



## INFORME HUASCO

# Visita Integral de Evaluación y Orientación a Servicio Local de Educación Pública

Noviembre 2021

El presente documento corresponde al Informe de Visita Integral de Evaluación y Orientación al Servicio Local Huasco. La Agencia de Calidad de la Educación agradece la disposición y colaboración de las distintas jefaturas y funcionarios del Servicio y de los establecimientos educacionales consultados.

Esta publicación usa criterios de lenguaje inclusivo tales como núcleos femeninos y no solo masculinos, según sentido particular [ej., madres, padres y apoderados], integración de género en nomenclaturas específicas [ej., director(a)] o empleo del femenino en usos históricamente masculinos [ej., ciudadanía en vez de ciudadanos], entre otros. Sin embargo, para evitar la saturación gráfica y léxica, que dificulta la comprensión y limita la fluidez de lo expresado, y en consonancia con la norma de la Real Academia Española, se usará el masculino sin marcar la oposición de géneros en la mayoría de los nombres y determinantes que el texto provea [ej., los docentes], según su formato e intención comunicativa.

## **INFORME HUASCO**

### **Visita Integral de Evaluación y Orientación a Servicio Local de Educación Pública**

---

Informe Huasco

Visita Integral de Evaluación y Orientación a SLEP

Agencia de Calidad de la Educación

[contacto@agenciaeducacion.cl](mailto:contacto@agenciaeducacion.cl)

600 600 2626, opción 7

Morandé 360, piso 9

Santiago de Chile

2021

# Índice

<b>Presentación</b>	<b>4</b>
<b>Resumen ejecutivo</b>	<b>7</b>
<b>Referencia metodológica</b>	<b>11</b>
<b>Contexto</b>	<b>14</b>
<b>Capítulo 1 :</b>	
<b>Resultados de la Evaluación</b>	<b>20</b>
<b>I. Dimensión Liderazgo y visión estratégica territorial</b>	<b>21</b>
<b>II. Dimensión Apoyos a la gestión pedagógica</b>	<b>31</b>
<b>III. Dimensión Formación ciudadana, convivencia y participación</b>	<b>42</b>
<b>IV. Dimensión Gestión de recursos</b>	<b>50</b>
<b>Capítulo 2:</b>	
<b>Recomendaciones</b>	<b>60</b>

## Presentación .....

La Ley 20 529<sup>1</sup> define que la Agencia de Calidad de la Educación tiene como función evaluar y orientar el sistema educativo, de modo que propenda al mejoramiento de la calidad y la equidad de la educación. Para cumplir con su objetivo, se ha desarrollado un sistema que articula diversos dispositivos, entre ellos, las Visitas de Evaluación y Orientación a los establecimientos educacionales y sus sostenedores.

En este marco, la Ley 21 040<sup>2</sup>, que crea el Sistema de Educación Pública, estipula que la Agencia debe asumir la responsabilidad de realizar una evaluación integral de la gestión de los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP), que incluya recomendaciones indicativas para el mejoramiento de su gestión, con especial atención a los objetivos y prioridades establecidas en el Plan Estratégico Local que debe elaborar cada Servicio (art. 82 N.º 4).

---

1 Ley 20 529 Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su Fiscalización. 11 de agosto de 2011. En Diario Oficial de la República de Chile el 27 de agosto de 2011. <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1028635>

2 Ley 21 040 Crea el Sistema de Educación Pública. 16 de noviembre de 2017. En Diario Oficial de la República de Chile el 24 de noviembre de 2017. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1111237>

En este sentido, la evaluación integral que aborda el presente informe se focaliza en los procesos que desarrolla el SLEP para alcanzar paulatinamente los objetivos institucionales que ha definido en sus instrumentos de gestión, así como su grado de pertinencia a las necesidades y particularidades de su territorio y de los establecimientos educacionales de su dependencia. A su vez, entrega recomendaciones que buscan contribuir a que el Servicio Local avance en forma sostenida hacia el logro de sus propósitos y posibilite la mejora continua de la calidad educativa de sus establecimientos.

A su vez, la Ley 21 040 establece la instalación gradual de los 70 SLEP definidos, junto con precisar que la visita debe realizarse una vez transcurridos tres años desde el traspaso educativo y no más allá de seis años. Esta evaluación considera el grado de madurez de cada Servicio y las particularidades y complejidades del territorio en el que se instala, así como las características y trayectorias de los establecimientos de su dependencia, reconociéndose desde la evaluación la complejidad del desafío asumido por la nueva institucionalidad.

En consideración a todo lo anterior, se definen cuatro dimensiones de evaluación: I. Liderazgo y visión estratégica territorial; II. Apoyos a la gestión pedagógica; III. Formación, convivencia y participación; y IV. Gestión de recursos. Estas dimensiones, si bien se corresponden con las planteadas por la política pública respecto a la gestión escolar, están construidas específicamente en función de la gestión del Servicio Local y se refieren a aspectos particulares de responsabilidad de este nivel.

## Dimensiones evaluadas

### Liderazgo y visión estratégica territorial

- Estructura organizacional y comunicación
- Visión estratégica y planificación
- Gestión para la mejora educativa

(12 Indicadores)

### Apoyos a la gestión pedagógica

- Apoyos a la Implementación curricular
- Acompañamiento pedagógico
- Apoyos a las trayectorias educativas

(13 Indicadores)

### Formación ciudadana, convivencia y participación

- Gestión de la formación ciudadana
- Gestión de la convivencia
- Gestión de la participación

(11 Indicadores)

### Gestión de recursos

- Gestión de personas
- Gestión de recursos financieros y educativos

(13 Indicadores)

## Resumen ejecutivo .....

El presente informe da cuenta de los resultados del proceso de evaluación de la gestión del SLEP Huasco, con énfasis en aquellos aspectos que se encuentran fortalecidos y en las áreas menos desarrolladas. En este escenario, es importante considerar la trayectoria del Servicio, ya que es uno de los primeros cuatro SLEP que inician su funcionamiento, advirtiéndose complejidades derivadas de los cambios propuestos por la Ley de Nueva Educación Pública y dificultades transversales en la instalación de estos Servicios.

En esta línea, entre los aspectos con mayor nivel de desarrollo, se observa que la participación es una característica de la gestión de este SLEP, que se advierte tanto en la construcción de sus instrumentos estratégicos como es el caso del Plan Estratégico Local (PEL), a cuya elaboración fueron convocados distintos funcionarios del Servicio y las comunidades educativas. Además, se destaca el desarrollo de estrategias para promover la participación de las comunidades educativas a través de los consejos escolares y consejos de educación parvularia, y el fortalecimiento de los procesos de participación democrática del estudiantado mediante la conformación de centros de estudiantes en los liceos del territorio.

En lo que se refiere a las iniciativas para dar continuidad a los procesos pedagógicos y fortalecer las trayectorias educativas de sus estudiantes, el SLEP Huasco implementa acciones para favorecer estos procesos en el contexto de crisis sanitaria y ha desarrollado iniciativas para favorecer la retención de estudiantes y evitar la deserción escolar. Sumado a ello, ha instalado una línea de trabajo para gestionar la convivencia escolar en los establecimientos de su territorio, promoviendo un ambiente organizado y de respeto como elementos fundamentales para el logro de los Objetivos de Aprendizaje.

Junto a lo anterior, el SLEP ha implementado iniciativas para el desarrollo de capacidades institucionales. Ello a través del acompañamiento a los equipos directivos en la elaboración de los PME, en el acompañamiento

técnico con foco pedagógico altamente reconocido por las comunidades educativas y en el fortalecimiento del desarrollo profesional de los equipos funcionarios y profesionales de los establecimientos educacionales de su dependencia, a través del trabajo en red e instancias de formación continua y capacitación.

Asimismo, el Servicio ha generado condiciones de soporte para la mejora educativa, a través de una adecuada gestión que da respuesta a los compromisos contractuales con los equipos funcionarios, el comienzo de un proceso de reorganización institucional para atender las necesidades educativas del territorio y el avance en proyectos de conservación, mantención y mejoramiento de la infraestructura de los establecimientos.

Por otra parte, entre los ámbitos menos fortalecidos se advierte que el Servicio ha instalado canales de comunicación que le permiten, de manera incipiente, articular el trabajo entre las distintas áreas y unidades, y aunque ha implementado mejoras en la adquisición y entrega de recursos educativos, estos no son suficientes para las comunidades educativas. Es por ello que se advierte la necesidad de reforzar la comunicación de la gestión y procedimientos para la administración financiera en la administración pública, así como gestionar más oportunamente los recursos educativos, principalmente en lo que refiere a aquellos asociados a los planes de mejoramiento educativo. Al respecto, se reconoce que esto implica desafíos para el Sistema de Educación Pública en su conjunto y la articulación de distintas instituciones.

En el ámbito de la Gestión pedagógica, se evidencia que la mayoría de las acciones en esta área se encuentran en un nivel de instalación o implementación incipiente, como es el caso del modelo de trabajo en red centrado en el intercambio docente, las acciones para fortalecer el liderazgo pedagógico, el desarrollo de iniciativas para el monitoreo de los aprendizajes o el desarrollo de iniciativas de formación ciudadana. Si bien esto se explica por el corto periodo de tiempo desde la instalación del SLEP, plantea importantes desafíos respecto de la organización de los apoyos, la necesidad de avanzar

en el crecimiento de distintos equipos de trabajo o la distribución de responsabilidades al interior del SLEP, de modo de implementar estrategias de acompañamiento a las modalidades y niveles educativos del territorio o desarrollar iniciativas para el fortalecimiento de la gestión de personas, tanto en el propio SLEP como en sus establecimientos, entre otros.

## Nivel de desarrollo de las dimensiones evaluadas

Las siguientes imágenes ilustran el nivel de desarrollo de las dimensiones evaluadas y pretenden presentar de manera sintética, la información que se desarrollará a lo largo del informe:



## Referencia metodológica

La Visita Integral de Evaluación y Orientación a los Servicios Locales de Educación Pública responde a un diseño metodológico mixto y organizado en etapas, que considera la aplicación de diversas técnicas e instrumentos de producción y análisis de la información.

Entre las técnicas utilizadas para el levantamiento de la información primaria se consideran encuestas, entrevistas, talleres y reuniones con diversos actores del territorio, mientras que para la información secundaria se incluye el análisis de los instrumentos de gestión del Servicio, los indicadores de eficiencia interna y los resultados educativos de los establecimientos educacionales<sup>3</sup> dependientes del SLEP. Toda esta información es analizada para definir los resultados más significativos en relación a los objetivos estratégicos del Servicio y así elaborar recomendaciones indicativas para su gestión.

En este contexto, el presente informe refiere a la visita realizada al **Servicio Local de Educación Pública Huasco** en octubre y noviembre de 2021.

Finalmente, cabe destacar que a causa del contexto de crisis sanitaria<sup>4</sup>, algunas de las actividades de la visita se implementan de manera presencial y otras en forma remota.

- 
- 3 Los términos “establecimientos educacionales”, “establecimiento” o “escuela” aluden a todos aquellos donde se imparte educación pública parvularia, básica, media, especial, de adultos y en situación hospitalaria, en contexto de encierro o de ruralidad.
- 4 Crisis sanitaria generada por la pandemia global por covid-19, que afecta a Chile desde marzo de 2020 y que continúa hasta el cierre de esta edición.

Tabla N.º 1. Instrumentos aplicados y participantes

Técnica aplicada	Estamento	Participantes por estamento		
		N.º	Total enviado	% del total enviado
Encuestas y cuestionarios	Funcionarios/as SLEP	73	111	66%
	Total directivos/as EE	57	93	61%
	Directores/as	26		46%
	Jefe/a UTP	16		28%
	Profesor/a encargado/a	4		7%
	Otros	11		19%
	Total			
	Total docentes, educadoras y asistentes de la educación	242	992	24%
	Docentes	141		58%
	Educadoras de párvulos	10		4%
	Asistentes de la educación	91		38%
		N.º	Participantes	
Entrevistas	Jefaturas del SLEP	4	4	
	Encargados/as de área-departamento	4	5	
	Representantes Comité Directivo	1	2	
	Representantes Consejo Local	1	6	
	Otros/as profesionales	2	5	
	Estudiantes	1	8	
	Total entrevistas	13	30	
Reuniones		12	Participantes	
	Inicial	1	82	
Talleres		N.º	Participantes	
	Funcionarios	1	15	
	Redes y actores de las comunidades	6	62	

Análisis de documentos	
	<p>Plan Estratégico Local 2020-2025</p> <p>Presentación Cuenta Pública Gestión 2020</p> <p>Plan Anual 2021</p> <p>Actas Comité Directivo</p> <p>Actas Consejo Local</p> <p>Plan Gestión Formativa 2021</p> <p>Plan de Trabajo consejos escolares</p> <p>Plan de Participación Centro de Madres, Padres y Apoderados</p> <p>Plan de participación Centros de Alumnos y Alumnas</p> <p>Plan de Redes de Liderazgo Escolar y Redes de Gestión Pedagógica</p> <p>Plan Comunicacional</p> <p>Análisis del servicio educacional provisto por los SLEP durante la primera etapa de su proceso de instalación. ACE 2021.</p> <p>Plan de apoyo a la elaboración del PME alineado a la ENEP final</p> <p>Plan de Trabajo Estrategias Didácticas para la Enseñanza Multigrado en Contextos de Aprendizaje Remoto</p> <p>Plan de Trayectorias Educativas que contemple estrategias que permitan la vinculación permanente de los estudiantes del territorio</p> <p>Plan de Desarrollo de Redes Pedagógicas Locales</p> <p>Plan de Apoyo al Fortalecimiento de Lectura</p> <p>Plan de Trabajo con Directores de Establecimientos</p> <p>Plan de Monitoreo y Seguimiento de Indicadores de Eficiencia Interna</p> <p>Plan de Apoyo a la Implementación de los Planes de Acompañamiento Técnico-pedagógico</p> <p>Página web Directores para Chile del Servicio Civil <a href="http://www.directoresparachile.cl">www.directoresparachile.cl</a></p> <p>Canal de YouTube del Servicio Local de Educación Huasco</p>

## Contexto

El Servicio Local de Educación Pública Huasco se ubica al sur de la Región de Atacama y comprende las comunas de Alto del Carmen, Freirina, Huasco y la capital provincial Vallenar. Se estima que la población en este territorio es de 74.406 habitantes, equivalente a un 26% del total regional, observándose que un 69% de esta población se concentra en la comuna de Vallenar, seguido de Huasco con un 13%, Freirina con 9% y Alto del Carmen con 7%<sup>5</sup>. La provincia de Huasco tiene una historia ligada a la tradición agrícola y a la minería, el desarrollo de la infraestructura portuaria y, recientemente, en un contexto donde se cuestiona el alto número de industrias contaminantes que se asentaron en el territorio, el desarrollo de proyectos para producción de energías renovables.

Huasco es uno de los primeros cuatro SLEP en iniciar su funcionamiento, produciéndose el traspaso de los establecimientos educacionales el 1 de julio de 2018. Cabe destacar que junto con esta instalación se conformaba la Dirección de Educación Pública (DEP), servicio dependiente del Ministerio de Educación cuya labor es coordinar y conducir el Sistema de Educación Pública. Además, la Ley 21 040, en su artículo cuadragésimo, determina un plazo máximo de un año para los directores ejecutivos y los cargos correspondientes al segundo nivel jerárquico (subdirectores) designados para el periodo de instalación y traspaso de los primeros SLEP, para después proceder a la selección de los directores y subdirectores por Alta Dirección Pública (ADP).

En este contexto, el Informe de Evaluación Intermedia de la implementación de la Ley 21 040<sup>6</sup> identifica una serie de nudos críticos para la conformación de estos primeros Servicios, asociados por ejemplo, a los plazos acotados para su instalación; la escasa claridad respecto a los roles que corresponden a cada uno de los actores del sistema y las formas de articulación entre las instituciones, lo que,

---

5 INE. Primera entrega de resultados definitivos CENSO 2017.

6 Consejo de Evaluación del Sistema de Educación Pública (2021): Evaluación Intermedia Implementación de la Ley 21 040 que crea el Sistema de Educación Pública.

sumado a la falta de difusión más amplia del nuevo sistema de educación pública, ha influido en el desconocimiento de comunidades y otras instituciones respecto de estos nuevos servicios. De igual manera, este informe identifica una inadecuada gestión por parte de algunos municipios a la hora de realizar los traspasos de bienes inmuebles, recursos financieros y personal, como también falta de conocimiento sobre el funcionamiento y las reglas que implica un servicio público, especialmente en lo relacionado con la gestión administrativa y financiera. Esto último derivó en la necesidad de dar prioridad a estos temas, quedando en un segundo plano la atención a los procesos de gestión pedagógica de los establecimientos educacionales.

