



INFORME BARRANCAS

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

Julio 2021

El presente documento corresponde al Informe de Visita Integral de Evaluación y Orientación al Servicio Local Barrancas. 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 BARRANCAS

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

Informe Barrancas

Visita Integral de Evaluación y Orientación a SLEP

Agencia de Calidad de la Educación

contacto@agenciaeducacion.cl

600 600 2626, opción 7

Morandé 360, piso 9

Santiago de Chile

2021

Índice

Presentación	4
Resumen ejecutivo	7
Capítulo 1:	
Resultados de la Evaluación	19
I. Dimensión: Liderazgo y visión estratégica territorial	20
Nivel de desarrollo de las subdimensiones evaluadas	20
II. Dimensión: Apoyos a la gestión pedagógica	28
Nivel de desarrollo de las subdimensiones evaluadas	28
III. Dimensión: Formación ciudadana, convivencia y participación	38
Nivel de desarrollo de las subdimensiones evaluadas	38
IV. Dimensión: Gestión de recursos	45
Nivel de desarrollo de las subdimensiones evaluadas	45
Capítulo 2:	
Recomendaciones	54

Presentación

La Ley 20 529¹ 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 040² 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 con las necesidades y particularidades de su territorio y de los establecimientos educacionales de su dependencia. A su vez, elabora recomendaciones que contribuyan 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.

En tanto, la Ley 21 040 establece una 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; las que 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

A partir de los resultados de la evaluación es posible relevar distintos hallazgos en torno al funcionamiento del SLEP Barrancas, los que incluyen aspectos fortalecidos de su gestión y otros elementos que presentan un menor desarrollo. Cabe considerar y reconocer la trayectoria del Servicio, dado que junto con Puerto Cordillera son los dos primeros SLEP implementados en el país, por lo tanto, su trayectoria incluye distintos hitos, problemáticas y dificultades que han debido enfrentar, en ocasiones en función de respuestas mediadas por el ensayo y error.

Entre los aspectos fortalecidos, se identifica que en el contexto de emergencia sanitaria, el SLEP ha continuado sus labores, adaptando sus procesos a esta nueva realidad, fortaleciendo una cultura de trabajo colaborativo al interior de las unidades y departamentos que lo conforman y entre los establecimientos del territorio, lo que les ha permitido asumir los desafíos que ha impuesto la situación sanitaria.

De igual manera, se han instalado procedimientos adecuados para realizar el seguimiento y monitoreo de sus instrumentos de gestión estratégica, Plan Estratégico Local (PEL) y Plan Anual (PA), definiendo mecanismos y responsables para recopilar evidencias, estableciendo una calendarización para que los equipos y profesionales organicen esta información e identifiquen alertas u obstaculizadores, así como brechas respecto del cumplimiento de cada indicador, lo que responde al esfuerzo por mantener la continuidad del Servicio y el monitoreo de sus propios procesos.

Además, y a pesar de las dificultades del período de instalación, han podido dar respuesta a los compromisos contractuales con sus funcionarios, cumpliendo oportunamente con el pago de sueldos, cotizaciones previsionales y otras asignaciones, situación ampliamente reconocida en las encuestas realizadas durante la visita.

Respecto de las funciones de apoyo técnico a los equipos directivos, se destaca la instalación de acciones que han permitido avanzar en el fortalecimiento del liderazgo pedagógico en los establecimientos y la alta valoración con la que cuenta el funcionamiento de las redes por parte de las comunidades, dado que focaliza su trabajo en la colaboración, el intercambio de prácticas y el desarrollo de capacidades. A lo que se suma, que

el Servicio ha establecido alianzas con diversas instituciones para fortalecer el desarrollo profesional tanto en su interior como en las comunidades implementándose acciones de perfeccionamiento y desarrollo profesional. A la base de estas fortalezas, se sitúa el modelo de acompañamiento técnico que el Servicio ha implementado, destacándose entre los distintos actores del territorio el foco pedagógico que el SLEP ha buscado transmitir a sus procesos y estrategias en beneficio del aprendizaje y el bienestar del estudiantado.

Entre los aspectos que presentan un menor desarrollo, se observa como un desafío de mejora la difusión de los objetivos y líneas estratégicas del Servicio, así como de las acciones que se impulsan para favorecer la mejora escolar, comunicando efectivamente los sentidos de las prácticas que el Servicio promueve, para fortalecer la adhesión de los distintos actores del territorio a estas iniciativas, especialmente de directivos, docentes y asistentes de la educación.

Al bajo reconocimiento de algunas de las iniciativas del SLEP, puede contribuir el retraso en la entrega de recursos educativos a los establecimientos para enfrentar los desafíos de la educación a distancia y atender las necesidades de los estudiantes. En este sentido, optimizar la organización y entrega oportuna de recursos a los establecimientos se vuelve un imperativo para la gestión del Servicio Local Barrancas, no obstante, se reconoce que esto involucra desafíos para el Sistema de Educación Pública en su conjunto y la articulación de distintas instituciones.

Por otra parte, se evidencia que si bien el Servicio ha desarrollado procedimientos formales para monitorear y hacer seguimiento a sus líneas estratégicas, requiere avanzar en acciones y procedimientos para evaluar el resultado de estas iniciativas en los establecimientos. En este ámbito, es clave que el Servicio cuente con información para definir líneas de base en sus áreas estratégicas, que le permita identificar necesidades de mejora específicas, y a mediano y largo plazo, evaluar los resultados de las iniciativas desplegadas.

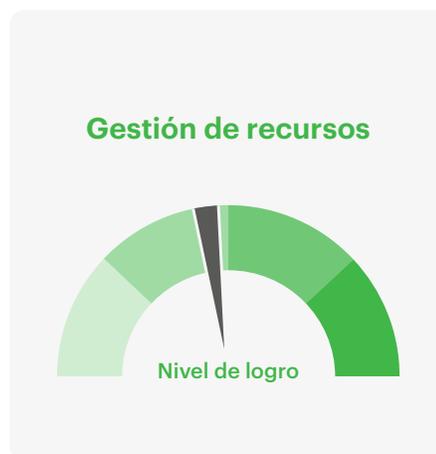
Respecto del estudiantado, en el contexto de crisis sanitaria, no se han desarrollado acciones suficientes u oportunas para promover su participación en las actividades pedagógicas y la retención escolar, evidenciándose un número importante con bajos niveles de participación durante el año escolar 2020 y la pérdida de matrícula en 2021.

A su vez, el Servicio ha desarrollado acciones aún incipientes para favorecer la formación ciudadana de sus estudiantes y la participación de las comunidades educativas, lo que en conjunto con las dificultades que impone la situación de pandemia, ha repercutido en la conformación de su Consejo Local y en la participación efectiva de todos sus integrantes, especialmente los y las estudiantes.

Finalmente, se evidencia como un desafío para el SLEP fortalecer la gestión de personas y desarrollar iniciativas institucionales que promuevan el bienestar laboral en su interior, desarrollando acciones que atiendan a las necesidades sociales y emocionales del actual contexto y se proyecten en el tiempo para promover climas laborales que contribuyan a alcanzar los desafíos de la educación pública.

Nivel de desarrollo de las dimensiones evaluadas

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



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 en 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 educacionales³ dependientes del SLEP. Toda esta información es analizada, de modo de 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 Barrancas**, realizada durante junio de 2021.

Finalmente, cabe destacar que dado el contexto sanitario⁴, las actividades se implementan de manera remota con reuniones, talleres y entrevistas virtuales y la aplicación de encuestas y cuestionarios en línea.

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 Referido a la pandemia global de covid-19, que se detectó en Chile en marzo de 2020 y que al cierre de esta edición, continúa.

Técnica aplicada	Estamento	Participantes por estamento		
		N.º	Total enviado	% del total enviado
Encuestas y cuestionarios Total	Funcionarios/as SLEP	140	172	81%
	Comité Directivo	5	6	83%
	Consejo Local	6	12	50%
	Total Directivos/as EE	233	421	55%
	Directores/as	74		
	Jefe/a UTP	42		
	Inspector/a general	31		
	Encargado/a de Convivencia	26		
	Docente encargado (a)/ coordinador(a)	35		
	Otro	20		
	Total Docentes, educadoras y asistentes de la educación	1484	*5	
	Docentes	638		43%
	Educadoras de párvulos	144		10%
	Asistentes de la educación	702		47%
		N.º		Total Participantes
Entrevistas	Jefaturas del SLEP	3		14
	Encargados/as de área-departamento	8		
	Representantes Comité Directivo	2		
	Representantes Consejo Local	1		
		N.º		Participantes
Reuniones	Inicial	1		53
	Final	1		5

*5 En el caso de la encuesta a docentes, educadoras de párvulos y asistentes de la educación se hizo inicialmente un envío de aproximadamente 1600 encuestas de acuerdo a las bases de datos compartidas por el SLEP, pero debido a dificultades con las direcciones electrónicas, se compartió el *link* de la encuesta para ser respondida libremente.

Técnica aplicada	Estamento	Participantes por estamento		
Talleres	Funcionarios	3		36
	Redes	3		19
Análisis de documentos				
	<p>Plan Estratégico Local (PEL)</p> <p>Plan Anual 2021</p> <p>Cuenta Pública 2020</p> <p>Plan de trabajo formación ciudadana 2021</p> <p>Plan de trabajo anual para los Consejos Escolares y Consejos de Educación Parvularia</p> <p>Plan de trabajo de la red docente 2021</p> <p>Plan de trabajo respecto a los indicadores de desarrollo personal y social de los estudiantes</p> <p>Plan para fortalecer un ambiente de sana y participativa convivencia para establecimientos educativos del SLEP Barrancas 2021</p> <p>Plan de apoyo y acompañamiento a salas cuna y jardines infantiles</p> <p>Programación anual de capacitaciones 2021</p> <p>Plan de trabajo con las duplas psicosociales de los establecimientos del territorio Diagnóstico duplas psicosociales</p> <p>Plan de trabajo de la red asistentes de la educación</p> <p>Bases técnicas programa pedagógico de apoyo profesional integral 2021</p> <p>Plan Global de Apoyo Técnico pedagógico</p> <p>Plan de Participación con enfoque en los sellos educativos</p> <p>Plan de acción estudiantes</p> <p>Plan de acción para fomentar la participación activa de padres y apoderados</p> <p>Facultades, funciones y atribuciones de sus unidades u órganos internos (www.portaltransparencia.cl)</p> <p>Plan de apoyo y acompañamiento territorial 2021</p> <p>Planes de redes docentes y directivos Documento "Cómo leer reportes PME 2020"</p> <p>Bases concurso público directores (www.directoresparachile.cl)</p>			

Contexto

El Servicio Local de Educación Pública Barrancas se ubica en la zona poniente del Gran Santiago de la Región Metropolitana e incluye las comunas de Cerro Navia, Lo Prado y Pudahuel, las que hasta la década de los 80 eran una sola comuna conocida como Las Barrancas. Se estima que la población en este territorio alcanzaría alrededor de los 500.007 habitantes que se concentran en la zona urbana y de acuerdo a datos del Censo 2017, existe una tendencia a la disminución de la población en edad escolar para los próximos tres quinquenios, principalmente en las comunas de Lo Prado y Cerro Navia⁶.

Barrancas fue uno de los primeros dos SLEP en iniciar su funcionamiento, produciéndose el traspaso de los establecimientos educacionales el 1 de marzo 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 el Sistema de Alta Dirección Pública (ADP).

En este contexto, el Informe de Evaluación Intermedia de la implementación de la Ley 21 040⁷, identifica una serie de nudos críticos para la conformación de estos primeros Servicios, asociados por ejemplo, a los plazos acotados para su instalación; baja claridad respecto a los roles que corresponden a cada uno de los actores del sistema y las formas de articulación entre las instituciones; inadecuada gestión por parte de algunos municipios a la hora de realizar los traspasos de bienes inmuebles, recursos financieros y personal; falta de conocimiento respecto al funcionamiento y reglas que implica un servicio público, especialmente en lo relacionado con la gestión administrativa y financiera, lo que implicó 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.

6 Plan Estratégico Local Servicio Local de Educación Pública Barrancas 2020-2025.

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

Por otra parte, es importante mencionar que la gestión del SLEP en estos dos últimos años, ha debido asumir los desafíos que ha impuesto el contexto sanitario relacionado con la pandemia global de covid-19.

Organización del SLEP

El actual Director Ejecutivo del Servicio fue elegido por Alta Dirección Pública, asumiendo su cargo en abril de 2019, mientras que las subdirecciones del Apoyo Técnico-Pedagógico y Planificación y Control asumen en septiembre y octubre del mismo año, respectivamente. Cabe destacar que al momento de la visita y debido a la renuncia del subdirector nombrado por ADP, la Unidad de Administración y Finanzas se encontraba subrogada por el subdirector de Planificación y Control. Además de estas unidades, el SLEP cuenta con un Gabinete conformado por un área de Comunicaciones, un Departamento Jurídico, una Unidad de Auditoría Interna y un Departamento de Participación y Vinculación.

La Subdirección de Apoyo Técnico-Pedagógico tiene la responsabilidad de asesorar y asistir a los establecimientos educacionales y comunidades educativas de su dependencia, en especial en lo relativo a la implementación curricular, la gestión y liderazgo directivo, la convivencia escolar y el apoyo psicosocial a sus estudiantes, de acuerdo con el Plan de Mejoramiento Educativo y el Proyecto Educativo Institucional de cada establecimiento.

