



Oficina Regional de Educación  
para América Latina y el Caribe  
UNESCO Santiago



**Documento de Trabajo**  
(Basado en las ponencias y conclusiones del Seminario  
“Perspectivas para la Educación en Chile”)  
**MINEDUC - OCDE - UNESCO**  
**Santiago, enero 2010**

El desarrollo social y económico creciente que ha tenido Chile durante los últimos años ha implicado avanzar en bienestar social y garantía de derechos para porciones cada vez mayores de su población. La política social ha dado respuesta a las necesidades de una ciudadanía que evoluciona a un mayor desarrollo humano. Sin embargo, las políticas que sirvieron para responder a las necesidades de una primera fase de reformas, requieren ahora de una revisión y puesta al día para responder a los nuevos desafíos que el propio desarrollo impone, particularmente a través de la educación.

Los desafíos educativos que aquí se plantean son producto de la reflexión y análisis colectivo producido con ocasión de un encuentro de expertos organizado por la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo) y la UNESCO (Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura) en colaboración con el Ministerio de Educación de Chile, en Santiago en enero del 2010.

La UNESCO y la OCDE pueden brindar asesoría técnica para el diseño e implementación de políticas y el desarrollo de capacidades de los actores involucrados en todas las áreas educativas que aquí se mencionan.

**DESAFIO 1. Sistema Educativo Centrado en la Calidad para Todos**

Una vez que Chile ha alcanzado un alto nivel de cobertura en educación (más de 99% en educación básica y más de 92% en educación media)<sup>1</sup>, el foco del sistema educativo ha cambiado paulatinamente hacia la calidad, la cual representa hoy el desafío más importante. Así, crear una “cultura de la calidad” presente en todo el sistema y mejorar sus estándares y resultados para avanzar hacia el nivel de los países más desarrollados, representan un imperativo.

Según la UNESCO, la educación de calidad para todos, es aquella entendida como un bien público y un derecho humano fundamental que los Estados tienen la obligación de respetar, promover y proteger, con el fin de asegurar la igualdad de oportunidades en el acceso al conocimiento, la calidad de la oferta educativa y los resultados de aprendizaje de toda la población. Calidad y equidad no sólo no son incompatibles sino que son indisolubles desde esta perspectiva. Este es el fundamento a la base de las Metas de la Educación para Todos que lidera el organismo a nivel mundial y que centran los esfuerzos en las áreas que requieren ser intervenidas con mayor urgencia.

Tanto el monitoreo del desempeño del sistema educativo realizado en el marco del seguimiento de las metas mundiales como los resultados de las evaluaciones nacionales y

<sup>1</sup> El año 2008 la deserción escolar en enseñanza Básica alcanzaba a 0,93% y en Enseñanza Media a 6,83%, según el Ministerio de Educación.

los obtenidos por Chile en la prueba PISA<sup>2</sup>, han establecido puntos de atención sobre el desarrollo de una educación de calidad en el país que se encuentra, en el marco de los países miembros de la OCDE, entre los de bajo desempeño y alta desigualdad social.

Así, en el ámbito de la paridad de género aunque el país ha logrado un acceso igualitario a la educación, llaman la atención las notables disparidades a favor de los niños en comparación con las niñas en matemáticas y ciencias, mientras que en lenguaje la diferencia cambia a favor de las niñas, aunque es una diferencia mucho menos pronunciada. Como sin duda estos resultados afectan las creencias del cuerpo docente, de la escuela y la comunidad, junto con revisar el proceso de enseñanza-aprendizaje, es preciso dirigir la mirada hacia la influencia del maestro sobre los resultados como un factor que requiere ser analizado en profundidad en el país.

Particular preocupación debe concentrar un sorpresivo aumento de la deserción escolar a nivel de secundaria. Se calcula que en total habría alrededor de 120 mil jóvenes fuera del sistema escolar lo que estaría demostrando la falta de respuestas adecuadas por parte del sistema a las necesidades educativas presentes. Abordar el problema implica diseñar soluciones a partir de la enseñanza básica.