Por otra parte, es importante mencionar que la gestión del SLEP en estos dos últimos años se ha visto enfrentada a nuevos desafíos, en concordancia a las demandas del contexto sanitario relacionado con la pandemia global por covid-19.

## **Organización del SLEP**

El actual director ejecutivo del Servicio fue elegido por Alta Dirección Pública y asumió su cargo en abril de 2019. Por su parte, en septiembre del mismo año, asumió el subdirector de Planificación y Control, mientras que los subdirectores de la Unidad de Apoyo Técnico-Pedagógico y de la Unidad de Administración y Finanzas lo hacen en agosto de 2020. Además de estas unidades, el SLEP cuenta con un área de Gabinete, una de Auditoría y Estudios y los departamentos Jurídico y de Vinculación y Participación Territorial.

Con respecto a los órganos de gobernanza, el Comité Directivo Local inició su funcionamiento en octubre de 2018, mientras que el Consejo Local de Educación Pública lo hizo en diciembre de 2019.

## Plan Estratégico Local 2020-2025

Para la elaboración de este documento de gestión, se llevaron a cabo múltiples instancias de participación que incluyeron a los diferentes estamentos y representantes de las comunidades educativas, con el objeto de establecer un diagnóstico territorial sobre el estado de la educación pública e identificar los sellos característicos de cada comuna. Para ello se consideraron jornadas como la conferencia anual de directores; jornadas territoriales de centros de estudiantes y centros de madres, padres y apoderados; capacitación en comunicación efectiva para centros de estudiantes y apoderados; y talleres de los consejos escolares por cada una de las cuatro comunas que conforman el territorio. Del mismo modo, se desarrollaron sesiones de trabajo con el Comité Directivo Local y el Consejo Local.

En este contexto, surgen tres sellos territoriales declarados en el PEL, que consideran la formación de ciudadanas y ciudadanos que valoran el patrimonio cultural del territorio a través de sus experiencias de aprendizaje; la promoción de oportunidades de aprendizaje integral sobre la base del trabajo colaborativo y en red; y la estimulación de capacidades críticas y participativas de las comunidades educativas mediante proyectos educativos inclusivos y laicos. Por su parte, se declara como propósito promover que los “estudiantes de los establecimientos del Servicio Local de Educación Pública de Huasco avancen hacia niveles adecuados de calidad según los estándares definidos por el Ministerio de Educación”.

A su vez el Plan Estratégico Local contempla la definición de trece Objetivos Estratégicos que se dividen en dimensiones como Liderazgo, Gestión pedagógica, Formación y convivencia, Gestión de personas y Gestión de recursos, los que son presentados a continuación:

1. Fortalecer en los establecimientos la implementación de programas e iniciativas de mejoramiento conducentes al desarrollo socioemocional, la formación ciudadana, el logro de las habilidades para el siglo XXI y el progreso en los resultados de los IDPS, a

través de la implementación del currículum nacional, los proyectos pedagógicos de Jornada Escolar Completa y la diversidad de actividades extracurriculares.

2. Fortalecer un sistema integral de monitoreo y seguimiento, con foco en los resultados de aprendizaje, la asistencia escolar, los hábitos de estudio, egreso y procesos de evaluación no estandarizados, entre otros, con el objeto de lograr una cultura de la enseñanza basada en datos que permita tomar adecuadas decisiones de gestión institucional y de implementación de aprendizajes.
3. Fomentar el liderazgo pedagógico de los equipos directivos y técnicos para el cumplimiento de las metas establecidas de sus instrumentos de gestión, con pertinencia territorial como parte del nuevo Sistema de Educación Pública.
4. Mejorar la gestión institucional y los resultados de aprendizaje a través del trabajo colaborativo en redes de equipos directivos, técnicos y docentes, que permita el intercambio de experiencias, la optimización de recursos y la identidad territorial.
5. Fortalecer el servicio educativo que provee el Servicio Local de Educación Pública a través de la alianza con organismos públicos y privados; atraer y retener a docentes y directivos en los establecimientos del territorio; certificar la calidad de distintos procesos y/u ofertas educativas; y difundir permanentemente las principales acciones del servicio a la opinión pública.
6. Favorecer una gestión curricular inclusiva y equitativa, que disminuya las brechas de género, que asegure la cobertura curricular y la implementación de planificaciones efectivas con estrategias pedagógicas orientadas al desarrollo de la comprensión lectora y el pensamiento lógico-matemático, considerando el contexto específico de cada estudiante.

7. Fortalecer la convivencia escolar de los establecimientos a través del desarrollo de una cultura de buena convivencia y la creación de climas de aula adecuados para el aprendizaje, de acuerdo a los proyectos educativos locales y los contextos educativos.
8. Asegurar las trayectorias educativas de estudiantes considerando la articulación entre los distintos niveles y modalidades, y ampliando la oferta educativa de acuerdo al contexto territorial.
9. Potenciar las capacidades humanas y técnicas de los equipos directivos y técnicos de los establecimientos educacionales para proveer una educación de calidad.
10. Fortalecer capacidades humanas y técnicas de las educadoras de párvulos y docentes, de modo de propiciar la innovación en las estrategias de enseñanza-aprendizaje implementadas para ofrecer a niños y estudiantes la oportunidad de acceder a aprendizajes de calidad integral.
11. Involucrar activamente a las comunidades escolares en la instalación de la gobernanza y a los padres, madres y apoderados en los procesos de aprendizaje de sus estudiantes, haciéndolos parte de las instancias de participación y vinculación que desarrollen los establecimientos educacionales.
12. Generar condiciones en los establecimientos educacionales y jardines infantiles VTF para que niños y estudiantes lleven a cabo su proceso de aprendizaje en espacios modernos, acogedores y seguros, con foco en la pertinencia, inclusión y sustentabilidad.
13. Asegurar una gestión interna eficiente que brinde un soporte eficaz para el funcionamiento de los establecimientos y el Sistema de Educación Pública del SLEP Huasco.

## Establecimientos educacionales

El SLEP Huasco cuenta con 55 establecimientos educacionales distribuidos en las cuatro comunas que constituyen el territorio y ocho jardines infantiles ubicados en las comunas de Vallenar y Freirina. De los establecimientos del SLEP, 44 son escuelas básicas y siete son liceos. Cabe mencionar que el 35% de las escuelas del territorio son rurales, con una mayor concentración en la comuna de Alto del Carmen. Con respecto a la educación media, cuatro de los liceos se ubican en la comuna de Vallenar y uno en Freirina, uno en Huasco y uno en Alto del Carmen. La mayoría de estos liceos imparten educación Científico-Humanística y Técnico-Profesional. Además, solo en la comuna de Vallenar existe un Centro de Educación Integrada de Adultos, una escuela en contexto de privación de libertad y una escuela para estudiantes en situación de discapacidad.

En cuanto a su matrícula, el SLEP Huasco concentra la mayor cantidad de matrícula del territorio (80%), lo que, a nivel nacional, lo constituye en el servicio con mayor porcentaje de participación de la matrícula en relación a las otras dependencias. La matrícula pública del territorio corresponde a 12.884 estudiantes, con alrededor de un 60% en educación básica y un 24% en educación media. Con respecto a la matrícula de educación básica, si bien existe una gran cantidad de establecimientos rurales, las escuelas básicas urbanas representan alrededor del 90% de la matrícula del territorio.

Por otro lado, con respecto a los resultados educativos, 24 establecimientos que imparten educación básica cuentan con Categoría de Desempeño para 2019, de los cuales diecisiete se ubican en Categoría Media, concentrando el 63% de la matrícula en dicho nivel; y siete en Categoría de Desempeño Medio-bajo, con un 29% de la matrícula. Cabe mencionar que 20 establecimientos de educación básica no se encuentran categorizados por contar con una baja matrícula. Por su parte, en educación media los siete establecimientos del territorio cuentan con Categoría de Desempeño, de los cuales uno se encuentra en Categoría de Desempeño Alto, con un 14% de la matrícula; dos en Categoría de Desempeño Medio, con un 18% de la matrícula; y cuatro en Categoría de Desempeño Medio-bajo, con un 68% de la matrícula en este nivel.



Capítulo 1:  
Resultados de la evaluación

# I. Dimensión Liderazgo y visión estratégica territorial

En este apartado se abordan las políticas, procedimientos y prácticas diseñadas e implementadas por el SLEP, para asumir las funciones de planificación estratégica, conducción y articulación del propio Servicio y con los establecimientos de su dependencia.

## Nivel de desarrollo de las subdimensiones evaluadas

Las siguientes imágenes ilustran el nivel de desarrollo de las subdimensiones evaluadas en esta dimensión, y pretenden presentar de manera sintética la información que se desarrollará en el texto.

### Visión estratégica y planificación



.....

## Estructura organizacional y comunicación



## Gestión para la mejora educativa



## Visión estratégica y planificación

El SLEP elabora participativamente sus instrumentos estratégicos considerando las características de su territorio y los desafíos de la Estrategia Nacional de Educación Pública (ENEP). Para la construcción del Plan Estratégico Local, el SLEP diseñó diversas actividades para promover la participación de los distintos actores del territorio y conocer sus percepciones. Para ello se programaron encuentros y conversatorios con apoderados, estudiantes, directores, miembros de la gobernanza local y funcionarios del propio Servicio, de modo de definir la visión, objetivos y líneas estratégicas. Esto es refrendado por los equipos directivos encuestados, quienes en un 79% indican estar de acuerdo con que el SLEP construyó de forma participativa su visión estratégica con las comunidades educativas, mientras que un 84% reconoce que se consideraron las características y necesidades del territorio.

Se evidencia, además, el desafío que implicó para el Servicio ajustar su PEL para alinearse a la Estrategia Nacional de Educación Pública, que fue sancionada con posterioridad, y la construcción participativa del Plan Anual del presente año para favorecer esta alineación. Para ello se crearon comisiones con todas las unidades del SLEP y se desarrollaron estrategias para recoger información de los distintos establecimientos. Además, los miembros del Consejo Local y del Comité Directivo participaron en la revisión y aprobación de este plan.

A su vez, diversas fuentes reconocen que el Servicio ha avanzado en la articulación y coherencia de los instrumentos territoriales con los instrumentos de gestión de los establecimientos (PEI, PME y convenios de gestión). Para esto, el SLEP toma como base los propósitos y objetivos estratégicos estipulados en la ENEP, el PEL y las metas establecidas para el director del Servicio, y apoya la reformulación o actualización de los instrumentos en las escuelas. Por ejemplo, en el caso de los convenios de directores elegidos por Alta Dirección Pública se recoge y analiza la información de la gestión educativa del establecimiento y se establecen las metas e indicadores para el nuevo director o directora, considerando los propósitos estratégicos definidos a nivel territorial.

**El SLEP establece procesos adecuados para el monitoreo de sus instrumentos de gestión territorial.** Con respecto al monitoreo y seguimiento de los instrumentos de gestión, se evidencia un trabajo liderado por el área de Planificación y Control, que define mapas de procesos y control de riesgos, monitoreando semestralmente el cumplimiento de las metas y bimensualmente el grado de avance cualitativo de los distintos indicadores. Para ello, al inicio del año se definen los equipos de trabajo y los responsables de hacer seguimiento a cada línea estratégica, y se realizan reuniones periódicas para analizar y reflexionar en torno al avance de los planes de trabajo e indicadores.

A su vez, con respecto a los establecimientos, se levanta información de las iniciativas ejecutadas a través de los asesores territoriales, quienes analizan esta información con los equipos directivos para proponer remediales cuando es necesario y recolectar los medios de evidencia que serán considerados.

## Estructura organizacional y comunicación

**El SLEP ha comenzado un proceso de reorganización institucional para atender las necesidades educativas del territorio.** Para implementar una estructura organizacional acorde a las particularidades del territorio y escuelas, el SLEP ha propuesto a la Dirección de Educación Pública modificar su organigrama original, avanzando hacia una organización que facilite la gestión de las necesidades de las escuelas y los procesos de apoyo técnico-pedagógico. De este modo, se considera reorganizar la cantidad de unidades que conforman la Subdirección de Administración y Finanzas, y se introducen cambios en la organización del trabajo de la Subdirección de Apoyo Técnico-Pedagógico, creando equipos o subunidades a cargo de temáticas como convivencia y formación.

En este contexto, distintos actores del SLEP reconocen que la institución ha logrado avanzar a través de cambios graduales hacia una transformación de la cultura del trabajo institucional, desde un foco comunal a uno territorial, y desde un enfoque municipal a uno estatal, lo que se traduce en una gestión local en base a metas claras y la organización de los equipos. Además, en la situación de emergencia sanitaria se ha logrado dar continuidad a la labor del SLEP, observándose que el 97% de su equipo funcionario y el 84% de los directores y directoras de establecimientos encuestados reconocen que el Servicio ha logrado seguir desarrollando sus funciones, adaptándose eficientemente a las nuevas necesidades y desafíos propios del contexto de pandemia.

No obstante, emergen varios desafíos relacionados a la consolidación de un funcionamiento adecuado para la gestión intermedia del territorio. En este sentido, es necesario avanzar en la formalización de cargos y el crecimiento de los distintos equipos, ya que en reiteradas entrevistas se señala que el personal actual no alcanza para abordar las múltiples necesidades y tareas que se debe realizar.

Por ejemplo, el Departamento de Gestión de Personas tiene solo una funcionaria en el área de desarrollo profesional, lo que también se observa en las coordinaciones territoriales de educación inicial, PIE o educación Técnico-Profesional en la subdirección UATP. De igual manera, se advierte la necesidad de avanzar en la contratación de profesionales estables al interior del SLEP para asegurar el cumplimiento de los propósitos plasmados en su PEL.

Por otra parte, se advierte que una necesidad de las comunidades educativas es que el SLEP desarrolle un mayor despliegue territorial de jefaturas y equipos para conocer con mayor profundidad las realidades, condiciones y recursos con los que cuenta cada establecimiento, favoreciendo una relación más cercana y descentralizada con las comunidades, en especial con aquellas más alejadas y con menor matrícula.

**El SLEP instala canales de comunicación interna y con los establecimientos de su dependencia que le permiten, de manera incipiente, articular el trabajo entre las distintas áreas y unidades.**

Para propiciar una comunicación constante al interior del Servicio y con los establecimientos, se ha definido sostener reuniones periódicas entre unidades, departamentos y profesionales para dar respuesta a diversas temáticas y generar información pertinente para la toma de decisiones. De esta manera, semanalmente se lleva a cabo la reunión de las jefaturas, quienes comunican las principales acciones ejecutadas por cada unidad y aquellas que se espera realizar. Posteriormente, se reúnen los equipos de cada unidad para bajar la información y organizar las iniciativas a desarrollar en cada área. Además, se realizan otras reuniones entre unidades o departamentos, las que se llevan a cabo con menor periodicidad y permiten resolver temáticas contingentes o comunes. En esta línea, cabe señalar que estas instancias de trabajo y colaboración son valoradas por los funcionarios del Servicio, quienes en un 79% indican que los canales e instancias de comunicación al interior del SLEP facilitan su trabajo.

A su vez, el Servicio ha definido protocolos y canales de comunicación con los establecimientos, lo cual es ampliamente reconocido por diferentes actores encuestados.

En este sentido, el 86% de los funcionarios y el 90% de los directivos encuestados indican que el SLEP ha logrado mantener una comunicación constante con los equipos directivos y el personal de los establecimientos, y que establece canales y medios de comunicación formal con ellos. Asimismo, para mejorar la comunicación entre el SLEP y los establecimientos, el Servicio ha dispuesto que profesionales de las distintas unidades del nivel central participen en las reuniones de Consejo Escolar y educación parvularia de los establecimientos, a lo que se suma el rol que cumplen tanto los asesores técnicos como los funcionarios del área de Participación y Vinculación Territorial.

Aun así, algunos canales de comunicación definidos por el Servicio no son funcionales para todos los actores, puesto que se evidencia que los entrevistados concuerdan en que existe tardanza por parte del SLEP en la gestión y respuesta de consultas cotidianas, como también en el seguimiento efectivo de las solicitudes y requerimientos de los establecimientos. En este sentido, uno de cada cuatro directivos encuestados señala no estar de acuerdo con que el SLEP establece un estilo de relación cercano, accesible y de cooperación con los establecimientos de su dependencia. Adicionalmente, otros actores indican que las consultas telefónicas pocas veces son atendidas por el SLEP, lo cual generaría frustración en las comunidades, además de un bajo interés por hacer uso de estos canales de comunicación. Del mismo modo, algunos actores advierten que para fortalecer el conocimiento respecto de la Nueva Educación Pública y fortalecer la confianza en ella, existe el desafío de mejorar la entrega de información desde los directivos a las comunidades educativas.

