Agencia de Calidad de la Educación

Gobierno de Chile

Informe de Visita Integral de Evaluación y Orientación al SLEP

Andalién Sur

El presente documento corresponde al Informe de Visita Integral de Evaluación y Orientación al Servicio Local de Educación Pública Chinchorro. 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 de Visita Integral de Evaluación y Orientación al SLEP **Andalién Sur**

Informe Andalién Sur
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
2023

Índice

Presentación 4

Resumen ejecutivo 6

Referencia metodológica 8

Contexto 11

Capítulo 1: Resultados de la evaluación 15

1. Dimensión Liderazgo y visión estratégica territorial 16
2. Dimensión Apoyos a la gestión pedagógica 22
3. Dimensión Formación ciudadana, convivencia y participación 27
4. Dimensión Gestión de recursos 32

Capítulo 2: Recomendaciones 38

Presentación

La Ley 20529[1] 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[2] y sus sostenedores.

En este marco, la Ley 21040[3], 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 (PEL) que debe elaborar cada servicio (art. 82 N.° 4).

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

A su vez, la Ley 21040 establece la instalación gradual de los 70 SLEP definidos, junto con precisar que la visita debe realizarse una vez transcurridos tres años desde el traspaso educativo y no más allá de seis años. Esta evaluación considera el grado de madurez de cada servicio y las particularidades y complejidades del territorio en el que se instala, así como las características y trayectorias de los establecimientos de su dependencia, reconociéndose desde la evaluación la complejidad del desafío asumido por la nueva institucionalidad.

1 Ley 20529, 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 Los términos “establecimientos educacionales”, “establecimiento” o “escuela” aluden a todos aquellos donde se imparte educación

3 Ley 21040, 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 consideración a todo lo anterior, se definen cuatro dimensiones de evaluación: I. Liderazgo y visión estratégica territorial; II. Apoyos a la gestión pedagógica; III. Formación, convivencia y participación; y IV. Gestión de recursos. Estas dimensiones, si bien se corresponden con las planteadas por la política pública respecto a la gestión escolar, están construidas específicamente en función de la gestión del Servicio Local y se refieren a aspectos particulares de responsabilidad de este nivel.

Figura N° 1. Dimensiones evaluadas

Liderazgo y visión estratégica territorial

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

Apoyos a la gestión pedagógica

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

Formación ciudadana, convivencia y participación

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

Gestión de recursos

- Gestión de personas
- Gestión de recursos financieros y educativos

Resumen ejecutivo

El presente informe da cuenta de los resultados del proceso de evaluación y orientación de la gestión del Servicio Local de Educación Pública (SLEP) Andalién Sur, con énfasis en aquellos aspectos que se encuentran fortalecidos y en aquellos por mejorar. En este escenario, es importante considerar la trayectoria del servicio, ya que a dos meses del traspaso formal de los establecimientos se declaró la alerta sanitaria por covid-19 en el país, por lo que el inicio de sus funciones se produjo de forma remota. Actualmente opera de forma presencial desde hace poco más de un año, logrando adaptarse a diversas demandas y necesidades de su territorio, así como a las complejidades propias de la instalación de los servicios.

En el ámbito del liderazgo, el SLEP ha logrado adaptar su estructura organizacional a las particularidades territoriales y las necesidades de los establecimientos, reconociéndose además, la construcción participativa de su visión estratégica, la implementación de procesos adecuados para el monitoreo de sus implementos de gestión y el apoyo permanente a los equipos directivos para favorecer su liderazgo pedagógico. A su vez, entre las oportunidades de mejora en esta área se observan la necesidad de definir con mayor precisión los roles y funciones al interior del servicio; difundir más ampliamente sus objetivos estratégicos para favorecer la adhesión de las comunidades, y fortalecer la comunicación con los distintos actores para facilitar la colaboración interna y con sus establecimientos. Por otra parte, aunque los órganos de gobernanza como el Consejo Local y el Comité Directivo están conformados, enfrentan desafíos en términos de funcionamiento y comprensión de sus roles.

En cuanto a los apoyos a la gestión pedagógica, el servicio ha logrado importantes avances, implementando acciones de acompañamiento técnico con foco pedagógico, tales como las visitas de asesoría técnica que se enfocan en temas como aprendizaje profundo y acompañamiento en el aula, o el apoyo en la construcción de los instrumentos de gestión escolar. De igual manera, se promueven redes efectivas entre establecimientos para compartir experiencias y llevar a cabo trabajos colaborativos.

En el ámbito del desarrollo profesional, el SLEP brinda capacitaciones constantes, que apuntan a necesidades detectadas mediante encuestas y un diagnóstico interno, buscando empoderar a docentes y asistentes para tomar decisiones, fomentando su autonomía. Además, se desarrolla una línea de trabajo para asegurar las trayectorias educativas, por medio de un sistema de monitoreo y análisis de datos para prevenir la exclusión escolar, además de aulas de reencuentro educativo y alianzas estratégicas con instituciones para asegurar trayectorias positivas.

Con respecto a las oportunidades de mejora, se visualizan desafíos como la entrega de un apoyo pertinente a diversas modalidades y niveles educativos, como educación media técnico-profesional (EMTP), educación rural y educación especial. En específico, respecto de la EMTP, se requiere fortalecer acciones para mejorar los recursos disponibles, las propuestas pedagógicas y las capacidades docentes en las distintas especialidades.

En cuanto a la formación ciudadana, convivencia y participación, el SLEP desarrolla iniciativas para asesorar y acompañar la gestión de la convivencia escolar en sus establecimientos, promoviendo además, la conformación de centros de estudiantes, centros de padres y consejos escolares. En este ámbito, se destaca que uno de los sellos que el servicio declara en el Plan Estratégico Local (PEL) es la formación integral de sus estudiantes, advirtiéndose como desafío la promoción de la formación ciudadana, ya que se observan escasas iniciativas para fomentar la participación ciudadana y los valores democráticos en el estudiantado. De igual manera, se advierte la necesidad de robustecer la comunicación con este estamento, que demanda mayor presencia y diálogo directo con el SLEP para abordar sus necesidades.

En el ámbito de la gestión de personas, el servicio muestra una adecuada gestión y cumplimiento de compromisos contractuales con todos sus funcionarios, asegurando la puntualidad en el pago de remuneraciones e imposiciones. Asimismo, el servicio realiza acciones en esta área para la inducción de las y los funcionarios que se incorporan al nivel intermedio, y desarrolla iniciativas para atender las necesidades de desarrollo de competencias o formación continua de sus funcionarios y funcionarias. Cabe señalar que, aunque en términos de clima laboral se destaca la motivación y confianza al interior del servicio, se observan desafíos relacionados con la percepción de sobrecarga laboral y la necesidad de desarrollar acciones que favorezcan el bienestar de los equipos funcionarios.

Con respecto a sus establecimientos, se advierten acciones incipientes para orientar a las y los directores en procedimientos administrativos y de gestión del personal. Conjuntamente, el SLEP ha respondido a la necesidad de reorganizar los recursos humanos para darle viabilidad financiera al sistema, pero esto ha tenido consecuencias negativas, como la reducción de horas para talleres extraprogramáticos en los establecimientos.

En el ámbito de la gestión de infraestructura, distintos actores reconocen los avances que se han realizado en algunos establecimientos del territorio, aunque se evidencian oportunidades de mejora en la comunicación respecto de los criterios que se utilizan para priorizar proyectos, de manera de avanzar en conjunto con las comunidades.

Por otro lado, con respecto a los recursos financieros, el servicio difunde a las directoras y directores de los establecimientos información sobre la normativa y criterios para decidir sobre el uso de recursos específicos.

En este mismo ámbito, se reconoce que el SLEP enfrenta restricciones y cuenta con recursos limitados para atender las múltiples necesidades de sus establecimientos. Estas restricciones se deben a temas estructurales de la administración pública y en muchas ocasiones limitan las posibilidades de atender situaciones emergentes o retrasan la llegada de los recursos a las comunidades educativas. Al respecto, si bien existen procedimientos y protocolos para realizar las solicitudes, estos no son conocidos por todos los actores y responsables, observándose demoras en la gestión de solicitudes y entregas, que interfieren en la realización de actividades pedagógicas, por lo que, en algunos casos, las comunidades educativas deben autogestionar la adquisición de recursos o insumos.

Referencia metodológica

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

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

En este contexto, el presente informe refiere a la visita realizada al **Servicio Local de Educación Pública Andalién Sur** en agosto de 2023.

Tabla N° 1. Instrumentos aplicados y participantes

Técnica aplicada	Estamento	Participantes por estamento		
		N.°	enviado	%
Encuestas	Funcionarios/as SLEP	55	110	50%
	Comité Directivo	4	6	67%
	Consejo Local	4	12	33%
	Total Directivos/as EE	163	601	27%
	Directores/as	58	81	72%
	Jefe(a) UTP	30	53	57%
	Otros	69	467	15%
	Total Docentes, educadoras y asistentes	857	2961	29%
	Total	1083	3696	29
	Estudiantes	374	Links compartidos	
	Apoderados(as)	818		
		N.°	Participantes	
Entrevistas	Jefaturas del SLEP	6	6	
	Comité Directivo	1	4	
	Consejo Local	1	4	
	Total	8	14	

[Continúa]

*4 En el caso de la encuesta a los actores de las comunidades educativas directivos, docentes y asistentes, apoderados y estudiantes se hizo inicialmente un envío de más 3.000 encuestas de acuerdo a las bases de datos compartidas por el SLEP, pero debido a dificultades con las direcciones electrónicas y el bajo uso de correos institucionales, se compartió el link de la encuesta para ser respondida libremente.

[Continuación]

Técnica aplicada	Estamento	Participantes por estamento	
		N.°	Participantes
Reuniones	Inicial	1	147
	Final	1	2
Talleres	Funcionarios	5	37
	Redes territorio	10	212
	Estudiantes	1	42
	Total	16	291
Documentos			
Análisis de documentos	• Plan Estratégico Local 2021-2026 • Presentación Cuenta Pública gestión 2022 • Plan Anual 2022-23 • Actas Comité Directivo • Actas Consejo Local • Plan de Comunicaciones 2023 • Plan Global de Apoyo Técnico-Pedagógico, mayo 2023 • Plan de Gestión Administración y Finanzas • Plan de Gestión de Personas • Plan de Gestión Territorial • Plan de Gestión Planificación y Control • Organigrama • Plan Calidad de Vida 2023 • Reporte SLEP Visita Remota, Agencia de Calidad de la Educación 2021 • Reporte de visitas a establecimientos SLEP, Agencia de Calidad de la Educación 2022 • Informe para Servicios Locales de Educación Pública, Visita de Evaluación y Orientación para Escuelas Rurales Multigrado, Agencia de Calidad de la Educación 2023 • Presentación Plan Calidad de Vida 2023		

Finalmente, cabe destacar que la visita contempla la realización de actividades de la visita se implementan de manera presencial y otras de forma remota.

Contexto

El Servicio Local de Educación Pública Andalién Sur comprende las comunas de Concepción, Chiguayante, Hualqui y Florida de la región del Biobío. Este territorio abarca una extensa zona limitada por los ríos Biobío y Andalién, que se extiende hasta la cordillera de la Costa.

La región del Biobío representa un 8,9% de la población nacional, con 1 556 805 habitantes. En particular, el territorio Andalién Sur alberga a 344 469 habitantes, lo que representa el 22,1% de la población regional y el 2% de la población nacional. Esta población se caracteriza por una concentración en los grupos etarios de 15-29 años (27%) y 45-64 años (24,5%). Se destaca la presencia significativa de grupos culturales diversos, como pueblos originarios y migrantes; en efecto, 29 389 personas declaran pertenecer a pueblos originarios en el territorio de Andalién Sur, mientras que 2951 personas son extranjeras, de las cuales 662 son estudiantes en los establecimientos del SLEP.

El inicio de la gestión del SLEP Andalién Sur coincidió con el desafiante periodo de la pandemia, lo que limitó las interacciones presenciales y requirió la adaptación a métodos de trabajo remoto. Durante este periodo, el SLEP desarrolló su Plan Estratégico Local (PEL) y su primer Plan Anual Local (PAL). Asimismo, implementó plataformas digitales para dar atención pedagógica a sus estudiantes. En este escenario, la prolongada suspensión de clases presenciales impuso distintos desafíos en el ámbito educativo, afectando el aprendizaje, la convivencia, la salud mental y el bienestar de las comunidades, los que persisten en la actualidad.

Organización del SLEP Chinchorro

El actual director ejecutivo del SLEP fue nombrado por Alta Dirección Pública (ADP) y asumió su cargo en abril de 2020. A la fecha de su ingreso, el servicio contaba con una mayoría de funcionarios traspasados desde la administración municipal, por lo que en dicho periodo se procedió a nombrar a las jefaturas de las subdirecciones mediante concursos ADP.