Aunque para favorecer el aprendizaje de jóvenes y adultos se han planteado programas de "segunda oportunidad" a través del Programa Chile Califica que ha logrado certificar a 30 mil personas, este valioso esfuerzo no es suficiente. Considerando la magnitud del problema y la falta de preparación del sistema para abordarlo, se requerirán cambios institucionales importantes con prontitud.

Respondiendo a estas evidencias, el Ministerio de Educación ha iniciado un cambio en su agenda de políticas educativas: ha establecido una visión sistémica con un modelo de apoyo y control, estableciendo estándares pero ofreciendo apoyo a las escuelas; ha canalizado su preocupación por la segmentación del sistema escolar tomando medidas compensatorias; el currículum se ha ajustado para proveer a los estudiantes competencias para la vida y ha realizado ajustes a la evaluación nacional de aprendizajes –SIMCE<sup>3</sup>.

El nuevo marco que la *Ley General de Educación* (en trámite final en el Congreso) establece para el sistema educativo, sin duda mantendrá la atención y los esfuerzos de la autoridad que deberá implementarla durante los próximos años. En efecto, con el objetivo fundamental de mejorar la calidad, la nueva ley modifica la institucionalidad educativa, creando la *Agencia de Calidad*, la *Superintendencia de Educación*, el *Consejo Nacional de Educación* (antes Consejo Superior de Educación) y asignando o reasignando roles y atribuciones a cada órgano del sistema.

## **DESAFIO 2. Fortalecimiento de la educación pública**

La educación pública en Chile, se compone de un sistema mixto donde municipios tanto como actores privados pueden convertirse en sostenedores de un establecimiento educativo que recibe subvención estatal por alumno; los primeros contando sólo con ese recurso y los segundos con la capacidad de cobrar cuotas complementarias a las familias, de acuerdo a lo que el mercado les permite en sus determinados contextos. Los últimos años se viene constatando una importante reducción de la cobertura que ofrece el sistema municipal, representando en la actualidad el 43% de la matrícula, cifra que viene a la baja<sup>4</sup>. En este escenario, el desafío planteado es introducir cambios para asegurar que la educación siga siendo pública, gratuita, pluralista y de calidad.

---

<sup>2</sup> PISA: Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos de la OCDE (PISA, por sus siglas en inglés), tiene por objeto evaluar hasta qué punto los alumnos que están por finalizar la educación obligatoria han adquirido algunos de los conocimientos y habilidades necesarios para la participación plena en la sociedad del saber.

<sup>3</sup> SIMCE: Sistema de Medición de la Calidad de la Educación que se aplica en Chile con el propósito de contribuir al mejoramiento de la calidad y equidad de

la educación, informando sobre el desempeño de los estudiantes

<sup>4</sup> Según datos oficiales del MINEDUC, 2008

Según la UNESCO, para garantizar el derecho a la educación es preciso asegurar la obligatoriedad tanto como la gratuidad; ambas sólo pueden ser garantizadas en la educación pública. Así, debido el rol fundamental que juega en la cohesión social porque afecta las bases de la convivencia, y en asegurar la igualdad de oportunidades en el derecho a la educación, la escuela pública es un imperativo, especialmente para quienes más necesitan de ella. El uso de fondos públicos impone además, el desarrollo de una prestación del servicio sin discriminación de ninguna naturaleza.

En cuanto al carácter público o privado de la escuela, la OCDE ha observado en sus estudios que en general los establecimientos privados tienen mejores resultados; sin embargo, si el análisis toma en cuenta el contexto socioeconómico de la escuela, esta ventaja generalmente desaparece.

Para avanzar en la respuesta a este desafío, un proyecto de Ley de Educación Pública preparado por el Ministerio de Educación se encuentra en discusión inicial en el Parlamento, basado en criterios de descentralización, autonomía, profesionalización de equipos técnicos administrativos, transparencia y rendición de cuentas. Dar seguimiento a este proyecto y su desarrollo será una de las preocupaciones educativas impostergables de la agenda pública en los próximos años.

### **DESAFIO 3. Promoción de una educación integral**

La formación ciudadana y la educación para la convivencia pacífica son aspectos centrales del currículo educativo del siglo XXI. Si bien existen unas bases para la formación ciudadana y la convivencia en Chile, es preciso profundizar y acelerar los avances desarrollando mapas de progreso, estándares y mediciones, revisando el currículum, entre otras medidas que consideren la necesidad de potenciar institucionalmente al Ministerio de Educación para desarrollar políticas y planes en esta materia.