En este contexto, se observa el **desarrollo incipiente de una cultura de trabajo colaborativo al interior del Servicio**, ya que, si bien este ha definido instancias sistemáticas de comunicación y de trabajo conjunto entre profesionales y unidades, se advierten obstáculos para lograr un trabajo articulado al interior de la institución. En esta línea, existe acuerdo entre los entrevistados en que la ausencia de un espacio físico que permita el trabajo conjunto como SLEP limita el conocimiento e intercambio de información de los diversos profesionales, especialmente cuando no existen instancias o estrategias

institucionales para asumir responsabilidades conjuntas entre las unidades y departamentos. Así, solo un 63% de los funcionarios señala estar de acuerdo o muy de acuerdo en que se promueve una cultura de trabajo colaborativo entre los distintos equipos al interior del SLEP, mientras que un 34% señala estar en desacuerdo o muy en desacuerdo con dicha afirmación.

Del mismo modo, se advierte la necesidad de una mayor comunicación y trabajo conjunto al interior de las áreas y unidades, ya que los entrevistados reconocen que a pesar de que se definen prioridades y establecen relaciones de cooperación, la metodología de trabajo para desarrollar este tipo de relación en las reuniones de equipo sería insuficiente. En este sentido, un 68% de los funcionarios indica estar de acuerdo o muy de acuerdo en que las instancias de trabajo colaborativo al interior del SLEP son efectivas y bien dirigidas, mientras que un 27% señala estar en desacuerdo o muy desacuerdo. Adicionalmente, los entrevistados señalan la necesidad de contar con mayores instancias para el trabajo conjunto y articulación entre departamentos y unidades, y la elaboración de objetivos susceptibles de ser abordados por las distintas áreas del SLEP.

**El SLEP desarrolla acciones para la conformación y comunicación con los órganos de gobernanza.** Para velar por el adecuado desarrollo estratégico del Servicio y contar con la colaboración de los representantes de cada estamento de la comunidad escolar, el SLEP ha dado prioridad a la conformación de los órganos de gobernanza local desde sus inicios, labor que ha sido desarrollada principalmente a través del Departamento de Vinculación y Participación Territorial, que mantiene una comunicación fluida con el Comité Directivo y Consejo Local, lo que permite canalizar las necesidades y solicitudes de estos y entregar apoyo técnico para su buen funcionamiento.

Actualmente, el Consejo Local y Comité Directivo se encuentran conformados y funcionan de acuerdo a lo establecido en sus normativas. De esta manera, representantes de los apoderados en el Comité Directivo han participado en procesos de selección del director del Servicio y se han incorporado al proceso de elaboración del PEL y la revisión y aprobación de planes anuales.

Cabe señalar que ambos organismos presentan una línea de trabajo basada en reuniones periódicas y frecuentes; cuentan con canales de comunicación definidos, como correo electrónico, videollamadas y mensajería de texto. Además, algunos integrantes de este comité han participado en reuniones virtuales con la DEP, que tienen por objeto conocer experiencias de funcionamiento de estos órganos y proponer mejoras.

En vista de lo anterior, los desafíos que emergen para el buen funcionamiento de los órganos de gobernanza se relacionan con la alta rotación de algunos representantes y la tardanza en su reemplazo, en especial de aquellos ligados a los municipios y al gobierno regional, lo que obstaculiza la toma de decisiones de estos órganos por quórum permitido. Así también, resta avanzar en la construcción y clarificación conjunta de las funciones, responsabilidades y campos de acción de cada órgano de representación. Al respecto, existe desconocimiento entre los miembros de la gobernanza local respecto de la posibilidad de generar un mayor trabajo conjunto que permita, por ejemplo, acercar a instituciones de educación superior al SLEP o generar un despliegue territorial en los establecimientos para conocer de forma directa las necesidades y condiciones físicas en que se encuentran.

En esta misma línea, se torna relevante que el SLEP colabore en la definición de una estrategia que permita vincular a los órganos de gobernanza entre ellos, con las comunidades, estamentos o cuerpos de representación al interior del territorio. Esto con el propósito de favorecer la comunicación, participación y trabajo articulado entre los distintos estamentos y organismos.

## Gestión de la mejora educativa

**El SLEP ha implementado acciones incipientes para fortalecer el liderazgo pedagógico de los equipos directivos.** Para generar condiciones y movilizar las capacidades de liderazgo en los equipos directivos, el SLEP ha propuesto en su PEL “fomentar el liderazgo pedagógico y técnico para el cumplimiento de las metas establecidas de sus instrumentos de gestión con pertinencia territorial”. Para emprender este desafío, el Servicio considera como punto inicial la articulación de las metas del SLEP con los diversos instrumentos de gestión, y de esta forma, delimitar los focos de apoyo para aquellos directivos que ingresan por ADP. De esta manera, a lo largo del año escolar, el SLEP planifica asesorías técnicas focalizadas para estos directores, de acuerdo a los indicadores estipulados en sus convenios de desempeño y lineamientos pedagógicos emanados por el Servicio, como son el trabajo en aula y la lectoescritura en 2º básico, entre otros.

Asimismo, desde 2019 se implementa la estrategia *Inducción para directores noveles*, enfocada en orientar a los directores que se incorporan respecto del funcionamiento del sistema público y de los procedimientos, protocolos y canales de comunicación que son utilizados al interior del Servicio. Así también, para aquellos directivos que lideran los establecimientos priorizados por el SLEP se entregan asesorías y apoyos periódicos y focalizados de acuerdo a la estrategia de acompañamiento técnico que implementa el Servicio. No obstante, se evidencian escasas iniciativas para la evaluación y retroalimentación del desempeño de los directores, situación reconocida por algunos funcionarios que indican que el SLEP se ha limitado al monitoreo formal de los convenios de desempeño. Como se ha señalado, esto abarca a un bajo número de establecimientos, por lo que se crean escasas estrategias para apoyar de forma efectiva el desarrollo de competencias en los líderes del territorio.

Del mismo modo, un ámbito de mejora es aumentar la cantidad de directores y directoras que son apoyados por el Servicio, ya que la mayoría de las acciones implementadas se limitan a un grupo acotado, por ejemplo, a quienes ingresaron al SLEP por Alta Dirección Pública y

que representan menos del 25% del total de los establecimientos de su dependencia. Adicionalmente, el Servicio presenta altas tasas de convocatorias desiertas o nulas en estos concursos, observándose que de 23 procesos de postulación 12 han resultado de esta manera. En ese sentido, un desafío pendiente es desarrollar estrategias para preparar y fortalecer las competencias de líderes medios y/o docentes del territorio que deseen postular a estos cargos.

Favorablemente, con respecto a los apoyos para gestionar la mejora al interior de los establecimientos, **el SLEP ha desarrollado acciones para acompañar la elaboración de los PME**, definiendo en primer lugar un trabajo interno para fortalecer la comprensión de este instrumento y vincularlo con los objetivos estratégicos del Servicio y la ENEP al interior de la UATP, y posteriormente trabajar con los equipos directivos para reforzar la elaboración de acciones con contenido pedagógico. Esto debido a que se identificó que estos planes se orientaban más a la gestión de recursos que a la mejora de las prácticas de gestión.

En línea con lo anterior, el Servicio definió un plan de apoyo a los establecimientos educacionales en la elaboración de su PME, el cual establece la calendarización de actividades y considera sesiones de trabajo con los equipos técnicos para difundir orientaciones y lineamientos para su diseño, así como instancias de monitoreo de la implementación de sus acciones. En coherencia con lo anterior, un 94% de los docentes encuestados señala estar de acuerdo con que el SLEP entrega apoyo en la elaboración de los instrumentos de gestión escolar, especialmente el PME.

## II. Dimensión Apoyos a la gestión pedagógica

En este apartado se abordan las políticas, procedimientos y prácticas específicas que desarrolla el SLEP para apoyar y acompañar los procesos de gestión pedagógica que realizan los establecimientos de su dependencia en los distintos niveles y modalidades de enseñanza, además de la articulación de estrategias para favorecer las trayectorias educativas de sus estudiantes.

### Nivel de desarrollo de las subdimensiones evaluadas

Las siguientes imágenes ilustran el nivel de desarrollo de las subdimensiones evaluadas en esta dimensión, y pretenden presentar de manera sintética la información que se desarrollará en el texto:

#### Apoyo a la implementación curricular



.....

## Acompañamiento pedagógico



## Apoyo a la trayectorias educativas



## Apoyos a la Implementación Curricular

**El SLEP implementa acciones que favorecen la continuidad del proceso educativo en el contexto de crisis sanitaria.** En este sentido, el servicio entrega orientaciones a los establecimientos priorizando la organización y el funcionamiento de estos para abordar los desafíos que impuso la pandemia. De este modo, desde 2020 se orienta el trabajo pedagógico a partir de la priorización curricular de Mineduc, junto con promover la entrega de guías de aprendizaje y la aplicación de encuestas para conocer la disposición de recursos tecnológicos al estudiantado. Asimismo, se entregan apoyos para la elaboración de los planes de funcionamiento, se elaboran orientaciones para las clases sincrónicas, asincrónicas e híbridas, además de capacitaciones para docentes en el uso de TIC y *software* educativos.

Sumado a lo anterior, el Servicio ha apoyado el desarrollo de acciones como la estrategia “Mi profe en casa”, que consiste en la elaboración de cápsulas con actividades pedagógicas, artísticas y de autocuidado elaboradas por docentes y asistentes de la educación, y enviadas a los estudiantes para dar continuidad a los aprendizajes en contexto de educación remoto. De igual manera, para atender a estudiantes con problemas de conectividad se realizan visitas domiciliarias de profesores en contexto rural para desarrollar actividades pedagógicas y de apoyo psicosocial.

En este contexto, el Servicio ha elaborado planes de trabajo orientados a la promoción de la comprensión lectora y estrategias didácticas en contextos de aprendizaje remoto, en los que se propone abordar el desarrollo de habilidades disciplinarias, implementando talleres de apropiación curricular y jornadas de reflexión pedagógica y desarrollo profesional en los establecimientos. De la misma manera, se desarrollan *webinars*, o seminarios virtuales, promoviendo el uso prácticas pedagógicas en clases remotas o híbridas. En relación a la definición de lineamientos para la continuidad del proceso educativo, es importante destacar que un 83% de los directores encuestados manifiesta acuerdo en que el SLEP ha orientado oportunamente a los equipos directivos de los establecimientos con respecto a los procesos de enseñanza-aprendizaje en contexto de pandemia.

Por último, cabe destacar que desde marzo de 2021 el SLEP propicia la reapertura de establecimientos y el regreso del alumnado a clases presenciales, proceso en que la mayoría de los establecimientos inician con clases presenciales en doble jornada. Según reconocen diversos actores, la asistencia a clases ha ido en aumento y los aforos se encuentran completos. Asimismo, destacan que en algunos liceos TP se han mantenido los procesos de alternancia que permiten a los estudiantes acudir a empresas con el fin de desarrollar aprendizajes en el contexto laboral.

**El SLEP no ha logrado gestionar iniciativas para el monitoreo de los aprendizajes en el contexto de crisis sanitaria, lo que limita las**

**posibilidades de contar con información precisa para tomar decisiones pedagógicas.** Al respecto, la implementación de estrategias para el monitoreo de los aprendizajes en los diversos niveles educativos se encuentra a cargo de las propias comunidades educativas, sin que se observen acciones de apoyo sistemático por parte del Servicio que consideren a todos los establecimientos del territorio.

A su vez, si bien la UATP cuenta con un plan de monitoreo y seguimiento de indicadores de eficiencia interna en el que se promueve la gestión de los aprendizajes basados en uso de datos, por medio de talleres con directores y equipos técnicos, son las comunidades las encargadas de aplicar estrategias de análisis de los resultados educativos disponibles a partir de mediciones como el Diagnóstico Integral de Aprendizajes (DIA), evaluaciones de proceso contratadas para algunos niveles, o bien, la implementación de estrategias de evaluación formativa según las indicaciones del Decreto de Evaluación y Promoción del Mineduc, además de la gestión de acciones de reforzamiento y tutorías para estudiantes con aprendizajes descendidos.

Asimismo, en algunas ocasiones los directores comparten sus resultados de aprendizaje en las redes de trabajo, no obstante, esta es una acción discrecional que no forma parte de una política a nivel territorial. En este sentido, solo el 54% de los docentes se muestra de acuerdo con que el SLEP asesora el desarrollo de prácticas de evaluación para el monitoreo constante del aprendizaje de los y las estudiantes. En este ámbito, el Servicio evidencia como una necesidad la promoción a nivel territorial de sistemas de monitoreo de los aprendizajes que permitan lograr una cultura de la enseñanza basada en datos y la toma de decisiones adecuadas para la gestión institucional, tal como se indica en el segundo objetivo estratégico de su PEL.

Cabe destacar que los actores educativos relevan algunas acciones que son valoradas por las comunidades, como la aplicación de las medidas pedagógicas alternas que permiten flexibilizar las estrategias de enseñanza y evaluación para adaptarse a situaciones específicas de sus estudiantes. No obstante, se requiere que el Servicio avance a un

sistema de monitoreo de los aprendizajes que permita observar cómo las iniciativas de evaluación formativa contribuyen a mejorar las prácticas de los docentes en el ámbito de la definición de metas y retroalimentación de aprendizajes. Asimismo, es importante cautelar que el análisis de resultados educativos permita diferenciar las brechas entre estudiantes, definir remediales y monitorear el progreso de los aprendizajes a partir de los instrumentos que el Servicio considere pertinentes.

**El Servicio instala iniciativas para apoyar los procesos educativos de los establecimientos Técnico-Profesionales del territorio.** Al respecto, el servicio se ha propuesto actualizar la oferta educativa TP mediante la realización de un estudio para evaluar la factibilidad y pertinencia de las especialidades en relación a la oferta laboral y la realidad productiva del territorio, en línea con los objetivos estratégicos de la ENEP y del propio Servicio. En este ámbito, los actores entrevistados destacan que este estudio les permitirá contar con información sobre la trayectoria laboral de los estudiantes egresados para mejorar la oferta de carreras e identificar espacios de apoyo en cuanto al desarrollo de estrategias curriculares en coherencia con los nuevos perfiles de egreso. En paralelo, mediante convenios de cooperación con una empresa del territorio, se realiza un estudio para el ajuste de los perfiles de egreso y planes curriculares de las especialidades, que, además, entrega apoyo específico a directivos y encargados de especialidad en el área TP.

Por su parte, el Servicio cuenta con el apoyo del Consejo Asesor Empresarial (CAE), quien coopera en la gestión de las prácticas profesionales de los estudiantes vinculándose de manera directa con los equipos técnicos de especialidad de cada liceo. Cabe señalar que, para complementar la formación diferenciada TP, se establece un convenio con una institución de educación superior para desarrollar una certificación en competencias digitales, en la cual participan alrededor de 400 alumnos.

Asimismo, existe una red de establecimientos TP para directivos que tiene como propósito compartir experiencias pedagógicas y promover la colaboración entre los establecimientos del territorio y es apoyada por el Departamento Provincial de Educación (Deprov) y

por un asesor territorial del SLEP. En este punto, y como fue mencionado en la dimensión de Liderazgo, diversos actores destacan que un solo profesional es insuficiente para dar respuesta oportuna a todas las necesidades y solicitudes de los establecimientos.

Todo lo descrito permite al SLEP instalar paulatinamente una estructura de colaboración y alianzas que posibilitará la mejora continua en la formación Técnico-Profesional, alineando su oferta educativa con las necesidades productivas del territorio y generando oportunidades de desarrollo e inserción laboral para sus estudiantes.

**El Servicio ha implementado estrategias incipientes para apoyar la labor educativa de la educación inicial en el territorio.** En este ámbito, los distintos actores entrevistados reconocen la complejidad que implica para el SLEP la entrega de apoyos a los jardines infantiles y los niveles de transición NT1 y NT2 en las escuelas básicas, puesto que estos se han focalizado en aspectos administrativos como la gestión de los reconocimientos oficiales para jardines infantiles y la actualización de instrumentos de gestión como los PEI y la elaboración de los PME.

No obstante, a partir de 2021 se implementa un proceso de asesoría directa a tres jardines infantiles priorizados, y se realiza una red de talleres pedagógicos para los niveles de transición de las escuelas básicas, en los cuales, mediante la coordinación de la encargada de área, las docentes lideran instancias de reflexión en las que se abordan prácticas y se comparten estrategias pedagógicas entre establecimientos. Cabe señalar que en estos talleres no participan los jardines infantiles, que cuentan con una reunión mensual de directoras con la profesional SLEP y cuyo foco es informativo y de coordinación.

De esta manera, diversos actores plantean como una necesidad reforzar el apoyo a todos los establecimientos que imparten este nivel, orientando temas pedagógicos y técnico-administrativos como la Carrera Docente y la identificación y resolución de necesidades, así como la incorporación explícita de la educación parvularia en la política territorial.

