Agencia de Calidad de la Educación

Gobierno de Chile

# Informe de Visita Integral de Evaluación y Orientación al SLEP

## **Chinchorro**

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 **Chinchorro**

Informe Chinchorro
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 14**

1. Dimensión Liderazgo y visión estratégica territorial 15

2. Dimensión Apoyos a la gestión pedagógica 21

3. Dimensión Formación ciudadana, convivencia y participación 29

4. Dimensión Gestión de recursos 33

**Capítulo 2: Recomendaciones 39**

# 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 de la gestión del SLEP Chinchorro, con énfasis en aquellos aspectos que se encuentran fortalecidos y en las áreas menos desarrolladas.

Entre los aspectos con mayor nivel de desarrollo, se observa que el servicio tiene un estilo comunicacional directo y cercano que ha contribuido a la valoración de los actores del territorio respecto de su gestión general. En esta línea, ha establecido relaciones de comunicación y colaboración con diversas instituciones públicas, lo que le ha permitido posicionarse en el territorio y hacer más eficiente su gestión para atender las necesidades de sus establecimientos. Del mismo modo, se advierte que ha generado espacios de participación para la actualización de sus instrumentos de gestión, como el Plan Anual Local, lo que es valorado positivamente por diversos actores.

En el marco de los apoyos a la gestión pedagógica, el servicio implementa un sistema de acompañamiento con foco pedagógico que es valorado positivamente por los equipos directivos, ya que entrega orientaciones que permiten tener una perspectiva común de la gestión curricular y una actualización constante de la política ministerial. En este sentido, se implementan acciones pertinentes para orientar la elaboración del PME y desarrollar prácticas efectivas de análisis y reflexión en torno a resultados educativos. Se destaca, también, que el servicio ha desplegado a sus asesores en la ruralidad con el propósito de brindar un apoyo contextualizado a las y los profesores encargados de estas escuelas. Por otro lado, en el ámbito de la convivencia escolar, el SLEP Chinchorro cuenta con un diagnóstico de los establecimientos del territorio y ha desarrollado acciones incipientes para apoyar su gestión en las unidades educativas.

Sumado a lo anterior, el servicio ha generado ciertas condiciones adecuadas para su funcionamiento a través de una gestión que da respuesta a los compromisos contractuales con los equipos funcionarios, y ha realizado acciones para comunicar y explicar a los establecimientos los procesos presupuestarios y de adquisiciones en el marco del sistema público. A su vez, implementa acciones para contar con un clima favorable en el nivel intermedio, abordando esta temática en algunos establecimientos priorizados por las complejidades en los ambientes educativos.

Por otra parte, entre los ámbitos menos fortalecidos se advierte que el servicio requiere consolidar procesos de articulación interna para hacer más eficiente el desarrollo de sus procesos y dar respuesta oportuna a los requerimientos de sus establecimientos. De igual manera, requiere mejorar la articulación de sus instrumentos de gestión y el seguimiento a sus objetivos estratégicos, de modo de orientar efectivamente sus propios procesos de mejora. Asimismo, los órganos de gobernanza presentan diversos desafíos para consolidar su gestión y contribuir a los procesos de toma de decisiones del SLEP, a partir de la participación y representación de los diferentes actores del territorio.

En el marco de apoyo a la gestión pedagógica, el SLEP requiere fortalecer las estrategias para orientar y apoyar a las comunidades en la implementación de prácticas para atender a un estudiantado diverso desde un enfoque inclusivo, así como fortalecer iniciativas para promover el bienestar integral de los distintos estamentos, especialmente en el contexto de postpandemia.

De igual manera, se advierten escasas iniciativas para el desarrollo de la formación ciudadana en las y los estudiantes y el fomento de la participación de las comunidades, así como una limitada dotación y articulación institucional en el servicio para para orientar formativamente la gestión de la convivencia en los centros educativos.

Finalmente, existen desafíos relacionados con el desarrollo de una política de personas que permita gestionar la sobredotación en los establecimientos y abordar la percepción de sobrecarga laboral que existe en el SLEP, atribuida a la baja dotación en este nivel. A su vez, se evidencia como debilidad la entrega poco oportuna de recursos y las escasas acciones para gestionar el desarrollo profesional y la formación continua de sus funcionarios y funcionarias.

# 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 Chinchorro** en agosto y septiembre de 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.

**Tabla N° 1.** Instrumentos aplicados y participantes

| Técnica aplicada | Estamento | Participantes por estamento | | |
|---|---|---|---|---|
| | | N.° | enviado | % |
| Encuestas | Funcionarios/as SLEP | 40 | 79 | 51% |
| | Comité Directivo | 3 | 5 | 60% |
| | Consejo Local | 7 | 12 | 58% |
| | Total Directivos/as EE | 69 | Link compartido[4] | |
| | Directores/as | 30 | Jefe/a UTP | 10 |
| | Profesor/a encargado/a | 10 | Otro | 19 |
| | Total Docentes, educadoras y asistentes | 442 | Link compartido | |
| | Docentes | 233 | Educadoras de Párvulos | 18 |
| | Asistentes de la educación técnicos | 123 | Asistentes de la educación profesionales | 68 |
| | | | Links compartidos | |
| | Estudiantes | 146 | Apoderados | 807 |
| | | N.° | Participantes | |

[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 | | |
|---|---|---|---|---|
| Entrevistas | Jefaturas del SLEP | 4 | 4 | |
| | Encargados/as de área | 3 | 4 | |
| | Comité Directivo | 1 | 3 | |
| | Consejo Local | 1 | 7 | |
| | Equipo Participación | 1 | 5 | |
| | Total | 10 | 23 | |
| | | N.° | | Participantes |
| Reuniones | Inicial | 1 | | 52 |
| Talleres | Funcionarios UATP | 2 | | 16 |
| | Redes territorio | 7 | | 90 |
| | Estudiantes | 2 | | 43 |
| | Apoderados | 2 | | 23 |
| | Total | 13 | | 172 |
| Documentos | | | | |
| Análisis de documentos | • Plan Estratégico Local (PEL)<br>• Plan Anual 2022<br>• Cuenta Pública 2021<br>• Informes de Evaluación y Orientación a establecimientos educacionales<br>• Informe Anual de Gestores de Programa<br>• Informe semestral de Trabajo en Redes<br>• Informe semestral de acompañamiento técnico pedagógico a establecimientos educacionales<br>• Planificación Períodos 2021-2022 Unidad de Planificación y Control de Gestión<br>• Ficha de caracterización de establecimientos educacionales<br>• Plan Global de Apoyo Técnico Pedagógico Servicio Local de Educación Pública Puerto Cordillera 2022<br>• Plan Anual de Trabajo 2022 Departamento de Gestión Territorial y Participación Ciudadana<br>• Plan de Comunicaciones Servicio Local de Educación Pública Puerto Cordillera 2022<br>• Memo N° 173, 146, 145, 075 UATP<br>• Plan de Formación Ciudadana 2022 | | | |

# Contexto

El Servicio Local de Educación Pública Chinchorro se ubica en el extremo norte del país y comprende todas las comunas de la región de Arica y Parinacota, territorio con una superficie de 16 873 km2 y 226 068 habitantes. De las cuatro comunas que conforman la región, Camarones, Putre y General Lagos son rurales. Cabe destacar que las comunas rurales, en su conjunto, abarcan el 71,6% del territorio regional con una muy baja densidad poblacional, ya que de acuerdo al Censo 2017 el 97,9% de la población de la región habita en la comuna de Arica.

En relación a las características de sus habitantes, la población perteneciente a pueblos originarios en esta región, mayoritariamente Aymara, llega al 34,9%, superando ampliamente el promedio nacional de 12,4%. Asimismo, la población extranjera en la región llega al 8,2%, superando el promedio nacional de 4,4%. En este sentido, de acuerdo a los datos del último Censo, en General Lagos esta población llega al 12,4%, en Putre al 11,8%, en Camarones al 9,6% y en Arica al 8,1%.

El SLEP Chinchorro inició su funcionamiento en 2019, segundo año de implementación de la Ley 21040, concretando el traspaso de sus establecimientos educacionales el 1 de enero de 2020. Cabe destacar que un par de semanas después de iniciado el año escolar se declaró estado de catástrofe a causa de la pandemia por covid-19, por lo que el SLEP debió asumir en primera instancia los desafíos de la educación a distancia, y luego el retorno seguro a clases, buscando asegurar el bienestar de las comunidades educativas y la recuperación de aprendizajes.

## Organización del SLEP Chinchorro

La actual directora ejecutiva del SLEP asumió este rol en calidad de subrogante a meses de haber recibido su nombramiento por Alta Dirección Pública (ADP) en la Subdirección de Apoyo Técnico Pedagógico (UATP) en julio de 2020, lo que implica que esta haya sido liderada por distintas encargadas en este periodo. Por su parte, la jefatura de la Subdirección de Gestión de Personas asumió en enero de 2020 y la de la Subdirección de Gestión Territorial y Participación en noviembre del mismo año. Recientemente asumieron las jefaturas de las subdirecciones de Administración y Finanzas, en febrero de 2023, y de Planificación y Control, en marzo de 2023, todas por ADP.

Además, el SLEP cuenta con un gabinete, las unidades Jurídica, de Auditoría Interna y de Comunicaciones. A la fecha de la visita, la planta funcionaria del servicio es integrada por 106 personas.

Respecto de los órganos de gobernanza, el Comité Directivo Local inició su funcionamiento en enero de 2022, mientras que el Consejo Local se constituyó en febrero del mismo año.

## Planificación Territorial

En el Plan Estratégico Local (PEL) 2020-2026, el SLEP Chinchorro declara la misión de gestionar un servicio educacional de calidad y equidad, que incentive el aprendizaje en la diversidad de estudiantes del territorio mediante el uso de herramientas tecnológicas y la promoción de actitudes, conocimientos y habilidades. Para ello, se definen sellos educativos que guiarán el trabajo del servicio y el de los establecimientos educacionales bajo su administración.

Estos sellos son:

1. Inclusión e interculturalidad.
2. Formación integral con foco en la educación ambiental.
3. Oportunidad para todos y todas para acceder a movilidad social.
4. Calidad del servicio.

En su PEL, el SLEP Chinchorro adhiere a los cinco objetivos definidos en la la Estrategia Nacional de Educación Pública (ENEP), y define siete objetivos propios.

1. Mejorar la gestión pedagógica en los equipos directivos y técnicos, docentes, educadoras de párvulos y asistentes de la educación, propendiendo a una educación pública de calidad.
2. Fortalecer el desarrollo de capacidades en establecimientos educacionales, jardines infantiles VTF y el SLEP, contribuyendo al mejoramiento de la calidad y equidad de la educación.
3. Promover una cultura organizacional acorde a los principios de la nueva educación pública.
4. Contribuir al bienestar y participación de las comunidades educativas.
5. Asegurar sostenibilidad financiera según los recursos disponibles.
6. Mejorar las condiciones físicas de los establecimientos educacionales y jardines infantiles VTF.
7. Desarrollar una eficaz gestión del liderazgo, en atención a las necesidades y sellos del territorio.

## Establecimientos educacionales del SLEP

El SLEP Chinchorro administra 75 establecimientos educacionales, de los cuales 64 son escuelas y liceos y 11 son jardines infantiles y salas cunas que se ubican en su totalidad en la comuna de Arica (3 en zona rural).

Respecto de los establecimientos educacionales de educación básica y media, más del 60% se ubica en la comuna de Arica. Específicamente, 17 escuelas básicas, 2 escuelas especiales, una escuela de adultos en contexto de encierro y 10 establecimientos que imparten educación media, de los cuales cinco imparten educación media técnico-profesional (TP). De los establecimientos educacionales de las comunas rurales, Camarones cuenta con 8 escuelas multigrado y un liceo técnico-profesional, General Lagos con 9 escuelas multigrado y Putre con 6 escuelas multigrado y un liceo técnico-profesional.

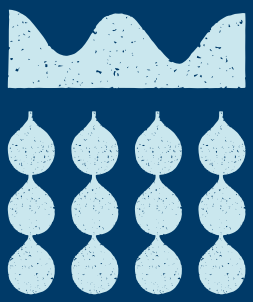
Respecto de la matrícula, hasta 2022 el SLEP contaba con 18 493 estudiantes, lo que representa aproximadamente el 35% de la matrícula de la región. Sobre esto último, se observa que un 61% de la matrícula de la región se concentra en establecimientos particulares subvencionados, mientras que menos de un 5% en establecimientos particulares pagados. En el caso de los jardines infantiles, la matrícula es de 641 niños y niñas.

