



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

**PROPUESTA DE ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO DEL ROL ORIENTADOR
DE LA AGENCIA DE CALIDAD DE LA EDUCACIÓN**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS**

ELÍAS ENRIQUE GARCÉS VALDÉS

**PROFESORA GUÍA:
MARÍA PÍA MARTIN MUNCHMEYER**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
TRINIDAD LARRAÍN HUDSON
MISKI PERALTA ROJAS**

**SANTIAGO DE CHILE
2017**

RESUMEN DE LA TESIS PARA OPTAR AL
GRADO DE MAGISTER EN GESTIÓN Y
POLÍTICAS PÚBLICAS

POR: Elías Enrique Garcés Valdés

PROFESORA GUÍA: María Pía Martin
Munchmeyer

**PROPUESTA DE ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO DEL ROL ORIENTADOR DE LA AGENCIA
DE CALIDAD DE EDUCACIÓN**

Esta investigación tiene como propósito central generar una propuesta para 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 como sigue: La Agencia muestra limitaciones de diseño institucional para cumplir con su rol de mejorar la calidad en los Establecimientos Educacionales, teniendo como principal diagnóstico en que en el rol orientador hay una dificultad en medir el cumplimiento de esta función. Por lo que el trabajo se divide en dos etapas: (i) El levantamiento de información con su análisis respectivo y (ii) El alineamiento estratégico enmarcado en una propuesta de mejora.

Las causas de este problema se determinan a partir del estudio de la Agencia como organización y de instrumentos utilizados para identificar la opinión de actores de la comunidad educativa, por lo que las causas se resumen en: (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 realizan y la pérdida de información relevante dentro del plan de trabajo anual y (2) existencia de una visión crítica desde las comunidades educativas hacia la Agencia.

El objetivo general por tanto es proponer un modelo de alineamiento estratégico para la función de orientación de la Agencia de Calidad de la Educación a partir de una perspectiva que incorpore la visión de actores educacionales.

Con respecto a la metodología, la investigación realizada consideró un estudio exploratorio – descriptivo a partir del estudio de la institución y de los instrumentos utilizados para orientar a las escuelas. Además, la información fue recolectada a partir de la lectura de documentos de la institución y de la ejecución de un cuestionario junto a entrevistas semi estructuradas a actores de las comunidades educativas.

Los resultados indican que las comunidades educativas identifican el rol orientador de la Agencia y su rol como institución del Estado, no así los dispositivos que utiliza para orientar a las escuelas más allá de las visitas. Sumado a lo anterior, la implementación de la propuesta de alineamiento estratégico colaboraría para que la Agencia pueda ejecutar de manera coordinada sus instrumentos de orientación en la que se proponen nuevos instrumentos desde las comunidades educativas.

Finalmente, este 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.

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. Los quiero con todo mi corazón.

Pero también en la parte final de este ciclo me tocó el enorme desafío de trabajar como ingeniero simultáneamente al trabajo de esta tesis. Agradezco el apoyo incondicional de mis amigas y amigos: Erick Méndez, Ignacio Díaz, Angela Dañin, Alejandra Gonzalez, Francelys Heredia, Matias Arce y tantos otros que me han dado alegrías a partir de los diferentes momentos que he tenido en el espacio laboral.

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.

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, situación que fue encarnada por Trinidad Larraín durante gran parte del 2016 y 2017. De esta misma forma a la profesora Miski Peralta por haber guiado desde la sala de clases junto a los comentarios de mejoras de manera activa y paciente.

Finalmente agradezco a la profesora Maria Pia Martin, por haberme acompañado en todo el proceso de la memoria y de la tesis, 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

PROPUESTA DE ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO DEL ROL ORIENTADOR DE LA AGENCIA DE CALIDAD DE EDUCACIÓN	i
Agradecimientos	ii
Índice de Ilustraciones.....	v
I. Introducción.....	1
II. Antecedentes Generales.....	3
2.1 Descripción de la Agencia de Calidad de la Educación.....	3
2.2 Percepción de actores educacionales con respecto a la Agencia.....	6
2.3 Marco Institucional	8
2.4 Desempeño Organizacional.....	10
2.5 Antecedentes de la Agencia	11
2.6 Experiencia Internacional	12
2.6.1 Caso Inglaterra.....	14
III. Marco Conceptual	17
3.1 Rol del Estado y <i>accountability</i> en la educación.....	17
3.2 Enfoques de Valor Público	18
3.3 Valor Público en la Agencia.....	22
3.4 Orientación para crear valor	24
3.5 Síntesis.....	26
IV. Metodología.....	28
4.1 Problema y Objetivos	28
4.1.1 Problema Identificado.....	28
4.1.2 Objetivo General	29
4.1.3 Objetivos Específicos.....	29
4.2 Descripción metodológica.....	29
4.2.1 Pauta de descripción metodológica.....	32
V. Identificación de contexto para la visualización de falencias.....	35
5.1 Dispositivos utilizados por la Agencia para orientar escuelas	35
5.2 Rol Orientador en Plan de Trabajo Anual de la Agencia	40
5.3 Resultados Cuestionario	41
5.4 Síntesis.....	44
VI. Discusión de Resultados	46

6.1 Análisis Cuestionario	46
6.2 Análisis entrevistas	48
6.3 Nudos Críticos Identificados en Rol Orientador de la Agencia	51
6.3.1 Procesos no logran capturar estado real de avances	52
6.3.2 Visión Crítica de las comunidades educativas	53
6.4 Síntesis.....	54
VII. Valor Público para la Propuesta	55
7.1 Sistema Integrado de Información y Control	56
7.2 Procesos de Orientación dinámicos y consolidados.....	56
7.3 Participación colaborativa de las escuelas	57
7.4 Síntesis.....	57
VIII. Propuesta de Alineamiento Estratégico	59
8.1 Propuesta para la Unidad de Planificación	59
8.1.1 Caracterización Organizacional para la Unidad de Planificación	60
8.1.2 Caracterización del nuevo Sistema de Orientación	61
8.1.3 Visión desde las comunidades educativas	65
8.3 Implementación	66
8.4 Síntesis del alineamiento estratégico.....	68
IX. Conclusiones	70
X. Bibliografía	73
XI. Anexos	75
Anexo 1: Organigrama Agencia de Calidad de la Educación	75
Anexo 2: Atribuciones de la Agencia.....	75
Anexo 3: Indicadores de Desempeño de la Agencia de Calidad de Educación hacia el MINEDUC.....	76
Anexo 4: Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad.....	77
Anexo 5: Tablas de las iniciativas del Plan de Trabajo Anual 2016 de la Agencia de Calidad de la Educación.....	77
Anexo 6: Indicadores de Desempeño que aluden a Rol Orientador de la Agencia de Calidad de la Educación.....	82
Anexo 7: Jornada Territorial – 29 de junio de 2017	85
Anexo 8: Experiencia internacional en la evaluación.....	86
Anexo 9: Experiencia Internacional en la orientación.....	87
Anexo 10: Cuestionario Jornada Territorial 30 de Agosto.....	88
Anexo 11: Preguntas de Entrevista a Directores	88
Anexo 12: Minuta de Entrevista a Directores.....	89

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Línea de tiempo de antecedentes de educación	4
Ilustración 2: N° de establecimientos en el país por tipo de financiamiento	6
Ilustración 3: Porcentaje de conocimiento de funciones de las instituciones dividido por actor, dependencia y categoría de desempeño	7
Ilustración 4: Actores que interactúan con la Agencia	8
Ilustración 5: Cobertura visitas de evaluación y orientación	10
Ilustración 6: Propósitos asociados a foco detrás de la evaluación	13
Ilustración 7: Triángulo Estratégico	21
Ilustración 8: Generación de valor público	23
Ilustración 9: Tipos de Asesorías para la orientación	26
Ilustración 10: Aspectos de metodología.....	30
Ilustración 11: Etapas de Trabajo	30
Ilustración 12: Dimensiones a evaluar en Entrevistas de Validación	31
Ilustración 13: Revisión cualitativa - cuantitativa.....	33
Ilustración 14: Instrumentos de recolección de información utilizados	33
Ilustración 15: Etapas Generales de una Visita Institucional	35
Ilustración 16: Iniciativas con presupuesto clasificadas por instrumento orientador del Plan Anual de Visitas 2016.	36
Ilustración 17: Etapas en Control de gestión de las Visitas	37
Ilustración 18: Herramientas de Orientación DIAC	38
Ilustración 19: Tipos de jornadas territoriales.....	38
Ilustración 20: Instrumentos DIAC para canal digital y físico	39
Ilustración 21: Función dentro de la Escuela	42
Ilustración 22: Clasificación de categoría de desempeño	42
Ilustración 23: ¿Otro Instrumento para orientar a las escuelas?.....	43
Ilustración 24: Mejoras para la Agencia por función	44
Ilustración 25: Otras Funciones.....	46
Ilustración 26: Ideas más repetidas en mejoras a la Agencia	47
Ilustración 27: Árbol de Problemas del estado actual del Rol Orientador	51
Ilustración 28: Árbol de Soluciones	55
Ilustración 29: Macro procesos propuestos para Unidad de Planificación según objetivos estratégico	61
Ilustración 30: Función de resultado basal.....	62
Ilustración 31: Sistema de Orientación y Control de Gestión	63
Ilustración 32: Sistema de Alertas	64
Ilustración 33: Fases para la Implementación de la propuesta.....	68

I. Introducción

La educación en Chile ha tenido cambios institucionales a partir del debate público que se ha dado en los últimos 10 años. Esta discusión ha generado cambios en los marcos de la ley, pasando de la LOCE a la LGE, generado por la revolución pingüina del año 2006¹.

Por ley (artículo 1, Ley N° 20.529, Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su Fiscalización, 2011) 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.”

Desde las discusiones que se dieron posterior al período antes mencionado, se creó la Agencia de Calidad de la Educación (2011) en un marco de un Sistema de Aseguramiento Nacional de Calidad, esto es, con el fin de mejorar la calidad de la educación en Chile, el cuál es utilizado como objeto de análisis. Por lo que es interesante tener un primer acercamiento con el concepto de calidad.

La noción de calidad educacional ha sido medida en el país fundamentalmente a través de resultados de aprendizaje, medidos a través del SIMCE. Una primera definición sobre calidad de la educación se desprende de la Ley General de Educación (Ley 20.370, 2009), 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 calidad², 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 (Pag. 13, Plan de Aseguramiento de la calidad escolar 2015 – 2019). 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).

¹ La revolución pingüina hace alusión a la movilización de los estudiantes, mayoritariamente secundarios, realizada el 2006 en el que estaban a favor del derecho a la educación en respuesta a la privatización del sistema de educación en Chile, impuesto en la dictadura de Pinochet.

² Plan formulado cada 4 años mandatado por la ley 20.529, con el objeto de definir objetivos y metas coordinadas para el conjunto de sus instituciones, que permitan establecer mecanismos de apoyo, fortalecimiento y responsabilización de todos los establecimientos del país.

- 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 tienen relación con la autoestima, motivación escolar, equidad de género, asistencia escolar, etc.
- 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 de liderazgo, gestión pedagógica, formación y convivencia y gestión de recursos.

El problema que se identifica es que hoy en día la Agencia tiene instrumentos de orientación que han sido aplicados a las escuelas, pero de manera dispersa, mientras que las escuelas tienen una visión crítica con respecto a la función de orientación de la Agencia.

Dado lo anterior, el presente trabajo busca generar una propuesta de alineamiento estratégico en relación al marco normativo con el cual funciona la Agencia y por el cual intenta orientar eficazmente a las escuelas de Chile a partir de los diferentes instrumentos de orientación que posee actualmente como uno de sus objetivos estratégicos. Por lo tanto, esta propuesta busca colaborar desde la perspectiva de la Agencia y de las comunidades escolares para poder cumplir con este objetivo antes mencionado.

El objetivo general es proponer un modelo de alineamiento estratégico para la función de orientación de la Agencia de Calidad de la Educación a partir de una perspectiva que incorpore la visión de actores educacionales

A nivel metodológico, se realizó una investigación exploratoria para generar un diagnóstico de la situación en su función de orientación y cómo se relaciona con el plan de trabajo anual. Se utilizaron herramientas cualitativas que se exponen más adelante. Esto con el fin de construir el objeto de análisis teniendo identificados los diferentes instrumentos de orientación y el alcance de los mismos.

La estructura de capítulos se inicia con los antecedentes que se tienen de la agencia junto a un breve repaso del marco histórico de la educación en Chile. Posteriormente, se presenta el marco conceptual abordando principalmente conceptos de valor público y de gestión del cambio. Después se presentará la metodología donde primero se expone el problema identificado junto a los objetivos que encuadran este trabajo, que permitirá enmarcar el propósito del trabajo de grado para cumplir con los objetivos propuestos. Finalmente, se presentan los resultados y la propuesta de alineamiento estratégico.

II. 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 respecto del proceso de acreditación de calidad y ordenamiento de colegios que realiza la Agencia y que es parte esencial de su misión, lo que se refleja en la cobertura que tienen a lo largo del país en sus visitas institucionales hacia los establecimientos educacionales y en su impacto. 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.

Estos antecedentes permiten establecer y fundamentar el rol estratégico de la institución en la promoción y supervisión de la calidad de los establecimientos públicos (particulares subvencionados y municipales). Sin embargo, pese a este importante rol, se detectan falencias en su rol de orientación por el alcance que han tenido actualmente usando el dispositivo de las visitas institucionales que hacen que sea relevante generar una propuesta de rediseño que considere la ejecución y evaluación de las actividades que ejerce la Agencia.

La propuesta de este trabajo buscará considerar las definiciones estratégicas para un nuevo rediseño institucional que vaya en la línea de poder medir las actividades que ejerza la agencia con la intención de fortalecer su rol de orientador hacia las escuelas y las consideraciones más relevantes para sus procesos, sin perder de vista la gestión del cambio, necesarias para sostener todo el proceso de rediseño.

2.1 Descripción de la Agencia de Calidad de la Educación

La Agencia de Calidad de la Educación surge en el año 2011 por la Ley 20.529 (Sistema de Aseguramiento de Calidad, 27 de agosto) 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 surge como una entidad pública, autónoma, que viene a suplir la necesidad de impulsar la calidad de la educación en establecimientos públicos.

Esta institución ha definido su misión como “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.” Asimismo, se puede identificar su visión como “Trabajamos para ser un aporte a la calidad del Sistema Educativo, donde exista igualdad de oportunidades y todas y todos tengan las herramientas para cumplir sus sueños.” De la misma manera, se tienen que sus valores institucionales se definen de la siguiente como: sentido de lo público, credibilidad y confianza, colaboración, compromiso y respeto, y rigurosidad y excelencia (Educación A. d., Agencia de Calidad de la Educación, 2017).

Desde sus inicios, 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. El organigrama se puede ver en el anexo 1.