Para la UNESCO la educación en la diversidad es un medio fundamental para aprender a vivir juntos, desarrollando nuevas formas de convivencia basadas en el pluralismo, el entendimiento mutuo y las relaciones democráticas. Aunque la escuela por sí sola no puede satisfacer todos los desafíos de la paz, puede enseñar valores democráticos y promover una convivencia respetuosa a través de políticas centradas en una educación en valores como núcleo de la formación de la personalidad y que promueva aprendizajes orientados a posibilitar el ser, el hacer y conocer y a favorecer la convivencia humana, asumiendo como factor positivo la diversidad étnica y cultural. El organismo tiene un importante desarrollo de marcos conceptuales y recomendaciones de política que podrían contribuir a un diseño de programas que necesariamente deberá ser abordado próximamente en el país.

### **DESAFIO 4: Seguir avanzando en políticas para la Educación y Cuidado de la Primera Infancia**

Chile ha logrado importantes avances en la Educación y Cuidado de la Primera Infancia, particularmente durante los últimos cuatro años que evidencian una aceleración en la implementación de la oferta estatal. El gasto público en ECPI ha aumentado; las salas cuna se han cuadruplicado y los jardines infantiles han aumentado alrededor de 1.5 veces en los últimos 5 años. Con este importante desarrollo, el país ahora se ha enfocado en el aseguramiento de la calidad sobre una base de equidad; en ser efectivos para alcanzar los objetivos educacionales; y en respetar la diversidad.

Entre los objetivos a alcanzar está el de contar con un sistema de monitoreo y seguimiento. Para esto se requiere colocar tiempo y recursos suficientes a la fase de implementación. También se requiere de una hoja de ruta que defina la secuencia de acciones de la manera más práctica y efectiva posible. Experiencias internacionales en otros países podrían

mostrar resultados a Chile: 1) revisar prácticas de evaluaciones y monitoreo existentes; 2) definir o refinar el propósito de la evaluación y monitoreo (por ejemplo, sumativo o formativo); 3) decidir si se instala un sistema centralizado, construido sobre sistemas existentes o promover iniciativas locales que pudieran constituirse en un sistema nacional; 4) desarrollar capacidades para implementar el sistema –profesores y personal para evaluación y monitoreo en las salas de clase; directores de escuelas en cada escuela; líderes regionales a nivel local; y líderes nacionales a nivel nacional; 5) Incluir investigación sobre la efectividad de las prácticas de evaluación y monitoreo.

El BID ha ofrecido apoyo para desarrollar sistemas de acreditación, evaluación e información. La UNESCO está desarrollando indicadores en primera infancia en el marco del trabajo de su Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación, sobre la base de que el desarrollo temprano de cada niño está relacionado con el del conjunto de una sociedad. En consulta con el Informe Mundial de Monitoreo UNESCO de la Educación para Todos, la Red OCDE de Educación y Cuidado de la Primera Infancia también está elaborando indicadores en financiamiento y costos. De esta manera, invertir en programas de educación y cuidado de la primera infancia es el comienzo natural de las políticas y programas de desarrollo humano.

La OCDE ha entregado orientaciones de políticas que apuntan a lograr estabilidad en el financiamiento para infraestructura y servicios basado en objetivos pedagógicos de calidad y también ha desarrollado un conjunto de herramientas con este fin. Para ello ha afirmado que se requiere crear una estructura de gobernanza necesaria para la rendición de cuentas del sistema y aseguramiento de su calidad; establecer una guía amplia y estándares curriculares para todos los actores; apoyo a la familia y enfoque participativo; mejorar las condiciones laborales de los docentes; proveer capacitación adecuada para el personal de ECPI; establecer una agenda y marco estable a largo plazo para investigación y evaluación; establecer una atención sistemática para el monitoreo y recopilación de datos y generar/utilizar indicadores internacionales comprensibles e integrales.