Por su parte, la principal función de la Subdirección de Planificación y Control de la Gestión es colaborar con el Director Ejecutivo en la planificación estratégica y presupuestaria para la provisión del servicio educacional, junto con monitorear el cumplimiento de las metas e indicadores contemplados en los instrumentos de gestión del SLEP y sus establecimientos. Asimismo, a esta unidad le corresponderá elaborar los proyectos de inversión en infraestructura y equipamiento, así como velar por la adecuada mantención de sus dependencias.

Finalmente, la subdirección de Administración y Finanzas tiene la función de administrar los recursos humanos, materiales y financieros del Servicio Local, como también de apoyar a los equipos directivos en la gestión de dichos recursos, especialmente en la preparación de los informes

solicitados por la Superintendencia de Educación. Para dichos efectos, debe desarrollar los procesos de gestión y administración financiera del Servicio, contribuyendo así a la consecución de los objetivos estratégicos propuestos. A su vez, debe dirigir de manera eficaz y eficiente la gestión del capital humano, administrando su ciclo de vida laboral, velando por su desarrollo y desempeño y promoviendo acciones que propicien una cultura y calidad de vida de todos los funcionarios y funcionarias.

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 se constituyó por primera vez en julio de 2020 tras realizar tres convocatorias para elegir a sus miembros.

Plan Estratégico Local 2020-2025

La elaboración de este documento de gestión consideró jornadas de trabajo con distintos actores educativos del territorio, orientando su análisis a cinco áreas de la gestión territorial: Liderazgo y gestión estratégica; Gestión de personas y desarrollo profesional, Gestión pedagógica; Convivencia, bienestar y participación de la comunidad y Recursos financieros, educativos y de infraestructura.

La misión institucional declarada por el SLEP en este instrumento de gestión apunta a *“Mejorar la calidad y equidad de la educación pública del territorio de Barrancas, que posibilite el máximo desarrollo de las potencialidades de todos nuestros niños, jóvenes y adultos, centrándose en aprendizajes para el siglo XXI, mediante el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades en los equipos y comunidades educativas de nuestras escuelas, jardines y liceos”,* mientras su visión es *“Ser al año 2024 un referente del Sistema Educativo, mediante el desarrollo de proyectos innovadores, inclusivos, laicos y de formación ciudadana, y en un contexto de sana convivencia escolar, que permitan experiencias de aprendizaje significativas, diversas y pertinentes al territorio de Barrancas y que aseguren la trayectoria educativa de sus estudiantes”*

Dicha misión se materializa en cinco objetivos estratégicos:

1. Mejorar los aprendizajes de los estudiantes.

2. Fortalecer las competencias profesionales y técnicas en los establecimientos educacionales y jardines infantiles.
3. Fortalecer la gestión como sostenedor.
4. Fortalecer la vinculación con la comunidad y las formas institucionales de participación e inserción territorial.
5. Mejorar las condiciones operacionales y de infraestructura de los establecimientos.

Por su parte, los sellos que se plantean para el territorio son *Vida saludable e integral*, incentivando las actividades deportivas, la entrega de información y acciones de autocuidado y los hábitos para una alimentación saludable; y *Conciencia ambiental*, esperando plasmar este sello a través de información y prácticas de cuidado y respeto por el medioambiente, el reciclaje y la sustentabilidad entre otras acciones.

Establecimientos Educacionales

El SLEP Barrancas está conformado por un total de 77 establecimientos educacionales, que incluyen 40 de Educación Básica, veintitrés jardines infantiles y salas cuna, cinco liceos científico-humanistas, tres liceos técnico-profesionales, un liceo polivalente, tres centros de formación integral de jóvenes y adultos (CEIA) y dos escuelas de educación especial.

Estos establecimientos se distribuyen en las tres comunas del territorio, presentando Pudahuel la mayor cantidad de jardines infantiles (9), así como tres establecimientos catalogados como rurales, mientras que Cerro Navia agrupa la mayor cantidad de escuelas básicas (17). Cabe destacar que de acuerdo a la información del SLEP en su Plan Estratégico Local, un número importante de los establecimientos del territorio presentan tanto una infraestructura inadecuada como una mantención insuficiente, lo que es asociado a una de las dificultades e inequidades que la Ley de Nueva Educación Pública intenta corregir.

En 2019, los SLEP a nivel nacional concentraban el 3% de la matrícula total de estudiantes, frente a un 34% municipal, 53% particular subvencionada y un 9% particular pagada. Por su parte, en el territorio propio del

Servicio su matrícula alcanza el 38%, frente a un 60% de establecimientos particulares subvencionados y un 2% de particulares pagados⁸.

De acuerdo a información de la Cuenta Pública del SLEP, en 2020 su matrícula total ascendía a 24.748 estudiantes, concentrándose principalmente en el nivel de Educación Básica (62,4%), y en Educación Parvularia y primera infancia (20%). Menores porcentajes presenta la Educación Media que representa alrededor del 10% de la matrícula del SLEP, entre la modalidad científico humanista (7,3%) y la Educación Media Técnico-Profesional (2,6%). Por su parte, la Educación de Personas Jóvenes y Adultas presenta un 6,4% y la Educación Especial un 1,2%. Respecto a las características de esta matrícula, cabe destacar que presenta un Índice de Vulnerabilidad Escolar (IVE) de entre el 79% y el 95%, observándose un 85% de estudiantes preferentes y prioritarios de acuerdo a los criterios de la Junaeb.

Por su parte, los resultados educativos de los establecimientos del SLEP dan cuenta de que en 2019, de las unidades educativas que imparten Educación Básica, nueve (20%) se encuentran en la Categoría de Desempeño Insuficiente, veinte establecimientos (43%) en Medio-Bajo y diecisiete (37%) en categoría Medio. En tanto, en Educación Media, cinco establecimientos (56%) se ubican en categoría Insuficiente, un establecimiento (11%) en Medio-Bajo y tres establecimientos (33%) en categoría Medio. Respecto de los Estándares de Aprendizaje en 4° básico, un 42% de los estudiantes del territorio presentan un desempeño en el Nivel Insuficiente en la prueba de Lectura y un 51% en Nivel Insuficiente en Matemática. A su vez, un 74% de los estudiantes de 2° medio se encuentra en el Nivel Insuficiente en Lectura y un 77% en Matemática.

8 Datos Agencia de Calidad de la Educación.



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.

Estructura organización y comunicación



.....

Visión estratégica y planificación



Gestión para la mejora educativa



Estructura Organizacional y Comunicación

En el actual contexto de emergencia sanitaria, se destaca que el SLEP ha logrado dar continuidad a sus labores, reorganizando sus acciones y propiciando una cultura de trabajo colaborativo en el territorio.

Distintas acciones le han permitido organizar el trabajo y mantener un flujo adecuado de información entre las distintas unidades educativas, dando continuidad a sus labores ante el actual contexto sanitario. De esta manera, se organiza el trabajo tanto presencial como remoto, implementando una serie de iniciativas para mantener instancias de comunicación y trabajo técnico al interior del Servicio y con las comunidades educativas. En este sentido, se destaca que casi el 90% de los funcionarios considera que el SLEP ha logrado seguir desarrollando sus funciones, adaptándose a las nuevas necesidades y desafíos del actual contexto, lo que es corroborado por el 82% de los directivos de los establecimientos educacionales encuestados.

Lo anterior se ve fortalecido con los diversos medios e instancias de comunicación que existen con los establecimientos, evidenciándose que directores y directoras cuentan con canales de información formales con el Servicio. Es así como la encuesta realizada a los directivos de los establecimientos da cuenta de que una gran mayoría considera que el SLEP ha logrado mantener una comunicación permanente con los equipos directivos y el personal de los centros educativos de su dependencia, estableciendo un estilo de relación cercano, accesible, y de cooperación.

Asimismo, el Servicio cuenta con diversos medios y canales de comunicación, como lo son el correo electrónico, diversas plataformas y redes sociales, las que son utilizadas para difundir las actividades del Servicio y de los establecimientos, y que en el actual contexto han permitido generar instancias de difusión de diversas temáticas, como también de encuentro y trabajo técnico entre los distintos actores educativos del territorio. En este sentido, se destaca positivamente que tanto las comunidades educativas como los funcionarios del SLEP reconocen la colaboración como un elemento central del trabajo realizado, valorando que a través de ella han podido asumir los desafíos que ha impuesto la pandemia.

El SLEP cuenta con instancias de comunicación que le permiten en forma aún incipiente articular el trabajo entre las distintas áreas y unidades.

Respecto a las instancias de comunicación y coordinación del trabajo, el Servicio ha desarrollado reuniones virtuales donde participan el Director Ejecutivo, los subdirectores y los jefes de departamentos, de modo de analizar temas comunes a las diferentes áreas, para posteriormente transmitir esta información a los funcionarios del SLEP por medio de instancias periódicas de comunicación y el trabajo al interior de los equipos, como también reuniones para coordinar iniciativas con otras unidades o áreas. Ello es reconocido positivamente por el 56% de los funcionarios encuestados, quienes consideran que las distintas áreas y jefaturas realizan una labor articulada que ordena y facilita el trabajo y que existen definiciones claras de las funciones que cada cual debe realizar. Aun así, desde distintos actores consultados se advierte, que si bien existen funciones y canales de comunicación establecidos, en ocasiones se producen desarticulaciones entre unidades y áreas, lo que provoca que se desconozcan acciones específicas entre los distintos equipos y se repliquen informaciones

o solicitudes hacia los establecimientos educacionales, aumentando su carga laboral en un contexto ya sobrecargado por la situación sanitaria y las demandas de la educación a distancia. En esta línea, se observa un espacio de mejora respecto a cómo el Servicio comunica quiénes son los encargados de atender los requerimientos específicos de los establecimientos respecto de temas administrativos o de funcionamiento.

Incipiente vinculación de los órganos de gobernanza con el SLEP y las comunidades educativas del territorio.

El Comité Directivo del SLEP de Barrancas sesionó por primera vez en octubre de 2018 y desde su constitución se han abordado diferentes labores que contemplan la incorporación de elementos al perfil del Director Ejecutivo, la selección de la terna de candidatos para este cargo, recomendaciones y aprobación de los instrumentos de gestión territorial y acompañamiento en temas presupuestarios y en el eventual retorno a clases presenciales, entre otros. Desde los distintos actores se evidencia una alta valoración por la relación de colaboración que este organismo ha establecido con el SLEP, no obstante, se reconoce la ausencia de orientaciones y apoyos para comprender y difundir el rol que este organismo tiene en el Sistema de Educación Pública, tanto con los propios funcionarios del SLEP como con las comunidades educativas, situación que si bien trasciende la acción del SLEP y se vincula con los nudos críticos de la instalación de los Servicios Locales, están obstaculizando el mejor funcionamiento de este organismo. De igual manera, el propio Comité identifica como desafíos fortalecer la comunicación con los establecimientos y propiciar la participación de las comunidades educativas, logrando para ello una articulación efectiva con el Consejo Local.

Por su parte, el Consejo Local logra constituirse en julio de 2020, reconociéndose problemas de difusión y convocatoria que afectaron la participación efectiva de las comunidades en la elección de los integrantes de este Consejo y por lo tanto, retrasos en su conformación. Además, desde esa fecha han renunciado algunos de sus integrantes, hay baja asistencia de estamentos específicos a las reuniones establecidas y en general, desorientación sobre el rol de este organismo y su forma de vincularse tanto con las autoridades del Servicio, como con las comunidades educativas. De esta manera, desde el propio Consejo se destaca como desafío para

su gestión definir una orgánica de funcionamiento que le permita relacionarse con los distintos estamentos y con el propio Servicio y levantar información respecto a las necesidades de los establecimientos.

Sobre el funcionamiento de estos órganos de representación territorial, distintos actores advierten que desde la normativa que los regula, hay elementos no abordados, existiendo poca claridad respecto a sus mecanismos de participación y reemplazo de sus integrantes, las relaciones entre ambos organismos y con el propio Servicio, lo que ha contribuido a las dificultades evidenciadas.

Visión estratégica y planificación

Acciones aún incipientes para la difusión de los objetivos estratégicos y propósitos del Plan Estratégico Local (PEL).

El SLEP genera instancias de participación para la construcción de su visión estratégica, estableciendo espacios de diagnóstico e identificación de objetivos con la comunidad a través de los Consejos Escolares, los directores y directoras, las asociaciones gremiales y los funcionarios del Servicio Local. Al respecto, un 70% de estos funcionarios considera que el SLEP construyó el Plan Estratégico Local de manera participativa y que los objetivos y metas estratégicas son compartidas entre los distintos funcionarios, dando sentido al trabajo realizado, mientras que un 67% de los directores y directoras reconoce estos procesos participativos en la construcción del PEL.

Luego de la elaboración del Plan Estratégico Local, el Servicio ha comenzado a diseñar e implementar iniciativas de difusión de este instrumento, principalmente referidas a difundir los sellos y objetivos del territorio, a través de las redes de mejora donde participan los directivos escolares. Además, se han diseñado cápsulas e infografías para las comunidades educativas, especialmente para padres y apoderados.

