



INFORME COSTA ARAUCANÍA

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

Septiembre 2021

El presente documento corresponde al Informe de Visita Integral de Evaluación y Orientación al Servicio Local de Educación Pública Costa Araucanía. 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 COSTA ARAUCANÍA

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

Informe Costa Araucanía
Visita Integral de Evaluación y Orientación a SLEP
Agencia de Calidad de la Educación
contacto@agenciaeducacion.cl
600 600 2626, opción 7
Morandé 360, piso 9
Santiago de Chile
2021

Índice

Presentación	4
Resumen ejecutivo	7
Capítulo 1:	
Resultados de la Evaluación	21
I. Dimensión: Liderazgo y visión estratégica territorial	22
II. Dimensión: Apoyos a la gestión pedagógica	30
III. Dimensión: Formación ciudadana, convivencia y participación	40
IV. Dimensión: Gestión de recursos	47
Capítulo 2:	
Recomendaciones	54

Presentación

La Ley 20 529¹ define que la Agencia de Calidad de la Educación tiene como función evaluar y orientar el sistema educativo, de modo que propenda al mejoramiento de la calidad y la equidad de la educación. Para cumplir con su objetivo se ha desarrollado un sistema que articula diversos dispositivos, entre ellos, las Visitas de Evaluación y Orientación a los establecimientos educacionales y sus sostenedores.

En este marco, la Ley 21 040² que crea el Sistema de Educación Pública estipula que la Agencia debe asumir la responsabilidad de realizar una evaluación integral de la gestión de los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP), que incluya recomendaciones indicativas para el mejoramiento de su gestión, con especial atención a los objetivos y prioridades establecidas en el Plan Estratégico Local que debe elaborar cada Servicio (art. 82 N.º 4)

-
- 1 Ley 20 529 Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su Fiscalización. 11 de agosto de 2011. En Diario Oficial de la República de Chile el 27 de agosto de 2011. <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1028635>
 - 2 Ley 21 040 Crea el Sistema de Educación Pública. 16 de noviembre de 2017. En Diario Oficial de la República de Chile el 24 de noviembre de 2017. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1111237>

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

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

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

Dimensiones evaluadas

Liderazgo y visión estratégica territorial

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

(12 Indicadores)

Apoyos a la gestión pedagógica

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

(13 Indicadores)

Formación ciudadana, convivencia y participación

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

(11 Indicadores)

Gestión de recursos

- Gestión de Personas
- Gestión de Recursos financieros y educativos

(13 Indicadores)

Resumen ejecutivo

El presente informe da cuenta de la evaluación de los principales procesos de la gestión del SLEP Costa Araucanía, destacando los que se encuentran con un mayor nivel de desarrollo y otros aspectos menos fortalecidos, para los cuales se establecen recomendaciones para su mejora. Es importante considerar en la trayectoria del Servicio que es uno de los primeros cuatro SLEP que inician su funcionamiento, lo que no ha estado exento de complejidades debido a la envergadura de los cambios propuestos por la Ley de Nueva Educación Pública y por dificultades transversales en la instalación de estos Servicios.

En este contexto, entre los procesos de gestión con mayor nivel de desarrollo se identifica la construcción participativa del Plan Estratégico Local (PEL), en cuya elaboración fueron incluidos distintos funcionarios del Servicio y las comunidades educativas. Además, se destaca positivamente la definición de procedimientos para el monitoreo de los instrumentos de gestión territorial y la elaboración de planes de trabajo de las distintas subdirecciones y departamentos del Servicio, lo que posibilita avanzar en el cumplimiento de sus propósitos estratégicos.

En relación al apoyo técnico pedagógico, el SLEP ha definido orientaciones y acciones para la mejora educativa instalando un modelo de acompañamiento para sus establecimientos, en donde diversos actores destacan la estrategia de trabajo en red, la que permite una comunicación fluida y el intercambio de prácticas en diversas áreas educativas entre los actores del territorio. Adicionalmente, el Servicio ha definido una propuesta pedagógica territorial que es reconocida por las comunidades escolares, la que se focaliza en el aprendizaje profundo y en la implementación de metodologías activas, desarrollando además iniciativas de formación continua pertinentes con dicha propuesta, lo que se constituye en un primer paso para fortalecer las prácticas pedagógicas al interior de sus establecimientos.