El SLEP cuenta con cinco subdirecciones: Planificación y Control de Gestión, Gestión de Personas, Administración y Finanzas, Gestión Territorial y Apoyo Técnico-Pedagógico, además de distintas unidades o departamentos: Gabinete, Comunicaciones, Jurídica, Auditoría y Participación y Vinculación Territorial.

Asimismo, el SLEP cuenta con dos órganos de gobernanza, el Comité Directivo, formado en 2019, y el Consejo Local, cuya primera conformación fue en 2020. Ambos órganos tienen representantes que han sido renovados a lo largo del tiempo de acuerdo a lo establecido en sus respectivos reglamentos.

Planificación Territorial

En el marco del Plan Estratégico Local 2020, el SLEP identificó, en colaboración con diversos actores, un problema central relacionado con la calidad de la educación y su falta de alineación con las demandas, necesidades e intereses de las y los estudiantes, además de los desafíos propios de la educación del siglo XXI. Se determinaron diversas causas de este problema, entre ellas una gestión pedagógica deficiente en el territorio, un escaso seguimiento de las trayectorias educativas, la falta de participación en la formulación de documentos estratégicos y una organización insuficiente del tiempo no lectivo. Además, se detectó una ineficaz administración de los recursos del territorio, problemas en la utilización de recursos financieros, un alto ausentismo laboral debido a licencias médicas y una distribución desigual e ineficiente del personal de apoyo educativo. También se constató que la infraestructura de los establecimientos educativos no cumplía con los estándares requeridos para una educación acorde al siglo XXI.

Para abordar estos desafíos, el PEL 2021-2026 establece siete objetivos estratégicos.

1. Potenciar la gestión pedagógica del territorio y el desarrollo organizacional de los establecimientos educativos.
2. Favorecer la implementación de procesos de enseñanza y aprendizaje pertinentes a las necesidades del siglo XXI.
3. Fortalecer la convivencia escolar, la formación ciudadana, la inclusión y la participación de la comunidad educativa.
4. Analizar y adecuar la dotación de personal de acuerdo con los requerimientos curriculares.
5. Implementar mejoras graduales en la infraestructura de los establecimientos educativos, para evitar su deterioro progresivo.
6. Administrar eficazmente los recursos financieros para garantizar un proceso de enseñanza adecuado.
7. Optimizar la gestión del sostenedor para satisfacer las necesidades de los establecimientos educativos del territorio.

Además, este instrumento de gestión define cuatro sellos para la gestión territorial:

1. Formación integral: además de los aspectos cognitivos, se busca estimular el desarrollo socioemocional, el deporte, la participación ciudadana y los valores democráticos. Los proyectos educativos institucionales y la implementación del currículum nacional serán los pilares fundamentales para el aprendizaje integral de las y los estudiantes.
2. Identidad local: se enfatiza en la relevancia de la historia local en todas las actividades y propuestas formativas, fomentando la colaboración y el diálogo entre actores y sus intereses colectivos en las cuatro comunas.
3. Multiculturalidad: se reconoce el papel crucial de los pueblos originarios y las personas de diversas nacionalidades en la instalación del SLEP Andalién Sur. Su contribución enriquece los proyectos pedagógicos al aportar conocimiento y sabiduría al quehacer educativo.
4. Creatividad e innovación: se prioriza la creatividad y la innovación en los procesos pedagógicos y de aprendizaje, buscando brindar una formación conceptual, procedimental y actitudinal que estimule la creación individual y colectiva, relacionada con los intereses de cada estudiante del territorio.

Establecimientos educacionales del SLEP

El SLEP Andalién Sur está a cargo de 71 establecimientos educacionales y 12 jardines infantiles, distribuidos en las cuatro comunas que abarca.

De acuerdo a su PEL, de las unidades educativas del SLEP, 59 imparten educación básica, 42 educación parvularia y 33 educación media. Dos establecimientos imparten educación especial y dos imparten educación de adultos, una de ellas en contexto de encierro. Además cuentan con una escuela hospital. Cabe mencionar que 19 escuelas del territorio son rurales, las que presentan su mayor concentración en las comunas de Hualqui y Florida.

De acuerdo a datos del Mineduc, la matrícula del SLEP representa aproximadamente el 24% de la matrícula del territorio, mientras los establecimientos particulares subvencionados representan el 65% y los particulares pagados el 11%. Al respecto, el PEL declara que en 2020 la capacidad de matrícula utilizada en los establecimientos del servicio correspondía al 77,9%, y de acuerdo a datos del Sistema de Admisión Escolar, Hualqui tiene la mayor utilización de cupos (81,4%), seguido de Concepción (79,8%), Florida (75,4%) y en menor porcentaje Chiguayante (68,9%).

Por su parte, los niveles educativos que concentran el mayor número de cursos en el territorio son educación básica, seguido de educación parvularia y educación media científico-humanista, con una menor oferta de educación media técnico-profesional (TP). Al respecto, la matrícula en liceos TP asciende a 316 estudiantes, lo que, respecto de los y las estudiantes de educación media del territorio, corresponde solo al 23,2%. En el caso de la educación inicial, el territorio cuenta con una matrícula de 525 niños y niñas, observándose que la mayor cantidad de cupos disponibles se encuentran en las comunas de Chiguayante y Florida.

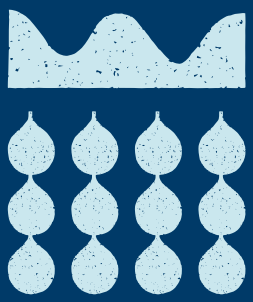
Por último, el servicio cuenta con 62 establecimientos educacionales con Programa de Integración Escolar (PIE), nueve con cursos especiales (opción 4) y dos escuelas especiales.

En relación a la distribución de la matrícula entre las comunas, un 97,8% corresponde a Arica, mientras que el resto se distribuye en las tres comunas rurales. Respecto de la distribución por niveles, más de la mitad se concentra en educación básica, cerca de un 15% en educación media técnico-profesional y casi un 12% en educación media científico-humanista.

Finalmente, respecto de la dotación de los centros educativos, el Plan Anual Local (PAL) 2023 registra en escuelas y liceos 181 docentes en funciones directivas o técnicas, 1450 docentes y 1425 asistentes de la educación, mientras que en jardines infantiles y salas cuna 11 docentes en función directiva, 37 educadoras de párvulos, 89 técnicos y 21 auxiliares.

Capítulo 1

Resutados de la evaluación



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.

Visión estratégica y planificación

El SLEP construye participativamente su visión estratégica y establece procesos adecuados para el monitoreo de sus instrumentos de gestión territorial. Diversos actores destacan la importancia de construir la visión estratégica del servicio de manera participativa, para involucrar a las comunidades educativas en el logro de sus objetivos y metas. Al respecto, para la elaboración del Plan Estratégico Local, el servicio desarrolló instancias de consulta y participación con representantes de las comunidades educativas, lo que implicó un esfuerzo especial dada la situación sanitaria a causa de la pandemia. En este sentido, los resultados de las encuestas aplicadas en esta visita muestran una valoración

positiva de este proceso entre funcionarios del nivel intermedio y directivos de los establecimientos. De esta manera, el 66% de las y los funcionarios y directivos consideran que la visión estratégica se construyó involucrando a distintos estamentos de la comunidad educativa, y más del 90% de las y los directivos encuestados dice estar de acuerdo en que el PEI y el PME de su establecimiento se alinean con los objetivos estratégicos del SLEP. Sumado a ello, un porcentaje significativo de funcionarios y funcionarias (84%) reconoce que el servicio promueve la participación y el compromiso para mejorar la calidad educativa.

Respecto del monitoreo de sus instrumentos estratégicos, el SLEP promueve una cultura de uso de datos para mejorar la toma de decisiones, desarrollando acciones para hacer seguimiento a indicadores de sus establecimientos que permitan resguardar el cumplimiento de metas y el logro de objetivos. En este sentido, diversos consultados señalan que el servicio implementa un monitoreo interno que prioriza lo técnico-pedagógico sobre lo administrativo. Para ello cuenta con un área de datos conformada por profesionales a cargo del análisis de información cualitativa y cuantitativa, quienes regularmente validan datos provenientes de diversas fuentes.

Por su parte, la Subdirección de Planificación y Control de Gestión construye planillas de seguimiento de indicadores con alertas para situaciones críticas. Las fechas de monitoreo de los indicadores son programadas trimestral y semestralmente, se realizan reportes en el gestor de convenios, socializando esta información en reuniones de áreas y jefaturas.

Débil difusión del PEL y los objetivos estratégicos. A pesar de los esfuerzos por construir participativamente el PEL, su difusión y reconocimiento entre las comunidades educativas son limitados, advirtiéndose oportunidades de mejora en la comunicación y difusión de los objetivos estratégicos del servicio a los distintos estamentos de las comunidades. En específico, un 30% de las y los docentes y asistentes de la educación encuestados no reconocen que el SLEP haya difundido el Plan Estratégico Local a la comunidad educativa de su establecimiento para favorecer su reconocimiento y adhesión, mientras que más del 20% desconoce si se realizan acciones en esta línea.

En el mismo sentido, se reconoce que la construcción de los objetivos del PAL se trabaja cada año en las redes de jefaturas técnicas y directores, y que las estrategias anuales se definen en la conferencia de directores y directoras, quienes deben difundir estas estrategias a sus comunidades. Al respecto, los equipos directivos señalan que es necesario dar mayor eficiencia a este proceso de difusión, haciendo más accesible y menos técnica esta información para las comunidades, de modo de favorecer la comprensión de los objetivos y acciones.

Asimismo, se releva la necesidad de involucrar en estos procesos a más actores, incorporando las identidades de todas las comunas, especialmente de sectores rurales, a los sellos del SLEP y líneas estratégicas, ya que en algunas comunidades existe una percepción de excesiva centralización de la planificación y de pérdida de las identidades locales. En este sentido, se señala que existen limitados recursos para desarrollar actividades que tradicionalmente fortalecían el sentido de pertenencia local de comunidades alejadas, y que el servicio realiza escasas acciones para visibilizarse en espacios comunitarios de estas localidades.

Estructura organizacional y comunicación

El SLEP ha avanzado en la implementación de una estructura organizacional que se adapta a las necesidades sus establecimientos. Desde sus inicios, el servicio ha centrado sus esfuerzos en la implementación de una estructura organizacional que se ajuste a las necesidades del territorio y sus establecimientos. Para lograr esto, ha buscado profesionales comprometidos y motivados y ha realizado ajustes en la organización de los equipos, con el propósito de aumentar su eficiencia y dar respuestas pertinentes a las necesidades y solicitudes tanto de las comunidades educativas como de otras instituciones.

Para el contacto directo con sus establecimientos, el SLEP cuenta con tres unidades de enlace: la Subdirección de Apoyo Técnico Pedagógico (UATP), que se considera el núcleo central del servicio y se encarga de asuntos técnicos y normativos; la Subdirección de Gestión Territorial, centrada en las necesidades estructurales y de mantenimiento de los establecimientos, y el área de Participación y Vinculación Territorial, que trabaja para impulsar la participación en diferentes niveles y colaborar con entidades e los ámbitos social, de salud y educación.

Es importante señalar que diversos actores advierten la necesidad definir con mayor claridad sus funciones y robustecer la dotación de los equipos, ya que existe la percepción generalizada de que cuentan con poco personal para la cantidad de establecimientos y la magnitud de los desafíos de la nueva institucionalidad. Por ejemplo, el área de Participación y Vinculación Territorial cuenta con cuatro asesoras, quienes tienen a su cargo alrededor de 20 establecimientos cada una. En contraste, el área de Convivencia cuenta solamente con una persona a cargo. Situaciones similares se observan en las subdirecciones de Gestión de Personas, de Planificación y Control de Gestión y en el equipo de servicios generales, cuya capacidad para responder eficientemente y satisfacer las necesidades del territorio es insuficiente.

Se advierte, además, que la extensión del territorio es un desafío para el despliegue de apoyos y la atención de necesidades de establecimientos alejados, y que no siempre las y los funcionarios cuentan con condiciones que faciliten su desplazamiento. Ello, sumado a la percepción de baja dotación y sobrecarga laboral de los equipos, según las personas entrevistadas, podría generar agotamiento en las y los funcionarios, afectar el clima laboral y obstaculizar la consecución de los objetivos institucionales.

Si bien se establecen canales formales de comunicación, se advierten desafíos en la articulación institucional y la comunicación con diversos estamentos del territorio. La comunicación en el servicio se materializa a través de diversas estrategias, entre las que se destacan las reuniones semanales entre las subdirecciones y la Dirección Ejecutiva, cuyos acuerdos son difundidos por correo electrónico a las y los funcionarios del SLEP. Asimismo, cada subdirección o departamento realiza reuniones de equipo para organizar el trabajo cotidiano y visualizar facilitadores y obstaculizadores del logro de objetivos. Sumado a ello, diversos actores destacan las instancias informales de comunicación entre profesionales de un mismo departamento y también entre estos y las subdirecciones, lo que es valorado positivamente porque da cuenta de relaciones horizontales que permiten agilizar las comunicaciones.

