



**“Ciclo de Mejora continua y Certificación de Calidad en Gestión
Escolar de Fundación Chile”**

Sistema Nacional de Certificación de la Calidad de la Educación en Chile

**Eje Temático N° 2: Evaluación, Supervisión y Calidad de los Centros
Sistematización de aprendizajes y buenas prácticas**

Uruguay - Julio de 2011

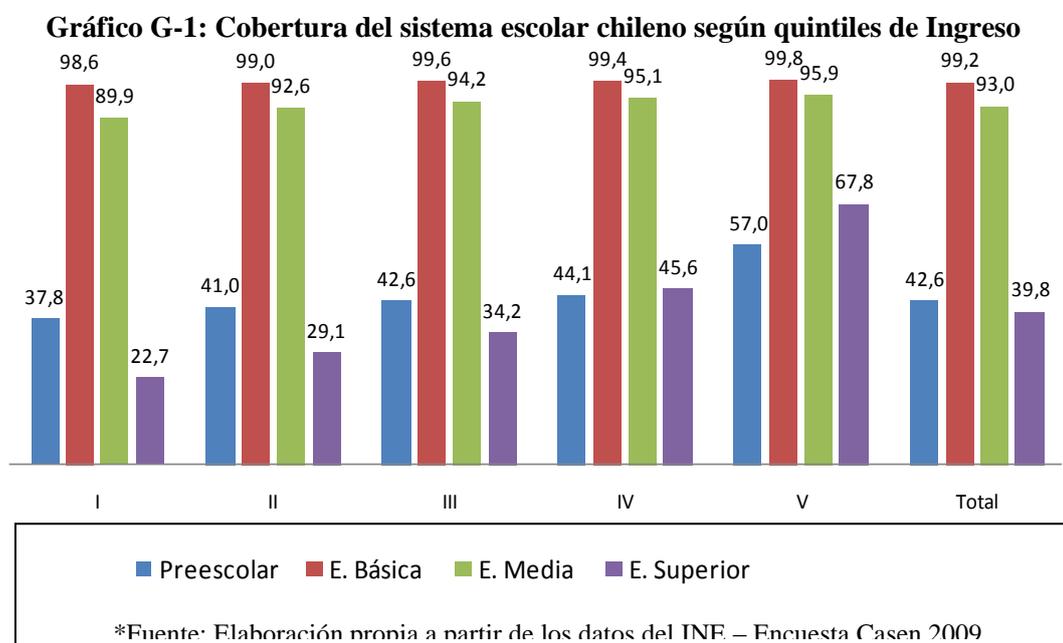
Sergio Garay Oñate

Sub director Programa de Gestión y Dirección Escolar de Calidad
Secretario Técnico Consejo Nacional de Certificación de Calidad

I. Antecedentes: Un continuo de políticas a partir del año 1990

El retorno a la democracia a contar de 1990 trae consigo un profundo consenso político respecto de la necesidad de reformar el sistema escolar chileno, deteriorado hasta entonces por decisiones erráticas y el abandono a los criterios de una economía de mercado aplicada en forma radical en los años de dictadura. Según Cox (2005), El gobierno del presidente Patricio Aylwin, que asume en marzo de 1990, inaugura un arco de políticas educacionales que se extenderán al menos por trece años, hasta 2003, a través de tres gobiernos y siete ministros de educación, que originan e implementan políticas orientadas por una misma visión sobre calidad y equidad de la educación, y que recurren a similar repertorio de criterios de acción e instrumentos de Estado y mercado.

Este consenso provocado por una nueva etapa de desarrollo del país implica avances significativos en el ámbito de la cobertura del sistema escolar tal como lo manifiesta el gráfico G-1., El país alcanza niveles de cobertura, para los tramos de educación básica y media, superiores al 90 %, prácticamente en todos los grupos de ingreso; es decir vamos abandonando un sistema excluyente y a partir del año 2003 se logra aprobar una ley que extiende a 12 años la obligatoriedad del ciclo formativo.



Este incremento progresivo en la capacidad de brindar cobertura se desarrolla como parte de un conjunto de iniciativas de las que el mismo Cox presenta una buena síntesis como políticas focalizadas sobre el ámbito educacional entre 1990 y 2003 (ver tabla T-1). Es importante mostrar que este “continuo” no se detiene el año 2003; por el contrario, en los últimos años se ha mantenido el énfasis en una mayor inversión, focalizando en los aspectos que se señalan como prioritarios o los que se van descubriendo a partir de los proceso evaluativos y de análisis de las políticas aplicadas. Ente los indicadores más relevantes se encuentran algunos de carácter local, o sea aquellos que se pueden desprender de evaluaciones realizadas en nuestro propio sistema. Una de ellas es el sistema de evaluación denominado SIMCE (Sistema de Medición de la Calidad de la Educación), que evalúa los aprendizajes alcanzados por los estudiantes chilenos en varios niveles del sistema (4° y 8° año de enseñanza básica y 2° año de enseñanza media), a través de pruebas estandarizadas (lenguaje Matemáticas y Ciencias), aplicadas en forma censal y cuyos resultados se publican en forma pública a partir del año 1999. Otras fuentes significativas están dadas por la participación en pruebas internacionales como PISA.

