



Informe de Visita Integral de Evaluación y Orientación al SLEP

Gabriela Mistral



El presente documento corresponde al Informe de Visita Integral de Evaluación y Orientación al Servicio Local de Educación Pública Gabriela Mistral. 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 **Gabriela Mistral**



Informe Gabriela Mistral
Visita Integral de Evaluación y Orientación a SLEP
Agencia de Calidad de la Educación
contacto@agenciaeducacion.cl
600 600 2626, opción 7
Morandé 360, piso 9
Santiago de Chile
2023

Índice



Presentación	4
Resumen ejecutivo	6
Referencia metodológica	8
Contexto	11
Capítulo 1: Resultados de la evaluación	15
1. Dimensión Liderazgo y visión estratégica territorial	16
2. Dimensión Apoyos a la gestión pedagógica	22
3. Dimensión Formación ciudadana, convivencia y participación	29
4. Dimensión Gestión de recursos	33
Capítulo 2: Recomendaciones	40

Presentación

La Ley 20529¹ 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 educacionales² y sus sostenedores.

En este marco, la Ley 21040³, 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.º 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 Gabriela Mistral, con foco en aquellos aspectos que se encuentran fortalecidos y aquellos que presentan espacios de mejora. En este escenario, es importante considerar la trayectoria del servicio, ya que es uno de los tres SLEP que inicia su funcionamiento en contexto de confinamiento a causa de la pandemia por covid-19, lo que ha generado diversas complejidades y desafíos para esta nueva institucionalidad.

Entre los aspectos con mayor nivel de desarrollo, se observa el trabajo que han realizado para avanzar en el uso de datos para el monitoreo y seguimiento de procesos, lo que se puede observar en que el Plan Anual Local (PAL) articula los propósitos a nivel territorial mediante indicadores específicos. Esto también se advierte en la gestión pedagógica, ya que el SLEP implementa un sistema de monitoreo y evaluación de los aprendizajes.

Otro ámbito fortalecido es la participación de las comunidades educativas, ya que se constata que la construcción de la visión estratégica local se realiza con el involucramiento de distintos actores. En esta línea, también se han otorgado las condiciones de soporte para la constitución y funcionamiento de los centros de padres y apoderados (CPA), centros de alumnos (CCAA) y consejos escolares en las unidades educativas del territorio.

De igual manera, se observan avances en el área de comunicación, ya que se ha promovido una política de “puertas abiertas” que es ampliamente valorada por los equipos internos de SLEP como una forma de dinamizar las relaciones profesionales y responder de manera más eficaz a requerimientos. Asimismo, se han dispuesto canales de comunicación formales y eficientes con los establecimientos, lo que es reconocido principalmente por los equipos directivos.

A su vez, se advierte que, para potenciar y promover el desarrollo de los proyectos educativos de los establecimientos, el SLEP ha contado con el apoyo del Consejo Local de Educación Pública, que contribuye activamente al levantamiento de necesidades, junto a alianzas y vínculos con instituciones externas.

En cuanto a las iniciativas para dar continuidad a los procesos educativos, se advierte que han avanzado en la búsqueda de un modelo pedagógico territorial que les permita instalar un lenguaje común que oriente la gestión técnica en esta área. Además, han implementado estrategias para fortalecer la calidad de la educación inicial en el territorio y han avanzado en la definición de acciones para evitar la deserción escolar, así como el desarrollo de acciones en conjunto con los establecimientos para atender la convivencia escolar y el bienestar socioemocional de sus estudiantes.

Con respecto a la gestión de personas, se observan aspectos destacados, como el cumplimiento de los compromisos contractuales con las y los funcionarios de los establecimientos y del propio servicio, además de acciones para promover un clima laboral positivo.

Finalmente, se reconoce positivamente la instalación de procesos para gestionar las solicitudes de los establecimientos y la gestión de proyectos para la conservación, mantención y mejoramiento de su infraestructura.

Por otra parte, se observan distintas oportunidades de mejora en la gestión del SLEP. En principio, si bien se han logrado avances en la generación de canales de comunicación formales con los establecimientos a través de sus equipos directivos, estos aún no llegan a otros actores de las comunidades educativas, especialmente a docentes, educadoras y asistentes de la educación. En este sentido, el servicio no ha generado mecanismos efectivos para asegurar la entrega de información y el levantamiento de necesidades desde los estamentos, así como favorecer la adhesión a la visión estratégica del SLEP.

Con respecto al acompañamiento para la mejora educativa, dado que el foco ha estado centrado en el trabajo con los equipos directivos, no se ha logrado hasta el momento la apropiación de lineamientos por parte de otros equipos de los establecimientos. Ello implica que la línea de acción pedagógica no ha tenido el impacto en el aula esperado por el propio servicio.

Sumado a lo anterior, se evidencian escasos espacios de reflexión para la toma de decisiones en el ámbito técnico-pedagógico, es decir, no se logra involucrar a los actores escolares en los procesos de análisis de datos intencionados desde el SLEP. Asimismo, distintos estamentos reconocen la dificultad, a nivel de docentes y asistentes de la educación del territorio, para instalar una cultura basada en comunidades de aprendizaje y desarrollo profesional.

Si bien el SLEP cuenta con un modelo de trabajo en red, su implementación aún se limita al desarrollo de instancias de encuentro entre profesionales de liceos, escuelas y jardines del territorio, cuyo foco ha estado centrado principalmente en la información y monitoreo. Además, se da cuenta de un funcionamiento irregular o inexistente de algunas redes, como las de UTP, Orientación y de establecimientos que imparten educación media técnico-profesional.

En otro ámbito, se reconoce un avance inicial en la promoción de la formación ciudadana de las y los estudiantes, principalmente a través del plan destinado a este fin, su articulación con algunas asignaturas e iniciativas puntuales vinculadas con procesos electorarios. Sin embargo, diversos actores reconocen que esto es un desafío, dado que su desarrollo varía entre establecimientos y son insuficientes las instancias para promover la participación de este estamento y el desarrollo de competencias para el ejercicio ciudadano de los y las estudiantes.

Por último, un aspecto por mejorar que es reconocido por distintos actores es la falta de una política de gestión de personas que incorpore procesos institucionales de inducción, desarrollo profesional y retención, lo que se suma a una percepción de sobrecarga laboral y baja dotación del nivel intermedio. Esta problemática afecta de manera directa a la posibilidad de brindar el acompañamiento y apoyo que requieren los establecimientos del territorio, en las distintas áreas, modalidades y niveles educativos.

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 Gabriela Mistral** en julio y agosto de 2023.

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

Tabla N° 1. Instrumentos aplicados y participantes

Técnica aplicada	Estamento	Participantes por estamento		
		N.º	enviado	%
Encuestas	Funcionarios/as SLEP	42	101	41,5
	Comité Directivo	0	6	0
	Consejo Local	5	11	45,4
	Total Directivos/as EE	33	45	73,3
	Total docentes, educadoras y asistentes	426	2201	19,3
	Total	506	2364	21
		N.º	Participantes	
Entrevistas	Jefaturas del SLEP	6	6	
	Encargados/as de área	1	1	
	Consejo Local	1	5	
	Equipo Participación	1	5	
	Total	9	17	

[Continúa]

[Continuación]

Técnica aplicada	Estamento	Participantes por estamento		
		N.º		Participantes
Reuniones	Inicial	1		30
	Final	1		2
Talleres	Funcionarios UATP	1		6
	Redes territorio	9		183
	Estudiantes	2		10
	Apoderados	1		9
	Total	13		18
Documentos				
Análisis de documentos	• Plan Estratégico Local 2020-2026 • Presentación Cuenta Pública gestión 2021 • Plan Anual 2023 • Actas Comité Directivo • Actas Consejo Local • Plan de Trabajo Anual - Subdirección de Planificación y Control de Gestión e Infraestructura • Plan Global de Apoyo Técnico-Pedagógico • Trayectorias de rendimiento SLEP Gabriela Mistral			

Contexto

El Servicio Local de Educación Pública Gabriela Mistral se ubica al suroriente de la provincia de Santiago, en la región Metropolitana, y comprende las comunas de Macul, San Joaquín y La Granja. Se estima que la población de este territorio es de 327 597 habitantes, observándose que las comunas de Macul y La Granja concentra cada una un 35,5%, mientras que San Joaquín tiene una población menor con un 29%. Estas comunas tienen una población joven (de 0 a 18 años) de aproximadamente 84 500 habitantes, lo que representa el 22,5% de la población del territorio.

En términos de pobreza multidimensional, San Joaquín y La Granja pertenecen al conjunto de comunas que presentan altos índices de pobreza, con un porcentaje de hacinamiento por sobre la media nacional (Censo abreviado 2017, INE⁴). Otro fenómeno relevante es la migración que se concentra en las comunas de Macul y San Joaquín, con una población de aproximadamente 13 000 y 11 000 habitantes respectivamente. En esta línea, los establecimientos dependientes del SLEP presentan una matrícula de estudiantes extranjeros de un 25% en San Joaquín, un 22% en Macul y un 9% en La Granja.

Gabriela Mistral es uno de los tres SLEP denominados de segunda cohorte, que inicia su funcionamiento el 3 de enero de 2019, mientras que el traspaso de los establecimientos educacionales se hace efectivo el 1 de enero de 2020. En la misma línea, es importante mencionar que, al producirse este traspaso durante la pandemia por covid-19, el SLEP se ha visto enfrentado a múltiples desafíos, por ejemplo, el comienzo del año escolar estuvo marcado por la primera fase de confinamiento de la población, lo que implicó que los equipos del servicio y las comunidades educativas iniciaran su trabajo de manera principalmente virtual.

Organización del SLEP

El Servicio Local es liderado por un director ejecutivo, nombrado por Alta Dirección Pública en marzo de 2020, y se organiza en cinco subdirecciones: Planificación y Control de Gestión; Administración y Finanzas; Apoyo Técnico Pedagógico; Vinculación y Participación Territorial, y Gestión de Personas. Además, cuenta con un equipo de gabinete que brinda apoyo a la Dirección Ejecutiva.

La Subdirección de Planificación y Control de Gestión se divide en las unidades de Infraestructura, a cargo de proyectos de conservación o mejoramiento de espacios en los establecimientos, y la de Planificación y Control de Gestión, encargada de analizar datos de las unidades educativas y reportes de las demás subdirecciones para realizar monitoreo y seguimiento del cumplimiento de objetivos y metas del servicio.

4 Información disponible en: <http://resultados.censo2017.cl>

A su vez, la Subdirección de Administración y Finanzas cuenta con las unidades de Compras y Administración, que se dedica a proveer los servicios y productos necesarios para la operación de los establecimientos y gestionar solicitudes de compras; Finanzas y Presupuesto, que desarrolla labores de contabilidad, control y administración de pagos, proyectos y fondos, y Tecnologías de la Comunicación, que lleva a cabo tareas asociadas los servicios de comunicación e informática.

Por su parte, la Subdirección de Apoyo Técnico Pedagógico corresponde al equipo más grande del servicio, contando con las unidades de Mejora Continua y Acompañamiento, que acompaña mediante visitas en terreno a los equipos directivos, monitorea logros de aprendizaje y supervisa la construcción de los planes de desarrollo profesional docente (PDPD); Convivencia Escolar, encargada de velar por temáticas asociadas a la convivencia y el bienestar socioemocional; y Programas de Apoyo, que establece contactos, convenios y alianzas con instituciones educativas a nivel regional y nacional. Junto con lo anterior, destaca la existencia de profesionales encargados de temáticas específicas como inclusión, los niveles de educación parvularia, educación extraescolar y un profesional a cargo del monitoreo de datos cualitativos y cuantitativos.

La Subdirección de Vinculación y Participación Territorial, en tanto, se encarga de levantar necesidades de los establecimientos de manera transversal, junto con vincular redes internas y externas del SLEP mediante visitas y reuniones periódicas en terreno a los distintos estamentos de la comunidad.