Sin duda además de los desafíos propios del desarrollo de este nivel educativo, la institucionalidad de sistema preescolar en Chile es un tema a resolver en los años venideros. Hoy son tres las instituciones (MINEDUC, JUNJI, Integra<sup>5</sup>) que en paralelo diseñan e implementan políticas de educación de primera infancia que son complementadas por políticas integrales para la protección a la infancia provenientes del Ministerio de Planificación (a través de su programa Chile Crece Contigo). Una mejor definición institucional presiona cada vez con mayor fuerza sobre un sector que tiene mucho que crecer aún.

Acciones prioritarias para Chile incluirían: 1) mayor inversión pública para asegurar equidad y mejorar calidad de los resultados de los niños; 2) fortalecer las capacidades y prácticas de monitoreo para implementar un sistema de acreditación de calidad; 3) mejorar y aumentar las habilidades de la fuerza de trabajo del sector ECPI; y 4) expandir redes de comunicación a nivel local entre las diversas autoridades y los establecimientos de enseñanza para compartir buenas prácticas sobre el compromiso de las familias y la comunidad de manera más efectiva.

### **DESAFIO 5. Nueva política para la Educación Secundaria**

Con el acelerado dinamismo que el contexto mundial impone al desarrollo y, por lo tanto al sistema educativo, así como con los cambios que exige la nueva Ley General de Educación (LGE) y el aumento de la cobertura en la Educación Secundaria, se requieren nuevas definiciones de políticas y estrategias para su fortalecimiento, complementación y

---

<sup>5</sup> Mineduc: Ministerio de Educación, diseña currículo y programas

JUNJI: Junta Nacional de Jardines Infantiles, implementa y fiscaliza la educación preescolar en una red de establecimientos públicos

Integra: Fundación dependiente de la Presidencia de la República que también implementa educación preescolar en una red de establecimientos públicos

vinculación con la Educación Superior en Chile. Especial atención deberá otorgarse al hecho de que la deserción escolar ha venido mostrando un comportamiento al alza en años recientes.

La UNESCO afirma que la educación secundaria debiera ser valorada como la etapa de formación capaz de garantizar a todos jóvenes el manejo de conocimientos, habilidades y competencias que les permita continuar con éxito sus estudios a nivel superior o insertarse laboralmente en la sociedad, y participar con plena responsabilidad en la vida ciudadana. Para responder a una creciente demanda de atención por parte de sus Estados Miembros, la organización se ha propuesto trabajar intensamente para el desarrollo de recomendaciones que contribuyan al diseño de políticas pertinentes y eficaces a favor de este nivel educativo.

Un estudio en el cual se identifican las necesidades para asegurar que todos terminen sus estudios secundarios con las competencias necesarias para seguir estudios superiores, permite al Ministerio ofrecer una base de trabajo para reflexionar sobre acciones a emprender (elaborado por la Universidad Diego Portales). Articular esfuerzos para el desarrollo docente continuo y optimizar el financiamiento del sistema han sido identificados como aspectos centrales de una nueva política que genere oportunidades para seguir avanzando y lograr la educación superior a los estudiantes de todos los quintiles. Una nueva política de educación secundaria será una necesidad apremiante para la intervención pública en los próximos años.

#### **DESAFIO 6. Rediseño de la Formación Técnico Profesional**

Chile cuenta con una matrícula de alrededor del 40% de secundaria en Educación Técnico Profesional y la mayoría de los estudiantes pertenecen a sectores socio-económicamente vulnerables. El sistema de financiamiento es inequitativo y es preciso modificar el sistema de títulos y grados para que permitan una mejor articulación con la educación universitaria.

La UNESCO señala que para responder a los diferentes intereses, expectativas y necesidades de los estudiantes, la educación requiere de estructuras curriculares abiertas, flexibles y con los puentes necesarios para que ellos puedan transitar de una modalidad a otra. Así, es preciso identificar mecanismos de diversificación evitando la excesiva parcelación del conocimiento. Sobre la base de unos mínimos deseables es preciso diseñar currículos diversificados sin perder la comprensividad e integración de las disciplinas. Estos currículos deben identificar nuevos sectores de aprendizaje e integrar ramas de competencias, sobre todo en el área vocacional, para evitar la atomización de especialidades.