No obstante, diversos actores señalan que existen aspectos por mejorar, planteando que el SLEP debe incrementar las interacciones entre las distintas áreas y mejorar la coordinación entre las subdirecciones. En este sentido, en el SLEP se reconoce que falta mayor articulación entre las distintas unidades y departamentos. Ello se atribuye a la alta carga laboral y al número limitado de personas, advirtiéndose que esta situación demanda un esfuerzo mayor para fortalecer la comunicación interna y consolidar una red de trabajo fluida que institucionalice espacios de colaboración entre áreas.

En cuanto a la comunicación con las comunidades educativas, la mayoría de las y los directivos encuestados perciben que desde el SLEP se fomenta la comunicación formal y se forja una relación cercana. Ello concuerda con la percepción de las y los funcionarios del servicio, quienes consideran que el SLEP ha logrado establecer una relación de confianza y colaboración con sus establecimientos.

Un aspecto de mejora es fortalecer los canales de comunicación con otros actores educativos, especialmente estudiantes y apoderados, observándose, por ejemplo, que los y las estudiantes consultados desconocen los medios para comunicarse con el servicio y canalizar sus necesidades, y que existe un alto desconocimiento de la estructura organizacional del SLEP y sus diversas iniciativas entre estos estamentos. En la misma línea, funcionarios del servicio reconocen que se debe mejorar la difusión del organigrama institucional hacia las comunidades, desarrollando más instancias o medios de comunicación con asistentes de la educación y docentes. Asimismo, varios actores enfatizan que debe existir mayor presencia del SLEP en zonas

rurales y comunidades lejanas, para comprender y atender de manera más directa las particularidades y necesidades de cada territorio; incluso, algunos proponen establecer oficinas en estas comunas, con el fin de favorecer una comunicación más estrecha y mejorar la comprensión de los contextos locales.

Desafíos para el desarrollo de los órganos de gobernanza. El SLEP ha dado prioridad a la formación de órganos de gobernanza local para la adecuada planificación estratégica y colaboración con representantes de las comunidades escolares. Actualmente, tanto el Consejo Local como el Comité Directivo están en funcionamiento de acuerdo a sus reglamentos, observándose desde el SLEP que la Unidad Jurídica se vincula con el Comité Directivo, mientras que la de Participación y Vinculación Territorial trabaja con el Consejo Local. Ambos órganos han estado involucrados en la elaboración del Plan Estratégico Local y la aprobación de los planes anuales, y han renovado sus integrantes en dos ocasiones.

En este contexto, surgen desafíos en términos de funcionamiento y comprensión de roles, evidenciándose un bajo conocimiento de estos órganos y advirtiéndose al interior de ellos que requieren de mayor orientación y capacitación para ejercer sus funciones, así como mayor conocimiento en áreas estratégicas de la gestión del SLEP. Se evidencia, además, que algunos actores se ausentan de las sesiones, por ejemplo, los representantes del Gobierno Regional en el Comité Directivo, lo que podría afectar la toma de decisiones estratégicas y los vínculos territoriales.

A lo anterior se suma el desconocimiento de las comunidades educativas respecto de quiénes son sus representantes, así como los roles y funciones de estos órganos. Al respecto, representantes de los estamentos señalan la necesidad urgente de mejorar la comunicación y las relaciones al interior del Consejo Local, así como informar en mayor medida a las comunidades quiénes son sus integrantes, sus funciones y acciones. Esto coincide con la percepción de diversos actores escolares consultados, ya que un tercio de las y los docentes y asistentes de la educación, así como de padres, madres y apoderados indican estar en desacuerdo con que el SLEP difunde las funciones e integrantes del Comité Directivo y el Consejo Local, mientras que más del 20% de las y los encuestados dice desconocer si se realizan acciones en este ámbito.

Con respecto a la relación entre los órganos de gobernanza y el SLEP, diversos actores dan cuenta de un fácil acceso y apertura al diálogo por parte del servicio; no obstante, existiría una tardanza en la respuesta a requerimientos acordados y otros aspectos operativos, como la entrega de las actas de reuniones.

Gestión para la mejora educativa

El SLEP implementa acciones para fortalecer el liderazgo pedagógico de equipos directivos. En línea con el objetivo estratégico de "potenciar la gestión de los procesos pedagógicos del territorio, fortaleciendo el desarrollo organizacional de los establecimientos educacionales", el servicio apoya a las y los directores para dar cumplimiento a sus convenios de desempeño, que además están vinculados con los objetivos del SLEP y de la Estrategia Nacional de Educación Pública (ENEP). Cabe señalar que el servicio ha intencionado la búsqueda de directores y directoras que cuenten con experiencia y preparación en el ámbito pedagógico por sobre el administrativo, de modo de materializar y potenciar este tipo de liderazgo en los establecimientos. Asimismo, para la renovación de estos cargos se realizan concursos de Alta Dirección Pública (ADP) en todas las comunas del territorio, contando en la actualidad con más de 40 directoras y directores nombrados en esta modalidad. Asimismo, distintos actores valoran positivamente el avance y transparencia que han tenido estos procesos durante el periodo de instalación del SLEP.

En este sentido, el SLEP destaca el compromiso de la mayoría de sus directivos con la educación pública. Sumado a ello, se plantea que las y los directores gestionan conflictos en sus escuelas y la mayoría logra cumplir con sus metas. Ello se atribuye, en parte, al respaldo permanente del servicio, que les permite mantener sus acciones en línea con lo propuesto en los convenios de desempeño. Para ello, la UATP entrega apoyo constante en la implementación y monitoreo de los convenios, mediante reuniones semestrales de retroalimentación. Se señala, además, que los apoyos son priorizados de acuerdo a las necesidades identificadas en la gestión del liderazgo. Al respecto, los propios directores y directoras indican que existe una mejora en la comunicación con el SLEP y que el fortalecimiento del liderazgo pedagógico se traduce en una mayor autonomía en la gestión y toma de decisiones.

Por otra parte, algunos consultados expresan su preocupación por la carga administrativa que afecta la labor pedagógica en las escuelas rurales, especialmente de profesores encargados, por lo que el SLEP debiera tener esto en consideración en la planificación de sus apoyos.

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.

Acompañamiento pedagógico

El SLEP implementa acciones de acompañamiento técnico pertinentes a las necesidades de los establecimientos, con el fin de fortalecer sus capacidades institucionales. Para ello, dispone de la Subdirección de Apoyo Técnico Pedagógico, que cuenta con un equipo de 30 funcionarios, de los cuales 14 cumplen labores de asesoría y se despliegan en el territorio. Además, cuenta con un equipo para el monitoreo de aprendizajes y personal para brindar soporte en distintos ámbitos a los establecimientos.

En el Plan Global de Apoyo Técnico Pedagógico de la UATP se define que el rol de la asesoría es apoyar la mejora continua de la gestión pedagógica de los establecimientos, destinando a la mayoría de los profesionales de esta subdirección al equipo de asesoría directa, que tiene relación permanente con las comunidades educativas; mientras que un grupo más pequeño aborda temáticas específicas como inclusión educativa, SEP, convivencia escolar, educación parvularia y enriquecimiento curricular, entre otras.

El trabajo de la UATP contempla el fortalecimiento del liderazgo pedagógico de los equipos técnicos en establecimientos priorizados, enfocándose en temáticas como aprendizaje profundo y acompañamiento en aula. Conjuntamente, realiza visitas de asesoría técnica sobre el PME y la elaboración, implementación y evaluación de instrumentos de gestión, y también sobre el seguimiento de la cobertura curricular, resultados de aprendizaje e indicadores de eficiencia como asistencia y compromiso escolar.

En específico, el acompañamiento considera la actualización del diagnóstico de necesidades y capacidades de los equipos; el abordaje de los ejes de reactivación educativa; la formación de profesionales de la educación en temáticas atingentes a sus áreas de especialidad, y la promoción del trabajo con otros organismos públicos y privados del área de la educación.

En esta línea, se destaca que el acompañamiento tenga un foco pedagógico, un plan de trabajo anual estructurado con una agenda conocida y que desde allí emanen lineamientos comunes para el trabajo pedagógico de los establecimientos. En efecto, los resultados de las encuestas muestran que casi la totalidad de las y los directivos valoran positivamente el modelo de acompañamiento implementado, mientras que más de la mitad de las y los docentes y asistentes de la educación reconocen que el SLEP asesora y acompaña al equipo directivo o docente en el desarrollo de capacidades para la gestión pedagógica. Además, algunos actores destacan como fortaleza la comunicación fluida con las y los asesores para resolver inquietudes y trabajar coordinadamente. En síntesis, diversos actores destacan el foco pedagógico como un elemento fortalecido del servicio, haciendo hincapié en la diferencia con la gestión municipal, que no enfatizaba en esta área.

Como aspecto de mejora en esta área, diversos actores advierten que no todos los asesores tendrían el mismo nivel de desarrollo en competencias técnicas, limitando la eficacia del acompañamiento a las características particulares, experiencia o conocimientos de cada asesor o asesora. En este sentido, un desafío para el SLEP es desarrollar instancias de desarrollo profesional que resguarden las competencias del perfil de las y los asesores, de modo que puedan, además, atender a niveles o modalidades particulares como educación técnico-profesional, educación especial y escuela hospitalaria, entre otras.

El servicio ha instalado un trabajo en red entre establecimientos que valorado por las comunidades, que ha permitido compartir experiencias desde la realidad de cada comuna. Diversos actores destacan que el servicio decidió dar continuidad a muchas de las redes existentes en el territorio, lo que ha permitido fortalecer y consolidar su trabajo.

En el Plan Global de Apoyo Técnico se definen 12 redes que consideran los ejes prioritarios del Plan de Reactivación Educativa respecto del fortalecimiento de los aprendizajes y la colaboración, además de los ámbitos de convivencia y salud mental. De esta manera, las redes existentes a 2023 son: Red de Directores; Red de Directoras de Jardines Infantiles y Salas Cuna; Red de Convivencia Educativa; Red de Educadoras de Párvulos de los Niveles Transición; Red de Escuelas Rurales; Red Extraescolar; Red de Fomento Lector; Red de Jefes de UTP; Red de Matemáticas; Red de Liceos Técnico Profesionales; Red de Programa de Integración Escolar, y Red de Innovación, Ciencia y Tecnología.

El propósito de las distintas redes es fortalecer la calidad de la educación, para lo cual cuentan con una planificación anual que contempla reuniones mensuales y un profesional de la UATP para su coordinación. En esta línea, las y los consultados valoran la claridad de los lineamientos que se transmiten en las redes y la sistematicidad en la ejecución de sus reuniones. Así, más del 90% de las y los directivos encuestados considera que el SLEP desarrolla acciones para conformar y acompañar el trabajo en red entre directivos, mientras que más de un 60% de las y los docentes y asistentes manifiesta su acuerdo con que desarrolla acciones para conformar y acompañar el trabajo en red entre otros u otras profesionales (docentes, encargados y encargadas de convivencia escolar, y equipos de apoyo psicosocial, entre otros).

Como oportunidad de mejora en esta área, algunos actores señalan la necesidad de articular el trabajo entre redes y evitar que algunas de ellas, como la de directores y directoras, adquieran un carácter más administrativo que pedagógico.

El SLEP implementa acciones que promueven el desarrollo profesional y que son pertinentes a las necesidades de la mayoría de los establecimientos. Para el servicio, un énfasis fundamental en el desarrollo profesional ha sido construir confianza en las y los docentes y asistentes de la educación, fortaleciendo su autonomía en la toma de decisiones para organizar el proceso de aprendizaje. De esta manera, si bien se

orientan focos de trabajo comunes en lectura, matemática o aprendizaje profundo, se brinda libertad profesional para abordar la enseñanza de acuerdo a su contexto.

En este sentido, el servicio constantemente ejecuta capacitaciones sobre diversos temas para las y los funcionarios de la educación de los establecimientos, buscando aportar al logro de mejores aprendizajes en el estudiantado. Así, distintos actores señalan que, para promover la formación continua, se aplican encuestas a las y los directivos, docentes y asistentes para recoger sus necesidades, y se realiza un diagnóstico en el que participan, además de las y los directores, la Subdirección de Gestión de Personas y la UATP.

Asimismo, en el Plan Global de Apoyo Técnico Pedagógico se declara como estrategia de apoyo a los establecimientos la formación en procesos y temáticas variadas, entre ellos, observación y retroalimentación al aula; aprendizaje profundo y procesos evaluativos; desarrollo de pensamiento matemático; inclusión educativa en el ámbito de las necesidades educativas especiales; autocuidado y salud mental; gestión de la convivencia, formación ciudadana.