Por último, la Subdirección de Gestión de Personas es integrada por las unidades de Personal, que revisa aspectos relacionados con los contratos, licencias médicas y asignaciones familiares, entre otros; Desarrollo Organizacional, a cargo de capacitaciones y sala cuna, entre otros; Remuneraciones, responsable de pago de sueldos, y Prevención de Riesgos. Además, cuenta con un área de Gestión y Reportabilidad que actúa como contraparte de la Dirección de Presupuestos (Dipres), la División de Educación General (DEG) y el Instituto Nacional de Estadísticas (INE).

Con respecto a los órganos de gobernanza, tanto el Comité Directivo Local como el Consejo Local de Educación Pública renovaron en 2022 a sus integrantes y sesionan de manera sistemática, de acuerdo a lo establecido por sus respectivos reglamentos.

Plan Estratégico Local 2020-2026

En el proceso de construcción del Plan Estratégico Local surgen desafíos y oportunidades, relacionados con mejorar el aprendizaje de las y los estudiantes, mantener una incipiente alza de la matrícula, reducir el ausentismo y la deserción escolar, acoger al creciente número de estudiantes extranjeros, y desarrollar ambientes de trabajo y convivencia escolar que redunden en el bienestar de toda la comunidad.

En este contexto, el SLEP se plantea la misión de “dar continuidad a los servicios educacionales de las comunas de La Granja, San Joaquín y Macul, procurando un diagnóstico con datos verificables que sirvan para la mejora de los aprendizajes y la efectividad de los programas de apoyo”. Además de tres sellos educativos: calidad de los aprendizajes e inclusión; formación integral y desarrollo de habilidades, y convivencia escolar y participación.

A su vez, en el Plan Estratégico Local se definen seis objetivos estratégicos que responden a dimensiones como Liderazgo, Autonomía y Gestión Estratégica; Gestión Pedagógica y Visibilización; Convivencia, Bienestar y Participación de la Comunidad; Desarrollo Profesional: Comunicación y Motivación; y Recursos Financieros, Educativos y de Infraestructura. Estos son presentados a continuación:

1. Promover un alto liderazgo con autonomía en la gestión.
2. Impulsar una efectiva gestión pedagógica y curricular replicable en el territorio.
3. Fortalecer los vínculos del SLEP y sus establecimientos con la comunidad educativa.
4. Potenciar una gestión pertinente del recurso humano.
5. Fortalecer la sostenibilidad financiera del proyecto educativo.
6. Promover la mantención e inversión en espacios, equipamiento e infraestructura de los establecimientos educacionales.

Establecimientos educacionales

El SLEP Gabriela Mistral cuenta con 34 establecimientos educacionales y 15 jardines infantiles y salas cuna distribuidos en las tres comunas que conforman el territorio. De los 34 establecimientos, 21 son escuelas básicas, dos escuelas especiales, una escuela en contexto de encierro, seis liceos que imparten educación científico-humanista y cuatro técnico-profesionales. Cabe mencionar que en seis de los establecimientos se ofrece educación de adultos.

La mayor concentración de establecimientos se ubica en la comuna de La Granja, con nueve escuelas básicas, tres liceos, dos establecimientos técnico-profesionales y las dos escuelas especiales. A su vez, la mayor concentración de jardines infantiles se encuentra en Macul, con nueve centros, seguida por La Granja con cinco y San Joaquín con solo uno.

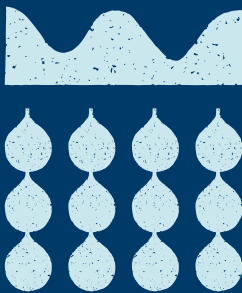
La matrícula pública del territorio alcanza los 12 596 estudiantes, que corresponde al 27% de la matrícula en relación a la de otras dependencias, siendo mayoritaria la de los establecimientos particular subvencionados, que alcanza el 68%. Con respecto a la distribución por niveles educativos, la concentración está en educación básica con un 68%, seguido de un 12% en los niveles parvularios, un 8% en educación de adultos, un 7% en media científico-humanista y un 4% en media técnico-profesional. En cuanto a los jardines infantiles y salas cunas, la matrícula es de aproximadamente 1453 niños y niñas, observándose diferencias entre las comunas. En este sentido, la mayor concentración de matrícula se ubica en Macul, con un 59,3%, seguida por La Granja con un 31,7% y San Joaquín con un 9%.

Con respecto a los resultados educativos de los establecimientos dependientes del SLEP, en las tres últimas mediciones Simce ⁵, 4° básico muestra un leve incremento en los resultados de Lectura y una disminución pronunciada en Matemática, mientras que en II medio, en ambas evaluaciones se observa un incremento significativo entre 2017 y 2018, para luego presentar una caída importante en 2022. Por su parte, los Estándares de Aprendizaje muestran un aumento de la cantidad de estudiantes en nivel Adecuado y una disminución de la proporción en nivel Insuficiente en Lectura en 4° básico y II medio, mientras que en Matemática aumenta la cantidad de estudiantes en nivel Insuficiente y disminuyen aquellos en nivel Adecuado. Cabe destacar que, en estos estándares, 4° básico en Lectura se encuentra levemente bajo la tendencia nacional, mientras que II medio en Matemática se encuentra muy bajo la media nacional.

5 2017, 2018 y 2022

➤ Capítulo 1

Resultados de la evaluación





Dimensión:

Liderazgo y visión estratégica territorial

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

Visión estratégica y planificación

El SLEP ha avanzado de manera participativa en la construcción de la visión estratégica local. Para la elaboración del Plan Estratégico Local se realizaron distintas instancias de participación que incluyeron a diferentes estamentos y representantes de las comunidades educativas, con el fin de establecer un diagnóstico territorial del estado de la educación pública e identificar los sellos característicos de cada comuna. Para esto se realizó una treintena de entrevistas grupales con docentes, directores y directoras, jefaturas técnicas, encargados de convivencia, asistentes de la educación, educadoras y técnicas en educación parvularia y estudiantes y familias, en las que participaron más de 300 personas. Adicionalmente, se aplicó una encuesta masiva para conocer las expectativas de la comunidad educativa acerca de la nueva educación pública, para luego trabajar en la construcción del propósito y la priorización estratégica, instancias en las que participaron directores, directoras y funcionarios del nivel intermedio, definiendo así las urgencias de corto y mediano plazo en la implementación de esta estrategia.

Con estos insumos, el PEL fue elaborado con el apoyo de una universidad y la colaboración del Consejo Local, para luego ser visado por el Comité Directivo. Su difusión se realizó mediante mapas estratégicos socializados en talleres con directores y directoras de las unidades educativas. En este contexto, tanto los funcionarios del SLEP como los equipos directivos declaran tener una percepción positiva de la apropiación de la visión estratégica, mientras que docentes, educadoras y asistentes señalan que este instrumento ha sido escasamente difundido y que su vinculación con las necesidades de las comunidades es débil. Por lo anterior, se torna un desafío la mayor difusión de los instrumentos de gestión y la promoción de la adhesión a la visión estratégica del servicio.

El Plan Anual Local (PAL) articula los propósitos a nivel territorial mediante indicadores específicos que permiten el monitoreo y seguimiento sistemático de sus objetivos. El PAL se construyó de manera centralizada, con participación de las distintas subdirecciones y una instancia de consulta al Consejo Local, espacio en el que se dio cuenta de las prioridades de los establecimientos, que para este periodo se centran en el ámbito socioemocional de estudiantes y docentes. Este instrumento incorpora indicadores internos de gestión y metas para cada subdirección, disponiendo de un encargado del monitoreo en cada una de ellas. Estos encargados verifican el logro de indicadores en los distintos instrumentos de gestión, como los convenios de desempeño de directores nombrados por Alta Dirección Pública, el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) y el Convenio de Desempeño Colectivo (CDC), además de los indicadores específicos de cada área, reportando mensualmente sus avances a la Unidad de Planificación y Control de Gestión, que realiza el seguimiento

de todos los indicadores y medios de verificación semestralmente. Con respecto a este proceso, algunos entrevistados consideran que los equipos del nivel central han logrado internalizar la idea de que el seguimiento y monitoreo de indicadores es responsabilidad de todo el servicio y no de un área en particular, favoreciendo así el trabajo colaborativo en torno a este propósito.

Estructura organizacional y comunicación

Comunicación fluida y directa al interior del SLEP. La Dirección Ejecutiva del servicio promueve un estilo comunicacional de “puertas abiertas”, lo que permite a los funcionarios de las distintas subdirecciones tener instancias de diálogo directo con el director ejecutivo si lo requieren, con la finalidad de atender más ágilmente las diversas necesidades y urgencias que se presentan. Esta política es ampliamente valorada por los equipos internos de SLEP, ya que es una forma de dinamizar las relaciones profesionales y responder a requerimientos de manera más eficaz.

Complementariamente, el equipo de gabinete dispone de un área de comunicaciones que se encarga de difundir información relevante de manera expedita a los equipos del servicio, a través de correo electrónico y mensajería instantánea. Además, se realizan reuniones entre jefaturas de cada subdirección, con una frecuencia al menos mensual, mientras que las instancias de encuentro de cada área varían en su periodicidad según su organización interna y prioridades. En este contexto, las distintas subdirecciones consideran que la comunicación al interior del SLEP es fluida, principalmente debido a que existe un contacto cotidiano dentro de sus dependencias. De todos modos, distintos consultados señalan como desafío formalizar y sistematizar en mayor medida las reuniones entre las áreas, para abordar de manera coordinada las actividades del servicio.

El servicio dispone de canales de comunicación formales con los equipos directivos de sus establecimientos. Existen mecanismos formales de entrega de información a las directoras y directores, quienes señalan en un 83% que el SLEP establece canales y medios de comunicación formales y un estilo de relación cercano con los equipos de los establecimientos. Para ello se utilizan distintos canales y medios, como oficios, correo electrónico y teléfono, mientras que la recepción de requerimientos se realiza a través de un sistema automatizado que designa a un responsable a nivel del servicio y permite el seguimiento de la solicitud. Adicionalmente, se desarrollan reuniones virtuales con directivos, se invita a mesas de trabajo temáticas con distintos estamentos y/u órganos de representación, y se realizan charlas informativas y encuestas, entre otras estrategias comunicacionales. A ello se suma un despliegue en terreno de profesionales de las distintas subdirecciones, con el objeto de realizar un levantamiento de necesidades de las unidades educativas en diferentes momentos del año.

Cabe destacar que, aun cuando la comunicación con los equipos directivos es eficaz, otros estamentos de las comunidades educativas consideran que se requiere de una mayor presencia y cercanía de las y los profesionales del nivel central, y perciben que aún el servicio es impersonal y burocrático para atender solicitudes. Asimismo, se advierte un escaso conocimiento de la estructura organizacional, roles y funciones del SLEP, por lo que existe un espacio de mejora respecto de la difusión que hace el servicio de su propia organización. De igual manera, es importante señalar que un riesgo de la política de “puertas abiertas” es que existe la percepción de que en ocasiones la información no ha sido bien canalizada desde el SLEP, entregándose, por ejemplo, información a las organizaciones gremiales antes de ser socializada con los equipos directivos.

Al interior del servicio se promueve escasamente el trabajo articulado entre las distintas subdirecciones y unidades. Si bien la comunicación interna se considera fluida y existe un alto grado de compromiso de las y los funcionarios del SLEP, distintos consultados advierten que disponen de insuficientes espacios y oportunidades para desarrollar un trabajo articulado entre las distintas unidades del servicio. En este sentido, existen algunas necesidades puntuales que requieren de vinculación entre subdirecciones o unidades, como la planificación coordinada de un acompañamiento a los establecimientos, que aborde de manera integral aspectos como la convivencia escolar, la atención a la diversidad, la compra de materiales y el desarrollo de capacitaciones. Asimismo, se sostiene como aspecto por mejorar la posibilidad de compartir recursos internos, desarrollar acuerdos en conjunto y articular funciones de manera permanente, ya que ello permitiría que el cumplimiento de funciones críticas del servicio se instalara como un proceso institucionalizado y no dependiera de esfuerzos individuales.

