metodológicas para q profesor pueda mejorar día a día) y la estándar.

**Esto en la línea de las decisiones profesionales. Esto aparece en el libro “se puede”.**

**¿Hay conexión entre las visitas?**

Hoy no existe comunicación, entre las recomendaciones de aprendizaje con las visitas de orientación y evaluación.

En previsita se deben buscar los antecedentes de los colegios. Ahora se tiene que hacer algo sistemático. Hay que ver vacíos que todavía no se diseñan.

El área de investigación ha hecho 3 estudios, estudian la calidad y su relación con las políticas públicas.

**Entrevista 1 a DEOD realizada el 24 de mayo del 2017**

**Cuando se habla de innovación, los que se encargan de ese trabajo, ¿van a las visitas institucionales para después proponer mejoras?**

Plan de innovación tiene asesoría externa es solo una parte, nosotros estamos trabajando con la escuela. Hay gente se está capacitando para el mejoramiento interno continuo. Internamente estamos avanzando con las escuelas.

Con eso la escuela busca para que la escuela lo pueda tomar y trabajar con un proyecto en sí de mejoramiento. El proyecto de mejoramiento continuo busca agrupar todo lo que la escuela tiene y poder canalizarlo esto en alguna parte. Esto busca articularse con los PME.

## **¿Cuáles son los instrumentos que actualmente identifica que son utilizados como orientación?**

Hay que entender bien la función de orientación de la Agencia. La función de orientación no la tiene sólo esta división. Evaluar, orientar e informar es donde se mueve la Agencia y pone límites acerca de su marco de acción. Aporta para que la función de orientación se desarrolle de mejor manera: insumos, conversaciones, discusiones, etc con las escuelas.

En relación a eso es el reporte de la escuela después de cada visita. Ese informe tiene ciertas recomendaciones. Tiene fortaleza, debilidades, recomendaciones.

Existen Reportes de buenas prácticas que orienta de alguna forma.

El reporte de visitas de aprendizaje que buscan resaltar lo bien hecho, después se transforma en un taller que se utiliza para todos. Con las visitas se llegan a 700 visitas. Se busca este material de orientación para que toda escuela que lo requiera lo pueda utilizar.

Un ejemplo de lo anterior es el libro de visitas de aprendizaje “se puede” que son 10 prácticas. En junio – Julio se publicará una sistematización de 200 escuelas en desempeño insuficiente para poder colaborar en la orientación a las escuelas de Chile. Esto es para encontrar un piso para avanzar de ahí en adelante. Hay cosas que ya están instaladas como trabajar con ATE, convivencias, etc.

Hay un segundo piso en donde los sostenedores se involucran poco, los profes siguen haciendo clases frontales. Es inédita y aparece de las mismas escuelas, es un reporte de orientación más a nivel institucional. Esta orientación da para que se piense como política pública como método de cambio.

El secretario ejecutivo posee conversaciones que se tienen con stakeholders.

Talleres que emanan de las visitas de aprendizaje, se realiza en la escuela donde se conversa del informe y a partir de ese resultado final uno busca armar un taller con la práctica que se publica en la web, se divulga a más gente. Se busca englobar para encontrar la práctica y poder plantearla a más espacios para que se replique en la web. De esta forma, el taller se transforma en una herramienta para las demás escuelas del país.

Las actividades de la última iniciativa no tienen relación con los talleres antes mencionados.

La división de información a la comunidad, tiene cursos online para directores (en base a la temática de los indicadores de desarrollo personal y social), como se pueden trabajar, como sacar mejor provecho de la escuela. No busca calificar, es bien informativo. Tenemos un call center que llama a estos directores para ver sus categorías de desempeño, se ofrecen los cursos online, ver resultados del SIMCE. Esto es ligar función de información y orientación.

Para esto también hay talleres hechos (ppts en la web), análisis de resultados de 45 minutos que pueden realizar en conjunto. Un taller del profesor para trabajar con los apoderados.

Dentro de los alcances presupuestarios que la Agencia puede tener. Esto que se hace en esa iniciativa está directamente vinculada a la DIAC y esa división tiene su propia área de contenido.

Hay otra división de logros de aprendizaje, que también elabora actividades de contenido para orientar para trabajar en si sus temas.

DIAC a veces pide ayuda para la elaboración de los talleres a elaborar.

### **¿Dónde están esos talleres?**

Agenciaeducacion.cl herramientas de orientación. Ahí se encuentra todo el material. Agenciaorienta.cl tiene la categoría de desempeño. Ahí tiene un banner que los lleva a la página de herramientas de orientación y la realización de talleres formativos.

### **¿Portal mi escuela es una plataforma de compromisos? ¿Por qué se separa de la plataforma agenciaorienta?**

Está pensado como una plataforma integral de acciones que tiene la Agencia. Portal mi escuela busca que el director que quiera buscar la información que quiera para que pueda ingresar en su portal todo lo que la Agencia tiene de información. Con eso que aparezca su perfil y no aparezcan diferentes plataformas. Aparte de eso, que tenga los compromisos de las visitas. Que esté todo.

La escuela reclama mucho que cada vez que ve algo, tiene que estar viendo su clave, es algo que está en desarrollo y ad portas de salir. Uno quiere reunir una ficha escuela que contemple matrícula y otros datos que también son importantes. Que le sirva a nosotros y para la escuela.

La plataforma de compromisos existe y la DEOD la creó, era una necesidad que hay después de la visita ya que recibe retroalimentación, esperaba su informe y entre una etapa y la otra no pasaban muchas cosas. Las Escuelas establecían sus propias tareas. En algunos casos, la escuela decía que ya había avanzado después de la realización de la visita y antes de la entrega del informe.

El tercer día hacen un compromiso y se sube a la plataforma. Después de dos meses se hace el taller para trabajar con el informe y se establecen nuevos compromisos. Hoy en día estamos muy articulados con el MINEDUC, se ha invitado al supervisor del MINEDUC para que él sea en base al compromiso siga trabajando. Este taller de 2 meses donde se suben más compromisos. La articulación con el MINEDUC sea completa, por lo que hizo y lo que pronosticó. Esta es una iniciativa de la Agencia con la intención de articular las escuelas.

A la 4ta vez que se tenga desempeño insuficiente puede perder reconocimiento de escuela. Al año 1 y 3 el plazo es demasiado corto por la capacidad, por lo que la acción del compromiso y articulación con SAC. Es una manera nuestra para ver a que se

compromete la escuela, que piensa la escuela cuando quiere comprometerse en algo. Ahí aparecen datos súper interesantes.

### **¿Se monitorea el cumplimiento del compromiso?**

Se hace cuando se cumple el taller pero no se hace monitoreo. La Agencia tiene una visión punitiva. No tiene carácter fiscalizador, todo lo que se hace es para que la escuela tenga estas alternativa. No es con el fin de fiscalizar lo que hace.

Hay escuelas que no cumplen los compromisos. Queremos hacer un seguimiento del compromiso pero con un fin de orientación. Se planea enfocar con la propuesta de material que hay en la web actualmente.

### **¿Cómo funciona actualmente el sistema de control y gestión dentro de la división? ¿y dentro de la Agencia?**

En la Unidad de planificación y control de gestión, a nivel Agencia se ve este tema. Hay una persona que lidera esto y trabaja con todas las unidades de planificación de las divisiones. Se monitorea todo lo que tenga relación con el control de gestión.

Metas de alta dirección pública, de la Dipres y de convenio de desempeño. Yo diría que principalmente lo que hacemos acá, lo que uno busca es llevar el monitoreo de las actividades y activar las alertas. Tenerlas a tiempo, dar las alertas cuando las cosas no van en el tiempo a la secretaria ejecutiva.

Hay metas que tienen que estar cubiertas al 100% y otras que no. Es una división que tiene muchas cosas definidas y que tiene que ver con los convenios desempeño de la Agencia. Participa en el monitoreo del presupuesto. Está pendiente del buen uso de los recursos.

### **¿Está de acuerdo con el Modelo Canvas Presentado?**

Faltan algunas cosas: SIMCE es una división y eso está cambiando. Del 2016 al 2020 se tiene pensado un nuevo plan de evaluaciones, reducción del SIMCE de 50%. Se eliminó prueba de segundo básico. Se instaló una evaluación progresiva, voluntaria para la escuela. No tiene ningún impacto para el puntaje y se toma 3 veces en el año para evaluar habilidades en la comprensión de lectura. En este nuevo plan de evaluaciones se ha relevado. Redujo las pruebas de 18 que había hasta el 2015 a la mitad. Es una oportunidad tremenda para que la escuela no esté ahogada.

Esto es con el fin de desarrollarse en lo físico, moral y ético.

El tema de mejoramiento es un tema piloto como formativa, están anclados a comprensión de lectura. Busca estrategias para que la escuela pueda evidenciar los avances de los estudiantes y poder tomar un plan de mejoramiento continuo que la escuela se proponga.

Lo está vinculado a un instituto de salud de escocia (IHI) que se menciona dentro del plan de innovación. En base al trabajo de instalar cierta práctica y la propagación

interna de la mejora fue cambiar la concepción. Se estudió el caso de Brasil con la cesárea y con eso las mujeres estaban convencidas de que era la mejor forma de tener un hijo, había que dar vuelta la dinámica social porque el parto normal era mejor. Lo que hubo que hacer era reducir. En esa línea IHI trabaja con otros organismos internacionales, ya han trabajado en educación en Chile.