Tabla T-1: Sinopsis de las Políticas de Mejoramiento y Reforma Educacional en los años 90

Año	Condiciones Políticas Financieras y Laborales	Programas de mejoramiento y Renovación Pedagógica	Reforma del Currículum y Jornada
-----	---	---	----------------------------------

<i>Presidencia de Patricio Aylwin A. (1990 - 1994)</i>	1990	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de paradigma de política educacional: Estado responsable y promotor; Educación de calidad y competitividad país; Equidad como discriminación positiva. • Presupuesto: U\$ 940, 3 Millones 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de las 900 escuelas
	1991	<ul style="list-style-type: none"> • Estatuto docente (N° 1) • Presupuesto: U\$ 1.035, 5 Millones 	
	1992	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto: U\$ 1.176, 4 Millones 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa MECE – Básica (1992-1997)
	1993	<ul style="list-style-type: none"> • Financiamiento Compartido – Incentivos tributarios a donaciones para educación. • Presupuesto: U\$ 1.328, 5 Millones 	
	1994	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto: U\$ 1.176, 4 Millones 	
<i>Presidencia de Eduardo Frei R. 1994 - 2000</i>	1995	<ul style="list-style-type: none"> • Construcción de consensos; Comisión Nacional de Modernización de la Educación; Acuerdo de Agenda Educativa por Partidos Políticos- • Estatuto Docente (N° 2) Más flexible. • Incentivos colectivos de desempeño (SNED) • Presupuesto: U\$ 1.620, 2 Millones 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa MECE – Media (1995 – 2000)
	1996	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto: U\$ 1.840, 6 Millones 	<ul style="list-style-type: none"> • Pasantías y Diplomados de Profesores en el Extranjero • Nuevo Currículum Educación Básica
	1997	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto: U\$ 2.017, 8 Millones 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto Montegrande • Masificación de Enlaces • Fortalecimiento Docente • Programa de formación inicial • Capacitación reforma curricular • Ley de Jornada Escolar Completa • Consulta Nacional sobre nuevo currículum de Ed. Media.
	1998	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto: U\$ 2.214, 7 Millones 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevo currículum de Ed. Media.
	1999	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto: U\$ 2.412, 3 Millones 	
<i>Presidencia de Ricardo Lagos E. (2000 - 2003)</i>	2000	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdo Ministerio Gremio Docente: • Incentivos al desempeño individual • Red de maestro de maestros • Evaluación de desempeño individual • Presupuesto: U\$ 2.617, 8 Millones 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia focalizada para aumentar retención en Educación Media (Liceo para todos) • Nuevo currículum de Ed. Parvularia
	2001	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto: U\$ 2.788, 8 Millones 	
	2002	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto: U\$ 3.017, 7 Millones 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de evaluación individual de profesores • Campaña Lectura, Escritura y Matemática
	2003	<ul style="list-style-type: none"> • Reforma de la Constitución: Extensión de la educación obligatoria a 12 años • Presupuesto: U\$ 3.017, 7 Millones 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos programas de estudio 1° a 4° Enseñanza Básica

Por otra parte, el sistema escolar chileno comienza a contar con evaluaciones significativas a las que se somete en forma voluntaria, con la finalidad de tener referentes más objetivos que le permitan orientar sus políticas de mejoramiento. Una de esas evaluaciones es la encargada a la OCDE¹, publicado el año 2004 como una “Revisión a las Políticas Nacionales de Educación”.

Entre las conclusiones y recomendaciones de este informe, se destaca el hecho que, “Más que cualquier país de Latinoamérica, Chile ha podido sostener el proceso de reforma debido al acuerdo político que prevalece en un país que pasó por un periodo de agitación en lo económico y social a comienzos de los años 1970 y seguidos de diecisiete años de gobierno militar”; sin embargo esta voluntad de consenso no ha logrado impactar, hasta ahora, en los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Lo anterior justifica ampliamente las afirmaciones que se plantean:

- Uno de los planteamientos básicos es que el sistema escolar chileno está influenciado por una ideología que otorga una importancia “indebida” a los mecanismos de mercado para mejorar la enseñanza y el aprendizaje. Esta falta de capacidad en el sistema para mejorar los resultados se atribuye en grado importante a la “falta de capacidad de liderazgo instruccional y administrativo entre los directores de escuelas, unido a la falta de autoridad de supervisión”.
- La visión y metas de los planificadores y expertos del Ministerio no se reflejaba en los niveles de práctica relativamente altos requeridos por las reformas.
- Señala la necesidad de mejorar la comprensión de los administradores de los resultados del SIMCE y cómo usar esta información para desarrollar planes que permitan mejorar los aprendizajes en la sala de clases.
- Plantea la necesidad de implementar el uso de estándares de aprendizaje, asociados al SIMCE, por parte de los administradores con puntos de referencia a nivel nacional y por grupos de características comunes, ello estimula la comparación entre grupos similares.
- Es necesario mejorar el tipo de información que entrega la medición SIMCE a los administradores, de manera que se pueda identificar el “valor agregado” que se logra alcanzar en cada sala de clase y en cada escuela.
- Es importante implementar el uso de diversos indicadores de resultados (resultados por cohorte, tasa de retención, tasas de repitencia, etc.) para realizar una adecuada y efectiva “gestión de resultados”. Es decir el uso de la información recopilada por las mediciones para la toma de decisiones a nivel de la organización escolar.

El año 1999, Fundación Chile, en colaboración con la Pontificia Universidad Católica de Chile, inicia un proyecto FONDEF, para la elaboración de un Modelo de Gestión Escolar de Calidad, en función de modernizar las prácticas de gestión institucional y pedagógica de los directivos y docentes de establecimientos escolares del país. El diagnóstico básico es que nuestro país requiere con urgencia mejorar la calidad y efectividad de su educación que a pesar de los esfuerzos desplegados en las últimas décadas y los recursos invertidos aún no logra los resultados esperados.

El proyecto implica fundamentar de manera consistente la idea de intervenir en el espacio de la Gestión de las organizaciones escolares, apoyando de manera más decidida la idea de la descentralización iniciada con mucha antelación pero que sólo había alcanzado a ciertas partes del sistema escolar chileno. De esta manera se pretende abordar el nivel de las variables de organización y gestión escolares, ya que un manejo adecuado de las mismas podría producir efectos en el corto plazo, en periodos de 4 a 6 años, en la medida que se actúe sobre ellas focalizada y eficazmente (Murnane y Levy 1996).

¹ El Informe de la OCDE: “Revisión de las Políticas Nacionales de Educación”, fue publicado originalmente por la OCDE, en inglés y francés, bajo los títulos de: “Reviews of National Policies for Education, Chile”. / “Examens des Politiques Nacionales D’ Education, Chile”, Respectivamente.

Tras validar el Modelo en la realidad chilena, Fundación Chile, crea el año 2003 un Sistema Nacional de Certificación de la Calidad de la Gestión Escolar y para ello conforma el Consejo Nacional de Certificación para la Calidad de la Gestión Escolar; que está integrado por 14 Consejeros y es presidido actualmente por Mariana Aylwin Oyarzún, ex ministra de educación.

Este consejo cuenta con una secretaría técnica que es la responsable de la acción operativa, es decir de los procesos de evaluación externa de las organizaciones que postulan al Sello de Calidad en Gestión Escolar, de la presentación de cada informe ante el Consejo y de la retroalimentación a las organizaciones una vez adoptada la decisión por parte del Consejo.

II. Propósito del Programa

El propósito del Programa de Gestión Escolar de Calidad, así como el del Consejo de Certificación de la Gestión Escolar, es **promover el mejoramiento y asegurar la calidad de la gestión de los establecimientos escolares de educación básica y media de Chile**. Se trata de provocar un cambio positivo en la organización que se asume en forma voluntaria y permite avanzar hacia la construcción de una nueva cultura educacional, donde los estándares y la mirada externa constituyen estrategias efectivas para el mejoramiento.

A través del desarrollo del “Ciclo de mejoramiento continuo”, que se inicia con el proceso de **Autoevaluación**, se vuelca en un **Plan de Mejoramiento** y luego se complementa con la **Evaluación Externa**, como proceso necesario para alcanzar la certificación de calidad, se pretende evaluar el funcionamiento de la organización y entregarle insumos concretos para el mejoramiento. El sello de calidad, para quienes cumplen con el estándar de certificación, es el reconocimiento público de la implementación sistemática de buenas prácticas de gestión por parte del centro escolar y una señal pública para los usuarios que buscan calidad educativa en la formación de sus hijos.

III. Modelo y Metodología empleada

a) Modelo de Calidad

El modelo de Gestión de Calidad de Fundación Chile es una sistematización de los componentes claves que una institución escolar debe considerar en sus procesos para obtener resultados de calidad., los que están debidamente contextualizados a la realidad chilena y al ámbito de las organizaciones escolares.