Para avanzar en la deuda pendiente con la educación técnica en el país -que cuenta con un gasto público de los más bajos del mundo-, se han desarrollado unas "Bases para una Política de Formación Técnico-Profesional en Chile", y establecido una institucionalidad permanente para la formulación y ejecución de políticas en este ámbito. Este valioso esfuerzo es necesario complementarlo con una articulación efectiva de los diferentes niveles de la formación técnico-profesional mediante un marco de cualificaciones; mejorar la pertinencia de los aprendizajes y vincularlos a los requisitos exigidos por el mercado laboral, coordinar e intercomunicar a estudiantes, profesores, empleadores e involucrar a todos los actores del sistema en el diseño de políticas.

Para sentar las bases de una política de educación técnica que deberá ser desarrollada próximamente, se requiere aplicar los principios de equidad y neutralidad en el financiamiento; desarrollar la oferta; mejorar la información y orientación sobre estas carreras; balancear entre competencias técnicas y genéricas; desarrollar el concepto de aprendizaje a lo largo de la vida; mejorar la calidad y pertinencia de los estudios; y ejercer un liderazgo clave desde el Ministerio de Educación pero con la participación de las de todas las instituciones involucradas. La respuesta es compleja y la relevancia cada vez

mayor de esta modalidad de educación en el contexto actual, presionan por una definición clara y pertinente.

### **DESAFIO 7. Nuevo Marco para la Educación Superior**

Notables esfuerzos por aumentar el ingreso de estudiantes a este nivel han sido realizados durante los últimos años en Chile. Sin embargo, tal como lo señala el informe de la OCDE/Banco Mundial sobre el sistema chileno y como se concluyera en un encuentro de expertos internacionales organizado por la UNESCO en 2009, queda mucho por avanzar para lograr una reforma que implique un nuevo marco regulatorio, mejorar y ampliar los mecanismos de financiamiento, flexibilizar el sistema, aumentar la pertinencia de la formación, evaluar el sistema de aseguramiento de la calidad, redefinir el rol del Estado y consolidar la base científica y tecnológica del país.

El gobierno del sistema actualmente consiste en la combinación de órganos del gobierno central, de las instituciones y del mercado, estando conformado por: Ministerio de Educación, Consejo Superior, Comisión Nacional de Acreditación, Consejo de Rectores y Comisión Nacional de Ciencia y Tecnología. El sistema presenta una fragmentación no resuelta entre lo público y lo privado que genera tensiones y contradicciones entre estos distintos agentes, cada uno con diferentes agendas.

En relación con la distribución de préstamos y becas, se produce en Chile una distorsión relevante producto de la discriminación en dos niveles: entre las universidades que reciben financiamiento público y las llamadas “privadas” que no lo reciben. Así, los alumnos beneficiarios de ayudas estudiantiles son sólo un quinto de todos los alumnos. Atención especial merece el Aporte Fiscal Indirecto –AFI<sup>6</sup>- que requiere de una urgente modificación que evite que se siga discriminando a los jóvenes con talento provenientes de las escuelas más vulnerables que no compiten en igualdad de condiciones por un cupo universitario debido al sistema de selección universitaria<sup>7</sup>. Esta es una demanda muy recurrente por parte de los estudiantes y los actores de la sociedad civil organizada a favor de la educación.

Para dotar a Chile de gran cantidad de capital humano de alta calidad, es preciso analizar y ajustar la relación de la Educación Superior con el mercado laboral para lograr coherencia entre las destrezas que produce el sistema y las áreas de desarrollo del país. Si el sistema las puede entregar en grandes cantidades, se aumenta la equidad y el retorno, por lo tanto es preciso contar con un flujo de información adecuado y sostenido.

Entre los temas más urgentes para avanzar en los múltiples desafíos del sistema de educación superior, están revitalizar el aseguramiento de la calidad establecido como un medio para mejorar la enseñanza y el aprendizaje -y no un fin-, para la promoción institucional y la consolidación de un sistema de información amplio y transparente. En relación al primero, debería avanzarse en una evaluación que permita a al organismo de aseguramiento verificar la calidad sin reemplazar el compromiso institucional con ésta, valorando la diversidad sin estandarizar a instituciones que responden a expectativas y propósitos diferentes. Sobre la necesidad de información y transparencia en el sistema, ésta es un área clave de intervención para su mejoramiento. Aunque se ha logrado un avance significativo gracias al establecimiento del Sistema de Información de la Educación Superior, es preciso seguir haciendo esfuerzos para incluir a la totalidad de las instituciones del sistema y para lograr marcos regulatorios claros a este respecto. Tanto la mejora de la calidad como de la transparencia deben ser activamente acompañadas por avances en la implementación de un sistema de créditos transferibles que respondan al método de