A modo de contexto, se tiene que el año 2006, a raíz de las movilizaciones estudiantiles la Presidencia crea el consejo asesor para la calidad de educación (decreto 146, 2006), del cual se da una secuencia de eventos que se pueden ver en la siguiente ilustración:

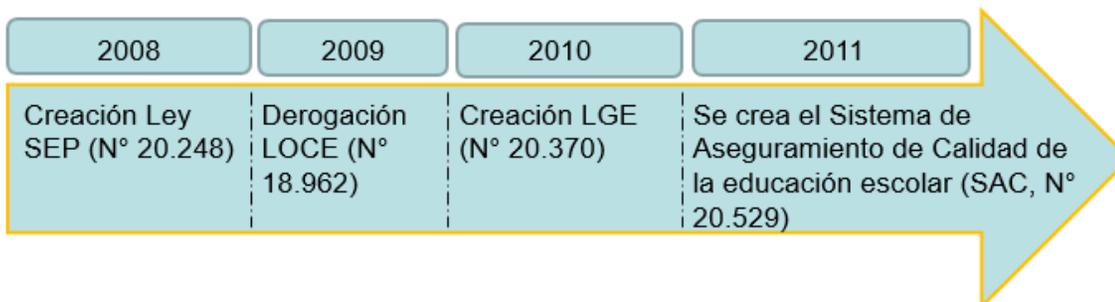


Ilustración 1: Línea de tiempo de antecedentes de educación

Fuente: Elaboración Propia

La ley SAC toma relevancia porque es la que define la normativa y principales funciones/atribuciones que posee la Agencia de Calidad de Educación en las comunidades escolares. Por lo que antes de esta ley, era el Ministerio de Educación quien cumplía con la medición de las competencias de los estudiantes a partir de la evaluación SIMCE³, siendo la Agencia quien heredó las competencias para poder realizar esta tarea. Se puede identificar en la Agencia dos roles, uno que sería el de evaluar a los estudiantes (a partir del SIMCE) y otro que es el de orientar (a partir de distintos dispositivos a los establecimientos educacionales), lo cual se resume en (artículo 10, Ley 20.529):

- 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.

Esto se puede contrastar con las funciones que la Agencia se autodefine a partir de su sitio web en la cual menciona lo siguiente⁴: (i) Evaluar: La Agencia evalúa los logros de aprendizaje de los estudiantes a partir de las materias curriculares. (ii) 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. (iii) 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).

Estas funciones que puede ejercer la Agencia van en conjunto con los objetivos estratégicos que ellos definieron 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 desde el 2015 al 2019 y para establecer focos de trabajo. Estos son:

³ 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.

⁴ Recuperado el 14 de Abril del 2017 desde: <http://www.agenciaeducacion.cl/nosotros/que-hacemos/>

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.

Los principales órganos de esta institución son el secretario ejecutivo y el consejo. Se visualiza primero al Secretario Ejecutivo, quien es escogido por el Sistema de Alta Dirección Pública, cargo que puede durar 6 años pero dependiendo de las nuevas designaciones con el cambio de período (artículo 34, Ley 20.529). Tendrá como principales funciones (artículo 41, Ley 20.529): (i) Velar por el cumplimiento de los acuerdos del Consejo y proponer programa anual de trabajo de servicio. (ii) Coordinar la labor de la agencia con las demás instituciones que comprende el Sistema. (iii) Informar periódicamente al Consejo respecto de la marcha de la institución y del cumplimiento de sus acuerdos e instrucciones.

Por el lado del consejo, se tiene que 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 por tanto (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.

Además, se tienen 5 Macrozonas⁵ que se encargan de las visitas, las operaciones y el ordenamiento de las escuelas a lo largo de todo el país. Después se tienen 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 (Educación A. d., 2017).

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, División de estudios, División de información a la comunidad 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.

⁵ Oficinas territoriales de la Agencia de Calidad de la Educación, que trabaja junto a un equipo coordinando diversas tareas de la Agencia en pos de cumplir los objetivos estratégicos en todo el país.

Dentro de éstos, se destacan las áreas de las visitas que realiza a los establecimientos educacionales para cumplir con su rol orientador que se describen de la siguiente forma (Educación A. d., 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 (Dirección de Presupuestos, 2016). Por lo que los clientes serían los 11.900 establecimientos educacionales que hay en el país aproximadamente, en donde existe un foco hacia los establecimientos público y particular subvencionado que se justifica por la siguiente tabla:

Establecimientos Educacionales					
Atributo/Tipo establecimiento	Municipal	Particular Subvencionado	Particular Pagado	Corporaciones de administración delegada ⁶	Total
N° Establecimientos	5.234	5.950	604	70	11.858

Ilustración 2: N° de establecimientos en el país por tipo de financiamiento

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

2.2 Percepción de actores educacionales 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).

⁶ 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.

Consultado el 4 de Abril del 2017 en:

http://www.infraestructuraescolar.mineduc.cl/index2.php?id_portal=42&id_seccion=4909&id_contenido=2776

Entre los principales resultados del estudio que realizó la DESUC 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 3: 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.

2.3 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 4: Actores que interactúan con la Agencia

Fuente: Elaboración Propia

Por el lado del MINEDUC, a partir de los supervisores quienes debieran utilizar las recomendaciones y diagnósticos que generan las visitas hacia los establecimientos para dar el apoyo en las mejoras de los establecimientos. Para 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) tendrá entre sus atribuciones diseñar e implementar y aplicar un sistema de evaluación de desempeño de los establecimientos educacionales subvencionados o que reciban aportes del Estado, entre otras. En el anexo 2 se pueden ver todas las 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 con el fin de poder priorizar las visitas institucionales que se realizarán (y con la cual también se utilizarán otros instrumentos de orientación) .Las categorías de desempeño son:

- 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 (los cuales indican el sector del colegio, indicadores socioeconómicos, etc.).

Luego de realizar esta ordenación, tiene permitido utilizar dos instrumentos para colaborar con los establecimientos de desempeño Medio-Bajo y desempeño insuficiente que tengan financiamiento del Estado (que se nombrará con mayor detalle más adelante): autoevaluación de los mismos establecimientos y visitas (las que se describieron anteriormente). Sumado a lo dicho anteriormente, también se tiene 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 que significa que el establecimiento al que pertenezca esté en esa categoría. Cabe destacar, que las escuelas ordenadas corresponden a 5.000 escuelas aproximadamente, dejando a las demás fuera por la significancia que pueden tener los datos de escuelas rurales, que en este caso, tienen estudiantes de distintos niveles en una misma sala, o poseen menor cantidad de estudiantes con respecto a las demás escuelas, etc.

Además, los EE subvencionados o que reciben aportes del Estado de 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, se tiene que 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? ¿Es la única herramienta que se utiliza desde la función orientadora de la Agencia?

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.

2.4 Desempeño Organizacional

La Agencia de Calidad de Educación tiene aproximadamente 150 trabajadores que 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 (teniendo en octubre una acumulación de \$20.020.208.000 pesos chilenos ejecutados), y para el 2017 tienen asignado por la ley de presupuesto \$33.937.383.000 pesos chilenos.

Hay que recordar que esta institución se enunció en el año 2011, pero fue el año 2013 donde se realizaron las primeras visitas (de un universo de 12.000 EE aproximadamente) el cual se describe en la siguiente tabla:

Cobertura Visitas de Evaluación y Orientación					
	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
Total General	134	180	506	710	1.530

Ilustración 5: Cobertura visitas de evaluación y orientación

Fuente: Agencia de Calidad de la Educación

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 realizadas⁷, se tiene que el primer año (2013) fue aquel de las primeras visitas, el segundo año fue para sistematizar el trabajo, el tercer año fue para la realización de prototipos y el cuarto año (2016) fue aquel de ir a probar los prototipos.

Por otro lado, la ordenación, entró en vigencia extra oficialmente en el mes de noviembre del año 2016, pero de manera oficial será en diciembre de ese año, ya que allí se hará pública la ordenación de los establecimientos educacionales. De todas formas, llama la atención la poca exploración que se ha hecho en los diferentes tipos de visitas durante los años anteriores a las escuelas (entendiendo que aún se estaba en marcha blanca), ya que sólo pensando en establecimientos educacionales rurales se podría realizar recomendaciones de mejora (tanto en autoevaluación como en la orientación de buenas prácticas), entendiéndose que hay profundas diferencias entre niños de diferentes grupos socioeconómicos (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 el trabajo en sí.⁸

⁷ 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, Felipe Valencia (Jefe Unidad Visitas Integrales) el 24 de Noviembre del 2016.

En el anexo 3, se pueden apreciar los indicadores de desempeño que la Agencia le rinde al MINEDUC, de los cuáles 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 u 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.

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).

2.5 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).

La noción de calidad educacional ha sido medida en el país fundamentalmente a través de resultados de aprendizaje, medidos a través del SIMCE. Aunque, como señalan otros autores, 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 (Torche, 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 el anexo 4.

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

⁸ Por ejemplo, la duración que tienen las diferentes visitas, ya que tienen que ser congruentes con los indicadores que utiliza la misma Agencia para ordenar los establecimientos, por lo que algunas visitas (ya que como instrumento se crearon hace más tiempo que otras) están más en esa línea que otras por las diferentes fases y período de tiempo que llevan realizándose (y mejorándose).

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 (Educación M. d., 2014).

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 (ídem, 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, teniendo en su último nivel supervisores que interactúan con los establecimientos educacionales (Yañez, 2015).

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

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.

2.6 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 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 el anexo 8, se muestra la situación de la evaluación en países de Latinoamérica, mostrando que hay una tendencia en medir los resultados utilizando un indicador y una prueba estandarizada, pero las diferencias aparecen en los focos que tienen aquellas pruebas, en las que a veces no solamente se mide el rendimiento de alumnos, sino que se mide el rendimiento de los profesores y en evaluar políticas para poder dar un apoyo y seguimiento para una mejora en la calidad escolar.

En concordancia con lo anterior, en el anexo 9 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) (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 6: 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), entendiéndose 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) la 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 apunte a enseñar a hacer una correcta autoevaluación). La respuesta a esta pregunta se desarrollará más adelante.

A continuación, se abordará el caso de Inglaterra que resulta interesante analizar dados los elementos comunes que posee con el modelo planteado por la Agencia.

2.6.1 Caso Inglaterra

Ofsted (Office for Standards in Education – Oficina de Estándares en la Educación) se crea en 1992, esta institución se encarga de realizar inspecciones integrales cubriendo todos los

aspectos de su trabajo: enseñanza y aprendizaje, liderazgo, finanzas, instalaciones, documentación de políticas, etc.

Los primeros diez años, las escuelas se visitaban durante cinco días cada cinco o seis años. Se les avisaba sobre las visitas con semanas de anticipación para que las escuelas se prepararan.

A partir de 2005, las escuelas se avisaban con pocos días de antelación. Tenían que responder un formulario de Autoevaluación (Self Evaluation Form, SEF) en el que dotaban de información con respecto y de desempeño para ayudar a inspectores con la inspección. Las visitas duraban 2 a 3 días, con menos inspectores, y sucedían cada 3 o 4 años (Ingham y Nogueira, 2015).

Las visitas tenían un informe público como resultado, disponible en línea para consulta de padres, así, este informe fue usado como indicador de búsqueda para padres de una “buena escuela”. La escala para evaluar los colegios era de 1 a 4 de excelente a insuficiente. Las que tenían una categoría insuficiente eran visitadas con mayor frecuencia por los inspectores hasta que alcanzaran estar en satisfactorio (nivel tres).

En 2012, volvieron a sufrir cambios cambiando el nivel satisfactorio por “requiere mejora”, teniendo como justificación que ninguna escuela podía contentarse con tener como resultado “satisfactorio”. Aquellas escuelas con nivel “requiere mejora” o “insuficiente” son monitoreadas por el Ofsted durante varios meses, recibiendo visitas e inspecciones, y deben esperar una inspección completa de seguimiento de un plazo de uno a dos años dependiendo de la gravedad de las fallas (Ingham y Nogueira, 2015).

Los procesos de inspección vienen acompañados por datos anuales sobre el desempeño de las escuelas medidas en pruebas y exámenes nacionales.

El proceso de la visita institucional se caracteriza por una etapa de preparación de la visita, una de la ejecución de la visita y otra de post visita en la que se elabora el informe, que posee un formato estandarizado, con el contenido particular de cada escuela.

Dentro de los datos que se solicita a la escuela, se consideran las evaluaciones que hacen los profesores a los estudiantes para el perfil de desempeño de la escuela. Los principales responsables de los malos resultados de las escuelas son los directores dentro de la cultura inglesa (Ingham y Nogueira, 2015).

Dentro de las escuelas con estudiantes pobres, se dan presupuestos extras (Pupil Premium o Prima escolar) para esos estudiantes, pero la escuela debe dar cuenta de cómo se gastó ese dinero y del impacto que tuvo el presupuesto sobre el progreso académico (Ingham y Nogueira, 2015).

Las escuelas, dentro del sistema escolar inglés, están obligadas a implementar una autoevaluación, realizada con los estándares de aprendizaje escolar y de eficacia de los procesos, a emprender procesos de planificación escolar, a publicar anualmente un informe escolar sobre el desempeño de la escuela y otro sobre el cumplimiento de los requisitos de las políticas educativas (sobre esto se hace una clasificación de escuelas) y finalmente, promover la participación en los procesos de revisión de escuelas (De la Vega, 2015).

Desde la perspectiva del *accountability*, las escuelas deben rendir cuentas a la autoridad local respecto al uso de los recursos y a Ofsted respecto de sus logros académicos. Estos resultados, tienen consecuencias para las escuelas. En esa línea, la Ofsted realiza las visitas antes mencionadas de las cuales surgen informes que afectan en la categoría del establecimiento.

Por otro lado, se tiene que la evaluación y la clasificación de escuelas se presentan como insumo que favorece la elección de escuelas y de esta forma, se incentiva la competencia. Con esto, se ha avanzado en una disposición de información para que los ciudadanos puedan exigir resultados y elegir (De la Vega, 2015).

III. 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 la primera parte del capítulo se describe de modo general enfoques en materia del valor público del actual modelo que sigue la Agencia. En segundo lugar, al ser los procesos de gestión de esta un elemento crucial en el impulso del mejoramiento de la calidad de las escuelas, es que sigue un apartado respecto al valor público generado por la Agencia. Después, lo sigue un apartado de orientación para crear valor en el cual se define según la literatura una noción del concepto de orientación, seguido de un apartado del rol del estado en la educación, bajo el cual se plantea una breve reflexión acerca del rol del Estado en este ámbito y los mecanismos que usan los países utilizando *accountability*.

3.1 Rol del Estado y *accountability* en la educación

El Estado es quien tiene la responsabilidad de definir las bases para la escolarización obligatoria, esto es, duración, tiempos de instrucción, certificados, así como también el régimen curricular y el laboral docente. Especial atención toma el régimen de aseguramiento de calidad, ya que es el Estado el que debe evaluar el rendimiento de los establecimientos junto al aprendizaje y evaluar otras alternativas como la acreditación. Otras funciones esenciales serían: (i) Las formas de organización de la provisión educacional de los establecimientos gestionados públicamente: local, provincial, regional o central, (ii) grado de autonomía de gestión de estos establecimientos y (iii) implementación de programas de apoyo para mejorar equidad y calidad del sistema (Brunner, 2006).

Dados los elementos mencionados, el *accountability* aparece como una vía en la cual se pueden identificar dos componentes que serían: responder por las acciones y rendir cuentas por lo que ocurrió (Moller, 2009). De esta forma se identifican 3 tipos de *accountability* educativos: (i) burocrático, que estaría enfocado a la equidad, a través del cual los actores deberán asegurar el cumplimiento de normas, (ii) profesional, esto es, la escuela y el docente se responsabilizan por el aprendizaje y responden a las expectativas y velan por las oportunidades de sus estudiantes y (iii) performativo, que es el que se orienta hacia los resultados. Este mecanismo difunde información y evaluaciones sobre el logro de las escuelas (De la Vega, 2015).