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

## Estructura organizacional y comunicación

**El SLEP ha logrado establecer un estilo de comunicación directo que contribuye a una valoración positiva de su gestión general.** En esta línea, diversos actores destacan que el servicio ha instalado una forma de comunicación fluida, que favorece la cercanía y la confianza entre las jefaturas, los equipos del SLEP y las comunidades educativas, destacando el buen trato y la cordialidad de las y los funcionarios del nivel intermedio, principalmente, en la atención de equipos directivos. Al respecto, se reconoce que un facilitador de esta comunicación es la instalación de un estilo de liderazgo cercano y disponible para atender a las comunidades y situaciones emergentes.

En este contexto, se reconoce que el SLEP utiliza diversos canales y medios de comunicación, como teléfono y mensajería de texto, y reuniones entre directores, asesores y encargados, quienes se organizan para atender los diferentes tipos de unidades educativas. Ello es valorado

positivamente por la mayoría de las y los directivos, docentes y asistentes de la educación encuestados, quienes consideran que el SLEP establece canales y medios de comunicación formales. Asimismo, se evidencia que esta forma de comunicación favorece la confianza entre distintos actores, así como la valoración positiva de la gestión general del servicio por parte de la mayoría de los actores consultados.

Uno de los desafíos identificados en esta área es la necesidad de establecer una comunicación más fluida con otros actores de las comunidades, especialmente apoderados y estudiantes, ya que la percepción favorable disminuye en estos grupos. En específico, la mitad de las personas encuestadas de estos estamentos afirman no conocer ningún medio para comunicarse con el SLEP, y algunas dan cuenta de la ausencia de instancias de encuentro con este, por lo que existe una percepción de distancia y escasa eficiencia del servicio.

**El SLEP requiere consolidar procesos de articulación interna para dar respuesta oportuna a los requerimientos de sus comunidades**. Al interior del servicio se reconocen diversos canales y medios de comunicación permanente entre las jefaturas y las y los encargados, destacándose una instancia semanal de comunicación formal entre la dirección ejecutiva, las subdirecciones y las jefaturas de departamento; además de las reuniones internas de unidades, el uso de correo electrónico y memorandos entre áreas, y la utilización de grupos de mensajería instantánea dentro de los equipos.

Es importante destacar que, aunque desde las jefaturas se promueve el valor de la colaboración, no se han implementado iniciativas institucionales para fomentar una cultura de trabajo en este ámbito de forma continua, evidenciándose que los equipos tienden a trabajar de manera aislada y que el trabajo colaborativo se da en instancias específicas en las que se requiere desarrollar acciones conjuntas. De igual manera, al interior del SLEP existen opiniones variadas sobre la posibilidad de establecer una comunicación y colaboración directa entre equipos, advirtiéndose que algunos funcionarios y funcionarias consideran más difícil la comunicación entre áreas por la burocracia que implican los conductos regulares en algunas unidades o departamentos.

En este contexto, se reconocen dificultades en la articulación interna, que se manifiestan en la falta de claridad sobre los procesos que deben llevarse a cabo de manera conjunta entre distintas subdirecciones o áreas. Además, se observa una superposición o repetición de procesos que ralentiza tanto el trabajo interno como la atención de las solicitudes de los establecimientos. En relación a esto, se ha señalado por parte de las comunidades que, en algunos casos, incluso siguiendo los canales formales, se ven obligadas a reiterar oficios y solicitudes debido a que los documentos parecen extraviarse en el proceso. Esto es particularmente crítico en lo que respecta a las solicitudes de compra de materiales o servicios, donde se señala la excesiva lentitud y burocracia del sistema y la necesidad de reiterar consultas para conocer el estado de una solicitud.

Al interior del SLEP, algunos actores reconocen esta problemática, indicando que en ocasiones se ven en la necesidad de identificar el estado y en qué unidad o equipo se gestionaron las solicitudes. Además, señalan que un obstaculizador en este ámbito es la dotación de personal en el servicio, que resulta insuficiente para hacer frente a estas crecientes demandas, un tema que será abordado con mayor profundidad en la dimensión Gestión de recursos.

**Los órganos de gobernanza enfrentan diversos desafíos para fortalecer su gestión y contribuir a los procesos de toma de decisiones del SLEP.** El Comité Directivo ha experimentado cambios en algunos de sus miembros debido a renuncias o nuevos nombramientos. A pesar de esto, ha operado de acuerdo a su reglamento, participando activamente en la revisión y aprobación del Plan Estratégico Local y los planes anuales del SLEP. Además, se destaca la valoración mayoritariamente positiva de su rol en la vinculación del servicio con las autoridades locales del territorio, así como la experiencia en el ámbito de la educación y la capacidad de diálogo de sus actuales miembros.

De igual manera, quienes integran este comité aprecian la efectividad de los canales de comunicación con el SLEP, así como la cercanía y disponibilidad de las jefaturas para atender sus solicitudes de información. Sin embargo, desde la perspectiva de distintos actores, se identifican oportunidades de mejora en este órgano. Por ejemplo, se sugiere la necesidad de contar con mayor claridad en cuanto a sus atribuciones y alcances en el ámbito normativo, ya que, a pesar de que la ley que establece el Sistema de Educación Pública y el decreto que regula el funcionamiento de estos comités definen sus propósitos y funciones, todavía existen aspectos poco precisos en este reglamento que son desconocidos para sus integrantes o que no son comprendidos por las comunidades educativas.

Por su parte, el Consejo Local del SLEP Chinchorro también ha experimentado cambios tras las elecciones de diciembre de 2022, lo que permitió elegir nuevos representantes de diversos estamentos. En este contexto, los actores consultados valoran que el servicio haya llevado a cabo un proceso de inducción para estos nuevos miembros, explicando las funciones del organismo y proporcionando información sobre los instrumentos de gestión territorial, lo que les ha permitido tener mayor claridad sobre de las características del SLEP y las atribuciones del propio consejo.

Desde el interior del consejo se reconocen diversos desafíos en su funcionamiento, como la necesidad de establecer un plan de trabajo que les permita ejercer sus funciones de representación. En esta línea, consideran fundamental establecer un mecanismo de comunicación con los diferentes estamentos para recopilar sus opiniones y necesidades, ya que actualmente carecen de formas de recabar esta información y no han tenido acceso, por ejemplo, a correos electrónicos que faciliten el contacto con sus representados. Ello ha dificultado contar con una panorámica que permita conocer las necesidades de los distintos estamentos y contribuir a la toma de decisiones del SLEP.

Por último, se reconoce la importancia de establecer instancias de trabajo conjunto con el Comité Directivo, ya que hasta ahora han participado solo en una única instancia conjunta relacionada con la construcción del perfil para el concurso de la Dirección Ejecutiva.

## Visión estratégica y planificación

**El SLEP ha establecido espacios de participación para actualizar sus instrumentos de gestión, lo que es valorado positivamente por diversos actores.** Desde el servicio se plantea que el Plan Estratégico Local fue elaborado a partir de la metodología de *árbol de problemas*, con la participación de representantes de los establecimientos, principalmente directivos, y algunos miembros de la sociedad civil. Sin embargo, se advierte que, debido al contexto de pandemia, la participación y difusión de los objetivos y estrategias estratégicas ha sido limitada. En línea con esto, solamente la mitad de las y los docentes y asistentes encuestados consideran que la visión estratégica se construyó de manera participativa y que el SLEP comunica adecuadamente el PEL a la comunidad educativa para fomentar su reconocimiento y adhesión.

En este contexto se informa que, para la creación y difusión del Plan Anual 2023 y el proceso en curso de elaboración del Plan Anual 2024, se han realizado encuentros más amplios con representantes de los distintos estamentos. Ello ha permitido presentar la planificación estratégica del servicio y levantar las opiniones y necesidades de las comunidades. Esta iniciativa es ampliamente reconocida durante las actividades de esta visita, donde varios actores y estamentos informan su participación en esta instancia ampliada.

En este contexto, un desafío para el SLEP es mantener estas iniciativas en el tiempo, dado que así será posible fortalecer los procesos de planificación y fomentar una mayor adhesión e identificación con sus objetivos y líneas estratégicas.

**El SLEP requiere fortalecer la articulación de sus documentos de gestión y los procesos de seguimiento a sus objetivos.** Diversos actores del servicio han destacado la importancia de articular los diferentes instrumentos de gestión territorial, como los planes estratégicos y convenios de desempeño, con los documentos de los establecimientos, como los PEI, PME y convenios de directores. Ello permitiría establecer una línea conductora que favorezca el logro de las metas y objetivos, definir indicadores de más fácil seguimiento y mayor pertinencia, y responsabilizar a las y los distintos involucrados.

En esta línea, en el análisis de los documentos estratégicos se identifica la necesidad de precisar los objetivos que guían trabajo del servicio, dado que este adhiere a los cinco objetivos estratégicos de la ENEP y, además, plantea siete objetivos estratégicos propios, sin establecer relaciones entre ellos ni proporcionar información de seguimiento para estos últimos. En este contexto, algunos actores señalan que el servicio actualmente debe monitorear una gran cantidad de indicadores vinculados a sus diferentes instrumentos de gestión, y que muchos de ellos no son comprendidos por las comunidades ni por las y los funcionarios del SLEP. Como resultado, no se recopila la información necesaria para llevar a cabo un seguimiento efectivo y muchos de estos indicadores no aportan información útil para retroalimentar el desempeño o evaluar los resultados de las acciones realizadas. De esta manera, una oportunidad de mejora es la articulación de los instrumentos de gestión y el desarrollo de acciones de seguimiento que aporten información específica sobre la gestión del servicio.

## Gestión para la mejora educativa

**El SLEP ha desarrollado relaciones de comunicación y colaboración con diversas instituciones públicas, lo que ha favorecido la eficiencia de su gestión.** Uno de los aspectos destacados por diversos actores es el rol del servicio en la bajada de información sobre la actualización de la política pública ministerial, ya que permite mantener informados a directivos y docentes sobre los actuales lineamientos y proporciona contexto a las iniciativas desarrolladas. Además, se enfatiza la vinculación del SLEP con las reparticiones ministeriales, como la Seremi de Educación y el Departamento Provincial, destacando las acciones que se llevan a cabo para coordinarse con diversas instituciones, lo que permite fortalecer la comprensión de que todas y todos forman parte del Sistema de Educación Pública.

En este sentido, es importante mencionar que la labor de asesoría a los establecimientos del SLEP se coordina con las y los supervisores del Deprov. Para ello se realizan jornadas semestrales de evaluación y planificación, en las que se deciden las visitas y tareas a desarrollar en los establecimientos focalizados evitando su sobreintervención.

Sumado a lo anterior, el servicio ha establecido redes de colaboración y acuerdos con organismos tanto públicos como privados, lo que ha permitido atender gradualmente las solicitudes de estas instituciones y abordar las necesidades específicas de sus establecimientos. Un aspecto destacado es la colaboración con los municipios de las comunas rurales, que les permite responder a las necesidades a pesar de las dificultades geográficas que implica la extensión de su territorio.

**El SLEP ha implementado acciones incipientes para fortalecer el liderazgo pedagógico de sus directivos.** Al respecto, diversos actores reconocen que el servicio ha impulsado algunas acciones para apoyar esta área, como la revisión de los convenios de desempeño de los directores y directoras de los establecimientos nombrados por ADP. Ello tiene como objetivo identificar las competencias necesarias en áreas como gestión de recursos, gestión de personas y convivencia, y elaborar indicadores de desempeño que incidan positivamente en la mejora de la gestión, proceso que actualmente se encuentra en curso.

Además se plantea que, dado el limitado número de concursos ADP realizados por el servicio, con solo nueve directivos seleccionados de esta manera, se ha designado a líderes pedagógicos en las escuelas sin estos concursos, por ejemplo, a las jefaturas técnicas para que asuman la dirección de establecimientos.

Asimismo, se han llevado a cabo reuniones de inducción al sistema público para las y los directores nuevos, y se organizan reuniones regulares en las que se abordan temas pedagógicos y administrativos. En este sentido, las directoras y directores del servicio destacan el enfoque pedagógico del SLEP y la disposición constante para brindar apoyo técnico e información en diversas áreas de gestión, lo que les ha permitido aprender sobre el Sistema de Educación Pública.

Sin embargo, se advierte que estas instancias a menudo se centran en temas emergentes y que no se ha desarrollado un plan formal de formación para directivos, sumado a que no se han implementado procesos de evaluación y retroalimentación del desempeño de estos liderazgos. Por lo tanto, se plantea que un desafío en esta área es la ampliación de los concursos para directores y directoras, así como la implementación de iniciativas de desarrollo profesional estructuradas, que aborden las necesidades identificadas y complementen el modelo de desarrollo de capacidades liderado por la UATP.