Estas iniciativas son reconocidas por un 63% de los directivos, y en menor medida por los docentes, educadoras y asistentes encuestados (48%), quienes señalan que el SLEP difunde su visión y plan estratégico a las comunidades educativas, favoreciendo su conocimiento y adhesión. En este contexto, se observa como una oportunidad mejorar el proceso de

difusión de los propósitos y objetivos del SLEP a los distintos estamentos de las comunidades educativas y a los funcionarios del nivel central, propiciando que estos puedan adherir a las acciones y cambios propuestos, así como darle un sentido a la acción educativa del Servicio en el territorio. Cabe destacar, como un facilitador para el logro de este proceso, el compromiso con la educación pública que los distintos actores consultados reconocen en directivos y funcionarios del SLEP y en las comunidades educativas.

El SLEP ha definido adecuados procedimientos para el monitoreo y seguimiento de sus instrumentos de gestión estratégica, estableciendo responsables y mecanismos de alerta.

Para el monitoreo y seguimiento de los objetivos y metas definidas en sus instrumentos de gestión, el Servicio cuenta con una Unidad de Planificación y Control, que lidera el diseño e implementación de procedimientos que permiten monitorear la realización de las acciones comprometidas y hacer seguimiento del avance en el logro de las metas, pudiendo identificar brechas respecto al cumplimiento de cada indicador para ser informadas a cada unidad o departamento. Para ello, el SLEP define centros de responsabilidad que son liderados por cada subdirector o jefatura, nombrando a su vez, a funcionarios específicos responsables de cada indicador y su medio de verificación. De igual manera, al interior de cada equipo se establecen instancias periódicas para monitorear las iniciativas ejecutadas, así como reuniones con el departamento de planificación para su revisión. Al respecto, se observa como un facilitador en este proceso que el Servicio ha logrado articular los distintos instrumentos de gestión y planes de trabajo.

Así también, se establecen instancias para el seguimiento del Plan Anual con el propósito de identificar el cumplimiento de los indicadores y diseñar acciones correctivas que permitan viabilizarlo. Para ello, se construye una Carta Gantt que integra todos los instrumentos de gestión y se elaboran informes que permiten alertar en el caso de brechas. En este contexto, el 68% de los funcionarios señala que el SLEP monitorea continuamente el trabajo de las distintas unidades, lo que permite hacer seguimiento al Plan Anual en el corto plazo y a largo plazo al Plan Estratégico Local.

El Servicio desarrolla acciones incipientes para la evaluación de los resultados de las iniciativas implementadas en el territorio.

Si bien el Servicio Local cuenta con procedimientos formales para conocer el grado de ejecución y seguimiento de las acciones definidas en su planificación estratégica, se advierte un desarrollo incipiente de estrategias institucionales para levantar información de los resultados de estas iniciativas tanto a nivel territorial como al interior de cada establecimiento. Ello es corroborado por algunos entrevistados, quienes afirman que esto dificulta tanto la identificación temprana de aquellos objetivos o líneas de trabajo que requieren de ajustes, como de la efectividad de las acciones.

En esta línea, se identifica como una oportunidad de mejora para el Servicio, levantar información pertinente para identificar líneas de base para dicha evaluación, definiendo en conjunto con los actores educativos cuál es el estado actual de sus prácticas y en qué necesidades del territorio se deben focalizar. Ello permitiría contextualizar de mejor manera la definición de los objetivos y acciones propuestas, priorizando aquellas que hagan más sentido a estos actores y robusteciendo los sentidos de las prácticas que el Servicio quiere impulsar para generar mayor adherencia y comprensión de su pertinencia para la mejora escolar.

Gestión para la mejora educativa

El SLEP define apoyos adecuados para fortalecer el liderazgo pedagógico en sus establecimientos y gestiona alianzas con foco en los procesos para la mejora escolar.

El SLEP ha brindado apoyos para fortalecer el liderazgo de directoras y directores sistematizando y orientando el análisis de información necesaria para la conducción de los establecimientos y la elaboración de los instrumentos de gestión escolar, principalmente el PME, lo que es reconocido por casi la totalidad de las directoras y directores encuestados. Igualmente, se valora positivamente el desarrollo de acciones para conformar y acompañar el trabajo en red entre directivos, estrategia que lidera el Director Ejecutivo del SLEP y que, de acuerdo a la percepción de distintos actores entrevistados, permite establecer relaciones de encuentro y colaboración en el territorio.

De igual manera, el Servicio ha gestionado alianzas y convenios de colaboración con instituciones públicas y privadas que le permiten generar acciones de desarrollo profesional para los funcionarios del nivel central y los establecimientos educacionales de su dependencia, lo que es reconocido positivamente por el 88% de los directoras y directores encuestados, quienes señalan que el SLEP establece redes de colaboración con diversas instituciones (CPEIP, universidades, institutos) para proveer instancias de desarrollo profesional y capacitación del personal de los establecimientos. Para ello, el SLEP define responsables de evaluar la pertinencia de estas alianzas y coordinar las redes de apoyo.

Por otra parte, para los directores y directoras que se incorporan a través del sistema de Alta Dirección Pública, se ha definido con mayor claridad el desempeño esperado a través de la reformulación de los convenios de desempeño propuestos. A su vez, estos convenios se articulan con las metas y objetivos estratégicos del territorio, como también con los instrumentos de gestión escolar, como el Plan de Mejoramiento Educativo y el Plan de Gestión de la Convivencia. Asimismo, el SLEP ha establecido un sistema de monitoreo y retroalimentación de estos convenios, sistematizando información relevante y definiendo instancias de análisis y retroalimentación.

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.

Acompañamiento técnico



Apoyos a la implementación curricular



Apoyos a las trayectorias educativas



Acompañamiento técnico-pedagógico

El SLEP implementa un modelo de acompañamiento técnico que tiene como foco el desarrollo de capacidades de los equipos directivos de los establecimientos de su dependencia.

El proceso de asesoría territorial diseñado por el SLEP para apoyar a sus establecimientos está organizado a través de diversos planes de trabajo que orientan y definen los aspectos centrales de esta acción. De esta manera, el Plan Global de Apoyo Técnico-Pedagógico contempla las definiciones respecto al perfil del asesor, la definición de asesorías pedagógicas y la asignación de las diversas redes a los asesores pedagógicos del territorio. Además, para materializar este trabajo, se elabora el Plan de Apoyo y Acompañamiento Territorial, que establece el calendario de trabajo con las visitas de los asesores, las temáticas a tratar, los medios y la periodicidad para la revisión de las evidencias del trabajo (bitácora) y la planificación de las jornadas de evaluación trimestral del proceso de acompañamiento.

Se destaca que el SLEP organiza instancias de acompañamiento técnico para todos sus establecimientos, ajustando el plan de trabajo de acuerdo a las características de cada uno de ellos. Además, el Servicio organiza al equipo de asesores para realizar estos acompañamientos con mayor frecuencia a aquellos que presentan resultados educativos más descendidos, considerando como criterio la Categoría de Desempeño en que los establecimientos se ubican.

A su vez, se destaca que el presente año, la Unidad de Apoyo Técnico-Pedagógico se encuentra implementando estrategias de acompañamiento técnico a los asesores con la participación de los encargados de Mejora Continua en algunas de las sesiones de acompañamiento a los equipos directivos, que incluye una retroalimentación y reflexión posterior sobre ámbitos de mejora y sugerencias para el apoyo a la labor realizada. La información levantada en la visita da cuenta que este modelo de acompañamiento es valorado positivamente por los equipos directivos del territorio, quienes identifican con claridad el foco pedagógico del acompañamiento técnico que actualmente brinda la UATP, reconocen su sistematicidad y la inclusión de las distintas modalidades y niveles educativos.

Al respecto, un 84% de las directoras y directores encuestados señalan que el Servicio apoya y acompaña al equipo directivo en el desarrollo de capacidades para la gestión curricular y al desagregar por tipo de establecimiento, esta percepción es aún más favorable a nivel de los jardines infantiles del territorio, donde el 96% de las encuestadas manifiesta su acuerdo con la afirmación. En este sentido, distintos actores reconocen positivamente la creación de la asesoría para el nivel Educación Parvularia y las iniciativas implementadas a partir del presente año en este nivel. Igualmente, se reconoce la visibilidad de la modalidad de Educación Especial con la creación del equipo de inclusión al interior de la UATP, como también del plan de acompañamiento a esta modalidad educativa.

El SLEP acompaña y promueve redes de trabajo y colaboración entre establecimientos, con foco en el desarrollo de capacidades e intercambio de buenas prácticas.

Se ha instalado un importante número de redes dirigidas a directivos, docentes y otros profesionales, niveles y modalidades educativas, las

que sesionan con una periodicidad establecida y en el contexto actual de manera remota, lo que ha facilitado la asistencia de un mayor número de participantes. Asimismo, se evidencia como un facilitador de la instalación de estas redes, que cada una de ellas cuente con un plan de trabajo y responsables que facilitan y orientan su quehacer desde el SLEP. Este trabajo en red es valorado principalmente por los directivos escolares, quienes reconocen que les permite trabajar colaborativamente, conocer y compartir las distintas experiencias, innovaciones y buenas prácticas, sobre todo en el actual contexto. De esta manera, un 86% de los directivos encuestados considera que el SLEP desarrolla acciones para conformar y acompañar el trabajo en red. Aun así, se advierte como una oportunidad de mejora la difusión de estas instancias para docentes, educadoras y asistentes de la educación, puesto que sólo el 63% de los encuestados de este grupo considera que el Servicio desarrolla acciones para conformar y acompañar el trabajo en red entre profesionales de los establecimientos educativos.

Finalmente, respecto al trabajo de intercambio de prácticas pedagógicas, se destaca la publicación del libro “77 iniciativas destacadas en la gestión educativa 2020”, que recopila iniciativas pedagógicas realizadas en el contexto de clases a distancia en cada uno de los establecimientos educacionales que forman parte del Servicio Local.

Apoyos a la implementación curricular

Incipiente comunicación y difusión de las orientaciones pedagógicas del Servicio para la implementación curricular en tiempos de pandemia.

El SLEP de Barrancas ha establecido orientaciones pedagógicas para la implementación curricular en tiempos de pandemia, definiendo un Plan de Aprendizaje A Distancia (PAAD) que debe ser elaborado por cada establecimiento y visado por la UATP. Para ello, se adscribió al régimen pedagógico trimestral en base a la Priorización Curricular propuesta por el Ministerio de Educación, las clases sincrónicas de manera telemática, la difusión de cápsulas pedagógicas y la facilitación de material impreso a los estudiantes sin conectividad, mientras que en el caso de la Educación Parvularia, a través de cápsulas asincrónicas y entrega de material impreso.

Cabe señalar que para la elaboración de estos planes, en 2020 se aplicó una encuesta de conectividad que reportó información de los estudiantes y su acceso a medios tecnológicos, internet, apoyo familiar y disponibilidad de libros, la que ha sido ajustada para su aplicación el presente año. A su vez, se han realizado mesas de trabajo entre docentes, directivos y asesores territoriales de la UATP para acordar lineamientos, por ejemplo, sobre la definición de criterios evaluativos en el contexto de pandemia, considerando su ajuste con el decreto 67, los que fueron sistematizados en un documento con sugerencias curriculares y evaluativas que fue entregado a cada establecimiento para su difusión a los profesores.

Aun así, se reconoce como una oportunidad de mejora la difusión y comunicación de los sentidos de estas iniciativas, puesto que algunos estamentos plantean que las orientaciones del SLEP fueron tardías y que algunas de las iniciativas planteadas representan más trabajo administrativo para las comunidades educativas. De igual manera, en las encuestas aplicadas no existe acuerdo respecto a la valoración de las comunidades sobre la orientación y apoyo pedagógico por parte del SLEP. Por ejemplo, si bien los directivos reconocen que el Servicio los asesora y orienta en el ámbito de gestión pedagógica, un 30% de estos y más del 40% de los docentes y asistentes de la educación, consideran que el Servicio no habría orientado oportunamente el proceso de enseñanza-aprendizaje en el contexto de emergencia sanitaria, difundiendo las prioridades de la gestión pedagógica o acordando estrategias para fortalecer las prácticas de enseñanza y su respectivo monitoreo.

Los apoyos para el monitoreo y seguimiento de los aprendizajes al interior de los establecimientos se desarrollan de manera incipiente.

En la UATP existe una unidad de monitoreo y seguimiento dedicada a la recopilación, sistematización y análisis de los resultados educativos y de eficiencia interna de los establecimientos del territorio que son puestos a disposición de los demás equipos para el diagnóstico de las necesidades y la toma de decisiones, por ejemplo, a partir de infografías y material gráfico que facilitan la lectura de los datos. Este material es compartido con los asesores pedagógicos como información diagnóstica o bien, cuando esta da cuenta de ausencias prolongadas o eventuales deserciones de estudiantes, es derivada a los profesionales del área psicosocial del SLEP.

No obstante, al interior del Servicio se advierte como un obstaculizador para el desarrollo de estas prácticas, la baja cantidad de funcionarios que realiza estas tareas, planteándose la dificultad de monitorear y hacer seguimiento a los procesos de aprendizaje en los 77 establecimientos del Servicio.