Junto a lo anterior, el SLEP desarrolla acciones para atender las características de sus estudiantes con foco en la enseñanza intercultural en contexto mapuche, gestionando convenios para ampliar la cobertura del programa intercultural al nivel inicial y fomentando el trabajo en red de

profesores mentores y educadores tradicionales, de modo de otorgar pertinencia territorial a la propuesta pedagógica.

Respecto de la gestión de recursos, el SLEP ha logrado otorgar condiciones de soporte para el funcionamiento de los establecimientos, dando cumplimiento a las obligaciones contractuales y previsionales con sus funcionarios. De igual manera, ha avanzado en el diagnóstico e implementación de proyectos de conservación, mantención y mejoramiento de la infraestructura de los establecimientos, los cuales han sido priorizados tanto de acuerdo a su factibilidad de ejecución como a la asignación de recursos dispuestos por el Estado.

Entre los ámbitos menos desarrollados en la gestión interna del Servicio se advierten débiles procesos de comunicación institucional y dificultades para definir perfiles de cargos y procedimientos compartidos entre las distintas subdirecciones y áreas del SLEP, elementos que se constituyen en un obstáculo importante para el desarrollo de una gestión articulada.

A su vez, en el ámbito de la gestión pedagógica se evidencia que si bien la Unidad de Apoyo Técnico-Pedagógico (UATP) ha reorganizado su organigrama para potenciar las labores de apoyo a los establecimientos, la baja cantidad de funcionarios para la asesoría territorial, sumado a la realización de variadas tareas administrativas, han obstaculizado el trabajo de apoyo técnico-pedagógico, impactando negativamente en la cantidad de establecimientos asesorados, la frecuencia en que se realizan las instancias de acompañamiento y el desarrollo de iniciativas para asesorar el área formativa y de participación en los establecimientos del territorio.

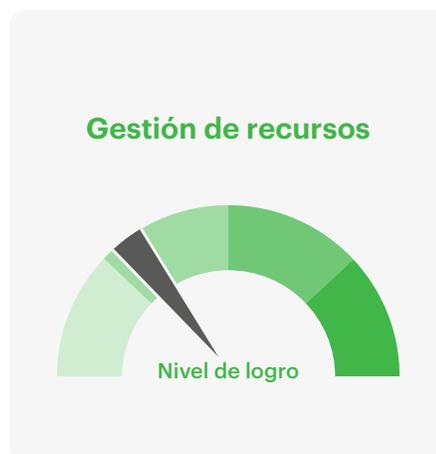
De manera similar, se advierten escasas estrategias para resguardar los procesos de aprendizaje y trayectorias educativas, observándose el desarrollo incipiente de procesos de monitoreo y seguimiento del aprendizaje, tanto a nivel territorial como al interior de los establecimientos, así como el bajo desarrollo de estrategias para prevenir el ausentismo e identificar el riesgo de deserción.

Finalmente, todos los actores coinciden en señalar que el Servicio presenta dificultades para gestionar adecuadamente la adquisición de recursos educativos, lo que se atribuye a las complejidades propias de la administración pública, pero también a la falta de capacitación del personal y la baja claridad respecto de los procedimientos para la solicitud

y entrega de estos recursos al interior del Servicio y con las comunidades educativas. Lo descrito es percibido como un obstaculizador para la implementación de la propuesta curricular, dado que directivos y docentes refieren que invierten tiempo en autogestionar estos recursos, y/o en responder y reiterar solicitudes al SLEP.