**¿Qué opina sobre el plan de trabajo anual (una vez presentada la propuesta de rediseño hecha por el autor)?**

El trabajo tenía 125 actividades en algún minuto, por lo que estaba mucho más robustecido. Se fue acotando y se acotó teniendo actividades más concretas pero considerando que cada jefe de división tenga sus propios planes de trabajo.

Lo que tú me acabas de decir (ejemplo de indicadores para la actividad de la realización de talleres a directivos) la DIAC lo tiene, porque hay encuesta de satisfacción. Está el número extra de los indicadores que tú mencionas, por teléfono se pregunta y se envía el reporte.

Hay un mecanismo rápido de que el objetivo se realice con el medio de verificación si no que se cumpla lo que realmente se propuso. Yo creo que el plan de trabajo te da flexibilidad por si en alguna cosa haya que modificar en el camino. Pero en general lo que busca la Agencia se busca ir mucho más allá.

Hay que identificar si es una tarea de la división (orientar eficazmente a las escuelas de Chile), porque ya está acotado al número de visitas porque no cumple con el giro de la división, esta división esta solo en lo que es las visitas. Por lo que debe ser algo que vaya mucho más allá.

La división de estudio también debería tener un nicho de orientación. Una sola división debe tener muy claro y definido su foco de orientación.

**Entrevista 2 realizada a DIAC el 25 de mayo del 2017**

**¿Qué son los talleres para directores mencionados en el Plan de Trabajo Anual (en una iniciativa dentro del objetivo de “orientar eficazmente a las escuelas de Chile”)?**

El taller a directores Es presencial y considera diversos ejes para colaborar en la orientación. Ahora se realizará uno en Puerto Montt con 2000 directores. Si van haciendo orientación.

Talleres prácticos en el que se les coloca un caso (hay metodología definida). Ejemplo práctico real de la escuela, se les dice que analicen la situación y se hacen preguntas orientadas a que tomen decisiones.

Después ellos presentan ante el plenario lo que opinan. La idea es que en las escuelas hagan lo mismo.



Actividades como esta se realizan partiendo con el diagnóstico de que no hay reflexión en las escuelas al momento de tomar decisiones.

### **¿Esto tiene alguna relación con las visitas institucionales?**

Chile tiene 12.000 escuelas aproximadamente, las visitas institucionales llegan a 700 colegios aproximadamente. Estos talleres están pensados para el sistema completo (sin importar el tipo de financiamiento que usa el establecimiento). Se invita a todas las categorías a la jornada. Este ejercicio lo hacen en la visita de cierta forma pero acá va más guiado. Se hace de 9 a 13.30 – 14.00 horas.

Por lo tanto, no tiene relación con las visitas institucionales.

### **¿Qué opina sobre tener un único sistema de información y orientación?**

No estoy de acuerdo con la propuesta en cuanto a hacer una nueva unidad, como plataforma única está bien y es a lo que se aspira, en esa línea está correcto que tenga bajadas concretas del objetivo estratégico que ha definido la Agencia. Mi trabajo es poder llegar a más espacios. A principios de junio la idea es sacar un kit para poder sacar más material y que vaya en conjunto.

A la escuela se le entregará otro kit que será coordinado desde la DIAC para mostrarle a las escuelas que hay más instrumentos de orientación que ofrece la Agencia además de las visitas institucionales. La DIAC actualmente están capacitando a los evaluadores que realizan las visitas. Los evaluadores tienen espacio de capacitación interna. En enero la DIAC expuso, ahí se dieron cuenta que no tenían idea de lo que había dentro de la Agencia y desde la DIAC se empezaron a coordinar capacitaciones.

De manera sintética los principales instrumentos que existen actualmente en la Agencia para orientar son: Talleres, infografía, portal, visitas y estudios que son publicados en la página.

La propuesta de la unidad que propones debiera estar dentro de la DIAC. De hecho, ya se está intentando hacer esto desde una unidad pero con enfoques parecidos, no iguales.

### **¿Cuáles son los instrumentos que actualmente identifica que son utilizados como orientación?**

Además de realización de talleres online y presenciales, la DIAC tiene otros instrumentos que están consolidados en un documento que te enviaré vía correo electrónico.

Por ejemplo, una revista que se llama “AgenciaOrienta” que busca informar y orientar. Acá se colocan casos de visitas de aprendizaje, identificando buenas prácticas para que las escuelas lo puedan replicar.

Por lo anterior, la DIAC ha dado un giro en su rol, ya que no está solamente informando sino que también está orientando a partir de sus diversas herramientas/dispositivos.

### **¿Cada cuánto sale la revista?**

Cada 4 meses.

El material impreso le llega a todos los directores de Chile. En la sección de “herramientas de orientación” en la página están los talleres online disponibles.

Las principales herramientas de esta división son talleres, diario, informe de entrega de resultado (en el capítulo de orientación).

Una vez al año se les hace un test de usabilidad de las herramientas. De hecho, nuestra división está levantando una plataforma piloto para poder automatizar de mejor manera las encuestas de satisfacción que posee 3 preguntas de selección múltiple:

- La extensión del producto le parece: Aceptable, moderada, mal
- Considera que el producto sirve para: Informar, orientar o evaluar.
- La comprensión del producto es: Sencilla, algo compleja, muy compleja.

### **¿Cómo funciona actualmente el sistema de control y gestión dentro de la división? ¿Y dentro de la Agencia?**

Hay un espacio consolidado desde secretaría ejecutiva que coordina los demás equipos de control de gestión. Nuestra división tiene indicadores de gestión interna pero no te lo puedo compartir.

Dentro de la división, se tienen indicadores de gestión interna que no te puedo compartir. El plan de trabajo en cierta medida es un instrumento para que la Agencia pueda tener mayor financiamiento, por lo tanto los indicadores, hitos de logro y medios de verificación no van a ser tan estrictos. Lo que sí es preocupante es que las divisiones deben tener sus indicadores de gestión interna porque no es suficiente lo que aparece en ese documento.

### **Si la DIAC tiene un rol importante dentro de la función de orientación, ¿Por qué es la DEOD la división responsable del objetivo estratégico de “orientar eficazmente las escuelas de Chile”?**

Porque el orden que se ha dado en el plan de trabajo anual está bajo la mirada de que cada división esté a cargo de un objetivo y en ese sentido la DEOD se hace cargo de ese objetivo porque hay una mirada de que la principal herramienta son las visitas institucionales para orientar y estas solamente tienen un alcance de 700 colegios. En cambio, con las actividades que se realizan en la DIAC, en sólo una actividad llegamos a 200 colegios como te mencioné anteriormente, y eso que nuestros recursos monetarios son mucho más acotados que el de las visitas.

Por esto, si hay una unidad que intente ordenar las diferentes herramientas que la Agencia utilice para orientar, debiera estar en la DIAC.

### **Continuación de la entrevista realizada el 2 de junio del 2017**

### **¿Cuáles son los instrumentos más importantes para ti en la orientación que hace hoy la Agencia?**

Hay varios. Pero intentando sistematizarlos hay que destacar uno que está en versión piloto aún que se preocupa de que la información esté integrada proveniente de la superintendencia de educación, de la Agencia y del MINEDUC para que en función de esta información sistematizada, pueda tomar decisiones la escuela.

Ahora, si esto se mira como herramientas de orientación, estas se pueden clasificar en:

- Visitas Institucionales
- Jornadas territoriales: Esta se realizan a directores, sostenedores y docentes en modalidades progresivas, formativas y de mejoramiento.
- Digital + Físico: Talleres descargables, videos, agenciaorienta.cl, Seminarios, estudios y publicaciones de experiencia de visitas.
- Formularios e indicadores para escuelas: Estos buscan entregar recomendaciones a partir de los resultados del SIMCE y de IDPS (Indicadores de desarrollo personal y social) diferenciando por actor educacional: (i) IRE (informes resultados educativos) a directores, (ii) IRE a docentes, (iii) IRE a Sostenedores (iv) IPA (informe apoderados) a Apoderados y (v) informes SEREMI.

De todos estos instrumentos, para mí los más importantes son: Jornadas territoriales y talleres descargables (que están disponibles en la página).

### **¿Qué opinas de la unidad de planificación para hacerse cargo de estos instrumentos?**

A la Unidad de Planificación le hace falta una mirada más estratégica, que hoy día es solo administrativo. Se encarga de recolectar toda la información para poder reportar. Para los indicadores CDC, indicadores H, los indicadores ADP y los propios del plan de trabajo anual.

Ellos solo se encargan del cumplimiento de los indicadores, por lo que su trabajo es un tema meramente administrativo (ese es su modelo de negocios).

### **¿Cada cuánto se reúnen todos ellos?**

No sé, no manejo esa información. No sé si existe esa articulación. Si existe, es solo para hacer el pedido de la información de respaldo. No para pensar estratégicamente.

Además de las encuestas de satisfacción que me mostraste en esa plataforma que está en modo piloto, ¿se utiliza para todas las herramientas?

Evaluamos todos los dispositivos/productos a partir de focus group, entrevistas por teléfono, etc. Contratamos a una Agencia externa que genera una muestra representativa a la que le hacen las preguntas acerca de los dispositivos y de esa forma nosotros después en función de los resultados evaluamos medidas a tomar. La plataforma piloto que te mostré es para poder ir evaluando también los diferentes dispositivos pero durante el año de manera paralela y complementaria para tener la información antes. A la Agencia que te mencioné la contratamos en noviembre, entonces para no esperar tanto queremos ir realizando esta evaluación.