# 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

**La Subdirección de Apoyo Técnico Pedagógico ha implementado acciones pertinentes para orientar a los establecimientos en la elaboración del PME.** Es importante mencionar que, en la actualidad, la UATP es dirigida por una profesional encargada y que antes de su nombramiento la subdirección experimentó diversos cambios de liderazgo. Adicionalmente, diversos actores señalan que la dotación del equipo es insuficiente para enfrentar los desafíos de la gestión curricular en el territorio, ya que la subdirección es integrada por 17 funcionarios y funcionarias, de los cuales 14 se dedican a labores de asesoría a los establecimientos y la coordinación de programas.

En este contexto, se han realizado ajustes en el equipo que han permitido reorganizar las tareas y desarrollar las acciones propias de esta subdirección, lo que ha favorecido la construcción de directrices comunes, especialmente con respecto a los PME, posicionándolos como la principal herramienta de cambio. Por esta razón, se brinda apoyo y acompañamiento a los equipos directivos y a las y los docentes encargados en la elaboración, implementación y evaluación de los PME, desarrollando estrategias y acciones directamente relacionadas con los ejes de la Política de Reactivación Educativa impulsada por el Mineduc, con el objetivo de impactar en la mejora continua de los procesos y los resultados de aprendizaje. Al respecto, el 87% de los equipos directivos encuestados sostienen que el SLEP los apoya en la elaboración de los instrumentos de gestión escolar, especialmente el PME.

En este sentido, los establecimientos reconocen que los apoyos y orientaciones entregados desde la UATP han permitido tener una perspectiva común de los procesos pedagógicos y la actualización constante de conceptos y términos técnico-pedagógicos. Este trabajo es valorado positivamente por los equipos directivos, ya que ha proporcionado una estructura pedagógica a los procesos de gestión curricular, destacando que se ha logrado posicionar a las y los estudiantes y a la mejora de los aprendizajes como principal foco de su gestión.

Como área de mejora, desde la UATP se reconoce la necesidad de fortalecer la comunicación de directrices y lineamientos a los diversos actores educativos, incluidos las y los docentes y asistentes profesionales de la educación. Para ello se ha decidido que las y los asesores de la UATP deben interactuar de manera más directa con ellos, incluso participando en los consejos docentes, por lo que se planifican acciones con este fin.

**El SLEP implementa un sistema de acompañamiento pedagógico que es valorado positivamente por los equipos directivos.** En su Plan Global de Apoyo Técnico Pedagógico, la UATP define dos modalidades de asesoría directa y en red que considera a los 74 establecimientos del SLEP. Para elaborar este instrumento se consideró el Modelo de Desarrollo de Capacidades propuesto por la Dirección de Educación Pública (DEP), que busca fortalecer las habilidades técnicas y de gestión de los equipos directivos, docentes y personal educativo, con el objeto de generar progresivamente cambios y mejoras educativas.

En este contexto, se establece la planificación del trabajo técnico-pedagógico para el año, definiendo objetivos, metas y acciones basadas en los tres ejes de la Política de Reactivación Educativa: convivencia y salud mental; fortalecimiento de aprendizajes, y asistencia y revinculación. También se consideran aspectos como desarrollo profesional, inclusión educativa, implementación curricular, currículum integrado, planes de apoyo, formación técnico-profesional y colaboración con redes externas que trabajan con los establecimientos del territorio.

Este plan de trabajo define que las sesiones de asesoría directa se lleven a cabo con diferente frecuencia, priorizando a 40 establecimientos que reciben visitas cada 15 días, mientras que las escuelas y liceos rurales reciben asesoría mensualmente. Para cada establecimiento se construye un plan de asesoría específico, que considera el diagnóstico realizado con los equipos directivos para abordar sus necesidades y determinar las capacidades a desarrollar.

Diversos actores consideran la asesoría directa como una oportunidad para instalar un foco pedagógico en sus procesos de gestión escolar, destacando el rol de apoyo y la disposición y cercanía de las y los asesores de la UATP. Estos profesionales brindan apoyo constante ante distintas necesidades relacionadas con programas, talleres, la Política de Reactivación y el desarrollo e implementación de los PME. También abordan situaciones emergentes, lo que genera en los equipos la percepción de ser escuchados y respaldados en sus requerimientos. En este sentido, el 83% de los equipos directivos encuestados valoran el modelo de acompañamiento pedagógico que implementa el SLEP. Todo lo anterior da cuenta de que el servicio ha logrado instalar la confianza relacional requerida para avanzar en el Modelo de Desarrollo de Capacidades.

**El SLEP promueve sistemáticamente el trabajo en red entre sus establecimientos.** En específico, la estrategia de trabajo en red es otra forma de acompañamiento que desarrolla la UATP, y al igual que con las visitas de asesoría directa, el trabajo en red se planifica y calendariza en el Plan Global de Apoyo Técnico Pedagógico, que incluye detalles sobre el tipo de red a implementar, sus participantes, la cantidad de establecimientos involucrados, los objetivos a lograr, el enfoque central a abordar, la frecuencia y la o el profesional encargado de liderar las sesiones.

De acuerdo con esta planificación, los temas tratados en las redes de asesoría se alinean con los ejes de la Política de Reactivación Educativa y se llevan a cabo mensualmente, invitando a diversos actores educativos con el objetivo de fortalecer, ampliar y diversificar la colaboración. Entre estas redes, se menciona la de fortalecimiento y activación de aprendizajes, donde participan las encargadas de UTP y coordinadores PIE de 37 establecimientos, cuyo foco es mejorar la articulación pedagógica mediante el trabajo colaborativo de los equipos de aula. También está la red de revinculación y trayectorias educativas, en la que inspectores generales y orientadores analizan datos de asistencia y comparten estrategias para fortalecer la presencia y permanencia de las y los estudiantes.

Además de estas, están las redes docentes de lenguaje y matemática para fomentar el trabajo colaborativo en el diseño de unidades integradas y el intercambio de experiencias innovadoras, además de otras redes como las que convocan a establecimientos TP o centros de educación parvularia.

En el caso de las escuelas rurales, diversos actores destacan la mejora gradual de las reuniones de microcentro que se enfocan en temáticas técnicas y han aumentado en su convocatoria y participación. En este sentido, se valora positivamente que en estas se fomenta el desarrollo de capacidades vinculadas con la reflexión pedagógica y el liderazgo, sumado a que se analizan los PME y se abordan estrategias para fortalecer el aprendizaje de la lectura.

Así, diversos actores valoran el trabajo de estas redes, ya que fomentan la colaboración entre establecimientos y crean espacios de reflexión pedagógica que permiten intercambiar experiencias. En esta línea, el 85% de las y los directivos encuestados valoran las acciones del SLEP para establecer y apoyar el trabajo en red de los establecimientos, mientras que el 63% de las y los docentes y asistentes encuestados consideran que el servicio promueve y respalda la colaboración en red entre profesionales de los establecimientos educativos.

En función de lo descrito, se puede concluir que el servicio ha logrado instalar esta estrategia y, aunque algunos actores advierten que algunas de estas redes aún están en una etapa inicial y tienen un foco más informativo, se destaca que sean valoradas como un espacio propicio para promover el intercambio de prácticas, la reflexión y el desarrollo de capacidades entre establecimientos.

**El SLEP desarrolla acciones para brindar apoyo contextualizado a las escuelas rurales.** Según lo establecido en el Plan Global de Apoyo Técnico Pedagógico del SLEP, se implementa un acompañamiento mensual mediante asesorías directas a las escuelas y liceos rurales del territorio, con foco en la mejora de las estrategias de lectura y razonamiento matemático implementadas en estos establecimientos. Además, los y las docentes de las escuelas rurales participan en la red de microcentros, que se reúne mensualmente para abordar el diseño e implementación de un currículum integrado.

En este marco, las profesoras y profesores encargados consultados dicen valorar el apoyo en el ámbito de la planificación de la enseñanza, ya que este trabajo ha permitido establecer un formato consensuado que les facilita su preparación en aulas multigrado, que desde su perspectiva presenta un mayor nivel de complejidad debido a que las actividades y los objetivos de aprendizaje (OA) deben adaptarse para cada nivel dentro del aula, proceso que ha sido abordado en las sesiones de asesoría directa. Ello ha permitido mejorar la calidad de la planificación al considerar habilidades, actitudes, indicadores y objetivos basales y complementarios que deben ser atendidos.

Otro punto destacado del acompañamiento brindado a estas escuelas se relaciona con la identificación de la necesidad de fortalecer la colaboración entre docentes encargados y docentes itinerantes, por lo que se ha propiciado la definición de instancias de trabajo conjunto. En el caso de las y los educadores tradicionales, también se han implementado acciones desde el servicio para apoyar los proyectos educativos interculturales, lo que incluye el fortalecimiento de las estrategias de codocencia que deben ser implementadas en la planificación de clases y la creación de material y recursos didácticos.

Por otra parte, se reconocen apoyos específicos desde el servicio para la gestión y operatividad de las escuelas rurales, aspecto que es valorado por los actores y fortalece la percepción positiva del apoyo y cercanía del SLEP.

Por último, también se reconocen desafíos en los que el acompañamiento podría ser mejorado. Por ejemplo, se destaca la necesidad de disminuir los requerimientos administrativos del SLEP a las y los profesores encargados, lo que cobra especial importancia si se considera que las escuelas rurales pequeñas no cuentan con personal administrativo para responder a ellos. Además, se reconoce que es necesario incluir a las y los educadores tradicionales de las escuelas interculturales en procesos de desarrollo profesional sobre temáticas que permitan mejorar sus prácticas pedagógicas.

## Apoyo a la implementación curricular

**El SLEP instala prácticas de análisis y reflexión respecto de los procesos de aprendizaje.** De acuerdo a lo que se detalla en el Plan Global de Apoyo Técnico Pedagógico, una de las acciones prioritarias para este año se relaciona con la implementación de talleres de análisis e interpretación de los resultados de aprendizaje, principalmente del Diagnóstico Integral de Aprendizajes (DIA).

Para llevar a cabo lo anterior, el SLEP ha establecido alianzas y vínculos con instituciones externas que brindan instancias de formación para las y los asesores de la UATP, con la finalidad de fortalecer las competencias de análisis de datos educativos, trabajo que es transferido posteriormente a los equipos directivos en talleres o asesorías. En este contexto, diversos actores destacan que los procesos de análisis y reflexión sobre los resultados del DIA se han enfocado en los objetivos de aprendizaje y en los ejes que presentan un menor rendimiento entre las y los estudiantes. Asimismo, destacan que estos resultados han sido utilizados para ajustar las acciones de los PME y desarrollar estrategias que permitan reactivar los aprendizajes, orientando desde la UATP cómo articular los procesos de mejora de la gestión pedagógica en estos instrumentos de gestión.

En lo relacionado con los resultados del Simce 2022, se ha realizado un análisis que primero aborda los resultados globales del territorio y luego se enfoca en cada establecimiento de manera más detallada. Para llevarlo a cabo se realizó una jornada técnica en la que se interpretaron los niveles de logro en los estándares de aprendizaje, considerando también datos contextuales como el Índice de Vulnerabilidad Escolar (IVE) de cada establecimiento. Este análisis ha permitido ajustar los planes de acompañamiento desarrollados por las y los asesores de la UATP, con el objeto de brindar un apoyo más específico a los establecimientos, planificando un análisis y proyección de los resultados del Simce en conjunto con los equipos de gestión en una instancia posterior.

En este sentido, diversos actores plantean que existe un progreso gradual en la implementación de prácticas de análisis de datos en la mayoría de los establecimientos del territorio, evidenciándose que el servicio ha desarrollado acciones concretas para favorecer estas prácticas. Al respecto, es importante señalar que el 84% de los equipos directivos encuestados está de acuerdo con que el servicio proporciona apoyo para desarrollar sistemas de monitoreo y evaluación de los aprendizajes.

**El SLEP ha avanzado en la implementación de acciones de apoyo a la educación parvularia.** En relación a los jardines infantiles y las escuelas que cuentan con niveles de educación parvularia, el servicio ha propiciado una colaboración estrecha con las educadoras a cargo de jardines infantiles y salas cuna, así como con los equipos directivos de los establecimientos que ofrecen educación parvularia, con el objeto de generar acciones que impulsen el desarrollo de capacidades.

En este contexto, la UATP desarrolla un proceso de acompañamiento y asesoría enfocado en las educadoras de párvulos, que considera asesorías directas al equipo directivo, orientación en la planificación y ejecución de sus planes de mejoramiento y la exploración de prácticas de apoyo y observación de aulas.