El modelo integra los hallazgos relevantes de la literatura especializada y múltiples experiencias, tanto de carácter nacionales como internacionales. En su calidad de modelo procesal, explicita la relación dinámica entre las etapas principales para desarrollar la gestión de procesos y resultados de calidad.

Contempla las diversas etapas implicadas en la instalación, implementación y desarrollo de sistemas de gestión de calidad y se basa en las siguientes premisas básicas:

- La gestión de calidad se fundamenta en el conocimiento profundo de los usuarios y beneficiarios, sus necesidades y expectativas. La visión y estrategia institucional consolidan la contribución y la forma en que la organización se propone responder a las necesidades y expectativas de la comunidad escolar.
- El Liderazgo Directivo conduce al establecimiento a una agregación de valor y orienta a la comunidad hacia la obtención de los resultados esperados.
- Los integrantes de la comunidad escolar saben cómo contribuir al logro de los fines institucionales, siendo reconocidos por ello.
- Los procesos de gestión tienen como foco el aprendizaje organizacional y se basan en estándares de desempeño y efectividad que son monitoreados sistemáticamente.
- Los resultados son conocidos, analizados e informados a la comunidad escolar y se asume la responsabilidad pública por ellos.

El Modelo de Gestión Escolar de Calidad considera el desarrollo de seis áreas para lograr una gestión organizacional efectiva, en función de las que se agrupan diversos componentes específicos. Las seis áreas, tal como se muestra en la Figura F-1, están asociadas dinámicamente a las etapas de la secuencia del mejoramiento - Diagnóstico, **Planificación**, **Implementación** y **Evaluación**.- lo cual refuerza el carácter procesal del mismo.

Figura F- 1: Modelo Gestión Escolar de Calidad – Fundación Chile



La definición específica de las áreas es la siguiente:

1. Orientación hacia los alumnos, sus familias y la comunidad

Se refiere a la forma en que el establecimiento conoce a los usuarios, sus expectativas y el nivel de satisfacción de los mismos. Analiza la forma en que el establecimiento promueve y organiza la participación de los alumnos, las familias y la comunidad en la gestión escolar.

2. Liderazgo Directivo

Aborda la forma en que las autoridades del establecimiento lo conducen y orientan hacia la obtención de resultados, a la satisfacción de los beneficiarios y usuarios y a la 'agregación de valor' en el desempeño organizacional. También incluye la implementación de mecanismos de participación de la comunidad en la misión y metas institucionales. Asimismo, considera la forma en que los directivos rinden cuentas y asumen la responsabilidad pública por los resultados de establecimiento.

3. Gestión de las Competencias Profesionales Docentes

Comprende el desarrollo de las competencias docentes y considera el diseño e implementación de sistemas y mecanismos de apoyo para generar un liderazgo pedagógico, la integración de equipos de trabajo, dominio de contenidos pedagógicos y recursos didácticos. Se traduce en sistemas que suponen la existencia y uso de perfiles de competencias docentes, que posibiliten los procesos de selección, capacitación, promoción y desvinculación de los profesionales de la institución.

4. Planificación

Se refiere a los sistemas y procedimientos sistemáticamente utilizados por el establecimiento para abordar los procesos de planificación institucional (Proyecto Educativo Institucional y Plan Anual) y el diseño del seguimiento y evaluación de los procesos y resultados de lo planificado.

5. Gestión de Procesos

Aborda el desarrollo sistemático de los procesos institucionales en el ámbito curricular, pedagógico, administrativo y financiero.

- La dimensión curricular – pedagógica, se refiere a los procedimientos y mecanismos que aseguran la adecuación y mejoramiento de la oferta curricular, su adecuada programación, implementación, seguimiento y evaluación en el aula, asegurando la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje de los alumnos. Incorpora elementos de innovación y proyectos desarrollados al servicio de los aprendizajes.
- La dimensión administrativa se refiere a la instalación de los procedimientos de apoyo a la gestión educativa, tales como los reglamentos internos, registros, normas, definición de roles y funciones, recursos didácticos, infraestructura etc.
- La dimensión financiera incluye los controles presupuestarios, sistemas de adquisiciones, obtención y asignación de recursos a proyectos institucionales.