En consecuencia, se advierte que **el SLEP ha implementado estrategias incipientes para apoyar a los equipos directivos y docentes de las**

**distintas modalidades y niveles educativos**, evidenciándose la necesidad de implementar mayores instancias de trabajo con los establecimientos del territorio, dado que existe una alta demanda por apoyo técnico. Esto es particularmente relevante en distintas modalidades y niveles educativos, como jardines infantiles, escuelas rurales o establecimientos TP, ya que si bien se han implementado iniciativas, estas requieren aumentar su cobertura a todos los establecimientos, especializar los apoyos técnicos para adaptarse a sus realidades y objetivos educativos, así como fortalecer los equipos de apoyo al interior de la UATP, ya sea aumentando el personal para conformar equipos especializados o redistribuyendo las tareas al interior del SLEP.

## **Acompañamiento pedagógico**

**El SLEP cuenta con un sistema de acompañamiento técnico con foco pedagógico que es valorado por las comunidades educativas.** En específico, el Servicio cuenta con un modelo de asesoría territorial que, para el presente año, considera la priorización de doce establecimientos, en los que se incluyen escuelas básicas urbanas, liceos y jardines infantiles. Estos son acompañados de manera directa por una dupla de profesionales que ofrecen asesoría en diversas áreas de la gestión escolar, la implementación curricular, la elaboración de dotación docente, la gestión de recursos y la actualización de instrumentos de gestión, entre otros. Además, implementan el modelo de desarrollo de capacidades que se focaliza en las prácticas de acompañamiento docente. En este sentido, se destaca la valoración que tienen los equipos directivos acerca del foco pedagógico de las asesorías técnicas del SLEP, ya que asignan un rol preponderante al acompañamiento a las prácticas de aula como un elemento basal para la mejora de los aprendizajes. En efecto, los actores educativos reconocen la promoción de un modelo de observación de clases centrado en el aprendizaje y en las interacciones entre estudiantes y docentes, que incorpora una retroalimentación útil y efectiva.

Cabe destacar que la cobertura de esta estrategia es limitada, por lo que el Servicio ha gestionado que algunos establecimientos mantengan

apoyos desde el Deprov y los microcentros, en el caso de las escuelas rurales. No obstante, un desafío para el SLEP es ampliar el número de establecimientos acompañados de manera directa, para así propiciar las prácticas de acompañamiento docente con foco en el desarrollo de los aprendizajes en los establecimientos del territorio.

**El Servicio ha instalado incipientemente un modelo de trabajo en red centrado en el intercambio docente**, lo que se enmarca en el objetivo estratégico “Mejorar la gestión institucional y los resultados de aprendizaje a través del trabajo colaborativo en redes de equipos directivos, técnicos y docentes”. Para esto, el Servicio elabora el Plan de Redes de Liderazgo Escolar y Redes de Gestión Pedagógica, ejecutando acciones a cargo del equipo UATP. En esta línea, entre las redes directivas se encuentran las redes de directores de escuelas, directoras jardines infantiles, red de educación TP y encargados de UTP. Conjuntamente, en el caso de las redes de asistentes de la educación, existen redes de convivencia y de inclusión educativa ligada al PIE. Esto es ampliamente reconocido en las encuestas aplicadas durante la visita, observándose, por ejemplo, que el 83% de los directores encuestados están de acuerdo en que el SLEP desarrolla acciones para conformar y acompañar el trabajo en red entre directivos de los establecimientos educativos.

En el caso de las redes docentes, el Servicio decide crear talleres pedagógicos en asignaturas como Lenguaje, Matemática y Orientación, cuyo propósito es compartir experiencias que fortalezcan la apropiación curricular y la didáctica de las asignaturas. Cada red o taller cuenta con un asesor del SLEP y docentes que lideran el desarrollo de estas instancias. Cabe destacar, como se indica en el “Plan de Desarrollo de Redes Pedagógicas Locales”, que el Servicio promueve el “efecto par”, es decir, el modelamiento de prácticas pedagógicas por parte de docentes destacados. Del mismo modo, se han desarrollado talleres para los niveles de transición (NT1-NT2), en la asignatura de Orientación en Segundo Ciclo Básico y en educación media para profesores jefe, encargados de convivencia y escuelas rurales, entre otros.

Sin embargo, durante la visita, los diversos actores consultados dan cuenta de dificultades en el trabajo de estas redes, relacionadas con la escasa sistematicidad de algunas para sesionar o la débil comunicación de los propósitos y sentidos que estas deberían tener para las comunidades educativas. Junto a esto, al estar focalizadas en algunas asignaturas, su cobertura en el territorio es menor, lo que dificulta que las propuestas curriculares y didácticas que se comparten sean conocidas por un mayor número de docentes. De esta manera, solo un 54% de los docentes encuestados señalan estar de acuerdo con que el SLEP desarrolla acciones para conformar y acompañar el trabajo en red entre otros profesionales de los establecimientos educativos (redes de docentes, equipos de apoyo psicosocial, etc.).

## **Apoyos a las trayectorias educativas**

**El servicio desarrolla iniciativas adecuadas para favorecer la retención de estudiantes y evitar la deserción escolar.** En esta línea, el SLEP implementa un plan de trayectorias educativas que cuenta con procedimientos e instrumentos para identificar a aquellos estudiantes que presentan inasistencia reiterada y riesgo de deserción. Al respecto, desde la UATP se orienta la aplicación de encuestas a cargo de profesores jefe, inspectores y duplas psicosociales, y se promueve la utilización de la Herramienta de Gestión de Contactos del SIGE, junto con orientaciones para el análisis de esta información y de los resultados del Diagnóstico integral de Aprendizajes. Al mismo tiempo, se entrega a los establecimientos un formato tipo donde deben indicar las acciones que elaboran para intervenir y apoyar a los estudiantes con problemas de asistencia, entre las que se consideran acciones de seguimiento y visitas domiciliarias por parte de las duplas psicosociales.

De esta manera, se destaca el trabajo que el Servicio ha desarrollado para mantener el vínculo con los estudiantes del territorio, asegurándoles la continuidad de su proceso de aprendizaje, incluso en las condiciones de escasa conectividad y aislamiento que la pandemia ha generado en este territorio. Sin embargo, en este proceso el SLEP reconoce obstaculizadores como la discrecionalidad en el uso de la Herramienta de Gestión de Contactos

por parte de equipos directivos, lo que limita las posibilidades de consolidar información a nivel territorial y planificar acciones específicas a partir de estos datos.

Asimismo, es relevante considerar que solo el 51% de los directivos y el 49% de los docentes y asistentes encuestados señalan estar de acuerdo en que el SLEP apoya a los establecimientos con recursos humanos y/o materiales, de análisis de información y monitoreo para la identificación y atención oportuna de estudiantes que presentan alto ausentismo, bajo rendimiento u otros riesgos de deserción, por lo que es importante considerar si las medidas implementadas han sido socializadas o son conocidas por las comunidades, y de igual forma, reconocer cuál es el grado de participación en estas acciones, de modo de involucrarlos como actores relevantes en la prevención del ausentismo crónico y la deserción escolar.

**El Servicio desarrolla acciones incipientes para atender la diversidad de estudiantes del territorio.** Al respecto, existe una profesional que coordina las 39 escuelas del territorio que implementan el Programa de Integración Escolar, cuyo vínculo con los establecimientos se produce en asesorías individuales y trabajo en redes donde se transmiten orientaciones pedagógicas y administrativas para el trabajo de los equipos. No obstante, los actores educativos reconocen dificultades en su implementación en los establecimientos, ya que existen diversos niveles de instalación del programa en las escuelas, por ejemplo, en algunos casos se ha focalizado en aspectos administrativos más que pedagógicos y no siempre se utiliza el tiempo destinado para la colaboración de los equipos de aula<sup>7</sup>, a lo que se suma la escasez y rotación de profesionales especialistas, lo que ha obstaculizado la consolidación de prácticas.

Junto a lo anterior, los estudiantes con NEE de establecimientos rurales que requieren apoyos específicos no cuentan con profesionales que asuman estas funciones o su carga horaria resulta insuficiente.

---

7 El equipo de aula está conformado por los respectivos profesores de aula regular, el profesor especialista y los asistentes de la educación profesionales.

Situación similar experimentan los jardines infantiles que no cuentan con apoyo de profesionales del área para favorecer la estimulación temprana y el desarrollo de acciones psicoeducativas para la comunidad. Adicionalmente, otra problemática se asocia a la partida de niños y niñas a escuelas de lenguaje que no son parte del Servicio.

Por su parte, distintos actores destacan que la coordinación de acciones para la atención de las necesidades educativas de todos los estudiantes del territorio requiere de un equipo profesional que logre orientar oportunamente a los establecimientos, por lo que la dotación y distribución actual de estas labores resulta insuficiente. En este sentido, se observa una baja articulación al interior de la UATP para asumir mancomunadamente la temática con equipos directivos y profesionales, lo que, a su vez, favorecería que las prácticas pedagógicas promovidas por el PIE sean incorporadas a la cultura escolar para beneficiar la diversificación y pertinencia curricular promoviendo el aprendizaje de todos los y las estudiantes.

### III. Dimensión Formación ciudadana, convivencia y participación

Esta dimensión comprende las políticas, estrategias y procedimientos desarrollados por los Servicios Locales de Educación en apoyo a la gestión de los equipos directivos, de gestión de la convivencia y docentes y asistentes de la educación de los establecimientos educacionales de su dependencia, responsables de desarrollar acciones en materias de formación ciudadana del estudiantado, convivencia escolar y participación de la comunidad educativa.

#### Nivel de desarrollo de las subdimensiones evaluadas

Las siguientes imágenes ilustran el nivel de desarrollo de las subdimensiones evaluadas en esta dimensión, y pretenden presentar de manera sintética la información que se desarrollará en el texto:

#### Gestión de la Convivencia



## Formación Ciudadana



## Participación



## Gestión de la Convivencia

**El SLEP ha avanzado en la definición de estrategias y líneas de trabajo para gestionar la convivencia escolar en los establecimientos educativos.** El Servicio ha dispuesto un equipo multidisciplinario dependiente de la UATP que tiene a su cargo la gestión de la convivencia en los establecimientos de su territorio, definiendo tres objetivos: forjar una cultura de trabajo colaborativo y en red; forjar una cultura escolar de convivencia positiva; y fortalecer las competencias de los equipos de las escuelas. Para lograr estos objetivos, se elaboran distintos planes de trabajo que orientan la acción del área y están articulados con el PAL a través de sus líneas estratégicas. De esta manera, se elabora el plan de trayectorias educativas, el plan de apoyo socioemocional de Segundo Ciclo, el fortalecimiento de los planes de gestión de la convivencia escolar, las redes de equipos de convivencia escolar, el plan de involucramiento de las familias en los procesos de aprendizaje y el Plan de Formación Ciudadana.

Entre las acciones realizadas por este equipo, en 2020 se destaca la aplicación de una encuesta que levantó información de los distintos actores educativos para conocer las características de cada establecimiento y, con ello, generar iniciativas que enriquezcan sus planes de convivencia escolar. Adicionalmente, trabajan en asesoría directa con cuatro establecimientos focalizados según su Categoría de Desempeño, contemplando dos establecimientos de educación básica y dos de media. En esta línea, se advierte que el 85% de los directivos encuestados señala estar de acuerdo o muy de acuerdo con que el SLEP asesora al equipo directivo y de gestión de la convivencia en el diseño de estrategias y procedimientos para el logro de una sana convivencia.

Del mismo modo, se destaca el trabajo en red, instancias en las cuales se han propuesto que los establecimientos avancen desde una mirada restringida de la gestión de la convivencia a una más integral, que permita el acercamiento e integración con el currículum a través de un trabajo articulado al interior de las comunidades escolares, que busca no solo incluir a los encargados de convivencia sino también a los distintos estamentos que conforman las unidades educativas, para lo cual también han organizado jornadas de socialización del formato del plan y de la normativa legal.

No obstante, se advierten algunos desafíos en la gestión de la convivencia escolar. Es así como, si bien los distintos actores reconocen que se han entregado orientaciones para la elaboración de los planes de gestión de la convivencia, señalan que carecen de lineamientos territoriales, ya que todas las recomendaciones emanadas desde el área han tenido un carácter indicativo, quedando su implementación a discreción de cada equipo directivo. Esto se expresa en la encuesta de docentes y asistentes de la educación, donde se advierten percepciones diversas respecto a la temática. Así, solo el 63% de los encuestados señala estar de acuerdo con que el SLEP asesora al equipo directivo y de gestión de la convivencia en el diseño de estrategias y procedimientos para el logro de una sana convivencia, mientras que un 19% está en desacuerdo y un 18% no sabe o no conoce la presencia de dichos apoyos.

Además, se expresa que el equipo de convivencia de la UATP tiene una fuerte carga laboral de orden administrativo, como la atención de requerimientos de la Superintendencia de Educación o de tribunales, lo que, según algunos entrevistados, restringe las posibilidades de brindar asesoría directa a otros establecimientos que lo requieran. Finalmente, los mismos actores plantean la necesidad de lograr un mayor impacto en sus acciones, señalando que la mirada global de la convivencia ha sido difícil de instalar, ya que incluso al interior del Servicio se continuaría trabajando con escasa articulación entre lo pedagógico y lo socioemocional.

**El Servicio implementa incipientes acciones para brindar atención psicosocial a sus estudiantes.** Se advierte que a los establecimientos educacionales del territorio se han ido incorporando profesionales del área psicosocial que brindan apoyo en la detección y atención de las necesidades psicosociales de los estudiantes y sus familias. Es así como algunos actores educativos señalan que en los establecimientos se brinda atención a las diversas problemáticas que afectan a sus estudiantes, tales como ausentismo escolar, situaciones de vulneración o temáticas de salud mental. En concreto, se destaca el trabajo realizado en el contexto de pandemia por parte de los equipos de convivencia, las duplas psicosociales, los profesores jefes y, en los liceos, el apoyo que otorga el Programa de Acceso a la Educación Superior (PACE) a los estudiantes de 3° y 4° medio.

Por otra parte, los entrevistados valoran positivamente que los estudiantes puedan acceder a charlas y actividades de prevención en diversas temáticas, su participación en encuestas sobre consumo de sustancias y las derivaciones ante casos específicos, además de las intervenciones en situaciones de conflicto entre estudiantes, la elaboración de cápsulas para entregar contención emocional a las familias y las visitas domiciliarias en los que casos en que se requieren. No obstante, se advierte que hay establecimientos que no cuentan con este tipo de apoyo psicosocial o cuentan con profesionales con pocas horas para ejercer todas estas funciones, como es el caso de los jardines infantiles y de las escuelas rurales. Algunos actores señalan que este es un obstaculizador de la atención integral de las necesidades del estudiantado.

Asimismo, se advierte una falta de consenso con respecto a la entrega de orientaciones por parte del SLEP para la identificación oportuna de las necesidades psicosociales de los estudiantes. En efecto, si bien el 75% de los directivos señala estar de acuerdo con esta afirmación, esta percepción alcanza un 49% en los docentes y asistentes de la educación encuestados.

## Formación Ciudadana

**El SLEP ha definido apoyos para la gestión del área formativa de sus estudiantes.** Como uno de sus objetivos estratégicos, el Servicio plantea el fortalecimiento de la implementación de programas e iniciativas de mejoramiento conducentes al desarrollo socioemocional y la formación ciudadana en los establecimientos. Para ello, establece líneas estratégicas y acciones como elaborar e implementar un plan de apoyo a los establecimientos que imparten Segundo Ciclo Básico y educación media, que contemple el fomento de estrategias para el desarrollo socioemocional mediante el trabajo de la red de profesores jefe que imparten la asignatura de Orientación y acciones formativas para fortalecer las estrategias didácticas de la misma. En esta línea, el Servicio aplica una encuesta a través de la cual se identifica que las horas de Orientación se estaban utilizando con otros fines, sin considerar los planes de estudio. A partir de aquello, se define un plan de acción para abordar este ámbito, el que contempla el trabajo en base a talleres dirigidos a los profesores jefe que imparten la asignatura en educación básica y media, los que son liderados por docentes que quisieron asumir este desafío.

En este sentido, si bien el SLEP ha logrado operacionalizar parte de su objetivo estratégico a través de acciones relacionadas al ámbito del desarrollo socioemocional de sus estudiantes, tiene como desafío avanzar en acciones para fortalecer el área de Formación Ciudadana. En este contexto, se advierte que el 31% de los docentes y asistentes de la educación encuestados está en desacuerdo con que el SLEP asesora la definición de objetivos de Formación Ciudadana de forma participativa con la comunidad educativa, mientras que un 24% señala no saber si se entrega asesoría en esta temática.