Además, se ha promovido la instalación de una red territorial, que se reúne mensualmente y convoca a las educadoras de escuelas y jardines infantiles para abordar la relevancia de la educación parvularia en el sistema educativo y temas como el proceso de transición educativa entre los distintos niveles. Estas temáticas se tratan a través de procesos reflexivos llevados a cabo por las participantes, con el objeto de atender las necesidades territoriales y los desafíos clave en los procesos de articulación y continuidad educativa.

**El SLEP ha experimentado dificultades para apoyar el desarrollo de la formación técnico-profesional.** Al respecto, el servicio implementa la red pedagógica territorial TP, que cuenta con una planificación anual que involucra a los equipos directivos o coordinadores de las especialidades de los siete establecimientos que ofrecen esta formación en el territorio. Esta red tiene como propósito establecer directrices de trabajo a nivel territorial y fomentar el intercambio de experiencias y mejores prácticas entre los liceos.

En este contexto, diversos actores advierten que existen aspectos en los que el apoyo entregado por el servicio a los establecimientos TP puede ser mejorado. Uno de estos es la asesoría que se entrega a las y los docentes que imparten módulos y que coordinan esta área, dado que muchos de ellos son profesionales de otras áreas y carecen de la formación como docentes. Esto se presenta como una necesidad que requiere mayor intervención pedagógica por parte del servicio, de modo de apoyar el ajuste de los módulos según las demandas actuales del mundo laboral y mejorar las mallas curriculares para que sean más pertinentes a las características del territorio.

En paralelo, se reconocen dificultades para disponer oportunamente de los insumos y materiales necesarios para las especialidades, situación que se ha mantenido desde antes de la instalación del SLEP. En este sentido, se señala que, aunque los establecimientos han enviado la planificación y solicitud de insumos y materiales, estos no son entregados cumpliendo en tiempo y forma, ya que se producen demoras en la entrega o se envían materiales que no cumplen con las características solicitadas por las especialidades. Esta dificultad ha causado que en algunos casos el personal y las y los docentes tengan que incurrir en gastos personales para suplir la falta de recursos, de modo de asegurar la adecuada implementación de los módulos.

## Apoyos a las trayectorias educativas

**El SLEP ha gestionado acciones que resultan insuficientes para orientar a los establecimientos en la implementación de prácticas que apunten a atender a la diversidad en el territorio.** Al interior del servicio se reconoce como un desafío cambiar la perspectiva de las comunidades en relación a los apoyos que se brindan a las y los estudiantes con necesidades educativas especiales (NEE), pasando de un enfoque de integración hacia uno de inclusión. En este sentido, algunos actores advierten que el trabajo realizado por los establecimientos en este ámbito adopta una mirada más asistencialista, lo que ha llevado a implementar apoyos personalizados, como tutores o asistentes individuales para atender las necesidades de un número creciente de estudiantes. Además, se señala que esto no ha sido acompañado de acciones efectivas para el desarrollo de prácticas pedagógicas que permitan atender a la diversidad.

Diversos actores señalan que esto ha generado una sobreintervención en las aulas, dado que se observa la presencia de distintas personas durante el desarrollo de las clases, afectando además la sostenibilidad financiera, dado que se produce una sobredotación de personal en los establecimientos. Algunos actores agregan que esto reproduce dinámicas de segregación y no favorece la inclusión efectiva de estudiantes con NEE.

Para abordar esta problemática, en algunos establecimientos se está implementando en modalidad de piloto un modelo integrado de diseño curricular. Este se ha trabajado principalmente en la red territorial que involucra a las encargadas de UTP y a los equipos PIE, y su objetivo es que las y los docentes planifiquen considerando objetivos de aprendizaje basales que abarquen todas las asignaturas, junto con objetivos complementarios correspondientes a asignaturas específicas, para generar una visión sistémica del currículum.

A pesar de lo anterior, diversos actores plantean que es necesario mejorar y fortalecer las orientaciones y apoyos proporcionados por el SLEP para abordar la elaboración e implementación de prácticas inclusivas, desarrollando, por ejemplo, acciones de desarrollo profesional que fortalezcan las capacidades pedagógicas de los equipos de aula. Cabe destacar que esta no es una posición unánime, ya que algunos actores sostienen la demanda de contar con más personal sobre todo en el contexto de postpandemia, donde han aumentado algunas situaciones de desregulación emocional en el estudiantado.

Otros actores destacan la necesidad de fortalecer la coordinación territorial de los equipos PIE, ya que actualmente el servicio dispone solo de un profesional para llevar a cabo esta tarea, lo que resulta insuficiente dada la cantidad de establecimientos y la extensión territorial. Además, se advierte que las escuelas rurales carecen de profesionales o especialistas para brindar apoyo y que tampoco se han desarrollado iniciativas de formación en este ámbito.

Todo lo anterior permite evidenciar que el servicio no ha logrado promover prácticas y acciones articuladas para atender la diversidad, entregando orientaciones contextualizadas al territorio y que permitan instalar una cultura más inclusiva centrada en las prácticas pedagógicas.

**El SLEP no ha logrado implementar suficientes acciones para promover el bienestar integral de las y los estudiantes.** En este marco, la mayoría de los estamentos consultados señalan que el servicio actualmente carece de iniciativas propias para atender el bienestar y desarrollo integral de las y los estudiantes, dado que no se realizan actividades extraescolares a nivel territorial. Al respecto, se evidencia que entre los establecimientos no se promueve el desarrollo de actividades artísticas, culturales o deportivas, y en este aspecto, algunos actores educativos plantean que se limita el desarrollo de este tipo de habilidades en el estudiantado.

Conjuntamente, distintos actores afirman que algunos establecimientos carecen de los profesionales especialistas requeridos para atender las necesidades psicosociales de las y los estudiantes, particularmente los liceos y escuelas rurales, lo que genera que este tipo de apoyo recaiga en docentes y profesores encargados. Estos últimos manifiestan que esta tarea es muy exigente y desgastante, dado que no cuentan con el soporte, por ejemplo, de una dupla psicosocial que los apoye en las estrategias de intervención frente a necesidades del estudiantado, especialmente en el contexto de postpandemia. Esta opinión es compartida por profesionales de establecimientos urbanos, quienes plantean que la salud mental de comunidad educativa no ha sido suficientemente atendida, lo que repercute en el aprendizaje y la convivencia escolar.

En función de esto último, una necesidad que se plantea es que el SLEP defina un equipo o refuerce los apoyos que se requieren para coordinar a nivel territorial el trabajo realizado por los distintos profesionales, fortaleciendo la orientación, formación y apoyo socioemocional del estudiantado, y los equipos educativos que en ocasiones desconocen a quién acudir en caso de consultas o requerimientos de apoyo.

# Dimensión:
# **Formación ciudadana, convivencia y participación**

Esta dimensión comprende las políticas, estrategias y procedimientos desarrollados por los 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 elabora un diagnóstico del estado de la convivencia educativa en el territorio, que le permite tomar decisiones para priorizar apoyos.** Este diagnóstico entrega una visión panorámica de las necesidades en sus centros educativos para identificar a aquellos que presentan mayores dificultades. Este diagnóstico considera el análisis de una serie de indicadores, como situaciones de conflicto, denuncias a la Superintendencia de Educación y licencias médicas de funcionarios, entre otros, identificándose que luego de la pandemia algunas comunidades presentan importantes niveles de estrés que repercuten en la gestión de la convivencia y la salud mental de los distintos estamentos.

En este contexto, el diagnóstico realizado mostró que en algunos establecimientos la convivencia se ha visto mayormente afectada, por lo que se determinó que era necesario elaborar acciones preventivas y de abordaje desde el SLEP, priorizando a un grupo pequeño de establecimientos para entregarles apoyo focalizado. Esto con la finalidad de instalar un enfoque más preventivo que reactivo, ya que se reconoce que durante 2022 el servicio se concentró en atender situaciones críticas o emergentes.

Cabe señalar que se han realizado acciones para intervenir ante situaciones en que la convivencia entre adultos o el clima laboral estaban afectados. Al respecto, como una iniciativa de articulación incipiente se destaca el trabajo realizado entre la UATP y la Unidad de Desarrollo Organizacional para orientar a estas comunidades, así como la elaboración y difusión de normativas y orientaciones para el área, como una política de buen trato y convivencia en contextos educativos, que define principios orientadores; una guía para la promoción de la salud y el autocuidado para las y los funcionarios del nivel intermedio y las distintas unidades educativas, y una guía para la promoción del buen trato y prevención del maltrato laboral.

Asimismo, el diagnóstico identifica que en algunos establecimientos los equipos profesionales trabajan de manera desarticulada (encargados de convivencia, orientadores, inspectores, dupla psicosocial, docentes) existiendo escasas instancias de trabajo colaborativo y poca claridad de sus roles. Además, se observa resistencia por parte de algunos de estos actores, lo que ha limitado la implementación de un trabajo colaborativo y acciones conjuntas. Para abordar este tema, el SLEP apoya el diseño de los planes de convivencia de los establecimientos, así como el conocimiento y activación de protocolos. Específicamente, respecto de los planes de convivencia, se considera un modelo de gestión de la convivencia propuesto por la DEP para que las distintas acciones que se implementan se organicen y articulen dentro de su marco.

Paralelamente, el servicio ha realizado acciones para orientar la gestión del área instalando una red de convivencia en la que participan los equipos de convivencia y orientadores, principalmente de la comuna de Arica. En estas instancias se presenta información sobre instituciones de apoyo en el área, se abordan temas contingentes y se informa sobre la política o normativa vigente. Al respecto, los actores plantean que el trabajo en red permite la actualización en cuanto a la política ministerial y el intercambio de prácticas, aunque se señala que esta red se encuentra en una fase inicial, por lo que su función es principalmente informativa, y que las temáticas trabajadas tienen un enfoque más reactivo, ligado a situaciones contingentes. Al respecto, el 65% de las y los docentes y asistentes encuestados están de acuerdo con que el servicio asesora al establecimiento en el desarrollo de estrategias para el logro de una sana convivencia, y un porcentaje similar considera que en su establecimiento se interviene oportunamente frente a situaciones de maltrato o *bullying*. Sin embargo, un 20% de las y los encuestados consideran que las intervenciones no son oportunas.

En este sentido, se evidencian algunas acciones incipientes para favorecer el intercambio de prácticas, como la elaboración y difusión de un boletín informativo semanal dirigido a todos los establecimientos de la red, cuyo objetivo es compartir buenas prácticas realizadas por establecimientos de todo el país o del propio SLEP, además de poner a disposición información relevante sobre este ámbito.

A su vez, para el apoyo a la gestión de la convivencia en escuelas rurales, la asesoría directa mensual se orienta principalmente al cumplimento de plazos administrativos para el desarrollo de instrumentos institucionales o acciones, y semestralmente se realiza una visita específica para esta área, entregando orientaciones o apoyo ante contingencias.

Cabe señalar que hay una baja dotación de funcionarios y funcionarias del SLEP para apoyar esta área, ya que este cuenta con dos profesionales encargados de la temática de convivencia en la UATP, quienes además deben cumplir otras funciones en esta subdirección, lo que limita la posibilidad de orientar procesos educativos integrales en base a la articulación de iniciativas formativas y pedagógicas.

## Gestión de la participación y de la formación ciudadana

**El SLEP ha desarrollado limitadas acciones para promover la participación y la formación ciudadana a nivel territorial.** Uno de los objetivos estratégicos del SLEP es "contribuir al bienestar y participación de las comunidades educativas", señalándose como línea estratégica "involucrar activamente a los integrantes de la comunidad educativa como importantes actores en el proceso educativo". Al respecto, a través de la Subdirección de Gestión Territorial, el servicio ha logrado levantar información sobre la constitución del consejo escolar o los consejos de educación parvularia en las distintas unidades educativas, sistematizando la información de las actas de constitución para realizar la declaración del sostenedor requerida por la Superintendencia de Educación. Además, esta subdirección se encarga de desarrollar los procesos eleccionarios de representantes del Consejo Local y apoyar la gestión de los órganos de representación territorial y el Comité Directivo, manteniendo una comunicación fluida con estos órganos.

En este contexto, distintos actores señalan que el SLEP no ha logrado generar una línea de trabajo que promueva la participación de las comunidades, evidenciándose que las instancias de encuentro orientadas a fomentar su involucramiento y sentido de pertenencia, como celebraciones, actividades deportivas o recreativas, son desarrolladas de manera independiente y autónoma por cada unidad educativa. Asimismo, más del 25% de las y los docentes y asistentes de la educación encuestados se muestran en desacuerdo con que el servicio entrega orientaciones y condiciones para que los distintos estamentos puedan participar en cuestiones de su interés, mientras que aproximadamente un 15% dice desconocer esta información.