6. Gestión de Resultados

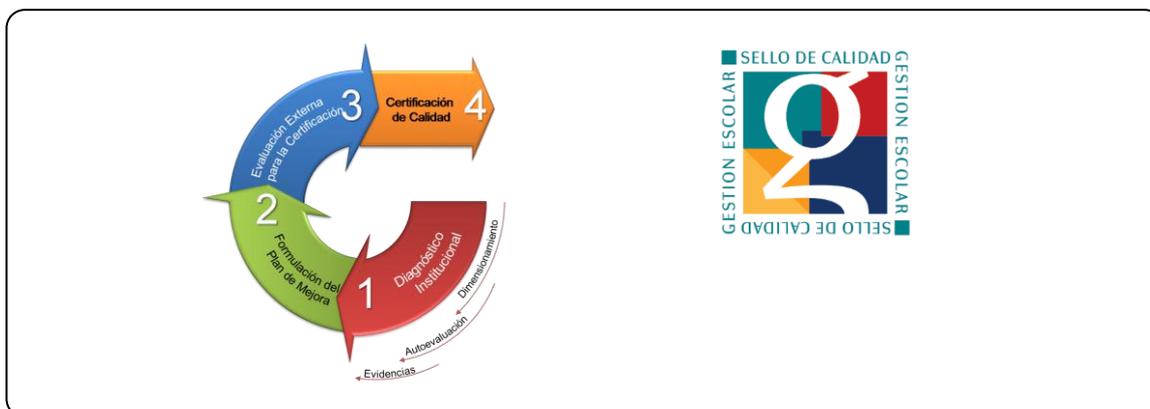
Incluye el análisis de los logros de aprendizaje de los alumnos, medidos en términos absolutos y relativos; la efectividad organizacional expresada en términos de satisfacción de los beneficiarios y usuarios; los resultados financieros y el logro de las metas anuales. Incluye la forma en que se utilizan los resultados para la toma de decisiones respecto de los procesos del establecimiento.

Estas áreas se despliegan luego en descriptores que en total suman 52. Luego existe una siguiente fase de desagregación que se traduce en cuestionarios para el proceso de autoevaluación en la que participan: Padres de Familia, Estudiantes, Profesores y Directivos.

b) Proceso de Implementación: Ciclo de mejoramiento

El Ciclo de Mejoramiento Continuo es un sistema de análisis y toma de decisiones estratégicas conducente al desarrollo de los establecimientos educacionales, en vistas al mejoramiento permanente de su gestión. El proceso se implementa en etapas que se grafican tal como se aprecia en la figura F-2:

Figura F-2: Ciclo de Mejora Continua y Sello de Calidad para la Gestión Escolar



Las herramientas para desarrollar el proceso se encuentran en la web (www.gestionescolar.cl), su uso es gratuito y puede ser utilizado por todos los establecimientos del país. La aplicación es progresiva según los pasos que se señalan en la figura F-2 y que describiremos a continuación:

Paso 1. Diagnóstico Institucional: Cada establecimiento aplica los instrumentos de autoevaluación y a partir de ello se analiza, conoce sus fortalezas y debilidades y establece las áreas críticas que serán parte de su próximo paso.

Paso 2. Plan Estratégico de Mejoramiento: En función de los resultados del diagnóstico institucional, se diseña un Plan de Mejoramiento al que hemos dado carácter de estratégico (con un mínimo de tres años) a fin de superar la mirada de corto plazo que aún persiste en nuestras escuelas. Este plan se desarrolla en la misma plataforma la que entrega apoyos para desarrollar el análisis y determinar las áreas críticas.

Paso 3. Evaluación Externa para la Certificación: Si el proceso ha sido exitoso, podrá postular a la Evaluación Externa conducente a la Certificación de Calidad de la Gestión Escolar. Este paso implica la participación de dos evaluadores externos que visitan el establecimiento durante tres días a fin de recoger las evidencias necesarias para determinar el cumplimiento (o no), del estándar de certificación que propone el Consejo Nacional de Certificación de Calidad de la Gestión Escolar.

Paso 4. Certificación de Calidad: En base al informe de evaluación externa, reportado al Consejo Nacional de Certificación, este toma la decisión de otorgar o no el sello de calidad. Si se cumple con el estándar, se otorga en sello por un periodo inicial de tres años. Cada establecimiento evaluado, independiente si logra la certificación, recibe un informe de evaluación externa que contiene una completa revisión de su gestión e instalación de mecanismos y con ello un conjunto de recomendaciones de tipo técnico, para apoyar el mejoramiento futuro del centro. El Sello de calidad se entrega en una ceremonia pública e implica un espacio de difusión y reconocimiento por parte de la comunidad.

c) Estrategia de Implementación

Dada la imposibilidad de llegar en forma directa a todos los establecimientos y en particular las condiciones especiales en cuanto a la extensión geográfica del país (cercana a los 6.500 kilómetros de longitud), y aprovechando las buenas condiciones de conectividad informática, se optó por el uso de la plataforma web para desarrollar e implementar el Modelo. Sin embargo, para lograr su comprensión y su aplicación de manera más efectiva, hacía falta llegar de una manera más directa y con el apoyo de profesionales que tuvieran los conocimientos fundamentales para acompañar a los equipos directivos.