Dicho lo anterior, es el Estado el que pasa de tener un rol garante de un bien público como es la educación, a ser un Estado evaluador, esto es, establece los estándares del servicio, lo paga y exige responsabilidades a los proveedores, entendiendo que esto se puede aplicar tanto a colegios públicos (que son administrados a nivel municipal) como a colegios privados. Por lo que la relación del Estado, como un cliente de las entidades proveedoras pasa a tener una responsabilidad contractual, con lo que el rol principal del Estado es pasar a ser comprador en vez de proveedor para el caso de las privadas, pero teniendo una función evaluadora de todo el sistema educativo (Elliot, 2002).

Con esto, el desafío estará de pasar de un estado burocrático a uno que tenga como misión la gestión del rendimiento promoviendo un rendimiento satisfactorio. Para lo anterior, es que el Estado evaluador tiene como alternativa el uso de la auditoría de la relación calidad/precio (VFM, "Value for Money"). Esta auditoría se utiliza en el sector privado en el cual los empleados deben rendir cuentas asegurando que se produzca el máximo rendimiento (eficacia), garantizando que los resultados se ajusten a lo previsto (eficacia) al menor costo económico (Elliots, 2002).

Para la utilización de este mecanismo, será crucial que el Estado fije objetivos concretos en un período de tiempo determinado con un indicador de rendimiento normalizado como medida de los resultados de los servicios (Elliots, 2002). Además, se identifican 6 elementos propios del accountability performativo que complementan al rol del Estado evaluador (De la Vega, 2015):

1. Estándares que serían expectativas del aprendizaje que describen el desempeño de la comunidad educativa.
2. Información disponible para la evaluación de las escuelas.
3. Consecuencias que se relacionan a los resultados de las escuelas con respecto a los estándares.
4. Autoridad, que va en la línea de que las escuelas desarrollen sus procesos como requisito para ser responsabilizados de los resultados.
5. Desarrollo de capacidades para que quienes participen en la comunidad educativa puedan mejorar sus competencias.
6. Comunicación clara y efectiva sobre los objetivos y beneficios del accountability, para que el entorno valore la estrategia.

Si bien el último punto escapa del proceso en si en las escuelas, será fundamental para que el sistema sea valorado por la ciudadanía, en miras de crear valor público. Para esto, también será necesario comprender como la ciudadanía actualmente valora el sistema educativo, de los cuales se tienen los siguientes resultados de un reporte hecho en Chile (Gaete y Ayala, 2015):

1. Los profesores son el principal índice de calidad, seguido de la infraestructura y el plan de estudios o programa educativo.
2. El Currículo debe ser centralizado teniendo importancia la familia en el aprendizaje.
3. Se espera aprendizaje de habilidades profesionales y de enseñar la responsabilidad.
4. Preferencia por la diversidad social dentro del aula de clases.

Con estos elementos por tanto, se pueden identificar aspectos centrales para el rol que debe hacer el Estado en torno a la educación que actualmente tiene el país.

3.2 Enfoques de Valor Público

Es importante partir con una primera definición general de valor público, por un lado se 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 (Muers, 2013).

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 (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 (Villagrán, 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).

Desde acá surge uno de los problemas centrales en las instituciones (y que se estudiará en la Agencia): 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 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 nivel público, se deben generar las justificaciones que expliquen porque una actividad debe ser pública y no privada. La preferencia hacia los privados radica en que en una sociedad liberal (ideológicamente hablando) existe una profunda confianza en los mercados, se ha estigmatizado la función pública (vs el sector privado, más eficaz), y se identifica a la libertad con instituciones privadas, más que con el gobierno y su autoridad, poder coercitivo, etc. En este sentido se debe tomar en cuenta la posición de la ciudadanía y sus representantes, la importancia que le dé a estas ideas, de tal forma que se debe entregar una razón especial para justificar el hecho de que el gobierno sea el que utilice los recursos y produzca el servicio, no haciéndolo el sector privado. En este punto se aceptan dos tipos de justificaciones públicas: (1) problema técnico en la organización del mercado (insuficiencia de producción privada, falla de mercado) y (2) momentos en que se deben satisfacer necesidades, o proveer bienes que tienen que ver con derechos, nociones de justicia y equidad.

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 al 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 8) 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.

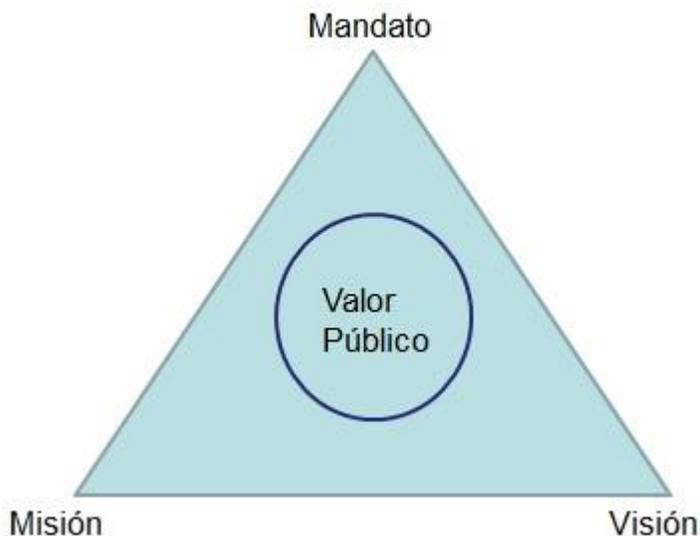


Ilustración 7: Triángulo Estratégico

Elaboración Propia

Por lo que 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, debido a que 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.

3.3 Valor Público en la Agencia

Dado lo comentado anteriormente se puede entender que el cliente para la Agencia de Calidad de 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
- Informar

Usando un marco de Gestión para resultados en el sector público (GpRD)⁹ 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 8: Generación de valor público

Elaboración Propia

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 aún no comienza la implementación de la ordenación de los establecimientos educacionales (esta se publicará durante Diciembre del 2016), y tampoco 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.

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.

⁹ 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).

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 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 uno 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 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.

3.4 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, 2010).

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 9: 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.

3.5 Síntesis

En el marco conceptual presentado se muestran reflexiones que se relacionan con 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).

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 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.

Junto con lo anterior, será necesario tomar en cuenta el *accountability performativo*, bajo el cual están actuando diferentes países en sus sistemas de evaluación externa a los establecimientos. Esto combinado con el concepto de orientación, que vendría siendo la misión de 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, demostraría que su uso efectivo podría generar valor público para las comunidades escolares, pero esto último, será difícil llevarlo a la praxis sin tener un equipo de directivos públicos que sean capaces de comunicar el cambio que deberá existir dentro de la Agencia y hacia las demás escuelas.

IV. Metodología

4.1 Problema y Objetivos

4.1.1 Problema Identificado

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 (Garcés, 2017). 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 reglamentados por la ley (en caso de las visitas) y en conjunto con los demás dispositivos¹⁰, 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

¹⁰ 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).

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. Al considerar estos instrumentos, el foco de este trabajo será por un lado trabajar en una propuesta en función de las deficiencias identificadas en la Agencia y por otro, que esta propuesta tenga la validación de las comunidades educativas para tener un alineamiento estratégico que sea funcional para ambas partes.

Para enfrentar lo anterior, se trabajará en la evaluación de la siguiente hipótesis: “Las comunidades educativas tienen una visión crítica con respecto al que hacer de la Agencia en su rol orientador”.

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.

4.1.2 Objetivo General

Proponer un **modelo de alineamiento estratégico** para la función de orientación de la Agencia de Calidad de la Educación a partir de una perspectiva que incorpore la visión de actores educacionales.

4.1.3 Objetivos Específicos

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

- Identificar fortalezas y debilidades de la Agencia en su rol orientador a partir del estudio de su plan de trabajo anual y otros documentos.
- Identificar fortalezas y debilidades de la Agencia en su rol orientador desde la perspectiva de los actores educacionales.
- Elaborar una propuesta de alineamiento estratégico con enfoque en valor público.

4.2 Descripción metodológica

En este apartado se presentarán los principales elementos de la metodología, para luego identificar los procesos fundamentales dentro de este trabajo y finalmente presentar las dimensiones para las entrevistas según los objetivos antes mencionados.

Atributo	Descripción
Tipo de estudio	Exploratorio - descriptiva, ya que se basa en una institución que tiene pocos años desde su creación, sólo 6 años, con un concepto que si bien ha sido largamente estudiado como la calidad y orientación, el enfoque práctico tampoco es de larga data. Además, posee elementos descriptivos debido a que se buscan caracterizar instrumentos bajo los cuales la institución se relaciona con las escuelas y sus comunidades respectivas.
Metodología	Mixta, ya que se usa tanto información cuantitativa como cualitativa. Para este estudio, se utiliza un cuestionario con el cual se obtiene estadística descriptiva para que en una segunda etapa se realicen entrevistas semi - estructuradas con directores de colegios para validar la propuesta presentada.

Unidad de análisis	Agencia de Calidad de la Educación y su rol en la orientación hacia las escuelas.
Unidad de observación	Establecimiento de educación básica y/o media que tengan categoría de desempeño y se encuentren en las comunas de Providencia, Estación Central, Santiago y en el DEPROV Oriente. Para el caso de las entrevistas deben ser escuelas con financiamiento municipal o particular subvencionado
Universo	Todos aquellos establecimientos en la región Metropolitana que impartan educación básica y/o media y que posean una categoría de desempeño.
Muestra	La muestra se define como intencionada ya que se utilizan criterios preestablecidos. Los criterios de selección para las entrevistas son: 1) Comunas de sectores de clase media o baja que tengan escuelas categorizadas 2) Facilidad para la obtención de la información 3) La propuesta a validar debe ser beneficiosa para los directores, de lo contrario, sería funcional pero no sería utilizada por las escuelas. Para el caso del cuestionario la muestra se selecciona en función de las jornadas territoriales realizadas y a las cuales se pueda tener acceso, para este caso sólo hubo una.
Técnicas de recolección de información	Análisis estadístico descriptivo y entrevistas semi estructuradas.
Método de análisis	Análisis estadístico descriptivo y análisis cualitativo

Ilustración 10: Aspectos de metodología

Fuente: Elaboración propia

Las etapas de esta investigación para la posterior propuesta se pueden ver en la siguiente ilustración:

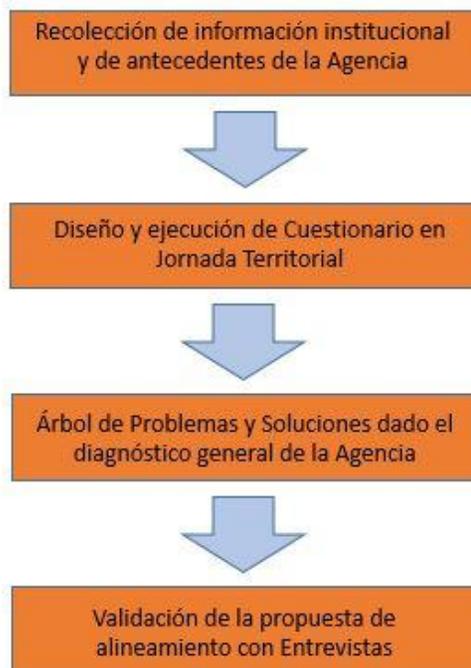


Ilustración 11: Etapas de Trabajo

Fuente: Elaboración Propia

Como consideración metodológica 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 (700 visitas aproximadamente de un universo de 12.000 escuelas aproximadamente que posee el sistema escolar en Chile) 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.

En la última fase de la ilustración anterior, se realizan entrevistas a diferentes directores de escuelas que tengan una categoría de desempeño, directores que responden a la muestra antes descrita. Con esto, se busca conocer sus realidades y obtener una validación de la propuesta de alineamiento estratégico buscando agregar elementos que para ellos sean fundamentales para este trabajo.

Las dimensiones a evaluar en estas entrevistas se describen a continuación por objetivo específico:

Objetivo General	Objetivos Específicos	Dimensiones a Evaluar
Proponer un modelo de alineamiento estratégico para la función de orientación de la Agencia de Calidad de la Educación a partir de una perspectiva que incorpore la visión de actores educacionales	Identificar fortalezas y debilidades de la Agencia en su rol orientador a partir del estudio de su plan de trabajo anual y otros documentos	Conocimiento de las funciones de la Agencia
		Conocimiento de la categoría de desempeño
		Instrumentos de Orientación que posea la Agencia
		Contacto Agencia - Escuela
	Identificar fortalezas y debilidades de la Agencia en su rol orientador desde la perspectiva de los actores educacionales	Beneficios de la Agencia en las escuelas
		Instrumentos de orientación faltantes
		Herramientas a considerar para la Agencia
Elaborar una propuesta de alineamiento estratégico con enfoque de valor público	Validación de Propuesta y elementos a considerar	

Ilustración 12: Dimensiones a evaluar en Entrevistas de Validación

Fuente: Elaboración Propia

Estas dimensiones se definieron en función de los temas identificados tanto de los antecedentes como del marco conceptual del presente trabajo, sumado al objetivo que es principalmente validar la propuesta de alineamiento estratégico que se presentan en función del diagnóstico de la Agencia, con el estudio de su documentación y entrevistas, como de las comunidades educativas, con el cuestionario realizado.

4.2.1 Pauta de descripción metodológica

Dada la descripción metodológica antes descrita, se presenta a continuación el detalle de las técnicas de recolección de información con las fuentes por objetivos específicos:

Objetivo General	Objetivos Específicos	Técnicas de recolección de información	Fuentes de información
<p>Proponer un modelo de alineamiento estratégico para la función de orientación de la Agencia de Calidad de la Educación a partir de una perspectiva que incorpore la visión de actores educacionales</p>	<p>Identificar fortalezas y debilidades de la Agencia en su rol orientador a partir del estudio de su plan de trabajo anual y otros documentos</p>	<p>Revisión bibliográfica</p>	<p>Ficha de Definiciones Estratégicas Año 2015 - 2018</p>
			<p>Plan Anual de Trabajo 2016</p>
			<p>Convenio de Desempeño suscrito entre MINEDUC y Agencia</p>
			<p>Estudio Marcha blanca Sistema de Aseguramiento de la Calidad - SAC Octubre 2016</p>
			<p>Libro "Se Puede" de la Agencia de Calidad de Educación, 2016</p>
			<p>Manual de Conducción de Visita de Aprendizaje</p>
			<p>Manual de selección de EE de Visitas de Aprendizaje, Criterios y Procedimientos</p>
			<p>Visitas de Aprendizaje: Hallazgos preliminares</p>
			<p>Manual de Procesos 2015</p>
			<p>Manual de Conducción Visita Integral</p>

		Ley 20.529
		Ley 20.370
		Plan de Aseguramiento de la Calidad Escolar 2016 - 2019
		Formulario Indicadores de Desempeño año 2017
		Reporte de Calidad: Evolución de los indicadores de calidad en la educación en Chile
		Asistencia a jornadas territoriales
		Otros Documentos
	Entrevistas para la validación del diagnóstico de la Agencia	Trabajadores dentro de la Agencia
		Secretario Ejecutivo de la Agencia
Identificar falencias de la Agencia en su rol orientador desde la perspectiva de los actores educativos	Cuestionario	Ejecutado en Jornada Territorial, actividad de orientación de la Agencia
Elaborar una propuesta de alineamiento estratégico con enfoque de valor público	Entrevistas para validación de propuesta	Directores de establecimientos en categorías de desempeño Alto, Medio, Medio - Bajo e Insuficiente

Ilustración 13: Revisión cualitativa - cuantitativa

Fuente: Elaboración Propia

De lo anterior, se tiene que para las entrevistas de validación como para el cuestionario utilizado con el fin de identificar la perspectiva de los actores de las comunidades escolares se ejecuta de la siguiente forma:

Método de Recolección de Información	Tipo de Actores	Alcance de Personas
Entrevistas semi estructuradas	Directores	5
Cuestionario	Actores Educativos de las comunidades escolares	65

Ilustración 14: Instrumentos de recolección de información utilizados

Fuente: Elaboración Propia

En los anexos 9 y 10, se tiene la pauta utilizada en las entrevistas y la minuta de cada entrevista respectivamente.