En este sentido, se plantea que no existe capacidad en el servicio para abordar esta línea de trabajo y apoyar, por ejemplo, la constitución de los órganos de representación de los estamentos, como centros de madres, padres y apoderados o centros de estudiantes, lo que se atribuye principalmente a lo reducido de los equipos y la falta de responsables específicos. Así, desde la evaluación externa se advierte que un obstaculizador en este ámbito es la baja articulación de los equipos técnicos y de gestión al interior del SLEP, y que un elemento que es prioritario abordar en el corto plazo es la relación con el estudiantado, para levantar desde estos actores información que permita retroalimentar su gestión.

Sumado a lo anterior, el servicio no ha logrado definir objetivos o líneas de trabajo para apoyar la formación ciudadana de los y las estudiantes a nivel territorial, ya que si bien se entregan algunas orientaciones para definir objetivos y formular los planes de formación ciudadana en los establecimientos, su implementación depende de las posibilidades y decisiones de cada escuela o liceo. De este modo, se observan limitadas acciones para fomentar la expresión y la deliberación de las y los estudiantes en clases u otros espacios educativos, así como la ausencia de iniciativas que permitan a las comunidades reflexionar sobre las competencias y valores democráticos más relevantes para la formación del estudiantado en el territorio.

# 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 ha logrado dar cumplimiento a las obligaciones contractuales con sus funcionarios y funcionarias, así como realizar una gestión más eficiente de reemplazos para sus establecimientos.** Diversos actores señalan que el SLEP ha avanzado en dos importantes materias que contribuyen a una valoración positiva de la gestión del servicio en esta área. La primera es que, a pesar de algunas dificultades iniciales asociadas al proceso de traspaso de personal desde las municipalidades y la baja dotación de la unidad responsable versus la cantidad de funcionarios y funcionarias del territorio, el servicio ha cumplido oportunamente con el pago de los sueldos, cotizaciones previsionales y otras asignaciones al personal. Esto es reconocido en las encuestas aplicadas a directivos, docentes y asistentes, quienes mayoritariamente se muestran de acuerdo o muy de acuerdo con que el SLEP cumple con estas obligaciones a tiempo.

La segunda se relaciona con la definición de un procedimiento simple y menos burocrático para concretar el reemplazo de funcionarios en los centros educativos, de manera que el director o la directora realice estas solicitudes directamente a la Subdirección de Gestión de Personas, proponiendo a la persona de reemplazo o acordando aquella más adecuada entre los registros de las bases de datos con que cuenta el SLEP. En este contexto, si bien persisten dificultades para gestionar reemplazos en zonas rurales alejadas o ante licencias de corta duración, diversos actores destacan que la tramitación directa con esta subdirección ha permitido agilizar el proceso, entregando mayores grados de autonomía a las y los directores y resguardando la continuidad del proceso educativo.

**Desarrollo de acciones incipientes para mantener un clima laboral positivo**. Diferentes actores señalan que al interior del SLEP se ha logrado generar un ambiente laboral positivo, caracterizado por un alto compromiso en el equipo funcionario y un estilo comunicacional cercano, que ha permitido enfrentar desafíos y superar problemáticas en términos relacionales. Asimismo, distintos funcionarios y funcionarias señalan que se ha logrado avanzar en base a la confianza como capacidad fundante, de manera que cada profesional puede sentirse escuchado y puede expresar aquello que le aqueja. De igual modo, señalan que recientemente se ha formalizado el trabajo en esta área a través de la conformación del Departamento de Desarrollo Organizacional, que ha diseñado una serie de documentos guía y reglamentos, implementando algunas acciones específicas para apoyar la gestión interna y de los establecimientos.

En este marco, el servicio ha diseñado acciones orientadas a valorar el desempeño de sus funcionarios y funcionarias. Para ello ha elaborado un programa anual de reconocimiento, que tiene por objetivo "desarrollar estrategias de gestión que favorezcan las condiciones para mantener un entorno laboral saludable", definiendo

procedimientos para la nivelación de grados, un calendario de efemérides institucionales y jornadas de reconocimiento. Además, se han elaborado documentos y guías para promover la salud laboral y el bienestar de las y los funcionarios, tales como la guía de promoción de salud y autocuidado para funcionarios y funcionarias o el reglamento del Servicio de Bienestar del SLEP.

Por otro lado, distintos actores señalan que el retorno a la presencialidad y los efectos del contexto de postpandemia han afectado a las y los funcionarios de las unidades educativas, quienes han experimentado situaciones de conflicto entre pares y dificultades conductuales o emocionales de estudiantes. En este sentido, se señala que el SLEP ha elaborado orientaciones para favorecer climas laborales positivos y gestionar situaciones de conflicto, como el protocolo de denuncia y sanción del maltrato, acoso laboral y sexual, o el protocolo de resolución de conflictos interpersonales.

Además, se señala que, en situaciones que sobrepasan la capacidad de acción de los equipos directivos o de convivencia, se realizan intervenciones directas en los establecimientos. Asimismo, se han activado redes y protocolos para atender a docentes frente a situaciones de agresión, por ejemplo, a través del convenio con una mutualidad para otorgar primeros auxilios psicológicos. En este sentido, el 72% de las y los directivos señalan que el SLEP asesora y entrega condiciones o recursos suficientes a los equipos directivos para el desarrollo de estrategias que favorezcan el clima laboral, aunque se reconoce la necesidad de profundizar en acciones que favorezcan el bienestar de los equipos, dado que existiría en el profesorado un nivel de afectación psicológica que se manifiesta en ausentismo, licencias médicas y el clima de convivencia.

**Dificultades en la dotación del SLEP y las unidades educativas del territorio.** Distintos actores ponen de relieve la extensión del territorio del SLEP Chinchorro, la cantidad de establecimientos y la lejanía de un número importante de escuelas y liceos que se ubican en las comunas de Putre, Camarones o General Lagos. Al respecto, plantean que la cantidad de funcionarios del servicio es insuficiente para cubrir las necesidades de todas estas unidades educativas, lo que en algunos casos produce sensación de agobio y sobrecarga laboral.

Esta percepción está presente en las distintas unidades y subdirecciones, independiente de la cantidad de personas que las integren, siendo frecuente la comparación entre la cantidad de funcionarios y funcionarias de los departamentos de educación municipal, principalmente de Arica, y aquellos del servicio. Al respecto, explican que deben realizar un mayor número de funciones y procedimientos con una dotación funcionaria muy inferior.

En este sentido, se señala que, para cumplir adecuadamente con las tareas asignadas, en ocasiones las y los funcionarios deben multiplicar sus acciones o extender sus jornadas laborales. Por ejemplo, se señala que el trabajo de quienes integran la UATP se ha ido recargando por tareas administrativas vinculadas a la gestión de recursos y solicitudes de los establecimientos, y que en ocasiones la Unidad de Remuneraciones ha debido extender largamente su jornada para lograr pagar oportunamente las obligaciones contractuales.

Pese a lo anterior, un número reducido de actores del SLEP plantea que es posible reorganizar las tareas o articular los equipos para hacer más eficientes los procedimientos, y que aunque hay una percepción generalizada de que la dotación es insuficiente, existe una actitud positiva frente a los desafíos del servicio, sustentada más en el compromiso de los equipos que en acciones articuladas para abordarlos.

Por el contrario, en cuanto a la dotación de los establecimientos educacionales, diversos actores señalan que los centros educativos dependientes del SLEP presentan una sobredotación de personal, lo que implica que más del 80% del presupuesto del servicio se destine a este tipo de gasto, observándose que la relación entre docentes y asistentes de la educación en el territorio es de uno a uno. A ello agregan que los recursos adicionales, como la subvención especial asociada al PIE, no son suficientes para dar cobertura a todos los fines para los que se disponen, como la adquisición de recursos educativos o capacitaciones, a causa de la cantidad de funcionarios asociados al programa. Al respecto, algunos actores advierten que la sobredotación en los establecimientos se relaciona con que la administración municipal permitía ampliar la dotación de manera discrecional, y aunque el SLEP ha tratado de realizar algunos ajustes, estos han sido marginales y no han impactado de manera significativa. De hecho, se observa que esta situación incide en la gestión de personas, ya que ha generado tensiones con algunos estamentos y condiciona la gestión de recursos en general. Ante esto, se advierte que el servicio no cuenta con una estrategia definida para abordar este problema.

## Gestión de recursos financieros y educativos

**Desarrollo de acciones incipientes para mejorar las condiciones de infraestructura en el territorio**. Distintos actores plantean que el SLEP recibe una infraestructura en muy mal estado, ya que la mayoría de los establecimientos tienen entre 30 y 50 años de antigüedad y escasa mantención. En este sentido, se indica que en estos primeros años de funcionamiento el servicio ha debido hacerse cargo de demandas inmediatas, ejecutando acciones urgentes de reparación y atendiendo a requerimientos de las comunidades o instituciones como la Superintendencia de Educación, la Junaeb, la Junji o la Seremi de Salud, con poco espacio para desarrollar una planificación a

mediano y largo plazo. Ante esta situación, se informa que recientemente el servicio inició un proceso de diagnóstico que le permitirá conocer el nivel de criticidad de las condiciones de infraestructura, por ejemplo, de las redes eléctricas y sanitarias, y otras necesidades específicas de las comunidades. 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.

En este marco, aunque la cantidad de establecimientos que han recibido estas mejoras aún es baja en relación a todos los que las requieren, distintos actores dicen valorar el mejoramiento de la infraestructura, destacando obras de gran envergadura y reparaciones que son significativas para las comunidades. De igual manera, distintos consultados valoran positivamente la información entregada por el SLEP sobre las fechas en que se ejecutarán proyectos en sus unidades educativas, lo que es especialmente importante para aquellas comunidades que por años no han recibido mejoras.

Cabe señalar que el servicio tiene contratos con proveedores externos que se encargan de la mantención de establecimientos urbanos, rurales y jardines infantiles, advirtiéndose que la magnitud de las necesidades de las unidades educativas es mucho mayor a lo que se puede gestionar, dado que muchos de estos establecimientos no recibieron ningún tipo de mantención en años anteriores y las normativas vigentes son cada vez más exigentes. Al respecto, el 60% de las y los directivos encuestados consideran que el SLEP cuenta con mecanismos para atender las solicitudes y resolver oportunamente las necesidades de mantención o reparación de los establecimientos.

**El SLEP ha desarrollado acciones para comunicar y explicar a los establecimientos los procesos presupuestarios y adquisiciones en el marco del sistema público.** Al respecto, se han realizado algunas instancias dirigidas a directores y directoras con el fin de dar a conocer la gestión de recursos en el sistema público, explicando las características del presupuesto, sus glosas, restricciones, plazos y requerimientos, así como los procesos que se deben llevar a cabo para adquirir materiales o servicios en la nueva administración. Estas acciones han favorecido la comprensión de las dificultades estructurales y normativas que enfrentan los Servicios Locales de Educación Pública. En este sentido, el 67% de las y los directivos encuestados señalan que el SLEP difunde la normativa y los criterios para decidir sobre el uso de recursos financieros. Además, algunos actores destacan que el servicio está dispuesto a responder sus consultas específicas al respecto o explicar los procedimientos cuando las comunidades lo requieren, enfatizando en que es importante transmitir esta información para favorecer la comprensión y confianza de los distintos actores del territorio.

El SLEP no ha logrado gestionar la entrega oportuna de recursos. Diferentes actores señalan que una de las dificultades principales en la gestión del SLEP es la entrega poco oportuna de recursos, principalmente de aquellos asociados al PME. Al respecto, menos de la mitad de las y los directivos encuestados está de acuerdo con que el servicio cuenta con procedimientos eficientes para la entrega oportuna de recursos educativos o insumos necesarios para el funcionamiento de los establecimientos.

Al respecto, distintos actores señalan que el retraso en la provisión de recursos se debe principalmente a factores estructurales, asociados a sistemas normativos desarticulados, por ejemplo, la Ley de Presupuestos con la Ley de Subvenciones, y estas normas con las necesidades y características del sistema educativo, puesto que no coinciden los tiempos de planificación y hay restricciones presupuestarias que limitan las posibilidades de acción del SLEP.