Por esta razón la estrategia más destacada ha sido la generación y ampliación del capital humano con formación pertinente. Esto se desarrollo mediante la creación de una nueva figura en el sistema escolar chileno, la del “Consultor”.

Los consultores son profesionales con experiencia relevante en gestión o asistencia técnica a establecimientos del sistema escolar chileno y cuya formación profesional es afín a algunas de las áreas temáticas propias de la gestión escolar. Mediante un proceso formativo, vía E-learning, cuya duración alcanza a un año académico y de carácter eminentemente aplicado se ha logrado contar con profesionales con capacidad de aplicar diversas metodologías para asesorar a los equipos de gestión, entre ellas: determinar problemas, analizar sus causas y reconocer la necesidad de cambios, establecer posibilidades o escenarios diversos así como ayudar a superar barreras psicológicas.

Además los consultores deben desarrollar aptitudes psicosociales y de comunicación que le permitan adecuarse a los más variados contextos y realidades de las unidades educativas que se presentan en Chile. También deben atenerse a un código profesional y ético propio de la actividad educacional.

IV. Resultados, Aprendizajes y Transferencia a otros contextos:

a. Logros en la fase de instalación

- ***El Modelo de Calidad de Fundación Chile es un referente en las escuelas del país:*** se ha logrado la instalación del Modelo de Gestión y Ciclo de Mejora Continua como propuesta para el desarrollo y mejoramiento de la calidad educativa del país. **Actualmente es el único sistema de certificación y modelo de calidad implementado en Chile en pleno funcionamiento.**
- ***Uso masivo de las herramientas de Gestión disponibles en la web:*** más de dos mil escuelas han utilizado el sistema para autoevaluación y de ellas, más de un 80 % ha completado el Plan de Mejoramiento.

- **Primer logro significativo – El aporte a las escuelas vulnerables de Santiago:** La primera aplicación directa fue la participación en el **Programa de Asistencia a Escuelas Críticas** de la región metropolitana (años 2002 a 2005) siendo la institución que obtuvo los mayores incrementos en la medición SIMCE para cuarto básico (2002-2005), indicador con el que se evaluó el trabajo de las siete instituciones participantes (Promedio de incremento del Grupo: 16 Puntos / Promedio de Fundación Chile: 27 Puntos).
- **Avances en la etapa final del Ciclo:** 225 escuelas se ha presentado a procesos de evaluación externa y 128 han obtenido el Sello de Calidad que otorga el Consejo Nacional de Certificación.
- **Segundo ciclo de Certificación, renovación del Sello:** A partir del año 2007 se inició el segundo ciclo de evaluación externa con los establecimientos ya certificados que requieren renovar su sello de calidad.
- **Sello en Gestión Escolar como señal pública de Calidad:** La obtención del sello de calidad representa de manera externa el desarrollo sistemático de un conjunto de prácticas de gestión orientadas a la calidad del servicio educativo, que se evalúa contra un estándar, objetivo, público y exigente.
- **Influencia e impacto en la política pública y Generación de un nuevo Contexto:** Cuando iniciamos la implementación pública del modelo, el año 2003, no existía en Chile la idea de realizar procesos de evaluación institucional (si existía evaluación de aprendizajes, por medio de la prueba SIMCE y se venía trabajando la evaluación del desempeño docente, iniciativa que se implementó rápidamente. En la actualidad la política pública de Chile ha ido acogiendo, en distintas iniciativas, lo que el inicio e implementación de este modelo planteaba como idea casi solitaria. En la actualidad se encuentran en fase de implementación dos nuevas estructuras que van en la línea de lo propuesto por el Modelo y que cambiarán la estructura del Ministerio de Educación de Chile; se trata de una Superintendencia de Educación y de la Agencia de Calidad.
- **Impacto indirecto:** partir de esta experiencia se desarrollaron, desde el 2008, dos nuevas innovaciones: un modelo de gestión de calidad para Sostenedores (administradores de redes de escuelas públicos y privados) y, un modelo de gestión de calidad para Jardines Infantiles, ambos desarrollos en alianza con actores representativos.

b. Evaluación de impacto según resultados SIMCE

Para medir este eventual impacto en los resultados escolares, el año 2009 se realizó un primer estudio independiente² cuyas conclusiones fueron positivas, mostrando una asociación significativa entre participación del establecimiento en este proceso de certificación y avances en el aprendizaje de los alumnos.