En este marco, algunos actores plantean la necesidad de planificar instancias formativas que atiendan a necesidades específicas de niveles o modalidades, por ejemplo, que apunten al nivel de educación parvularia o a necesidades propias de cada centro educativo; sin embargo, se advierte que los recursos disponibles son limitados a causa de restricciones presupuestarias.

Apoyo a las trayectorias educativas

El SLEP ha implementado acciones efectivas para la promoción de trayectorias educativas en sus estudiantes. SEste es un aspecto prioritario dentro de los instrumentos de gestión institucional del SLEP, que plantean como línea estratégica "potenciar la gestión del currículum, considerando el monitoreo de las trayectorias educativas, los recursos pedagógicos y el uso del tiempo no lectivo, para su contextualización y evaluación continua", que además está en coherencia con el Plan de Reactivación Educativa.

Para lograr lo anterior, el SLEP ha diseñado un sistema de monitoreo de datos que permite a los establecimientos analizar factores como asistencia, repitencia, retiro y compromiso escolar, realizando una proyección de potenciales casos de abandono del sistema educativo en base a un análisis de la asistencia previa de las y los estudiantes.

Se destaca que el SLEP ha establecido alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas para implementar un Plan de Trayectorias Escolares Positivas, cuyo objetivo es desarrollar capacidades en el sistema educativo para prevenir la exclusión escolar. Para ello se implementa un trabajo entre equipos interdisciplinarios de los establecimientos y sus asesores con profesionales de instituciones externas, con el objeto de dar a conocer evidencias, herramientas y aprendizajes de otras experiencias educativas en el país que han movilizado el compromiso escolar y disminuido los índices de repitencia y deserción. Este plan tiene tres componentes:

sensibilización e información general en el territorio; gestión de la mejora basada en datos y colaboración, y liderazgo y gestión de procesos. Para desarrollar las acciones que consideran estos componentes se realizan jornadas, acompañamiento directo y talleres de microrredes conformadas por cuatro establecimientos.

Otra acción relacionada con esta temática es que el SLEP ha implementado tres aulas de reencuentro educativo para personas de hasta 22 años que se encuentren fuera del sistema, además de la reciente creación de un aula de tránsito para estudiantes que han desertado de las aulas recientemente.

Por último, para los niveles de educación parvularia se ha diseñado una estrategia de transición que ha favorecido que un 85% de las niñas y niños de sus jardines infantiles continúen el proceso educativo en establecimientos de educación básica del SLEP.

Apoyo a la implementación curricular

Débiles acciones para fortalecer la educación técnico-profesional en el territorio. Existe una amplia percepción de que el SLEP brinda apoyos insuficientes para mejorar la propuesta de enseñanza de la educación técnico-profesional y desarrollar las capacidades requeridas por las y los estudiantes para insertarse en el mundo laboral o continuar estudios. Al respecto, distintos actores destacan que la relación de los liceos y el Consejo Asesor Empresarial (CAE) ha facilitado la generación de prácticas, alternancias y pasantías, pero que esto corresponde a gestiones más bien internas de cada establecimiento.

Asimismo, se advierten dificultades en la promoción de la educación TP en el territorio, dada la ausencia de acciones que apunten a generar una oferta que atraiga nueva matrícula y, por ende, contribuya a su financiamiento. Al respecto, distintos actores relevan que los recursos educativos destinados a la formación TP presentan falencias en cuanto a su pertinencia a las distintas especialidades. En este sentido, menos de la mitad de las y los directivos encuestados consideran que el SLEP provee recursos humanos y materiales suficientes para fortalecer las especialidades TP, mientras que otros consultados plantean, por ejemplo, que los computadores disponibles no cumplen con los requerimientos técnicos básicos para ejecutar programas o aplicaciones propias de las especialidades. En este sentido, menos de la mitad de las y los estudiantes TP encuestados señalan que su liceo cuenta con la infraestructura y el equipamiento necesarios para todas las especialidades que imparte.

Finalmente, diversos actores señalan que el acompañamiento que reciben los establecimientos TP desde el SLEP es más bien débil, ya que no se estarían atendiendo las particularidades de este tipo de enseñanza y el trabajo en red se organizaría más en torno a los énfasis para la gestión pedagógica del SLEP que a las necesidades propias del mundo TP.

Dimensión:
Formación ciudadana, convivencia y participación

Esta dimensión comprende las políticas, estrategias y procedimientos desarrollados por el SLEP en apoyo a la gestión de los equipos directivos, de gestión de la convivencia y docentes y asistentes de la educación responsables de desarrollar acciones en materias de formación ciudadana, convivencia y participación de la comunidad educativa.

Gestión de la convivencia

El SLEP asesora y acompaña la gestión de la convivencia en los centros educativos de su dependencia. EEl Plan Anual Local 2023 define la acción de retroalimentar a los establecimientos educacionales y jardines infantiles del territorio respecto de sus planes de convivencia escolar e inclusión educativa, según sus necesidades específicas, para fortalecer los ejes de la Política de Reactivación Educativa. Además, entre los focos de trabajo proyectados para este año en el Plan Global de Acompañamiento Técnico Pedagógico de la UATP se declara el acompañamiento a los procesos internos de cada establecimiento, en relación a la gestión de una convivencia positiva, nutritiva y propositiva.

Para abordar este ámbito, el SLEP cuenta con una sola profesional encargada a nivel territorial, lo que diversos actores señalan como ejemplo de una baja dotación en esta área. Aun así, se evidencia que las comunidades escolares valoran el acompañamiento y asesoría brindados, ya que en conjunto con la Unidad de Jurídica abordan casos en los que se requiere orientación sobre la normativa de convivencia escolar vigente. Además, los establecimientos consideran que el acompañamiento de estos profesionales facilita la tramitación de solicitudes externas, por ejemplo, de la Superintendencia de Educación, redes de protección o tribunales. En este marco, el 86% de las y los directivos y más de la mitad (58%) de las y los docentes y asistentes encuestados afirman que el SLEP asesora a los establecimientos en el desarrollo de estrategias para lograr una sana convivencia.

De acuerdo a los resultados de las encuestas, existe una valoración positiva de aspectos basales para la gestión de esta área en las unidades educativas; por ejemplo, el 75% de las y los apoderados indican que en los establecimientos constantemente se enseña sobre la importancia del buen trato y el respeto, y que les dan a conocer las normas de convivencia y difunden el respectivo manual y sus protocolos por distintos medios (página web, agenda, documento escrito y correo electrónico, entre otros). Por su parte, la mayoría de las y los estudiantes encuestados reconocen que sus docentes les enseñan a respetar a todas las personas y a no discriminar.

Por último, con respecto de las oportunidades de mejora, se evidencia un espacio de crecimiento en la relación entre estudiantes y la respuesta oportuna ante situaciones de conflicto; por ejemplo, un tercio de las y los docentes y asistentes encuestados consideran que frente a situaciones conductuales la intervención del establecimiento es poco oportuna, mientras que más del 40% de las y los estudiantes encuestados reconocen haber recibido tratos inadecuados en el establecimiento de parte de sus pares.

Gestión de la formación ciudadana

Si bien se desarrollan iniciativas para potenciar la formación integral, el SLEP no ha logrado definir acciones para promover la formación ciudadana en el territorio. El servicio declara como uno de sus sellos la formación integral de los y las estudiantes, buscando fortalecer, además de los aspectos cognitivos y de desarrollo socioemocional, la participación ciudadana y los valores democráticos. Adicionalmente, entre los focos de trabajo del Plan Global de Acompañamiento Técnico Pedagógico para el presente año, se señala la activación de procesos formativos e instancias valorativas y expresivas asociadas al desarrollo personal y colectivo de las comunidades escolares, ampliando la propuesta artística, cultural y deportiva del territorio.

De esta manera, se evidencia que una de las maneras de abordar la formación integral de los y las estudiantes es desde el trabajo que realiza la red de actividades extraprogramáticas. Al respecto, el 75% de las y los estudiantes encuestados señalan que en su colegio se realizan distintas actividades o talleres para elegir según sus preferencias, mientras que otros consultados destacan la calidad de las actividades extraprogramáticas organizadas por el SLEP para generar contacto entre establecimientos.

En este contexto, en el SLEP se reconoce que no existen objetivos, iniciativas específicas o profesionales responsables de la formación ciudadana, y que, hasta el momento, solo algunos profesionales han participado en una capacitación dictada por una universidad sobre la temática, advirtiéndose que los equipos no cuentan con los recursos humanos para abordar esta línea formativa. En este sentido, se señala que han solicitado la incorporación de más profesionales para cubrir distintas áreas, sin embargo, a la fecha no ha existido una respuesta positiva desde la Dirección de Educación Pública (DEP).

Gestión de la participación

El SLEP promueve la conformación de centros de estudiantes, centros de madres, padres y apoderados, y consejos escolares. El servicio ha logrado una amplia conformación de órganos de representación al interior de los centros educativos; de hecho, casi el 80% de las y los apoderados encuestados señalan que este año se eligió un centro de padres, madres y apoderados en su establecimiento, y un 57% señala haber participado en la elección de representantes. Por su parte, un 97% de las y los estudiantes encuestados reconocen que en su curso se eligió una directiva a principios de año, mientras que un 72% señala que en su colegio se considera la opinión de alumnos y alumnas para tomar decisiones importantes.

Al interior del SLEP se reconoce que existe un compromiso por fortalecer la participación y representatividad en cada unidad educativa; no obstante, se plantea que los apoyos brindados se enfocan en lograr la conformación de estos órganos y atender contingencias, señalando que la falta de personal obstaculiza el despliegue de otros apoyos que fortalezcan el ejercicio de estos liderazgos. A su vez, algunos funcionarios plantean que existe cierta flexibilidad en el trabajo que se desarrolla en esta área, ya que carecen de lineamientos para su gestión y adaptan sus acciones a las necesidades y oportunidades en el terreno.

El SLEP desarrolla un trabajo incipiente para promover la participación de los distintos estamentos a nivel territorial. En este sentido, uno de sus objetivos estratégicos es potenciar el desarrollo de proyectos educativos participativos que incorporen la convivencia escolar, la formación ciudadana y la inclusión, para generar identidad y sentido de pertenencia. Para dar respuesta a esta propuesta, el SLEP cuenta con el Departamento de Participación, conformado una secretaria y cuatro asesoras que se distribuyen las unidades educativas del territorio, con el objeto de fomentar la participación en diversos niveles. Además, estas asesoras deben colaborar con el desarrollo de las redes externas, participando en mesas de salud y educación, y relacionándose con diversas instituciones públicas y privadas, como la Oficina de la Niñez y Junaeb, entre otras.

No obstante, diversos actores dan cuenta de una gran carga laboral y una sensación de limitada eficacia de ciertas acciones. A ello agregan la ausencia de objetivos específicos que guíen el desarrollo del área, y que pese a que se han elaborado algunos diagnósticos de necesidades en el territorio, estos no han sido trabajados de manera coordinada entre las unidades o departamentos relacionados.

En este sentido, existe una baja valoración de las acciones desplegadas en esta área; por ejemplo, el Consejo Local considera que se promueve escasamente la participación de los distintos actores en el territorio. Asimismo, solo un 51% de las y los docentes y asistentes encuestados está de acuerdo con que el SLEP entrega orientaciones y condiciones para que los distintos estamentos puedan participar en cuestiones de su interés, mientras que el 20% desconoce si existen iniciativas en esta área. Asimismo, las y los estudiantes consultados concuerdan en que faltan instancias desde el SLEP para promover la participación de todos los y las estudiantes y conocer sus reales necesidades.

Una oportunidad de mejora en la gestión del SLEP es llegar a disponer de una propuesta territorial que promueva la participación y fomente, principalmente en el estudiantado, el ejercicio de una ciudadanía activa y comprometida. Asimismo, es importante que se planifiquen oportunidades concretas de comunicación y participación en torno a temáticas contingentes, como salud mental, migración y género, resguardando el derecho a la información y la expresión de los distintos estamentos.

El SLEP presenta dificultades para promover canales de comunicación fluidos con las y los estudiantes del territorio. EEL SLEP dispone de una estrategia comunicacional cuyo objetivo para 2023 es "posicionar al Servicio Local, sus principios, sellos, innovaciones, logros y acciones, para lograr el reconocimiento y valoración de las comunidades educativas y la opinión pública en general". Entre sus objetivos específicos señalan que esperan lograr acercar la figura del director ejecutivo a la comunidad educativa y que exista un mayor entendimiento de sus funciones y atribuciones.