Tenemos esos resultados consolidados en un documento (debo evaluar si puedo compartírtelos).

La presentación de lo que tú me enviaste muestra todos los dispositivos que se realizaron durante el 2016, ¿por qué no salen en el plan de trabajo anual?

Porque está mal pensado, el objetivo estratégico de orientar eficazmente a las escuelas de Chile debe ser tanto una tarea de la DIAC como de la DEOD.

Esto con seguridad está en la CDC o en el ADP, en el mío si está al menos.

### **¿Dónde puedo encontrar los indicadores ADP?**

Puede ser por transparencia o preguntándole al jurídico. Ahí te darás cuenta que esto no cuadra.

Luego de haber presentado la propuesta de rediseño (desde una perspectiva de la creación de una plataforma única de información y orientación, definición del rediseño de una unidad y cambio de paradigma en cuanto a las tareas y divisiones responsables para el objetivo estratégico de la Agencia), ¿qué opinas sobre que exista un espacio de diálogo simétrico entre la Agencia y los colegios?

No existe hoy, no existe un plan con directores que intente levantar esta información. Sería bueno que existiera.

### **¿Quién debe tener esta propuesta dentro de su división?**

Al hablar del sistema, ese sistema de orientación que se creará debiera estar a cargo de la DIAC.

La plataforma no la puede gestionar la Unidad de Planificación.

La evaluación de los instrumentos lo está viendo cada división, se debiera ver cuál es el análisis de las visitas luego de tres años y evaluar su impacto.

Es difícil evaluar a las escuelas que reciben una jornada territorial, porque la intención es que a partir de la práctica que se le enseña es que después lo apliquen en su escuela.

En términos concretos, a una jornada no se le puede pedir que pueda mejorar en categoría después de la jornada.

### **¿Se monitorea eso?**

No, no se mide. Imposible medirlo.

El espíritu de la jornada es que pueda replicar el caso que se vio en la jornada y replicarlo en su escuela.

### **¿Qué opinas de la propuesta de rediseño?**

Esta buena la idea, el tema es como se lleva a la práctica, se debe evaluar bien que debe liderar esto. Yo creo que la DIAC es la que debe estar a cargo de esta tarea, las visitas sólo se encargan del orden de 700 escuelas.

Estoy de acuerdo también con el tema de una plataforma única.

Hay que ver el tema de la sinergia entre tantos indicadores, no tiene mucho sentido el tema de que haya indicadores para cada institución, que no conversan.

### **¿Estás dispuesto a que la DEOD la lidere?**

No, tiene que pensarse desde otro punto de vista. Debiera haber una unidad de inteligencia que esté en la DIAC ya que nosotros tenemos el manejo de todo lo que sale y de lo que entra. Pero en esta unidad puede haber trabajadores de la DEOD.

### **Casi todo. Pero faltan las visitas institucionales**

Bueno pero basta con que ellos entreguen un reporte que pueda alimentar a esta unidad de inteligencia. Pero debe ser gente que esté asociado al tema, no puede ser la unidad de planificación, deben estar conectados con la escuela y esos equipos están en la DEOD y en la DIAC.

### **¿Puede ser una unidad mixta que pertenezca a la DIAC y a la DEOD?**

No, porque debe haber alguien que lidere esa unidad, no puede quedar en el aire.

¿Cómo generas este espacio sin molestar a las visitas institucionales, esto es, a la DEOD?

Está difícil. Las visitas son sólo para las escuelas insuficientes.

### **¿Todos los otros instrumentos de orientación están a cargo de la DIAC?**

Si, todos excepto las visitas.

### **¿Los instrumentos nuevos como los de mejoramiento de comprensión lectora también?**

No, los nuevos son un software (programa que busca mejorar la comprensión lectora) que están a cargo de la DELA.

### **¿Cómo se distribuyen los recursos de la Agencia en estos diferentes instrumentos?**

En valores aproximados, hay muchos elementos. La DELA (división de evaluación de logros de aprendizaje) gasta 20.000.000 aproximadamente en hacer la prueba SIMCE (diseño, supervisión, aplicación, distribución, etc.).

Para el caso de la DIAC, se tiene que 1.000.000.000 aproximadamente son gastados para la impresión y distribución de resultados SIMCE y de los otros indicadores de desarrollo social (junto a las recomendaciones). Con eso se va el 50% aproximadamente de nuestro presupuesto.

El resto se usa principalmente en los diferentes instrumentos que se usan en la división:

- 250.000.000 en las jornadas para directores y sostenedores.
- 160.000.000 en el periódico de “AgenciaOrienta”.
- 50.000.000 en el programa radial de “AgenciaOrienta” que sale en Cooperativa.

### **¿Cómo se definen los criterios para escoger las jornadas territoriales?**

El criterio principal es que haya la mayor cantidad de escuelas por lo que se tienen como puntos prioritarios las ciudades más grandes para invitar a los colegios de alrededores y ciudades cercanas.

Si o si deben estar todas las insuficientes invitadas, también se invitan a las escuelas de categoría medio y altas para poder compartir y tener diversidad. En este mismo ámbito se intenta que hayas de los 3 tipos (municipales, privados y subvencionados).

Los grupos deben ser de la mayor diversidad posible y la idea es que ellos después repliquen con sus equipos y colegios.

### **Entrevista trabajador 2 de la DEOD realizada el 13 de junio del 2017.**

**Hay un espacio en donde se reúne la unidad de control de gestión de cada división se reúne con alguien más arriba (de secretaria ejecutiva), ¿Cómo se llama ese espacio?**

No tiene nombre, la coordina el jefe de la Unidad de Planificación (que es a nivel de secretaria ejecutiva). Más que coordinar pide rendición de cuentas para el control de gestión de las otras divisiones.

**¿Cómo encuentras ese espacio? ¿Tú eres el que va a esas reuniones?**

A veces voy yo o a veces van otras personas.

**¿Estás de acuerdo con la afirmación de que ese espacio es sólo para rendir cuentas para evaluar el cumplimiento de los diferentes indicadores?**

Si, estoy de acuerdo. Si se pide el cumplimiento de los indicadores y metas independiente de lo que signifique eso. El sentido de las metas si es que se revisa, se hace en un comienzo, cuando se enuncian y elaboran. En esa elaboración nosotros participamos levemente con comentarios o apreciaciones, o modificaciones menores que muchas veces no son tomadas en cuenta. Por lo tanto, estas nacen de secretaria ejecutiva en conjunto con la Unidad de Planificación.

**¿Es en este espacio donde se hace seguimiento del cumplimiento de metas del plan de trabajo anual?**

Si, en ese espacio.

**¿Cuál es la periodicidad de estas reuniones? ¿Una vez al mes?**

Es que más que reuniones son solicitudes que pueden ser por correo. No es necesario reunirse. Tenemos una planilla compartida que reúne los indicadores de plan de trabajo, CDC, etc. Acá se va reportando mensualmente el avance de las metas y medios de verificación en el caso que corresponda. Si no alcanzamos en el tiempo que corresponde, nos empiezan a presionar para que los entreguemos independiente de las razones.

La periodicidad que nosotros tenemos que dar el reporte es mensual y por mail, pero por espacio físico no. Si nos juntamos es para aclarar ciertas cosas.

**¿Cuál es el mecanismo cuando se va mal con respecto a una meta? ¿Qué se hace?**

Cuando nosotros vemos la alerta de que no se está cumpliendo una meta, se revisa todo el proceso para ver en donde se puede mejorar con el fin de cumplir con los indicadores.

**¿Cuándo me mencionas “alerta” es que existe un sistema de alerta o ustedes lo ven?**

No, es humano. Hay metas que las medimos mensual y otras que son un reporte o informe de algo. Hay metas que son tiempo y esas las vamos evaluando periódicamente. Si no se cumple, es que se replantean los procesos y se debe dotar de más equipos, etc.

**¿Cómo se mide el impacto de las visitas institucionales?**

Buena pregunta. Hoy no tenemos ninguna medición lista. La división de estudios, está haciendo un estudio para poder medir ese impacto. No sé cuál es la metodología específica.

**¿Esto se está haciendo o planeando?**

No, se está haciendo desde la división de estudios. Este semestre debería estar. Ya que nos pidieron que el grupo de control de gestión lo fuéramos a ver durante el primer semestre.

**¿Tienes alguna noción acerca de cómo medir el impacto en las visitas?**

El indicador más directo es la categoría de desempeño que nos hace visitar a los colegios. Si el colegio sale de la categoría, significa que está mejorando. Ahora, evaluar si este salió por las visitas o por otra razón es lo difícil de medir. Ya que si está intervenido por múltiples instancias (como cambiar de director) entonces es una dificultad. Pero el objetivo es que puedan mejorar en cuanto a resultados del SIMCE.

**¿Existe un mecanismo de evaluación de razones por la que una escuela mejora en categorías de desempeño?**

No, no lo conozco y no sé si es parte de la metodología que está haciendo la división de estudios.

**¿Se tiene documento de evaluación de las visitas en cuanto al impacto?**

No, lo único que tenemos (que no es impacto) que son las encuestas de satisfacción a los directores de los colegios, pero eso es una percepción.