Pareciera que el hecho de aplicar este proceso de calidad, permite mejorar las condiciones institucionales para el aprendizaje como muestran los gráficos que se presentan a continuación:

Gráfico G-2: Impacto en establecimientos Autoevaluados

Gráfico G-3: Impacto en establecimientos No Certificados

² El año 2009, Los académicos Rodrigo Montero Pérez y Claudio Thieme Jara de la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad Diego Portales desarrollaron la investigación “RESULTADOS ESTUDIO EVALUACIÓN DE IMPACTO DEL SISTEMA DE AUTOEVALUACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN ESCOLAR” DE LA FUNDACIÓN CHILE. Se aplica el estimador *matching propensity score*: se construyen colegios “clones” a partir de variables de tamaño del colegio, ingreso familiar per cápita promedio de los alumnos del colegio, años promedio de escolaridad de la madre y del padre, y el puntaje promedio del colegio). Además, se acotó la búsqueda de los colegios clones a la misma región, ruralidad, y dependencia del establecimiento educacional y con puntaje promedio SIMCE superior a 250 puntos.

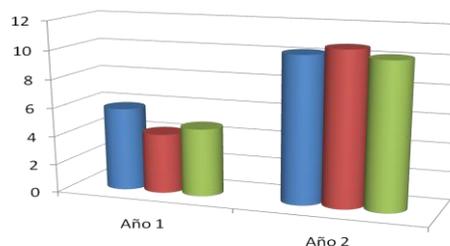
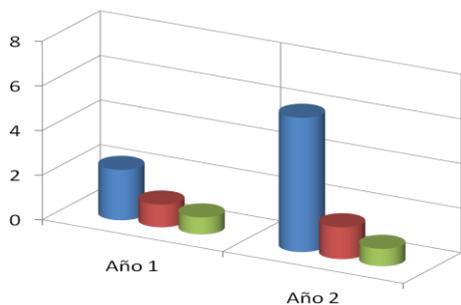
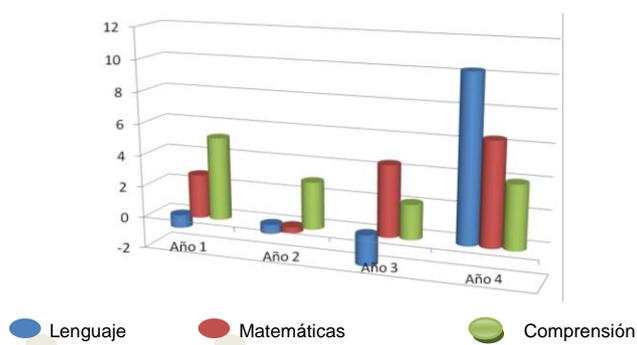


Gráfico G-4: Impacto en establecimientos Certificados



Es así como en los establecimientos certificados se aprecia una tendencia clara de mejoramiento a partir del año tres y que se corona recién al cuarto año, siendo la materia de Lenguaje la que exhibe mayor lentitud en su mejoramiento. Por su parte, y a diferencia del caso anterior, los establecimientos no acreditados muestran un repunte más inmediato, materializado en importantes impactos positivos alcistas los dos primeros años, para luego decaer en el tercero. Por último, los establecimientos evaluados exhiben pequeños impactos positivos que igualmente se materializan de manera alcista los dos primeros años.

Se ha formado un acervo de capital humano especializado para la organización escolar: Equipos directivos y consultores externos.

c. Traducción y Transferencia a la realidad de Brasil

El año 2008, La Fundación brasilera L'Hermitage, institución ligada a la congregación Marista, buscó al Programa de Gestión Escolar para poder replicar y adaptar nuestro modelo en su país, por ello tomó contacto directo con el Equipo de Gestión Escolar de Fundación Chile para conocer los desarrollos realizados, los que conocía previamente a través de la revisión del sitio web.

Se desarrollaron los acuerdos pertinentes mediante un “Convenio Marco de Colaboración” y luego una carta Gantt, de aplicación progresiva en etapas mediante “Términos aditivos Anuales”; es decir convenios específicos por año. En esta transferencia se ha avanzado los siguientes pasos:

Año 1 ---2009:

- Traducción y Adecuación del modelo, Ciclo de mejoramiento e instrumentos para autoevaluación (Ver Figuras F-3 y F-4).
- Creación de un Sitio Web similar al de Chile para la implementación del proceso (<http://www.gestaoescolardequalidade.org.br>)
- Formación del equipo base de Brasil para la implementación – Trabajo de adaptación en paralelo

- Aplicación del ciclo de mejoramiento en cuatro escuelas “Piloto” de Brasil.

Figura F-3: Modelo de Gestão de Qualidade - Brasil



Año 2 --- 2010:

- Revisión y correcciones del proceso.
- Inicio de la formación de consultores. Primer curso de consultores de carácter nacional – 85 consultores iniciaron la formación.
- Aplicación del Modelo e instrumentos en escuelas de Brasil en número similar a los consultores en formación.
- Pasantía de consultores a Chile para conocer la implementación del modelo en su contexto original.