Considerando lo anterior, las y los estudiantes consultados indican que desde el SLEP no se han planificado instancias sistemáticas de reunión o encuentros territoriales donde participen como estamento, y la mayoría señala desconocer las funciones o atribuciones del servicio. Además, agregan que algunos representantes de centros de estudiantes han sostenido reuniones con el Mineduc, la Junaeb y la Superintendencia de Educación para plantear sus necesidades. De este modo, perciben que han sido escuchados por otras instituciones y no por el SLEP, señalando que sus solicitudes de reunión con la dirección del servicio no han tenido una respuesta positiva y que la Dirección Ejecutiva delega estas materias en otros funcionarios. En este marco, plantean que en ocasiones las soluciones a los problemas de los establecimientos son autogestionados por las comunidades, debido a la lentitud en la gestión del SLEP.

Finalmente, las y los estudiantes consultados proponen como acción de mejora una mayor presencia del SLEP en los establecimientos y la planificación de instancias de diálogo y encuentro con las comunidades, para lograr acuerdos y dar respuesta a las necesidades reales de las unidades educativas.

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.

Gestión de personas

El SLEP realiza una gestión adecuada para el cumplimiento de compromisos contractuales con sus funcionarios. La gran mayoría de los actores consultados está de acuerdo con que el SLEP cumple oportunamente con el pago de sueldos, cotizaciones previsionales y otras asignaciones a todo el personal del establecimiento. Señalan que estos procedimientos se llevan a cabo de manera ordenada desde la instalación del servicio, y que uno de sus facilitadores es que durante el proceso de traspaso hubo colaboración y entrega oportuna de información administrativa desde los municipios, sumado a que no existían retrasos o deudas previsionales en la gestión anterior. Además, algunos actores destacan que el SLEP envía las liquidaciones de sueldo a los funcionarios previo al pago que se realiza en el penúltimo día hábil del mes, y que en caso de diferencias u observaciones las pueden comunicar al encargado de remuneraciones, quien las resuelve en la planilla complementaria, lo que ha permitido llevar este proceso con eficiencia.

El SLEP implementa iniciativas adecuadas para gestionar el personal del nivel intermedio. Para la contratación de funcionarios se han realizado diversos tipos de concurso: en un inicio, procesos internos asociados al traspaso de funcionarios desde los departamentos municipales de educación, y posteriormente concursos abiertos para completar la planta funcionaria. En esta línea, para identificar la necesidad de incorporar nuevos profesionales, al cierre de cada año la Subdirección de Gestión de Personas realiza una evaluación del trabajo de cada unidad, levantando requerimientos para luego revisar los perfiles de cargo en enero e identificar la demanda de profesionales que pudiesen incorporarse a cada equipo.

Por otra parte, el SLEP ha dispuesto de un plan de inducción para las y los funcionarios que se incorporan al nivel intermedio, que permite acercarlos al trabajo administrativo y técnico que desarrolla el servicio. Para esta tarea, cada equipo o unidad genera instancias de inducción o capacitación.

Respecto de las acciones de perfeccionamiento o capacitación, anualmente el servicio realiza un levantamiento de necesidades mediante encuestas y consultas a las jefaturas de las subdirecciones. A partir de ello se desarrolla un plan de capacitaciones trianual, con metas asociadas, que define las temáticas en que se debe capacitar a las y los funcionarios. Entre las capacitaciones y cursos realizados a la fecha, se encuentran instancias de formación para asesores de la UATP, cursos sobre manejo de planillas electrónicas, remuneraciones, cálculo presupuestario, estatuto administrativo, procesos de licitaciones y género. Estas propuestas son valoradas positivamente por las y los funcionarios consultados.

En relación a la evaluación del desempeño, el SLEP implementa anualmente el proceso de evaluación de sus funcionarios de acuerdo al modelo general dispuesto

por el Servicio Civil, que incluye un procedimiento con etapas de precalificación y calificación, además de instancias de retroalimentación entre la jefatura de cada subdirección o área y las y los distintos funcionarios. En este marco, algunos actores reconocen espacios de mejora en este proceso, mencionando, por ejemplo, que los factores evaluados son muy generales y no representan los requerimientos específicos de cada área. Es por ello que se planea incorporar elementos propios de las tareas de cada unidad y un mayor número de instancias formales de retroalimentación.

El clima laboral al interior del SLEP es valorado positivamente, aunque se advierten factores que podrían ponerlo en riesgo . El servicio dispone de un Plan de Calidad de Vida Laboral que tiene el objetivo de mejorar la calidad de vida de las y los funcionarios, y propone acciones en tres ámbitos: promoción, prevención e intervención. El primero apunta a realizar actividades que promuevan una vida sana, como campañas de salud y pausas activas. El segundo se relaciona con la realización de exámenes ocupacionales y la aplicación de una encuesta de calidad de vida laboral. Por último, el tercer ámbito de intervención apunta a acciones de coordinación interna, diagnóstico, capacitación y autocuidado. A la fecha, se ha avanzado en la instalación y difusión de lo planificado entre directivos, jefaturas y funcionarios, y en la implementación de algunas pausas activas, actividades de promoción de la vida sana y un taller de manejo de emociones.

En este contexto, distintos actores destacan que en el SLEP existe un clima laboral positivo, adhesión a los objetivos del servicio, motivación y confianza. Además, destacan una buena disposición a colaborar entre distintos profesionales y unidades, así como acciones para favorecer el buen clima, entre ellas, celebraciones internas de cumpleaños, intervenciones de la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS) planificadas en conjunto con la Subdirección de Gestión de Personas y la conformación del comité de bienestar.

A pesar de lo anterior, diversos actores advierten que la sobrecarga laboral y algunas condiciones de trabajo asociadas a restricciones en la administración pública podrían repercutir a corto o mediano plazo en el bienestar de las y los funcionarios y su percepción favorable del clima laboral, por lo que consideran importante avanzar en la definición de protocolos de trabajo que favorezcan el bienestar.

Desafíos para el despliegue de apoyos a la gestión de personas de las unidades educativas. Un aspecto reconocido por diversos actores es la sobredotación de personal que presentaban las cuatro comunas del territorio al momento de la instalación del servicio, advirtiéndose que era necesaria una reorganización de los recursos humanos para ordenar administrativa y financieramente la gestión de la nueva institucionalidad. Sin embargo, se observa que ello ha traído consecuencias negativas en algunos establecimientos, como la disminución y en algunos casos pérdida de horas para desarrollar talleres extraprogramáticos que apunten al fortalecimiento de la formación integral del alumnado. Además, diversos consultados plantean que es importante avanzar en la adecuada comunicación de criterios y procedimientos que

involucran el ajuste de la planta docente u otros funcionarios en los establecimientos, ya que ello facilitaría la comprensión de la comunidad respecto de estas decisiones e involucrarla en los cambios necesarios.

Por otra parte, el SLEP entrega apoyo formal a las y los directores para trabajar criterios que permitan evaluar el desempeño de sus funcionarios, lo que es reconocido por casi un 70% de las y los directivos encuestados; no obstante, se advierte como desafío profundizar estos apoyos, generando instancias para difundir estos criterios en las comunidades educativas y enfocando estos procesos de evaluación y retroalimentación en la mejora de la gestión institucional.

Otro aspecto relevante se relaciona con la gestión de reemplazos, evidenciándose que el SLEP ha desarrollado acciones incipientes para resguardar la continuidad de los procesos pedagógicos. Al respecto, el servicio decidió aplicar descuentos a quienes presentaban licencias reducidas o rechazadas, como una medida para enfrentar el alto porcentaje de licencias médicas y ausentismo observados hasta 2022, lo que en opinión de algunos actores ha permitido disminuir estos porcentajes. Además, para priorizar la gestión de reemplazos, el servicio ha construido un estándar de operación que define los rangos mínimos y máximos de dotación y las cargas horarias de cada establecimiento, y señala que cuenta con una base de datos de reemplazantes para cubrir ausencias prolongadas, sumado a que también es posible que sean directores y directoras quienes presenten propuestas de acción ante estas situaciones. A pesar de ello, distintos consultados señalan que no siempre se obtiene una respuesta oportuna frente a la necesidad de reemplazar a docentes y asistentes, y que no se ha definido una política territorial que resguarde la continuidad del proceso educativo; en efecto, casi el 80% las y los estudiantes encuestados señalan que alguna o muchas veces se pierden clases cuando un o una docente se ausenta.

El SLEP desarrolla acciones adecuadas para gestionar la mejora de la infraestructura en establecimientos del territorio. En línea con lo declarado en sus documentos estratégicos, el servicio ha logrado avanzar en una adecuada gestión para atender las necesidades de mejora de la infraestructura y mantención de los establecimientos educacionales, a pesar de las dificultades y retrasos que presentaron algunos proyectos durante la pandemia. Estas mejoras son particularmente relevantes dado el mal estado de la infraestructura recibida, lo que se relaciona con la falta de mantención general de los edificios y sus instalaciones, y la inexistencia de proyectos de conservación en la gestión anterior.

En este contexto, el SLEP definió un plan estratégico de mejora de infraestructura que incluye más de veinte proyectos que se encuentran en proceso de identificación presupuestaria. Este plan establece criterios para avanzar en estas mejoras, entre ellos el estado de conservación actual de las unidades educativas e indicadores como la matrícula actual y su proyección. Para su desarrollo, el servicio postula a diversos fondos ministeriales, y una vez recibida la aprobación se realizan reuniones con las comunidades y se definen planes de contingencia cuando las intervenciones son de gran envergadura.

Consultados plantean que el servicio trabaja con un alto estándar de edificación, ya que todos los proyectos nuevos consideran aire acondicionado, placas acústicas, reposición de pisos, ventanas y mejoras que impliquen una operación sencilla, avanzando a la automatización y mantenimiento de las instalaciones. Asimismo, la unidad a cargo ha realizado capacitaciones sobre la operatividad de las nuevas instalaciones en los colegios, por ejemplo, sobre cómo manejar los equipos y mantener la temperatura de las salas.

Por su parte, para el mantenimiento de la infraestructura el servicio dispone de un equipo de técnicos que se despliegan por el territorio, y en algunos casos se solicita apoyo a funcionarios de los establecimientos que dominan algunos oficios. Sin embargo, se reconoce que persisten dificultades, por un lado, para dar cobertura a todo el territorio debido a su extensión, y por otro, para resolver deficiencias en las instalaciones eléctricas y sanitarias, por lo que han concentrado estas tareas en la atención de urgencias. Al respecto, algunos actores creen necesario avanzar en una planificación más bien preventiva.

A su vez, las comunidades reconocen y valoran los avances en la mejora de infraestructura en algunos establecimientos, pero señalan que aún persisten problemas en las instalaciones, por ejemplo, después de cada lluvia reaparecen filtraciones, lo que ha derivado en movilizaciones de algunos centros educativos. Además, señalan que sería importante socializar los criterios para la asignación de recursos destinados a las mejoras, para que no quede la percepción de que solo se beneficia a algunas comunas en desmedro de aquellas de sectores más alejados.

El SLEP ha avanzado en la implementación de procedimientos para la adquisición de recursos, aunque persiste una baja valoración de la efectividad de estos procesos. El servicio dispone de una plataforma para gestionar las solicitudes de recursos materiales o educativos, definiendo tiempos específicos para su envío y gestión, y tramitando su adquisición mediante compras a escala. Además, en algunos casos para agilizar los procesos de compra se han establecido contratos con proveedores para dotar de suministros a los establecimientos, permitiendo el acceso rápido a artículos de librería, mantención y aseo. Por ejemplo, los requerimientos de materiales de aseo o fungibles se reciben a inicio de año, se informa a las y los directores las fechas en que estará abierta esta plataforma y luego de consolidarse estas solicitudes se generan los procesos de compra.

Asimismo, la Subdirección de Gestión Territorial organiza a su equipo de cuatro profesionales para atender las solicitudes de los establecimientos, definiendo tareas exclusivas para atender a escuelas rurales, jardines infantiles y establecimientos técnico-profesionales. Esta unidad es el canal oficial con que cuenta cada establecimiento para levantar sus requerimientos, ya sea mediante el ingreso de información a la plataforma

o directamente cada vez que las y los profesionales de la unidad visitan las escuelas o jardines.

Sumado a lo anterior, el SLEP define que este equipo verifique la disponibilidad de recursos y se coordine con la Subdirección de Administración y Finanzas, encargada de tramitar y aprobar las solicitudes, como también de su monitoreo y control. Al respecto, se señala que se han automatizado algunos procesos, haciéndolos más eficientes, aunque persiste la necesidad de contar con mejores soportes tecnológicos.