<sup>6</sup> El Aporte Fiscal Indirecto (AFI) está dirigido a todas las instituciones de educación superior (universidades, institutos profesionales y centros de formación técnica). Es un aporte concursable cuyo criterio de distribución es la matrícula de los alumnos de primer año con los mejores 27.500 puntajes en la Prueba de Selección Universitaria.

<sup>7</sup> El sistema de selección universitaria se compone de una prueba (PSU) que reconoce mínimamente el esfuerzo de un estudiante durante su enseñanza media y que puede ser preparada en instituciones privadas que cobran altos costos por “entrenar” a los estudiantes para un buen rendimiento en esta evaluación. Los estudiantes de sectores desfavorecidos no tienen posibilidad de acceder a estos establecimientos.

formación por competencias y a la realización de reformas curriculares ad-hoc, favoreciendo la movilidad estudiantil y legitimidad internacional.

En resumen, en los años venideros habrá que sostener esfuerzos para modificar las pruebas de selección universitaria; ampliar las ayudas estudiantiles y aumentar considerablemente el financiamiento público incluyendo la modificación del AFI; avanzar en certificación competencias y habilitación profesional; fortalecer capacidades de investigación; vinculación con el territorio y flexibilizar la gestión de las instituciones estatales. El gobierno requerirá de una visión estratégica que le permita mirar y manejar al sistema en su conjunto al mismo tiempo que hacer una mayor inversión en investigación en Educación Superior tendiente a controlar este sistema tensionado por las fuerzas del mercado.

### **DESAFIO 8. Construcción de una nueva carrera profesional docente para crear ambientes efectivos de enseñanza y aprendizaje**

Uno de los desafíos más complejos para la educación es sin duda la actualización de la carrera profesional docente que requiere responder adecuadamente a las nuevas exigencias y demandas de la población por una educación de calidad.

Según la UNESCO, no hay posibilidad de un ejercicio pleno del derecho a la educación sin cambios sustantivos en las políticas docentes que apunten a la modificación del rol y la carrera profesional, para centrarla en una enseñanza efectiva, que genere las condiciones adecuadas para que los estudiantes ejerzan su derecho de aprender.

Para apoyar el diseño de políticas docentes, la OCDE ha diseñado recientemente la denominada Encuesta Internacional Sobre Docencia y Aprendizaje -TALIS- (Teaching and Learning International Survey). Los temas principales abordados por la encuesta son la docencia efectiva a través de evaluación y retroalimentación; preparación de una fuerza de trabajo docente de alta calidad; y liderazgo escolar. Chile ha sido invitado a participar de esta encuesta que busca encontrar pistas para un desempeño docente que logre aprendizajes relevantes y abra puertas para la educación a lo largo de la vida.

Sin duda el desarrollo de TALIS tiene gran relevancia para Chile y América Latina, especialmente respecto a las creencias y prácticas docentes que presentan una problemática específica e impactan directamente el desempeño y logro de aprendizajes. La encuesta constata la existencia de dos paradigmas contrapuestos entre los docentes de los países participantes: el constructivista vs. la llamada “visión tradicional” referida a la “instrucción del aprendizaje”. La encuesta demuestra que si bien los profesores actúan en el marco de la visión tradicional, tienen la creencia de que una mejor educación es aquella donde el profesor construye el conocimiento con sus alumnos. Este tema presenta un desafío adicional para el desempeño docente y para los tomadores de decisión de política pública ya que la experiencia sin duda demuestra que frente los diversos factores que influyen el aprendizaje, un núcleo duro de conocimiento disciplinario debe ser transmitido a los alumnos como una base fundamental para seguir aprendiendo y desarrollándose. Más allá de centrar la discusión docente sobre la adopción de paradigmas a ultranza, la calidad de la enseñanza requiere abrirse a ideas que permitan combinar todo lo que sea necesario para despertar el interés y generar conocimiento relevante y pertinente en los alumnos. Este conocimiento básico es clave a la hora de enseñar en contextos de pobreza donde un mínimo de garantía del derecho a la educación es entregar conocimiento elemental en un ambiente donde la única institución capaz de hacer la diferencia y generar movilidad, es la escuela. Convendría entonces revisar la formación docente en este sentido.