Por su parte, para el seguimiento de los aprendizajes en el contexto actual, el Servicio dispone de la aplicación del Diagnóstico Integral de Aprendizajes (DIA) para todos los establecimientos de su territorio, elaborando un informe territorial y orientaciones para el análisis de esta información. Otra estrategia para monitorear los resultados de aprendizaje y de eficiencia interna del territorio contempla la solicitud de informes de avances sobre dichos resultados incorporados en los Convenios de Desempeño de los directores, información que es sistematizada y analizada para su uso por asesores y equipos directivos.

A su vez, en el actual contexto de emergencia sanitaria, el SLEP apoya el monitoreo y seguimiento de los aprendizajes a través de mesas de trabajo conformadas por profesionales de los distintos establecimientos que definieron los lineamientos para la evaluación del aprendizaje, no obstante, se advierte que estas acciones son poco reconocidas por algunos estamentos. Por su parte, los hallazgos de las Visitas de Evaluación y Orientación desarrolladas durante 2020 a establecimientos del SLEP, reportan como debilidad estas prácticas, ya sea por falta de mecanismos para monitorear aprendizajes, o por el bajo uso de esta información para la toma de decisiones pedagógicas.

Acciones incipientes para fortalecer la modalidad Técnico-Profesional

En su PEL, el Servicio ha definido como línea estratégica para esta modalidad potenciar e impulsar una formación Técnico-Profesional significativa, articulada con el mundo laboral y la Educación Superior, definiendo en su Plan Anual 2021 el levantamiento de un diagnóstico de la oferta académica TP en el territorio, acción que producto de la emergencia sanitaria ha sido postergada desde 2020; se define también, como iniciativas estratégicas, el fortalecimiento de la relación con el mundo laboral y la educación superior, de modo de brindar mejores oportunidades a los estudiantes de las especialidades técnico-profesionales.

En este contexto, el Servicio ha comenzado a levantar información de la oferta TP de su territorio, la matrícula por especialidad y las tasas de titulación y empleabilidad. A su vez, ha desarrollado iniciativas como la creación de redes de docentes técnico-profesionales, el levantamiento de información para identificar necesidades de formación profesional, cursos de capacitación con un instituto profesional, pasantías de los docentes para propiciar su vinculación con el sector productivo y una Feria Virtual en el contexto de la Semana de la Formación Técnico-Profesional.

A lo anterior, se suma un convenio establecido con un gremio empresarial para realizar prácticas profesionales virtuales, lo que en el actual contexto constituye una oportunidad para los estudiantes frente a la crisis sanitaria. A su vez, el presente año se conforma por primera vez el Consejo Asesor Empresarial territorial SLEP, instancia a la que se convoca a empresas del territorio, centros de formación técnica estatal, institutos profesionales y representantes del gremio empresarial.

No obstante, algunos actores plantean que estas iniciativas son recientes y que el Servicio no habría desarrollado acciones que permitan enfrentar el desafío de la educación remota para la modalidad y los procesos de práctica profesional de los estudiantes. De igual manera, a partir de las encuestas aplicadas se observan diferencias en la valoración de las acciones del Servicio, advirtiéndose por ejemplo, que la mitad de los directivos encuestados que imparten formación TP⁹ señala que el SLEP provee de recursos humanos y materiales para alcanzar los objetivos de la modalidad en su establecimiento, mientras que un tercio de ellos señala su desacuerdo respecto la promoción de la vinculación con los sectores productivos y/o instituciones de Educación Superior para favorecer los procesos de formación en alternancia, las prácticas profesionales y propiciar la inserción laboral o continuidad de estudios de sus estudiantes.

9 En la encuesta a directivos se solicita contestar los ítems referidos a formación Técnico-Profesional solo a quienes se desempeñan en establecimientos que impartan la modalidad.

Apoyo a las trayectorias de los estudiantes

El SLEP desarrolla acciones incipientes para la articulación de estrategias que atiendan a la diversidad en el aula.

Como una línea estratégica del SLEP se plantea promover la adecuación curricular y la co-enseñanza en el aula para potenciar la atención a los estudiantes con necesidades educativas especiales, diseñando para 2021 un Plan de acción, cuyo foco está orientado al nivel de Educación Parvularia, principalmente en los jardines infantiles del territorio, planificando acciones de análisis institucional con directoras de estos establecimientos respecto a la perspectiva inclusiva y de trabajo técnico con educadoras de párvulos, con foco en el desarrollo de la conciencia fonológica de niños y niñas. Además, y de acuerdo a lo declarado por distintos actores, se generan acciones de evaluación y atención temprana a aquellos con diagnósticos específicos, por ejemplo, del espectro autista.

Por otra parte, para los establecimientos de Educación Básica y Media, el plan considera acciones con los asesores técnico-pedagógicos que se despliegan en el territorio para generar instancias de reflexión en torno a la co-enseñanza. De igual manera, esta línea estratégica se aborda desde las acciones planteadas desde la UATP para el Plan de Mejoramiento Educativo, donde se propone la organización de los equipos de aula para el trabajo de co-docencia; y se implementa la red de coordinadores del Programa de Integración Escolar (PIE) y la de jefes de UTP de las escuelas del territorio.

Aun así, se advierte que pese a que la mayoría de los establecimientos del territorio implementan el PIE, el Servicio no incorpora información respecto a las prácticas de co-docencia que se realizan al interior de los establecimientos para la definición de sus iniciativas, evidenciándose como una oportunidad de mejora el levantamiento y sistematización de información que permita caracterizar estas prácticas y diseñar acciones que se focalicen en los aspectos identificados. Además, esto posibilitaría contar con una línea de base para evaluar los resultados de las acciones propuestas por el Servicio.

En este escenario, la valoración de las comunidades educativas es mucho más favorable a nivel de jardines infantiles, donde el 78% de las

directoradas encuestadas considera que el SLEP trabaja en forma coordinada y analiza en conjunto con los equipos de los establecimientos, información relevante para el diseño de estrategias que aborden la diversidad en el aula y su posterior monitoreo, observándose que solo el 49% de directivos y docentes encuestados de los otros niveles y modalidades y el 50% de los jefes de UTP encuestados opinan lo mismo.

Débiles acciones para promover la participación de los estudiantes y evitar la deserción escolar en el contexto de educación a distancia.

A partir de agosto de 2020, el Servicio en conjunto con la Dirección de Educación Pública, realizó una encuesta en sus establecimientos para conocer la participación de sus alumnos en los procesos de aprendizaje en el contexto de educación remota, definiéndose los niveles de participación alta, media, baja y ausente o nula. Dicha encuesta dio como resultado que de los 20.143 estudiantes monitoreados, el 11% se encontraba en un nivel de participación ausente o nula, un 20% en un nivel de participación baja y de un 6% se desconocía información.

El presente año, el Servicio identifica un total de 1.824 estudiantes no retenidos, 64% de los cuales se obtiene información de las razones del cambio de establecimiento, las que responderían en un 44% de los casos, a cambio de domicilio. En este contexto, llama la atención el motivo de abandono por razones no especificadas que alcanza al 38,9%, situación que dificulta la definición de medidas remediales para reincorporar a los estudiantes a su proceso educativo o prevenir futuras situaciones de abandono del sistema escolar.

En este contexto, el SLEP elabora un Plan de retención 2021 que tiene por objetivo “Propiciar el desarrollo de estrategias y acciones en los establecimientos que permitan potenciar la retención, reinserción y asistencia, con especial énfasis en la prevención de la deserción escolar”, planificándose acciones que contemplan jornadas trimestrales sobre los Indicadores de Desarrollo Personal y Social (IDPS) para los encargados de convivencia escolar y que incluyen abordar específicamente el indicador de asistencia y retención, entregando datos de los establecimientos del territorio; y envío de material de orientación sobre asistencia, retención y deserción escolar. En este marco, a pesar de que existen iniciativas desde el Servicio para promover la asistencia y evitar

la deserción, estas no resguardan la detección temprana de los estudiantes que presentan baja participación de las actividades pedagógicas y/o presentan mayor riesgo de deserción, y proponer acciones remediales oportunas en el actual contexto de emergencia sanitaria.

Esta situación se complejiza en los tres establecimientos que imparten Educación de personas jóvenes y adultos, los que en 2020 representaban el 6% de la matrícula total del Servicio Local, ya que en opinión de los consultados la participación a las clases remotas de estos estudiantes se ha visto disminuida por razones económicas asociadas al contexto sanitario, y si bien se reconoce que considerar sus características es fundamental para mejorar su asistencia, no se evidencian acciones específicas para este nivel desde el Servicio. De esta manera, en el Plan de apoyo y acompañamiento para Centros de Educación de Adultos (CEIA) solo se identifica una acción de evaluación de datos de eficiencia interna con fecha de cumplimiento en diciembre del presente año.

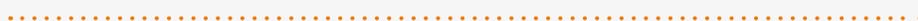
III. Dimensión: Formación ciudadana, convivencia y participación

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.

Gestión de la convivencia



Formación ciudadana



Participación



Gestión de la convivencia

El SLEP ha definido estrategias adecuadas para promover una sana convivencia en los establecimientos educacionales.

En la UATP, el Servicio ha dispuesto de un equipo encargado de la convivencia escolar, que tiene a su cargo la promoción en los establecimientos educacionales de un ambiente propicio para el aprendizaje. Sus principales líneas de trabajo se basan en la entrega de orientaciones respecto de la política ministerial y la actualización de los respectivos documentos de gestión y protocolos de actuación en este ámbito.

De esta manera, uno de sus planes de trabajo se relaciona con la difusión de los Indicadores de Desarrollo Personal y Social que responde a una de las necesidades de formación detectadas en el diagnóstico realizado a los equipos psicosociales y directivos. Este plan busca

capacitar a los encargados de convivencia escolar sobre estos indicadores y cómo abordarlos al interior de cada establecimiento y consta de tres jornadas anuales. A su vez, se implementa una red de convivencia que propicia espacios de reflexión y toma de decisiones entre los encargados del área de los distintos establecimientos educativos. Del mismo modo, en el caso de salas cunas y jardines infantiles, se cuenta con un plan de apoyo y acompañamiento en áreas relacionadas con afectividad, sexualidad, convivencia, inclusión y comunicación integral.

Para orientar y mejorar la comunicación con las escuelas, el equipo responsable elabora guías, cápsulas de video e infografías sobre diversos temas, entre los que se destaca la resolución pacífica de conflictos y el desarrollo de habilidades socioemocionales, dirigidas a los directivos y otros equipos, con el fin de que estos los difundan y trabajen al interior de sus comunidades educativas. Al respecto, el 84% de los directivos encuestados considera que el SLEP apoya el diseño de estrategias y procedimientos para el logro de una sana convivencia y los asesora para que revisen y apliquen en forma permanente los protocolos, estrategias preventivas y de enfrentamiento de posibles situaciones de maltrato o abuso. A ello se suma el Programa Pedagógico de Apoyo Profesional Integral 2021, denominado “Reencuentro en Barrancas” para 54 establecimientos del territorio, el que a la fecha de la visita, está en fase de licitación. Dicho programa consta de talleres y eventos virtuales sincrónicos y asincrónicos de educación extraescolar, autocuidado, contención socioemocional, material para el apoyo a la formación integral y promoción de la educación socioemocional.

El Servicio ha desarrollado iniciativas pertinentes para fortalecer el apoyo psicosocial a sus estudiantes y así beneficiar su bienestar integral.

Para identificar y atender las necesidades psicosociales del estudiantado, los establecimientos educacionales de Barrancas cuentan con profesionales de apoyo psicosocial que colaboran en el proceso pedagógico, atendiendo las situaciones psicosociales, afectivas y conductuales, realizando entrevistas y consejerías a estudiantes y sus familias, así como también entrevistas a los profesores e informes diagnósticos y de derivación, entre otras tareas.

En este contexto, se destaca que durante el segundo semestre de 2020, el SLEP realizó en conjunto con una universidad, un diagnóstico para caracterizar el trabajo en esta área e identificar aspectos de mejora. Para ello, se aplicó un instrumento que recogía la percepción de los integrantes de los equipos de gestión escolar y duplas psicosociales respecto a los conocimientos necesarios para la intervención psicosocial, las actividades realizadas y los facilitadores de esta implementación. Este diagnóstico levantó información para cada uno de los establecimientos del Servicio, comparando las expectativas de los equipos de gestión versus lo reportado por las duplas psicosociales. En este contexto, se identificaron como problemáticas la falta de claridad respecto al rol de las duplas y el carácter principalmente reactivo de las acciones implementadas, así como la ausencia de instancias formales para desarrollar algunas de las intervenciones realizadas por estos profesionales.

A partir de esta información, el Servicio diseñó una serie de acciones que priorizan algunas de las dificultades identificadas, elaborando el Plan de trabajo del Servicio para las duplas psicosociales de los establecimientos que considera como objetivo fortalecer los conocimientos de los aspectos normativos, la orientación para realizar los planes de trabajo y la entrega de materiales para ejercer su rol de apoyo a los estudiantes. Para ello, se planifican diversas acciones, entre ellas, jornadas de trabajo trimestral con las duplas y orientaciones para elaborar sus planes de trabajo, promover la retención escolar y prevenir la deserción escolar, a lo que se suma el envío de protocolos de acción frente a situaciones de vulneración de derechos y material asociado al apoyo psicosocial.