Finalmente, la medición de la realización de los objetivos será a través de una mirada cualitativa, esto es, se definirán a partir de las opciones “Logrado” y “No Logrado”.

V. Identificación de contexto para la visualización de falencias

5.1 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:

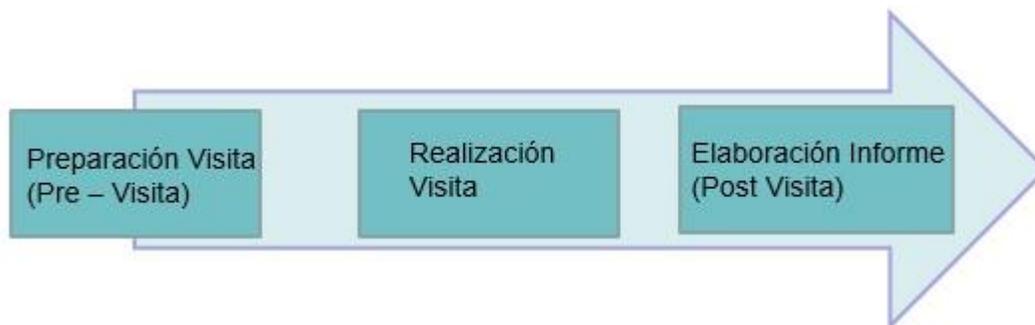


Ilustración 15: Etapas Generales de una Visita Institucional

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 16: 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, dos procesos fundamentales para la ejecución de estas son: planificación, logística. Será objeto de estudio el proceso de control de gestión el cual se puede ver en la siguiente ilustración:

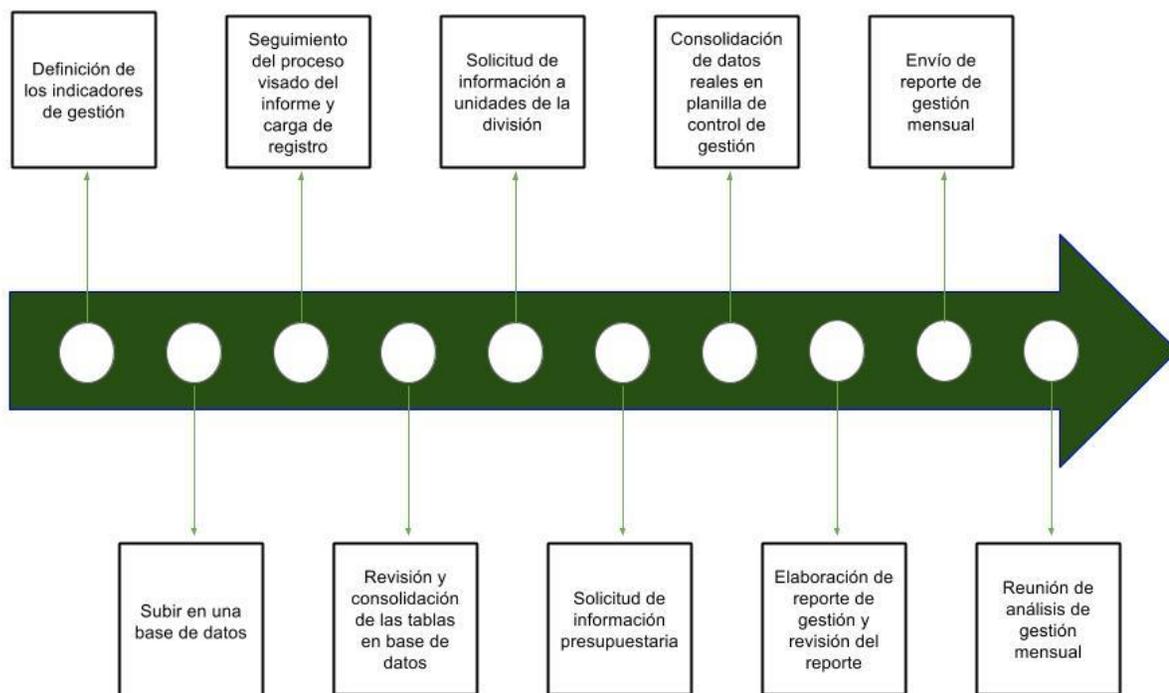


Ilustración 17: Etapas en Control de gestión de las Visitas

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

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:

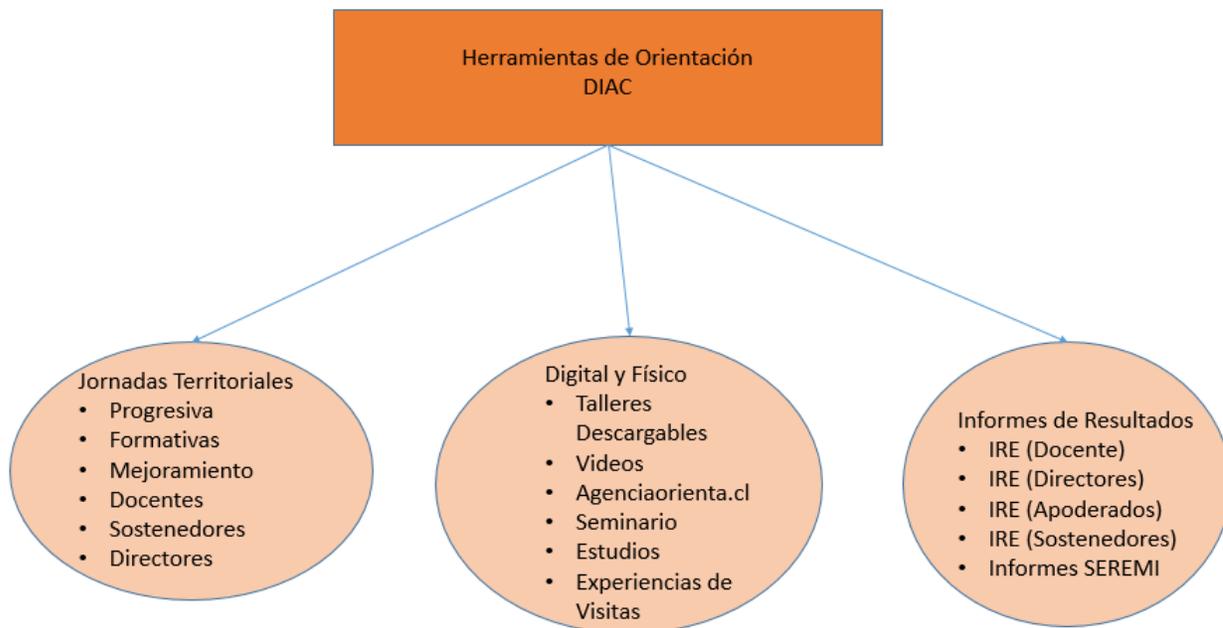


Ilustración 18: Herramientas de Orientación DIAC

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 19: Tipos de jornadas territoriales

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

En el anexo 7 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 20: 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).

5.2 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 5.

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 6) 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 Resultados Cuestionario

Del cuestionario realizado el 30 de agosto del 2017 en la jornada territorial en el que se convocó al DEPROV Oriente, en el anexo 10 se puede ver el cuestionario realizado. El cuestionario fue respondido por 65 personas, de los 70 cuestionarios que fueron entregados a participantes de la actividad, lo que significa una tasa de respuesta del 93% aproximadamente.

De este cuestionario, se tiene que hay una mayoría de los que respondieron el cuestionario, son coordinadores o jefes UTP, cuando la jornada en sí está orientada para directores y profesores:

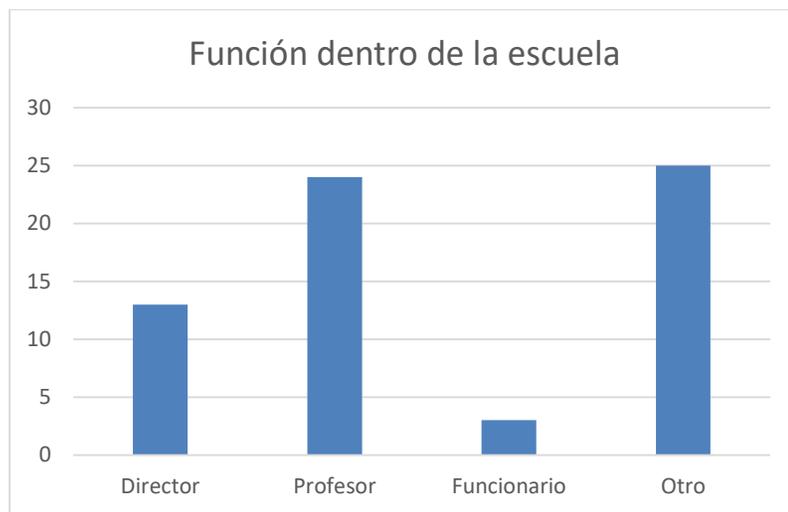


Ilustración 21: Función dentro de la Escuela

Fuente: Elaboración Propia

Por el lado del conocimiento de las categorías de desempeño, se tiene que un 88% de los que respondieron sabe la categoría de desempeño de su establecimiento, teniendo la siguiente distribución por tipo de categoría:

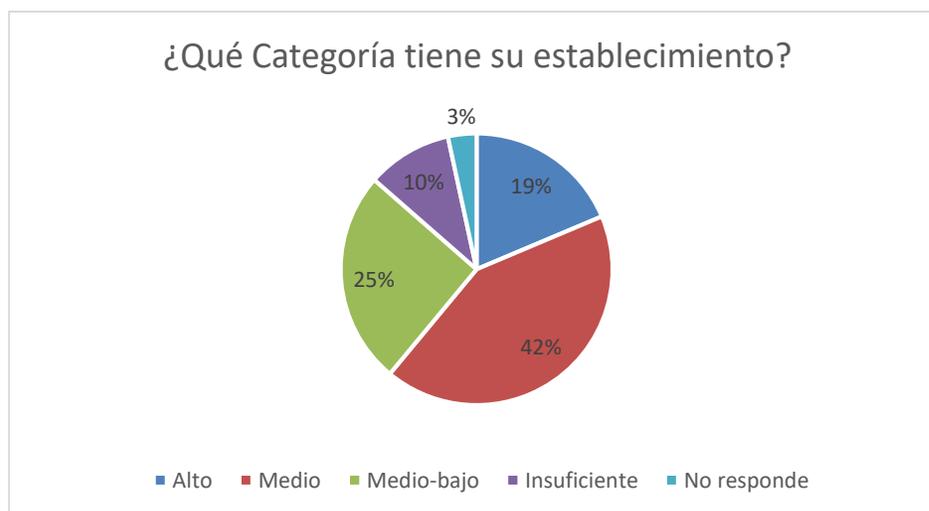


Ilustración 22: Clasificación de categoría de desempeño

Fuente: Elaboración Propia

Con respecto a si la Agencia cumple con las funciones de orientar, evaluar e informar, se tiene una mayoría que está de acuerdo con que la Agencia sí cumple con aquellas funciones (69%), mientras que un 28% mencionó estar en desacuerdo con aquella afirmación. Sin embargo, se tiene que ante la consulta con respecto a más instrumentos que posee la Agencia para orientar, se tiene un 49% que no conoce otros instrumentos, versus un 48% que si los conoce, y un 3% que no responde.

Lo anterior muestra cierta distorsión que hay al momento de responder el cuestionario, ya que se tiene por un lado, que una mayoría está de acuerdo con las funciones que declara la Agencia

pero se una mayoría que no conoce otros instrumentos, lo que se podría interpretar como que se conoce de mejor manera el rol informador y evaluador de la Agencia hacia los establecimientos.

Para la sexta pregunta, se tiene la siguiente distribución con respecto al contacto de la Agencia con las comunidades educativas para utilizar otro instrumento de orientación, que se ve en la siguiente ilustración:

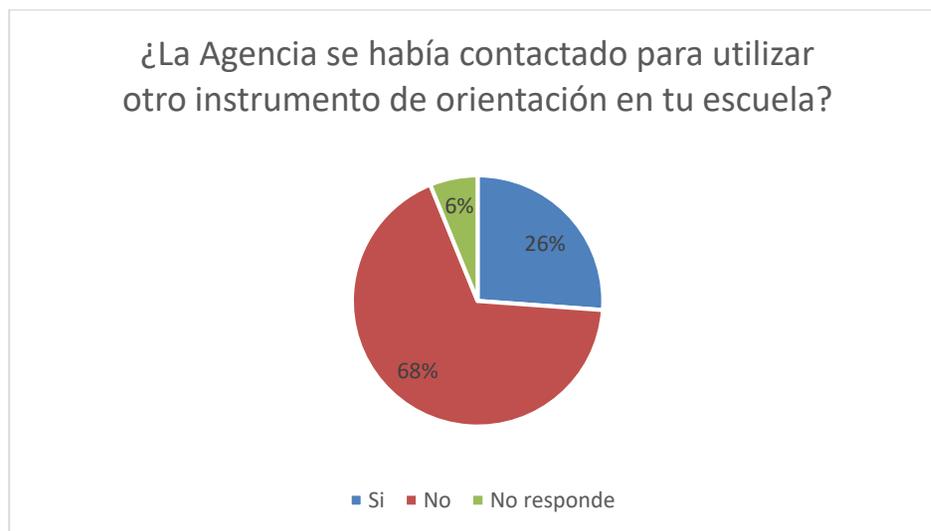


Ilustración 23: ¿Otro Instrumento para orientar a las escuelas?

Fuente: Elaboración Propia

Acá se tiene otra distorsión, ya que por un lado, la Agencia tiene hasta 4 años para visitar a los establecimientos medio – bajo y 2 años para los colegios con categoría insuficiente. Considerando la primera pregunta, se tiene que un 35% de los que respondieron tienen alguna de estas dos categorías, y por otro lado, sólo un 26% si ha tenido otro contacto con la Agencia.

Para la séptima pregunta, se realizó una consulta con respecto a la propuesta de una plataforma única de información y orientación que colabore con un orden del sistema. De esto, se tiene que un 94% está muy de acuerdo o de acuerdo con la propuesta.