El Consejo Local de Educación Pública contribuye activamente al levantamiento de necesidades y el apoyo a diversas iniciativas del territorio. Este organismo está compuesto por consejeros que representan a distintos estamentos de las comunidades educativas e instituciones de educación superior del territorio. En un principio, este órgano sesionó de manera virtual, realizando acciones para levantar necesidades de los establecimientos mediante formularios digitales; en la actualidad levanta las inquietudes de los estamentos a través de distintos medios y visitas en terreno. El consejo se relaciona con el SLEP a través de la participación de la Dirección Ejecutiva y el gabinete en algunas de sus sesiones, así como de su secretaria ejecutiva, que es una profesional de la Subdirección de Vinculación y Participación Territorial. Esta subdirección es la encargada de difundir el funcionamiento e iniciativas de este órgano, así como todo lo relativo a los procesos electorales. Al respecto, distintas audiencias lo reconocen como un órgano muy colaborativo y propositivo con la

gestión del servicio y sus unidades educativas, que desempeña funciones más allá las establecidas. En este contexto, se señala que este órgano propicia el desarrollo de iniciativas como la feria Expolnova y la suscripción de convenios con instituciones de educación superior, entre otras.

Por otra parte, el Comité Directivo fue renovado recientemente y está conformado por representantes de los municipios del territorio, el gobierno local y representantes de las y los apoderados, siendo su secretaria una funcionaria del gabinete. Aunque se plantea que participó en la revisión y aprobación del Plan Estratégico Local y el Plan Anual Local y actúa como un ente colaborador, algunos consultados advierten que se enfoca principalmente en la solicitud de información y la aplicación de mecanismos de rendición de cuentas, lo que da cuenta de que es percibido por algunos actores como poco presente en el territorio, por lo que se observa como una oportunidad de mejorar potenciar el rol de este comité en el territorio.

Gestión para la mejora educativa

El Servicio Local establece de manera planificada alianzas y vínculos con instituciones externas para potenciar el desarrollo de los proyectos educativos de los establecimientos. Diversos actores plantean que el SLEP genera alianzas con instituciones de educación superior y centros de liderazgo, desarrollando convenios de colaboración, investigación y apoyo, e instancias de formación y capacitación. Al respecto, un 84% de las y los directivos señalan que el servicio les brinda apoyo para establecer convenios de cooperación con distintas entidades. Asimismo, se da cuenta de la generación de vínculos con oficinas municipales que abordan temáticas intersectoriales específicas, en los ámbitos de salud, prevención del consumo de sustancias (Senda), bienestar psicosocial y socioemocional (Habilidades Para la Vida), seguridad pública, protección de derechos (Oficina de Protección de Derechos), infancia, apoyo a la población migrante y disposición de medios de transporte, entre otras ofertas programáticas.

De igual manera, se propician relaciones con juntas de vecinos y las familias, para generar mayor cercanía y gestionar espacios e instancias para desarrollar actividades al servicio de la comunidad. Por último, el servicio destaca una relación de cooperación con los tres municipios del territorio, que facilita la gestión en general, destacándose un convenio formal de colaboración con la Municipalidad de San Joaquín y el liderazgo de la mesa de seguridad por parte del equipo de Vinculación y Participación Territorial.

El SLEP desarrolla acciones incipientes para fortalecer el liderazgo pedagógico de directivos. El servicio desarrolla el Modelo de Desarrollo de Capacidades (MDC) propuesto por la Dirección de Educación Pública (DEP), que implica un acompañamiento directo desde la Dirección Ejecutiva y la Subdirección de Apoyo Técnico Pedagógico a los equipos directivos, a través de entrevistas periódicas, lineamientos y capacitaciones temáticas. Su foco está situado en la promoción de cuatro capacidades basales descritas en el MDC: reflexión, colaboración, confianza relacional y distribución del liderazgo, haciendo énfasis en las dos primeras para el presente periodo.

En este contexto, existe un acompañamiento sistemático a los directores y directoras, que es reconocido por distintos actores, además de instancias de perfeccionamiento certificadas por universidades. Asimismo, para promover el desarrollo de capacidades, el SLEP entrega como orientación la revisión sistemática de información proveniente de la aplicación de instrumentos internos y externos, mediante instancias de reunión junto a los equipos directivos, con el objeto de favorecer la toma de decisiones fundamentada y enriquecer instrumentos de gestión como los planes de mejoramiento educativo.

Sumado a lo anterior, se realiza un proceso de inducción a las y los directores nombrados por ADP, que consiste en un acompañamiento de tres días por parte de profesionales SLEP, quienes les entregan orientaciones generales y apoyan en el proceso de adaptación a sus puestos de trabajo. Al respecto, algunos actores señalan que un desafío para el SLEP es ofrecer un proceso similar a aquellos funcionarios que asumen subrogancia directiva, de modo que tengan claridad no solo de sus roles, funciones y responsabilidades, sino también de los conductos regulares para resolver dudas o consultas al interior del servicio.

De igual manera, se señala que hay desafíos pendientes en el desarrollo de la confianza relacional a nivel de equipos directivos, especialmente en lo referido a la gestión de las relaciones humanas y la resolución de conflictos con estamentos de los establecimientos. Asimismo, se identifica que un desafío es el levantamiento de información sobre el impacto de los apoyos entregados a las y los directivos para trabajar con sus equipos.



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.

Apoyos a la implementación curricular

El SLEP ha avanzado en la búsqueda de un modelo pedagógico territorial con un lenguaje común para orientar la gestión técnica de sus establecimientos. Diversos actores concuerdan en dar cuenta de la ausencia de lineamientos técnico-pedagógicos a nivel territorial, desde el nivel intermedio a la labor docente, que orienten los procesos de enseñanza-aprendizaje y de acompañamiento.

En este contexto, el servicio se encuentra trabajando con una universidad, a través de una alianza estratégica, para levantar información que permita identificar las necesidades pedagógicas del territorio. Para ello se han realizado talleres, grupos focales, encuestas y entrevistas grupales aplicadas a directivos, docentes, asistentes de la educación y entidades gremiales. Esta información será analizada por un grupo de expertos y se diseñará una propuesta de un modelo contextualizado a la realidad del territorio, en concordancia con una de las líneas estratégicas del servicio, relacionada con el diseño participativo e implementación de un modelo pedagógico que garantice la inclusión y la calidad de los aprendizajes.

El SLEP ha implementado estrategias para fortalecer la calidad de la educación inicial en el territorio. En este sentido, el servicio dispone de un equipo conformado por una coordinadora y dos profesionales de apoyo con experiencia en el nivel, quienes realizan asesoría directa a todos los jardines infantiles de su dependencia, y lideran una red que sesiona sistemáticamente en la que participan las educadoras encargadas. En estas se destaca el trabajo colaborativo de las instancias de reflexión, en las que abordan prácticas y comparten estrategias pedagógicas. Entre sus logros está la publicación del libro *Avanzando Juntas: red de trabajo colaborativo*, resultado del esfuerzo de las participantes de esta red, las profesionales de apoyo y de una organización de innovación en educación.

Cabe destacar que las estrategias diseñadas por el SLEP son reconocidas por las educadoras encargadas, quienes se perciben como más integradas y visibilizadas en el territorio. Al respecto, en las distintas entrevistas se destaca que una definición estratégica del servicio es dar relevancia al nivel de educación parvularia, valorando su impacto en las trayectorias educativas.

Por otro lado, aun cuando los distintos actores entrevistados reconocen la complejidad que supone para el SLEP la gestión de recursos para los jardines infantiles, identifican avances en esta materia, por ejemplo, la mejora de las condiciones remuneracionales, especialmente de las educadoras encargadas que recién se incorporan al sistema; inversiones en infraestructura, y la disponibilidad de una caja chica y una canasta bimensual de compra de insumos básicos.

Un desafío para que el SLEP pueda seguir fortaleciendo este nivel es lograr la articulación de los jardines infantiles con los niveles de transición NT1 y NT2 de las escuelas básicas, de manera que puedan compartir estrategias pedagógicas, rescatar buenas prácticas y promover las trayectorias educativas de los niños y niñas.

El SLEP implementa un sistema de monitoreo y evaluación de los aprendizajes. En esta línea, promueve la aplicación del Diagnóstico Integral de Aprendizajes (DIA) en los tres momentos del año lectivo, obteniendo los reportes correspondientes a la Evaluación de Diagnóstico, Monitoreo Intermedio y Evaluación de Cierre. Además, se solicita a las unidades educativas que realicen un vaciado de la información de estas pruebas en planillas internas de la Subdirección de Apoyo Técnico Pedagógico, las que se procesan en lectores ópticos para generar un nuevo reporte. Asimismo, se promueve la evaluación del dominio lector tres veces al año y se aplican estrategias de evaluación en comprensión lectora y matemática en 1° y 2° básico por parte de una institución externa. Toda esta información facilita los procesos de monitoreo y seguimiento de los aprendizajes desde el SLEP, que se realizan de manera sistemática durante el año para luego compartir esta información con las y los profesionales que acompañan a las escuelas.

Cabe destacar que las instancias para la entrega y análisis de resultados por parte del SLEP son valoradas de manera disímil por parte de los distintos estamentos. Por un lado, las y los directores valoran la disponibilidad y el uso de datos para la toma de decisiones, mientras que por otro, algunos actores refieren que son escasas las instancias para realizar análisis técnico-pedagógicos con las y los docentes y asistentes profesionales de la educación, que promuevan la definición participativa de acciones de mejora contextualizadas a la realidad del territorio y de cada establecimiento. Más aún, perciben que estos datos quedan encapsulados como reportes y no nutren la toma de decisiones, advirtiendo que el SLEP les solicita variados reportes sobre el desempeño y niveles de aprendizaje del estudiantado, lo que consideran una carga de trabajo adicional. De esta manera, menos de la mitad de las y los docentes y asistentes encuestados manifiestan estar de acuerdo con que el SLEP asesora el desarrollo de prácticas de evaluación para el monitoreo constante del aprendizaje, evidenciándose que una oportunidad de mejora en la gestión del servicio es la promoción de instancias de reflexión y análisis profundo para la toma de decisiones en el ámbito técnico-pedagógico en los establecimientos.

El servicio ha iniciado un proceso de articulación con instituciones de educación superior y redes territoriales para potenciar la educación técnico profesional. En este ámbito, los liceos técnico-profesionales cuentan con el apoyo de un funcionario de gabinete, quien asume la tarea de vincular territorialmente a los establecimientos con diversas instituciones para la gestión de prácticas profesionales y la realización

de convenios de colaboración. Al respecto, diferentes consultados reconocen que se encuentran realizando algunas acciones para mejorar la oferta educativa en el área técnico-profesional, las que consideran, por ejemplo, el cierre de algunas especialidades y la apertura de otras vinculadas a la oferta de educación superior existente, para lo cual han establecido colaboración con un instituto profesional que funciona en el territorio.

No obstante, diferentes actores concuerdan en señalar que la educación media técnico-profesional (EMTP) del territorio cuenta con una baja valoración, lo que ha dificultado la vinculación y articulación con el medio empresarial. Al respecto, señalan que no han logrado asegurar las prácticas profesionales para todo el estudiantado y que un obstaculizador es la falta de conformación del Consejo Asesor Empresarial (CAE), que podría cooperar directamente en la gestión con los centros de práctica.

A esto se suma la percepción de los actores educativos de que existen dificultades en cuanto a los recursos educativos disponibles para las especialidades y en la actualización de los equipos docentes y sus prácticas de enseñanza, limitando las posibilidades de que el estudiantado logre las habilidades y las competencias necesarias para desempeñarse adecuadamente en el mundo del trabajo, dentro del Marco de Cualificaciones Técnico-Profesional. Asimismo, diferentes actores educativos consideran que la oferta de especialidades es poco atractiva y no responde a las necesidades del territorio, advirtiendo además que los y las estudiantes tendrían escasas posibilidades de continuar sus estudios.