Año 3 --- 2011:

- Cierre del primer curso de consultores.
- Inicio segundo curso de consultores.
- Inicio de la formación de evaluadores externos para el proceso de Certificación de Calidad.
- 25 de Mayo de 2011, en la ciudad de Brasilia se constituyó el Consejo nacional de Certificación de Calidad en Gestión Escolar de Brasil, presidido por la ex Ministra de Educación de Sao Paulo, Guiomar Namó de Mello.
- Evaluación Externa de las primeras instituciones para la Certificación de Calidad en Brasil.

Figura F-4: Ciclo de Melhoramento Contínuo y Sello de Qualidade



- **Primeros resultados en Brasil:**

La aplicación del proceso de autoevaluación en este nuevo contexto ya está arrojando sus primeros frutos; algunos de esos primeros datos, correspondientes al proceso de autoevaluación aplicado durante el año 2010 son los siguientes:

Tabla T-2: Inscripciones Proceso de autoevaluación

- **57 escuelas inscritas**

- **41 autoevaluaciones terminadas**

Tabla T-3: Distribución de Escuelas Inscritas en Brasil por Municipio año 2010

Escuelas Inscritas por Municipio		
• Arapicara:1	• Atibaia: 1	• Belem;1
• Belo Horizonte:2	• Brasilia:2	• Campinas: 8
• Campos Sales:1	• Cuiaba: 1	• Curitiba:2
• Embu: 1	• Itaitiga:1	• Itauna: 1
• Jandiai do Sul:1	• Jandiai:1	• Mogi das Cruzes:1
• Nova Odessa: 1	• Osasco:1	• Ponta Grossa:1
• Ponte Alta do Tocantins:1	• Pedro Leopoldo:1	• Riberão Preto:4
• Rafael Jambeiro:1	• Porto Nacional:1	• Río Claro: 4
• Río de Janeiro: 1	• Sao Carlos:1	• Sao Bernardo do Campo:1
• Sao Paulo: 10	• Sao José dos Campos:1	• Sao Pedro de Aldeia:1
• Simoes Filho:1		

Los resultados del proceso ya han sido analizados por cada escuela y a partir de ellos se elaboraron los primeros Planes de Mejoramientos que comenzarán a aplicarse a contar de este año.

La experiencia de trabajo para el “Equipo Base” de Chile, ha sido enormemente provechosa, especialmente por la posibilidad de transferir y adaptarse a otra realidad y observar a partir de esa experiencia lo desarrollado en Chile. Esto genera unas posibilidades de colaboración entres estos dos países y que perfectamente puede ampliarse al contexto latinoamericano.

Los resultados más detallados y e mayor aporte al conocimiento de la realidad de la Gestión en Organizaciones escolares de Brasil, aún están en proceso, pero en un corto plazo podremos contar con esa información y a partir de ello hacer ajustes al modelo y tomar iniciativas

V. Datos para contacto y más información:

- El Consejo Nacional de Certificación es presidido por la **Sra. Mariana Aylwin O.** ex Ministra de Educación de Chile

El Consejo cuenta con una Secretaría Técnica que depende del Programa de Gestión y Dirección Escolar de Fundación Chile, y los contactos en este caso son:

Sergio Garay Oñate, Secretario Técnico Consejo Nacional de Certificación de la Calidad de la Gestión Escolar – sgaray@fundacionchile.cl

Bibliografía

- Alvariño C. et Al. Gestión Escolar. Un Estado del Arte de la Literatura”. Revista *Paideia*, N° 29, 2000.
- Alvariño C. et Al. Gestión Escolar. Panorama de la Gestión Escolar en Chile”. Revista *Paideia*, N° 29, 2000.
- Cox, Cristián (2003). Las políticas educacionales de Chile en las últimas dos décadas del siglo XX". En: **Políticas educacionales en el cambio de siglo. La reforma del sistema escolar de Chile**. Cristián Cox (editor), Editorial Universitaria, Santiago, Chile, 19-113.
- Fundación Chile (2002). *¿Qué Podemos Hacer para Mejorar?: Cuaderno 1 – Fichas de Apoyo*. Santiago de Chile: Fundación Chile.
- Garay S. y Uribe M. 2006. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Vol 4, No.4e, pp. 39-64.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2004). *Revisión de Políticas Nacionales de Educación – Chile*. Santiago de Chile: OCDE/MINEDUC.

SITIOS WEB

- Consejo Nacional de Certificación de la Calidad de la Gestión Escolar
<http://www.consejogestionescolar.cl>
- Fundación Chile – Equipo Gestión Escolar
<http://www.gestionescolar.cl>
- Fundación L' Hermitage
www.gestaoescolardequalidade.org.br