Nivel de desarrollo de las dimensiones evaluadas

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



Referencia metodológica

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

Entre las técnicas utilizadas para el levantamiento de la información primaria se consideran encuestas, entrevistas, talleres y reuniones con diversos actores del territorio, mientras que en la información secundaria se incluye el análisis de los instrumentos de gestión del Servicio, los indicadores de eficiencia interna y los resultados educativos de los establecimientos educacionales³ dependientes del SLEP. Toda esta información es analizada, de modo de definir los resultados más significativos en relación a los objetivos estratégicos del Servicio y así elaborar recomendaciones indicativas para su gestión.

En este contexto, el presente informe refiere a la visita realizada al **Servicio Local de Educación Pública Costa Araucanía** en agosto de 2021. Finalmente, cabe destacar que dado el contexto sanitario⁴, las actividades se implementan de manera remota con reuniones, talleres y entrevistas virtuales y la aplicación de encuestas y cuestionarios en línea.

3 Los términos “establecimientos educacionales”, “establecimiento” o “escuela” aluden a todos aquellos donde se imparte educación pública parvularia, básica, media, especial, de adultos y en situación hospitalaria, en contexto de encierro o de ruralidad.

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

Tabla N.º 1. Instrumentos aplicados y participantes

Técnica aplicada	Estamento	Participantes por estamento		
		N.º	Total enviado	% del total enviado
Encuestas y cuestionarios Total	Funcionarios/as SLEP	92	130	71%
	Comité Directivo	5	6	83%
	Consejo Local	5	12	42%
	Total Directivos/as EE	65	116	56%
	Directores/as	30		
	Jefe/a UTP	9		
	Profesor/a encargado	24		
	Otro	1		
	Total Docentes, educadoras y asistentes de la educación	193	*	*5
	Docentes	145		
	Educadoras de Párvulos	15		
	Asistentes de la educación	33		
			N.º	Participantes
	Entrevistas	Jefaturas del SLEP	4	
Encargados/as de área-departamento		6		
Representantes Comité Directivo		1		
Representantes Consejo Local		1		
Otros profesionales		2		
		N.º	Participantes	
Reuniones	Inicial	1		10
	Final	1		8

*5 En el caso de la encuesta a docentes, educadoras de párvulos y asistentes de la educación, inicialmente se hizo un envío de aproximadamente 2.000 encuestas de acuerdo a las bases de datos compartidas por el SLEP, pero debido a dificultades con las direcciones electrónicas, se compartió el link de la encuesta para ser respondida libremente.

Técnica aplicada	Estamento	Participantes por estamento		
Talleres	Funcionarios	2		11
	Redes	4		64
Análisis de documentos	Plan Estratégico Local 2020-2025 Informe cuenta pública participativa SLEPCA Gestión-2020 Plan Anual 2021 Orientaciones gestión educativa, pedagógica y curricular en contexto de emergencia sanitaria Plan de acompañamiento 2021 SLEPCA Plan Global SATP 2021 Plan monitoreo aprendizajes 2021 Propuesta plan de estudio ajustado 2021 Plan desarrollo sistema de monitoreo Plan monitoreo PME Plan anual de Formación y desarrollo profesional Plan de desarrollo de competencias para los estamentos del programa 02 del SLEP Planificación anual programa EICM Planificación programa convivencia escolar 2021 Propuesta planificación anual programa extraescolar 2021 Planificación 2021 inclusión Planificación 2021 unidad de apoyo al desarrollo integral de los estudiantes Plan unidad fortalecimiento al liderazgo pedagógico Planificación 2021 área mejora continua Plan de trabajo con directores 2021 SLEPCA Plan de trabajo redes docentes CGE Plan de trabajo red equipos directivos CGE Plan de acompañamiento a encargados de convivencia escolar Propuesta plan estudio ajustado 2021 Presentación consejo local resultados educativos Actas comité directivo SLEPCA Canal Youtube SLEPCA			