En este sentido, diversos actores plantean la necesidad de contar con apoyos técnicos pedagógicos que focalizarán en las prácticas pedagógicas de los docentes de especialidad y reactivar la red de establecimientos EMTP que funcionó hasta 2022, para generar un trabajo colaborativo entre establecimientos, lo que permitiría compartir prácticas y estrategias de enseñanza exitosas y evaluar en conjunto la factibilidad y pertinencia de las especialidades que ofrece.

El SLEP ha presentado dificultades para instalar una cultura de aprendizaje y desarrollo profesional. El servicio dispone de una oferta de perfeccionamiento y capacitación definida a partir de la información recogida mediante encuestas y consultas directas a las unidades educativas, que tienen por propósito identificar necesidades específicas para ser incorporadas en el Plan Local de Desarrollo Profesional Docente de cada establecimiento.

No obstante, diversos actores refieren que las capacitaciones no responderían a las necesidades de los establecimientos, o que se han convertido en acciones aisladas que no logran incidir en las prácticas pedagógicas. Además, señalan que se han focalizado en algunas asignaturas y que tienen un bajo nivel de cobertura, considerando que este grupo reducido de actores podría socializar y/o replicar estos conocimientos en

sus comunidades, lo que no ha ocurrido, debido a la falta de tiempos específicos para estos fines. Lo anterior es refrendado mediante las encuestas a docentes y asistentes de la educación, ya que solo un 52% de ellos considera que el servicio gestiona acciones de desarrollo profesional y formación continua para los distintos funcionarios y funcionarias de los establecimientos.

Acompañamiento pedagógico

El SLEP cuenta con un sistema de acompañamiento técnico con foco pedagógico que aún no ha logrado incidir de manera efectiva en las prácticas de aula. Al respecto, el Modelo de Desarrollo de Capacidades se inicia con la identificación de una práctica problemática y continúa con la implementación de ciclos de mejora continua, focalizando el trabajo a través de la asesoría directa en el desarrollo de una o más capacidades. En concreto, el modelo de asesoría territorial considera a todas las escuelas, liceos y jardines del territorio, se organiza en el Plan Global de Apoyo Técnico-Pedagógico y contempla la asesoría de profesionales de apoyo que trabajan en duplas, asumiendo la responsabilidad de un grupo de establecimientos. Esta asesoría contempla visitas periódicas de una hora y media aproximadamente, talleres y trabajo con redes y “mini redes” territoriales.

Cabe señalar que existen percepciones disímiles respecto de este modelo en los actores consultados. De hecho, es valorado positivamente por el 97% de los equipos directivos de las unidades educativas y por solo un 53% de las y los docentes, educadoras y asistentes. Al respecto, los actores educativos consideran que, si bien los acompañamientos son realizados de manera sistemática, se realizan en un tiempo reducido, por lo que se han focalizado en aspectos administrativos y de control del cumplimiento de tareas por sobre el acompañamiento técnico, además de solicitar el despliegue de propuestas que tendrían escasa pertinencia a las necesidades de los establecimientos.

En este contexto, diferentes actores plantean que un desafío importante es lograr llegar a los establecimientos con un apoyo técnico-pedagógico articulado desde las diferentes áreas que aborda la UATP y formalizar con ello un plan de visitas de acompañamiento integral a los establecimientos, además de realizar un trabajo directo con docentes, educadoras y asistentes de la educación para impactar positivamente en el trabajo de aula. Para abordar este desafío, agregan que es necesario fortalecer la dotación del equipo de la UATP, para que pueda trabajar directamente con los equipos docentes y acompañar el proceso de observación y retroalimentación de las prácticas educativas.

El SLEP cuenta con un incipiente modelo de trabajo en red. Al respecto, en el Plan Global de Apoyo Técnico-Pedagógico del servicio se declaran varias redes a nivel territorial que buscan el desarrollo de las capacidades basales del MDC al levantar, compartir y acordar prácticas realizadas por los equipos de los distintos establecimientos, que se consideren exitosas y replicables en el territorio.

Entre estas se encuentran las redes de directores de escuelas; de encargadas de jardines infantiles; de UTP; la red de 1° y 2° básico con foco en las asignaturas de Lenguaje y Matemática en el marco de la Política de Reactivación Educativa; las redes de extraescolar; de convivencia escolar, y del Programa de Integración Escolar (PIE). Estas se reúnen en instancias periódicas, de manera presencial o virtual, y cuentan con un asesor del SLEP que lidera su desarrollo.

Se advierte una valoración positiva del funcionamiento de las redes territoriales por parte de las y los directores de los establecimientos, lo que es refrendado por los resultados de las encuestas, donde el 97% de las personas consultadas señala que el servicio desarrolla acciones para conformar y acompañar el trabajo en red entre directivos y/u otros profesionales de los establecimientos. Sin embargo, esta percepción favorable disminuye entre docentes y asistentes, ya que solo un 54% de las y los docentes encuestados dice estar de acuerdo con que el servicio desarrolla acciones para conformar y acompañar el trabajo en red entre profesionales de los establecimientos.

Así, diversos actores advierten dificultades en el trabajo de algunas redes, señalando que existiría una falta de planificación y articulación entre las sesiones de trabajo y las temáticas trabajadas; y que estas instancias tendrían un foco administrativo por sobre lo técnico-pedagógico, lo que dificulta que los propósitos declarados en el Plan Global de Apoyo Técnico-Pedagógico sean concretados e incidan efectivamente en las prácticas.

Apoyos a las trayectorias educativas

El SLEP ha avanzado en la definición de acciones para evitar la deserción escolar.

En concreto, cada unidad educativa implementa acciones para monitorear la asistencia de sus estudiantes, entre las que se considera el seguimiento que realiza la dupla psicosocial a aquellos casos con inasistencia grave, mediante entrevistas, visitas domiciliarias y la firma de compromisos con el o la estudiante y su adulto responsable, entre otras acciones. Por su parte, el servicio monitorea los planes de incentivo a la asistencia que lleva a cabo cada establecimiento, realiza seguimiento a los indicadores de asistencia definidos en los convenios ADP de las y los directores, y levanta información del Sistema de Alerta Temprana (SAT) del Mineduc, para detectar a estudiantes en riesgo de abandonar y a quienes ya desertaron del sistema escolar.

Cabe destacar que el servicio se adjudicó fondos para implementar el Programa de Reinserción Escolar, que está dentro del Plan de Reactivación Educativa 2023 y que busca promover y financiar iniciativas para la revinculación con el aula, la continuidad y finalización de la trayectoria educativa de niños, niñas, adolescentes y jóvenes que se encuentran fuera del sistema escolar. Actualmente, se encuentran en la fase de definición de perfiles para la posterior selección de profesionales que cumplirán funciones de revinculación y asesoría territorial, no obstante, diversos actores reconocen que este proceso se ha ralentizado, lo que podría obstaculizar el éxito de esta política pública en el corto y mediano plazo.

El SLEP ha implementado acciones incipientes para favorecer la atención a la diversidad en sus establecimientos educativos. En términos positivos se plantea que el servicio ha logrado dar visibilidad a las escuelas especiales del territorio, a través de un acompañamiento integral que considera tanto el área pedagógica como la entrega de recursos para su funcionamiento. Además, entrega asesoría directa a los equipos profesionales de los establecimientos que implementan el PIE, y lidera la red de trabajo territorial. Para ello cuenta con un profesional que coordina el trabajo y verifica que el programa esté operando de acuerdo a la normativa, resguardando el cumplimiento de las horas de trabajo de codocencia.

Sin embargo, algunos actores dan cuenta de dificultades para desarrollar este trabajo entre docentes y profesionales del PIE en algunos niveles, especialmente en educación media, ya que en reiteradas ocasiones estos profesionales asumen funciones más ligadas al rol de asistente de aula que de apoyo pedagógico. Al respecto, si bien el servicio ha iniciado un trabajo con las jefaturas de UTP para promover la importancia del trabajo colaborativo en beneficio de la atención a la diversidad en el aula, existe la percepción de que faltan lineamientos para avanzar en esta temática. Así, solo el 57% de las y los docentes y asistentes encuestados señalan que el servicio orienta y entrega condiciones para favorecer un trabajo coordinado y colaborativo entre docentes, duplas psicosociales, equipos PIE y equipos de convivencia, entre otros.

Junto a lo anterior, se advierte que niños y niñas de jardines infantiles que requieren de soportes específicos o estimulación temprana no cuentan con el apoyo de profesionales que asuman estas labores, ni se desarrollan acciones psicoeducativas para la comunidad o actividades desarrollo profesional para los equipos de aula de este nivel.

De esta manera, diversos actores plantean que una necesidad transversal es reforzar el apoyo a todos los establecimientos y jardines infantiles para que puedan disponer de equipos profesionales, estrategias y herramientas para atender a la diversidad de estudiantes, siendo un desafío la implementación de acciones formativas que apunten al desarrollo de competencias para atender a la diversidad y avanzar en una mayor sensibilización en las comunidades educativas.



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

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

Gestión de la convivencia

El SLEP ha avanzado en acciones coordinadas con los establecimientos en el área de convivencia escolar y bienestar socioemocional del estudiantado. Para ello, se conformó una red de encargados de convivencia a nivel territorial, quienes abordan de manera integral esta temática desde el enfoque formativo, articulando el currículum y el ámbito socioemocional, y realizando acciones coordinadas con las unidades técnico-pedagógicas y duplas psicosociales de los establecimientos. Además, desde el servicio se acompaña la elaboración y ajuste de los manuales de convivencia y reglamentos internos, actualizando protocolos, especialmente en lo referido a situaciones de violencia escolar y acoso a través de redes sociales. 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.

El trabajo en estas temáticas era liderado hasta hace poco tiempo por un profesional de la UATP, quien ya no forma parte del servicio. Así, desde el servicio y las comunidades educativas se plantea la necesidad de conformar un equipo de profesionales del nivel intermedio que asuma el liderazgo territorial en esta área en un corto plazo, advirtiéndose como una dificultad que estas funciones hayan sido responsabilidad de un solo profesional y que en su ausencia no exista claridad de la continuidad del trabajo desarrollado, considerando la importancia que tiene esta temática en la Política de Reactivación Educativa.

Adicionalmente, según lo planteado por diferentes participantes de la visita, los problemas de convivencia escolar son diferentes en cada comuna, por lo que el servicio, a través de la Subdirección de Participación y Vinculación Territorial, acompaña a los distintos niveles educativos en temas como atención y reubicación de estudiantes, mediación con familias y acompañamiento a denuncias realizadas ante la Superintendencia de Educación Escolar, facilitando así la mejora de la convivencia y el bienestar socioemocional en las comunidades educativas.

Por otra parte, docentes y estudiantes señalan la necesidad de clarificar y diferenciar los roles de las y los encargados de convivencia e inspectores en las unidades educativas, así como de realizar una mayor cantidad de acciones preventivas y formativas que permitan mejorar el clima de aula, considerando que se reconoce la existencia de dificultades de convivencia entre pares, problemas en el manejo de estas situaciones por parte de docentes y la aplicación discrecional de estrategias de resolución de conflictos. Por lo tanto, desde las comunidades se identifica como un desafío la implementación de acciones por parte del servicio para promover la construcción de climas escolares positivos que tengan un alcance acorde a las necesidades de todos los establecimientos de su dependencia.

Gestión de la formación ciudadana

El SLEP ha implementado acciones incipientes para promover el desarrollo de la formación ciudadana en su territorio. Así, solicita para este año que cada unidad educativa actualice su Plan de Formación Ciudadana, incorporando hitos acordes a lo requerido por la normativa. En algunos establecimientos, estos planes se vinculan con la asignatura de Historia, Geografía y Ciencias Sociales, y las y los profesionales de acompañamiento de la UATP se encargan de revisar su vinculación con las acciones del PME. Por su parte, desde la Subdirección de Vinculación y Participación Territorial se ha desarrollado una iniciativa que consiste en la simulación de votaciones para que las y los estudiantes comprendan en qué consiste un proceso electoral.