Finalmente, se tiene que la última pregunta era abierta, en la cual se solicitaba al encuestado colocar ideas que consideren que le falta a la Agencia como institución del Estado por hacer. Las respuestas, se pueden agrupar por las funciones que la Agencia declara, teniendo la siguiente distribución:

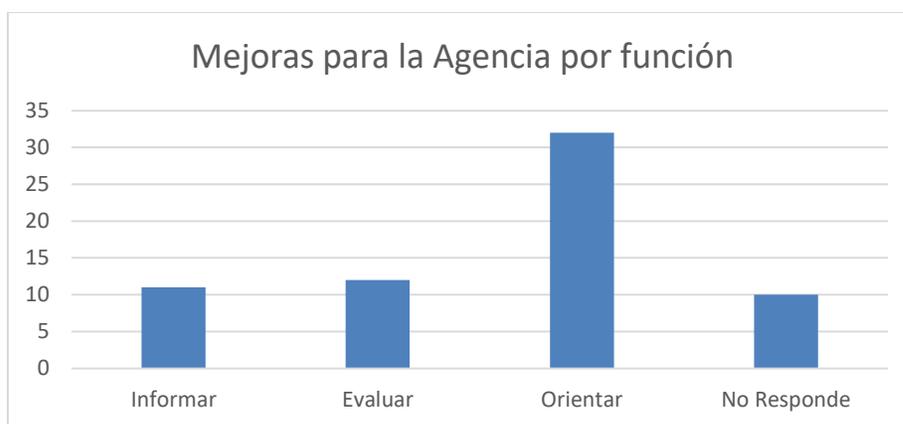


Ilustración 24: Mejoras para la Agencia por función

Fuente: Elaboración Propia

De esta forma, se concluye que las mejoras que se sugieren para la Agencia vienen mayoritariamente con respecto a la función orientador que la misma institución declara.

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.

8. El cuestionario realizado en la jornada territorial el 30 de Agosto del 2017 con escuelas de DEPROV Oriente, sirvió para validar la visión crítica de las escuelas con la Agencia las cuales se resumen en: (i) una crítica en el rol orientador que la Agencia debe mejorar; (ii) falta de inclusión a los profesores, (iii) abarcar a todos los colegios y (iv) validación de una plataforma única de información y orientación.
9. Con la experiencia internacional, se puede identificar un enfoque en la rendición de cuenta más que en el desarrollo escolar para el caso chileno, donde se pueden identificar objetos comunes a nivel Latinoamericano como un instrumento de medición de la calidad, SIMCE para el caso de Chile, y semejanzas con los sistemas de evaluación externa de los establecimientos, donde para el caso chileno serían las visitas institucionales.
10. Al analizar el caso de Inglaterra se tiene un ejemplo más cercano de rendición de cuentas, *accountability*, donde el Ofsted, se consolida como una institución que cumple con un rol parecido al de la Agencia, y que se destaca por considerar las evaluaciones que realizan las escuelas para considerarlo en el índice de ordenamiento de las escuelas. Este índice tiene la particularidad que tiene un enfoque de información hacia la ciudadanía con el fin de que estos puedan tener toda la información disponible para que puedan escoger la escuelas de sus hijas e hijos teniendo todo el conocimiento posible.

VI. Discusión de Resultados

A continuación, se presentará un análisis crítico del cuestionario realizado junto con el análisis realizado para la validación de la propuesta que se presentará más adelante, el cual se complementará con un análisis documental realizado el 2017, para presentar los nudos críticos de la Agencia desde una perspectiva de la institución misma y desde la visión de las comunidades educativas obtenidas a partir del cuestionario.

6.1 Análisis Cuestionario

Tal como se mencionó anteriormente, se tiene que las preguntas 1, 2, 5, 6 y 8, tienen posibilidad de recibir respuestas a preguntas abiertas.

Con respecto a la primera pregunta, se tiene que para las “otras funciones” que no se colocan como alternativas, se tiene la siguiente distribución:

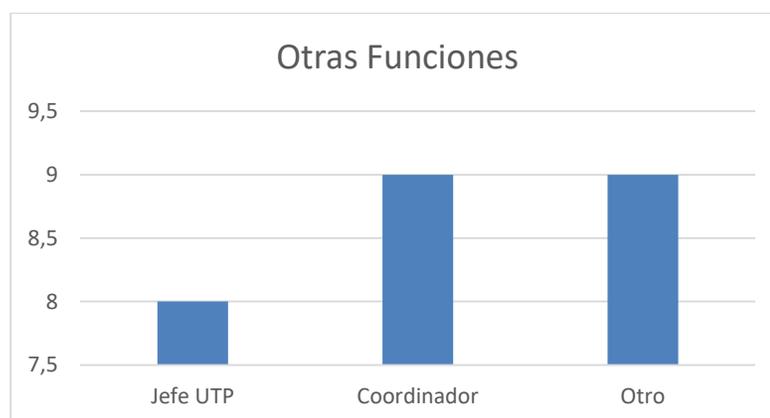


Ilustración 25: Otras Funciones

Fuente: Elaboración Propia

De esta forma, se puede identificar que hay una mayoría en la asistencia de jefes de UTP, Coordinadores docentes y psicólogos, que en este caso, son una mayoría del “otro”. Lo que muestra, que las jornadas está teniendo una diversidad de actores presentes en la actividad, cuando esta, es dirigida a directores y profesores fundamentalmente, lo que puede tener dos visiones: (1) el alcance de la actividad está superando las expectativas de la jornada territorial lo que es positivo, y (2) se requieren actividades personalizadas para aquellos segmentos que están asistiendo a actividades de los que no son el público objetivo.

De la segunda pregunta que se enuncia en el cuestionario, se tiene que sólo un 12% no conoce la categoría de desempeño del establecimiento, y de los que si dicen conocer la categoría de desempeño, un 3% no responde, por lo que se podría decir de que sólo un 15% no conoce la categoría de desempeño. Este número es positivo ya que una de las preocupaciones de la Agencia a nivel de su función informativa, es que los establecimientos deben conocer sus categorías de desempeño para que de esta forma, puedan conocer las diferentes herramientas de orientación que ofrece la Agencia y así poder superar su situación académica actual.

Para la quinta pregunta, se tiene que el 48% dijo que sí conocía otra herramienta, de las cuáles las que más se repiten son: talleres descargables (presentaciones disponibles en la página de la Agencia), evaluación formativa (programa que busca colaborar en la evaluación de los estudiantes) y evaluación progresiva (programa que incentiva y entrega herramientas para que los estudiantes tengan una mejor comprensión lectora).

Es importante destacar que las 3 respuestas que se mencionan mayoritariamente son “voluntarias” y que sólo 2 respuestas hacen alusión al periódico AgenciaOrienta, lo que significa, que hay una dispersión entre los instrumentos que la Agencia define de orientación, ya que este periódico le llega a todas las escuelas, y por otro lado, se tiene a las escuelas que identifican otros instrumentos como orientadores.

La sexta pregunta tiene relación con la quinta, ya que si bien en la página web de la Agencia aparece como un instrumento abierto para las comunidades para que se inscriban en instrumentos orientadores como evaluación formativa o progresiva, se tiene que del 26% que contestó que la Agencia si se había contactado para utilizar otro instrumento, la mayoría de las respuestas menciona evaluación formativa o evaluación progresiva y sólo una menciona a las visitas institucionales.

Con esto, se puede identificar que las escuelas identifican instrumentos de orientación aquellos en los que la Agencia los contacta con el fin de poder tener interacción con ellos de carácter formativo – orientador.

Finalmente, con respecto a la última pregunta, se pueden clasificar las ideas que más se repiten según la función que la Agencia declara, teniendo lo siguiente:

N°	Tendencias de Ideas	Función
1	Mejorar el rol orientador.	Orientación
2	Incluir más a los profesores.	Orientación
3	Acercarse más a los establecimientos.	Orientación
4	Entidad castigadora más que orientadora- acompañadora.	Evaluación
5	Abarcar todos los colegios.	Orientación - Evaluación
6	Mayor comunicación con las escuelas y mejorar acceso a la información	Información

Ilustración 26: Ideas más repetidas en mejoras a la Agencia

Fuente: Elaboración Propia

De esto, se puede ver que las ideas que se repiten más caen dentro del rol orientador de la Agencia donde incluso de las que más se mencionan aparece derechamente que el rol orientador se debe “mejorar”. Si bien es una frase ambigua, muestra un sentir que hay dentro de las comunidades educativas las cuales tienen una visión crítica de la Agencia con respecto a sus funciones.

De las ideas que se mencionan, se pueden identificar conexiones con lo que la Agencia desarrolla, como por ejemplo “abarcando todos los colegios” con las visitas institucionales que no abarcan todos los colegios, sino que sólo aquellas escuelas con categorías de desempeño medio – bajo e insuficiente.

Con respecto a la “entidad castigadora más que orientadora”, se tiene que esto puede relacionarse con el enfoque evaluador que hoy en día la Agencia ejerce con la realización del SIMCE y la posterior ordenación de los establecimientos.

Para “incluir más a los profesores” se puede visibilizar que hay sólo una actividad que alude a formar a profesores que son las jornadas territoriales con enfoque en ellos, por lo que desde los participantes de la jornada donde se ejecutó este cuestionario, se tiene una mayoría de profesores – coordinadores que muestran esa opinión.

Finalmente, con respecto a las ideas “acercarse más a los establecimientos” y “mejorar rol orientador”, se tiene un desafío que la Agencia aún no logra cumplir que tiene relación con el rol orientador de la Agencia y su forma de ejecutarlo que no es bien percibido desde las comunidades educativas.

6.2 Análisis entrevistas

De las entrevistas realizadas (anexo 11 para ver las preguntas y anexo 12 para ver las minutas de cada una), se presentará a continuación el análisis agregado por dimensión presentada de la tabla “Dimensiones a evaluar en Entrevistas de Validación”, partiendo con aquellas dimensiones que aluden al primer objetivo específico:

a. Conocimiento de las funciones de la Agencia

En general hay un conocimiento de la función evaluadora y del rol de informar a las escuelas de las actividades que está realizando la Agencia, no así con el rol orientador, en donde se conoce mayoritariamente los talleres descargables y los seminarios. Se destaca fundamentalmente que a diferencia del cuestionario realizado en la jornada territorial, en las entrevistas hay una tendencia a identificar que la Agencia no tiene un rol punitivo. Cuando mencionan el rol orientador, lo asocian al SIMCE y a la nueva forma de informar los datos, superando la lógica del semáforo como índice de calidad.

“Antes la Agencia tenía un rol más punitivo, hoy la orientación se puede ver desde dos puntos: abastecer al colegio de más información y de mejor información” (Entrevista a director San Alberto).

b. Conocimiento de la categoría de desempeño

La mayoría de los entrevistados poseen conocimiento de la categoría de desempeño y también hay una tendencia a mencionar su estado de excelencia académica que lo entrega el Estado. Sólo en el caso del establecimiento de desempeño alto no conocía su categoría debido a que había asumido hace poco el cargo de directora.

“El desempeño de mi establecimiento es medio – bajo, pero este año tenemos excelencia académica entregada por el MINEDUC” (Entrevista a director colegio Humberto Valenzuela).

c. Instrumentos de orientación que posea la Agencia

A diferencia del director del colegio San Alberto, no hay un conocimiento de los demás instrumentos de orientación y se tiene una tendencia a identificar instrumentos como los seminarios/charlas o incluso el periódico “AgenciaOrienta” como dispositivos de información, no así de orientación.

Sin duda aquí hay uno de los mayores desafíos que tiene la Agencia y que la propuesta buscará hacerse cargo. Este tema tiene la relevancia de que por un lado se tiene a la institución con un set de instrumentos con los que orienta y una mayoría de los entrevistados que no los conoce, lo que se puede deber fundamentalmente a que los canales con los que envían la información no están siendo efectivos.

“Conozco unas URL de página donde están las clases que puedo utilizar con las niñas. No conozco otro porque cuando llaman yo derivo con la unidad técnica” (Entrevista a Maritza Amaro, directora liceo 7).

d. Contacto Agencia – Escuela

Con respecto a esta dimensión, se tiene una lejanía de la Agencia con respecto a las escuelas a excepción del director de la escuela Humberto Valenzuela García que recibió una visita institucional el año 2015:

“es imprescindible de que la Agencia se presente físicamente e interactúe con la escuela para así orientarla” (entrevista a director escuela San Alberto, 2017).

Sumado a lo anterior, se tiene una inclinación a confundir la labor de la Agencia con las demás instituciones en cuanto a las actividades que relacionan a las escuelas con la institución central.

“Con respecto a otros instrumentos, he contestado encuestas bastante largas” (entrevista a director escuela Humberto Valenzuela).

Esto se justifica en que más de un director mencionaba con inseguridad que la Agencia se había contactado para la realización de una evaluación o encuesta dudando si había sido la institución u otra organización del sistema de aseguramiento de la calidad.

Con respecto al segundo objetivo específico se tiene:

e. Beneficios de la Agencia en las escuelas

Si bien no hay un conocimiento total de las actividades que tiene la Agencia, se tiene una opinión de que la Agencia ha aportado en las escuelas desde lo que se conoce de ella como institución. También su rol dentro del marco educacional se identifica como fundamental, destacando que

“el éxito de la educación en Chile, pasará por la Agencia” (entrevista a director escuela Humberto Valenzuela García).

Dependiendo del entrevistado se identifican diferentes beneficios como la información con respecto al SIMCE, los talleres descargables, los seminarios, etc.

“De lo que conozco si es beneficiosa la Agencia, los resultados SIMCE y la información correspondientes, o las URL que te mencioné” (entrevista a María Paz, directora escuela Dr. Luis Calvo Mackenna).

f. Instrumentos de orientación faltantes

En este punto en particular hay una tendencia a la creación de un instrumento que apoye al director en su liderazgo para no solamente la validación dentro de la escuela, sino que también

para tener elementos que le puedan ayudar en la coordinación general de la escuela, y su mantenimiento. También se menciona

“apoyo en las interpretaciones de leyes” (entrevista a director escuela Humberto Valenzuela García)

“orientación en trabajo integral con la familia” (entrevista a María Paz González, directora colegio Dr. Luis Calvo Mackenna)

Lo anterior, enfocado en poder brindar herramientas a las escuelas para que estas puedan colaborar en la formación educativa desde la familia hacia el estudiante.

Temas como convivencia escolar, temáticas de género o construcción de ciudadanía se repiten como talleres de orientación que piden las escuelas a la Agencia, temas que son evaluados en la ordenación de los establecimientos, lo que puede interpretarse como que las escuelas no están teniendo la capacidad de poder enseñar de la forma esperada estos atributos que son considerados para la categorización.

g. Herramientas a considerar para la Agencia

Para esta dimensión no hay una inclinación clara en cuanto a lo que le falta a la Agencia como institución del estado por lo que se puede mencionar de manera resumida:

“El sistema se debe adecuar a las escuelas, no al revés como pasa actualmente con la Superintendencia, la Agencia y el MINEDUC” (entrevista a director escuela San Alberto).

“Faltan visitas más periódicas e invitaciones a más seminarios” (entrevista a director escuela Humberto Valenzuela García).

“Falta que la Agencia se consolide para así mostrar sus resultados en el nuevo esquema de la educación, ya que es fácil caer pero difícil subir en categorías de desempeño” (entrevista a María Paz González, directora escuela Dr. Luis Calvo Mackenna).

“Faltan situaciones concretas, conocer sus objetivos y apoyo en las temáticas que le interesen a las chicas” (entrevista a Maritza Amaro, directora liceo de niñas n° 7).