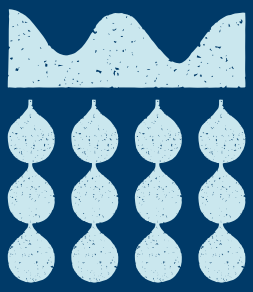
Diversos actores plantean que los procedimientos son claros y conocidos, no obstante, advierten de su baja efectividad debido a la lentitud con que estas solicitudes son tramitadas, de manera que los materiales y recursos solicitados se entregan de manera poco oportuna o en ocasiones no son adquiridos, obstaculizando la realización de actividades pedagógicas. Por ejemplo, las comunidades plantean que no han recibido implementos deportivos, y que los dispositivos tecnológicos están desactualizados y no se reparan o reponen. Sumado a ello, se advierte que para la modalidad técnico-profesional los recursos también son escasos, por lo que deben gestionar internamente la adquisición de insumos básicos para el desarrollo de actividades propias de las especialidades.

Al respecto, consultados identifican obstáculos estructurales para la adquisición de recursos en el servicio, como restricciones presupuestarias y la burocracia propia de la administración del Estado. Asimismo, se reconocen obstáculos locales, como la baja disponibilidad de proveedores en el territorio, muchos de los cuales además no tienen la capacidad de responder a los volúmenes de materiales que se solicitan. En esta línea, se plantea la necesidad de que el sistema tenga un financiamiento basal y que estas temáticas sean abordadas en la actualización de la política.

Por último, aunque se han realizado reuniones para dar a conocer las características del sistema, orientar la gestión de recursos y capacitar en el uso de las plataformas disponibles, estas instancias han estado destinadas principalmente a directoras y directores, por lo que algunos actores advierten que falta información en las comunidades sobre estos procedimientos y del uso de los recursos, existiendo la percepción de que no hay consistencia entre los recursos percibidos a través de las distintas subvenciones y los que finalmente llegan a los centros educativos. En esta línea se plantea que es necesario mejorar la transparencia de esos procesos, generando instancias de difusión junto a las comunidades y entregando informes financieros con regularidad, acción que el SLEP no realiza actualmente.

Capítulo 2

Recomendaciones



Dimensión:
Liderazgo y visión estratégica territorial

Difusión del PEL y posicionamiento territorial del SLEP.

Se destaca la importancia de que el SLEP promueva la difusión y comprensión de su visión estratégica a nivel territorial, para favorecer la adhesión de las comunidades y distintos estamentos como base para la colaboración y el compromiso con sus objetivos estratégicos. En esta línea, esta recomendación propone, en primer término, fortalecer la comunicación con las comunidades y actores educativos para aumentar la confianza e identificación con la educación pública. Asimismo, propone incluir a distintos estamentos en las acciones de comunicación y aumentar la presencia en zonas rurales para socializar los propósitos y principales estrategias del servicio Esto con la finalidad de contar con información objetiva que permita definir estándares conocidos para planificar y priorizar los proyectos de inversión, y gestionar de manera más organizada la información y participación de las comunidades.

1. Evaluar las acciones que ha implementado el SLEP para comunicarse con las comunidades.

En primer lugar, se recomienda a la Dirección Ejecutiva convocar a una reunión ampliada de las jefaturas y encargados de las áreas y asesores del servicio, que mantengan contacto directo con las comunidades, para evaluar las necesidades de comunicación y creación de canales más eficientes con los distintos estamentos. Además, se sugiere conformar un equipo de trabajo que aborde la temática y defina distintas estrategias, elaborando un plan de trabajo que, en un plazo de un año, desarrolle acciones concretas que enriquezcan el plan de comunicación actual.

En esta línea, se sugiere considerar a las y los profesionales definidos en la instancia de devolución técnica de la presente visita: encargada de comunicaciones, representantes de gabinete y de las subdirecciones o áreas de Participación y Vinculación Territorial, Gestión Territorial y de la UATP.

Preguntas orientadoras.

Para reflexionar en la reunión inicial:

- ¿Qué canales de comunicación existen en el SLEP y cómo se están utilizando?
- ¿Cuáles son los desafíos en términos de comunicación entre las diversas áreas del SLEP y las comunidades? ¿Qué hallazgos relevantes del presente informe nos permiten comprender esta problemática?
- ¿Cómo se podrían mejorar los mecanismos internos de comunicación para garantizar una mejor coordinación y toma de decisiones?
- ¿Qué necesitamos comunicar y difundir en las comunidades educativas? ¿Cuáles son las estrategias y medios más adecuados?

2. Desarrollar estrategias de difusión de la visión estratégica y los objetivos del SLEP.

El equipo de trabajo organizado debe diseñar estrategias efectivas para transmitir la información de manera clara y accesible, resguardando que las comunidades comprendan el propósito, los sentidos y beneficios de los objetivos del SLEP. Al respecto, se sugiere programar una reunión para determinar las estrategias más adecuadas y los momentos para implementarlas durante el año escolar. Asimismo, se recomienda considerar a los distintos estamentos y órganos de representación de las comunidades, por ejemplo, consejo escolar, consejo de profesores, reuniones de trabajo con los centros de alumnos y centros de padres y apoderados.

Preguntas orientadoras:

- ¿Cómo se puede simplificar y socializar el Plan Estratégico Local para que sea más comprensible para las comunidades? ¿Qué aspectos es importante que comprendan los distintos estamentos? ¿Qué deben conocer los y las estudiantes? ¿Qué deben saber las y los apoderados?
- ¿Cuáles son los medios de comunicación más efectivos para llegar a los distintos estamentos? ¿Cuáles son más útiles para comunicarse con zonas rurales y alejadas?
- ¿Qué pasos específicos se pueden tomar para difundir las líneas estratégicas, el organigrama institucional y las funciones del Comité Directivo y el Consejo Local, y que estos sean claramente entendidos por todos y todas?

3. Posicionamiento territorial e implementación de estrategias de comunicación con comunidades alejadas

El tercer paso se focaliza en la ampliación de la presencia del SLEP en las diversas localidades. Se sugiere que el equipo encargado explore las formas de acercarse a estas comunidades y establecer mecanismos fluidos para comunicarse a nivel territorial, fortaleciendo la relación con la comunidad educativa y promoviendo el logro de objetivos compartidos..

Preguntas orientadoras:

- ¿En qué actividades locales o comunales participan las escuelas rurales o más alejadas? ¿En qué actividades participaban previo a su traspaso al servicio? ¿En que qué actividades podría incorporarse el SLEP?
- ¿Cuáles son los medios más efectivos para que estas comunidades expresen sus necesidades y propuestas? ¿Cuáles son los medios más efectivos para comunicar las respuestas y acciones tomadas? ¿Existen buenas prácticas de las cuales podamos extraer aprendizajes?

4. Evaluación de las acciones implementadas

El objetivo de estos tres primeros pasos es que el equipo de trabajo diseñe e implemente una estrategia para mejorar la difusión y comprensión de los objetivos y líneas estratégicas a nivel territorial. Para conocer la efectividad de estas acciones se recomienda que el SLEP defina instrumentos para conocer la percepción de las comunidades y actores involucrados, y analice los resultados obtenidos para identificar oportunidades de mejora y tomar decisiones sobre futuras acciones.

Preguntas orientadoras:

Para la construcción de instrumentos:

- ¿Cuáles son los aspectos más importantes de evaluar? ¿La información disponible permite establecer una línea de base sobre estos aspectos?
- ¿Qué indicadores permitirían evaluar las estrategias definidas? ¿Cómo se puede evaluar su alcance en el territorio?

Para la construcción de instrumentos:

- ¿Qué aspectos de las estrategias han demostrado ser más efectivos? ¿Cuáles necesitan ser ajustados?
- ¿Cómo se pueden utilizar los resultados de la evaluación para informar decisiones futuras y optimizar la estrategia de comunicación y posicionamiento territorial?

Herramientas y material de consulta

Berkowitz, D., Warner, R. y Zoro, B. (2018). Liderar un territorio educativo: Algunas nociones y herramientas para comprender y movilizar el territorio como un recurso educativo desde el nivel intermedio. Nota técnica N° 5. Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Disponible en: https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2018/10/NT5_L3_DB-RW-BZ_Liderar-un-territorio-educativo_19-10-18.pdf

Zoro, B., Améstica, J. y Berkowitz, D. (2017). Diagnosticografía: Aportes para la realización de diagnósticos territoriales desde el nivel intermedio. Nota Técnica N° 10-2017. Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Disponible en: https://www.lidereseducativos.cl/wp content/uploads/2017/12/NT10_DB_L3_15-12.pdf

Dimensión:

Apoyos a la gestión pedagógica

Definición de estrategias de apoyo diferenciadas a los distintos niveles o modalidades de enseñanza.

Uno de los principios de la educación pública es el desarrollo equitativo y la igualdad de oportunidades. Los distintos niveles y modalidades educativas, como la educación técnico profesional, rural, parvularia y especial, atienden a grupos de niños, niñas, jóvenes y adultos con necesidades y características particulares. No atender estas particularidades trae consigo el riesgo de rezagar a ciertos grupos y mantener situaciones de inequidad educativa.

Teniendo en cuenta lo anterior, se sugiere:

1. Diagnosticar necesidades y desafíos.

Se sugiere a la UATP realizar un diagnóstico participativo, con el objeto de identificar con precisión necesidades de apoyo y acompañamiento específico, para planificar y desarrollar estrategias y acciones específicas para las comunidades. Este levantamiento debería considerar la participación de distintos estamentos y el análisis conjunto de los desafíos que enfrentan estas comunidades y sus necesidades de apoyo, por medio de reuniones presenciales o remotas, encuestas, reuniones de red educación TP, especial, rural o parvularia, además de reuniones con docentes y encargados de la escuela hospitalaria y la escuela en contexto de encierro.

Preguntas orientadoras.

- ¿Cuáles son las necesidades y desafíos específicos de estas comunidades?
- ¿Qué métodos o instrumentos ha utilizado el SLEP para identificar sus particularidades y necesidades específicas? ¿Es necesario construir otros instrumentos?
- ¿Cómo el servicio ha respondido a estas particularidades? ¿Son suficientes estas estrategias?
- ¿De qué manera se puede levantar y analizar la información de los distintos estamentos?

2. Diseñar estrategias diferenciadas para atender los requerimientos de los distintos niveles y modalidades.

Una vez analizados los resultados del diagnóstico, se sugiere diseñar estrategias y acciones que aborden los desafíos particulares de estas comunidades, considerando el Modelo de Desarrollo de Capacidades que guía el acompañamiento técnico-pedagógico. En este sentido, se sugiere incorporar acciones que consideren, por ejemplo, capacitar a las y los asesores en las particularidades de cada modalidad o nivel; generar espacios de formación y desarrollo profesional específicos para estas comunidades, y establecer redes de apoyo con instituciones que tengan experiencia con estas particularidades.

Preguntas orientadoras:

- ¿Qué modificaciones son necesarias para atender a estas comunidades?
- ¿Cómo resguardar que las estrategias de apoyo sean contextualizadas?
- ¿Qué instancias formativas se deben realizar para la UATP? ¿Es necesario considerar a otros funcionarios del servicio en estas instancias?
- ¿Qué instituciones pueden colaborar en el desarrollo de estrategias diferenciadas?

3. Evaluación.

Por último, se sugiere que la UATP y las personas responsables de implementar las estrategias generen instancias semestrales de seguimiento a la implementación, considerando a las y los asesores que acompañan a estos centros educativos y a las propias comunidades, de modo de recoger su percepción y evaluar en conjunto el alcance de las iniciativas, para luego realizar los ajustes que sean necesarios

Preguntas orientadoras:

- ¿En qué fechas o momentos del año se realizará el seguimiento de estas iniciativas? ¿Cómo es posible recoger la percepción y retroalimentación de estas comunidades a lo largo del año?
- ¿Qué ajustes se requiere realizar en el SLEP para brindar apoyos pertinentes a estos establecimientos?

Herramientas y material de consulta

Peña Ruz, M. y De La Vega Rodríguez, L,. (2021). Herramientas para el liderazgo en Educación Media Técnico Profesional: Estrategias para el acompañamiento docente con foco en la EMTP. Saberes Docentes, Centro de Estudios y Desarrollo de Educación Continua para el Magisterio. Disponible en: https://libros.uchile.cl/files/presses/1/monographs/1200/submission/proof/84/index.html

Grupo Educativo y Ministerio de Educación. (2020). Buenas Prácticas en la Educación Media Técnico Profesional. Implementación de Modelo Curricular Basado en Competencias. Pág. 95-97. Disponible en: https://antofagasta.redfuturotecnico.cl/wp-content/uploads/2020/11/Libro-Fichas-FT-E4_VF.pdf

Subsecretaría de Educación Parvularia. (2019). Ambientes de Aprendizaje: Orientaciones Técnico-Pedagógicas para el nivel de Educación Parvularia. Disponible en: https://parvularia.mineduc.cl/wp-content/uploads/2019/08/AMBIENTES-final-1.pdf

Booth, T., Ainscow, M., Black-Hawkins, K., Vaughan, M., Shaw, L. (2000). Índice de inclusión. Desarrollando el aprendizaje y la participación en las escuelas. Disponible en: https://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/17276

Dimensión:
Formación ciudadana, convivencia y participación

3.a Propuesta de trabajo territorial en el ámbito de formación ciudadana

La educación pública define como uno de sus principios la formación ciudadana basada en valores democráticos, que promueva en los y las estudiantes una comprensión del concepto de ciudadanía y los derechos y deberes asociados a ella. Por ello es fundamental que el SLEP Andalién Sur avance en una propuesta articulada en este ámbito, considerando la definición de objetivos con sello local que integren a su vez el desarrollo de competencias ciudadanas.