En este contexto, algunos actores advierten que la formación ciudadana es abordada de manera distinta en cada establecimiento, según las características e intereses de cada docente responsable del área. Asimismo, se advierte la necesidad de potenciar el trabajo con los y las estudiantes, lo que cobra relevancia considerando que el PEL contempla como línea estratégica la promoción del desarrollo de aprendizajes que involucren la formación ciudadana. Esto porque la participación de niñas, niños y jóvenes dentro de su vida escolar es un proceso que conlleva beneficios en términos individuales relacionados con el desarrollo de habilidades y una autoestima positiva, así como a nivel social para fortalecer la práctica democrática y el ejercicio de los derechos de la infancia (Del Río-Naveillan 2019) ⁶.

Gestión de la participación

El servicio otorga condiciones de soporte para la constitución y funcionamiento de los órganos de representación al interior de las comunidades. Al respecto, apoya a la constitución y desarrollo de reuniones de los consejos escolares, donde participa como representante del SLEP el profesional de acompañamiento de la UATP y también los gestores de la Subdirección de Vinculación y Participación Territorial, quienes además generan mecanismos para levantar información e identificar necesidades, tales como mesas de trabajo con representantes de diferentes estamentos de las unidades educativas; encuentros con directivas de apoderados por comuna; la aplicación de encuestas a apoderados, docentes y estudiantes, entre otros.

De manera complementaria, desde esta subdirección se establecen canales de comunicación con distintos estamentos para entregarles información del servicio, noticias sobre acciones relevantes y orientaciones a las comunidades educativas, para lo cual utilizan redes sociales y servicios de mensajería instantánea, entre otros medios.

6 Del Río-Naveillan, X. (2019). Infancia y derecho a la participación en el contexto educacional chileno. *Revista Saberes Educativos*, (3), 78-95. <https://doi.org/10.5354/2452-5014.2019.53790>

Con respecto a los procesos electorales, los establecimientos cuentan con el apoyo de una funcionaria del gabinete, quien vela por que estas instancias se desarrollen de manera democrática, mientras que la Subdirección de Vinculación y Participación Territorial apoya el rol de las y los asesores o profesores encargados de los centros de madres, padres y apoderados y los centros de estudiantes. En específico, se ha propuesto como meta que todos los centros de madres, padres y apoderados cuenten con personalidad jurídica, para lo cual profesionales del SLEP ofrecen apoyo junto a los municipios. Además, se acompaña la postulación a distintas fuentes de financiamiento para sus proyectos e iniciativas.



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 los compromisos contractuales con las y los funcionarios de los establecimientos y del propio servicio. Al respecto, distintos actores destacan como elemento fortalecido de la gestión el esfuerzo por garantizar el pago oportuno de sueldos, cotizaciones previsionales y otras asignaciones, desde el proceso de traspaso e instalación de la nueva institucionalidad.

Desde el servicio se señala que cuentan con un sistema de remuneraciones con plazos y acciones clave, que les permite estar al día y anticiparse a posibles dificultades. Ello es refrendado en las encuestas, donde la mayoría de las y los funcionarios del SLEP, directivos, docentes y asistentes indican que el servicio ha logrado llevar una gestión de personal ordenada y eficiente en los establecimientos bajo su administración.

Por otro lado, el personal de los establecimientos y jardines infantiles considera que un desafío para la gestión del SLEP es nivelar algunos beneficios económicos a funcionarios que provienen de los distintos municipios que conforman el servicio, como bonos, bienes, asignaciones profesionales u otros que se asignaban en algunas comunas previo al traspaso.

El servicio ha gestionado acciones para promover un clima laboral positivo entre funcionarios del nivel central. Distintos participantes de la visita reconocen que gestionar la educación pública en el territorio es una tarea compleja y multifactorial, que demanda la consolidación de equipos con sentidos compartidos y alto compromiso. Para ello, consideran que es primordial generar espacios laborales que promuevan una dinámica relacional que se caracterice por la cercanía, la colaboración y la complementariedad de capacidades. En este sentido, se identifica como facilitador el estilo de comunicación de “puertas abiertas” que se establece desde la Dirección Ejecutiva y se replica en las subdirecciones.

Conjuntamente, el SLEP ha implementado algunas acciones específicas para promover el bienestar del personal, como las pausas activas periódicas, saludos de cumpleaños, celebraciones como las Fiestas Patrias y la atención de situaciones emergentes de carácter personal de las y los funcionarios. Asimismo, en cada subdirección se realizan actividades para favorecer la confianza y el espíritu de equipo, por ejemplo, desayunos o almuerzos semanales.

El servicio ha gestionado incipientes procedimientos de inducción y desarrollo profesional de las y los funcionarios. En cuanto al desarrollo profesional, la Subdirección de Gestión de Personas es la encargada de gestionar las capacitaciones para las y los funcionarios del nivel intermedio, levantando previamente información de sus necesidades de formación. En este sentido, distintos actores destacan que se

han realizado cursos puntuales relacionados con procedimientos en la administración pública y enfoque de género, pero que estas instancias son insuficientes y se han focalizado solo en algunos funcionarios.

En la misma línea, el servicio ha propiciado que las y los propios profesionales pongan sus competencias y conocimientos a disposición de sus equipos de trabajo, promoviendo la autocapacitación a través de la colaboración y el aprendizaje colectivo. A partir de ello, un desafío para el SLEP es diseñar un plan de desarrollo profesional para sus equipos funcionarios, que considere ampliar la oferta programática a través de convenios de colaboración con instituciones que no necesariamente impliquen la inversión de recursos financieros.

El SLEP implementa una política de evaluación y retroalimentación formal del desempeño laboral de las y los funcionarios del nivel intermedio. El proceso de evaluación y calificación de desempeño del personal se desarrolla a partir de los lineamientos generales de la administración pública, proceso que es coordinado por la Subdirección de Gestión de Personas, y cuyos responsables son las jefaturas directas de cada subdirección, quienes se encargan de entregar retroalimentación a sus equipos e identificar oportunidades de mejora.

La información que se levanta de este proceso aporta a la toma de decisiones por parte de las jefaturas, por ejemplo, sobre el traslado de un funcionario o funcionaria de una unidad a otra, el cambio de funciones dentro de una misma unidad, la movilidad interna y el desarrollo profesional de las y los funcionarios. Asimismo, esta información ha permitido tomar decisiones como la desvinculación de profesionales que no responden a las exigencias del servicio.

Sumado a ello, el servicio se realiza un monitoreo y seguimiento de los convenios de desempeño de los directores y directoras nombrados por ADP. En este contexto, una oportunidad de mejora es el desarrollo de acciones que orienten los procesos de evaluación y retroalimentación al interior de los establecimientos, acompañando a los equipos directivos en la definición de criterios y procedimientos para la evaluación de desempeño del personal de cada establecimiento.

El servicio presenta dificultades para cubrir las necesidades de personal de los establecimientos educativos y jardines infantiles. Si bien los actores consultados reconocen que es necesario dar sustentabilidad financiera al sistema, manifiestan que es impostergable avanzar en ciertas condiciones que permitan entregar un servicio educativo de calidad. Señalan que un factor que obstaculiza esto es la falta de profesionales de apoyo que permitan atender las necesidades educativas, psicosociales y de desarrollo integral del estudiantado. En este sentido, los diferentes actores y funcionarios del servicio concuerdan en señalar que la dotación de profesionales del PIE, asistentes de la educación, profesionales TIC y talleristas no siempre son

suficientes para atender las necesidades regulares y emergentes de las comunidades educativas. A ello se suma la percepción de sobrecarga laboral de algunos actores, quienes señalan que asumen multiplicidad de funciones e incluso realizan trabajos fuera de su jornada laboral para dar cumplimiento a demandas administrativas o técnicas.

El SLEP carece de una política de retención de personal que le permita evitar la rotación profesional. En concreto, los diversos actores del servicio reconocen las dificultades asociadas a la falta de una política de personas que permita retener a funcionarias y funcionarios calificados. Mencionan que en el último tiempo se han visto enfrentados a la renuncia de jefaturas y profesionales del nivel intermedio, y que no han logrado hacer del servicio un espacio laboral atractivo para retener a profesionales que tienen un buen desempeño.

En cuanto a las condiciones laborales, las y los distintos consultados manifiestan que una de las mayores dificultades se relaciona con la sobrecarga de trabajo que deben enfrentar las diversas subdirecciones debido a la baja dotación de personal. A ello se suma que no han logrado conformar equipos de trabajo en funciones clave, lo que causa que la responsabilidad de asumir algunas labores recaiga en un solo funcionario o funcionaria. Si bien reconocen que cumplen con las metas y desafíos, en ocasiones deben sobrepasar las jornadas laborales, lo que les podría afectar su bienestar personal y profesional. En este contexto, desde la Dirección Ejecutiva se reconoce que han realizado gestiones con la DEP para aumentar la dotación de personal al interior del servicio, de modo que sea posible lograr de mejor manera su planificación estratégica.

Gestión de recursos financieros y educativos

El SLEP ha avanzado en la gestión de proyectos de conservación, mantención y mejoramiento de la infraestructura. En efecto, desde 2019 se vienen realizando acciones para mejorar la calidad de la infraestructura de los establecimientos educativos, contando con el apoyo de la Dirección de Educación Pública, que realizó un levantamiento de diez proyectos de conservación en el territorio. Posteriormente, en 2020 el SLEP solicitó a los municipios que conforman el territorio que priorizaran aquellos establecimientos que se encontraban en una situación más crítica en términos de infraestructura. Paralelamente, como una forma de realizar un catastro participativo de las necesidades de mantención y reparación de la infraestructura, se aplica una encuesta a cada director y directora de las comunidades educativas y encargadas de jardines infantiles, lo que les ha permitido contar con información relevante para tomar decisiones.

En línea con uno de sus objetivos estratégicos, relacionado con promover la mantención e inversión en espacios, equipamiento e infraestructura de los establecimientos, a la fecha el servicio ha gestionado 30 proyectos de conservación que se enfocan en preservar o restituir las condiciones físicas de la infraestructura ya existente, mejorando salas de clases, espacios administrativos, servicios higiénicos y patios, además de obtener sellos de eficiencia energética. Para lograr lo anterior, han contado con recursos propios y otros adicionales desde la DEP, como los Fondos de Recuperación de la Educación Pública (Fraep), el Fondo de Apoyo a la Educación Pública (FAEP) y el Fondo de Emergencia Transitorio Covid-19.

En la misma línea, han realizado proyectos de mejoramiento de espacios que buscan resolver problemáticas concretas de los establecimientos y jardines infantiles, con intervenciones destinadas a resguardar las condiciones de seguridad, productividad, comodidad, salubridad e higiene. Sumado a ello, el SLEP cuenta con personal que se despliega permanentemente en el territorio para atender la necesidad de reparaciones menores en las unidades educativas.

Los distintos actores valoran positivamente las mejoras en el ámbito de infraestructura, no obstante, persiste en algunas comunidades la percepción de que no se han realizado todas las reparaciones necesarias o que algunos trabajos se han ejecutado de manera defectuosa. A partir de lo anterior, un desafío para el SLEP es mantener una mayor comunicación con las unidades educativas con respecto a las distintas etapas que se deben cursar para concretar estos proyectos y la disponibilidad de recursos para la mejora de proyectos ya ejecutados.

El SLEP ha avanzado en la instalación de procesos para responder a las necesidades de las unidades educativas. Para ello cuenta con un plan anual de compras a cargo de la Subdirección de Administración y Finanzas, que se gestiona en diciembre de cada año y considera las solicitudes tanto de las subdirecciones como de los jardines, escuelas y liceos. Según lo referido por distintos actores, este plan de compras tiene cierta flexibilidad para ser ajustado con el propósito de responder de mejor forma a necesidades contingentes. Esto en concordancia con una de las líneas estratégicas del SLEP, de “establecer sistemas de administración financiera eficaces, eficientes y capaces de atender las necesidades de los establecimientos educativos, satisfaciendo la restricción presupuestaria”.