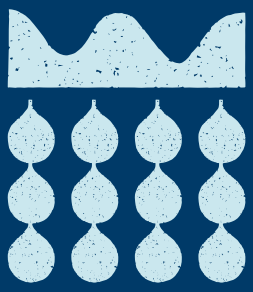
En este marco, el servicio ha realizado algunas acciones para recibir las solicitudes de compra de los establecimientos al inicio del año y gestionar compras a escala anticipadamente. Para ello dispuso que la Subdirección de Gestión Territorial y Participación organice y consolide las solicitudes en planillas para luego definir junto a las subdirecciones de UATP y de Administración y Finanzas "familias" de compras que se priorizan. Este proceso implicó un procedimiento de verificación de pertinencia pedagógica de cada solicitud, que resultó poco eficiente y dejó en evidencia que los criterios utilizados para realizar esta priorización son desconocidos por las comunidades. Así, a la fecha de la visita las y los consultados no comprenden por qué han recibido algunos recursos y otros no.

De igual manera, se advierte que existen distintas maneras de ingresar solicitudes o tipos de registros, dependiendo de la unidad que lo tramita, lo que limita la trazabilidad y seguimiento de los requerimientos. Asimismo, se advierten procedimientos duplicados entre unidades, lo que ralentiza los procesos y aumenta la carga de trabajo.

Ante esta situación, recientemente el SLEP ha implementado ajustes a estos procedimientos, comenzando en agosto de 2023 la consulta y definición de compras para 2024. Asimismo, se ha comenzado el rediseño de los procesos internos para dotarlos de mayor eficiencia, a través de una plataforma en línea que permitiría a los establecimientos ingresar solicitudes que llegarían directamente a la Unidad de Compras y a la UATP para la aprobación de su pertinencia pedagógica. Se proyecta, además, que esta plataforma permitiría trazar las solicitudes en base a un código de registro único, lo que también podría ser realizado por las y los directivos de las comunidades.

Capítulo 2

# Recomendaciones



Dimensión:

# Liderazgo y visión estratégica territorial

## Definir estrategias de articulación para mejorar la gestión institucional.

Para lograr los objetivos de la educación pública se requiere del desarrollo de una cultura de colaboración entre las distintas unidades y departamentos que conforman el SLEP, así como con sus órganos de gobernanza, establecimientos y redes territoriales. En este contexto, se reconoce en el SLEP Chinchorro un estilo comunicacional cercano que favorece la confianza entre distintos actores, además del desarrollo de instancias sistemáticas de comunicación, principalmente entre jefaturas.

En este marco, esta recomendación propone avanzar en el desarrollo de estrategias institucionales de encuentro y colaboración para sus funcionarias y funcionarios, definiendo estrategias que fortalezcan la articulación entre áreas para responder coordinadamente a los requerimientos de sus establecimientos y lograr sus objetivos estratégicos.

## 1. Identificar necesidades de mejora en los procesos de gestión institucionales.

Para fomentar la colaboración entre las y los funcionarios, facilitando el intercambio de información y la creación de estrategias colectivas para abordar desafíos comunes, se propone lo siguiente:

En primer lugar, identificar los procesos clave de gestión que deben ser abordados de manera conjunta por las diversas subdirecciones y departamentos. Esto con el objetivo principal de analizar cómo se llevan a cabo estos procesos a nivel de liderazgo, evaluando aspectos que estén fortalecidos o debilitados, y determinar posibles mejoras.

Además, fomentar la participación de los equipos profesionales en este análisis, para identificar problemas y oportunidades de mejora desde diversas perspectivas. Esto permitirá comprometer a las y los funcionarios en los procesos de mejora que se implementarán y encontrar formas más eficientes de gestionar, coordinando acciones, aumentando la sinergia entre equipos y simplificando procedimientos.

Por último, se sugiere que el SLEP promueva instancias de reflexión con directivos y otros actores relevantes de las comunidades. Esto permitirá considerar los resultados de este informe en relación a procesos como la construcción y seguimiento de indicadores de los documentos estratégicos, la gestión de solicitudes de los establecimientos y la adquisición de recursos educativos, entre otros.

Para facilitar este análisis se sugiere reflexionar en torno a las siguientes preguntas:

### Preguntas orientadoras.

- Qué procesos de gestión se desarrollan de manera conjunta entre subdirecciones y departamentos del SLEP?
- ¿Existen procesos que deben ser trabajados de manera conjunta, pero no se ha logrado desarrollar de esta manera?
- ¿Cómo se desarrollan estos procesos? ¿Qué fortalezas se observan? ¿Qué debilidades?
- ¿Cómo se gestionan estos procesos al interior del SLEP? ¿Quiénes participan? ¿Existen instancias para coordinar las acciones? ¿Existen instancias para evaluar las acciones?
- ¿Los procesos son conocidos por los distintos actores? ¿Existe un flujo eficiente de la información?
- ¿Se reiteran acciones o realizan acciones innecesarias?
- ¿Cuáles son los principales problemas que se identifican?
- ¿Cómo se podrían mejorar estos procesos?

## 2. Definir una metodología de trabajo articulado respecto de uno de los procesos de gestión clave.

Una vez identificados los procesos clave de gestión que deben ser abordados de manera coordinada y de evaluar sus fortalezas, problemas y necesidades, se propone construir de manera colaborativa objetivos de mejora para uno de estos procesos. Para ello se sugiere seleccionar el proceso considerando factores como la criticidad de la temática para el logro de los objetivos del SLEP, su relevancia en la mejora de los establecimientos y la viabilidad de implementación considerando los recursos y plazos establecidos. Este enfoque estratégico garantizará que los objetivos de mejora estén alineados con los objetivos del SLEP y que sean realistas en términos de su implementación.

Una vez establecidos los objetivos de mejora, se recomienda definir colaborativamente una metodología que facilite la articulación del trabajo y el aprendizaje conjunto sobre cómo abordar las tareas y resolver los problemas identificados. Para lograrlo se sugiere asegurar la participación activa y comprometida de todos los equipos involucrados; fomentar relaciones simétricas y recíprocas entre participantes, y organizar reuniones basadas en el diálogo y la ejecución de tareas específicas que hayan sido previamente planificadas.

En este contexto, se recomienda designar personas responsables de conducir el trabajo, así como planificar instancias de trabajo individual y conjunto, resguardando los tiempos necesarios de las y los distintos profesionales y equipos. En la construcción de esta metodología se puede considerar la experiencia y aprendizajes de las redes territoriales que implementa el SLEP para aplicarla al trabajo interno del servicio, o la utilización de distintas metodologías para el análisis y trabajo conjunto, por ejemplo, comunidades de aprendizaje, investigación-acción, árbol de problemas y árbol de soluciones.

A modo general, se recomienda socializar estos mecanismos y la calendarización establecida con las comunidades educativas del territorio. Los objetivos específicos de cada una de estas instancias pueden determinarse, además de las necesidades temáticas que emerjan, tomando como criterios los momentos del año en que se realizan. Por ejemplo, pueden realizar al comienzo de año una instancia que permita esbozar un diagnóstico participativo de necesidades, mientras que tras el cierre del semestre se podría evaluar en conjunto la efectividad de las estrategias implementadas y determinar sus ajustes.

### Preguntas orientadoras:

- ¿Cuáles de estos procesos son clave para lograr los objetivos estratégicos del SLEP?
- ¿Cuáles de estos procesos son más relevantes para las comunidades educativas?
- ¿Cuáles de estos procesos son más críticos para favorecer la mejora de los establecimientos educativos?
- ¿Qué recursos humanos y materiales son necesarios para mejorar estos procesos?
- ¿Con qué recursos cuenta el SLEP para desarrollar las acciones de mejora?
- ¿Cuáles son los principales problemas que se observan? ¿Cómo se pueden abordar? ¿Qué objetivos de mejora se pueden desarrollar?
- ¿De qué manera se pueden abordar colaborativamente estos objetivos?
- ¿Quiénes serán las y los responsables de conducir las instancias de trabajo conjunto? ¿Qué equipos o unidades deben involucrarse?
- ¿El SLEP ha desarrollado previamente alguna metodología que le permita abordar esta tarea? ¿Cómo se puede adaptar a las necesidades específicas?
- ¿Cómo se pueden favorecer la participación y el compromiso de los distintos actores involucrados?
- ¿Cómo se pueden resguardar los tiempos necesarios?

## 3. Evaluar la metodología utilizada y recoger aprendizajes

Una vez finalizado el proceso de diseño, se sugiere continuar con la implementación de las acciones, estableciendo mecanismos de monitoreo y seguimiento para evaluar su efectividad y determinar si se requieren ajustes. Además, este proceso de seguimiento proporciona retroalimentación valiosa para mejorar el trabajo conjunto.

Para lograr lo anterior, en una primera instancia se recomienda recopilar información de los diversos actores involucrados, como responsables, funcionarios y usuarios. Esto puede lograrse a través de cuestionarios de satisfacción, lluvia de ideas o entrevistas con actores clave. Posteriormente, es importante definir instancias formales para que las subdirecciones y departamentos involucrados analicen esta información.

Finalmente, se recomienda revisar el trabajo realizado desde la fase de diseño, para identificar áreas de mejora y explorar la posibilidad de aplicar este enfoque y metodología a otros procesos dentro del SLEP.

### Preguntas orientadoras:

- Qué métodos o herramientas serían más efectivos para recopilar la retroalimentación de los distintos actores involucrados?
- ¿Qué información deberíamos considerar para medir la satisfacción de las y los responsables, funcionarios y usuarios con respecto a las acciones implementadas?
- ¿Qué información de actores clave se destaca como la más valiosa para guiar futuros ajustes en el proceso?
- ¿Cuáles son los principales desafíos u obstáculos que podrían surgir durante la implementación de las acciones? 1¿Cómo podríamos abordarlos?
- ¿Qué áreas del proceso de diseño podrían mejorarse en futuras ocasiones basándonos en la experiencia adquirida hasta ahora?
- ¿Existen oportunidades para ampliar este enfoque colaborativo y la metodología utilizada a otros procesos o áreas dentro del SLEP?
- ¿Cómo se pueden resguardar los tiempos necesarios?

## Herramientas y material de consulta

Laboratorio de Gobierno (2017). Herramientas para la innovación pública: Aprendiendo en conjunto herramientas para desarrollar proyectos de innovación pública.

Disponible en: https://www.lab.gob.cl/uploads/filer_public/bb/fa/bbfa1819-ade4-4dad-9692-a7f305139b7d/bitacora_herramientas_para_la_innovacion_publica.pdf

Ahumada, L., Améstica, J.M., Pino-Yancovic, M., Lagos, A. y González, A. (2019). Colaboración y aprendizaje en red: Conceptos claves para el mejoramiento sistémico. Nota técnica N° 3. Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar.

Disponible en: https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2019/07/NT3_L.A.-COLABORACION-Y-APRENDIZAJE-EN-RED_30-07-19.pdf

Dimensión:

# Apoyos a la gestión pedagógica

## Desarrollar acciones que promuevan la atención efectiva de las diferentes necesidades que presentan las y los estudiantes del territorio.

Dado que el SLEP se ha propuesto el objetivo de mejorar la articulación de los equipos pedagógicos, especialmente entre las unidades técnico-pedagógicas y las y los profesionales del PIE en los establecimientos, es fundamental desarrollar acciones a nivel territorial que permitan atender las diversas necesidades del estudiantado en un contexto que promueva una cultura de inclusión, enfocado en favorecer el acceso, progreso y participación de todos los y las estudiantes en el sistema educativo, especialmente considerando los efectos de la pandemia en sus aprendizajes y su salud y bienestar.

Esta recomendación propone articular los diversos equipos que trabajan en las unidades educativas para trabajar colaborativamente sobre prácticas pedagógicas que permitan recuperar aprendizajes, atender a la diversidad de estudiantes y entregar apoyos específicos ante necesidades psicosociales o educativas de las alumnas y alumnos.

## 1. Identificar el estado actual de las prácticas para atender las necesidades educativas y psicosociales de los y las estudiantes.

En primer lugar, se sugiere generar un proceso de reflexión entre los distintos actores de las comunidades, con el fin de realizar una evaluación integral de las estrategias y acciones implementadas en el territorio para atender las necesidades educativas y psicosociales del estudiantado. Se recomienda, en una primera instancia, involucrar a las jefaturas de UATP, coordinadores de los equipos PIE y duplas psicosociales de los establecimientos, por ejemplo, a través de las instancias de trabajo de la red de fortalecimiento y activación de aprendizajes y la red de formación integral e inclusiva.