Por lo que si se visualiza esta dimensión transversalmente, se puede identificar que las escuelas tienen ideas y opiniones con respecto a la Agencia que no se pueden entregar a la misma institución, lo que implica que modelos de retroalimentación mutua serán necesarios para la propuesta, además de las ideas mismas recopiladas como un punto inicial para seguir avanzando en la creación de valor público.

Finalmente, con respecto a la validación de la propuesta de alineamiento estratégico, dimensión que responde al tercer objetivo específico de este trabajo, se tiene como ideas fuerzas: la validación de la propuesta, que busca centralizar la información:

“colabora con acercar la información y entregar más información de forma de modernizar el Estado” (entrevista director escuela San Alberto)

En el cual se requerirá de:

“la combinación perfecta entre la orientación física y la digital, porque no podemos perder la comunicación instantánea que la tecnología nos impide tener” (entrevista a María Paz González, directora escuela Dr. Luis Calvo Mackenna)

Por lo que se considerarán aquellos elementos que no habían sido considerados en la propuestas para incluirlos en la sección de “visión desde las comunidades educativas” del capítulo de la propuesta de alineamiento estratégico.

6.3 Nudos Críticos Identificados en Rol Orientador de la Agencia

A partir de los antecedentes levantados, el análisis crítico del cuestionario y del trabajo que ha realizado la Agencia (Garcés, 2017), 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, en conjunto con el cuestionario realizado, fue abarcado desde un árbol de problemas como se muestra en la siguiente ilustración:



Ilustración 27: 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, confusión en la asignación de tareas junto a interpretaciones heterogéneas en torno al que hacer de la Agencia (Garcés, 2017) y una baja generación de valor público por parte de las comunidades educativas.

La forma de abordar el árbol de problemas es desde la perspectiva de la Agencia como institución y del análisis del cuestionario donde se identifica la opinión de las escuelas. Por el lado de **la Agencia**, se tienen como principales causas que las iniciativas/actividades como procesos no logran capturar el estado real de las actividades.

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.

Especial atención requiere el tema de que las definiciones descuidan del rol orientador de la Agencia, de esto 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.

Por el lado de las **comunidades educativas**, se tiene una visión crítica en las funciones de la Agencia teniendo como principales causas: (i) la Agencia no abarca a todos los colegios, (ii) no se incluyen a los profesores y (iii) se debe mejorar el rol orientador.

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

6.3.1 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 (Garcés, 2017).

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.

Para las definiciones que descuidan del rol orientador de la Agencia, se tiene que 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.

6.3.2 Visión Crítica de las comunidades educativas

Desde las comunidades educativas, a partir de las entrevistas y el cuestionario realizado, se identifica una crítica con respecto a que: (i) se deben incluir más a los profesores, (ii) la Agencia no abarca a todos los colegios (no se acerca a todos) y (iii) debe mejorar su rol orientador.

Con respecto a mejorar el rol orientador, este se puede reflexionar de mayores espacios de colaboración mutua, pero se tiene que hay una inexistencia de espacios formales de colaboración, que se valida además al ver el documento del Plan de trabajo que tiene detalles que se mencionan a continuación:

1. 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).
2. Se podría cuantificar en horas hombre (HH) ciertos trabajos para mantener un orden del trabajo realizado dentro de la Agencia.

Sumado a lo anterior, se tiene una crítica que ya se había identificado desde el análisis de la Agencia como institución, que tiene relación con el alcance de la Agencia con sus instrumentos de orientación, los cuales no son satisfactorios para las comunidades educativas (Garcés, 2017) y que por ende, no llega a todos los colegios.

Finalmente, con respecto a incluir más a los profesores, al analizar la experiencia internacional antes mencionada, o los sistemas de accountability en la educación, hay una tendencia en que la mejora de la calidad escolar pasa por un contacto más cercano con los profesores, situación que en el sistema chileno no se cumple y se recibe con una crítica desde la escuela. De esta forma, la Agencia podría influir positivamente en la toma de decisiones de las escuelas.

6.4 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 (Garcés ,2017), al cual se le agregó un cuestionario para poder visualizar la opinión de la escuela con el fin de identificar el valor público que generan como institución teniendo como principales resultados:

1. La actual propuesta de valor 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. Hay una visión crítica desde las escuelas hacia la Agencia en la que principalmente se tiene que: (i) la Agencia no abarca a todas las escuelas, (ii) no incluye a los profesores y (iii) debe mejorar su rol orientador.
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 tiene una visión crítica desde las comunidades educativas.
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 perspectiva de que la Agencia no abarca a todos los colegios, a que debe incluir más a los profesores y en mejorar el rol orientador. Esto último se ve 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. Valor Público para la Propuesta

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 el valor público para una futura propuesta 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, 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 enfoque de valor público para una futura propuesta que se aprecia en la siguiente ilustración:



Ilustración 28: Árbol de Soluciones

Fuente: Elaboración Propia

Para lograr el nuevo enfoque, se debe 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, abogando por un lado en la validación interna de la institución con sus trabajadores, y por otro, en la validación con las comunidades educativas.

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. De esta forma, será fundamental que el cambio con enfoque en valor público se maneje desde los directivos públicos, Secretaria ejecutiva y jefes de las

divisiones, hacia los trabajadores con el fin de tener un positivo impacto en los cambios a proponer.

Un análisis más detallado se realiza a continuación:

7.1 Sistema Integrado de Información y Control

Será necesaria 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, o de la 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 y que además, sea capaz de generar instancias presenciales como digitales para que las comunidades educativas puedan manifestar su opinión con respecto a las actividades que está realizando la Agencia en el rol orientador.

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) que es mejorar la calidad de la educación en el país.

7.2 Procesos de Orientación dinámicos y consolidados

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, 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 si (tal como se ha comprendido las fases de maduración que han tenido los distintos tipos de visitas).

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.

7.3 Participación colaborativa de las escuelas

La implementación de una plataforma de orientación e información será un éxito solamente si se considera activamente la opinión de las comunidades educativas. Se ha visto en el estudio del trabajo de la Agencia que existen muchos instrumentos que buscan colaborar con las escuelas en mejorar la calidad de la educación, pero si estas en realidad no logran convocar a las escuelas o no cumplen con lo esperado, entonces el trabajo será en vano.

Por lo anterior, será fundamental que exista un espacio constante de comunicación entre la Agencia y la escuela para que se tenga una orientación efectiva y exista una comunicación simétrica en cuanto a los resultados esperados de la contra parte. De esta forma, habrá mejor coordinación en las actividades de la Agencia y la escuela podrá cambiar su visión crítica a una más colaborativa con el objetivo estratégico de “orientar eficazmente a las escuelas de Chile”.

En la línea de lo anterior, uno de los principales desafíos para la Agencia será establecer un canal de comunicación no solamente entre la institución con las escuelas, sino que también facilitar la colaboración entre escuelas, para que el sistema en su totalidad sea cooperativo.

7.4 Síntesis

Este capítulo, nos muestra que para la superación de las problemáticas y tener mejores resultados que tiene actualmente los instrumentos de orientación, se debe enmarcar en la necesidad de contar con un sistema de orientación que considere la complejidad de los instrumentos, las intervenciones y la población atendida como actor activo en la toma de decisiones dentro de su propio establecimiento como en la Agencia.

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

1. Existencia de un sistema integrado de información y Control de gestión.
2. Procesos de orientación dinámicos y consolidados.
3. Participación colaborativa de las escuelas.

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 una participación colaborativa de las escuelas, 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. Con esto, la Agencia podrá establecer nuevos canales de comunicación con las escuelas y entre las mismas para que así el sistema sea cooperativo.

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

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).

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 cumplieran 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 (Garcés, 2017).

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 por un lado en un enfoque de valor público, 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, y por otro lado, en que este sea funcional y tenga una validación desde las comunidades educativas, ya que esta propuesta será efectiva en la medida en que las comunidades educativas identifiquen valor en el uso de la plataforma, entre otras cosas.

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 (Garcés, 2017). Por esto, la propuesta se centra en cuatro 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; y (iv) visión desde las comunidades educativas que logre dar dinamismo a un sistema que esté a la altura de lo que la Agencia propone como de las necesidades que las escuelas identifican.

8.1.1 Caracterización Organizacional para 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 (Garcés, 2017):

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 29: Macro procesos propuestos para Unidad de Planificación según objetivos estratégico

Fuente: Elaboración Propia en base a, Garcés (2017)

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 se explica en la siguiente ilustración para un año:



Ilustración 30: Función de resultado basal

Fuente: Elaboración Propia en base a, Garcés (2017)

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 AgenciaOrientacion.cl o el futuro portal “mi escuela”) la cual funcionará como **plataforma única de información y orientación** 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 31: Sistema de Orientación y Control de Gestión

Fuente: Elaboración Propia en base a, Garcés (2017)

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 32: Sistema de Alertas

Fuente: Elaboración Propia en base a, Garcés (2017)

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 Visión desde las comunidades educativas

A partir de la validación de esta propuesta que se tuvo con el cuestionario y las entrevistas, será fundamental que dentro del desarrollo de las actividades de formación, haya instrumentos que colaboren en entender que es lo que espera la escuela y su posterior evaluación. Para esto, se propone que existan encuestas que evalúen las expectativas de las actividades, como las jornadas, preguntando: ¿qué esperas de la actividad?, ¿sientes que los instrumentos de orientación para la Agencia sean suficientes?, ¿qué crees que hace falta que haga la Agencia en su rol orientador?

En esa misma línea, también será necesario que hayan preguntas de retroalimentación que respondan las escuelas tales como: A tu criterio, ¿Fue útil la actividad de orientación a la que asististe? ¿Por qué?, ¿Qué crees que hizo falta para esta actividad?, ¿Qué información crees necesaria para mejorar la calidad en tu escuela y que la Agencia pueda colaborar?

Al realizar estas pequeñas encuestas, que no pueden ser con muchas preguntas para tener altas tasas de respuesta, la Agencia podrá ir evaluando sus actuales instrumentos utilizados.

Desde las jornadas territoriales a las que se asistió para tener conocimiento de las actividades y efectuar el cuestionario, se identificó una tasa de fuga de participantes cercano al 30%, por lo que será necesario desde la misma Agencia, o teniendo un agente evaluador externo, el proceso en el cual se orienta a las escuelas, ya que si se tiene aquella tasa, que viene con opiniones desde las escuelas de que hace falta visibilizar de mejor manera el rol orientador es que se sugiere lo siguiente:

1. **Jornadas orientadas a los profesores:** Si bien, la Agencia tiene jornadas declaradas para ellos, desde los participantes del cuestionario, se identifica una necesidad de que la Agencia pueda orientar en las acciones que tienen las escuelas dentro de las salas de clases: metodologías de enseñanza, de evaluación, etc.
2. **Abarcar a todas las escuelas:** Desde la plataforma de información y orientación se busca poder lograr abarcar todas las escuelas, siendo que es una necesidad que identifican estas últimas. Pero también será necesario que la plataforma tenga un

espacio para recibir ideas y solicitudes para que la orientación se entienda desde lo que la Agencia identifica necesario para las escuelas y desde lo que las comunidades educativas esperan recibir de la institución.

3. **Cercanía con las escuelas:** Para este desafío, no bastará con la plataforma de información y orientación, sino que también será necesario que se tenga un calendario con actividades tanto grupales como personalizadas que puedan ir orientando a las escuelas para que estas puedan mejorar su calidad, tomando en cuenta que las escuelas valoran la comunicación presencial por sobre la telefónica o digital.
4. **Comunicación entre escuelas:** Será necesario, tal como lo solicitan las escuelas, que hayan espacios o actividades que permitan comunicar los aprendizajes que han tenido desde la Agencia y factores que los ha llevado a tener un correcto desempeño. Dado que esto aparece dentro de las peticiones que se recibieron en el cuestionario realizado, los vídeos que intentan colaborar con esta acción no son suficientes.

Asimismo, desde las entrevistas para validar esta propuesta, surgen dos elementos a incorporar que se mencionan a continuación:

1. **Orientación en trabajo integral con la familia:** Se identifica una necesidad en que la Agencia pueda colaborar en dotar de insumos a las escuelas para que estos puedan colaborar en el trabajo integral de las familias para la formación del estudiante, dado el diagnóstico de que hay familias que no incentivan la lectura de sus hijas e hijos.
2. **Acompañamiento Directivo:** Dentro de los directores de colegios entrevistados, existe una noción de que la Agencia está orientando en torno a la gestión institucional pero no así en la formación de directores que respondan a las actividades que surgen en la cotidianeidad. Un instrumento que pueda apoyar y formar directores será fundamental para el mejoramiento de las escuelas.
3. **Integrar el Sistema de Aseguramiento de Calidad:** Actualmente las escuelas deben dialogar con 3 instituciones en períodos distintos (Superintendencia de educación, MINEDUC y la Agencia), como se ven temas totalmente distintos y sin el traspaso de información entre estas instituciones, las escuelas tienen diferentes posturas para aquellas instituciones con actividades parceladas, lo que va en contra del foco único que posee el sistema en sí. Por lo tanto, será fundamental que estas instituciones puedan integrar la información para que la calidad de las escuelas se puedan ver de manera integral con la información disponible.

Tal como se ha mencionado, estas ideas surgen del instrumento de medición de valor público que fue utilizado tanto en una jornada territorial como en entrevistas, por lo que repetir mecanismos de este tipo para recibir la evaluación por parte de las escuelas será fundamental para el éxito de esta propuesta. Es por esto que se sugiere que los mecanismos de evaluación contengan tanto preguntas con alternativas, para que se puedan medir desde lo cuantitativo, como preguntas abiertas para poder recibir en mayor detalle la opinión de la comunidad educativa.

Con lo anterior, el desafío para la Agencia es que logre ordenar sus diferentes instrumentos de orientación y que la información sea de fácil acceso para las escuelas. De esta forma, los establecimientos educacionales valorarán los diferentes esfuerzos de la Agencia por mejorar la calidad de la educación y utilizarán la información disponible.

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 de 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 propuesta 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.

En la primera fase 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 eficaz a las escuelas de Chile.

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.

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. A modo de ejemplo, se recomienda que una de las primeras tareas a realizar sea el de sistematización de los dispositivos de orientación en un documento para su difusión tanto interna como externa a la organización. Las tareas como la implementación de las nuevas tareas para la Unidad de Planificación o la plataforma única de información y orientación serán más complejas de realizar.

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. Se sugiere que los espacios de evaluación sean con los demás *stakeholders*.

Esto, se resume en la siguiente ilustración con sus respectivas actividades concretas:

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"> 1. Sistematización de dispositivos de orientación. 2. Gestión de base de datos para CRM. 3. Definición de conceptos e indicadores. 4. Ponderaciones para función de resultado basal. 5. Creación de plataforma única de información y orientación. 	<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 33: Fases para la Implementación de la propuesta

Fuente: Elaboración Propia en base a, Garcés (2017)

8.4 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.

Será fundamental considerar los puntos levantados desde la perspectiva de las escuelas, porque de esta forma, los resultados que se mencionarán lograrán crear valor público para la ciudadanía.

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. Teniendo en cuenta que esta propuesta, solo funcionará si posee una validación y espacio de diálogo con las escuelas, para entender sus necesidades.

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.