En este marco, la siguiente recomendación sugiere articular objetivos e iniciativas, diseñando un plan territorial que promueva en los y las estudiantes el ejercicio y cumplimiento de sus derechos y deberes como ciudadanos en una sociedad democrática. Este plan debe considerar la definición de equipos responsables y contemplar un sistema de seguimiento y evaluación de las acciones de formación, resguardando las condiciones y recursos necesarios para su correcta implementación en los centros educativos.

3.a.1 Diagnóstico del ámbito de la formación ciudadana.

En el corto plazo, se sugiere que el equipo de Participación y Gestión Territorial lidere un proceso de levantamiento de información sobre la forma en que los centros educativos trabajan este ámbito, el enfoque que el servicio quiere desarrollar y las necesidades de apoyo.

Para ello se recomienda organizar espacios internos de conversación entre los equipos, encuestas, foros o reuniones con diferentes estamentos para conocer su percepción sobre las competencias y valores democráticos que se consideren más relevantes para la formación del estudiantado y la forma en que se aborda este ámbito desde lo curricular o extraprogramático. Posteriormente, se recomienda analizar y sistematizar la información para socializarla con las jefaturas del servicio, determinar los objetivos y planificar nuevas instancias.

Para fortalecer este proceso es importante incorporar la opinión de los y las estudiantes. Para ello se sugiere organizar instancias de diálogo y reflexión con representantes de centros de estudiantes, directivas de cursos o representantes de las distintas comunas, con el fin de conocer su percepción sobre cómo abordar la formación ciudadana a nivel territorial. Además, para que el proceso sea más representativo, se sugiere diseñar encuestas en línea que permitan obtener información de todos los establecimientos, definiendo junto a las y los directores los niveles o cursos que podrían participar en este proceso.

Preguntas orientadoras.

Para levantar información desde las y los funcionarios SLEP:

- ¿Qué necesita el SLEP para desarrollar una estrategia de formación ciudadana que sea pertinente a las necesidades y diversidad de establecimientos de su dependencia?
- ¿Qué acciones podrían ayudar a fortalecer la formación ciudadana en las comunidades educativas?
- ¿Cómo es posible articular las iniciativas de los distintos equipos?

Para levantar información desde las comunidades educativas::

- ¿Cuáles son las competencias o valores que se quieren formar en este ámbito? ¿Qué acciones concretas se realizan para ello?
- ¿Qué apoyos de parte del SLEP consideran necesarios para abordar este ámbito?
- ¿Qué elementos debería considerar un plan territorial de formación ciudadana?
- ¿Qué actividades curriculares y extraprogramáticas podrían apuntar a promover este ámbito?

Para levantar información desde las y los estudiantes:

- ¿Qué creen que es la formación ciudadana? ¿Qué significa para ustedes ser ciudadanos?
- ¿Qué acciones se realizan en las escuelas para promover la participación y expresión de opiniones?
- ¿Cómo se puede promover la valoración de la diversidad y el respeto por todas las personas y opiniones?
- ¿En qué actividades les interesa participar en sus colegios o comunas?
- ¿Cómo se puede trabajar en sus establecimientos la formación ciudadana y la vida democrática?
- ¿Qué debería hacer el SLEP en este ámbito?

3.a.2 Definición de estrategias y tareas al interior del SLEP.

Con la información del diagnóstico sistematizada, se sugiere que los equipos de Participación y Gestión Territorial, UATP y otros que estimen pertinentes analicen con las jefaturas los principales resultados. Se sugiere distribuirlos entre fortalezas y aspectos por mejorar, y discutir cuáles podrían ser las acciones factibles de realizar en este ámbito por parte del servicio, considerando estrategias o acciones en las que el estudiantado pueda experimentar el ejercicio de la vida democrática, como la promoción de debates y foros; servicio a la comunidad; campañas y elecciones democráticas; organización y participación del estudiantado en centros de alumnos, y gobiernos estudiantiles u otras formas de representación.

Es importante que estas reuniones sirvan para redefinir en conjunto las funciones y tareas de los equipos del servicio, asignando responsabilidades para el desarrollo de la formación ciudadana y la participación. Ello con el objetivo de conformar equipos que organicen el trabajo a nivel territorial y asesoren y apoyen a los establecimientos con una propuesta transversal en estos ámbitos.

Preguntas orientadoras:

- ¿Cuáles son los aspectos más importantes de abordar? ¿Mediante qué estrategias?
- ¿Se identifican líderes o buenas prácticas en este ámbito en los centros educativos?
- ¿Qué ajustes es necesario hacer a la organización y trabajo al interior del SLEP para abordar los desafíos territoriales?

3.a.3 Diseño participativo del Plan Territorial de Formación Ciudadana.

Una vez definidos los principales desafíos y objetivos a abordar, además de las responsabilidades y roles al interior del SLEP, se recomienda avanzar en el diseño de un plan que permita gestionar este ámbito a nivel territorial. Es importante que su diseño considere las características de los distintos niveles y modalidades, así como las particularidades culturales de las comunidades y sus localidades, de modo que la propuesta pueda formar parte de los planes de formación ciudadana y PEI de cada centro educativo.

Para acoger la opinión de las comunidades en este plan, se sugiere que el equipo responsable conforme mesas de trabajo con distintos estamentos para recibir retroalimentación de los énfasis y objetivos del mismo. Asimismo, se sugiere resguardar las condiciones para que las y los convocados a las mesas se reúnan, facilitando los tiempos para que puedan asistir, utilizando espacios accesibles y definiendo plazos para el diseño del plan y su posterior socialización.

Luego de la construcción del plan se sugiere que las comunidades educativas realicen un trabajo interno de articulación con sus instrumentos de gestión (Plan Formación Ciudadana, PEI y PME) y promoción, entre los equipos docentes, de su incorporación a la propuesta curricular y actividades extracurriculares. Para ello se sugiere generar espacios de apropiación del plan con los equipos directivos y estamentos de las comunidades educativas, y planificar instancias o instrumentos que permitan hacer un seguimiento y monitoreo constante al plan.

Conjuntamente, para fortalecer el ámbito de la formación ciudadana y considerando la experiencia y valoración positiva que se tiene del trabajo en red, se recomienda al SLEP disponer una red de formación ciudadana donde podrían participar los encargados y encargadas de convivencia, orientadores, docentes y otros profesionales interesados o que trabajen este ámbito en sus establecimientos, con el objeto de iniciar un trabajo territorial en esta área y promover la implementación del plan y las acciones propuestas.

Preguntas orientadoras:

- ¿Qué condiciones se deben resguardar para la construcción participativa de este plan?
- ¿Qué acciones se deben realizar para difundir este plan?
- ¿Qué debe contener el plan para promover la comprensión del concepto de derechos, deberes y responsabilidad ciudadana?
- ¿Qué acciones podrían fomentar la responsabilidad ciudadana en las y los estudiantes?
- ¿Cómo fomentar en las y los estudiantes la valoración por la democracia y el respecto por la diversidad?
- ¿Qué acciones se deben definir para hacer seguimiento y evaluación al plan?

Herramientas y material de consulta

Ministerio de Educación de Chile. (2016). Orientaciones Curriculares para el Desarrollo del Plan de Formación Ciudadana. Disponible en: https://convivenciaparaciudadania.mineduc.cl/wp-content/uploads/2020/11/Orientaciones-curriculares-PFC-op-web.pdf

Ministerio de Educación, (2016). Orientaciones para la elaboración del Plan de Formación Ciudadana. Disponible en: https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2016/04/OrientacionesPFC.pdf

Aravena, F., Escare, K. y Ramírez, J. (2019). La participación democrática y la voz de los estudiantes: ¿Qué pueden hacer los líderes escolares? Nota Técnica N° 2. Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Disponible en: https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2019/06/NT2_L1_F.A._LA-PARTICIPACION-DEMOCRATICA-Y-LA-VOZ-DE-LOS-ESTUDIANTES_26-06-19.pdf

3.b Promoción de la participación en el territorio

Entre sus objetivos estratégicos, el Servicio Local de Educación Pública Andalién Sur plantea "potenciar el desarrollo de proyectos educativos participativos que incorporen la convivencia escolar, la formación ciudadana y la inclusión, para generar identidad y sentido de pertenencia". En este marco, se observa que un aspecto por mejorar en la gestión del servicio es la disponibilidad de oportunidades de participación de las comunidades y los distintos estamentos que las conforman.

De esta manera, se recomienda al SLEP desarrollar diversas oportunidades de encuentro y participación que promuevan el involucramiento y compromiso de las comunidades con las metas institucionales y permitan a los distintos estamentos ejercer el derecho a la información, organización y expresión en torno a materias de su interés.

3.b.1 Levantamiento de la percepción de los estamentos acerca de las instancias y el nivel de participación.

En primer lugar, se sugiere que la Unidad de Participación y Gestión Territorial en conjunto con la UATP lideren un proceso para levantar información territorial sobre los niveles de participación, con el fin de avanzar a una propuesta que permita fortalecerla desde el servicio. Para ello se recomienda trabajar con representantes de los equipos directivos la herramienta del Mineduc denominada *Estrategias para fortalecer la participación en la comunidad escolar* (acceso disponible en el recuadro final de esta sección), con el objetivo identificar y registrar los niveles de participación que se dan en las unidades educativas o a nivel territorial, por estamento, en una matriz como la siguiente:

Para fortalecer este proceso es importante incorporar la opinión de los y las estudiantes. Para ello se sugiere organizar instancias de diálogo y reflexión con representantes de centros de estudiantes, directivas de cursos o representantes de las distintas comunas, con el fin de conocer su percepción sobre cómo abordar la formación ciudadana a nivel territorial. Además, para que el proceso sea más representativo, se sugiere diseñar encuestas en línea que permitan obtener información de todos los establecimientos, definiendo junto a las y los directores los niveles o cursos que podrían participar en este proceso.

Figura 2. Estrategias para fortalecer la participación en la comunidad escolar (tomado de Mineduc 2018)

	Estudiantes	Profesores	Madres, Padres y Apoderados	Asistentes de la educación	Otra
¿Cuáles son las instancias donde se genera participación de cada uno de estos actores?					

Para enriquecer el levantamiento de información se sugiere, además, desarrollar instancias de diálogo con docentes, asistentes, estudiantes y apoderados del territorio, mediante asambleas, grupos focales, talleres o encuentros territoriales con centros de estudiantes y centro de padres, madres y apoderados.

Preguntas orientadoras.

- ¿Qué entendemos por participación y procesos participativos?
- ¿Cuán importante se considera promover las instancias de participación en las unidades educativas?
- ¿Cómo puede la participación de las comunidades enriquecer la del SLEP? ¿En qué ejemplos lo podemos observar?
- ¿Cómo ha sido hasta ahora la participación de los distintos estamentos en los establecimientos?
- ¿De qué manera el SLEP puede promover la participación de los estamentos a nivel territorial?
- ¿En qué áreas o actividades se espera que participen las y los estudiantes del territorio?
- ¿En qué áreas o actividades se espera participen las y los apoderados?
- ¿Qué apoyos esperan los establecimientos del SLEP en el ámbito de la participación?

3.b.2 Planificación de estrategias para favorecer la participación de centros de estudiantes, centros de padres, madres y apoderados y consejos escolares.

Se recomienda que el equipo responsable diseñe un plan de trabajo en conjunto con representantes de centros de estudiantes, centros de padres, madres y apoderados, consejos escolares y consejos de educación parvularia, para promover la participación de las comunidades al interior de los centros educativos y a nivel territorial, considerando las particularidades y el fortalecimiento de sus sellos y sentido de pertenencia local.

Se recomienda incluir en este plan de trabajo acciones factibles de realizar, calendarizarlas, designar responsables dentro del servicio y definir procedimientos que permitan hacer seguimiento y evaluación a las acciones planificadas. Se recomienda incluir actividades como encuentros territoriales por estamento, foros y asambleas sobre temáticas de interés de los actores. Además, se sugiere incorporar reuniones periódicas entre las jefaturas del SLEP y representantes de docentes, asistentes, estudiantes y apoderados, y poner a disposición mecanismos de comunicación como buzones de sugerencias virtuales, con el objeto de recoger opiniones de las comunidades e identificar temáticas de su interés para elaborar proyectos de participación.