**¿Se hace un análisis con las encuestas de satisfacción?**

Si.

**¿En que está enfocado ese análisis?**

Se presentan los resultados, se hace un reporte.

**¿Su encuesta de satisfacción son preguntas abiertas o tienen selección múltiple?**

No, son del estilo de liker, te entregan una afirmación y tú debes decir si estas “muy de acuerdo” o “muy en desacuerdo”, etc. No sé si tiene una parte abierta pero te la podría compartir.

**¿Cuáles son los 3 instrumentos/dispositivos de orientación de la Agencia que tú destacarías?**

Las visitas integrales, los informes de resultados de los puntajes SIMCE y en el tercero tengo la duda entre evaluación progresiva (sé el objetivo pero en teoría como funciona pero no lo he visto) y los talleres de orientación (descargables).

**¿Para la evaluación de resultados ustedes ocupan encuestas redactadas por ustedes o utilizan un externo para su elaboración?**

No, son internas, diseñadas, elaboradas y revisadas internamente.

**En el plan de trabajo anual hay dos siglas que no entiendo, ¿Qué es SE? ¿y DES?**

Secretaria ejecutiva y dirección de estudios (o a veces también la llaman DIEST).

**En el plan de trabajo está la lógica de 5 objetivos estratégicos asociado a 5 divisiones. ¿Estás de acuerdo con esa afirmación?**

En parte sí, pero en parte no porque tiene sentido que la DEOD se adjudique el objetivo de orientar a todas las escuelas pero dentro del objetivo que está dividido en iniciativas y actividades, se tiene que algunas tienen responsables de otras divisiones. Pero como está dentro de este objetivo, nuestra división es la responsable de que otras lo hagan, por ende, le debemos hacer control de gestión.

Nosotros le pedimos a DIAC, DELA como van con aquellas actividades. Al principio solo se enfocan en su objetivo estratégico y no en las actividades que deben cumplir que están en otro objetivo estratégico. Entonces a principio de año pasa que no hay mayor preocupación de estos objetivos estratégicos, o no las conocen porque los títulos no son muy claros, esto es poco eficiente y después nos empiezan a reportar las divisiones de sus trabajos que para lo único que sirve es que en vez de reportarlo la división que estaba a cargo, lo debo reportar yo como DEOD.

Hay un paso extra en el cual yo debo catetear a otros, y otros me deben catetear a mí, por lo que es súper engorroso.



**Dentro de la DEOD el principal instrumento de orientación son las visitas institucionales. ¿Hay otro instrumento que desarrolle la DEOD de orientación?**

Lo que pasa es que cada visita tiene dentro de ella varios instrumentos. Por ejemplo la pauta de observación de clase que te permite ir a la clase y observarla para poder identificar diagnóstico común y tener resultados estandarizados.

Gran parte de la primera parte del año, hubo un enfoque en mejorar esta herramienta, en cómo implementarla correctamente, en como transferir los conocimientos a los evaluadores para que la pudieran aplicar correctamente, acompañarlos en las visitas, etc.

Ahora, la división está centrada en los ajustes a la VFA (visita de fortalecimiento en la autoevaluación), pero en general todo gira en torno a las visitas (el resto son satélites).

**Luego de una presentación de la propuesta de rediseño, ¿el call center que tiene la Agencia sirve para que las escuelas puedan pedir ayuda?**

Si, pueden pedir ayuda pero para temas súper puntuales, tengo problemas con el SIMCE, no puedo entrar a la plataforma, etc. Pero no así algo como “necesito ayuda para mejorar mi calidad”.

Igual creo que acá puede entrar más el Ministerio. Esto es como una asesoría y en estas orientaciones puede que el MINEDUC sea el indicado.

La oficina de reclamo y sugerencia tenemos la plataforma en donde llegan muchas consultas más domésticas.

**¿Tienen definido cuando visitar a una escuela si esta pasa de categoría insuficiente a medio bajo o viceversa?**

No, todavía no.

**¿Existe un documento en el cuál exista un consolidado en el cual se sepa que instrumentos de orientación se han utilizado en las escuelas?**

No, no lo sé.

**¿Estás de acuerdo con la propuesta de rediseño? ¿Qué crees que hay que cambiar?**

Estoy de acuerdo con la propuesta pero con la plataforma no veo mucha diferencia con lo que se está pensando con “Portal Mi Escuela” o incluso con la página de la Agencia que ya tiene cosas juntas.

Claro, habría que pensar en integrar la orientación telefónica en un sistema integrado que entregué información para nosotros interna y lo de la minería de datos, que algo nos entregue de manera fácil a la interna.

Lo demás es más llamativo.

**¿Existen espacios de colaboración con las escuelas?**

En las visitas existen estos espacios. Tenía entendido que en las jornadas territoriales pero dado que me dices que no, entonces no sé si sean los suficientes.

**Esta unidad que debiese hacerse cargo de lo mencionado en la propuesta, ¿a qué división debe pertenecer?**

Hay una unidad nueva que se creó hace poco, “Unidad de Mejoramiento de Innovación” y que se hace cargo de una mirada transversal a todo lo que hace la Agencia y cómo mejorar de cierta forma lo que ya existe. Esta trabaja directamente con secretaría ejecutiva.

El problema es que es difícil encasillarlo ya que estas trabajando con instrumentos de diferentes divisiones, entonces es difícil adjudicársela a una sola división. Estaba pensando en una línea más transversal. Me calza con lo que hace esta unidad.

**¿Estarías de acuerdo con qué la DIAC pudiera hacerse cargo de esta unidad?**

En cierta forma si, ellos están a cargo del Portal Mi escuela, hace harto tiempo. Pero ya es una opinión personal que la DIAC no funciona muy bien en este tipo de cosas, es por una apreciación personal que no les daría la confianza para que se hagan cargo de esto. Teóricamente si, podrían ser ellos pero en la práctica no.

El portal mi escuela la DIAC lo tiene hace 2 años y no ha pasado nada. Los proyectos que hemos tenido con la DIAC no han funcionado como yo creo que deberían funcionar, por eso no tengo tanta confianza.

**¿Hay algo que tú identifiques que sea imprescindible para la plataforma única de información y que no se esté considerando en el portal mi escuela?**

Yo lo veo como una mezcla entre el portal mi escuela y un CRM. Que no sea solamente un lugar donde la escuela pueda encontrar todas las herramientas que les ofrecemos sino que además, nosotros podamos sacar de ahí información de todo lo que hace la escuela en esa plataforma y poder hacer minería de datos y saber cómo se está comportando la escuela (ayudándonos a tomar decisiones) y no sé si el portal mi escuela lo tiene pensado de esa forma, pero esto sería lo distinto.

**¿La Agencia puede decir un número concreto de a cuantas escuelas llega?**

Sé que la DIAC sabe cuáles colegios le han descargado sus talleres así como también de evaluación progresiva se sabe quiénes pasaron a la segunda etapa. De alguna forma se mide cada uno de ellos.

**Pero ellos no saben que colegios visitan ustedes, entonces no se cruzan los datos...**

No, no sé si se puede hacer eso hoy en día.

**Con la propuesta de rediseño se podrá saber eso...**

Y no sólo el número de colegios sino que cuáles colegios.

**Viendo el plan anual de visitas donde había un presupuesto asociado y en función de los objetivos de la Dipres se tiene asignado un presupuesto de 6.000.000.000 para las visitas institucionales, ¿considera el sueldo de los trabajadores?**

Si, considera el sueldo de los trabajadores. En su gran mayoría el presupuesto se gasta en tiempo y sueldos. Un mes por 3 evaluadores a 1.500.000 cada uno, serían 4.500.000 en una pura visita. El resto es marginal, teniendo 100.000 en encuesta, 200.000 en viáticos, reembolsos.

Nosotros para el cálculo de este requisito. Como toda la división trabaja en función de las visitas, esto se calculó como un costo indirecto (como procesos). Por lo que el presupuesto se divide por la cantidad de visitas.

**Entonces una visita tiene un costo de \$9.000.000 aproximadamente...**

Pero que básicamente son sueldos de la persona. Es por eso. 50 personas trabajando en la división más los 200 evaluadores, son los \$9.000.000.000 que se van en las visitas.

No sé si medir el impacto de cada instrumento sea correcto. Quizás se tenga que ver como si un colegio que recibió de todos los instrumentos de orientación si tuvo impacto, como sinergia. Pero no tengo idea de impacto desde las políticas públicas.