A su vez, como una forma de dar respuesta a las múltiples solicitudes realizadas por las comunidades educativas durante el año, el SLEP ha implementado el uso de ticketeras electrónicas, que permiten a los establecimientos enviar sus solicitudes por correo electrónico para su evaluación en términos de disponibilidad presupuestaria, urgencia del requerimiento o disponibilidad de técnicos de mantención, entre otras, priorizando aquellas más factibles. Cabe señalar que, para gestionar los procesos de compras, el servicio utiliza las distintas alternativas que el marco legal le permite, tales como el uso de la plataforma Mercado Público, Compra Ágil, Convenio Marco y Compras Coordinadas.

Adicionalmente, para gestionar de manera más ágil las emergencias, cada director o directora de las unidades educativas y encargadas de jardines infantiles tiene asignado un fondo fijo que se entrega y rinde tres veces al mes, cuyo monto depende de la matrícula de cada establecimiento. Para facilitar su uso, se ha elaborado un instructivo y los directivos cuentan con un funcionario del SLEP encargado de gestionar y atender las consultas de manera directa.

Sumado a lo anterior, el SLEP cuenta con un contrato de suministros por dos años para dar una respuesta más oportuna a las necesidades de los establecimientos y jardines infantiles en relación a recursos pedagógicos y materiales de oficina y aseo. Cada unidad educativa dispone de un presupuesto bimensual fijo que puede utilizar por medio de un carro de compras electrónico.

Estos mecanismos de solicitud y compra están asociados a bases de datos, lo que permite llevar un registro actualizado del flujo de recursos y facilita el monitoreo y seguimiento de estos por parte del SLEP. Paralelamente, el área de compras mantiene contacto permanente y directo con los directores y directoras para monitorear conjuntamente el uso de la Subvención Escolar Preferencial (SEP). Al respecto, algunos actores señalan que esto les permite obtener información para tomar decisiones a partir de la identificación de situaciones que requieran de una atención focalizada, así como para elaborar un presupuesto más predictivo en el año siguiente.

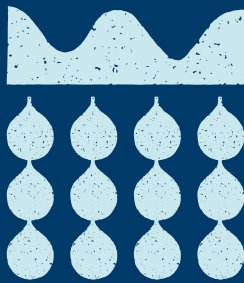
Diferentes actores educativos señalan que, pese a la instalación de estos mecanismos, persisten las dificultades en la respuesta a las solicitudes de mejorar la conectividad a internet e insumos fungibles y material concreto para las actividades pedagógicas y extraprogramáticas, entre otras. En este contexto, se reconoce que las dificultades en esta área podrían responder tanto a la gestión interna del servicio como a las complejidades de la instalación de la nueva institucionalidad, que tiene a la base las restricciones presupuestarias de la administración pública. De esta manera, se vuelve un desafío para el SLEP mejorar la comunicación con los establecimientos para establecer un diálogo más fluido acerca de las gestiones necesarias para optimizar estos procesos.

El SLEP ha presentado dificultades para gestionar el presupuesto asignado y responder a las necesidades de los establecimientos. Desde el servicio se señala haber realizado una proyección presupuestaria basada en los indicadores de años anteriores, en que los gastos del servicio y unidades educativas fueron radicalmente diferentes, a causa de la pandemia, de los que se dan en la presencialidad. Por ejemplo, los gastos básicos eran mínimos, dado que los establecimientos se encontraban cerrados. Del mismo modo, se señala que la vuelta a clases presenciales exigió al servicio gestionar recursos con premura para cumplir con los requerimientos sanitarios del momento, por lo que los costos fueron mayores.

Por dicho motivo, hay una baja disponibilidad de recursos para continuar el año en curso, lo que podría poner en riesgo algunas acciones definidas en los PME de los establecimientos, como las salidas pedagógicas, o no poder responder a necesidades emergentes en el corto y mediano plazo. Frente a esta situación, el SLEP solicitó a la DEP un ajuste presupuestario. En este sentido, distintos participantes de la visita concuerdan en señalar que parte de las dificultades financieras radican en un problema estructural de la Ley de Presupuestos.

➤ Capítulo 2

Recomendaciones





Dimensión:

Liderazgo y visión estratégica territorial

Fortalecer la confianza relacional con los distintos estamentos de las comunidades educativas.

El servicio ha logrado establecer mecanismos de comunicación formales y conocidos, lo que ha favorecido la atención de las diversas necesidades educativas y el monitoreo de procesos. Sin embargo, aún es necesario generar relaciones de legitimidad y cercanía, no solo internamente y con los equipos directivos, sino que también con otros estamentos de las comunidades educativas. Para ello, se recomienda desarrollar estrategias específicas para este fin, que permitan la vinculación permanente con los actores mencionados y orientarlos hacia una visión compartida en todo el territorio.

1. Realizar un diagnóstico participativo sobre la confianza relacional entre los distintos estamentos y el servicio.

En primer lugar, es fundamental conocer la percepción respecto al estado actual de los vínculos con cada uno de los estamentos, dado que ello permitiría definir las formas de relación y comunicación entre el nivel local y las comunidades educativas (Uribe y Berkowitz, 2018)⁷. Para ello, las subdirecciones de Apoyo Técnico Pedagógico y Vinculación y Participación Territorial podrían reunirse y planificar un proceso diagnóstico sobre la confianza relacional, dirigido diferenciadamente a cada estamento de las comunidades educativas. Por ejemplo, podrían definir el uso de instrumentos de conversación, como grupos focales por estamento, que apunten a conocer sus percepciones respecto a los canales de comunicación y conductos regulares existentes, si sus necesidades son resueltas con celeridad, si conocen los motivos tras las decisiones del SLEP, y la disponibilidad de recursos humanos y materiales para la promoción de la confianza en el nivel central y las unidades educativas, entre otros temas. En este sentido, es fundamental que el ambiente de estas actividades permita a las y los participantes expresar sus preocupaciones, desacuerdos y opiniones en forma honesta y sin temores. Como alternativa, o complementariamente, pueden construir una encuesta anónima que distinga por estamentos y comunas del territorio, que contenga indicadores asociados con la confianza relacional.

Luego de elaborar estos instrumentos de diagnóstico, sería deseable planificar una serie de instancias para implementarlo, aplicando los instrumentos de levantamiento de información y compartiendo sus sentidos. Asimismo, es importante socializar cómo estos serán analizados y utilizados, situando en el centro de la conversación el aprendizaje integral de niñas, niños y jóvenes. Tras la implementación de dichas instancias, es necesario que un equipo interno del SLEP asuma el proceso de análisis de información y elabore un reporte de síntesis para compartirlo con los distintos estamentos.

7 Uribe, M. y Berkowitz, D. (2018). El rol del nivel intermedio como generador de condiciones para la enseñanza y el aprendizaje en el territorio: Una primera aproximación desde la perspectiva del liderazgo y la gestión local en educación. Informe Técnico N° 5. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Valparaíso, Chile.

Preguntas orientadoras.

Para analizar el estado actual de las relaciones de confianza:

- ¿De qué manera nuestra política de puertas abiertas ha impactado en la generación de confianza con los equipos directivos?
- ¿Por qué definimos dentro de nuestra estrategia una vinculación inicial más fuerte con los equipos directivos que con otros estamentos?
- ¿Cuáles han sido las instancias en que nos hemos reunido con los distintos estamentos para abordar temas de confianza relacional?
- ¿Qué obstaculizadores o facilitadores del desarrollo de una cultura de confianza relacional visualizamos?

2. Diseñar e implementar una estrategia orientada a mejorar la confianza relacional con las y los funcionarios de los establecimientos.

A partir de los resultados del diagnóstico se obtendrán las percepciones de los distintos actores sobre aspectos que favorecen u obstaculizan la confianza entre el servicio y los establecimientos. Con esta información, se sugiere a las jefaturas del SLEP definir objetivos a abordar en el corto y mediano plazo para restituir o fortalecer la confianza relacional, focalizándose en las y los docentes y asistentes de la educación en una primera fase, que permitan formular acciones específicas, con responsables de su desarrollo en el servicio y un seguimiento a través de indicadores y medios de verificación. Para el desarrollo de esta estrategia pueden integrar el apoyo actual de las redes externas, como universidades y centros de liderazgo, considerando su experiencia en el desarrollo de estas acciones. Algunos ejemplos de acciones que podrían incorporar en la estrategia son:

- **Calendario de reuniones**, idealmente presenciales, priorizando a las comunidades educativas con las que hayan establecido un menor contacto o a establecimientos de las comunas cuyos estamentos perciban una menor confianza relacional.
- **Cronograma de visitas en terreno** de parte de las distintas subdirecciones, para socializar y reforzar sus roles y funciones con las comunidades. Estas debieran desarrollarse en un clima de apertura y confianza, lo que es fundamental considerando que este proceso “requiere tiempo y esfuerzo concentrado, basado en intercambios sociales interpersonales, que estén a su vez relacionados a criterios y mediadores clave” (Aziz do Santos, 2019, p. 6).

- **Mentorías entre equipos directivos** que hayan logrado buenas prácticas asociadas al fortalecimiento de la confianza relacional con sus equipos de trabajo, orientadas a modelar y facilitar los comportamientos esperados con prácticas como el fomento de la participación auténtica; la realización de ejercicios de validación de distintas opiniones y aportes, y el incentivo a la innovación y experimentación con prácticas basadas en evidencia, entre otras acciones.

Es importante articular la estrategia con la planificación existente, incorporando estas acciones en el próximo Plan Anual Local en relación con el objetivo estratégico de “fortalecer los vínculos del SLEP y sus establecimientos con la comunidad educativa”. De este modo, según lo indicado en la investigación, sería posible definir nuevos modos de relación entre actores, problematizando sus creencias, apalancando el cambio y destrabando procesos críticos (Uribe y Berkowitz, 2018).

Preguntas orientadoras:

Para definir estrategias:

- ¿Por qué es importante que nosotros como nivel central generemos lazos de confianza con las y los funcionarios de los distintos establecimientos?
- ¿Qué se necesita para poder establecer una mayor vinculación con docentes y asistentes de la educación?
- ¿Cómo intencionamos que las y los directivos generen relaciones de confianza con sus equipos?
- ¿Cómo podemos hacer más visible la gestión del SLEP en los jardines, escuelas y liceos en las tres comunas del territorio?
- ¿De qué recursos disponemos para poner en juego estrategias que contribuyan a mejorar la confianza con los distintos funcionarios y funcionarias del servicio?

3. Evaluar la efectividad de las estrategias implementadas

La evaluación de las acciones desarrolladas es fundamental para tomar conciencia de las fortalezas y oportunidades de mejora del proceso y tomar las mejores decisiones para fortalecer la confianza relacional. En específico, para abordar esta capacidad se considera especialmente importante conocer la valoración de las acciones implementadas por los actores involucrados a nivel del territorio, a modo de “evaluación en 360 grados”. En este sentido, la conciencia sobre las oportunidades de mejora y el trabajo sobre ellas favorece la generación de un clima de confianza genuino que aporte a un cambio cualitativo (Aziz dos Santos, 2019).

Con este fin, se propone aplicar instrumentos para conocer el grado de satisfacción de las y los usuarios de la estrategia (docentes y asistentes de la educación), así como levantar la percepción respecto de su eficacia entre los funcionarios del nivel intermedio. Además, de analizar el grado de cumplimiento de los medios de verificación propuestos para la estrategia.

Es importante compartir con los estamentos involucrados de todo el territorio la información emanada de este proceso, para contribuir al desarrollo de una cultura caracterizada por la cercanía y transparencia, aspectos centrales para construir confianza relacional. A partir de estos resultados, pueden tomar decisiones sobre ajustes a la estrategia para el siguiente periodo, y evaluar la posibilidad de incorporar a otros actores educativos en este plan, por ejemplo, apoderados, apoderadas y estudiantes.

Preguntas orientadoras:

Para la mejora del proceso:

- ¿De qué modo las reuniones e instancias implementadas favorecieron un ambiente de confianza donde todos y todas pudieran expresarse?
- ¿En qué medida la estrategia propuesta permitió aumentar la cantidad y calidad de los intercambios sociales con las y los funcionarios?
- ¿Cuán relevantes y significativas fueron para docentes y asistentes de la educación las temáticas abordadas en estos intercambios?