A su vez, para fortalecer el apoyo psicosocial a los estudiantes desde el área de Formación Integral de la UATP, se incorpora la coordinación de redes de apoyo y servicios externos, generando convenios para atender a diversas necesidades de los estudiantes y sus familias, por ejemplo, SENDA, el programa Habilidades para la Vida (HPV) y las redes de salud territorial. En este contexto y debido a las dificultades en la cobertura de la salud pública, se destaca la creación de una clínica de salud mental junto a una universidad para atender a los estudiantes del territorio.

Formación ciudadana

El Servicio ha definido de forma incipiente apoyos y acompañamientos para la formación ciudadana de los estudiantes.

El Servicio Local de Barrancas ha planificado iniciativas dirigidas a fomentar y potenciar los ejes de la Política Nacional para la Formación Ciudadana, definiendo un plan de trabajo que busca acompañar a 54 escuelas y liceos del territorio en el diseño e implementación de sus planes de gestión en esta área. Este plan contempla reuniones bimensuales entre un profesional responsable del Servicio y los encargados del área de cada establecimiento a través de las reuniones de la red de formación ciudadana. A ello se suma una jornada para abordar la temática de formación ciudadana en el contexto del plan de trabajo referido a la difusión de los IDPS. Así también, el Servicio ha destinado fondos para talleres virtuales de reflexión y análisis sobre ciudadanía y el proceso constituyente, que contó con la participación de algunos centros de alumnos escogidos por el SLEP. En este contexto, se advierte que las acciones diseñadas por el SLEP están en una fase de instalación de la temática en el territorio y si bien se realizan algunas actividades formativas, estas aún se dirigen a un número reducido de estudiantes.

Por su parte, desde las encuestas realizadas se observa que no existe acuerdo sobre las acciones que realiza el SLEP para orientar esta temática en las comunidades escolares. Es así como cerca del 60% de los directivos y el 46% de los docentes y asistentes de la educación encuestados considera que el SLEP asesora en la definición de objetivos de formación ciudadana, mientras que solo un 45% de los directivos y el 46% de docentes y asistentes de la educación encuestados considera que el Servicio dispone de recursos para apoyar la implementación de las iniciativas en su establecimiento, dando cuenta de la reciente instalación de los apoyos en esta área y su aún incipiente grado de difusión.

Participación

Las acciones implementadas por el Servicio para promover la participación de la comunidad educativa son aún débiles.

El Servicio define como uno de sus objetivos estratégicos fortalecer la vinculación con la comunidad y las formas institucionales de participación e inserción territorial, para lo cual establece líneas estratégicas y distintas acciones, entre ellas, la promoción de la participación de los Centros de Padres, Madres y Apoderados con actividades conjuntas con el Servicio, espacios de interacción entre el Servicio y las organizaciones de representantes de los estamentos como los Consejos Escolares, el Consejo Local y los Centros de Alumnos de las escuelas y liceos.

Al respecto, se ha dispuesto de un plan de trabajo anual para la implementación de los Consejos Escolares y de Educación Parvularia, que tiene como propósito orientar su funcionamiento y promover espacios de participación en las comunidades escolares por medio de reuniones de acompañamiento y conversatorios con el representante del sostenedor. Aun así, los diversos consultados reconocen que sigue siendo un desafío para el SLEP avanzar en la participación de las comunidades educativas, ya que pese a estar contemplada en sus instrumentos estratégicos, la realización de acciones para promoverla se ha visto obstaculizada por la emergencia sanitaria que ha afectado, por ejemplo, la participación de apoderados. Es así como algunos actores reconocen que la principal acción llevada a cabo por el Servicio se centraría en el apoyo con la difusión y comunicación de actividades de los diferentes establecimientos mediante diversas plataformas y redes sociales.

En esta línea, se evidencia que solo el 57% de los directivos encuestados considera que el SLEP entrega recursos y condiciones para establecer canales y medios de comunicación con las comunidades educativas y un 48% para que el Centro de Alumnos, Centro de Padres y el Consejo Escolar puedan realizar distintas instancias de participación. De igual manera, sólo un 38% considera que existen recursos suficientes para el desarrollo de encuentros, espacios y actividades que fomenten la participación de las comunidades escolares. En este contexto se evidencia un distinto nivel de organización y participación de apoderados, lo que se expresa en su asis-

tencia y participación a las reuniones y en las convocatorias para conformar los Centros de Padres o para generar agrupaciones a nivel territorial.

De igual forma, se presenta una débil conformación de los Centros de Alumnos y una baja participación en iniciativas asociadas a su rol, por ejemplo, en los Consejos Escolares o en las sesiones del Consejo Local. En este sentido, se tuvo a la vista las actas del Consejo Local donde se observa que en algunas de estas reuniones se sesionó sin la presencia de representantes de los estudiantes, lo que adquiere relevancia considerando que ellos son el principal foco de trabajo del SLEP y que deberían ser integrados como participantes activos y sujetos críticos.

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



Gestión de personas

Uno de los aspectos que ha presentado mayores dificultades para la gestión del SLEP desde su instalación ha sido la gestión del personal y de recursos financieros, lo que está relacionado con factores transversales del proceso de instalación de la nueva institucionalidad que han repercutido en una tarea debilitada por parte del Servicio Local de Barrancas en esta área.

En esta línea, desde el Servicio se reconocen errores en la interpretación de la Ley y falta de conocimiento respecto al funcionamiento que implica gestionar un servicio público, especialmente en lo que respecta a la gestión presupuestaria y la inexperiencia del personal en estas materias. A ello se suman dificultades derivadas desde la administración municipal respecto a una inadecuada gestión del traspaso del personal, observándose inexistencia de carpetas de funcionarios, disparidad de sueldos entre las distintas comunas y deudas previsionales, entre otras. Además, de las exigencias y limitaciones que impone la administración pública respecto a los recursos financieros, lo que a juicio de algunos actores entrevistados habría dañado la percepción de las comunidades educativas respecto a la gestión del Servicio Local.

El SLEP responde adecuadamente a los compromisos contractuales con sus funcionarios.

Pese a las dificultades señaladas, se destaca que el Servicio Local ha logrado regularizar el pago de remuneraciones de su personal, observán-

dose que la mayoría de los directivos (90%) y docentes y asistentes de la educación encuestados (76%) considera que el SLEP cumple oportunamente con el pago de sueldos, cotizaciones previsionales y otras asignaciones a todo el personal de su establecimiento, evidenciándose que el Servicio asume con suma responsabilidad los compromisos contractuales con sus más de 3500 funcionarios. Lo anterior adquiere relevancia pues se constituye en una condición básica para atraer y retener al personal competente y contribuir al bienestar laboral de sus funcionarios, así como sentar las condiciones para un trato justo que se demuestra en el oportuno pago de remuneraciones y cotizaciones previsionales.

El Servicio implementa acciones adecuadas para fortalecer el desarrollo profesional de sus funcionarios.

El Servicio cuenta con una política de formación continua para todos los funcionarios, la cual se elabora a partir de la identificación de las necesidades de desarrollo profesional presentes en el territorio. En este ámbito, se plantea como un elemento central el “Plan de capacitación 2020-2022” que considera a todos los funcionarios de los establecimientos del SLEP y fue construido considerando diversas fuentes de información, tales como una encuesta aplicada a directivos, los resultados de la Evaluación Docente, la sistematización de resultados de las visitas evaluativas de la Agencia de Calidad de la Educación y un taller desarrollado en los establecimientos con equipos directivos y representantes de los profesores. Adicionalmente y de modo de identificar las materias específicas definidas en el plan se consideraron las actuales Políticas Educativas y las necesidades del contexto de emergencia sanitaria.

A su vez, se identifican las necesidades de capacitación de los funcionarios del nivel central, los que han tenido la posibilidad de participar en cursos de liderazgo, uso de herramientas informáticas, análisis de datos y bases técnicas y administrativas, entre otros. Al respecto, el 80% de los funcionarios del Servicio encuestados reconocen instancias de formación continua y de perfeccionamiento gestionadas por el SLEP que ayudan a mejorar las capacidades del personal.

Por último, dentro de las acciones realizadas en 2020 se tuvo a la vista la cuenta pública del Servicio Local Barrancas, que especifica acciones

formativas mediante la contratación de servicios de capacitación, convenios institucionales y acciones autogestionadas. Cabe destacar que estas dos últimas iniciativas no implicaron la inversión de recursos financieros y convocaron a una gran cantidad de participantes. En este sentido, varios actores consideran que el ciclo de conversatorios respecto a políticas educativas, donde se abordaron los desafíos de la educación en el contexto actual, es una adecuada manera de acercar al Servicio a las comunidades educativas y establecer diálogos más directos.

El Servicio implementa apoyos incipientes para la gestión del personal en los establecimientos.

El Servicio cuenta con procedimientos para la contratación del personal para sus establecimientos que considera la revisión de las dotaciones anuales de cada uno de ellos y el análisis de la demanda de personal docente según los planes de estudio y la comparación respecto de la dotación del año anterior, estableciendo los requerimientos con cada director o directora. En términos técnicos, la subdirección de apoyo técnico-pedagógico visa al nuevo personal, mientras el área de administración realiza la revisión de antecedentes para ingresar formalmente la contratación.

Lo anterior, permite que el Servicio pueda ordenar aspectos relacionados con la gestión de personas, además de dar continuidad al proceso de enseñanza-aprendizaje. Sin embargo y pese a que se plantea que el director o directora participa en estos procesos, estableciendo sus requerimientos y entrevistando a una terna de postulantes seleccionados previamente por el SLEP, casi un 30% de los directores encuestados considera que el Servicio no realiza procesos de selección de personal ni define en conjunto con los directores los perfiles profesionales y cargos del personal docente que se incorpora.

De igual manera, desde las encuestas aplicadas a los establecimientos es posible identificar oportunidades de mejora para la gestión de apoyos en esta área que consideren a todos los centros educativos. En este sentido, se observa que solo la mitad de los directivos considera que el SLEP orienta y acompaña la definición de criterios y procedimientos para la evaluación de desempeño e instancias de retroalimentación al personal. Ello se profundiza frente a las desvinculaciones, donde solo el 45% de

los directores y directoras considera que el SLEP define procedimientos formales y procesos conocidos para desarrollar estas prácticas.

Débil instalación de procesos de gestión de personas al interior del Servicio.

En el caso del nivel central, algunos actores advierten dificultades en la dotación del personal del Servicio, planteándose que existen unidades cuya cantidad de funcionarios no permite dar respuesta a todos los procesos que se deben realizar en los tiempos esperados. Al respecto, se señala que deben priorizar por lo más urgente, quedando sin resolver otros temas importantes que son postergados y aumentan la carga laboral. A su vez y si bien los consultados destacan favorablemente que en el nivel central existe una baja tasa de licencias médicas y un alto compromiso con el trabajo, se reconoce que ha existido rotación interna para cubrir cargos vacantes y reemplazos o para conformar nuevos departamentos. Ello ha implicado que algunas áreas y unidades tengan la percepción de que no han tenido tiempo para analizar sus fortalezas y debilidades o definir la forma en que pueden avanzar como Servicio para dar un adecuado cumplimiento a los objetivos planteados en su Plan Estratégico Local.

Por otra parte, no existe consenso respecto de la existencia de los procedimientos para evaluar y retroalimentar el desempeño laboral. Aun cuando al momento de la visita los funcionarios señalan haber participado de procesos de evaluación y retroalimentación establecidos en la administración pública, frente a la afirmación que existen procedimientos formales y conocidos para evaluar el desempeño de los funcionarios y que estos procedimientos permiten mejorar la labor, solo el 51% de los profesionales o técnicos del área de administración y finanzas se manifiestan en acuerdo, aumentando a un 69% en el caso de los funcionarios del área técnica pedagógica, y a un 88% para la Unidad de planificación y control.

A partir de lo anterior, algunos funcionarios del Servicio identifican que, si bien se ha realizado un proceso personalizado por parte de las jefaturas que generan espacios para reflexionar respecto al desempeño tanto individual como colectivo, mencionan que esto no está asociado a una gestión institucional. Para robustecer el proceso de evaluación planteado por el Servicio Civil y adecuarlo a las necesidades del SLEP, se han planteado como desafío modificar un indicador del desempeño colectivo para proponer un nuevo sistema de evaluación del personal.

El Servicio ha desarrollado acciones incipientes para promover un clima laboral positivo.

Si bien se observa un cierto nivel de consenso entre los actores consultados respecto a la mejora del clima laboral en el último tiempo, se identifica como un obstaculizador la falta de instancias para lograr un trabajo conjunto entre las distintas unidades y departamentos, lo que se ve refrendado en la encuesta, donde solo el 56% de los profesionales de planificación y control, el 54% de administración y finanzas y el 64% del área técnico-pedagógica señalan estar de acuerdo con que el SLEP promueve en su interior una cultura de trabajo colaborativo entre los distintos equipos. Lo anterior limita las posibilidades de lograr espacios de confianza y colaboración que permitan asumir en conjunto los desafíos y metas institucionales. A su vez, existe un nudo crítico en el departamento de Administración y Finanzas, donde ha habido mayor rotación de la jefatura y que además se ha visto enfrentado a procesos complejos que tensionan las relaciones internas y con el resto de los funcionarios. Frente a ello, se advierte que el Servicio no ha desarrollado iniciativas institucionales que promuevan el bienestar laboral.