**Entrevista Grupal a Secretaria Ejecutiva – 5 de Julio del 2017**

Asistentes:

- Carlos Henriquez – Secretario de la Agencia de Calidad de la Educación
- Alejandro Hidalgo – Jefe de la División de Evaluación y Orientación del Desempeño
- Verushka Alvarez – Jefe de Asesores
- Luis Aranguiz – Jefe de Unidad de Planificación
- María Pía Martin – Profesora Guía del Trabajo de Título

**Luego de explicar la propuesta de rediseño. ¿Qué opinan con respecto a la propuesta de rediseño? ¿Qué agregarían o creen que se deba sacar de la propuesta?**

Carlos: No le dije a Cristóbal (jefe de la DIAC), quizás hubiese sido bueno. Hemos detectado un problema en el que hemos avanzado en el valor público con los cinco objetivos, pero tenemos una dificultad de articular en torno al propósito del objetivo y no de la división que esté a cargo. Yo creo que el 2016 tuvimos una complicación que con el Lucho la vimos, que la división hacía más de lo que estaba a cargo del objetivo, que por un lado era Alejandro que estaba a cargo de orientar pero Cristóbal también tenía y más que articularse, lo hacía desde su objetivo estratégico que era posicionarse y una de las dificultades en nuestro análisis fue.. Mira un poco lo que tú dices yo creo que es súper bueno porque además es súper evidente porque al principio nosotros no nos dimos cuenta de que estamos orientando desde distintos mecanismos y a las escuelas

nosotros somos la Agencia y eso es súper relevante. Segundo algo que no nos ha resultado que tiene que ver con lo que nos dices tú, integrar los distintos tipos de orientaciones, pensando en la escuela, pensando en nosotros, y pensando en optimizar los productos que utilizamos, que tiene 3 temas, ósea, pensar en la escuela que si le llega la visita ojalá que el resto de las otras cosas le hagan sinergia con el dispositivo mayor de la Agencia que es el presencial y que el resto hicieran sinergia con eso y por otro lado, que con el conjunto de información que nos pasaba la escuela, el tema es que la escuela nos decía que la semana pasada habíamos ido por un piloto del SIMCE y claro, llegó el equipo que no sabíamos que estaba, ahora estamos empezando a trabajar en esta coordinación, pero que además tiene un tema de costo – efectividad, que es un paso mayor, que es como después de la visita, **hacemos sinergia con lo más pertinente dentro de nuestra agencia de orientación**, por tanto creo que tu das cuenta en un problema real para nosotros que no vamos a solucionar de aquí a marzo del 2018, pero que yo sí creo que vale la pena ir viendo que paso uno puede ir dando.

Yo creo que es súper bueno acá lo que planteas en términos de un sistema de orientación que coloque en el centro a la escuela, osea como para hacerlo coherente en esa línea. No sé si la palabra sea unificar pero desde la perspectiva de la escuela se hace más entendible, independiente desde el dispositivo que llegamos es como coherente y articulada más que sea única. A una escuela como tú decías llego con la visita, llego con el taller y a otra escuela puedo llegar con nada o a otra escuela puedo llegar con todo, el tema es como eso es coherente y articula dependiendo del estadio de desarrollo, yo le entrego los productos, cosa que hoy creo que lo hacemos con visitas pero no con todos los productos, que verifique el buen desempeño y para el logro de resultados esperados con el fin de incrementar la población atendida y no es sólo incrementar, sino que es hacer sinergia, focalizar e incrementar. Creo que tu das en el centro porque no es solo hacer más, puede que yo el próximo año tenga el mismo presupuesto y no voy a hacer más, si yo creo que tiene que ser sinergia entre los productos e idealmente en que si todos somos una escuela en los que tenemos menos capacidad, ahí yo que focalice versus lo que tienen más capacidad, les llegue lo que sea más pertinente para ellos. Aunque no incrementemos nada, mira el próximo año no tenemos plata y nos sacaron, incluso en ese sentido este proyecto tiene sentido porque nos hace ser mucho más articulado de lo que estamos siendo y en eso tu estas bien, yo creo que el problema tiene que ver que parte desde lógicas distintas porque uno es un dispositivo y el otro parte por web o presencial, pero que claramente son parte de un mismo conjunto que es finalmente orientar a la escuela para que mejore, pero como somos sector público uno tiene el track de por producto y no desde la perspectiva del beneficiario o del que queremos potenciar, por eso digo que es central lo que tu mencionas.

Yo creo que está súper bueno el esquema de esta unidad propuesta y creo que vale la pena darle un par de vueltas, un poco con el Lucho estamos haciendo un poco de eso de verificar de las actividades declaradas en el plan y estamos tratando este año, asegurar la transparencia de la comunicación de los dispositivos, yo creo que todavía no hemos logrado, hay un CRM potencial en esa línea, mi idea es que independiente de un CRM que se demora 6-8 meses y nos asegura que resulte, es como unificar bases

de datos pensando lo que tú dices, al menos algo básico, tener a la escuela la oferta que le estamos entregando independiente de que el dispositivo que finalmente les demos. Asegurar las visitas institucionales yo creo que estamos clarificándolo eso en términos de lo que estamos haciendo y por eso creo que es súper pertinente lo que tu dices. Orientar de manera oportuna y continua a los establecimientos que no están siendo ordenados, creo que esta información permitiría focalizar y por esto está súper bueno en esa línea. Potenciar ambientes colaborativos entre equipos técnicos, nosotros no lo hemos tenido propiamente tal, hemos tenido una mesa de orientación, pero esta no ha tenido un propósito tan explícito como esto, pensando en la escuela y en productos concretos, más allá de la orientación que esta como lo que necesitamos ordenar y crear un sistema de orientación que logre ayudar en la toma de decisiones que deben realizar actores educativos que también lo comparto. A mí me gusta mucho este tema, ayuda mucho en focalizar este tema, Lucho yo creo que vale la pena darle una vuelta a propósito de lo que hicimos el primer semestre y de los ajustes para el segundo. Pero súper bueno, súper buena tu propuesta.

Nosotros tenemos orientación telefónica, tenemos orientación presencial y digital, por eso digo que es súper pertinente, es que nos cuesta un montón coordinarlos. Me entiendes, y tu das en el clavo con el análisis anterior, se entienden como dispositivos aparte, quiero ser más detallista, tenemos 3 call center, el de SIMCE, el de progresiva y el de a ratos lo llamamos así que es por visitas y estamos articulando pero no (y por eso digo que tu identificas el problema mayor que es coordinarse), le estamos diciendo/obligando que articulen la información con el Lucho, pero no tiene esta lógica más sistémica que tú nos estás proponiendo, por eso creo que es súper buena en esa lógica.

Encuentro súper bueno esto (lógica CRM) desde la lógica nuestra, pero también tiene valor desde la perspectiva de la escuela que en definitiva, si uno pudiese mapear, porque en definitiva, la escuela pudiese decir tal cual como hace la visita, y nosotros podemos saber y decir “usted tiene 8 productos al cual puede acceder” y que ellas le dijeran al término de la visita que es lo que más necesitaría, decirle “mire, hay en segundo semestre una jornada donde están todos estos talleres descargables, etc.”, aunque solo le podamos enviar los talleres descargables y no podamos enviarla a la jornada por un tema de cupos, pero hay un tema de satisfacción en términos de que te declaré y que si a ese director o a ese equipo directivo le llegara en los 30 días siguientes los talleres, porque están disponibles para todos pero el tema es que en la cultura escolar nadie entra a la web, es algo impresionante, que le llegara un mail personalizado en el que se mande “se hizo una visita agradecemos tu información y aquí van los talleres descargables” la satisfacción con nosotros, me entiendes que desde la otra perspectiva del usuario, yo encuentro que esto sería mostrar cosas que ya tenemos, si le mandáramos que es lo que quiere y desde algo súper trackeado yo creo que esto aportaría más valor.

Sólo tengo una diferencia contigo mayor, que yo me reniego a que sea una unidad nueva. Las unidades no solucionan los problemas, porque aunque haga una unidad, no va a solucionar la falta de articulación que tengo entre DEOD, DIAC y planificación si no armamos una cultura que finalmente uno termine apropiándose de esto. Por eso te

digo, estoy de acuerdo con los objetivos, tu trackeas bien el mapa en términos del marco, si esto funciona, entonces uno dice que la unidad puede valer la pena porque esto es tan grande. Yo siento que si uno sofisticara esto le puede sacar mucho tema, pero me da miedo como transformarlo en una unidad porque por ejemplo el tema de mejoramiento, sin ser unidad fuimos aportando mucho valor, y al transformarlo en una unidad, no hemos hablado esto pero yo creo que sigue aportando valor pero no es como se esperaba porque siendo unidad esto se iba a expandir, yo no tengo esa impresión, solo que formalizamos algo. Vale la pena si es que uno lo hace después de un momento, pero es más bien el mandato a una división o unidad existente, con algún jefe de proyecto. Porque me da miedo que tu montaras esta unidad pero si no sensibilizas, si no haces sinergia, si no hay trabajo colaborativo, si no hay una planificación que sea capaz de montar esto, por más que montáramos la unidad (porque hemos tratado, no es tan fácil), esto espacios de sinergia uno los pasa a segundo plano, ya que se deben cumplir con ciertos objetivos, peor no ha sido una mala disposición. A mí lo que me da miedo es que si fuera una unidad, porque el tema es de costo – efectividad, no sé si me embarcaría en un proyecto nuevo y caro.

Luis: De verlo rápido me surge sólo una pregunta porque este es el diseño, yo no sé si exploraste acá las posibilidades organizacionales. A mí siempre me ocurre que yo trabajaba en un lugar que era el sistema de atención, no teníamos muchas atribuciones pero teníamos voz para articular a 20 tipos pero no éramos los dueños, entonces todos seguían dueños de sus negocios que es lo que se pierde al crear una unidad al quitarle trabajo a las existentes y de esta forma validarse. Pero cuando uno es sistema, siempre siente que su labor es coordinadora, se justifica y desde la planificación lo tratamos de hacer pero en este estudio, no sé si lo hiciste tú, son las posibilidades organizacionales.