IX. Conclusiones

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, con respecto al funcionamiento que tiene la Agencia y a la gestión pública en general se puede mencionar que:

De la Agencia y su rol orientador

Tal como se ha descrito en los antecedentes como del marco conceptual, la Agencia como institución ha adoptado una lógica en la que posee instrumentos de orientación como las visitas principalmente, que han sido validados a nivel occidental en otros países con pequeños matices que han mostrado resultados dentro de sistemas educativos diferentes al del caso chileno.

En la línea de lo anterior, se presenta un análisis detallado en el cual se estudia el funcionamiento en el rol orientador al interior de la Agencia. En esa línea se puede destacar que la Agencia no posee un esquema consolidado de los instrumentos de orientación que utiliza y además, no tiene la consolidación de las escuelas a las que llega y además no mide los resultados de esto.

La investigación en torno a la institucionalidad de la Agencia se dio a partir de entrevistas a funcionarios de la misma y a partir del análisis bibliográfico de los documentos facilitados se identifica que no existen indicadores para medir el impacto de aquellos instrumentos de orientación por lo que será difícil justificar la correlación para aquellos establecimientos que aumenten su categoría de desempeño y que también hayan recibido instrumentos de orientación ya que podrán ser otros factores externos los que hayan influido en aquellos resultados.

De las comunidades educativas

A partir de los instrumentos utilizados para esta investigación, se pudo identificar una visión crítica de las comunidades educativas con respecto al rol orientador de la Agencia. Si bien se mostró en la metodología que estos instrumentos, tanto el cuestionario como entrevistas, tenían una intención de ser superior a lo entregado, se ven tendencias que difieren con lo que la Agencia entiende por orientación como por ejemplo, el periódico Agenciaorienta, que salvo excepciones, no se entiende como un instrumento de orientación por parte de las escuelas.

Otro elemento interesante, es que justamente las escuelas, sobre todo a nivel directivo, están de acuerdo con una propuesta que logre ordenar el rol orientador que hoy la Agencia ejecuta,

dando un especial énfasis en que la institución debe estar en contacto físico con los establecimientos educacionales, siendo incluso, pilar fundamental dentro de las opciones que la Agencia tiene para orientar, siendo telefónica o digital.

De los resultados obtenidos

Con respecto a los objetivos específicos de la presente investigación, se puede mencionar lo siguiente:

1. Sobre el objetivo específico 1 que se enuncia como “Identificar fortalezas y debilidades de la Agencia en su rol orientador a partir del estudio de su plan de trabajo anual y otros documentos”:
 - La identificación de fortalezas y debilidades implicó la lectura bibliográfica de aquellos documentos en los que la Agencia explica su total funcionamiento, la ejecución de su presupuesto y sus principales funciones.
 - De este objetivo, se identifica principalmente una amplia gama de instrumentos que tienen similitudes con lo realizado internacionalmente, pero que no poseen articulación entre las divisiones que posean estos instrumentos y que el impacto de aquellos instrumentos de orientación no son medidos en cuanto al impacto generado en la escuela.
 - De este análisis se realiza una parte del árbol de problemas en el que se identifican deficiencias desde el análisis institucional de la Agencia en donde se destaca que “los procesos no logran capturar el estado real de avances”.

2. Sobre el objetivo específico 2 en el que se menciona “Identificar fortalezas y debilidades de la Agencia en su rol orientador desde la perspectiva de los actores educacionales” se tiene que:
 - Para poder cumplir con este objetivo se realizó un cuestionario en una jornada territorial y entrevistas a directores de establecimientos de las diferentes categorías de desempeño bajo el cual se logró obtener la opinión de actores educacionales con respecto al rol orientador.
 - Se obtiene principalmente que los actores tienen una visión crítica con respecto al rol orientador en el cual se demanda mayores espacios en los que la Agencia pueda colaborar con la escuela de manera física.
 - Del análisis se obtiene la otra raíz del problema que se enuncia como “visión crítica de las comunidades educativas”.

3. Sobre el objetivo específico 3 que hace referencia a “elaborar una propuesta de alineamiento estratégico con enfoque en valor público”:
 - Una propuesta que surge desde el análisis del árbol de problemas, bajo el cual se propone un árbol de soluciones que tiene como propuesta “Sistema de orientación sinérgico, promotor y validador del buen desempeño de las escuelas para el logro de resultados esperados a favor de incrementar la población atendida”, el cual se basa principalmente de la medición del impacto y de su relación con las escuelas.
 - Esta propuesta se valida con los directores entrevistados, quienes además, proponen más instrumentos que son incorporados a la propuesta con el fin de tener un enfoque hacia el valor público.
 - Finalmente, la única forma de medir esta propuesta en cuanto a los objetivos propuestos, es ejecutándola y midiendo la valoración que tiene la ciudadanía, la escuelas y sus estudiantes, y los resultados en cuanto a las categorías de desempeño.

De esta forma, se tienen como aprendizajes con respecto a la institucionalidad y el trabajo realizado:

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.

2. La propuesta de alineamiento estratégico debe tener desde su origen la participación de las comunidades educativas, y con el uso de la información de esta propuesta, se tendrá que hacer uso de la misma con el fin de mejorar la calidad en la educación escolar.

Por otro lado, esta propuesta de alineamiento estratégico, busca ser una propuesta de generación de valor público para la Agencia, y por ello, resulta interesante que la evaluación del mecanismo propuesto debe tener por un lado validación interna de la Agencia con sus trabajadores, y por otro, validación externa de las escuelas para que utilicen constantemente lo propuesto.

Por tanto, desde lo aprendido en este trabajo, se ven ciertas fricciones entre el rol evaluador y orientador, observando lo estudiado del caso de Inglaterra, un desafío a mediano – largo plazo será considerar otros factores dentro de la ordenación de los establecimientos o que incluso, esta ordenación también sea dinámica en función de la información obtenida por la Agencia en las diferentes actividades de orientación que realiza, donde por ejemplo, se propone investigar el mecanismo en el cual se analizan las evaluaciones que realizan los profesores a sus estudiantes, como un factor bajo el cual se influye en la ordenación de los colegios.

Escapando de los aspectos de este trabajo, se propone también 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).

Con esta propuesta, se busca generar valor público a partir del buen servicio que van a brindar, la confianza en la institución y los buenos resultados que son los esperados en materia de calidad en la educación.

Finalmente, se entiende la complejidad que existe en el sector público al momento de pensar en modelos de *accountability*, ya que hay mucha información disponible y acciones a seguir, teniendo a un actor heterogéneo, que vendrían siendo las escuelas, que valoran con diferentes énfasis los instrumentos de orientación y el sistema de evaluación que utiliza el Estado hacia ellas.

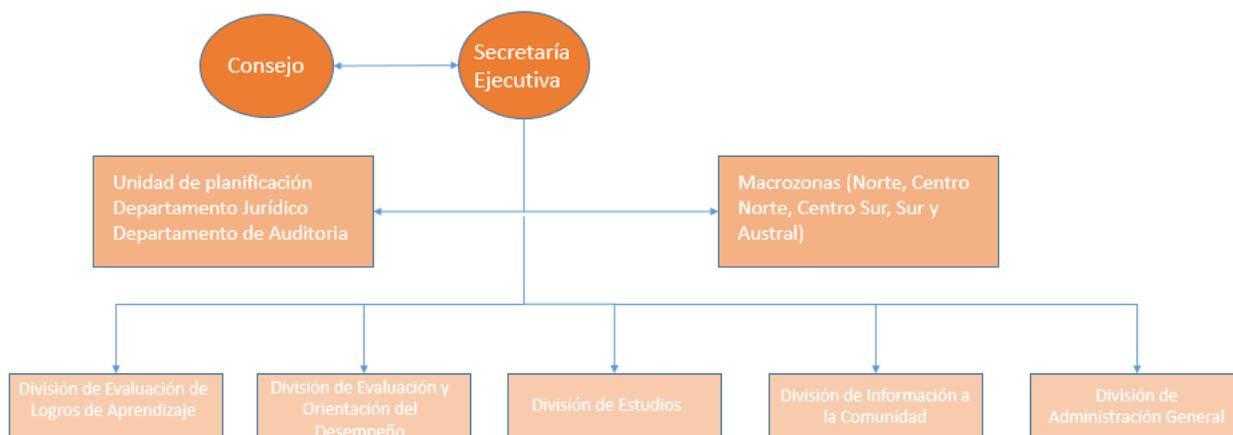
X. Bibliografía

- Asociación Castellano – Leonesa de Psicología y Pedagogía (2012). VII Jornada Regional: Conferencia, *El rol del orientador en el siglo XXI*, ACLPP informa, Número 27.
- Brunner. (2006). *Estado y educación*
- Cox. (2003). *Políticas educacionales en el cambio de siglo: La reforma del sistema educacional de Chile*. Santiago: Universitaria.
- Educación, A. d. (2014). Orientaciones teórico conceptuales para la evaluación externa de establecimientos educacionales y sus sostenedores, Pag. 72, 2014. En A. d. Educación, *Orientaciones teórico conceptuales para la evaluación externa de establecimientos educacionales y sus sostenedores* (págs. 72 - 73). Santiago: Agencia de Calidad de la Educación.
- Educación, A. d. (2015). *Plan de Aseguramiento de la calidad escolar 2015 – 2019*. Pag. 13.
- Educación, A. d. (2015). *Resultados Educativos 2015*. Santiago.
- Educación, A. d. (2016). *Plan de Trabajo Anual 2016*. Santiago.
- Educación, A. d. (17 de Junio de 2017). *Agencia de Calidad de la Educación*. Obtenido de Agencia de Calidad de la Educación:
<http://www.agenciaeducacion.cl/nosotros/quienes-somos/>
- Educación, A. d. (17 de Junio de 2017). *Agencia de Calidad de la Educación*. Obtenido de Agencia de Calidad de la Educación:
<http://www.agenciaeducacion.cl/orientacion/visitas-de-evaluacion-y-orientacion/tipos-de-visitas/>
- Educación, A. d. (17 de Junio de 2017). *Agencia de la Calidad de la Educación*. Obtenido de Agencia de la Calidad de la Educación:
<http://www.agenciaeducacion.cl/nosotros/organigrama/>
- Educación, M. d. (2014). *Estándares indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores*. Santiago: MINEDUC.
- Elliot. (2002). *La reforma educativa en el Estado evaluador*.
- Dirección de Presupuestos (2017). *Ficha de definiciones estratégicas año 2015 - 2018 (Formulario A1)*. Servicio de subsecretaría de Educación.
- Decreto 146. Diario Oficial de la República de Chile. Santiago. Chile, 18 de Enero del 2007.
- De la Vega (2015). *Accountability y Mejoramiento Educativo: análisis de experiencias internacionales*.
- Gaete y Ayala. (2015). *Enseñanza básica en Chile: las escuelas que queremos*.
- Garcés. (2017). *Diagnóstico y Alineamiento Estratégico en la función de orientación de la Agencia de Calidad de la Educación*. Santiago.
- Garín y Díaz (2016). *Sistema de Evaluación institucional en enseñanza obligatoria en Iberoamérica*.
- Ley N° 18.962. Diario Oficial de la República de Chile. Santiago. Chile, 10 de Marzo de 1990.
- Ley N° 20.370. Diario Oficial de la República de Chile. Santiago. Chile, 12 de Septiembre del 2009.
- Ley N° 20.529. Diario Oficial de la República de Chile. Santiago. Chile, 27 de Agosto del 2011.

- Martínez, Krichesky y García (2010). *El orientador escolar como agente interno de cambio*. Revista Iberoamericana de educación, número 54, pp 107 – 122
- Moller. (2009). *School leadership in an Age of Accountability: tensions between managerial and professional accountability*
- Moore, M. (1998). *Gestión Estratégica y creación de valor en el sector público*. Barcelona: Paidós.
- Moore, M. (1998). *Gestión Estratégica y Creación de Valor Público*.
- Muers, K. &. (2013). *Creando Valor Público*.
- 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.
- Segovia, J. (2010). *Comprender y redireccionar las prácticas de asesoría*. Revista Iberoamericana de Educación número 54, pp 65 - 86.
- Torche, P. M. (2015). *¿Qué es "educación de calidad" para directores y docentes?* Santiago.
- Villagrán, V. (2016). Taller de Valor Público, Curso Gestión Pública. Santiago, Chile.
- Waissbluth, M. (2008). *Gestión del Cambio en el Sector Público*. Santiago.
- Yañez, M. T. (2015). Característica de un Sistema de Apoyo y Asesoría Escolar Efectivo. *Característica de un Sistema de Apoyo y Asesoría Escolar Efectivo*. Santiago, Chile: Universidad de Chile.

XI. Anexos

Anexo 1: Organigrama Agencia de Calidad de la Educación Fuente: Elaboración Propia



Anexo 2: Atribuciones de la Agencia Fuente: Artículo 11, ley 20.529

- “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.
- Aplica e interpretar administrativamente las disposiciones de esta ley y sus reglamentos.
- Elaborar informes evaluativos
- 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.
- Administrar los registros creados por ley que sean necesarios para ejercer sus funciones.
- 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.
- Convenir con otros organismos de la Administración del Estado o con entidades privadas la realización de acciones específicas y la prestación de servicios que permitan cumplir sus funciones.
- Asesorar técnicamente al MINEDUC y a otros organismos en materias de su competencia.
- Asesorar al MINEDUC respecto al plan nacional de evaluaciones nacionales e internacionales.

- 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.”

Estas acciones se destacan ya que en su mayoría se han hecho uso de las atribuciones pero no se puede tener conocimiento total de cuáles si se han utilizado y cuáles no con respecto al año 2016.

Anexo 3: Indicadores de Desempeño de la Agencia de Calidad de 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
Evaluación de logros de aprendizaje con una mirada amplia de calidad	Porcentaje de Establecimientos empadronados con aplicación efectiva de pruebas SIMCE en año t	98.51%	98.36%	98.50%	98.70%	20%
Orientación del proceso de mejora continua de los establecimientos educacionales y sus sostenedores	Tiempo promedio de entrega de informes de Evaluación y Orientación a establecimientos Educacionales	55 días	47 días	48 días	45 días	20%
Servicios de información a la comunidad para movilizar acciones de mejora	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%
Servicios de información a la comunidad para movilizar acciones de mejora	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%
Institucional	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 4: Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad
Fuente: Plan de Mejoramiento Educativo 2017, MINEDUC



Anexo 5: 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 capacitados 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 6: 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
Porcentaje de establecimientos educativos capacitados en técnicas de uso y orientación de la información	(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	90%	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>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>
<p>Porcentaje de Establecimientos Educativos con Visitas de Aprendizaje de acuerdo al plan anual de visitas</p>	<p>(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</p>	<p>80%</p>	<p>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.</p>

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 7: 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 Montesori

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 8: Experiencia internacional en la evaluación

Fuente: Sistema de evaluación institucional en enseñanza obligatoria en Iberoamerica (Garín y Díaz, 2016)

País	Institución a Cargo	Indicador Asociado a evaluación	Instrumentos Utilizados
Brasil	Instituto Nacional de estudios y pesquisas educacionales (INEP) y el Sistema de evaluación de educación básica (SAEB)	Índice de Desarrollo de la educación básica (IDEB)	Prueba Brasil (evaluación a gran escala, cada 2 años evalúa a alumnos) y pruebas internacionales
Colombia	Ministerio de Educación e Instituto Colombiano para la evaluación de la educación (ICFES)	Índice Sintético de Calidad Educativa (ISCE)	Prueba Saber (propia del país) y pruebas internacionales

Uruguay	Ministerio de Educación y cultura (MEC), administración nacional de la educación pública (ANEP), Universidad de la República (UdelaR) y el Instituto Nacional de Evaluación educativa (INEEd)	Portal del Monitor Educativo Inicial y Primaria (MEP), posee indicadores de los colegios disponibles para la ciudadanía	Recolección de datos a partir del portal y pruebas internacionales
México	Sistema Nacional de evaluación educativa (SNEE) y el Instituto Nacional para la evaluación de la educación (INEE)	Instrumento de diagnóstico para alumnos de nuevo ingreso a la secundaria (IDANIS)	Plan Nacional para la evaluación de los aprendizajes (PLANEA, anteriormente se llamaba ENLACE), Programa carrera magistral (para evaluar docentes) y pruebas internacionales

Anexo 9: Experiencia Internacional en la orientación

Fuente: Elaboración propia a partir de Orientaciones Teórico-Conceptuales para la Evaluación Externa de EE y sus Sostenedores.