Además, se sugiere al SLEP resguardar los tiempos para que las y los profesionales del servicio se hagan responsables de la implementación del plan en el territorio, además de definir y entregar los recursos necesarios y brindar condiciones para la adecuada ejecución de la propuesta.

Preguntas orientadoras.

- ¿Cómo se puede promover la organización territorial de las y los docentes, asistentes, apoderados y estudiantes?
- ¿Cómo se puede fomentar la participación de los estamentos en torno a temáticas de su interés?
- ¿De qué manera se puede facilitar que las y los representantes de los estamentos recojan la opinión de sus comunidades educativas?

3.b.3 Fomentar el involucramiento y planificar instancias de participación entre los órganos de gobernanza y las comunidades

Para apoyar el mayor conocimiento, involucramiento y cercanía de las comunidades con los órganos de gobernanza, se sugiere definir alguna acción desde el servicio que pueda ser orientada o acompañada por la DEP u otras instituciones públicas o privadas.

Estas acciones podrían consistir, por ejemplo, en una campaña comunicacional para dar a conocer la importancia de los órganos de gobernanza, socializando su trabajo mediante cápsulas explicativas, la difusión de las actas de las sesiones en la página web del servicio, la entrega de medios de comunicación para que representantes del Consejo Local se vinculen con las comunidades (bases de correos electrónicos) o dando apoyo en la organización de encuentros con el Consejo Local y el Comité Directivo.

Preguntas orientadoras.

- ¿Cómo facilitar la vinculación de los órganos de gobernanza con las comunidades?
- ¿Cómo difundir las funciones de los órganos de gobernanza en el territorio?
- ¿Qué orientaciones o apoyos se pueden canalizar a través la DEP u otras instituciones?
- ¿Cómo facilitar la comunicación entre los órganos y las comunidades?

Herramientas y material de consulta

Ministerio de Educación de Chile. (2016). Orientaciones Curriculares para el Desarrollo del Plan de Formación Ciudadana. Disponible en: https://convivenciaparaciudadania.mineduc.cl/wp-content/uploads/2020/11/Orientaciones-curriculares-PFC-op-web.pdf

Ministerio de Educación, (2016). Orientaciones para la elaboración del Plan de Formación Ciudadana. Disponible en: https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2016/04/OrientacionesPFC.pdf

Aravena, F., Escare, K. y Ramírez, J. (2019). La participación democrática y la voz de los estudiantes: ¿Qué pueden hacer los líderes escolares? Nota Técnica N° 2. Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Disponible en: https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2019/06/NT2_L1_F.A._LA-PARTICIPACION-DEMOCRATICA-Y-LA-VOZ-DE-LOS-ESTUDIANTES_26-06-19.pdf

Dimensión:
Gestión de recursos

4.a Fortalecer los procedimientos implementados por el SLEP para adquirir y entregar recursos oportunamente.

Considerando que uno de los roles clave de la gestión del nivel intermedio es garantizar las condiciones necesarias para el adecuado funcionamiento de las unidades educativas, es necesario que el SLEP revise cómo se organizan y articulan sus equipos y los procedimientos que llevan a cabo para gestionar los requerimientos de las comunidades.

En esta línea, uno de los aspectos críticos de la actual gestión es la demora en la entrega de recursos materiales y educativos, por lo que esta recomendación apunta a avanzar en la identificación de obstaculizadores que afectan sus procedimientos.

4.a.1 Identificar las principales dificultades y obstaculizadores de la adquisición de recursos

Se sugiere a la Subdirección de Administración y Finanzas que lidere un levantamiento de información acerca de las oportunidades de mejora del proceso de compras a nivel territorial, considerando la opinión de las y los funcionarios de las distintas subdirecciones y departamentos, así como la percepción de las comunidades y sus estamentos.

En este sentido, se sugiere realizar una descripción de los procedimientos actuales, documentos utilizados, plataformas, tiempos de entrega, costos y cualquier otro dato relevante, mapeando el flujo completo del proceso, desde las solicitudes iniciales hasta la entrega final de lo solicitado, identificando quiénes se involucran en el proceso, cómo se articulan los distintos equipos y los pasos que se consideren más críticos.

Para incorporar la percepción de las comunidades y sus propuestas de mejora, se sugiere organizar grupos focales con directivos o actividades reflexivas en el contexto de las reuniones de red. Se recomienda también consultar los procedimientos de otros servicios públicos para identificar brechas o buenas prácticas.

Finalmente, se sugiere analizar esta información identificando aquellas dificultades u obstaculizadores susceptibles de ser abordadas por del SLEP, para mejorar estos procesos en beneficios de las comunidades educativas del territorio.

Preguntas orientadoras:

- ¿Qué elementos del proceso son críticos para la adecuada gestión de compras y entrega oportuna de los recursos?
- ¿Qué aspectos son más importantes de mejorar según la percepción de las comunidades?
- ¿Qué elementos fortalecidos tienen los procedimientos actuales?
- ¿Cuáles son las debilidades u obstaculizadores de la gestión del servicio?
- ¿Qué se necesita de los establecimientos para mejorar estos procesos?

4.a.2 Realizar ajustes o mejoras a los actuales procedimientos

A partir del diagnóstico realizado, se sugiere que las jefaturas del servicio y otros funcionarios que desempeñen funciones criticas revisen la información levantada y planifiquen los ajustes que sean necesarios. Ello con la finalidad de optimizar el flujo de acciones que se realizan y articular los procedimientos entre las distintas áreas involucradas.

Preguntas orientadoras:

- ¿Quiénes serán los responsables de conducir los ajustes? ¿Qué recursos se requieren para su realización?
- ¿Qué elementos levantados en el diagnóstico deben ser priorizados?

4.a.3 Socializar con directivos y comunidades los procedimientos ajustados

Se recomienda implementar instancias de socialización y capacitación a equipos directivos sobre los ajustes, además de generar instancias ampliadas con representantes de las comunidades y distintos estamentos para dar a conocer características del sistema de administración pública, el uso de recursos y los procedimientos implementados para mejorar la gestión del SLEP en este ámbito. Se recomienda que esas instancias se desarrollen de manera regular y consideren la participación de directivos o funcionarios que se incorporan. Asimismo, abrir espacios de reunión para aclarar dudas y entregar apoyo directo para brindar una comprensión más profunda de los procedimientos.

Para lo anterior se recomienda utilizar recursos de apoyo gráfico, como diagramas de flujo, infografías y cápsulas audiovisuales que ilustren las características del sistema de compras públicas y los pasos de los procedimientos del SLEP.

Finalmente, para transparentar el uso de los recursos se sugiere disponer de informes accesibles a los equipos directivos y avanzar en el desarrollo de plataformas que permitan hacer seguimiento a las solicitudes.

Preguntas orientadoras:

- ¿Qué nivel de conocimiento tienen los equipos directivos y comunidades sobre el sistema de compras públicas y el uso de recursos del Estado? (restricciones, plazos, requisitos, responsables).
- ¿Cuál es el nivel de apropiación de las y los directores de los establecimientos del territorio sobre las gestiones que deben realizar para solicitar recursos?
- ¿Cómo facilitar la comprensión de más actores y su involucramiento en los procesos de mejora?

Herramientas y material de consulta

Ministerio de Educación de Chile. (2017). ¿Cómo mejorar la distribución, uso y administración de los recursos escolares? Análisis y desafíos a partir de las recomendaciones OCDE en la Revisión de políticas para mejorar la efectividad del uso de recursos en las escuelas (Chile). Disponible en: https://centroestudios.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/100/2017/06/EVIDENCIAS-38.pdf

Uribe, M. y Berkowitz, D. (2018). El rol del nivel intermedio como generador de condiciones para la enseñanza y el aprendizaje en el territorio: Una primera aproximación desde la perspectiva del liderazgo y la gestión local en educación. Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Disponible en: https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2019/02/IT5_EL-ROL-DE-NIVEL-INTERMEDIO_27-12-18.pdf

4.b Desarrollar estrategias que promuevan el bienestar de las y los funcionarios.

El Servicio Local de Educación Pública Andalién Sur ha realizado adaptaciones en su organización para responder de mejor manera a las necesidades de su territorio. Sin embargo, existe una percepción de sobrecarga laboral en muchos de sus funcionarios, lo que podría repercutir negativamente en el clima laboral y la gestión del servicio.

En este contexto, esta recomendación apunta a la implementación de un plan de gestión del clima laboral que refuerce el compromiso con la gestión institucional y resguarde el bienestar de las y los funcionarios.

4.b.1. Evaluar los planes e iniciativas desarrollados para favorecer la calidad de vida y la gestión del clima laboral.

Se sugiere a la Subdirección de Administración y Finanzas que lidere un levantamiento de información acerca de las oportunidades de mejora del proceso de compras a nivel territorial, considerando la opinión de las y los funcionarios de las distintas subdirecciones y departamentos, así como la percepción de las comunidades y sus estamentos.

A su vez, se recomienda elaborar procedimientos que permitan levantar información regularmente acerca de la percepción del clima laboral y el bienestar de las y los funcionarios. Para ello se sugiere utilizar cuestionarios de opinión, consultas directas u otro instrumento que permita identificar situaciones de riesgo o equipos que requieran apoyos. Asimismo, es posible recurrir a instituciones colaboradoras con experiencia en este ámbito.

Preguntas orientadoras:

- ¿Quiénes serán las o los responsables de liderar el proceso de evaluación y mejora?
- ¿Qué recursos y apoyos adicionales a los ya planificados se pueden proporcionar para mejorar la salud y el bienestar de las y los funcionarios?
- ¿Qué otras acciones pueden favorecer el bienestar de las y los funcionarios? ¿Qué acciones pueden aliviar la percepción de sobrecarga laboral?
- ¿Con qué periodicidad se debe monitorear la percepción de las y los funcionarios acerca del clima y bienestar laboral?
- ¿Cuáles son las posibilidades de implementar teletrabajo o flexibilidad horaria en el servicio?

4.b.2 Desarrollo de acciones de mejora.

Luego de definir los ajustes o mejoras a las acciones planificadas, se sugiere socializarlas con los distintos equipos e implementarlas de manera regular. Entre estas acciones se puede considerar:

- Establecer protocolos y pautas para el manejo de horas laborales, de modo de disminuir y/o compensar situaciones de sobrecarga y promover un equilibrio entre las responsabilidades funcionarias y el bienestar.
- Evaluar la posibilidad de teletrabajo o flexibilidad horaria, consultando a los organismos pertinentes.
- Consolidar el Plan de Calidad de Vida Laboral, especialmente en cuanto a aspectos preventivos, para proporcionar apoyo y recursos que promuevan la salud mental y el bienestar de las y los funcionarios.
- Proporcionar herramientas y capacitación para el manejo eficaz del estrés.

4.b.3 Evaluación de las medidas adoptadas

En esta misma línea, se sugiere desarrollar indicadores para evaluar las medidas implementadas, considerando fundamentalmente las percepciones y satisfacción de las y los funcionarios. Esta acción se podría realizar mediante un trabajo conjunto entre las subdirecciones de Gestión de Personas y Planificación y Control de Gestión.

Preguntas orientadoras:

- ¿Cómo se evaluarán las medidas implementadas en términos de percepción de sobrecarga laboral, bienestar de las y los funcionarios y eficiencia organizacional?
- ¿Qué necesitamos de otras instituciones para implementar y mejorar estas medidas?

4.b.4 Análisis y priorización de necesidades organizacionales

En esta misma línea, se sugiere desarrollar indicadores para evaluar las medidas implementadas, considerando fundamentalmente las percepciones y satisfacción de las y los funcionarios. Esta acción se podría realizar mediante un trabajo conjunto entre las subdirecciones de Gestión de Personas y Planificación y Control de Gestión.

Preguntas orientadoras:

- ¿Cuáles son las funciones más críticas para el logro de los objetivos estratégicos? ¿Qué equipos se relacionan con estas funciones? ¿Cuáles perciben mayor sobrecarga laboral?
- ¿Qué recursos técnicos o informáticos pueden contribuir a hacer más eficientes los procesos desarrollados por estos equipos?
- ¿Es posible reorganizar los equipos en función de las necesidades identificadas?
- ¿En qué áreas de gestión es necesario fortalecer competencias específicas?
- ¿En qué áreas es urgente incorporar nuevo personal?

Herramientas y material de consulta

Dirección Nacional del Servicio Civil. (2009). Clima laboral: orientaciones para una mejor comprensión y tratamiento en los servicios públicos. Disponible en: https://drive.google.com/file/d/1T-lFFDKU0vVAyXpdpaGHkI0k3_SJ2bAE/view?usp=drive_link

Informe de Visita Integral de Evaluación y Orientación al SLEP

Andalién Sur

Agencia de Calidad de la Educación

Gobierno de Chile

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