El Ministerio de Educación está elaborando una propuesta de carrera profesional docente organizada en peldaños ascendentes y basada en el mérito y en la calidad, con incrementos significativos de las remuneraciones, pero queda mucho por avanzar. Sin duda uno de los

temas que más presión ejercerán sobre la decisión de política pública durante los próximos años, será precisamente el protagonizado por estos actores claves.

### **DESAFIO 9. Fortalecer la movilidad de la investigación y el conocimiento así como la innovación en educación**

Entre los países OCDE se observa en general (no sólo en Chile) la carencia de investigación y desarrollo de alta calidad en educación, un bajo nivel de inversión en su desarrollo y vínculos débiles entre investigación y políticas educativas. Esta situación es exacerbada por capacidades metodológicas limitadas y la debilidad de las redes de conocimiento o agencias intermediarias diseñadas para apoyar en la transferencia de conocimiento desde la investigación a las políticas. Por su parte, el Ministerio de Educación de Chile también presenta debilidades en el área de investigación y estudios por lo que debe fortalecer esta área a nivel institucional. Hay así una necesidad de avanzar en la generación de una “red de conocimiento” educacional compuesta por investigadores, tomadores de decisión y practicantes.

Según la OCDE, el desafío incluye superar con diálogo de políticas, la dicotomía entre el “ideal científico” de los investigadores que siempre buscan agregar mayor complejidad a sus análisis y se resisten a llegar a conclusiones finales, y “lo mejor posible” de los legisladores o tomadores de decisión que quieren información directa, fácil de entender y comunicar, que permita conducir a la acción. También existen debilidades en el vínculo entre investigadores y profesores, lo que hace difícil convertir investigación en práctica o apoyar a los profesores en el uso de la investigación en su trabajo.

La UNESCO por su parte, afirma la necesidad de fortalecer el papel de la escuela como centro para la formación, el desarrollo profesional y la evaluación docente como una estrategia que promueve la investigación y reflexión sobre las prácticas educativas, y convierte a los centros escolares en generadores de conocimiento pedagógico. En su función de clearinghouse, esta organización podría ejercer un rol de intermediario en las respuestas a este desafío.

Así, es preciso avanzar en la construcción de capacidades con recursos que son limitados, definiendo la conveniencia de potenciar a grupos pequeños y especializados o ampliar la base de capacidades a un número mayor de investigadores, pero con conocimientos más generales. La definición de generar capacidades también recae sobre los beneficiarios entre los que se cuentan universidades y profesores. Para las agencias de financiamiento estas son preguntas fundamentales: a) cuáles son las capacidades que más se necesita fortalecer, b) quién está mejor preparado para realizar este trabajo y c) cómo se hace de la mejor manera. Las agencias intermediarias por su parte, pueden ayudar a reestablecer y potenciar los vínculos entre legisladores, investigadores y practicantes, generando confianza y cooperación. Entre sus funciones se cuentan identificar cuál información es relevante y cuál no, legitimar el rigor y calidad de la información y difundirla.

Según la OCDE y su Centro de Investigación e Innovación Educacional, la innovación ha sido considerada tradicionalmente como motor del crecimiento económico, sin embargo no se ha trabajado suficientemente en un sistema de innovación que incluya la innovación en los servicios públicos y se vincule con la educación. La innovación sistemática es necesaria a la hora de producir cambios que abarcan todo el sistema y debe ser entonces un principio que oriente el desarrollo de políticas. Para ello es clave e imperativo establecer una base de conocimiento formal que pueda guiar el diseño de políticas en la mayoría de las áreas de educación. También se deben establecer vínculos más fuertes entre la investigación y la innovación y generar diálogos informados con los actores involucrados en base a evidencia.