Respecto a la contención socioemocional de los funcionarios a propósito de la situación sanitaria, se observa que, si bien se han realizado algunas acciones para abordar este tema a través de talleres, los consultados perciben que el Servicio no ha abordado suficientemente este tema, por lo que la gestión de espacios de contención y autocuidado dependería de cada equipo. Al respecto, el 53% de los funcionarios encuestados considera que el SLEP ha desarrollado acciones para atender el bienestar emocional, evidenciándose diferencias importantes entre las unidades (39% es el nivel de acuerdo más bajo). En este contexto, se evidencia como una oportunidad de mejora la gestión institucional de acciones que atiendan al bienestar de los funcionarios del Servicio, considerando que algunos equipos perciben una sobrecarga laboral, que ha sido agudizada por el contexto de emergencia sanitaria.

Gestión de recursos educativos

Procesos incipientes de mantención y mejoramiento de la infraestructura.

El Servicio ha desarrollado proyectos de inversión para la mejora de la infraestructura básica de sus establecimientos, entre ellos, la instalación de servicios higiénicos y la reparación y habilitación de multicanchas, salas PIE, CRA y aulas colaborativas. Para el presente año, se gestiona la implementación de proyectos integrales que consideran la inversión en obras de infraestructura, equipamiento y funcionalidad, además de la gestión de mejoras tendientes a la obtención del reconocimiento oficial de los jardines infantiles dependientes del Servicio Local.

No obstante, se reconoce como un desafío permanente la reposición y mantención de la infraestructura y los equipos de las unidades educativas, lo que se ha visto aumentado durante este período, ya que algunos establecimientos han sufrido robos y destrozos. Cabe señalar que en la actual contingencia sanitaria se ha podido contar con un fondo de emergencia que permite disponer de mayores recursos para contratar servicios de mantención que incluyen también los jardines infantiles que no contaban con estos recursos. Aun así, menos de la mitad de los directivos encuestados considera que el SLEP cuenta con encargados de verificar las condiciones de mantenimiento y resolver oportunamente las solicitudes de reparación a la infraestructura o el equipamiento, evidenciándose, además, diferencias en la valoración de este aspecto entre las comunas.

En este marco y frente a un escenario de múltiples necesidades de los establecimientos y un limitado presupuesto disponible, se advierte como un desafío para el SLEP mejorar la obtención de recursos para lograr una mayor cobertura de los proyectos de inversión en el territorio. En este sentido, los consultados plantean que se encuentran revisando distintas bases para postular a proyectos que les permitan mejorar el equipamiento y la infraestructura, considerando además como una prioridad establecer alianzas estratégicas, por ejemplo, con el sector empresarial e industrial del territorio, que permitan a los establecimientos acceder a recursos y servicios y contar con mejores soportes para el proceso de enseñanza y aprendizaje.

El SLEP entrega de manera poca oportuna los recursos educativos a los establecimientos.

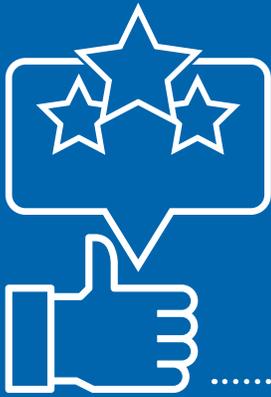
Como se ha señalado, el SLEP se enfrenta con restricciones presupuestarias y recursos limitados para atender las múltiples necesidades de sus establecimientos educacionales, los que en algunos casos presentan déficits asociados a la baja matrícula. En este contexto, el Servicio ha ido desarrollando procedimientos para organizar la gestión de los recursos y ejecución presupuestaria, lo que ha implicado conformar equipos y desarrollar iniciativas para seleccionar y capacitar al personal con el objetivo de mejorar la gestión en esta área. Además, ha logrado desarrollar un plan de compras públicas que favorece optimizar los recursos disponibles mediante compras a escala.

Cabe señalar que el Servicio ha realizado esfuerzos para fortalecer la educación a distancia a través de la conexión y uso de plataformas, gestionando la compra de dispositivos que permitan mejorar la conectividad y acceso a recursos tecnológicos para un porcentaje creciente del estudiantado. En este sentido, en el corto plazo se concretará la entrega de SIM cards, que en conjunto con gestiones previas lograrán mejorar la conexión de los alumnos de aproximadamente el 70% de los establecimientos educacionales.

Sin embargo, se advierte una percepción desfavorable por parte de los distintos actores educativos, respecto a la gestión de los recursos y la rigidez que implica la administración presupuestaria en la gestión pública, ya que limita las posibilidades de atender situaciones emergentes y aumenta el tiempo en que los recursos son recibidos por los establecimientos educacionales. Adicionalmente, en algunas ocasiones las licitaciones públicas no se han concretado por razones ajenas al Servicio, lo que implica generar instancias para explicar a las comunidades educativas y órganos de representación la complejidad de los procesos en la administración pública. Lo anterior es refrendado en las encuestas realizadas durante la visita, donde menos de la mitad de los directivos, docentes y asistentes de la educación encuestados considera que el SLEP realiza una gestión oportuna de los recursos educativos y tecnológicos necesarios para que los establecimientos continúen desarrollando su labor educativa y que en la actual emergencia sanitaria ha gestionado apoyos oportunos para

identificar y resolver las necesidades de los estudiantes para acceder a medios tecnológicos, conexión a internet y material impreso.

De igual manera, se advierte que la débil gestión de recursos impacta negativamente en la percepción de las condiciones o apoyos brindados desde el SLEP para desarrollar iniciativas que atienden a aspectos fundamentales de la Ley de Nueva Educación Pública, observándose desde las encuestas que menos de la mitad de directivos, docentes y asistentes considera que el SLEP dispone de recursos para apoyar a los establecimientos en la implementación de iniciativas de formación ciudadana y participación de la comunidad.



Capítulo 2: Recomendaciones

Fortalecimiento de la difusión de los objetivos estratégicos del SLEP de Barrancas



.....

El mejoramiento educativo de los establecimientos educacionales del Servicio Local de Barrancas requiere de una visión compartida que favorezca el trabajo colaborativo, coordinado y articulado entre el Servicio y sus establecimientos. En este sentido, se reconoce que la apropiación de la visión es un proceso permanente de construir para movilizar la adhesión hacia los objetivos y metas estratégicas impulsadas por el Servicio, por lo que esta recomendación propone fortalecer las instancias de difusión de estos objetivos, ofreciendo oportunidades para que más actores conozcan las iniciativas desarrolladas, comprendan sus sentidos y adhieran a ellas.

.....

La adhesión de las comunidades educativas a los objetivos estratégicos del SLEP presenta una alta complejidad para el trabajo de los liderazgos intermedios, principalmente porque demanda variadas competencias técnicas, profesionales y sociales para que la transmisión de la visión estratégica y el sentido de las acciones que se ejecutan logren ser comprendidas e incorporadas por las comunidades educativas. En este contexto, se proponen las siguientes recomendaciones.

1. Diseñar una estrategia de difusión de los objetivos estratégicos del Servicio y las iniciativas que este implementa para alcanzar dichos objetivos

Se propone utilizar las distintas plataformas, canales de comunicación y redes sociales con los que cuenta el SLEP para reforzar los sentidos y propósitos de sus objetivos estratégicos y acciones. Para ello, se invita a utilizar la estrategia de “cápsulas” que el Servicio ha desarrollado durante la crisis sanitaria para informar respecto a las acciones que realiza, presentando brevemente cada una de las líneas estratégicas, sus sentidos y propósitos y las acciones que se están implementando para su logro. Es importante que este material sea compartido a través de los diferentes canales de comunicación con los que cuenta el Servicio, por ejemplo, redes sociales, la página institucional y el envío de correos electrónicos a los distintos actores del territorio, considerando los funcionarios del SLEP y de los establecimientos, y la comunidad educativa en general. De igual manera, se propone visibilizar la iniciativa del Boletín Informativo que está elaborando el Servicio, difundiéndolo en diversas plataformas e incluyendo una sección permanente dedicada a la difusión de las acciones estratégicas del Servicio.

Preguntas orientadoras:

- ¿Con qué instancias o estrategias contamos para difundir y explicar los objetivos y líneas estratégicas del SLEP?
- ¿Cuáles son los medios o canales de comunicación más efectivos para difundir estos objetivos y acciones?
- ¿Cómo llegar a un mayor número de comunidades y actores educativos? ¿Cuál es la mejor manera de difundir nuestras acciones al interior del propio Servicio?
- ¿Qué otros medios podrían utilizarse para estos fines?
- ¿Quiénes serán los responsables de definir los contenidos que se compartirán? ¿Quiénes pueden conducir las “cápsulas informativas”?
- ¿Es posible compartir algunos de estos medios o formatos con otros actores relevantes del sistema, entre ellos, el Comité Directivo y el Consejo Local?

1. Implementar estrategias participativas como diálogos o mesas de trabajo para compartir y retroalimentar las iniciativas del SLEP

Estas instancias deben entenderse como procesos de difusión, levantamiento de información y construcción de acuerdos entre los distintos actores del territorio. Para ello, se propone utilizar la metodología de “café del mundo” o mesas de trabajo que el Servicio ya ha realizado, involucrando a docentes y asistentes de la educación, quienes, por ejemplo, participan en las redes que funcionan en el territorio, pero incluyendo además a aquellos que por distintas razones se encuentren menos vinculados con el Servicio. Se sugiere organizar estas instancias temáticamente de acuerdo a las líneas estratégicas del SLEP, focalizándose en aquellas que se buscan instalar o reforzar procesos de mejora escolar y buenas prácticas.

A su vez, se propone utilizar una metodología que incluya la presentación de las acciones, para luego consultar a los participantes respecto a su estado actual en los establecimientos y las necesidades que se presentan para su desarrollo, como también las expectativas de mejora y proyecciones de estos actores de acuerdo a la realidad de sus establecimientos. Esto tiene como propósito levantar información que pueda retroalimentar la formulación en los planes de trabajo del Servicio, constituyéndose en un insumo para definir ciclos de mejora de la propia gestión.

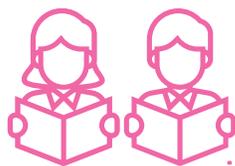
Preguntas orientadoras:

- ¿Qué acciones o iniciativas son más relevantes de difundir en el contexto actual?
- ¿Con qué recursos humanos y logísticos cuenta el SLEP para realizar estas iniciativas?
- ¿Quiénes son los actores más relevantes de convocar en el actual contexto?
- ¿Quiénes son los actores que deben conducir estas instancias?
- ¿Quiénes serán los encargados del diseño de estas acciones, la sistematización de la información y su difusión posterior?

Herramientas y material de consulta

Berkowitz, D., Zoro, B. y Trujillo, D. (Eds.) (2020) *Liderazgo intermedio: Comprensiones y herramientas para abordar el desafío de liderar la mejora de la educación pública en el territorio*. Valparaíso, Chile: LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Capítulo 4 / Liderar un territorio educativo: Algunas nociones y herramientas para comprender y movilizar el territorio como un recurso educativo desde el nivel intermedio. **Disponible en:** <https://drive.google.com/file/d/1x9sEJ6yAUzMwGgc-joVApkOGYl6hCalMk/view?usp=sharing>

Promoción de la participación y la asistencia a las actividades pedagógicas por parte del estudiantado.



El SLEP realiza acciones de orientación y promoción de la asistencia y retención escolar que en el contexto actual resultan insuficientes, evidenciándose un alto porcentaje de estudiantes con baja o nula participación durante 2020 y el abandono de un número importante de estudiantes para 2021.

En este contexto, se propone el diseño de una estrategia que atienda de manera más específica a esta problemática, permitiendo identificar a tiempo a aquellos estudiantes que presentan baja participación o están en riesgo de deserción, haciendo un seguimiento sistemático a nivel de cada establecimiento y diseñando intervenciones ajustadas a las distintas realidades escolares.

El objetivo de esta recomendación es orientar el diseño de estrategias que permitan, en el contexto de implementación de educación a distancia y el retorno paulatino a clases presenciales, mantener el vínculo de los establecimientos con el estudiantado, resguardando que todos los niños, niñas y jóvenes puedan continuar sus trayectorias escolares, sobre todo al considerar que los efectos de la situación sanitaria se pueden extender por mucho tiempo, precarizando la situación de las familias en situación de mayor vulnerabilidad. Cabe destacar que esta recomendación es complementaria a las iniciativas impulsadas desde el Mineduc, especialmente el Sistema de Alerta Temprana (SAT) y la Herramienta Gestión de Contactos del SIGE.

Diseñar un sistema de seguimiento de la participación de los estudiantes, que oriente el trabajo cotidiano de los establecimientos y defina intervenciones específicas.

En primer lugar, se propone definir una instancia sistemática con el equipo directivo en las reuniones de asesoría técnico-pedagógica, de modo de identificar niveles, cursos, modalidades y estudiantes específicos por unidad educativa que presentan menores niveles de participación o mayor riesgo de abandono del sistema escolar. Para ello, se sugiere utilizar la información reportada por la Herramienta de Gestión de Contacto de SIGE (HGC) u otra plataforma utilizada por los establecimientos, que permitan evaluar la participación de acuerdo los criterios establecidos (participación alta, media, baja, nula), ajustando estos indicadores a las condiciones actuales de cada establecimiento (clases híbridas, modalidad a distancia u otra).