En segundo lugar, a partir de estas redes, se recomienda conformar equipos multidisciplinarios que aborden esta temática y lideren el proceso de diagnóstico en las distintas comunidades. Asimismo, se sugiere establecer alianzas con redes externas del área de salud y de educación, por ejemplo, la Universidad de Tarapacá, que participa en el Consejo Local del SLEP, para apoyar los procesos reflexivos de las comunidades.

En tercer lugar, se sugiere indagar en los obstaculizadores que actualmente impiden la transición hacia el paradigma inclusivo en las comunidades educativas y en las dificultades que presentan las duplas psicosociales para atender las necesidades psicosociales de las y los estudiantes y coordinar sus apoyos con el profesorado o redes del territorio.

Para facilitar la reflexión y el diagnóstico de las acciones implementadas en el territorio para abordar las necesidades educativas y psicosociales de los alumnos y alumnas, se proponen las siguientes preguntas:

### Preguntas orientadoras.

- ¿Qué estrategias o acciones se implementan para atender a la diversidad en los establecimientos? ¿Qué acciones específicas se desarrollan para las y los estudiantes con necesidades educativas especiales y psicosociales? ¿Estas consideran la articulación de distintos profesionales?
- ¿Cuál es la percepción de directivos, docentes y apoderados sobre la efectividad de las estrategias actuales?
- ¿Cómo se están coordinando los equipos PIE, las duplas psicosociales y el profesorado? ¿Existen condiciones suficientes para esta coordinación?

- ¿Qué alianzas externas se han establecido y cómo han contribuido a la atención de las necesidades de las y los estudiantes? ¿Es posible ampliar estas alianzas para favorecer el desarrollo de prácticas docentes?
- ¿Cuáles son los principales obstáculos que están impidiendo la transición hacia un enfoque inclusivo en las comunidades educativas?
- ¿Cuáles son las dificultades específicas que enfrentan las duplas psicosociales al atender las necesidades psicosociales del estudiantado?
- ¿Qué medidas se han tomado para atender a quienes presentan NEE y promover el bienestar integral de las y los estudiantes en los liceos y escuelas rurales?
- ¿Cómo se puede mejorar la comunicación y la colaboración entre todos los actores involucrados en la atención de NEE y el bienestar psicosocial?

## 2. Desarrollar estrategias y acciones territoriales que permitan favorecer la inclusión y atención articulada de las necesidades del estudiantado.

En este segundo paso, se sugiere monitorear en el PEL las metas educativas e indicadores asociados a la medición del desarrollo integral de las y los estudiantes. Se recomienda considerar la información obtenida en el diagnóstico que se sugirió anteriormente con el objeto de identificar el estado actual de las prácticas que se implementan en el territorio para atender la diversidad, las NEE y necesidades psicosociales de los alumnos y alumnas.

Posteriormente, es importante incorporar en los planes de asesoría de la UATP la información diagnóstica, particularmente aquella referida a los obstaculizadores del trabajo realizado por los equipos docentes, PIE y duplas psicosociales, para así definir una estrategia de apoyo en este ámbito que se ajuste a las necesidades de cada comunidad.

Una vez realizado lo anterior, se sugiere diseñar acciones que permitan socializar con las comunidades educativas las orientaciones que se plantean desde la política educativa y la normativa educacional para dar respuesta a la diversidad y necesidades específicas del estudiantado, considerando, en una primera instancia, acciones de sensibilización y posteriormente acciones de desarrollo profesional.

Lo anterior porque es importante fortalecer las instancias de desarrollo de capacidades internas en las unidades educativas, promoviendo procesos de aprendizaje situados para definir estrategias que aborden la diversidad en el aula y promuevan el bienestar emocional en el contexto de postpandemia.

Finalmente, se recomienda gestionar la presencia de profesionales especialistas en escuelas y liceos rurales, que apoyen a los equipos docentes en la atención de necesidades específicas, favoreciendo así el bienestar psicosocial de las y los estudiantes.

### Preguntas orientadoras:

- ¿Qué metas e indicadores relacionados con el desarrollo integral de las y los estudiantes se están monitoreando en el PEL?
- ¿Cómo se está utilizando la información del diagnóstico previo para evaluar el estado actual de las prácticas en el territorio?
- ¿Cuáles son los obstáculos específicos que han surgido en el trabajo de los equipos de los establecimientos? ¿Cómo se están abordando estas problemáticas en los planes de asesoría?
- ¿Cómo se pueden desarrollar prácticas de trabajo colaborativo entre los distintos equipos?
- ¿Cuáles son las orientaciones de la política educativa y la normativa educacional en relación a la atención de NEE y necesidades psicosociales de las y los estudiantes que deben ser trabajadas con las comunidades?
- ¿Qué medidas se están tomando para ofrecer apoyo adicional en términos de desarrollo profesional, recursos o reestructuración de equipos?
- ¿Cómo podríamos gestionar la presencia de profesionales especialistas en los liceos y escuelas rurales?

## 3. Evaluar las acciones implementadas a nivel territorial.

Se sugiere reflexionar sobre el trabajo realizado en las redes territoriales de fortalecimiento y activación de aprendizajes y de formación integral e inclusiva, con el fin de analizar la efectividad de estas acciones en el fortalecimiento de una cultura inclusiva, la atención a la diversidad y las necesidades específicas del estudiantado.

Para ello se sugiere analizar la implementación de las acciones de los planes de asesoría de la UATP, de modo de visualizar si es necesario desplegar mayores apoyos a los equipos docentes, duplas o profesionales del PIE.

Posteriormente, se recomienda evaluar la implementación de los planes de desarrollo profesional docente de los establecimientos, para observar si las instancias implementadas permiten fortalecer las prácticas docentes, especialmente en la respuesta a la diversidad de aprendizajes y necesidades psicosociales.

Una vez realizado lo anterior, es importante analizar la implementación del modelo integrado de diseño curricular, con el objeto de verificar si está siendo aplicado de manera efectiva en todos los establecimientos y evaluar si está generando un impacto positivo en la atención efectiva de las necesidades de las y los estudiantes.

### Preguntas orientadoras:

- ¿Qué evidencia concreta tenemos de que las redes territoriales de fortalecimiento y activación de aprendizajes han mejorado el apoyo a las y los estudiantes con NEE y necesidades psicosociales en nuestra comunidad educativa?
- ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan los equipos y duplas que se encargan de atender a las y los estudiantes con NEE y necesidades psicosociales? ¿Cómo podemos abordarlos de manera efectiva?
- ¿Qué cambios específicos en las prácticas docentes hemos observado como resultado de los planes de asesoría de la UATP? ¿En qué medida están contribuyendo a la mejora de la educación inclusiva?
- ¿Cuáles son los aspectos más destacados de los cursos de desarrollo profesional docente que han tenido un impacto positivo en la respuesta a la diversidad de aprendizajes y necesidades psicosociales?
- ¿Qué obstáculos enfrentamos en la implementación efectiva del modelo integrado de diseño curricular? ¿Cómo podemos superarlos para asegurar una atención equitativa y de calidad a todos los y las estudiantes?
- ¿Cómo podemos medir de manera objetiva y cuantitativa el impacto de las acciones de actualización de conocimientos de la comunidad educativa en cuanto a los apoyos necesarios para las y los estudiantes?

## Herramientas y material de consulta

Centro de investigación de educación inclusiva: Políticas Públicas Inclusivas. Disponible en: https://eduinclusiva.cl/?page_id=9885

Booth, T., Ainscow, M., Black-Hawkins, K., Vaughan, M., y 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**

## Orientar formativamente la gestión de la convivencia escolar.

En el contexto de postpandemia, las comunidades educativas han experimentado diversas dificultades en la convivencia que afectan los procesos formativos y pedagógicos. Al respecto, uno de los ejes del Plan de Reactivación Educativa es la convivencia y salud mental, que considera la convivencia como uno de los principales objetivos de aprendizaje de todo el proceso educativo, entendiendo que las formas de convivir se enseñan y se aprenden en todo momento de la vida escolar. En este sentido, cobra relevancia la orientación formativa en el aprendizaje de la convivencia, por sobre la ejecución de acciones reactivas. Para ello es importante desarrollar estrategias basadas en el buen trato, el respeto, la colaboración, la participación, la inclusión y la ciudadanía democrática.

Considerando lo anterior, la siguiente recomendación busca que el SLEP desarrolle un proceso de apoyo a la gestión de la convivencia, que se enfoque en la línea formativa mediante el diseño, implementación, acompañamiento y evaluación de estrategias y acciones integradas a los planes de convivencia escolar, dirigidas principalmente a estudiantes y docentes.

## 1. Definiciones organizacionales del SLEP para el acompañamiento al proceso de orientación formativa de la convivencia en los establecimientos.

Se espera que el servicio defina ciertas condiciones de organización interna para acompañar a los establecimientos en su proceso de orientación formativa de la convivencia. En este sentido, se sugiere implementar las presentes sugerencias mediante asesoría directa y la red de convivencia del territorio.

Esta forma de implementación supone desarrollar instancias formales y periódicas de articulación al interior y entre unidades del servicio, para realizar seguimiento a las planificaciones y acciones de los establecimientos. Esto implica garantizar los tiempos laborales del SLEP, para desarrollar estas instancias y realizar reuniones sistemáticas de la red de convivencia.

### Preguntas orientadoras.

- ¿Cómo se puede definir y organizar un equipo de trabajo que coordine e implemente el proceso de orientación formativa de la convivencia escolar en los establecimientos?
- ¿Qué instancias de articulación y trabajo colaborativo entre funcionarios son necesarias para este desarrollo?
- ¿Cómo se puede programar y asegurar la implementación sistemática de estas instancias? ¿Cómo se puede integrar esta línea de trabajo a los planes de acompañamiento de los establecimientos?

## 2. Perfeccionamiento profesional en torno a la orientación formativa en convivencia escolar.

Paralelamente, se sugiere planificar e implementar instancias colaborativas de perfeccionamiento profesional del SLEP y la red de convivencia, orientadas al análisis y reflexión en torno a los procesos formativos para la convivencia, con el fin de distinguir sus principales sentidos, conceptos, énfasis, alcances y ejemplos.

En este sentido, se sugiere realizar instancias individuales de lectura, grupales para el análisis y plenarias para la identificación colaborativa de los elementos centrales de la orientación formativa en torno a la convivencia escolar.

### Preguntas orientadoras:

- ¿Cuáles son los principales conceptos asociados a un proceso formativo en torno a la convivencia?
- ¿Qué temas son centrales para orientar formativamente los planes de convivencia en los establecimientos?
- ¿Qué ejemplos y prácticas son relevantes para visualizar un proceso formativo de la convivencia?
- ¿Cómo se puede organizar y qué actividades deben considerar estas instancias de perfeccionamiento profesional tanto en el SLEP como en la red convivencia? ¿En qué momento se pueden realizar? ¿Qué duración deberían tener?
- ¿Es necesaria la participación de expertos o instituciones especialistas?

## 1. Orientar la realización de un diagnóstico en cada establecimiento sobre el estado de la convivencia escolar y las acciones formativas para aprender a convivir.

Inicialmente se sugiere que, en el marco de elaboración del Plan de Convivencia de cada establecimiento, se oriente la realización de un diagnóstico participativo en las comunidades educativas, que permita identificar las principales dificultades interpersonales o socioemocionales que enfrentan estudiantes y docentes. Para ello se recomienda usar datos de los que dispongan los equipos de convivencia y datos externos como los resultados del DIA Socioemocional.

Es importante que en la elaboración de los planes de convivencia se considere incluir acciones que promuevan la inclusión a nivel territorial, la promoción de la participación del estudiantado y la resolución pacífica de los conflictos. Asimismo, es importante que el diagnóstico desarrollado considere las posibles acciones y estrategias formativas o preventivas implementadas por cada establecimiento.

Sobre la base del anterior análisis de información, se recomienda que cada establecimiento identifique las principales problemáticas o aspectos por fortalecer de la convivencia, que afectan a estudiantes y docentes, especificando los principales aprendizajes requeridos para prevenirlos y abordarlos.

### Preguntas orientadoras:

- ¿Cuáles son las principales orientaciones para la elaboración del Plan de Convivencia con respecto a la implementación de la fase de diagnóstico?
- ¿Qué metodología se requiere y con qué datos se cuenta a nivel de establecimientos para realizar el diagnóstico focalizado en las relaciones interpersonales y habilidades socioemocionales?
- ¿Cómo se puede orientar y fomentar un diagnóstico participativo por parte de distintos actores educativos?
- ¿Cómo se puede orientar un análisis que vincule las dificultades relacionales identificadas con los aprendizajes necesarios para su abordaje?
- ¿Qué acciones formativas en convivencia han desarrollado los establecimientos y cuál es su evaluación?