Asimismo, diversos actores dan cuenta de la ausencia de lineamientos para trabajar la Formación Ciudadana en todos los establecimientos educativos. Al respecto, un desafío del SLEP es diseñar una estrategia que considere la articulación entre las unidades de Convivencia Escolar, Vinculación y Participación Territorial y la Unidad de Apoyo Técnico-Pedagógico, de modo que puedan avanzar en la temática de manera transversal en todos los niveles educativos, es decir, desde la formación inicial en los jardines infantiles hasta educación media, en establecimiento tanto urbanos como rurales.

## Participación

**El SLEP ha logrado desplegar adecuadas estrategias para promover la participación de la comunidad educativa en el actual contexto.** En este sentido, el Servicio define como uno de sus objetivos estratégicos “involucrar activamente a las comunidades escolares en la instalación de la gobernanza y a padres, madres y apoderados en los procesos de aprendizaje de los estudiantes, siendo parte, a la vez, de las instancias de participación y vinculación que desarrollen los establecimientos educacionales”. Así, se advierten iniciativas para fortalecer los consejos escolares y los consejos de educación parvularia a través de un plan específico con énfasis en el fortalecimiento del vínculo familia-escuela y la participación activa de funcionarios de distintas unidades del SLEP en estas instancias, quienes además han actuado como nexo entre las comunidades educativas y el Servicio logrando agilizar algunos procesos administrativos, lo que es valorado positivamente por los distintos actores.

Del mismo modo, en la Cuenta Pública 2020 se reporta que la Unidad de Participación y Vinculación Territorial ha acompañado las sesiones del Consejo Directivo y Comité Local con el fin de asegurar la participación de los distintos actores que lo componen. En esta línea, los representantes de los órganos de gobernanza valoran positivamente la presencia de una funcionaria del SLEP en sus instancias de reunión, quien además ha cumplido el rol de nexo con el Servicio, manteniendo una comunicación constante, entregando información y gestionando respuestas a sus consultas y necesidades.

Asimismo, se destaca el trabajo que se ha venido desarrollando con los centros de padres, madres y apoderados con el objeto de promover la participación democrática, resolver dudas y acompañarlos para que puedan sobrellevar la situación de pandemia. De este modo, se destaca la realización de una jornada remota con los centros de padres, madres y apoderados del territorio, en la que se aborda la temática de trabajo colaborativo. De igual modo, se implementa un plan de participación de este estamento que considera la elaboración de material de apoyo para fortalecer el rol de los profesores que asesoran a estas organizaciones, y se realiza un conversatorio sobre el fortalecimiento de la relación familia-escuela en tiempos de pandemia.

**El Servicio dispone de estrategias para fortalecer los procesos de participación democrática de los estudiantes.** Como una forma de promover la participación del estudiantado, durante el presente año se realizaron elecciones de centros de estudiantes de los liceos del territorio a través de la conformación de listas, el levantamiento de propuestas y la elección democrática por medio de una votación virtual que tuvo un alto nivel de participación del estudiantado en estos procesos. Por su parte, los estudiantes de uno de los liceos del territorio valoran positivamente que les hayan consultado acerca del tipo de organización que querían conformar, frente a lo cual toman la decisión de crear una federación de estudiantes. Del mismo modo, se advierte que todos los liceos cuentan en la actualidad con un profesor asesor que se encarga de apoyar a las organizaciones estudiantiles para que puedan ir concretando sus propuestas de campaña.

Conjuntamente, existe consenso entre los actores consultados respecto de la importancia que el Servicio le ha dado a la participación de los estudiantes. Es así como se destaca que el área de Participación y Vinculación Territorial tiene a su cargo el Plan de Participación de los Centros de Estudiantes, el cual se ha planteado como objetivo promover la participación democrática de este estamento. Para ello, han organizado encuentros virtuales a los que se convoca a los representantes de los centros de alumnos del territorio. En estos espacios, los estudiantes han tenido la posibilidad de plantear dudas, participar de debates y charlas

en las que se les explica el nuevo sistema de educación pública y la forma en que pueden desempeñar mejor sus cargos, además de ser capacitados junto a sus profesores asesores en la formulación de proyectos. En esta línea, los actores reconocen que el SLEP cuenta con encargados para mantener la vinculación con los centros de estudiantes, quienes son valorados positivamente por el rol que ejercen, destacando además la comunicación permanente con ellos.

Finalmente, un desafío para seguir avanzando en la participación activa de los y las estudiantes del territorio, según plantean los entrevistados, es la necesidad de que el Servicio genere más iniciativas que convoquen a todos los estudiantes a participar, por ejemplo, actividades de convivencia escolar, campeonatos deportivos u otras actividades ampliadas, además de acciones que permitan mejorar la comunicación y articulación entre establecimientos de educación básica y media. En este sentido, un 49% de los docentes y asistentes de la educación encuestados están de acuerdo con que el SLEP promueve la participación de estudiantes del territorio, por ejemplo, a través de debates, asambleas y encuentros; mientras que el 34% señala estar en desacuerdo y el 17% desconoce si se realizan este tipo de actividades.

## IV. Dimensión Gestión de Recursos

Esta dimensión considera las políticas, procedimientos y prácticas que diseña e implementa el SLEP para gestionar los recursos humanos, financieros y materiales, con el fin de resguardar la adecuada implementación de los procesos educativos en los establecimientos de su dependencia.

### Nivel de desarrollo de las subdimensiones evaluadas

Las siguientes imágenes ilustran el nivel de desarrollo de las subdimensiones evaluadas en esta dimensión, y pretenden presentar de manera sintética la información que se desarrollará en el texto:

#### Gestión de Personas



.....

## Gestión de Recursos educativos y financieros



---

## Gestión de Personas

**El SLEP realiza una adecuada gestión para dar respuesta a los compromisos contractuales con sus funcionarios.** Los distintos actores del Servicio reconocen dificultades asociadas al proceso de instalación de la nueva institucionalidad, sumado a las complejidades de la administración pública en un escenario de restricción presupuestaria producto de la pandemia y a factores propios del SLEP Huasco, entre ellas, dificultades en los procesos de traspaso de funcionarios, el desconocimiento de las primeras jefaturas de algunos procesos administrativos de los departamentos municipales y la inexperiencia en estos mismos procesos del personal proveniente del DAEM. De todas formas, se destaca positivamente que existe consenso en las encuestas aplicadas a directivos, docentes y asistentes de la educación en que el Servicio cumple oportunamente con el pago de sueldos, cotizaciones previsionales y otras asignaciones al personal de los establecimientos, destacándose que los compromisos contractuales con los funcionarios son asumidos con responsabilidad.

**El SLEP ha instalado procesos incipientes de gestión de personas al interior del Servicio y en sus establecimientos.** Desde el SLEP se plantea como un desafío inicial para la gestión de sus establecimientos equilibrar la dotación de personal en relación a los recursos que se reciben a través de las distintas subvenciones, para así dar sustentabilidad financiera al sistema.

En este sentido, algunos actores destacan que se ha logrado disminuir la sobredotación de personal conformando de manera articulada la dotación anual de los establecimientos, lo que ha permitido avanzar paulatinamente hacia una gestión eficaz de los recursos y mejorar indicadores como horas de contratación y cantidad de personal contratado por las distintas subvenciones.

A su vez, con respecto a la dotación del propio Servicio, distintos factores han dificultado lograr la dotación completa de sus funcionarios, entre ellos, la demora en la ratificación de concursos realizados en el periodo de instalación y las restricciones presupuestarias asociadas a la administración del Estado en el contexto de emergencia sanitaria. En este escenario, se destaca que el SLEP ha debido gestionar la contratación de personal con cargo a distintas fuentes de financiamiento para lograr cubrir las funciones de las subdirecciones y departamentos que lo conforman. Además, en el contexto de pandemia ha logrado organizar a sus funcionarios y otorgarles condiciones para asumir sus tareas. Esto es refrendado por el 88% de los funcionarios encuestados, quienes se muestran de acuerdo con que el Servicio les ha provisto de recursos de seguridad, tecnológicos u otros necesarios para dar continuidad a sus labores en las distintas modalidades de trabajo (trabajo presencial, trabajo remoto y sistema de turnos).

Por otra parte, a pesar de que el Servicio ha comenzado a elaborar una política de personas con perspectiva de género que define procedimientos para el reclutamiento, inducción y gestión del desempeño, entre otros, distintos actores perciben que un obstáculo para atraer y retener al recurso humano idóneo es la ausencia de programas de formación y especialización docente en el territorio de Huasco, lo que sumado a condiciones salariales, el costo de la vida en la región y lejanía de algunos establecimientos, afecta especialmente la gestión de reemplazos de docentes de algunas asignaturas y la contratación de profesores especialistas. Estas mismas dificultades limitan las posibilidades de contratar a otros profesionales o especialistas de las distintas áreas y dar continuidad a su labor tanto en los establecimientos como en el nivel central del SLEP.

Al respecto, aunque existen procedimientos definidos al interior del SLEP para seleccionar personal o solicitar reemplazos, los cuales

son reconocidos por el 79% de los directivos encuestados, existe la percepción de que estos no siempre permiten resguardar los estándares de calidad requeridos, y que frente a la ausencia de docentes para cubrir reemplazos es necesario contratar a profesionales de otras áreas que no tienen formación en pedagogía, y de que se incorpora personal que no cumple con las capacidades técnicas requeridas. En este contexto, solo el 57% de los directivos encuestados considera que el SLEP define junto a ellos una política de reemplazos que permite resguardar la continuidad y calidad de los procesos educativos.

Sumado a lo anterior, se observa que un área a fortalecer es la implementación de acciones por parte del Servicio para orientar los procesos de evaluación y retroalimentación del personal de los establecimientos, advirtiéndose que solo el 60% de los directivos encuestados considera que el SLEP orienta y acompaña la definición de criterios y procedimientos para estos procesos.

De igual manera, el propio Servicio reconoce como desafío robustecer la implementación de estos procesos para sus funcionarios, los que, según distintos actores, se encuentran suspendidos por la situación sanitaria, por lo que el desarrollo de instancias de retroalimentación dependería del criterio de cada jefatura. Al respecto, el Servicio elaboró un Reglamento Especial de Calificaciones con procedimientos formales de retroalimentación y gestión del desempeño que, según lo señalado por algunos actores, será difundido próximamente.

En este sentido, un obstaculizador para el desarrollo del recurso humano es la baja articulación entre el Departamento de Gestión de Personas, dependiente de la Subdirección de Administración y Finanzas, y el área de Gestión Formativa, dependiente de la Subdirección de Apoyo Técnico-Pedagógico, además de la baja cantidad de funcionarias asignadas a estas labores en ambas subdirecciones. Todo lo anterior da cuenta de la necesidad de generar iniciativas que permitan reforzar la gestión de las personas, articulando acciones de manera institucional entre los distintos equipos involucrados con el objeto de abordar los desafíos de esta área y del contexto territorial.

**El Servicio ha instalado acciones para fortalecer el desarrollo profesional de los funcionarios del nivel intermedio y de los establecimientos educacionales de su dependencia.** Al respecto, se elabora un Plan de Desarrollo de Competencias para los distintos estamentos, que incluye acciones formativas para el desarrollo profesional de directivos, docentes y asistentes de la educación, las que son complementarias al Plan Local de Formación de cada establecimiento.

A nivel territorial, para identificar las necesidades de perfeccionamiento, el Servicio considera los resultados de aprendizaje, los resultados de la Evaluación Docente y los resultados de una consulta a directivos y docentes. Al respecto, se destaca que las acciones de capacitación definidas con esta información se asocian a las líneas estratégicas del Servicio, vinculándolas con las estrategias de desarrollo de capacidades mediante las redes de mejoramiento y los talleres pedagógicos. Además, para el desarrollo de estas instancias el SLEP establece convenios con universidades, servicios de asesoría, el CPEIP, la DEP y otras instituciones.

En esta línea, en 2020 más de 700 funcionarios se capacitaron a través del Plan de Perfeccionamiento Territorial, destacándose que todos los liceos del territorio y un tercio de las escuelas se capacitaron en el uso de la plataforma Google Classroom para asumir los desafíos de la educación a distancia, gestionándose para ello un convenio con una empresa privada y la DEP. Además, para compartir prácticas pedagógicas en el contexto de pandemia se han realizado distintos *webinars* difundidos por las redes sociales del Servicio.

A su vez, durante el presente año se han desarrollado acciones formativas en el área de lectoescritura, orientación y evaluación formativa, además del desarrollo de los Planes de Superación Profesional (PSP) en el contexto de la Evaluación Docente. Específicamente, para los equipos directivos y técnicos estas se han focalizado en el fortalecimiento de capacidades técnicas para llevar a cabo procesos de observación y retroalimentación de las prácticas pedagógicas, lo que es coherente con los objetivos estratégicos del Servicio y la ENEP. Al respecto, el 70% de los equipos directivos

encuestados considera que el SLEP realiza junto a ellos la identificación de necesidades de formación y acciones de desarrollo profesional oportunas.

No obstante, un obstáculo de la gestión de estas acciones son las dificultades para establecer convenios que permitan cursar especialidades en asignaturas específicas, educación especial o programas para la formación de docentes del área TP, como se explicó en el punto anterior, debido a la baja presencia en el territorio de programas específicos del área de educación.

Por su parte, respecto del personal del nivel intermedio, el Servicio elaboró un Plan Trianual de Capacitación que definió focos o temas a mediano plazo, los que son sancionados por el comité bipartito de capacitación y se operacionaliza a través del Plan Anual. En este contexto, cada jefatura define las acciones o temáticas de capacitación específicas para su equipo, en consulta con los propios funcionarios, y el SLEP distribuye recursos de manera equitativa entre las subdirecciones y áreas para financiarlas. En este sentido, se han realizado distintos cursos sobre procedimientos de la administración pública y el área técnico-pedagógica ha cursado diplomados a través de convenios con centros de liderazgo y universidades. Esto es refrendado por el 88% de los funcionarios encuestados, quienes se muestran de acuerdo con que el SLEP gestiona instancias de formación continua o perfeccionamiento que contribuyen a mejorar sus capacidades.

A pesar de lo anterior, una oportunidad de mejora es la necesidad de robustecer las instancias de desarrollo profesional para los funcionarios, ampliando la oferta programática a través de convenios con instituciones de presencia nacional y que no impliquen una inversión de recursos financieros. Asimismo, el propio Servicio se plantea el desafío de desarrollar procesos de evaluación de las instancias de capacitación y su impacto en la gestión del SLEP.

**El Servicio ha gestionado incipientes acciones para favorecer el clima laboral.** Desde el Servicio se reconoce que las dificultades experimentadas durante el proceso de instalación, tales como las objeciones a los concursos realizados, los cuestionamientos a los procedimientos administrativos,

las dificultades en el trato por parte algunas jefaturas anteriores y la distribución de las subdirecciones y departamentos del SLEP en distintas instalaciones, han implicado desafíos para el desarrollo de un clima laboral positivo, el que según la percepción de distintos actores ha ido mejorando a partir de la llegada del actual director ejecutivo y la gestión de acciones de asesoría con la Mutual de Seguridad y algunas iniciativas de capacitación en el área de liderazgo.

En este contexto, el 71% de los funcionarios encuestados considera que en el SLEP existe un clima laboral positivo que permite la colaboración y el apoyo entre las distintas unidades y funcionarios, observándose que esta valoración disminuye a un 63% entre las jefaturas o encargados de áreas o departamentos. Por otra parte, respecto de la situación sanitaria, el 67% de los funcionarios considera que el Servicio ha desarrollado acciones para atender su bienestar socioemocional, observándose un espacio de crecimiento en esta área. De igual manera, distintos actores reconocen que es necesario avanzar en el conocimiento del trabajo que realiza cada área o unidad, así como en instancias de articulación entre ellas para lograr un clima de colaboración efectiva que favorezca la asunción de responsabilidades compartidas y la gestión institucional.

## Gestión de Recursos Educativos y Financieros

**El Servicio ha implementado mejoras en la adquisición y entrega de recursos educativos.** En el contexto de emergencia sanitaria, el Servicio ha buscado alternativas que le permitan enfrentar los desafíos de la educación a distancia en un contexto de restricciones presupuestarias propias de la administración pública. De esta manera, en agosto de 2020 se inicia la entrega de más de cinco mil tablets a estudiantes de educación básica, además de la adquisición de siete mil simcards para asegurar la conectividad de estudiantes y docentes de distintos niveles educativos. Aun así, se observa un bajo nivel de acuerdo respecto de la gestión oportuna de recursos, observándose que solo el 25% de los directivos encuestados considera que el SLEP ha gestionado oportunamente los recursos educativos, tecnológicos u otros necesarios para que los establecimientos continúen desarrollando su labor educativa. Favorablemente, esta percepción mejora frente a la gestión de apoyos oportunos para detectar y resolver las necesidades o dificultades de los estudiantes para acceder a los recursos de enseñanza, relacionados con el manejo de medios tecnológicos, la conexión a internet o la entrega material impreso de las clases, observándose que el 60% de los directivos, docentes y asistentes de la educación encuestados se muestran de acuerdo con esta afirmación.