Al respecto, es importante identificar los equipos directivos o establecimientos que requieran más apoyos en esta área, utilizando, por ejemplo, la información disponible a través del Sistema de Alerta Temprana para identificar aquellas unidades educativas, niveles o modalidades que presenten una mayor concentración de estudiantes en riesgo de deserción y así diseñar de manera conjunta planes específicos y pertinentes de intervención. De igual manera, definir una periodicidad acotada para realizar esta instancia de análisis y así implementar oportunamente las respectivas acciones remediales, siendo necesario que el SLEP asesore a estos establecimientos para analizar en profundidad las principales causas de la baja participación, clasificando los motivos de ausencia con precisión y especificidad.

En segundo lugar, se propone que este plan considere la definición de un protocolo de seguimiento y actuación que monitoree la participación de los estudiantes en las actividades tanto sincrónicas como asincrónicas con una periodicidad acotada, por ejemplo, una vez a la semana para los cursos o estudiantes que presenten baja participación y quincenalmente para aquellos con participación media. Asimismo, el protocolo debe definir los responsables del registro diario, así como de las acciones y responsables de contactar a los estudiantes (inspectores de curso, profesores que cuenten con disponibilidad horaria, dupla psicosocial), frente a su desconexión o ausencias injustificadas, registrando estas acciones y sus

resultados en una planilla de seguimiento que sea monitoreada por el equipo directivo y analizada en las instancias de asesoría técnica.

Se sugiere que los protocolos de actuación sean explícitos respecto a las acciones a realizar, las situaciones específicas y los responsables en cada establecimiento. Por ejemplo, para los estudiantes de 1° medio un establecimiento puede definir que “frente a tres ausencias consecutivas en una semana a las actividades sincrónicas o la no entrega de material comprometido, el profesor/a jefe deberá contactar al estudiante y su apoderado mediante llamados telefónicos, redes sociales, correo electrónico u otro, para identificar las razones de la ausencia y promover su participación, registrando en la planilla de seguimiento los resultados de esta acción”. De igual manera, se deben definir medidas específicas para abordar estas situaciones si se prolongan en el tiempo, por ejemplo, “si el estudiante se ausenta de las actividades sincrónicas o asincrónicas por dos semanas, se debe realizar una visita domiciliaria a cargo de la dupla psicosocial”.

Asimismo, se recomienda asesorar el desarrollo de planes de intervención para cursos o estudiantes específicos, promoviendo acciones de mentorías, tutorías entre pares, apoyo u orientación psicosocial, flexibilización horaria, aprendizaje basado en proyectos, proyectos integrados u otros que favorezcan la continuidad de estudiantes que se encuentren en situaciones más complejas, atendiendo a las características de cada establecimiento. Finalmente, se deben definir los responsables de sistematizar la información territorial y orientar su análisis y evaluación desde el SLEP, así como los insumos y recursos que el Servicio debe proporcionar para realizar estas acciones.

Preguntas orientadoras:

- ¿Qué establecimientos requieren de apoyo y asesorías específicas para abordar las situaciones de baja participación?
- ¿Cuáles son las principales causas que originan esta baja participación?
- ¿Qué acciones de monitoreo y seguimiento han resultado exitosas para prevenir la baja participación, el ausentismo crónico y el abandono del sistema escolar?

- ¿Qué prácticas se han realizado para dar mayor flexibilidad a los estudiantes que presentan dificultades para continuar sus estudios?
- ¿Qué recursos humanos y materiales tienen los establecimientos para realizar el monitoreo y seguimiento a la participación del estudiantado?
- ¿Qué medidas son factibles de implementar para apoyar a los estudiantes que no logran asistir por problemas socioeconómicos o de conectividad?
- ¿Qué acciones de difusión, comunicación y colaboración se pueden realizar con padres, madres y apoderados sobre esta temática?
- ¿Qué acciones de cooperación se pueden establecer con instituciones públicas y privadas para evitar la desvinculación y el abandono?

Herramientas y material de consulta

Propuestas Mesa Técnica para la prevención de la Deserción Escolar, División de Educación General del Ministerio de Educación, Santiago de Chile. **Disponible en:** https://www.mineduc.cl/wpcontent/uploads/sites/19/2020/07/propuestas_desercionescolar.pdf

Agencia de Calidad de la Educación (2020). Adaptación Taller de Uso de Datos “Estrategia que aporta a tomar decisiones para la mejora de la gestión escolar” **Disponible en:** https://drive.google.com/file/d/1r408xP25kLpITS-9co1wknxA5oSvRHG_y/view

Anexo Estrategia de prevención de exclusión escolar. **Disponible en:** https://drive.google.com/file/d/1pSI5rueBXkB1OZwNNCFWQIGKhbE-Z_mF/view

Promoción de la co-docencia como una estrategia orientada a la recuperación y nivelación de los aprendizajes



Dado que la co-docencia constituye una línea estratégica para el SLEP, cuyo fin es asegurar la participación, permanencia y aprendizaje de los estudiantes con necesidades educativas especiales, y que la pandemia provocó un grave impacto en los aprendizajes y bienestar de todos los estudiantes, se considera necesario articular los distintos recursos humanos y educativos con los que disponen los establecimientos para la recuperación y nivelación de los aprendizajes. Para ello, se propone realizar un diagnóstico respecto a las prácticas que se implementan en los establecimientos del territorio y las necesidades específicas que presentan los equipos de aula en el actual escenario, lo que permitirá ajustar las orientaciones y planes de trabajo del Servicio y evaluar sus resultados.

El objetivo de esta recomendación es identificar las prácticas de co-docencia implementadas por los equipos de aula, lo que permitirá definir una línea de base para evaluar los resultados de las iniciativas promovidas en este ámbito por el Servicio, así como retroalimentar sus planes de trabajo en función de las necesidades identificadas en el territorio. Adicionalmente, se considera relevante en el actual escenario realizar este tipo de acciones, puesto que permite identificar buenas prácticas y acordar colaborativamente aspectos de mejora para enfrentar los efectos negativos de la emergencia sanitaria en el aprendizaje y bienestar integral de los estudiantes en los distintos establecimientos y el territorio en su conjunto.

1. Diseño de un instrumento que levante información sobre la implementación de prácticas de co-docencia

Se invita a la UATP a elaborar un cuestionario para ser respondido por cada equipo de aula, con la finalidad de obtener información que permita elaborar indicadores que den cuenta del estado actual de las prácticas de co-docencia, como también que levanten información respecto a las necesidades en el contexto actual y buenas prácticas para abordar la nivelación de aprendizajes, además de permitir su monitoreo y seguimiento futuro.

El cuestionario debiese responder preguntas como las siguientes:

- ¿Cuántos equipos de aula están conformados en el establecimiento?
- ¿Quiénes conforman estos equipos?
- ¿Cuántas horas tienen asignadas para el trabajo colaborativo?
¿Cuántas horas de trabajo colaborativo se realizan efectivamente a la semana?
- ¿Quién asesora el trabajo y producto de estas instancias?
- ¿Qué acciones se realizan con mayor frecuencia a la semana? (planificación conjunta, estrategias de aula, diseño de instrumentos de evaluación)
- ¿Cómo se evalúan estas acciones?

2. Grupos de trabajo para el diagnóstico de prácticas y necesidades respecto a la co-docencia en los equipos de aula de los establecimientos del territorio

Se propone la planificación de grupos o mesas de trabajo que aborden la temática de la co-docencia y cómo esta logra atender la diversidad y las necesidades de los estudiantes en el contexto de trabajo remoto y el retorno paulatino a clases presenciales en cada establecimiento. Estos grupos pueden diseñarse en la red creada entre los coordinadores PIE y UTP, planificando actividades de análisis que involucren a docentes de aula, educadoras de párvulos, educadoras diferenciales y profesionales PIE de los distintos niveles y modalidades. Para orientar las actividades, se sugiere al equipo

de inclusión y la red UTP-PIE definir una pauta de trabajo o guion, señalando las actividades y responsables de conducir las instancias de trabajo y la definición de los productos tangibles que den cuenta de las principales ideas, reflexiones y acuerdos de los participantes y que permitan la sistematización de la información, por ejemplo, actas de trabajo, organizadores gráficos y grabación de instancias.

Preguntas orientadoras:

Para levantar información respecto a prácticas y necesidades se proponen preguntas como las siguientes:

- Antes de la pandemia, ¿qué prácticas de co-docencia se realizaban en el establecimiento? ¿Qué prácticas de co-docencia hemos desarrollado en el actual contexto?
- ¿Qué tipo de adecuaciones curriculares hemos realizado?
- ¿Qué elementos caracterizan las prácticas de co-docencia al interior de la comunidad?
- ¿Qué acciones han resultado exitosas para desarrollar aprendizajes significativos?
- ¿Qué nudos críticos o dificultades identificamos en torno a los procesos de co-docencia?
- ¿Qué acciones nos permitirían mejorar estas dificultades?
- ¿Qué apoyos se requieren desde el equipo directivo para mejorar estas prácticas?
- ¿Qué apoyos se requieren desde el SLEP para mejorar estas prácticas?

3. Elaboración de un informe diagnóstico de co-docencia a nivel territorial y por establecimiento

Con la información recopilada, el equipo responsable podrá sistematizar los resultados del trabajo por cada establecimiento, identificando aquellos elementos que están más consolidados y aquellos que se encuentran más debilitados. Además, con el apoyo del área de monitoreo y seguimiento será necesario sistematizar y analizar la información de los cuestionarios, para luego elaborar indicadores que den cuenta del desarrollo de las prácticas y establecer una línea de base para cada establecimiento y a nivel territorial.

La sistematización y análisis de toda esta información permitirá establecer un diagnóstico que oriente las acciones de cada establecimiento y del Servicio a nivel territorial, identificando la necesidad de contar con condiciones y apoyos específicos, como también las temáticas para la asesoría, las buenas prácticas a ser compartidas en el trabajo en red y las necesidades de desarrollo profesional que retroalimenten los planes de apoyo diseñados por el Servicio.

Herramientas y material de consulta

Fundación Mis Talentos, Educación 2020 (2020) Educar en tiempos de pandemia Parte 4: Recomendaciones para gestionar la diversidad. **Disponible en:** <https://mistalentos.cl/wp-content/uploads/2020/06/Educar-en-Tiempos-de-Pandemia-colaboracion-Ed2020.pdf>

Promoción de la participación de la comunidad educativa



En línea con los propósitos de la Educación Pública y la definición estratégica del Servicio que plantea “Fortalecer la vinculación con la comunidad y las formas institucionales de participación e inserción territorial”, es fundamental contar con un programa articulado que establezca procesos y actividades colaborativas para contribuir al logro de este objetivo y con ello, al aprendizaje y bienestar integral de los estudiantes. Se recomienda diseñar una estrategia integral que permita avanzar en la promoción de la participación de las comunidades educativas, fortaleciendo los órganos de representación y la participación de los establecimientos.

El propósito de esta recomendación es proponer una estrategia para promover la participación de las comunidades educativas, de modo de favorecer su involucramiento en los procesos de mejora de los establecimientos educacionales, que a mediano y largo plazo, permita fortalecer la conformación y vinculación con los órganos de gobernanza del SLEP, como el Comité Directivo y el Consejo Local.

1. Realizar un catastro de la situación actual de cada establecimiento y las iniciativas que el SLEP implementa para promover la participación en las comunidades escolares.

Esta acción tiene como propósito complementar la información ya levantada por el Servicio para conocer el estado actual de las prácticas de cada órgano de representación de los establecimientos y, sobre todo, la percepción y expectativas de participación de sus representantes. Para ello, se propone diseñar una encuesta dirigida a representantes de estudiantes, apoderados, directivos,

docentes asesores, encargados de formación y convivencia y otros actores relevantes. Para la elaboración de este instrumento, se sugiere definir dimensiones e indicadores que permitan describir el funcionamiento de los distintos órganos de representación, como los Centros de Alumnos, los Centros de Padres, Madres y Apoderados, los Consejos Escolares y los Consejos de Educación Parvularia, considerando para ello las disposiciones de la normativa respecto a estos organismos y las necesidades estratégicas del Servicio.

Algunos temas que es posible considerar son el conocimiento del rol de los organismos y funcionamiento actual y su relación y comunicación entre actores (dirección, SLEP, representantes de otros organismos); los planes de trabajo y las actividades realizadas; las instancias de encuentro implementadas por los establecimientos y su participación en la toma de decisiones. A su vez, se sugiere consultar respecto a propuestas de mejora por parte de los encuestados para avanzar en una construcción colaborativa del tipo de participación esperada y sus necesidades de apoyo. Además, se debe consultar respecto a expectativas de funcionamiento, disposición de tiempos de trabajo, necesidades, problemáticas, compromiso y motivación, entre otras variables. Esta encuesta se podría implementar en formato *online* a todos los actores que componen los órganos de representación, partiendo, por ejemplo, por los Consejos Escolares y Consejos de Educación Parvularia, y a partir del análisis de estos resultados avanzar en la consulta a los otros estamentos.