Para identificar los logros

- ¿Se identifica cambios en las percepciones de docentes y asistentes de la educación del territorio? ¿Estos cambios favorecen o desfavorecen la construcción de la confianza relacional? ¿Existen diferencias entre comunas y/o estamentos?

Herramientas y material de consulta

Aziz dos Santos, C. (2019). La construcción de relaciones de confianza y su evaluación: Desafíos y oportunidades para el fortalecimiento de la educación pública en Chile. Nota Técnica N° 4. Valparaíso: Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Disponible en: https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2019/07/NT4_C.A._LA-CONSTRUCCION-DE-RELACIONES-DE-CONFIANZA-Y-SU-EVALUACION_30-07-19.pdf

Liderando Escuelas CEDLE. (29 de marzo de 2021). José Weinstein (UDP): Potenciando la Confianza Relacional con el uso de Liderando Escuelas. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=AZeNK1qZUVM>

VTRChile. (16 de noviembre de 2016). Isabel Behncke | Sociedad, ¿confianza y empatía o individualismo? | Charlas del Futuro. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=iNbD1KEeO28>



Dimensión:

Apoyos a la gestión pedagógica

Estrategias de acompañamiento técnico-pedagógico en redes territoriales.

Uno de los objetivos estratégicos declarados en el PEL señala que el servicio debe impulsar una efectiva gestión pedagógica y curricular en el territorio, a través de un trabajo del nivel intermedio que impacte favorablemente en la gestión pedagógica de las unidades educativas. En esta línea, desde los propios profesionales de acompañamiento se plantea como desafío llegar a los equipos técnicos y de aula, por lo que cobra relevancia que el SLEP avance en el desarrollo de estrategias de acompañamiento técnico que entreguen mayor soporte y orienten a los equipos a nivel territorial en prácticas pedagógicas específicas.

En este marco, se recomienda al servicio modelar una estrategia de trabajo en red basada en la promoción de ciclos cortos de mejoramiento, focalizada en la asignatura de Matemática y en los equipos técnicos y de aula de segundo ciclo básico. Ello con el objeto de optimizar los recursos del servicio, fortaleciendo las capacidades de colaboración, reflexión y confianza relacional, y complementar capacidades entre establecimientos. Se espera que esta estrategia sea replicada en otras asignaturas y niveles, especialmente en educación media técnico-profesional, para fortalecer esta formación y las trayectorias educativas de sus estudiantes.

1. Sistematización de datos para identificar prioridades y focos de acompañamiento

En primer lugar, se sugiere a las y los profesionales de acompañamiento de la UATP que sistematicen los reportes de resultados de aprendizaje levantados en la última ventana de aplicación del DIA Matemática en los niveles de segundo ciclo básico a nivel territorial y los relacionen con los últimos resultados Simce, en un documento que clasifique los resultados por habilidades, ejes temáticos y niveles educativos. Luego, a partir de esta sistematización, identificar las habilidades y ejes temáticos más descendidos a nivel territorial, desagregados por niveles educativos. Se espera que esta sistematización aporte en la definición de líneas de apoyo técnico-pedagógico para restituir aprendizajes y reducir el rezago escolar de acuerdo a la priorización curricular.

Paralelamente, se recomienda identificar a aquellas unidades educativas que lograron demostrar avances significativos en el logro de aprendizajes, con el objeto de indagar con sus equipos técnicos y de aula a qué se atribuyen dichos logros.

Una vez conocidas las prácticas, definir criterios que permitan determinar si son o no replicables a nivel territorial, por ejemplo, si son producto de un trabajo colaborativo entre los equipos de aula, si UTP acompañó su implementación, si se encuentran institucionalizadas y si responden a la definición de algún ciclo de mejoramiento.

Finalmente, se propone crear una carpeta virtual para alojar las prácticas seleccionadas, poniéndolas a disposición de los diferentes establecimientos del territorio.

Preguntas orientadoras.

- ¿Cómo se vinculan los resultados con las prácticas pedagógicas?
- ¿Qué diferencias se observan entre establecimientos?
- ¿Qué innovaciones pedagógicas se han desarrollado? ¿Estas responden a un trabajo colaborativo de los equipos docentes? ¿Fueron acompañadas por la jefatura de UTP? ¿Responden a la definición de algún ciclo de mejoramiento y/o lineamiento técnico?

2. Constitución de la red y definición de ruta de trabajo y los ciclos cortos de mejoramiento.

Se recomienda a las y los profesionales de acompañamiento de la UATP avanzar en la propuesta de una ruta de trabajo que contemple objetivos y/o temáticas claras a abordar en el trabajo de red, por ejemplo:

- Analizar la sistematización a la que refiere el paso anterior y con ello identificar los aprendizajes más descendidos a nivel territorial.
- Identificar las necesidades de apoyo técnico-pedagógico que plantean los equipos técnicos y de aula, luego priorizarlas y vincularlas con los aprendizajes más descendidos.
- Definir junto a las jefaturas técnicas y equipos de aula las prioridades del acompañamiento técnico-pedagógico, de acuerdo a las necesidades del territorio identificadas previamente.
- Priorizar prácticas pedagógicas susceptibles de replicarse en el territorio.
- Definir el primer ciclo corto de mejora para avanzar en subsanar las habilidades y ejes temáticos más descendidos a nivel territorial.

Posteriormente, se recomienda que las y los profesionales de la UATP inviten a las jefaturas técnicas de los establecimientos que presentan prácticas pedagógicas destacadas, para apoyar en la constitución y organización inicial de la red de matemática de segundo ciclo, y asuman la responsabilidad de liderar el espacio de reunión, tomar acta, compartir sus prácticas junto a un mensaje motivacional para activar la red y convocar a un trabajo de aprendizaje colaborativo. Para esta instancia, se propone una tabla temática que aborde, a lo menos:

- La distribución de responsabilidades y roles, entre ellos, el secretario de actas; el encargado de administrar una carpeta digital para alojar los productos y materiales, y el encargado de organizar la reunión junto a los profesionales de acompañamiento y realizar las citaciones. Considerar que estas responsabilidades sean rotativas.
- Objetivos del funcionamiento de la red y especificar su carácter informativo, propositivo y preferentemente resolutorio.
- Presentación de la propuesta de ruta de trabajo.
- Rol del acompañamiento técnico.
- Ciclos cortos de mejoramiento como mecanismos para gestionar acciones de mejora concretas.
- Análisis de la ruta y estrategia de trabajo, para considerar las propuestas de ajuste y la incorporación de aspectos que los participantes consideren relevantes, entre otros temas.

Con la ruta ya definida, se recomienda a las y los profesionales de acompañamiento de la UATP que durante enero de 2024 avancen en la definición de actividades y estrategias específicas para el acompañamiento técnico-pedagógico a estos equipos y definan una metodología para trabajar los ciclos cortos de mejoramiento (se adjunta una herramienta de apoyo). Asimismo, se sugiere que diseñen talleres de formación para promover la revisión, actualización y apropiación del currículum vigente; las progresiones de objetivos de aprendizaje por niveles educativos, y el enfoque didáctico propuesto por el Mineduc, de modo de instalar una línea de base de conocimiento curricular, para luego ir avanzando de acuerdo a la ruta en la definición de ciclos cortos de mejora, de manera sucesiva.

Con todo lo anterior, se sugiere a las y los profesionales de la UATP definir un cronograma para las jornadas de trabajo con la red, considerando al menos una sesión al mes con el objeto de definir acciones concretas a implementar en el trabajo docente, para evaluar la continuidad del proceso, y coordinar con las jefaturas de UTP de los establecimientos el seguimiento y monitoreo a los ciclos cortos de mejora.

3. Evaluación de la estrategia de acompañamiento y funcionamiento de la red.

Finalmente, es importante generar una instancia de evaluación semestral de la estrategia de acompañamiento y del funcionamiento de la red, teniendo a la base que el trabajo se sustenta en el desarrollo de capacidades basales, como la colaboración, la confianza relacional y la reflexión. En este sentido, se recomienda a las y los profesionales de acompañamiento de la UATP preparar un taller evaluativo que incluya algunas preguntas orientadoras, por ejemplo:

- ¿Qué evidencia concreta tenemos de que las redes territoriales de fortalecimiento y activación de aprendizajes han mejorado el apoyo a las y los estudiantes?
- En particular respecto de las y los estudiantes con NEE y necesidades psicosociales, ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentan los equipos?
- ¿En qué medida se cumplió con la ruta de trabajo acordada?
- ¿Cuáles son los principales facilitadores y/u obstaculizadores que identificamos?
- ¿Cómo aportó al mejoramiento de mis prácticas pedagógicas la estrategia de acompañamiento técnico en modalidad trabajo en red?

- ¿Cómo caracterizaríamos el trabajo colaborativo desarrollado en la red?
- ¿En qué medida se crearon comunidades de aprendizaje, ya sea con toda la red o con parte de ella?
- ¿Por qué creemos que es importante que esta modalidad de acompañamiento y trabajo en red tenga continuidad?
- ¿Qué propuestas de mejora tenemos en relación al acompañamiento y trabajo en red?

Herramientas y material de consulta

Mineduc. (2023). Actualización de la Priorización Curricular: Matemática. <https://www.curriculumnacional.cl/portal/Educacion-General/Matematica/>

Mineduc. (2023). Orientaciones Didácticas: Matemática <https://www.curriculumnacional.cl/portal/Educacion-General/Matematica/334707:Orientaciones-didacticas-Matematica>

Mineduc. (2023). Priorización 2023-2025: Secuencia de Aprendizajes Basales Matemática <https://www.curriculumnacional.cl/portal/Educacion-General/Matematica/Matematica-1-basico/331770:Priorizacion-2023-2025-Secuencia-de-Aprendizajes-Basales-Matematica>

Berkowitz, D., Aravena, F. (2022). Práctica de liderazgo. Planificando la mejora en ciclo corto. Orientaciones prácticas para una planificación efectiva. Líderes Educativos, PUCV. https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2022/09/PL_FA-DB_CICLO-CORTO-DE-MEJORA.pdf



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

Fortalecer la formación ciudadana a través de la participación estudiantil

La participación de niñas, niños y jóvenes en su vida escolar es un proceso que conlleva beneficios en términos individuales respecto al desarrollo de habilidades y autoestima positiva, como también a nivel social para fortalecer la práctica democrática y el ejercicio de los derechos de la infancia (Del Río-Naveillan, 2019). Al día de hoy, el servicio ha avanzado en la generación de condiciones para la constitución y funcionamiento de los órganos de participación de los distintos estamentos, entre ellos, los centros de alumnos e instancias de involucramiento con otros actores, especialmente madres, padres y apoderados. En este contexto, una oportunidad de mejora del SLEP es el desarrollo de mecanismos para promover en mayor medida la ciudadanía y la participación del estudiantado, garantizando que esto ocurra en todos los establecimientos del territorio. Esto es especialmente importante, puesto que se vincula con la línea estratégica del PEL sobre formación ciudadana y con los principios de la educación pública.

1. Generar una instancia interna de análisis de la formación ciudadana y los grados de participación estudiantil.

Se recomienda comenzar revisando la comprensión que existe en el servicio de los conceptos de formación ciudadana y participación. Para ello, se sugiere organizar una reunión entre los equipos involucrados en el tema, por ejemplo, las subdirecciones de Vinculación y Participación Territorial y de Apoyo Técnico Pedagógico, en la que puedan examinar qué se entiende por ciudadanía y participación de los estamentos, recopilar información sobre acciones realizadas para su promoción y analizar la situación actual de los distintos establecimientos y comunas del territorio en este sentido. Pueden apoyar la reflexión contrastando las prácticas de las comunidades educativas con el modelo de niveles de participación infantil propuesto por Hart (1993 en Pineda 2019)⁸ (ver Figura 2) y utilizar como insumo la “Guía de orientaciones para liderar procesos participativos en el contexto escolar” del Mineduc (2018), distinguiendo los espacios educativos donde hay procesos reales de participación y aquellos que requieren desarrollarlos.