La OCDE recomienda que el monitoreo, evaluación y apreciación se transformen en elementos clave de la innovación y el ciclo de diseño de políticas. Para construir sistemas educacionales innovadores se requiere construir consensos, visión política, evidencia

apoyada en investigación y agencias intermediarias que sirvan como consejeras y promuevan el conocimiento en educación. La Estrategia de Innovación de la OCDE se centra en cinco líneas de política: empoderar a las personas para ser innovadoras; fortalecer las bases de la innovación; invertir en innovación no sólo en el sentido financiero sino también a través de la transferencia de conocimiento; utilizar aproximaciones innovadoras para resolver problemas globales; y mejorar la gobernanza de las políticas de innovación.

Con todo, para realizar intervenciones sociales acertadas, es preciso avanzar durante los próximos años tanto en el desarrollo de conocimientos para la toma de decisión, como en acciones innovadoras que permitan impactos a largo plazo.

### **DESAFIO 10. Liderazgo Escolar**

El liderazgo escolar está directamente relacionado con la calidad de la educación porque, bien ejercido, mejora la gestión, la evaluación y la calidad docente y pone al alumno al centro del desarrollo educativo. Así, en muchos países el liderazgo se ha convertido en una prioridad de política educativa que ahora se funda más en los beneficios de la planificación estratégica en base a resultados, la autoevaluación de escuela, el mejoramiento docente, la rendición de cuentas, la descentralización, la autonomía, las nuevas formas de enseñar y aprender, la inversión en la generación de conocimiento y el desarrollo de nuevas habilidades, cuestiones centrales al liderazgo escolar. En suma, los líderes están a cargo de llevar a cabo las reformas educativas en la práctica y por lo tanto son centrales para el mejoramiento de los sistemas. Chile tiene un largo camino por recorrer en este ámbito.

Según la UNESCO, las políticas educativas han de asegurar que los directivos desarrollen las competencias necesarias para dar sentido y cohesión a la acción pedagógica del equipo docente, facilitar los procesos de gestión y cambio educativo y lograr un clima institucional armónico. Sin embargo, el liderazgo no debe recaer sólo en el director, porque las escuelas que logran buenos resultados se caracterizan por modelos de toma de decisiones que involucran a una mayor cantidad de actores de la comunidad escolar y por relaciones más horizontales y de complementariedad entre directivos y docentes.

La falta de reconocimiento al rol de la dirección y al ejercicio del liderazgo se expresa en general en la falta de programas de formación coherentes, de evaluación especializada y de apoyos particulares. Es preciso entonces, redefinir las responsabilidades del liderazgo, centrarlas en las prácticas, ofrecer formación y apoyo continuos y otorgar una autonomía “acompañada”. Según la OCDE, aspectos clave son el brindar apoyo, evaluar y desarrollar al profesorado; establecer objetivos de escuela; realizar evaluación y rendición de cuentas; colaborar con otras escuelas; establecer marcos y distribuir responsabilidades; reconocer mediante formación e incentivos a quienes participan en equipos directivos y desarrollar conocimientos y habilidades a través de una formación continua que asegure coherencia en la oferta de distintas instituciones; hacer la carrera equiparable a la de otros sectores públicos; planificar la sucesión, entre otros.

El liderazgo se construye en la práctica de la profesión y en equipo. En Chile, es posible ampliar el alcance y articulación de las políticas de liderazgo educativo; definir una formación para el liderazgo con estándares y criterios de calidad para programas de formación; acreditar programas de formación pre-servicio, inicial y en servicio; crear becas para estudios en programas acreditados; financiar proyectos de investigación sobre modalidades de formación efectiva y generar incentivos para el liderazgo. Una adecuada formación de Directores debe entenderse como una inversión en la sostenibilidad del sistema, que además debe ser capaz de capacitar a equipos que se ocupen de la gestión escolar compartiendo la responsabilidad por el liderazgo. En este marco, es necesario reconocer que el llamado “Marco para la Buena Dirección” ha significado un buen primer avance que debería recrearse en coordinación con el colegio de profesores. Asimismo, el programa para capacitar a 400 personas en dirección y liderazgo diseñado por el Ministerio

de Educación, avanza en el desarrollo de estos nuevos criterios. Será interesante conocer la evaluación de este esfuerzo que será el comienzo de una necesaria intervención en los años venideros.