De igual manera, se observa que el Servicio ha gestionado la adquisición de recursos y elementos de seguridad, higiene y sanitización de los establecimientos para el retorno a clases presenciales, definiendo además protocolos y responsables de administrarlos. No obstante, algunos actores advierten que existe poca claridad de los procedimientos para asignar y rendir el gasto de estos elementos de seguridad e higiene en las distintas unidades educativas y de la forma en que la compra de estos implementos afecta el presupuesto disponible para otras adquisiciones. En efecto, durante la visita se observa que la gestión presupuestaria del Servicio es una temática que aún una parte importante de los directivos y docentes desconocen o les genera confusión. Al respecto, solo el 51% de los directivos encuestados está de acuerdo con que el SLEP mantiene

canales de comunicación eficientes para la resolución de problemas y la toma de decisiones sobre temas administrativos y financieros.

**El SLEP requiere reforzar la comunicación con los equipos directivos y comunidades respecto de la gestión y procedimientos para la administración financiera.** Para favorecer la gestión de recursos asociados a los PME, en 2021 el SLEP implementa un proceso de gestión de solicitudes a través de una carpeta compartida con los establecimientos en Google Drive y la elaboración de fichas con distintos tipos de requerimientos, los que fueron validados por los asesores de la UATP y derivados a la Subdirección de Administración y Finanzas, logrando gestionar de manera anticipada estas solicitudes. No obstante, a pesar de este proceso y de la existencia de recursos financieros provenientes de la Subvención Escolar Preferencial (SEP), no fue posible adquirir todos los recursos contemplados por los distintos establecimientos, como consecuencia de los gastos en que se incurrió para asumir la emergencia sanitaria y de las restricciones que establece el marco presupuestario de los servicios.

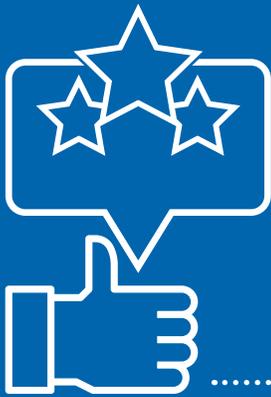
En este contexto, si bien se ha avanzado en la entrega de reportes con los recursos disponibles para cada establecimiento, las comunidades no logran comprender la lógica de la administración pública y por qué pese a contar con los recursos financieros no pueden resolverse sus solicitudes, sumado a la percepción de que existe una demora en la tramitación y baja comunicación respecto del estado de avance de estas.

De esta manera, se reconoce como un desafío para el SLEP avanzar en la ejecución presupuestaria del Servicio y de subvenciones específicas como la SEP, logrando mejorar el tiempo de respuesta en la adquisición de recursos y su entrega más oportuna a los establecimientos educacionales. En la misma línea, se reconoce que es necesario reforzar la comunicación con los equipos directivos y comunidades para clarificar las dudas, favorecer la comprensión de las complejidades y especificidades de los procesos de adquisición de recursos y la administración financiera de una institución pública.

**El SLEP ha avanzado en proyectos de conservación, mantención y mejoramiento de la infraestructura de los establecimientos.** En el área de infraestructura, en 2020 se gestionan 24 proyectos de conservación y mejora de la infraestructura, pese a las complejidades que implica desarrollar estos proyectos en los que intervienen distintos organismos y que tienen una serie de procedimientos y requisitos que cumplir. En este contexto se han definido proyectos de reposición, mejoras en condiciones sanitarias o de sustentabilidad energética que beneficiaran a un poco más de la mitad de la matrícula del SLEP. Además, para definir la planificación de estos proyectos se considera en primer término aquellos establecimientos que están más deteriorados porque no se habían desarrollado proyectos de inversión y otros factores como la concentración de matrícula, o que por condiciones de aislamiento geográfico no se habían realizado mejoras, evaluando la viabilidad de su ejecución en el mediano plazo.

En este contexto, algunos actores destacan el involucramiento de las comunidades educativas en la definición de sus proyectos y sus características, no obstante, desde el SLEP se reconoce la necesidad de generar mayor comunicación con las comunidades respecto de las distintas etapas que se deben cursar para concretar estos proyectos, así como el estado de avance de las gestiones realizadas en las distintas etapas que se deben cursar para concretar estos proyectos.

Cabe señalar también que se han realizado licitaciones para gestionar servicios de reparaciones menores, aseo y sanitización para todos los establecimientos, además de entregarles a estos un fondo fijo por concepto de “caja chica”. No obstante, el Servicio reconoce que se han realizado acciones más reactivas y que este año se debe elaborar un plan general de mantenciones que permita resolver distintas necesidades. En este contexto, el 56% de los directivos encuestados está de acuerdo con que el SLEP cuenta con encargados de verificar las condiciones de mantenimiento y resolver oportunamente las solicitudes de reparación de infraestructura o equipamiento de los establecimientos.



Capítulo 2:  
Recomendaciones

## **Establecer relaciones de colaboración que permitan atender ámbitos de mejora en la gestión institucional.**



Para lograr los objetivos de la Nueva Educación Pública se requiere del trabajo colaborativo de los distintos departamentos y unidades que conforman el SLEP, así como de una vinculación permanente, tanto con los establecimientos de su dependencia como con los órganos de gobernanza. En esta línea, se transforma en un desafío para el Servicio generar una estrategia territorial que le permita fortalecer el trabajo colaborativo para avanzar en el desarrollo de acciones conjuntas, implementar intervenciones consensuadas ante las diversas problemáticas o necesidades que deba abordar en la gestión institucional. Para ello, esta recomendación propone acordar estrategias específicas que favorezcan la colaboración entre los distintos equipos y unidades del SLEP

1. Definir estrategias de trabajo colaborativo junto a los líderes de equipos al interior del SLEP.

En primera instancia, se propone convocar a una reunión ampliada a todas las jefaturas y encargados de las áreas del Servicio con el objeto de evaluar las necesidades de apoyo para implementar reuniones basadas en el trabajo colaborativo. En esta instancia, se sugiere reflexionar sobre los estilos de liderazgo presentes en la institución y estrategias colaborativas susceptibles de ser implementadas en el Servicio.

Además, se sugiere definir un equipo de trabajo que aborde el tema en profundidad y que proponga distintas estrategias para fortalecer la colaboración, por ejemplo, el desarrollo de capacitaciones o autocapacitaciones, la definición de formas de organizar reuniones o distribuir el liderazgo y las tareas. Posteriormente, acordar de forma conjunta las estrategias de trabajo colaborativo que se implementarán en el Servicio. A modo de ejemplo, se podría considerar las siguientes estrategias para favorecer la reflexión y discusión de los equipos en instancias de trabajo colaborativo:

			
	Círculo de puntos de vista	Conectar - Ampliar-Desafiar	Rondas sucesivas de conversación (Café Mundial)
Objetivo	Explorar un tema desde diversas perspectivas.	Atar ideas y reflexionar colaborativamente en la búsqueda de nuevos desafíos.	Crear redes de conversación en un torno a un tema determinado favoreciendo la interacción y la reflexión.
Descripción	Permite ampliar la perspectiva sobre un tema y sobre otros puntos de vista al conectarse con otros y sus maneras de pensar, por medio de la representación de distintos roles asumidos por los participantes.	Permite facilitar el pensamiento colectivo de los participantes al conectar la nueva información con lo ya conocido, ampliar la información colaborativamente y visualizar nuevos desafíos.	Permite promover la creación de redes de diálogo colaborativo al interior de una comunidad, basadas en grupos rotativos de conversación para generar ideas, acuerdos o caminos de acción innovadora.
sentido de la actividad	"Tomar la voz" de diferentes actores o perspectivas involucradas en un tema, y considerarlas para ampliar el análisis y observar otras aristas respecto de un contenido pedagógico o de aspectos relevantes en la gestión del establecimiento.	Estimular la reflexión colectiva respecto de un tema, buscando ampliar los conocimientos de los participantes al encontrar ideas conectadas y pudiendo visualizar colaborativamente nuevos desafíos.	Se espera que todos los integrantes de la comunidad puedan reflexionar y aportar en cada una de las sub-temáticas definidas, logrando generar discusiones, ideas y consensos e integrar en un momento final.
Tiempo	Al menos 45 minutos.	Al menos 45 minutos.	2 horas de trabajo.

(Tomado de Mineduc, 2019, página 11)

## Preguntas orientadoras

### Para reflexionar entre las jefaturas:

- ¿Qué conocimientos y habilidades despliegan para liderar de forma colaborativa sus equipos de trabajo?, ¿se hace uso de estrategias específicas para generar colaboración?
- ¿Qué acciones o prácticas existen en el Servicio para promover el trabajo colaborativo como cultura institucional?, ¿qué obstaculizadores se presentan para llevar esto a cabo?, ¿cómo se pueden superar?
- ¿Qué necesidades se visualizan al interior de los equipos para realizar un trabajo articulado?
- ¿Qué funcionarios del Servicio conocen sobre estrategias de trabajo colaborativo a fin de que pueda ser quien capacite a encargados y jefaturas?
- ¿Se han identificado y difundido buenas prácticas de trabajo colaborativo en el Servicio?

### Para definir estrategias:

- ¿Qué estrategias permitirían facilitar las relaciones de colaboración entre los equipos del SLEP?
- ¿Qué estrategias de trabajo se implementarán al interior del Servicio para generar una cultura de trabajo colaborativo?

## 2. Elaborar un plan que permita establecer focos de mejora, equipos de trabajo interdisciplinarios y el despliegue de estrategias para el trabajo colaborativo.

Se sugiere convocar una nueva reunión con jefaturas y otros funcionarios para determinar las problemáticas a resolver en el corto y mediano plazo por la institución. Se propone abordar, por ejemplo:

- La comunicación y difusión de las iniciativas que lleva a cabo el SLEP, tanto para funcionarios como para las comunidades educativas.

- La definición conjunta de las funciones y responsabilidades al interior de los equipos y entre las unidades para una gestión articulada.

Adicionalmente, definir los líderes de trabajo por cada tema a abordar, así como los funcionarios que integrarán cada equipo y las instancias de reunión y trabajo conjunto. Posteriormente, una vez reunido cada equipo de trabajo, se debe generar un plan conjunto que guíe la intervención en las temáticas seleccionadas, especifique las estrategias de colaboración a implementar y considere las condiciones necesarias para llevar a cabo un trabajo conjunto en estos equipos (tiempos, espacios, recursos y roles que tendrá cada integrante, entre otros).

Por último, definir responsables de difundir a la comunidad educativa los planes de trabajo y temáticas a resolver por cada equipo, con el propósito de fortalecer y mantener una comunicación fluida con ellos. Otra alternativa para viabilizar esta iniciativa es incorporándola como acción en el plan de comunicación del Servicio.

### Preguntas orientadoras

#### Para definir las temáticas a priorizar:

- ¿Qué necesidades o problemáticas deben ser abordadas en el corto y mediano plazo?
- ¿Qué condiciones deben existir al interior del SLEP para que se genere un trabajo colaborativo?

#### Para definir equipos de trabajo:

- ¿Quiénes liderarán los equipos de trabajo?
- ¿Qué funcionarios o actores educativos deben ser convocados a cada equipo de trabajo?
- ¿Cuáles serán las metas u objetivos compartidos de los equipos?
- ¿Qué estrategias de colaboración se implementarán en las reuniones?

- ¿Qué roles y responsabilidades tendrá cada integrante del equipo (facilitador, responsables, consultor técnico, secretario de actas, etc.)?
- ¿En qué instancias se realizará este trabajo?, ¿es factible implementar instancias presenciales, virtuales o mixtas?

Para difundir las temáticas abordadas y los equipos de trabajo conformados:

- ¿Qué y cómo se informará a los funcionarios del Servicio y los establecimientos de estos hitos de trabajo colaborativo?

### 3. Evaluar el plan de trabajo y el funcionamiento de los equipos.

Se sugiere definir instancias que permitan hacer seguimiento a la implementación de esta modalidad de trabajo y la ejecución de las acciones diseñadas. En este sentido, es importante generar espacios para conocer la percepción de los diversos actores que conformaron los equipos y evaluar la implementación de las iniciativas planificadas, de modo de generar mejoras y consolidar aquellas prácticas que favorecen el buen funcionamiento de los equipos. Esto se puede realizar a través de la aplicación de encuestas o entrevistas grupales acotadas que permitan recoger esta información.

#### Preguntas orientadoras

Para conocer la percepción de los actores respecto de las estrategias de trabajo colaborativo:

- ¿Las reuniones se desarrollaron en un ambiente de confianza donde todos tuvieron las mismas oportunidades de ser escuchados?
- ¿Mejóro el intercambio de ideas y experiencias, y la consideración de diferentes puntos de vista para resolver problemas?
- ¿Todos quienes participaron en los equipos compartieron la responsabilidad por el logro de la meta común?

- ¿Se han desarrollado habilidades de comunicación al interior de los equipos, que les permitan colaborar de manera armónica?

Para evaluar los resultados de las estrategias:

- ¿Quiénes serán los encargados de evaluar los resultados?
- ¿De qué forma y cada cuánto tiempo se evaluarán los resultados?
- ¿Qué información nos permitirá identificar si el trabajo colaborativo ha avanzado o resuelto los problemas identificados?, ¿qué elementos de las estrategias implementadas es necesario ajustar?
- ¿Cómo se compartirán estos resultados al interior del Servicio?

.....  
Herramientas y material de consulta

Mineduc (2019): Herramientas para equipos directivos: Promoviendo la innovación pedagógica y el trabajo colaborativo entre docentes.

**Disponible en:**

<https://liderazgoescolar.mineduc.cl/innovacion-y-trabajo-colaborativo/>

Herramienta 1: El desafío de construir una cultura escolar de colaboración e innovación.

**Disponible en:**

[https://drive.google.com/file/d/1YLYeTKX7En\\_uXe1d4BoQYULIUuhMwyHL/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1YLYeTKX7En_uXe1d4BoQYULIUuhMwyHL/view?usp=sharing)

Herramienta 2: Taller de autoevaluación.

**Disponible en:**

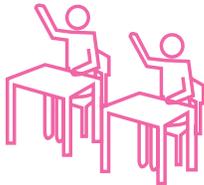
[https://drive.google.com/file/d/1J6\\_Ope4e-XfXTfvcNXVMUF20aQUkEPc0/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1J6_Ope4e-XfXTfvcNXVMUF20aQUkEPc0/view?usp=sharing)

Herramienta 8: Desarrollando el hábito de colaborar en la comunidad escolar.

**Disponible en:**

<https://drive.google.com/file/d/1kuOUwSjmho9OyKioKzfdAxWxjsvMFsEW/view?usp=sharing>  
.....

## Fortalecer el desarrollo de las iniciativas de evaluación formativa.



Dado que el Servicio releva en sus planes de acompañamiento a los establecimientos educacionales un objetivo relacionado con la implementación de estrategias de evaluación formativa de los aprendizajes, es fundamental que el SLEP cuente con información respecto de las prácticas y acciones que permiten a los y las docentes retroalimentar el desempeño de los estudiantes, reconocer sus logros y entregar información para mejorar continuamente su aprendizaje, así como las necesidades de apoyo o mejora de dichas prácticas. Por ello, esta recomendación propone levantar información a nivel territorial y construir colaborativamente, con las comunidades educativas, acciones que permitan fortalecer dichas prácticas.

1. Realizar un diagnóstico sobre prácticas, estrategias o acciones de evaluación formativa que desarrollan los y las docentes.

En primer lugar, se sugiere levantar información sobre las prácticas de evaluación formativa que han desarrollado los y las profesoras del Servicio en el contexto de emergencia sanitaria, en instancias como talleres pedagógicos, asesorías directas y redes de mejoramiento. Luego, se recomienda organizar la información recogida identificando con precisión las estrategias utilizadas por los docentes para:

- Compartir los objetivos de aprendizaje y sus criterios de logro.
- Diseñar y realizar actividades que permitan evidenciar el aprendizaje.

- Retroalimentar efectiva y oportunamente.
- Dar oportunidades para la autoevaluación y coevaluación.

Posteriormente, se recomienda analizar la información recolectada en conjunto con directivos y docentes, identificando prácticas efectivas, sus facilitadores y obstaculizadores, así como reconocer los nudos críticos de cada nivel educativo, modalidad de enseñanza o tipo de establecimiento. Ello con la finalidad de definir, en una siguiente etapa, apoyos específicos a los equipos directivos y docentes para la mejora permanente de estas prácticas.

En este ámbito, se puede considerar la experiencia que el nivel de educación parvularia tiene respecto de estrategias de evaluación formativa, como la observación, la recolección de evidencias y la retroalimentación de los procesos de aprendizaje de niñas y niños, compartiendo estas prácticas al interior del propio Servicio y promoviendo el intercambio y la colaboración con otros niveles, por ejemplo, a través del trabajo en red.