En este sentido, es fundamental que la mirada de la participación transite desde un enfoque adultocéntrico hacia uno centrado en los derechos de la infancia y el ejercicio de la ciudadanía responsable, para lograr la producción de una estrategia que apunte hacia niveles de participación más allá de lo informativo.

Figura 2. Escalera de niveles de participación (Hart, 1993; en Pineda, 2017).



8 Pineda, C. (2019). La participación de los niños en las ciudades. Ciudades amigas de la infancia. Revista de Ciências Humanas, 17(1), 200-222.

Preguntas orientadoras.

Para la reflexión interna:

- ¿Cuál es el nivel de participación que predomina en los establecimientos de nuestro territorio?
- ¿En qué nos aporta la participación de distintos estamentos a la gestión del SLEP?
- ¿Por qué es importante promover la participación de las y los estudiantes?
- ¿Qué ventajas y riesgos supone incorporar la participación estudiantil en nuestra gestión?
- Desde nuestras perspectivas, ¿qué distingue una participación valiosa de una que no lo es?
- ¿En qué temas creemos que es necesaria la participación y en cuáles no?

2. Diseñar e implementar una estrategia para mejorar la formación ciudadana y ampliar la participación estudiantil en el territorio.

Considerando las conclusiones obtenidas en el proceso de análisis previo, se invita a la Dirección Ejecutiva y las subdirecciones del SLEP a conformar un equipo de trabajo encargado de diseñar, pilotear e implementar una estrategia para involucrar a las y los estudiantes de todos los establecimientos con la línea estratégica del servicio declarada en su PEL, referida a promover el desarrollo de aprendizajes que contemplen la formación ciudadana, tomando en cuenta las propias perspectivas y necesidades del alumnado. Para dar coherencia a la propuesta, es importante incluir en algunos o todos los momentos del proceso de definición de la estrategia a representantes del estamento estudiantil. En este sentido, pueden realizar una incorporación gradual, por ejemplo, en una primera etapa de pilotaje incluir a quienes cursan educación media.

De acuerdo a lo descrito, se sugiere que el SLEP construya y socialice lineamientos para que los equipos directivos fomenten la ciudadanía y la participación estudiantil. Dichos lineamientos deben clarificar el o los niveles de participación que pretenden alcanzar, por ejemplo, privilegiando las acciones de carácter consultivo (grupos focales, encuestas, reuniones públicas y cabildos), propositivo (talleres, buzones de sugerencias, indagación apreciativa y comisiones temáticas) y resolutorio (elecciones, votaciones, asambleas y jurados). Los temas que pueden abordar en estas distintas instancias pueden incluir el aporte estudiantil al diseño de experiencias de aprendizaje innovadoras, pertinentes y conectadas

con sus intereses, como también explorar propuestas de ejercicio de la ciudadanía en relación con la realidad de sus contextos. Cabe destacar que las metodologías que se utilicen debieran favorecer el desarrollo de habilidades de orden superior y competencias para la participación y la formación ciudadana.

Al mismo tiempo, en su rol de entidad sostenedora, el SLEP debe responsabilizarse del monitoreo y seguimiento del proceso de formación ciudadana y participación en los establecimientos, a través de instrumentos como encuestas o grupos focales aplicados al estudiantado, y de proveer de recursos (tiempos y espacios, entre otros) para el adecuado avance de la estrategia.

Preguntas orientadoras:

Para la reflexión interna:

- ¿Qué tan eficaces son las acciones que desarrollamos actualmente para promover la formación ciudadana del estudiantado?
- ¿A qué niveles de participación queremos apuntar con las estrategias que propondremos?
- ¿Qué capacidades, habilidades y conocimientos debemos desarrollar en las y los estudiantes para favorecer su ejercicio de la ciudadanía y participación a nivel de servicio?

Para la implementación de la estrategia:

- ¿Mediante qué mecanismos podemos asegurar que los lineamientos propuestos se desarrollen cabalmente en los distintos establecimientos, considerando sus particularidades?
- ¿En qué medida las estrategias permiten que las decisiones tomadas representen a todos los y las estudiantes de las tres comunas, considerando su diversidad?
- ¿Con qué medios de verificación contamos para realizar el seguimiento y evaluación de la efectividad de la estrategia?

Herramientas y material de consulta

Mineduc. (2018). Guía de orientaciones para liderar procesos participativos en el contexto escolar. Santiago: Ministerio de Educación. Disponible en: https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/18439/Guia_Orientaciones_finales.pdf

Del Río-Naveillan, X. (2019). Infancia y derecho a la participación en el contexto educacional chileno. Revista Saberes Educativos, (3), 78–95. Disponible en: <https://sabereseducativos.uchile.cl/index.php/RSED/article/view/53790/63089>

Pineda, C. (2019). La participación de los niños en las ciudades. Ciudades amigas de la infancia. Revista de Ciências Humanas, 17(1), 200-222. Disponible en: https://www.researchgate.net/profile/Carmen-Pineda-Nebot/publication/323316748_La_participacion_de_los_ninos_en_las_ciudades_Ciudades_amigas_de_la_infancia/links/5a8d6fabaca2729ad7e80ed7/La-participacion-de-los-ninos-en-las-ciudades-Ciudades-amigas-de-la-infancia.pdf



Dimensión: **Gestión de recursos**

Fortalecimiento de la gestión de personas con foco en la retención de profesionales idóneos.

Dado que se observan dificultades asociadas a la falta de una política de personas que retenga a funcionarias y funcionarios calificados, además de la renuncia de jefaturas y profesionales del nivel intermedio, se recomienda diseñar articuladamente estrategias que permitan al servicio enfrentar las consecuencias de la alta rotación de personal. Esto bajo la premisa de que el autocuidado y bienestar de los equipos son factores clave para fortalecer la motivación y compromiso institucional y pueden aumentar las posibilidades del Servicio para retener al personal calificado.

1. Diseñar e implementar estrategias para retener al personal idóneo.

En primer lugar, constituir un equipo de representantes de las distintas subdirecciones, que trabaje colaborativamente en el diseño de un plan institucional que considere acciones como la identificación, desarrollo y retención de funcionarios y directivos calificados, además de distinguir a quienes requieran apoyos específicos para lograr buenos desempeños.

En este contexto, se sugiere:

- Diseñar colaborativamente estrategias de desarrollo profesional ajustadas a las necesidades individuales y colectivas, a partir de la evaluación de desempeño que realiza actualmente el servicio.
- Diseñar colaborativamente estrategias de reconocimiento al desempeño adecuado y destacado, que no necesariamente consistan en compensaciones económicas, pero que promuevan la adherencia al servicio.
- Definir una estrategia para orientar e involucrar a los distintos equipos en la gestión de personas, planificando instancias para abordar colaborativamente los nudos críticos de esta área.

Preguntas orientadoras:

Para ser trabajadas a nivel de directivos del nivel intermedio:

- Quiénes deberían ser parte del equipo de trabajo de esta propuesta?
- ¿Qué tiempos se destinarán para que este equipo trabaje en el diseño de la propuesta?
- ¿Qué tipo de participación se espera de las jefaturas y funcionarios en este proceso?

Una vez definido el equipo y los tiempos para su trabajo, se espera que en una primera instancia reflexionen en torno a las siguientes preguntas:

- ¿El servicio cuenta con estrategias para destacar el buen desempeño? ¿Qué acciones más allá de los estímulos económicos es posible implementar para visibilizar los desempeños destacados?
- ¿Qué apoyos se ofrecerán a funcionarias y funcionarios con un desempeño laboral descendido para promover su compromiso institucional?
- ¿Qué acciones se pueden diseñar para trabajar colaborativamente con los equipos para mantener su motivación y alto desempeño resguardando su bienestar?

2. Definir instancias de intercambio y camaradería entre el personal del SLEP, para promover el autocuidado y bienestar de los equipos.

Se sugiere que el equipo conformado por representantes de las subdirecciones lidere la coordinación de actividades que favorezcan el autocuidado y bienestar de los equipos. Para lograr esto, en primer lugar se les invita a reflexionar de manera colaborativa sobre las instancias, estrategias y acciones que permiten el encuentro entre funcionarias y funcionarios de las distintas subdirecciones, identificando su frecuencia, características y utilidad en la promoción de una cultura de confianza relacional.

En un segundo momento, a partir de la información considerada anteriormente, se recomienda diseñar un plan que defina las actividades mensuales, semestrales y anuales que puedan ser más efectivas para favorecer el bienestar laboral, tales como jornadas de autocuidado, actividades de relajación, celebraciones y actividades de reconocimiento de hitos institucionales y desempeños individuales y colectivos. Asimismo, podrían robustecer este plan incluyendo aspectos relacionados con la conciliación de la vida laboral, familiar y personal. Por último, para apoyar su desarrollo, se sugiere establecer alianzas estratégicas con instituciones externas, focalizadas en el desarrollo de actividades de autocuidado y salud laboral.

Preguntas orientadoras:

- ¿Qué instancias existen para convocar a la mayoría de las y los funcionarios, que tengan foco en el autocuidado y el bienestar?
- ¿Qué instancias de camaradería se han realizado entre las distintas subdirecciones?
- ¿Cuál es la percepción de las y los distintos funcionarios respecto de las instancias de camaradería a nivel de servicio?
- ¿Cómo es posible mejorar o aumentar estas instancias y estrategias?
- ¿Quiénes se responsabilizarán de diseñar e implementar el plan de autocuidado y bienestar?
- ¿Qué apoyos o recursos son necesarios para implementarlo?
- ¿Con qué redes de colaboración se podría contar para implementar actividades de autocuidado y salud laboral?
- ¿Qué acciones se pueden realizar desde el servicio para promover la conciliación de la vida laboral, familiar y personal.

Monitorear y evaluar participativamente la incidencia de las acciones implementadas en el apoyo a la gestión de personas y la retención de profesionales idóneos.

Se sugiere que el mismo equipo defina instancias y medios para monitorear las distintas iniciativas planificadas en esta área, por ejemplo, aquellas asociadas al desarrollo profesional y al reconocimiento del desempeño, las actividades de autocuidado y las acciones o planes orientados que el personal se desarrolle adecuadamente en el trabajo (espacio público), en su rol familiar (espacio doméstico) y en su vida personal (espacio privado). Para concretar esto, podrían aplicar encuestas de opinión, grupos focales o entrevistas grupales trimestralmente.

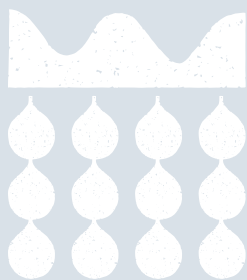
Paralelamente, se recomienda definir quién o quiénes realizarán la sistematización de la información levantada, de modo que les permita tomar decisiones con respecto a la continuidad o no de ciertas acciones, su ajuste o la incorporación de actividades o líneas de trabajo que favorezcan, por una parte, el cuidado y bienestar del personal y, por otra, la retención de personal en las distintas áreas del servicio.

Herramientas y material de consulta

Servicio Civil. Banco de Buenas Prácticas Laborales. Disponible en: <https://www.serviciocivil.cl/gestion-y-desarrollo-de-personas/banco-de-buenas-practicas-laborales/>

Servicio Civil. (2018). Gestión de Talento en el Sector Público: Aproximaciones iniciales. Disponible en: <https://drive.google.com/file/d/1UBL5QX7zHpuw3ixn44hcjYDaue2fYMRG/view?usp=sharing>

Servicio Nacional de la Mujer y la Equidad de Género “Gestión de igualdad de género y conciliación de la vida laboral, familiar y personal”. Disponible en: https://www.sernameg.gob.cl/?page_id=32792. Inscripción de curso <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSftrNMD5-qfExw4zzjVjvIQdFBD4JsHobw101oaAt-Z-4iE-A/viewform>



Informe de Visita Integral de Evaluación y Orientación al SLEP

Gabriela Mistral



twitter.com/agenciaeduca

facebook.com/Agenciaeducacion

instagram.com/agenciaeducacion

agenciaeducacion.cl