Venimos con un espacio del MINEDUC, venimos con el fondo con el tema de coordinación que es complicado en el sector público producto del entramado administrativo y con un momento que son dificultades de un diseño muy bueno pero cuyas posibilidades de instalarse en una organización no es lo directivo, sino que en el fondo a la gente le vaya haciendo sentido el cuanto cedo de mi cuota y cuanto el otro no me captura para validarse, yo no sé si eso está explorado y dejo esto planteado en este diagnóstico y propuesta, creo que es importante saber a la luz de que tú has hablado con la gente de la Agencia que dicen que es súper bueno, etc. Pero bueno, pero como estamos si me toca hacerlo, si me toca a mí entregar una parte de lo mío, es súper importante para saber cómo esto cae en 6 meses o en dos años, no es lo mismo una Agencia de 3 años o me traigo gente del sector privado con otras lógicas, versus cuando cae esto en la estructura del MINEDUC o donde yo estaba, donde en 6 años se demoraron en convencerlos. Eso es lo primero.

Lo segundo, es que nosotros hemos visto esa posibilidad y yo pienso que en la entrega de resultados, hemos parado una estructura mucho más concreta, pero que ha significado que cada uno (y lo hemos hecho en 2 años) yo veo que desde ahí se ha podido articular a 4 divisiones en 3- 4 temas y entendiendo como tu colaboras pero bajo una lógica de proyectos, en términos de que en esa lógica de cadena productiva y este le puede hacer daño a este otro y se va visibilizando el efecto inmediato, de no estar

articulado y eso me cuesta visibilizarlo porque esa es la ganancia, donde están estos nudos críticos.

Yo no estuve en toda la presentación pero los patrones conductuales para articular call center, la colaboración compartida entre las diferentes divisiones son dos dudas sobre ver si lo visualizaron y creo que es importante visualizar, en este proceso pasa por eso, este sabe lo que le pega al otro y tiene un efecto al final, y esto ha estado claro.

Verushka: Muy breve, una es esto que teniendo ya la experiencia es que transformándola en unidad no resuelve el problema y puede incluso aumentarlo. Tiene que ver con la base orientación y que nos costó llegar, llevo 3 años acá y nos costó llegar a que entendíamos por orientar y no nos fue tan fácil llegar ahí, porque en el fondo el evaluar bastante transparente, porque desde la Agencia evaluamos aprendizajes cognitivos y aprendizaje no cognitivo y procesos de gestión, y el informar es bastante transparente porque informamos a partir de lo que evaluamos. En el caso de orientación creo que al principio no eran tan fácil porque aquí claro, uno lo ve ahora y pareciera siempre transparente y no fue siempre así, acá primero hubo un tema de entender que era orientar y de crear todos los dispositivos para llegar al sistema que tú nos muestras.

Creo además en esto que tú nos decías, en algún momento cuando nosotros llegamos probablemente la Agencia estaba súper circunscrita a las escuelas que se visitaban, y estas eran en régimen debían ser 1000 escuelas y cuando llegamos eran 200, ahora son 700. Yo creo que de a poco fuimos haciéndonos cargo de esto que surgió de orientar eficazmente a todas las escuelas de Chile de hecho decía en ese origen, y ahí recién llegamos a esta conversación de que el orientar es una función que va más allá de las visitas y que tiene que ver de que hay un mandato en la ley de que hay que orientar a las escuelas, por lo tanto los dispositivos tienen que diversificarse y tiene que ver con todo el desarrollo que realizamos, porque hoy en día es como fácil listar los instrumentos pero hace dos años no había mucho de eso. Cuando llegamos recuerdo que se hacían unas jornadas como en las regiones pero estaba todo desarticulado, no había algo que coordinaba, creo que al menos hemos avanzado en que la orientación supera con creces sólo a las visitas como dispositivo y se ha intentado desde ese paraguas organizar lo que nosotros hacemos.

Por lo tanto, creo que no colaboró mucho en ese momento no tener tan claro como íbamos a hacer la orientación, porque tuvimos que transformarlo en algo concreto para las escuelas, porque también el orientar tiene una trampa, porque uno termina pensando que todo lo que uno hace orienta y eso es otro doble click, porque me parece interesante hacerse la pregunta porque estaba al inicio de la presentación, una cosa es tener un sistema que busque orientar pero otro distinto es saber que de eso efectivamente orienta a la escuela. Por ejemplo, al Liceo 1 bajó los talleres descargables y tuvo una visita de aprendizaje, distinto es, y esa es una mirada, el segundo nivel es saber que de eso efectivamente mejoró o el mejoramiento. A mí me hace sentido el análisis, concuerdo con Carlos que esto no se resuelve con una nueva unidad, creo que hemos avanzado hartito en estos 3 años y si probablemente espacios como este, deben permitirnos pensar cuales son las preguntas que se abren hoy en que

efectivamente lo que tenemos hoy es mucho más de lo que teníamos hace 3 años, pero hoy en el estado en el que está hoy probablemente tiene otros desafíos.

Comparto lo que decías al inicio, de que al estar este objetivo separado al hacer responsabilidad de dos divisiones distinta, hace que la colaboración no siempre sea tan fluida o fácil de que se pueda coordinar para que más allá de cómo estemos divididos hacia adentro, hacia la escuela es una institución que orienta y da lo mismo que división sea.

Alejandro: Primero encuentro interesante, te felicito porque la vuelta que te diste entendiendo desde adentro, porque no es muy fácil entender lo que hacemos, que cuando uno explica a otro, a mí me pasa explicar lo que es hacer visitas. Te felicito también en ese trabajo porque creo que es bueno que alguien de afuera lo entienda.

A veces la escuela te pide que uno le hable en concreto, no la receta pero sí que le hablen en concreto. Conuerdo mucho con lo que dice Verushka, a lo mejor sería bueno abrir esta presentación con una gran pregunta con respecto a que es la orientación sin tener que responderlo, abrirlo para ver que se está entendiendo y que está entendiendo el sistema. Puede que haya gente que entienda la orientación como el producto y cosas más procesadas que tiene que ver con el análisis de los resultados, no para todos los niveles, tenemos escuelas que te desafían y que quieren más, y puedes ver otras escuelas en que la orientación es bien inicial, por lo tanto queda como pregunta desde ahí sin necesidad de responder concretamente y por eso estos trabajos tienen esta habilidad de abrir preguntas y que se está colocando ahí que nosotros tenemos que reflexionar.

Otro ámbito interesante que sería ver la secuencia que tenemos de los productos, y también algo que internamente a propósito de las visitas que ya las llevamos visitando es hacer un seguimiento de la escuela, entonces esta plataforma que tu muestras que es como “lo descargó no lo descargó” es que más allá de eso yo ya le estoy haciendo un seguimiento a la escuela y así se le va agregando más cosas, una escuela que me reuní con ellos, entonces con eso se hace un seguimiento un poco más fino, ver que en la visita se comprometió a algo o a lo mejor hizo algo al respecto.

Lo otro es que a partir de lo que tu propones, es súper en bruto lo que voy a decir pero, ¿Qué podría ser la ganancia interna con esto para la institución? Es solamente llevar el mapeo de las escuelas o internamente también nos genera sistematizar mejor la información, tener mejor análisis interno y ver que claro, el beneficio siempre debe ser para la escuela pero también internamente, ver cómo la institución se verá beneficiada de esto a partir del volumen de la información que se comienza a tener y de cómo poder sistematizar.

Lo último, es que me hace sentido es que una de las conversaciones que hemos tenido también con externos es que nosotros le hablamos harto a la escuela pero también esto es importante cuando la escuela hable de la Agencia. Cómo que tú le hablas a los profesores, le hablas a los directores, pero un alcance es súper potente cuando traspasas esa frontera y es el límite y ese otro empieza a hablar de la Agencia por los beneficios que entrega o el sistema de orientación, ya no es sólo MINEDUC, sino que



ya es la Agencia con algo muy concreto, pueden ser los talleres descargables, los reporte de análisis de resultados, las visitas, etc. Pero el otro ya habló de la Agencia y ya impactaste un poco más, hiciste sentido, en fin. Yo creo que eso es como un objetivo ideal que uno busca también con esto de decir de llegar a ese otro con un objetivo de que también me necesite y me demande, eso hace que la institución salga de su zona de confort, de lo que está haciendo y que aparentemente funciona, sino que te desafíe porque el sistema avanza dinámicamente porque la escuela también avanza así.

**Cuando he hablado con otros trabajadores de la Agencia a varios les agrada la propuesta pero cuando hablamos de quien se hace cargo, decimos que debe ser una nueva unidad transversal o una división existente (DIAC o DEOD). Cuando vemos la propuesta de la unidad se ven diferentes temas que se están viendo en Planificación, DEOD y DIAC, por lo que la pregunta es que cuando planteo una nueva unidad no es que deban llegar nuevas personas, sino que debe ser donde estén trabajadores de los tres espacios mencionados anteriormente y la pregunta es ¿Quién se hará cargo de ese grupo? ¿A quiénes van a responder?**

Luis: Lo que pasa es que yo pienso que no debería estar en una división, debería ser un mandato que a lo mejor en algunas cosas hacia el sistema. Los que resultaron fueron los que finalmente funcionaron como sistema, y donde había un sistema, que era el mandado a articular esto y que en el fondo el jefe de servicio era capaz de que los otros trabajaran en ir reportando a la autoridad y que la autoridad tomara decisiones y este era la voz. Es como si hubiera sido un asesor en esa materia todo el tiempo. Porque se instalaron capacidades y de una u otra manera, el esfuerzo siempre lo ponía el jefe de servicio en este caso. No sé si sería el nombre más adecuado pero al final ayudó a que la gente entendiera a que aportaba más que entender a que se adueñaba, en el fondo siempre debe ir un alineamiento de responsabilización del que aporta, para que no sienta que es una pega más, pero en el fondo sienta que tiene que estar ahí, en algunos lados lo han llamado coordinaciones parecido a las macrozonas, coordinaciones macrozonales en las que tomas todo eso, pero este es el tipo que responde a la articulación y eso a mí me parece porque si cae en la DEOD que es donde yo pienso que podría ir esta unidad al final va a decir que es la DEOD, va a perder otras cosas que tiene de lo comunicacional, va a ir perdiéndose porque la visita va articular su negocio va a ir siendo suyo y no va a tener esa identificación de valor. Es súper complejo en el sector público hacer esta cuestión, casi que como en el fondo le resulta haciendo proyectos por eso que las cosas pueden resultar.