### Preguntas orientadoras

#### Para trabajar con equipos directivos y técnicos:

- ¿Qué prácticas de evaluación formativa están desarrollando los profesores?
- ¿Los y las docentes diseñan las actividades pedagógicas considerando la elaboración de indicadores de evaluación, criterios de logro o rutas de aprendizaje?
- ¿Las actividades pedagógicas implementadas permiten recoger evidencias de los aprendizajes de las y los estudiantes? Por ejemplo: ¿realizan preguntas abiertas y reflexivas?, ¿promueven el diálogo pedagógico y entre estudiantes?, ¿dan espacios para pensar las respuestas antes de responder?, ¿promueven la argumentación de sus estudiantes?
- ¿Cómo se recolectan y sistematizan estas evidencias?
- ¿Cómo retroalimentan los profesores el desempeño de sus estudiantes? Por ejemplo: ¿entregan información precisa para mejorar y utilizan los errores como oportunidad de mejora?

- ¿Cómo promueven los profesores la autoevaluación y la coevaluación entre sus estudiantes?

Para responder a lo anterior:

- ¿El SLEP y los equipos directivos cuentan con suficiente información sobre estas prácticas o necesitan recolectar nueva información?

## 2. Diseñar colaborativamente una propuesta territorial de evaluación formativa.

Una vez que el Servicio analice e identifique las iniciativas de evaluación formativa que implementan los equipos docentes en los establecimientos de su dependencia, se recomienda elaborar un plan de difusión de buenas prácticas que defina instancias sistemáticas de intercambio y desarrollo profesional sobre las prácticas y estrategias identificadas a través de las distintas redes de trabajo pedagógico conformadas por el Servicio. De igual manera, se sugiere al SLEP definir instancias de apoyo específico a equipos directivos o docentes que lo requieran, a través de la estrategia de asesoría directa.

De esta manera, el plan debe considerar instancias de desarrollo profesional o autocapacitación en el uso de estrategias e instrumentos como rúbricas, listas de cotejo, formato de preguntas, cuadros comparativos, mapas mentales y conceptuales, actividades de representación y explicación, debates, tickets de salida, señales de aprendizaje, trabajo en equipo y otros, que permitan evidenciar, retroalimentar y promover el aprendizaje metacognitivo de los estudiantes.

A su vez, se sugiere construir colaborativamente con los equipos directivos instrumentos que permitan acompañar el trabajo docente en este ámbito. Para ello, se propone incorporar en las pautas de observación y acompañamiento en aula indicadores que den cuenta de las estrategias de evaluación formativa, y que permitan retroalimentar a los profesores para definir en conjunto con ellos acciones de mejora cuando corresponda.

En este ámbito, el Servicio puede utilizar el modelo de acompañamiento en aula que promueve actualmente, incluyendo esta temática como un foco a nivel territorial y definiendo que prácticas o estrategias se observarán.

Por ejemplo, los equipos directivos pueden comenzar observando qué instrumentos, preguntas u otras acciones utilizan los docentes para explicar los Objetivos de Aprendizaje, o bien, con cuánta claridad y precisión explican los niveles de desempeño y si utilizan rúbricas que comparten con los estudiantes. Posteriormente, se puede continuar observando las actividades que desarrollan los y las docentes para recoger información sobre el aprendizaje, identificando qué tipo de preguntas realizan, si estas promueven la argumentación por parte de los estudiantes y si permiten que estos descubran sus errores.

En este contexto, es importante que el servicio identifique las necesidades de mejora en el proceso de acompañamiento que realizan los equipos directivos para promover acciones territoriales o específicas que permitan fortalecer las capacidades de estos equipos, y con ello fortalecer las prácticas de aula.

### Preguntas orientadoras

#### Para analizar con los equipos directivos y técnicos:

- ¿Qué prácticas de evaluación formativa se promoverán a nivel territorial?
- ¿Qué apoyos necesitan los docentes para implementarlas?
- ¿Qué apoyos necesitan los equipos directivos para retroalimentar a sus docentes?
- ¿Cómo se incorporará a las pautas de observación y acompañamiento docente la temática de la evaluación formativa?
- ¿Cómo compartir las buenas prácticas de evaluación formativa en el territorio?
- ¿Qué instancias de desarrollo profesional implementará el SLEP para el mejoramiento continuo de las prácticas de evaluación formativa?

---

## Herramientas y material de consulta

Agencia de Calidad de la Educación (2017): Guía de uso evaluación formativa Evaluando clase a clase para mejorar el aprendizaje.

**Disponible en:** [https://drive.google.com/file/d/1dxvJi71ZuYj9a\\_urnfl7789wdgR5UWoD/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1dxvJi71ZuYj9a_urnfl7789wdgR5UWoD/view?usp=sharing)

Mineduc, UCE. Educarchile (s/a) Evaluación formativa en el aula: orientaciones para directivos.

**Disponible en:**  
[https://drive.google.com/file/d/1M3GPfo3HCKXk1f48IM5hTymIMP\\_Ha6VT/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1M3GPfo3HCKXk1f48IM5hTymIMP_Ha6VT/view?usp=sharing)

Mineduc. Portal Currículum nacional: Evaluación.

**Disponible en:**  
<https://www.curriculumnacional.cl/portal/Documentos-Curriculares/Evaluacion/>

Recursos evaluación formativa.

**Disponibles en:**  
[https://drive.google.com/drive/folders/1VZ8PB-hIH4iHwTY\\_8eITfMYOgdglealM?usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/1VZ8PB-hIH4iHwTY_8eITfMYOgdglealM?usp=sharing)

---

## Fortalecer la implementación de las iniciativas para el monitoreo de los aprendizajes.



Para avanzar en la mejora de los aprendizajes es necesario realizar un monitoreo oportuno y sistemático de lo que están aprendiendo los estudiantes, considerando para ello el levantamiento, análisis y sistematización de información que permita identificar las brechas y las necesidades de estos en el territorio. En este sentido, esta recomendación propone que el Servicio desarrolle un sistema que le permita identificar las acciones que están realizando los establecimientos de su dependencia, con el objeto de definir prácticas comunes que permitan consolidar información a nivel territorial y, a su vez, entregar apoyos a aquellas comunidades educativas que lo requieran.

### 1. Identificar las acciones que desarrollan los establecimientos para el monitoreo de los aprendizajes.

En primer lugar, se sugiere identificar los métodos o procedimientos utilizados para recoger información del logro de los aprendizajes en cada comunidad educativa. Luego, identificar espacios de mejora donde sugerir prácticas o estrategias para la sistematización y el análisis de datos que permitan tomar decisiones pedagógicas pertinentes de acuerdo a sus hallazgos.

Para identificar la información que se monitorea, se sugiere que en las reuniones de asesoría técnica o en las instancias de trabajo en red, junto a los equipos docente y directivo, se analicen distintos ejemplos de los sistemas de registro, informes, planillas u otros instrumentos que utilicen los establecimientos para el

monitoreo de los aprendizajes, observando qué tipo de información obtienen. Por ejemplo, niveles de logro o indicadores de evaluación de los OA priorizados, resultados educativos y nivel de desempeño, habilidades de pensamiento, actitudes y valores. Para esto es importante definir un número acotado de sesiones, responsables de coordinar y liderar el trabajo de análisis, además de los encargados de sistematizar la información revisada.

### Preguntas orientadoras

Para trabajar con equipos directivos y técnicos:

- ¿Qué prácticas implementan los establecimientos para monitorear los aprendizajes?
- ¿Qué instrumentos, matrices, planillas o programas utilizan los establecimientos para monitorear los aprendizajes?
- ¿Los instrumentos utilizados por los establecimientos y el SLEP permiten cuantificar los niveles de logro de aprendizaje de los estudiantes?
- ¿Qué información analizan los establecimientos para evaluar los aprendizajes de los estudiantes? Por ejemplo, indicadores de logro, resultados educativos y productos de los estudiantes.
- Considerando todo lo anterior, ¿cuáles son las necesidades de apoyo que se identifican?

## 2. Diseñar una estrategia territorial de monitoreo de los aprendizajes.

Una vez realizado el diagnóstico sobre la información que se monitorea y los métodos para sistematizarla, se sugiere identificar colaborativamente con equipos directivos aquellos procedimientos que faciliten el análisis de información, la mejora o la construcción de nuevos instrumentos como planillas, matrices u otros métodos que faciliten la sistematización y análisis de esta información para, en instancias posteriores, compartirlos a nivel territorial y así ir

generando una cultura del monitoreo de los aprendizajes con instrumentos conocidos y valorados por todos.

En este ámbito, es importante acordar con los establecimientos qué aspectos del aprendizaje se van a sistematizar, por ejemplo, niveles de desempeño en los productos de los estudiantes, como textos escritos, exposiciones, representaciones y ejercitación, o bien, la frecuencia de logro o cantidad de estudiantes en un determinado nivel o categorías de suficiencia, insuficiencia, etc. Esto con el objeto de definir categorías de análisis comunes para los establecimientos del territorio, que consideren, por ejemplo, los ejes curriculares de las asignaturas y habilidades de pensamiento o niveles de desempeño basales para realizar acciones de nivelación de aprendizajes. Asimismo, se sugiere definir colaborativamente los procedimientos y la periodicidad con que esta información será analizada y las instancias en que se definirán las estrategias o remediales para el mejoramiento sostenido de los aprendizajes.

Una vez acordados estos criterios, el SLEP puede consolidar la información reportada por los establecimientos por nivel, asignatura, modalidad de enseñanza u otros, y en función de estos resultados proyectar el panorama territorial respecto a los desempeños y aprendizajes del estudiantado, y acordar acciones para la nivelación y superación de las brechas identificadas a nivel territorial. Para esto se recomienda al área de monitoreo y seguimiento de resultados definir responsables, tiempos e instancias de trabajo para concretar lo recomendado.

### Preguntas orientadoras

- ¿Qué prácticas se acordarán para monitorear los aprendizajes?, ¿Mediante qué instrumentos se sistematizará esta información?
- ¿Qué prácticas permiten al SLEP sistematizar la información a nivel territorial?
- ¿Qué acciones se promoverán en los establecimientos para abordar la mejora y nivelación en los aprendizajes de los estudiantes?

- ¿Qué acciones desarrollará el SLEP para apoyar estos procesos?, ¿qué acciones realizará el SLEP para aquellos establecimientos o equipos que requieran más apoyos?

---

### Herramientas y material de consulta

Agencia de Calidad de la Educación (2021): Modelo de uso de datos para el mejoramiento escolar. Paso a paso trabajamos con los datos.

**Disponible en:**

<https://drive.google.com/file/d/1JwTvL6klhNNOroVfD3KTwhGuJR3I6oom/view?usp=sharing>

Mineduc. CPEIP, Portal DocenteMás: Evaluación y Monitoreo.

**Disponible en:**

<https://www.docentemas.cl/pages/desarrollo-profesional-docente/evaluacion-y-monitoreo>

Recurso: Evaluación y Monitoreo

**Disponible en:**

<https://drive.google.com/file/d/1ffVJK6DB--KPjDXDLHpaOPyH3ZkIsZm7/view?usp=sharing>

Recurso: Usando los resultados para mejorar los aprendizajes.

**Disponible en:**

[https://drive.google.com/file/d/1\\_HSza9Sg0tcJWIMKEzime9beHFO\\_zx7m/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1_HSza9Sg0tcJWIMKEzime9beHFO_zx7m/view?usp=sharing)

---

## Promover la Formación Ciudadana en los establecimientos del territorio



Para avanzar en el fortalecimiento de la educación pública se requiere del compromiso de todas las comunidades educativas, pero también de una propuesta desde el SLEP que promueva en los jardines infantiles, escuelas y liceos del territorio instancias de encuentro y oportunidades de aprendizaje que permitan que niños, niñas y jóvenes se formen como personas integrales, con pensamiento crítico, capaces de construir una sociedad basada en el respeto y la cooperación. En este marco, esta recomendación propone el diseño e implementación de una estrategia que permita al estudiantado participar de procesos formativos –curriculares y extraprogramáticos– cuyo centro sea la búsqueda del bien común. Esto en línea con uno de los objetivos estratégicos del Servicio, que dice relación con mejorar los proyectos educativos de los establecimientos para asegurar el desarrollo socioemocional de sus estudiantes, la formación ciudadana y las habilidades del siglo XXI.

En este contexto, se propone la generación de un Plan de Formación Ciudadana que mire toda la experiencia escolar como una oportunidad para el desarrollo integral, por tanto, la acción formativa debe verse reflejada no solo en la implementación del currículum, sino también en la cultura escolar, en las interacciones, rutinas, exigencias cotidianas y relaciones humanas en general, que modelan de manera explícita o implícita la formación espiritual, ética, social, afectiva y física del estudiantado. Este plan debe ser asumido de manera transversal en las asignaturas, espacios en clases, en las actividades recreativas y extraprogramáticas, en los

consejos de curso, en las celebraciones, en las relaciones cotidianas y en las situaciones de conflicto, entre otros.

### 1. Definir instancias de trabajo articulado para promover la Formación Ciudadana en los establecimientos del territorio.

El propósito de estas instancias es que los equipos de Convivencia Escolar, de Vinculación y Participación Territorial y profesionales de la UATP con experiencia en el área reflexionen conjuntamente respecto de qué entienden por formación ciudadana y cómo pueden promoverla para generar un discurso común que les permita orientar el trabajo tanto al interior del SLEP como con las comunidades educativas. Paralelamente, se busca puedan discutir sobre la participación estudiantil; las actividades curriculares y extracurriculares en donde se pueda trabajar las temáticas relacionadas; y la construcción del perfil de ciudadanas y ciudadanos que el SLEP aspira a formar.

#### Preguntas orientadoras

##### Para ser trabajadas por el equipo SLEP:

- ¿Cuál es el perfil del estudiante que esperan desarrollar en los establecimientos?, ¿y a nivel territorial?
- ¿En qué áreas o actividades el SLEP está interviniendo para avanzar en este perfil del estudiante?
- ¿Se considera importante promover las instancias de participación en las escuelas y liceos?
- ¿Cómo ha sido hasta ahora la participación del estudiantado en los establecimientos del territorio?
- ¿Qué iniciativas podrían surgir para fortalecer los valores democráticos y la participación del estudiantado?
- ¿Qué necesita realizar el SLEP para avanzar en una estrategia territorial de formación ciudadana?

- ¿Cómo se puede garantizar la transversalidad de la formación ciudadana en las actividades escolares y extraprogramáticas?
- ¿Sabemos de buenas prácticas que se estén realizando en los establecimientos, relacionadas a la formación ciudadana?, ¿qué podemos aprender de ellas?

Se sugiere sistematizar la reflexión y acuerdos tomados, en un documento que sirva de insumo para el trabajo de diseño de la propuesta.

## 2. Diagnosticar el estado de la formación ciudadana con las comunidades educativas.

Se propone realizar instancias de diagnóstico y levantamiento de información respecto de la temática con las comunidades educativas, mediante encuestas o reuniones de trabajo virtuales y/o presenciales, con directivos, profesores encargados, docentes, encargados de convivencia, asistentes de la educación y educadoras de párvulos. Asimismo, analizar y sistematizar la información para socializarla con las comunidades y organizar un calendario de trabajo para elaborar la propuesta.

### Preguntas orientadoras

#### Para trabajar con directivos, docentes y asistentes:

- ¿Qué se espera del estudiantado en los establecimientos del SLEP?
- ¿En qué áreas o actividades se espera que los estudiantes participen?
- ¿Qué acciones realizan los establecimientos para promover la formación ciudadana?
- ¿Qué instancias de participación estudiantil existen en los establecimientos?
- ¿Qué apoyos esperan los establecimientos del SLEP en el área de formación ciudadana?

- ¿Se fomenta en los estudiantes la valoración de la diversidad social y cultural del país?
- ¿Cómo lograr la transversalidad de la formación ciudadana en el currículum?
- ¿Cómo incluir el tema de formación ciudadana en las distintas áreas de gestión?
- ¿Cuáles son las creencias de las comunidades educativas respecto a la formación ciudadana y qué brechas existen respecto a lo que se señala en la literatura y la ley 20 911?

Además, es imprescindible involucrar al estudiantado en este levantamiento de información y posterior definición de estrategias, por lo que se propone implementar una mesa de trabajo con los centros de estudiantes de los establecimientos del Servicio, pero también con las directivas de cursos en los establecimientos de educación básica para conocer su percepción respecto del tema, idear con ellos formas de levantar la opinión de sus compañeros y compañeras, así como sus intereses y expectativas en esta área.