El instrumento elaborado debiese responder a preguntas como las siguientes:

- ¿Cuál es el funcionamiento actual de los Consejos Escolares y de Educación Parvularia, Centro de Alumnos y Centros de Padres? ¿Qué acciones implementan? ¿Qué tan empoderados se sienten los representantes en su rol?
- ¿Qué problemáticas visualizan en los establecimientos y qué soluciones proponen respecto a la participación?
- ¿Cuáles son las expectativas de participación de cada órgano y qué esperan de su relación con el SLEP?

- ¿Qué factores obstaculizan la participación de los estudiantes?, ¿y la de los padres?
- ¿Qué necesidades y problemáticas presentan para organizarse y comunicarse?
- ¿Existen reglamentos o procedimientos que faciliten el buen funcionamiento de los órganos de representación de cada establecimiento?

2. Análisis de resultados y definición necesidades generales y específicas.

Para el análisis de datos, se sugiere identificar las principales conclusiones por cada dimensión e indicador de la encuesta, estableciendo las necesidades comunes a los distintos establecimientos del territorio. Luego, definir aquellos estamentos, órganos de representación y establecimientos que requieren más apoyo o asesoría desde el SLEP. Para ello, puede ser útil definir categorías que ayuden a organizar y caracterizar la información, por ejemplo, funcionamiento débil, en progreso y adecuado; participación baja, media o alta, entre otras. Esto tiene como fin establecer apoyos diferenciados y focalizar la ayuda técnica en aquellos establecimientos o estamentos que requieran más apoyos para conformar sus organismos, definir roles y funciones, diseñar instancias de participación efectiva u otras necesidades. Posteriormente, será necesario evaluar la pertinencia de las acciones implementadas actualmente por el Servicio, con el fin de reorientarlas de acuerdo a los resultados y así responder a las necesidades encontradas y proyectar una intervención acorde a las capacidades del SLEP y a los requerimientos del territorio.

Preguntas orientadoras de acuerdo a los resultados de las encuestas:

- ¿Cuáles son las principales dificultades o necesidades identificadas?
- ¿Qué establecimientos presentan dificultades para conformar su Centro de Alumnos y Centro de Padres?

- Las actividades realizadas por estos órganos de representación, ¿favorecen el aprendizaje y bienestar de los estudiantes?, ¿favorecen los propósitos del Servicio?
- ¿Cómo el SLEP y sus equipos directivos pueden orientar y fortalecer sus actividades?
- ¿Qué contenidos y habilidades se necesitan desarrollar en los representantes de cada estamento a corto plazo?
- ¿Cómo fortalecer el trabajo de los docentes asesores y los órganos de representación?

3. Diseñar una estrategia que responda a las necesidades de cada órgano de representación y/o establecimiento.

Una vez analizada la información obtenida, se sugiere avanzar en la elaboración de planes de acción que permitan responder a las necesidades de cada organismo, estableciendo acciones generales y específicas que atiendan a las necesidades y diferencias levantadas según cada organismo, nivel o modalidad educativa y considerando las categorías definidas previamente. Al respecto, se considera fundamental que los planes sean elaborados colaborativamente por las distintas unidades y áreas del Servicio relacionadas a la temática, como también abordar colaborativamente la entrega de apoyos específicos.

Posibles formas de organizar estos planes:

- Plan de acción “Orientación General”: Plan de formación para Consejos Escolares y órganos de representación escolar, que aborde temáticas como el rol esperado y la elaboración de planes de acción y comunicación con otros actores, entre otros.
- Plan de acción focalizado: iniciativas de apoyo concretas y áreas específicas, por ejemplo, acciones particulares para establecimientos de Educación Media que han conformado su Centro de Alumnos, pero presentan una baja participación efectiva de sus estudiantes.

Preguntas orientadoras considerando las capacidades del SLEP:

- ¿Cuáles son aquellos establecimientos/niveles/estamentos que deben ser abordados prioritariamente?
- ¿Qué acciones generales se deben diseñar? ¿Qué acciones específicas?
- ¿Cuántos niveles/estamentos/establecimientos podemos focalizar en el corto plazo?
- ¿Qué iniciativas son factibles y pertinentes de implementar en el actual contexto?
- ¿Qué establecimientos presentan niveles adecuados de participación y qué podemos aprender de ellos?
- ¿Con qué recursos contamos para implementar las iniciativas de mejora?

Herramientas y material de consulta

Mineduc (2017) Orientaciones para la participación de las comunidades educativas: en el marco del Plan de Formación Ciudadana. **Disponible en:** <https://media.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/28/2017/10/Orientaciones-para-la-participacio%CC%81n-de-las-comunidades-educativas.pdf>

Mineduc (2018) Fortaleciendo la participación en espacios formales inclusivos. **Disponible en:** <https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2018/07/H1-Participacion-en-espacios-formales-inclusivos.pdf>

Mineduc (2018) Estrategias para fortalecer la participación en la comunidad escolar. **Disponible en:** <https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2018/07/H2-Estrategias-participacion-comunidad-escolar.pdf>

Agencia de Calidad de la educación (2021) Estrategia Apodérate, espacio de trabajo, intercambio, aprendizaje, puente y colaboración entre diversos Centros de Madres, Padres y Apoderados(as) (CMPA) y la Agencia de Calidad de la Educación. **Disponible en:** <https://www.agenciaeducacion.cl/apoderate/>

Fortalecimiento de la gestión de personas con foco en el logro de un clima laboral positivo



Se advierte que un ámbito a mejorar por el SLEP es fortalecer la gestión de personas, especialmente en lo que respecta a la promoción de un clima laboral positivo, con el propósito de generar el desarrollo sistemático de acciones que garanticen el bienestar del personal a través del fomento de iniciativas que tiendan al autocuidado, la contención emocional y el trabajo colaborativo. En este contexto, se propone definir estrategias a corto, mediano y largo plazo que promuevan el bienestar del personal y un clima laboral positivo en el SLEP. Las recomendaciones que se presentan a continuación se orientan específicamente a los procesos desarrollados internamente por el nivel intermedio. No obstante, es posible promover un proceso similar en los establecimientos educacionales, que si bien son responsabilidad de los equipos directivos, deben contar con la colaboración del SLEP.

.....

El propósito de una estrategia que promueva el bienestar del personal es contribuir a la implementación de acciones para el logro de un clima laboral positivo, que incluya acciones para su diagnóstico, promoción, reconocimiento y oportunidad de desarrollo. Esto considera diferentes aspectos: la implementación de estrategias pertinentes al interior del propio Servicio para favorecer el bienestar laboral de los funcionarios; la contención socioemocional para enfrentar situaciones de crisis y/o de alta exigencia laboral; y la promoción del trabajo colaborativo y de un clima que promueva el compromiso de los funcionarios con las metas institucionales y la mejora continua. En efecto, lograr un ambiente de trabajo saludable desde el punto de vista del bienestar y la contención socioemocional es esencial no solo para lograr la salud de los trabajadores, sino

para hacer un aporte a la motivación laboral, los sentidos compartidos, la satisfacción en el trabajo y la calidad general de la vida.

1. Desarrollar estrategias para favorecer el bienestar y la contención socioemocional.

A partir de la información levantada en esta visita, es posible sugerir acciones a corto plazo que contemplen distintas actividades que, implementadas de manera sistémica, contribuyan a la contención socioemocional frente a la emergencia sanitaria y las exigencias laborales o situaciones de estrés. En este contexto, se sugiere desarrollar distintas iniciativas, entre ellas, instalar en la agenda diaria de los equipos instancias de pausa activa, realizar actividades de relajación o distensión; desarrollar jornadas de autocuidado con suficiente periodicidad que involucren a todos los funcionarios del Servicio; establecer alianzas con instituciones externas para desarrollar actividades de autocuidado, contención socioemocional y salud laboral.

Preguntas orientadoras respecto al bienestar y la contención socioemocional de los equipos en este tiempo:

- ¿Qué instancias de contención emocional y autocuidado se han realizado?
- ¿Qué otras acciones se podrían realizar para asegurar el bienestar de los funcionarios?
- ¿Qué iniciativas podrían contribuir a enfrentar las exigencias y el estrés laboral?
- ¿Qué acciones se podrían realizar para promover una cultura de autocuidado?
- ¿Tiene el SLEPB personal disponible para asumir estas tareas?
- ¿Qué redes de apoyo o instituciones pueden colaborar en esta temática?

2. Implementar instancias de encuentro entre las unidades y departamentos que favorezcan el clima laboral.

Esta acción tiene por propósito definir en el corto plazo instancias de encuentro y camaradería que convoquen a los funcionarios a reunirse más allá de los equipos internos de trabajo, espacios que podrían favorecer la confianza en las relaciones laborales y así contribuir a la articulación del trabajo. Si bien este proceso debe ser liderado por la dirección ejecutiva y el encargado del área de personas, se recomienda desarrollarlo en colaboración con las distintas jefaturas y encargados del SLEP. Para ello, será necesario levantar información respecto a las instancias, estrategias y medios que se implementan actualmente en el Servicio y que permiten comunicarse internamente, así como espacios de encuentro entre funcionarios. Luego, analizar los resultados y diseñar instancias de encuentro entre las distintas unidades y departamentos que sean posibles de implementar en el contexto actual, por ejemplo, celebraciones de cumpleaños (mensuales/ semestrales), conversatorios virtuales, reconocimiento al logro de hitos y logros y desempeños colectivos, definiendo fechas para el segundo semestre y responsables de organizar y convocar.

Preguntas orientadoras:

- ¿Disponemos de instancias para reunirnos entre las distintas unidades?
- ¿Qué estrategias utilizamos para coordinarnos, comunicar acuerdos y actividades desarrolladas?
- ¿Es posible mejorar estas estrategias?
- ¿Existen instancias que convoquen a la mayoría de los funcionarios?
- ¿Qué instancias de camaradería entre unidades y departamentos hemos realizado?
- ¿Cuál es la frecuencia de estas instancias?
- ¿Qué ha resultado exitoso en estas instancias? ¿Qué es susceptible de ser mejorado?

3. Evaluar periódicamente el clima laboral del Servicio.

Esta acción propone elaborar procedimientos a largo plazo y de manera sistemática que permitan levantar información respecto a la percepción del clima laboral al interior del Servicio, poniendo especial atención ante las posibles diferencias entre departamentos o unidades para identificar necesidades específicas de apoyo. Igualmente, esta acción permitiría identificar necesidades de asesoría de los equipos responsables del desarrollo de esta área, como también sus condiciones y los recursos requeridos para su gestión. Todo ello tiene como fin contribuir a un ambiente propicio que favorezca la adhesión y el logro de los objetivos instituciones. Para ello, se recomienda aplicar cuestionarios de opinión o autorreportes elaborados por el propio Servicio o que este gestione a través de las alianzas estratégicas y convenios que tiene con distintas instituciones.

En este sentido, se sugiere levantar información que permita evaluar el grado de satisfacción laboral de los funcionarios a través de la consulta directa y también considerando las características específicas del trabajo (autonomía, variedad de tareas, trabajo significativo, posibilidad de usar conocimientos y desarrollar habilidades), prácticas de alto rendimiento en el trabajo (prácticas de trabajo en equipo, grupos de solución de problemas, formas de comunicación horizontales y verticales) y factores que afectan el entorno de trabajo (buenas relaciones con la jefatura, seguridad en el empleo, toma de decisiones conjuntas, información compartida), entre otras.

Preguntas orientadoras:

- ¿Cómo evaluar el clima laboral del Servicio?
- ¿Qué estrategias son más efectivas para levantar información que no responda a deseabilidad social?
- ¿Cómo asegurar que se realice de manera periódica?
- ¿Con qué recursos, redes de apoyo o instituciones colaboradoras cuenta el Servicio para realizar esta acción?
- ¿Quién o quiénes serán los responsables de esta gestión?

- ¿Cómo analizar la información para identificar de manera oportuna las situaciones de posibles conflictos o riesgos?
- ¿Cómo se comunicarán los resultados y las acciones que surjan a partir de estos?

Herramienta sugerida o material de consulta

Aziz dos Santos, C. (2019) La construcción de relaciones de confianza y su evaluación: Desafíos y oportunidades para el fortalecimiento de la educación pública en Chile. Nota Técnica N° 4. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Valparaíso, Chile. **Disponible en:** <https://www.lidereseducativos.cl/recursos/la-construccion-de-relaciones-de-confianza-y-su-evaluacion-desafios-y-oportunidades-para-el-fortalecimiento-de-la-educacion-publica-en-chile/>

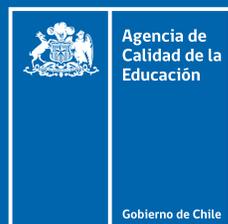
CPEIP Apoyos para la contención socioemocional página web que presenta una serie de recursos diseñados para equipos directivos, posibles de aplicar al SLEP. **Disponible en:** <https://www.cpeip.cl/apoyos-para-la-contencion-socioemocional/>

Video introductorio Base emocional segura para promover prácticas que permitan mantener equipos sanos y fuertes emocionalmente. **Disponible en:** <https://liderazgoeducativo.udp.cl/tematicas/tematicas1/>

INFORME BARRANCAS

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

División de Evaluación
y Orientación de
Desempeño



twitter.com/agenciaeduca
facebook.com/Agenciaeducacion
instagram.com/agenciaeducacion
agenciaeducacion.cl