## 4. Acompañar el diseño de estrategias o acciones formativas para el aprendizaje en convivencia escolar en los establecimientos.

En base al diagnóstico de la fase anterior y atendiendo el estado de la convivencia y de las acciones formativas implementadas por cada establecimiento, es necesario que el SLEP oriente el diseño participativo en las comunidades escolares de estrategias que favorezcan el aprendizaje de habilidades socioemocionales e interpersonales, las cuales deben ser incorporadas a su Plan de Convivencia. Dichas estrategias deben considerar, por ejemplo, acciones para favorecer el respeto y la resolución de conflictos, y se sugiere desarrollarlas también en procesos de formación ciudadana, por ejemplo, espacios de intercambio y expresión de opiniones sobre temáticas de interés para los y las estudiantes.

Es importante que este diseño responda efectivamente a las realidades de cada comunidad educativa y considere una planificación orientada a la transversalidad e integración de distintos espacios y momentos educativos, para orientar la acción formativa de docentes y estudiantes , entre ellos

- Contextos de aprendizaje institucionales para la convivencia: relacionados con espacios comunes que condicionan el aprendizaje a determinadas maneras de establecer vínculos y, por tanto, de aprender a convivir en comunidad, siendo relevantes para ello los espacios orientados a la formación en ciudadanía y participación.

- Contextos de aprendizaje pedagógico: relacionados con las instancias en que las y los docentes planifican e implementan acciones y estrategias de aula para el logro de objetivos de aprendizaje, considerando la articulación con los objetivos de aprendizaje transversales, aprendizajes para la convivencia previamente definidos o lineamientos para favorecer las interacciones en el aula basadas en el respeto, el diálogo, la participación, la formación ciudadana y la inclusión.

- Abordaje de situaciones específicas de convivencia: situaciones de convivencia que requieren intervención específica para su contención, a veces inmediata, como acciones frente al acoso escolar, casos de violencia y ciberbullying, entre otras.

Es necesario considerar que la implementación de acciones formativas de convivencia en diversos espacios o momentos requiere la planificación de instancias colaborativas de articulación entre docentes, asistentes de la educación o directivos en los establecimientos. A su vez, supone el trabajo coordinado y articulado del conjunto del equipo de convivencia.

Considerando que un posible espacio de intervención son los contextos de aprendizaje pedagógico en aula, se sugiere integrar temáticas formativas en convivencia en la elaboración del currículum integrado que actualmente intenciona el SLEP. Para ello se requiere que este diseño sea abordado en instancias de trabajo conjunto entre la red UTP-PIE y la de red de convivencia. A su vez, en los establecimientos supone el desarrollo de instancias colaborativas de planificación curricular, por ejemplo, entre UTP y los equipos de convivencia.

### Preguntas orientadoras:

- ¿Qué estrategias se pueden sugerir para coordinar con el establecimiento un proceso participativo de definición de acciones formativas en el Plan de Convivencia?
- ¿Cómo se puede organizar el trabajo colaborativo en la red de convivencia para orientar y retroalimentar el proceso de planificación de acciones formativas?
- ¿Cómo se puede orientar una planificación de acciones pertinentes y coherentes con el diagnóstico realizado por los establecimientos?
- ¿Cómo se puede orientar una planificación formativa dirigida a la transversalidad e integración de distintos espacios y momentos?
- ¿Cómo se pueden fomentar acciones de planificación e implementación curricular integrando objetivos y procesos formativos en las distintas asignaturas? ¿Cómo se puede organizar un trabajo inter-redes (UTP-PIE y convivencia) para orientar la integración curricular de objetivos y procesos formativos en convivencia?
- ¿Cómo se puede orientar la planificación de acciones formativas integrando instancias o procesos de formación ciudadana?
- ¿Qué formas de organización colaborativa entre distintos estamentos o actores son necesarias en los establecimientos para implementar las acciones planificadas?

## 5. Acompañamiento, retroalimentación y evaluación de las acciones formativas en convivencia

Se espera que, a través de la asesoría directa y la red de convivencia del SLEP, se realice un proceso de seguimiento a la implementación de las acciones definidas en el plan. Específicamente, se sugiere que los equipos de convivencia de los establecimientos compartan experiencias para su análisis, reflexión y retroalimentación entre pares, lo que puede favorecer la realización de ajustes a su implementación. Al respecto, es importante compartir aquellas experiencias y prácticas exitosas, así como obstáculos o dificultades que se han presentado para transferir aprendizajes entre establecimientos.

A su vez, se sugiere que el SLEP oriente la evaluación de las acciones formativas implementadas al interior de cada unidad educativa, considerando la participación de los distintos actores involucrados. Esta evaluación puede contemplar instrumentos cuantitativos (encuestas) o cualitativos (entrevistas, grupos focales) para identificar fortalezas, debilidades, facilitadores y obstaculizadores. Luego, se sugiere que la información sea recopilada y sistematizada en los establecimientos para su posterior análisis por parte de los equipos de convivencia y directivos, para evaluar la necesidad de ajustar las acciones desarrolladas. Por otra parte, se recomienda que esta evaluación se realice con los ATP y en la red de convivencia, donde los establecimientos expongan sus resultados, retroalimenten sus planes e identifiquen aprendizajes compartidos en la red.

### Preguntas orientadoras:

- ¿De qué manera se puede planificar un proceso de seguimiento por parte del SLEP a la implementación de las acciones formativas de los establecimientos? ¿Qué instancias y frecuencia de realización implican?
- ¿Qué metodología y técnica de elaboración de información pueden ser consideradas? ¿Cómo se puede orientar la realización de instancias de análisis efectivas, que permitan la reflexión y retroalimentación en los establecimientos y en la red, posibilitando el ajuste de las acciones?
- ¿Qué estrategias pueden ser implementadas para el intercambio colaborativo de acciones, la retroalimentación, el modelaje o la transferencia de prácticas en el establecimiento o en la red?

## Herramientas y material de consulta

Mineduc (s.f). Plan de gestión de la convivencia escolar. Orientaciones para su elaboración y revisión. Disponible en: https://convivenciaparaciudadania.mineduc.cl/wp-content/uploads/2021/10/plan-de-gestion.pdf

Ascorra, P., Cárdenas, K. y Torres-Vallejos, J. (2021). Niveles de Progresión de Gestión de la Convivencia Escolar a Nivel Intermedio en Chile. Revista Internacional de Educación para la Justicia Social, 10(1),227-243. Disponible en: https://revistas.uam.es/riejs/article/view/riejs2021_10_1_014/13538

Mineduc (s.f). Unidad de Currículum y Evaluación. Estrategias para el Aprendizaje Socioemocional, desde el Currículum Nacional. Disponible en: https://www.curriculumnacional.cl/614/articles-256275_recurso_pdf.pdf

# Dimensión:
# **Gestión de recursos**

## Seguimiento y evaluación del nuevo proceso de compras del SLEP

Como institución pública, el SLEP Chinchorro debe cumplir con las normativas y requisitos de la administración del Estado para la gestión de sus recursos financieros. Al respecto, una de las principales dificultades identificadas en la gestión del servicio es la baja oportunidad en la entrega de recursos educativos a los establecimientos de su dependencia. En este marco, el servicio ha identificado procesos poco eficientes en su propia gestión, iniciando recientemente el desarrollo de nuevos procedimientos para gestionar las solicitudes de los establecimientos y agilizar la adquisición y entrega de recursos o servicios. Esto mediante la construcción de una plataforma digital que permite el ingreso y seguimiento de solicitudes.

Considerando la relevancia de esta iniciativa para la gestión del servicio y la entrega de condiciones para la mejora educativa, esta recomendación apunta a realizar acciones de monitoreo y seguimiento a la ejecución de estos procedimientos. Esto con el objeto de identificar su nivel de implementación, resultados y eficiencia, así como los aspectos por mejorar, de manera que sea posible realizar ajustes de manera oportuna y considerando la percepción de los distintos usuarios.

## 1. Definición de acciones de monitoreo y seguimiento del nuevo proceso de gestión de solicitudes.

En primer lugar, se sugiere que el SLEP diseñe este proceso de monitoreo y seguimiento de manera colaborativa entre las jefaturas de las distintas subdirecciones y unidades, identificando las acciones más relevantes para conocer el funcionamiento de la plataforma y su grado de eficiencia. Para ello es necesario considerar la experiencia de las y los directores, profesores encargados u otros usuarios, además de los propios funcionarios del servicio, en relación a la eficiencia o ahorro de tiempo que permiten estos nuevos procedimientos..

Para llevar a cabo lo anterior, se sugiere definir acciones e indicadores que permitan monitorear la implementación de estos procedimientos, considerando sus distintas etapas. Por ejemplo:

- ¿Monitorear la comunicación y apropiación del nuevo procedimiento: considerar las acciones e instancias de comunicación realizadas, la cobertura alcanzada en cada una de estas instancias (cantidad de unidades educativas y usuarios involucrados) y nivel de apropiación del nuevo proceso por parte de los distintos usuarios. Esta información permitirá ajustar los procesos de inducción y capacitación en el uso de la plataforma y favorecer su correcta implementación.
- Implementación y uso: considerar la disponibilidad de información para proyectar compras de manera anticipada, el cumplimiento de plazos de ingreso de solicitudes por parte de los establecimientos, la entrega de orientaciones precisas para ingresar requerimientos técnicos, la experiencia de usuario y la funcionalidad de la plataforma (accesibilidad, navegación, funciones de ingreso y seguimiento de solicitudes, entre otros).
- Resultados a corto y mediano plazo: tiempos de gestión, cumplimiento de plazos de ingreso, validación y gestión administrativa, cumplimiento de plazos de entrega estimados, percepción de uso y eficiencia de las y los distintos usuarios de los establecimientos y del propio servicio.

Para realizar estas acciones de monitoreo, es importante recoger y analizar distintos tipos de datos, por medio de registros automatizados de la plataforma, encuestas de satisfacción en línea o entrevistas a actores clave.

Por último, se sugiere definir un o una responsable de conducir estos procesos de monitoreo y seguimiento, así como planificar instancias de análisis conjunto de esta información entre jefaturas.

**Preguntas orientadoras:**

- ¿Cuáles son los objetivos y propósitos del nuevo proceso y uso de la plataforma? ¿Cómo se puede verificar el cumplimiento de estos objetivos en el corto plazo?
- ¿Qué indicadores son más pertinentes para hacer seguimiento al uso de la plataforma? ¿Qué indicadores son más pertinentes para hacer seguimiento a su eficiencia?
- ¿Qué datos se pueden automatizar para hacer seguimiento? ¿Qué información es necesario construir? ¿Qué técnicas son pertinentes para construir la información requerida?
- ¿Cómo se realizará la sistematización de información para contar con datos relevantes y organizados? ¿Quién o quiénes serán los responsables de esto?
- Considerando la implementación del proceso, ¿qué instancias de seguimiento y evaluación se programarán? ¿Con qué frecuencia? ¿Qué unidades o quienes participarán?

## 2. Implementación del proceso de seguimiento y evaluación.

Se espera que el monitoreo y seguimiento del nuevo proceso de gestión de solicitudes y adquisiciones se realice en paralelo a su implementación, siendo relevante la coordinación permanente de las acciones planificadas, el levantamiento organizado de información y su sistematización, así como el desarrollo sistemático de las instancias de análisis y trabajo colaborativo entre unidades y subdirecciones.

Asimismo, se sugiere que una vez finalizado un primer ciclo de ingreso de solicitudes y compras, se realice una o más instancias de evaluación del nuevo sistema, distinguiendo sus fortalezas, debilidades, facilitadores y obstaculizadores, de modo de ajustar los procedimientos o mejorar las características técnicas de la plataforma.

**Preguntas orientadoras:**

- ¿En qué medida se cumplen los objetivos propuestos?
- ¿Qué factores inciden en la implementación efectiva de la plataforma?
- ¿Cómo se pueden mejorar los aspectos que inciden negativamente en la implementación del proceso?
- ¿Cuáles son los principales resultados con respecto a los tiempos de llegada de los recursos a los establecimientos?

## Herramientas y material de consulta

González-Pérez, L. I., Ramírez-Montoya, M. S., & García-Peñalvo, F. J. (2019). Modelo de evaluación de experiencia de usuario para Repositorios Institucionales. (Technical Report GRIAL-TR-2019-009). Disponible en: https://repositorio.grial.eu/bitstream/grial/1569/3/GRIAL-TR-2019-009.pdf

# Informe de Visita Integral de Evaluación y Orientación al SLEP

**Chinchorro**

Agencia de Calidad de la Educación

Gobierno de Chile

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