Doy un ejemplo más básico, cuando se trabaja calidad por ejemplo, y la institución entiende que no es de la pega de nadie pero es el que termina articulando que haya calidad en todos los lados es el tipo que visualiza eso funciona súper bien, cuando es así, y es una mirada articuladora de calidad, de normas ISO, súper bien porque no es de productos solamente sino que también de procesos. Yo lo visualizo así.

Carlos: Yo pensé en un momento, bueno así partieron, primero lo tomó más Alejandro, después lo tomó más Cristóbal, osea la DEOD después la DIAC y pasó un poco lo que dice Lucho, como que se lleva más la característica. Yo creo que es súper bueno lo que dice la Verushka para entender esto. Primero, no era transparente el tema de la

orientación, primero había que desarrollar los productos. Hoy es fácil decir cuando ahora como que uno lo puede mapear como en esa línea. Pero yo creo que tenemos dos complicaciones, a quién le entregamos este mandato que claramente no son las divisiones pero también tú tienes en esto dos divisiones muy empoderadas que quieren ser dueño de esto. Cachay como que ponte tú, Lucho, al Lucho lo empoderamos y le designamos una persona este tema, y son culturas organizacionales, entonces se va a sentir el equipo de Alejandro, se va a sentir Cristóbal, porque en definitiva algo que tú división siente como muy propia y además Cristóbal quiere sentirlo propio, la estamos dejando a otro lado. Yo creo que para poder hacer esto, no tiene que estar ninguna de las dos divisiones porque Alejandro está muy dedicado a hacer sinergia en el modelo de orientación de visitas que es como dice Verushka una parte de la mirada de orientación que va mucho más allá de la orientación y que no es mucho menor porque tiene que articular la visita al colegio insuficiente a colegios medios con la visita de aprendizaje con la visita territorial, osea, eso, te genera pocas posibilidades, además de hacerlo coherente y en función de eso, ir más allá de eso es súper complejo, y además Cristóbal tiene la tensión en términos de caer sólo en lo comunicacional en términos de los dispositivos a las escuelas y no de esta mirada mucho más comprensiva y más gruesa. Mi ideal es que hubiera una unidad transversal porque creo que además, un poco lo plantea el Lucho, creo que uno empieza como aprendizaje que nos pasó el tema de la entrega de resultados, cuando el Lucho se metió nos ayudó mucho en el términos de planificación a entender de que todos sintieran de que no era dueño ni la unidad de SIMCE, ni la unidad que hacía los indicadores de desarrollo personal y social, ni la logística, ni la que informa o comunica sino que mira viejo, son todos aquí, todos se tienen que coordinar porque cada uno tira para su proceso madre me entiendes, como en esa línea y yo creo que, con todas las tensiones que tuvimos, y vaya que al Lucho lo linchen, el Lucho ayudó mucho a en teoría hacerse cargo de esas tensiones, lo que no hicimos en la mesa de orientación porque claro, a rato era ustedes dos pero que en un momento era más Alejandro o más el tema e igual cada uno termina haciendo más lo de su giro y no es malo, por eso tener como unidades transversales o responsables de que velen por eso, pudiese ser una solución en eso, pero tiene esa tensión organizacional, estoy seguro que todo tú equipo más allá de que después la gente entiende, pero hay un tema de ¿por qué nosotros no? O un tema de que Cristóbal también haya querido como que todos los objetivos de sus productos es que todos orientan, pero no ven esta mirada más comprensiva de la orientación que es como dice la Verushka que ahora recién tenemos un poco de vuelta y que además no todos los productos orientan, ¿me entiendes?

Alejandro: Esto de que no esté anclado necesariamente en una visión, porque yo creo que el orden de los objetivos estratégicos que lo lleve una división es también la responsabilidad de liderar y jinetear un poco en eso, pero pienso en estudios, la División de Estudios para que saliera del ámbito netamente como más duro del estudio, osea el estudio de 100 página que va a llegar a la escuela y que no lo van a leer, también hubo que la División se esforzó en que la visión de hacer el ejercicio en cómo poder de alguna forma orientar también, esto es, como tener un elemento de orientación desde el gran estudio para que la escuela también pueda llegar. Entonces yo creo que todas las divisiones de alguna manera se vieron esforzadas más allá de que solamente esté en

una, y yo creo que el gran esfuerzo de la División de Estudios también va en que estuvo trabajando también otra división en paralelo, peor fue de transformar el estudio en un elemento más para orientar a la escuela para armar una ppt concreta para la escuela después de haber hecho un estudio y eso también creo que es porque hubo un objetivo como este transversal a la división, porque sino sería el alcance de las 700 visitas en un modelo de visitas específico, con ese material que encontraste, sería súper limitado cuando tu piensas que hay 12.000 escuelas con una diversidad de temáticas entonces claro, es al encontrar una división.

Carlos: Y a lo mejor sea encontrar una solución progresiva, darle un mandato de planificación que busque la coherencia en los distintos temas porque yo creo que es muy fuerte sacar de tu división que sientan que ahí no está la orientación o que Cristóbal se ha tratado de empoderar de esto, pero sí o sí mira, hay un mandato en planificación que tiene estas cinco cosas que tiene que ver con articular y me gusta eso, pero habría que revisar ciertos temas, que necesitamos un sistema articulado de visitas y que tener un sistema articulado de visitas no es la orientación, que necesitamos un sistema articulado de todos los otros productos y que eso tampoco es orientación por sí mismo y la pregunta de la Verushka que dice bueno, tomando todo eso, hay que articular los productos para que sean por un lado, ni siquiera hablar de orientar, sino que hablar de que nuestra oferta sea lo más articulada posible, que es el primer peldaño de la orientación, que es como articulada y maximizada y tercero, que ojalá direccionada en lo que más orienta dependiendo del estadio de desarrollo de los colegios. Porque a lo mejor ahí está un mandato oficial de hacer esto progresivo porque yo me imagino que no tenemos ni la capacidad de hacerlo en el corto plazo ni la señal, yo encuentro que es muy duro para las divisiones si es que no entienden este apropiamiento que tú dices cuando uno dice “ahhh en realidad no me están sacando nada” sino que ahora orientar tiene dos temas, todas las visitas se tienen que articular, por otro lado todos estos instrumentos se tienen que articular, hay que articular el completo y después decir, no todo orienta. Ese tipo de conversación yo creo que como dice la Verushka la podemos hacer porque tuvimos que invertir tiempo en eso y en buena hora tú nos ayudas a explicitar esto que yo creo que la hemos ido con cierto grado la hemos tenido en estos meses, a propósito de la evaluación del plan del año pasado versus el de ahora, pero si a lo mejor esto nos fuerza a que siempre creímos que era más uno a esto otro y que no solucionaba estas como insularidades que uno también tiene en las divisiones y que a lo mejor a alguien con un mandato pudiese dar el primer peldaño porque aquí tenemos la tensión porque el Ale antes de hacer esto tiene que hacer las 700 bien, hay que hacer que esto funcione, o Cristóbal, “oye tienes que hacer bien todos estos productos”, después viene un peldaño superior de la disyuntiva de que lo otro funciones, yo no quiero que el oriente, son las visitas las que debe hacer bien (las 700), se da ese tipo de tema que en la última línea uno está evaluando por las 700, no por armar todo este sistema que maximiza el resto, pero tienes que hacer funcionar las 700, y lo mismo Cristóbal en las jornadas de que, el a lo mejor no los hace conversar, el equipo lo hace conversar con lo de él, que claro, él debe llegar a los 4.000 directores y ahí estás, y eso entra en otro peldaño, por eso digo que a lo mejor en términos de progresividad esto es un desarrollo que nos ha puesto mucha presión que es como “monten visitas” y ahora hay que llegar a mil y recibimos la

institución con cincuenta y había que hacerlo evaluador. Ahora es fácil decir que todo esto, son las complejidades que por ahora tú nos pones para poder avanzar pero yo siento que hay en términos de asumirlo como institución para hacernos cargo y también debemos hacer muchas cosas.

Luis: Por eso hay que explorar las posibilidades porque es distinto decir “te gusta esto”, pueden estar súper de acuerdo pero que vas a poner tú porque claro todo lo que tu generas como veinte cosas, pero claro, cuales son las primeras dos que tu pasas porque realmente deben servir, y una vez se hace eso, porque sabemos eso de que la coordinación en el sector público nace de lo sectorizado que nacemos porque los únicos sistemas que se coordinan son los que nacen cuando nadie sabe, porque tu llegas con el tema, ya que como nadie sabe tú vas sacándole un poco a todo y en tres años eres tú.