País	Organismo Evaluador	Sistema de evaluación	Instrumentos Utilizados
Inglaterra	Oficina de Estándares en la Educación (Ofsted)	Sistema de Accountability: Escuelas deben hacer autoevaluación, emprender procesos de planificación escolar, publicar un informe sobre su desempeño escolar y promover participación en procesos de revisión de la escuela	Entrevistas actores y observaciones en sala de clases
Holanda	Unidad de Inspección de Educación	Se clasifican a establecimientos con un semáforo que considera resultados académicos	Entrevistas actores y observaciones en sala de clases
Australia	División de mejoramiento de la escuela	Sistema de Accountability: Autoevaluación y revisión de mejora continua	Reunión con miembros de las comunidades y revisión autoevaluación
España	Sistema de inspección de Educación de España	Sistema de evaluación igual para todo tipo de establecimientos en base a inspecciones para ayudar a escuelas a conocerse	Cuestionarios a miembros de la comunidad y análisis de calidad
Francia	Inspección General de la Educación General (IGEN)	Evalúan trabajo individual y vigilan que se respeten objetivos de programas nacionales	Encuesta de opinión a la comunidad educativa

Anexo 10: Cuestionario Jornada Territorial 30 de Agosto

1. ¿Cómo te desarrollas dentro de la escuela?

a.- Director b.- Profesor c.- Funcionaria (o) de la escuela d.- Otro, Especifique:

2. ¿Conoces la categoría de desempeño de tu establecimiento?

a. Si. ¿Cuál? (Alto, Medio, Medio – Bajo, Insuficiente) _____ b. No

3. Antes de esta actividad, ¿conocías a la Agencia de Calidad de la Educación?

a.- Si

b.- No

4. La Agencia dentro de sus funciones busca **orientar** a las escuelas, **informarlas y evaluarlas**. Según tu criterio, ¿la Agencia ha logrado cumplir con estas funciones?

a.- Muy de acuerdo b.- De acuerdo c.- En desacuerdo d.- Muy en desacuerdo

5.- ¿Sabías que la Agencia posee más instrumentos para poder orientar a las escuelas?

a.- _____ Si.
Especifique: _____

b.- No

6.- ¿La Agencia se había contactado para utilizar otro instrumento de orientación en tu escuela?

a.-Si. Especifique: _____

b.- No

7. Dentro de la propuesta de este trabajo de grado de Magister se ha pensado en proponer una plataforma única de orientación e información abarcando la orientación telefónica, presencial (a partir de las jornadas territoriales, visitas institucionales, etc) y digital (a partir del sitio agenciaorienta.cl y de los talleres descargables). En función de esta propuesta que intenta colaborar, usted estaría:

a.- Muy de acuerdo b.- De acuerdo c.- En desacuerdo d.- Muy en desacuerdo

8. ¿Qué crees que le falta a la Agencia por hacer como institución del Estado?

Anexo 11: Preguntas de Entrevista a Directores

1. Nombre de escuela:

2. ¿Conoces la categoría de desempeño de tu establecimiento?

a. Si. ¿Cuál? (Alto, Medio, Medio – Bajo, Insuficiente) _____ b. No

3. La Agencia dentro de sus funciones busca orientar a las escuelas, informarlas y evaluarlas. Según tu criterio, ¿la Agencia ha logrado cumplir con estas funciones?

4.- ¿Qué instrumentos de orientación conoces de la agencia?

- 5.- ¿La Agencia se había contactado para utilizar otro instrumento de orientación en tu escuela?
- 6.- ¿El trabajo que realiza la Agencia lo identificas beneficioso para tu establecimiento?
- 7.- ¿Qué instrumento de orientación crees tú que la Agencia debiera desarrollar en beneficio de las escuelas?
8. ¿Qué crees que le falta a la Agencia por hacer como institución del Estado?
9. Dentro de la propuesta de este trabajo de grado de Magister se ha pensado en proponer una plataforma única de orientación e información abarcando la orientación telefónica, presencial (a partir de las jornadas territoriales, visitas institucionales, etc) y digital (a partir del sitio agenciaorienta.cl y de los talleres descargables). ¿Qué opinas? ¿Qué agregarías?

Anexo 12: Minuta de Entrevista a Directores

Minuta Colegio San Alberto

Tipo de Colegio: Particular Subvencionado.

Persona entrevistada: Director

Categoría de Desempeño: Para enseñanza básica es Medio, para enseñanza media es Medio – Bajo.

Comuna: Estación Central.

La Agencia antes era más punitiva con el gobierno anterior, ahora tiene un mayor enfoque en la orientación en abastecer al colegio de más información y que esta es mejor.

La evaluación progresiva ha sido uno de sus mejores elementos que han creado y el SIMCE siendo una herramienta estándar sigue estando mal. El libro se puede como los talleres descargables han servido en la orientación.

Hasta el momento no han tenido visitas institucionales. Su matrícula es de 850 alumnos aproximadamente teniendo para el 2017 un 26% de migrantes mayoritariamente haitianos.

Un instrumento de orientación que podría ser beneficioso para las escuelas sería tener un acompañamiento directivo ya que actualmente se tiene un foco de gestión de apoyo curricular por parte de la Agencia, pero hace falta un enfoque en liderazgo directivo con apoyo territorial.

Con respecto a lo que le falta a la Agencia, identifica que hay poco diálogo entre las instituciones. Las escuelas no funcionan en forma parcelada como lo está haciendo la Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad, esto es, Superintendencia, Agencia, MINEDUC. La relación debiera ser al revés, el sistema se debe acomodar a la escuela y su funcionamiento.

Desde otra perspectiva, hace falta que las peticiones de las diferentes instituciones, como documentaciones, etc. Tengan un correlato porque sino no genera mayores beneficios para las escuelas más allá de la burocracia.

La propuesta de una plataforma única de información y orientación colabora con la modernización del Estado ya que es una centralización de la información y además sugiere el uso de nuevas tecnologías en línea de democratizar el acceso pero tiene un riesgo: la escuela no cambiará teniendo acceso a toda la información, el trato personal no puede estar ausente.

En esa línea será interesante explorar dimensiones afectivas de la Agencia con las escuelas, por lo que no se debe caer en lógica tecnocrática, será indispensable una gestión del cambio. Recordar siempre que las visitas en terreno ayudan.

Minuta Colegio Humberto Valenzuela García

Tipo de Colegio: Particular Subvencionado.

Persona entrevistada: Director
Categoría de Desempeño: Para enseñanza básica es Medio – Bajo.
Comuna: Estación Central.

La Agencia había utilizado las visitas institucionales en forma de piloto el año 2015 con esta escuela, en donde estuvieron 4 días y medio. No reconoce otros instrumentos de orientación y la Agencia sólo se ha contactado con ellos para invitarlos a seminarios internacionales.

La Agencia podría orientar mucho más en temas de formación ciudadana o planos de sexualidad, que son temas que se impulsan desde el MINEDUC (lo que implica mayor comunicación entre las instituciones).

Los temas que posiciona la Agencia sirven para la reflexión, como lo que envían en la revista “Agencia Orienta”. Su matrícula es de 806 alumnos teniendo 165 estudiantes migrantes con mayoría de haitianos.

La propuesta de una plataforma única de información y orientación es interesante, ya que implicaría un contacto más directo, probablemente visitas más periódicas al igual que la invitación de seminarios. Podrían colaborar en las interpretaciones que tienen las leyes con los establecimientos para que las escuelas estén preparadas.

Minuta Colegio Dr. Luis Calvo Mackenna

Tipo de Colegio: Municipal
Directora: María Paz Gonzalez
Categoría de Desempeño: Medio.
Comuna: Santiago.

Con respecto a las funciones de la Agencia identifica la labor evaluativa y la informativa (mencionando la responsabilidad que tiene la escuela con su adaptación a la tecnología), no así con la de orientación, de hecho, me menciona que no tienen la excelencia académica. Menciona también que nunca han recibido visitas de la Agencia y que la falencia que identifican de la institución es la falta de apoyo.

De la Agencia identifican como instrumentos de orientación las encuestas, que son insumos para ellas y las visitas institucionales ya que son un estudio acabado del establecimiento en el que la Agencia se instala en la escuela revisando la gestión.

La matrícula de la escuela es de 695 estudiantes (con límite de 700), teniendo un 25% de migrantes que son mayoritariamente peruanos, colombianos y venezolanos. También se identifica que los estudiantes son los hijos de los funcionarios públicos, ciudadanos del sector e hijos del microtraficante.

La directora menciona que no ha recibido ningún instrumento de orientación por parte de la Agencia pero que los estudiantes han participado en muestras para pruebas de nivel que coordina la institución. También menciona los talleres descargables pero solamente para los resultados SIMCE y sus indicadores.

Del trabajo que realiza la Agencia, donde menciona que no lo conoce totalmente, encuentra beneficioso la forma en la que reciben los resultados SIMCE. También menciona que escucha al secretario ejecutivo de la Agencia en la radio Cooperativa.

Con respecto a una nueva herramienta de orientación que podría desarrollar la Agencia identifica “orientación en trabajo integral con la familia”, dado que hay familias que no conocen la lectura, por lo que la orientación debiera ir en el camino de la relación escuela – padres y estudiantes con aprendizaje. Por lo que este elemento se considera fundamental en el cual la Agencia debe dar apoyo a las escuelas para que estas puedan desarrollar estas relaciones antes mencionadas.

Según la directora, a la Agencia le falta consolidarse como institución, esto es, mostrar resultados y el nuevo esquema de educación que ellos practican, en esa línea hace falta también entender la figura en la que brindan mayor apoyo a las escuelas, ya que es “fácil caer, difícil subir” de categoría de desempeño. También hace falta apoyo en liderazgo de la Agencia hacia la escuela para los directores, que sean instrumentos fáciles de digerir y que sean ágiles en la entrega de resultados.

Por lo anterior, la combinación perfecta es presencial y digital, ya que se entiende que los colegios con peores categorías de desempeño deben tener más apoyo, en esa línea los seminarios son un buen elemento.

La propuesta es buena, ya que desarrolla a la Agencia no solo como personas sino que también con las herramientas digitales. Se destaca que deben seguir existiendo charlas, jornadas, etc. Ya que es fundamental que sigamos relacionándonos presencialmente y en ese sentido, la orientación telefónica también puede ayudar pero debe haber gente que sepa dar respuestas, por lo que deben ser especializados.

Minuta Colegio República de Alemania

Tipo de Colegio: Municipal
Director: Mauricio Hormazábal
Categoría de Desempeño: Insuficiente
Comuna: Santiago.

Posee una matrícula de 350 alumnos, teniendo un 54% de migrantes, fundamentalmente peruanos seguidos de colombianos, venezolanos y bolivianos. Tiene un 22% de chilenos con padres chilenos, los demás son chilenos pero de madres y padres extranjeros.

Es un colegio con enseñanza parvularia y básica, en el cual han tenido contacto con la Agencia constante a partir de un monitoreo prácticamente mensual, teniendo trabajo con todos los estamentos y diferentes desafíos. También menciona consejos, reflexiones y trabajo colaborativo con la cual han cambiado la metodología de trabajo.

Por lo anterior, la Agencia cumple con sus funciones definidas. De los instrumentos de orientación identifica el libro “Se Puede” y las visitas institucionales ya que es lo que ha recibido por su categoría de desempeño. También menciona que no ha recibido invitación para asistir a las jornadas territoriales.

Identifica como beneficioso a la Agencia ya que es didáctica con respecto a las comunidades educativas con enfoques en la gestión y la administración que son los pilares para mejorar.

Un elemento que agregaría como instrumento de orientación serían manuales de convivencia escolar y en aquellas temáticas que son utilizadas para categorizar a un establecimiento, entendiendo como se arman los criterios y apuntando hacia la mejora.

En concordancia con lo anterior, considera que la categorización debiera estar directamente relacionado con los otros indicadores y que la falta está en poder instalar la mirada de la educación que impulsa la Agencia.

La propuesta como órgano del sistema de aseguramiento es interesante. Se entiende el funcionamiento actual porque la Agencia está recién instalándose, hay que darle tiempo porque lo hace bien, no así con la Superintendencia en donde cualquiera puede levantar un reclamo (3 familias que son delincuentes fueron a hacer un reclamo al establecimiento por problemas de sus hijas/hijos en la escuela).

La propuesta de alineamiento estratégico es interesante, lo telefónica será beneficioso siempre cuando sea para profesores y directores, lo digital está bien, pero sería mejor si es con visitas, ya que desde ahí se construye. Está de acuerdo con lo digital como disponibilidad de información, pero primero se requiere conversar.

Minuta Liceo 7 de Providencia

Tipo de Colegio: Municipal
Director: Maritza Amaro Soto
Categoría de Desempeño: Alto
Comuna: Providencia.

Mencionó que la categoría de desempeño era medio – medio bajo, no lo tenía claro y su justificación estaba en que asumió de directorio en Agosto del 2017. A juicio de la profesora, la Agencia si cumple con sus tres funciones y ella ha recibido llamados de la Agencia y los deriva con la unidad técnica.

De los instrumentos de orientación, menciona los talleres descargables que los utiliza con el fin de ir analizando como mejorar la atención de las estudiantes. De los demás instrumentas, menciona que la han contactado para utilizar una encuesta en cursos de 7°, 8° o segundo medio.

También menciona que la Agencia es beneficiosa con el apoyo que brindan enfocada en la labor educativa y ese apoyo siempre será bienvenido en pro de las alumnas. Desde lo académico, propone que haya mayor orientación hacia las alumnas en torno a temas de convivencia escolar, temáticas de género, drogas, etc. En particular, hace hincapié en el concepto de “inclusión” ya que las alumnas no comprenden muy bien ese concepto en cuanto al permiso para realizar actividades.

Para la directora, hace falta que hayan situaciones concretas junto al conocimiento más acabado de las actividades que realiza la Agencia. Así también hace falta una evaluación de lo que implementan y apoyo en las temáticas que le interesan a los estudiantes, en particular, apoyo en las derivaciones por problemas psicológicos.

Junto con lo anterior, está de acuerdo con programas de orientación de directores que apoyen en la gestión del liderazgo y que esto se pueda expandir hacia las demás unidades de una escuela.

Finalmente, está de acuerdo con la propuesta en que sea sólo un sitio y no por separado como es actualmente