Del mismo modo, para trabajar la temática con niños y niñas en los jardines infantiles y niveles de transición de las escuelas, se sugiere realizar diferentes actividades y juegos colaborativos grupales, en los cuales los párvulos puedan disfrutar estar juntos, expresar opiniones y respetar las normas y reglas acordadas, recogiendo su percepción de cómo pueden resolver conflictos cotidianos y en qué decisiones les gustaría participar (áreas de juego, elección de recursos o materiales educativos y organización de espacios o actividades).

### Preguntas orientadoras

Para ser trabajadas con el estudiantado:

- ¿Qué creen que es la formación ciudadana?
- ¿Se sienten parte de su escuela/ liceo?
- ¿Se realizan actividades para promover el compromiso con el entorno?

- ¿Se habla de problemas sociales en el establecimiento?
- ¿Cuáles son sus expectativas de participación?
- ¿Cómo se fomenta la valoración de la diversidad social y cultural en el establecimiento?
- ¿Qué debería hacer el SLEP para promover la formación ciudadana en sus establecimientos?

**Para ser trabajadas con los centros de estudiantes:**

- ¿Qué significa para ustedes ser ciudadanos?
- ¿Qué ha significado para ustedes la experiencia de representar a sus compañeros y compañeras a través de sus centros de alumnos o federación de estudiantes?
- ¿Cómo se puede seguir avanzando en el ejercicio de la formación ciudadana y la vida democrática al interior de sus comunidades educativas?

Para complementar el levantamiento de información, se propone que en cada establecimiento educativo y jardín infantil puedan completar la siguiente matriz:

<b>Formación ciudadana</b>	<b>PME</b>	<b>PEI</b>
¿Qué prácticas del área de Gestión Pedagógica consideran la temática de formación ciudadana?		
¿Qué prácticas del área de Liderazgo consideran la temática de formación ciudadana?		
¿Qué prácticas del área de Convivencia consideran la temática de formación ciudadana?		
¿Qué prácticas del área de Recursos consideran la temática de formación ciudadana?		

Asimismo, se sugiere definir quién o quiénes realizarán la sistematización de esta información, la cual debe ser socializada y analizada en una próxima actividad con representantes de los distintos estamentos para la elaboración de la estrategia territorial.

### 3. Elaboración de un Plan de Formación Ciudadana que considere el desarrollo de habilidades necesarias para participar de la vida en sociedad.

Para diseñar una estrategia territorial en el área de formación ciudadana que pueda ser asumida de manera transversal por todos los establecimientos del territorio, considerando desde educación parvularia hasta educación media, se requiere contar con la fidelización de los equipos directivos, quienes deberán ser garantes de la puesta en marcha de la propuesta al interior de sus comunidades educativas.

En esta línea, cobra relevancia que desde las unidades de Convivencia Escolar y Vinculación y Participación del SLEP convoquen a una mesa ampliada entre los distintos actores educativos que les permita, por una parte, analizar la información recopilada en la etapa anterior y, por otra, tomar decisiones con respecto al diseño participativo del Plan de Formación Ciudadana 2022, de modo que promueva en los estudiantes el desarrollo del pensamiento crítico y reflexivo. Esto, por ejemplo, a través de debates al interior de las comunidades educativas y entre establecimientos educativos, donde los estudiantes puedan aprender a resolver conflictos a través del diálogo, la argumentación y la sana convivencia. Del mismo modo, en el caso de educación parvularia, este plan debería considerar las características particulares de este nivel y su contexto, por ejemplo, a través del juego.

Por otra parte, es importante que el SLEP ofrezca las condiciones necesarias para que la mesa ampliada pueda funcionar, en términos de tiempo para los responsables y participantes, canales de comunicación, instancias de trabajo, periodicidad, etc.

Esto sumado a un plan de trabajo que les permita definir con anterioridad los plazos para diseñar la propuesta de formación ciudadana y para que posteriormente sea validada por las comunidades educativas.

### Preguntas orientadoras

- ¿Qué debe contemplar la estrategia para promover la comprensión y análisis del concepto de ciudadanía, así como los derechos y deberes asociados a ella?
- ¿Cómo fomentar en los estudiantes el ejercicio de una ciudadanía crítica, responsable, respetuosa, abierta y creativa?
- ¿Cómo promover el conocimiento, comprensión y análisis de la institucionalidad local, regional y nacional, y la formación de virtudes cívicas en los estudiantes?
- ¿Cómo promover el conocimiento, comprensión y compromiso de los estudiantes con los derechos humanos?
- ¿Cómo fomentar en los estudiantes la valoración de la diversidad social y cultural del país?
- ¿Cómo fomentar la participación de los estudiantes en temas de interés público, la tolerancia y el pluralismo?

Conjuntamente, se propone que cada comunidad educativa articule esta estrategia con sus documentos de gestión (PEI, PME), definiendo indicadores y medios de verificación para su monitoreo, seguimiento y posterior evaluación, de manera de determinar aspectos de mejora. Asimismo, garantizar la transversalidad de la formación ciudadana en las asignaturas, en las actividades extraprogramáticas y en las rutinas cotidianas de los establecimientos educativos del territorio. Para lograr lo anterior, se sugiere usar la matriz señalada en el paso 2, con el fin de proponer iniciativas coherentes en los instrumentos de gestión.

Finalmente, se propone incorporar instancias periódicas de sensibilización y fidelización con los equipos directivos respecto de la importancia de la participación y formación ciudadana del

estudiantado, así como promover la conformación de gobiernos escolares en los establecimientos de educación básica, para favorecer la participación y vida democrática de los estudiantes.

---

### Herramientas y material de consulta

Sitio web Ciudadanía y Escuela [www.ciudadaniayescuela.cl](http://www.ciudadaniayescuela.cl), desarrollado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Ministerio de Educación (Mineduc).

Ministerio de Educación de Chile (2016) *“Orientaciones Curriculares para el Desarrollo del Plan de Formación Ciudadana”*.

**Disponible en:**

<https://drive.google.com/file/d/1Mm2wCjm7NM2Awa3OXnki4wamvTmZpAf/view?usp=sharing>

Ministerio de Educación (2016) *“Orientaciones para la elaboración del Plan de Formación Ciudadana”*.

**Disponible en:**

<https://drive.google.com/file/d/1nYiiLr6AxhaVH3ML68dFsR1J5fCJ22gg/view?usp=sharing>

---

## Diseñar estrategias para gestionar el talento a nivel institucional



En un contexto territorial, donde diversos actores relevan la baja presencia de programas de formación y perfeccionamiento para docentes o profesionales del área de educación, además de condiciones salariales y sociodemográficas poco competitivas, se identifica como una dificultad para la gestión de personas del SLEP, la escasez de directivos, profesionales y técnicos interesados en trabajar en el servicio público y las escuelas de su dependencia, asumir labores de reemplazo o proyectar su trayectoria laboral en el tiempo.

De esta manera, la siguiente recomendación propone el diseño articulado de estrategias para atraer, desarrollar, motivar y retener al personal idóneo, bajo la premisa que, aspectos como la evaluación y retroalimentación del desempeño con foco en la mejora continua, el reconocimiento a desempeños destacados y las oportunidades para el desarrollo profesional, así como la gestión de un clima laboral que impacte en el bienestar de los funcionarios, son factores clave para fortalecer la motivación y compromiso institucional y pueden aumentar las posibilidades del Servicio para atraer a nuevos talentos, retener al actual e incrementar el valor de trabajar en el sector público.

.....

1. Articular el área de gestión de personas y gestión formativa para optimizar recursos y contribuir a la promoción del talento en el territorio.

Atender al desafío de gestionar el talento implica atraer a personal talentoso para los distintos cargos en el Servicio y las escuelas, y propiciar condiciones para que los distintos funcionarios logren

desempeños adecuados. En este sentido, se recomienda promover una gestión articulada entre las distintas unidades y departamentos, lo que permitirá asumir este desafío de manera institucional. Además, particularmente en esta área, se sugiere definir instancias de trabajo colaborativo entre los equipos de gestión de personas y gestión formativa, para conocer las acciones que realizan cada uno de ellos y definir aquellas que podrían asumir de manera conjunta. Para ello, se sugiere identificar:

- Procedimientos o acciones que se ejecutan de manera independiente y solo deben ser informadas entre ambos equipos.
- Procedimientos o acciones que están relacionadas con ambos equipos y de los cuales se pueden recoger buenas prácticas o aprendizajes comunes.
- Objetivos o acciones que deben ser trabajados colaborativamente para fortalecer la gestión de personas.

Luego de esto, se recomienda identificar objetivos y temáticas que es prioritario abordar en conjunto, considerando la experiencia y lo que ambos equipos han aprendido desde la instalación del SLEP, así como buenas prácticas o posibles colaboradores desde los establecimientos u otras áreas del Servicio.

### Preguntas orientadoras

- ¿Qué acciones del área de gestión formativa y de gestión de personas pueden seguir realizándose de manera independiente?, ¿qué acciones necesitan ser informadas entre ambos equipos?
- ¿Qué objetivos debiesen asumirse de manera articulada?, ¿qué acciones debiesen acordarse y/o definirse en conjunto?, ¿qué acciones deberían implementarse en conjunto?
- ¿Qué acciones han sido exitosas?, ¿cuáles han presentado más dificultades en su implementación o no han logrado los

resultados esperados?, ¿qué pueden aprender ambas áreas de estos procesos?

- ¿Qué buenas prácticas o aprendizajes se pueden identificar desde los establecimientos?, ¿quiénes pueden colaborar en el diseño de iniciativas en esta área?

## 2. Diseñar e implementar estrategias para gestionar el talento de todos los funcionarios

Una vez identificados estos procedimientos y acciones, se sugiere planificar el trabajo conjunto definiendo una ruta de trabajo e iniciativas, responsables, plazos y resultados esperados. Estos últimos debiesen orientarse a acciones que permitan la gestión del talento, es decir, la atracción de personal idóneo; la identificación, desarrollo y retención de funcionarios y directivos con buen desempeño; y la identificación de aquellos funcionarios que requieran de apoyos específicos para alcanzar buenos desempeños.

En este contexto, se sugiere focalizarse en alguna de las siguientes temáticas e ir abordando las otras áreas paulatinamente:

- Diseñar colaborativamente estrategias para la evaluación del desempeño, cuyo foco sea la identificación de los desempeños descendidos, adecuados y destacados, lo que permitirá implementar iniciativas ajustadas a las necesidades de desarrollo o mejora tanto a nivel individual como colectivo.
- Diseñar colaborativamente estrategias de reconocimiento al desempeño, más allá de las compensaciones financieras, como una forma de dar valor agregado al trabajo, considerando a los distintos estamentos de los establecimientos y del nivel intermedio. Asimismo, desarrollar iniciativas para destacar el logro de las metas institucionales, desempeños colectivos e iniciativas o hitos de los distintos equipos y establecimientos.
- Articular las estrategias de formación y perfeccionamiento de capital humano que ya se desarrollan en el SLEP, identificando

aspectos de mejora (priorización de temáticas, gestión de convenios o alianzas y evaluación de resultados de las iniciativas realizadas).

- Definir una estrategia para orientar e involucrar a los equipos directivos en la gestión de personas, planificando instancias para abordar de manera colaborativa estas temáticas, por ejemplo, a través de la constitución de mesas de trabajo o en instancias de trabajo en red.

#### Preguntas orientadoras:

- ¿Cómo se vincula el Reglamento Especial de Calificaciones elaborado por el SLEP con los lineamientos que ofrece el Decreto N.º 1825 de 1998 respecto de la evaluación y calificación de funcionarios de la administración pública?
- ¿Es posible mejorar los procedimientos definidos en este reglamento para focalizarlos en prácticas sistemáticas de autoevaluación y retroalimentación al interior de los equipos?
- ¿Qué tipo de participación se espera de jefaturas y funcionarios en este proceso?
- ¿Qué estrategias se han diseñado para destacar el buen desempeño?, ¿qué acciones, más allá de los estímulos financieros, es posible implementar para visibilizar desempeños destacados?
- ¿Qué apoyos se ofrecerán a funcionarios con un desempeño laboral descendido?
- Específicamente, respecto de los procesos de orientación para la evaluación, retroalimentación y reconocimiento del desempeño en los establecimientos, ¿qué acciones se pueden promover para trabajar colaborativamente con los equipos directivos?
- Específicamente, respecto del desarrollo profesional y formación continua, ¿qué aprendizajes se pueden obtener de las acciones realizadas?, ¿cómo pueden colaborar las áreas de Gestión Formativa y Gestión de Personas para fortalecer las iniciativas de capacitación o perfeccionamiento?

### 3. Definir instancias de intercambio y camaradería entre el personal del SLEP para promover el clima laboral positivo

Al respecto, se sugiere conformar un equipo que lidere la coordinación de actividades que fortalezcan el clima organizacional como una forma de aumentar el compromiso con la gestión institucional y ofrecer condiciones laborales atractivas. En este sentido, se reconoce que, si bien ha mejorado la percepción del clima por parte de los propios actores, es necesario fortalecer las instancias de intercambio y comunicación y la realización de actividades informales que favorezcan el compañerismo y soporte entre las distintas unidades y departamentos. Para ello, en primer lugar se propone recoger información sobre las instancias, estrategias y/o medios que permiten el encuentro y comunicación entre los funcionarios de distintas unidades o departamentos, analizando su frecuencia, características y utilidad para promover una cultura de colaboración efectiva en el SLEP.

Luego de este análisis, planificar instancias de intercambio y camaradería, definiendo una calendarización que organice, por ejemplo, hitos mensuales, semestrales y anuales, tales como jornadas de autocuidado, actividades de relajación o celebraciones (cumpleaños, aniversarios), o actividades de reconocimiento al logro de hitos institucionales o desempeños colectivos. Además, para apoyar el desarrollo de estas instancias o estrategias, se propone establecer alianzas con instituciones externas, focalizadas en actividades de autocuidado y salud laboral.

#### Preguntas orientadoras

- ¿Con qué instancias o estrategias cuenta el SLEP para el encuentro y reunión entre los distintos equipos?
- ¿Existen instancias que convoquen a la mayoría de los funcionarios?

- ¿Qué instancias de camaradería entre unidades y departamentos se han realizado?
- ¿Es posible mejorar o aumentar estas instancias o estrategias?, ¿qué es susceptible de mejorar?
- ¿Quiénes han gestionado estas instancias o estrategias?, ¿quiénes se responsabilizarán de diseñarlas e implementarlas?
- ¿Qué apoyos o recursos se necesitan?
- ¿Con qué redes de colaboración cuentan?, ¿qué redes pueden apoyar estas tareas?

#### 4. Socializar las iniciativas realizadas para promover una visión positiva sobre desempeñarse en el SLEP y sus establecimientos.

En este contexto, se sugiere que todas las iniciativas de desarrollo profesional y formación continua, así como las acciones de reconocimiento al desempeño y gestión del clima que se implementen, puedan ser difundidas a través de las distintas redes sociales con las que cuenta el SLEP, así como en medios de comunicación o redes sociales de las instituciones con las que tiene alianzas, de modo de favorecer en la opinión pública una visión positiva hacia el SLEP y con ello hacer más atractivas sus ofertas laborales para captar a futuros docentes y profesionales. Cabe destacar que esta recomendación es complementaria a la línea estratégica que refiere al diseño e implementación de estrategias para difundir las principales acciones que desarrollan los establecimientos y el Servicio Local entre las comunidades escolares y en la opinión pública regional y nacional.

Para concretar lo anterior, se propone definir un plan de comunicaciones y un equipo encargado de sistematizar las acciones realizadas, por ejemplo, trimestralmente, para luego coordinar con el área de comunicaciones cuáles serán las mejores estrategias de difusión.

Para ello podrían disponer de las redes sociales o medios de comunicación (canal de YouTube del Servicio, radios comunales), realizando cápsulas informativas, infografías, notas de prensa y boletines, entre otros, para difundir las actividades realizadas, alcanzando al mayor número de comunidades, profesionales y técnicos, ya sea dentro del territorio como en otras localidades.

---

### Herramientas y material de consulta

Portal del Servicio Civil. Banco de Buenas prácticas laborales.

**Disponible en:**

<https://www.serviciocivil.cl/gestion-y-desarrollo-de-personas/banco-de-buenas-practicas-laborales/>

Servicio Civil (2018) Gestión de Talento en el Sector Público: Aproximaciones iniciales.

**Disponible en:**

<https://drive.google.com/file/d/1UBL5QX7zHpuw3ixn44hcjYDaue2fYMRG/view?usp=sharing>

---

# INFORME HUASCO

Visita Integral de Evaluación y Orientación  
a Servicio Local de Educación Pública

---

División de Evaluación  
y Orientación de  
Desempeño

---



[twitter.com/agenciaeduca](https://twitter.com/agenciaeduca)

[facebook.com/Agenciaeducacion](https://facebook.com/Agenciaeducacion)

[instagram.com/agenciaeducacion](https://instagram.com/agenciaeducacion)

[agenciaeducacion.cl](http://agenciaeducacion.cl)