### **Anexo 13: Indicadores para cada sub - objetivo**

#### **Indicadores para el sub - objetivo 1**

A modo de ejemplo, si se tiene que un instrumento es “Talleres (jornadas con Directores)” entonces los indicadores asociados debieran ser:

1. N° de directores asistentes al taller/N° de Directores esperado que asistan al taller.
2. Realización del taller (¿Este se realizó?)
3. N° de Directores que consideraron el taller como “beneficioso para su ejercicio como director”
4. N° de Directores que consideraron el taller como “No beneficioso para su ejercicio como director”
5. N° de Sugerencias de mejora para futuros instrumentos de orientación.
6. N° Esperado de talleres a realizar durante el año y en que regiones.

De esta forma, se tiene que el medio de verificación debiera ser la realización del taller y el N° de sugerencias de mejora con el fin de medir eficacia y además poder gestionar la calidad del instrumento en miras de futuras actividades.

Por otro lado, el hito de logro debiese ser una ponderación ente la realización del taller y una combinación lineal entre el indicador 1, 3 y 4, de tal forma de asignar una prima si hay más gente que consideró beneficioso el taller con respecto a los que no, considerando la cantidad que llegó con respecto a la esperada.

Si bien se pueden tener estos indicadores como gestión interna dentro de la división de información a la comunidad (ya que esta es una actividad que tiene como responsable a la división aludida), será necesario que dentro del plan de trabajo anual, se tenga de manera explícita estos indicadores para poder lograr medir las actividades en función de estas métricas o que se aluda a un documento en particular en la que aparezca la forma de medir el hito de logro de cada actividad. De lo contrario, se tendrán actividades que pueden ser “logradas” cuando en la realidad pueden fallar en cuanto al impacto deseado.

## **Indicadores para sub – objetivo 2**

Este objetivo tiene una dualidad en cuanto a cumplir con un rol informador y con un rol evaluador. Por un lado, se tienen que ejecutar los instrumentos de orientación de manera sistematizada como también informar acerca de los resultados de las categorías de desempeño, los resultados de las visitas, las publicaciones que ha hecho la Agencia dentro de los medios (tanto en materia de investigación como de posicionamiento como actor relevante dentro del ámbito estudiantil).

Para esto, se proponen como indicadores:

1. N° de descargas que ha hecho un establecimiento de los resultados de las categorías de desempeño.
2. N° de Visitas Mensuales que tiene la plataforma única de información y orientación por cada establecimiento.
3. N° de encuestas de satisfacción que tienen evaluación positiva de los instrumentos/ N° total de encuestas de satisfacción enviadas.
4. N° de encuestas de satisfacción que tienen evaluación negativa de los instrumentos/ N° total de encuesta de satisfacción enviadas.
5. N° de Talleres descargados dentro de la plataforma única por establecimiento.

Cabe destacar que tanto el indicador 3 como el 4, se contabilizan por cada instrumento y establecimiento.

Estos indicadores, permitirán conectarse con el sistema de alertas que se ha mencionado anteriormente para el caso de que los resultados de los instrumentos sean desfavorables o que las escuelas no estén insertas en el sistema de orientación que proponga la Agencia a partir de los diferentes dispositivos.

## **Indicadores para sub – objetivo 3**

Este sub – objetivo en particular si bien se maneja hoy en día desde la Unidad de Planificación y operaciones, en conjunto deben enfrentar por un lado el cumplimiento del marco de la ley (visitar en el plazo de dos años a las escuelas de desempeño insuficiente y en 4 años a las escuelas de desempeño medio – bajo), y por otro, poder maximizar el alcance para poder utilizar de manera eficiente y eficaz los recursos.

Dentro del macro proceso asociado al sub – objetivo respectivo, se tiene también que con la realización de las visitas se tenga un análisis de los datos generados a partir de los resultados que se tengan de los instrumentos.

Por lo tanto, los indicadores serían:

1. N° de visitas realizadas a escuelas de desempeño insuficiente.
2. N° de visitas realizadas a escuelas de desempeño medio – bajo.
3. N° de visitas pendientes para realizar en el período.

Estos tres indicadores debieran analizarse de manera mensual y en particular, el indicador 3 debiera ser analizado considerando que el período es de 2 años para

desempeño insuficiente y 4 años para desempeño medio – bajo. De esta forma, se podrá tener un control acerca del cumplimiento de la ley.

Si bien con el primer sub – objetivo se busca medir el impacto que tienen los diferentes instrumentos/dispositivos de orientación, el caso de las visitas requiere particular atención, ya que este está normado por ley en miras de poder mejorar la calidad de la educación (midiendo resultados a partir de las categorías de desempeño) por lo que se propone para las visitas tener como indicadores:

1. Luego de la visita realizada, ¿El establecimiento mejoró la categoría de desempeño?
2. Personas (clasificadas por actor) que hayan participado en las Visitas.
3. N° de Compromisos Cumplidos a partir de la plataforma y N° de Compromisos no Cumplidos post visita.

En función del cumplimiento de los compromisos, se podrá realizar un mejor análisis de las visitas (como post actividad), ya que si la escuela cumple con los compromisos (en donde debiera haber un medio de verificación) pero no mejora en cuanto a la categoría de desempeño, entonces se podría tener un diagnóstico en torno a que los compromisos que se acuerdan en el taller post visita no son suficientes para la orientación en mejorar la calidad que tiene como objetivo la Agencia. En este último caso, serán de gran ayuda considerar los indicadores del primer sub – objetivo estratégico asociados a las visitas institucionales para poder analizar la situación junto a las encuestas de satisfacción respondidas por lo actores educacionales.

#### **Indicadores para sub – objetivo 4**

Los indicadores que se presentarán a continuación tienen el foco de poder medir el alcance que se tiene en orientación para las escuelas que no están categorizadas y por lo tanto, quedan fuera del mapa de las visitas institucionales. Por lo que se propone:

1. N° de Escuelas (no categorizadas) que fueron orientadas con algún instrumento/ N° de escuelas no categorizadas en Chile.
2. N° de Escuelas (no categorizadas) que recibió orientación por medio de más de un instrumento.
3. N° de Escuelas (no categorizadas y zona en caso de haber concentración) que no ha recibido orientación en lo que va del año.
4. N° de escuelas (no categorizadas) que percibieron la herramienta de orientación que utilizaron como “beneficiosa”.
5. N° de escuelas (no categorizadas) que percibieron la herramienta de orientación que utilizaron como “no beneficiosa”.
6. N° de llamadas que se han recibido con la intención de orientar frente a una decisión que debe tomar la escuela.
7. N° de mails que se han recibido con la intención de orientar frente a una decisión que debe tomar la escuela.

Estos indicadores se sugieren manejarlos de manera mensual para medir como se ha dicho anteriormente, por un lado la eficacia de las actividades y por otro, el contenido y alcance que se está logrando al ejecutar el rol orientador.

## **Indicadores para sub – objetivo 5**

Para medir la colaboración que puede existir entre los stakeholder y la Agencia con el foco de la generación de valor público será necesario que se consideren nuevas actividades que estén institucionalizadas en espacios como la plataforma que se ha mencionado anteriormente, y también en espacios de diálogos a partir de encuentros en el cual se hable con la comunidad en términos simétricos para identificar elementos que la Agencia debiera potenciar al pensar en orientación. En la línea de lo mencionado anteriormente, estos encuentros también tienen que ser evaluados y validados por los actores educacionales para ir midiendo el impacto.

Para esto, los indicadores propuestos son:

1. N° de Encuentros con fines colaborativos que se esperan realizar durante el año.
2. N° de Encuentros con fines colaborativos que se han hecho durante el semestre/N° de Encuentros con fines colaborativos esperados para el semestre.
3. N° de propuestas que se están desarrollando a partir del encuentro.
4. N° de Canales por los que se han recibido sugerencias en cuanto al rol orientador.
5. N° de escuelas que percibieron el encuentro como “beneficioso”.
6. N° de escuelas que percibieron el encuentro como “no beneficioso”.

Estos indicadores debiesen medirse cada 6 meses para que el impacto se analice a nivel agregado, pensando que no debe generar tanto impacto un análisis mensual si no que a mitad y final de año el alcance debe estar alineado con lo esperado.

## **Indicadores para sub – objetivo 6**

Dado que este sub – objetivo es parte de la propuesta de rediseño que aún no existe dentro de la Agencia como tal, a continuación se proponen indicadores que se medirán en función del logro de la tarea:

1. Consolidación de herramientas/dispositivos de orientación en un documento.
2. Metodología y Caracterización de cada dispositivo consolidado en un documento.
3. Alcance que está teniendo cada dispositivo de forma estimativa con respecto a los actores educacionales.

Después de tener “logrados” las tareas mencionadas se deberá elaborar un espacio que sea de coordinación de los dispositivos en el cual se mida de manera mensual lo siguiente:

1. N° de colegios que recibieron orientación de algún tipo.
2. N° de colegios que recibieron más de algún dispositivo de orientación.
3. N° de colegios que no han recibido algún dispositivo/instrumento de orientación.
4. N° de alertas que se han generado.

Para estos indicadores, se recomienda que este desagregado por tipo de establecimiento y además por categoría de desempeño.