Contexto

El Servicio Local de Educación Pública Costa Araucanía se ubica en la Región de la Araucanía y comprende la zona costera de la Provincia de Cautín, a 30km de la capital regional, e incluye las comunas de Carahue, Nueva Imperial, Saavedra, Teodoro Schmidt y Toltén. Se estima que la población en este territorio alcanzaría alrededor de los 94.260 habitantes, de un total regional de 957.224, equivalente a un 9,8%. Respecto de la distribución de la población, un 49,92% habita en áreas urbanas y 50,01% en zonas rurales. Una de las características del territorio es su diversidad cultural, ya que el 47% de la población se declara perteneciente al pueblo Mapuche y se identifican dos espacios territoriales: los Lafkenches (gente de la Costa) y los Wenteché (del valle central y ribera del río Cautín).⁶

Cabe señalar que la zona Costa Araucanía fue declarada zona de rezago bajo el Decreto 1490 del 19 de octubre de 2016, debido a la persistencia de bajos resultados en distintos indicadores, relacionados principalmente a pobreza y aislamiento. A continuación, se presentan algunos indicadores multidimensionales del territorio⁷:

- La ruralidad supera el 40% en todas las comunas del territorio. Además, existe un alto número de localidades aisladas en condiciones físico-estructurales desventajosas y de difícil acceso a salud, educación, bienes y servicios.
- A nivel regional, las comunas de la Costa Araucanía están dentro del 30% de las comunas más pobres (y la región de la Araucanía, dentro de las más pobres a nivel nacional). La tasa de pobreza extrema triplica a la nacional (7,5% versus 2,3%, respectivamente).
- La tasa de analfabetismo promedio es de 11,8%, siendo más alto en las comunas de Carahue y Puerto Saavedra (13,2% y 12,7% de la población), mientras que la tasa de escolaridad promedio en el territorio es de 7,5 años.

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

7 Datos extraídos de Plan Estratégico Local y Cuenta Pública 2020.

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

En este contexto, el Informe de Evaluación Intermedia de la implementación de la Ley 21 040⁸ identifica una serie de nudos críticos para la conformación de estos primeros Servicios, asociados por ejemplo, a los plazos acotados para su instalación; baja claridad respecto a los roles que corresponden a cada uno de los actores del sistema y las formas de articulación entre las instituciones; inadecuada gestión por parte de algunos municipios a la hora de realizar los traspasos de bienes inmuebles, recursos financieros y personal, y falta de conocimiento respecto al funcionamiento y reglas que implica un servicio público, especialmente en lo relacionado con la gestión administrativa y financiera, lo que implicó la necesidad de dar prioridad a estos temas, quedando en un segundo plano la atención a los procesos de gestión pedagógica de los establecimientos educacionales.

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

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

Organización del SLEP

El actual Director Ejecutivo del Servicio fue elegido por Alta Dirección Pública, asumiendo su cargo en mayo de 2019, mientras que la subdirección de Apoyo Técnico-Pedagógico asume en septiembre del mismo año y las subdirecciones Administración y Finanzas y Planificación y Control en julio de 2020. Además de estas unidades, el SLEP cuenta con un Gabinete conformado por un área de Comunicaciones y Estudios e Información, un Departamento Jurídico, un Departamento de Participación y Vinculación conformado por Participación Ciudadana y Atención a la comunidad, y un Departamento de Auditoría.

Asimismo, en su organigrama se identifican tres subdirecciones. La primera de ellas, de Apoyo Técnico-Pedagógico, se encuentra organizada en la Unidad de Apoyo a la Gestión Administrativa, y está a cargo de tareas asociadas a secretaría, al Sistema de Información General de Estudiantes (SIGE), Sistema de Admisión Escolar (SAE) y otras áreas afines. Asimismo, incluye el Área de Mejora Continua que incorpora el acompañamiento escolar a través de la creación de dos unidades: Unidad de Fortalecimiento al Liderazgo Escolar donde se concentran los programas de educación inicial, acompañamiento a equipos directivos y/o encargados de escuela, y transición educativa y la Unidad de Apoyo al Desarrollo Integral del Estudiante de la cual se desprenden los programas de convivencia escolar, inclusión educativa, enseñanza intercultural en contexto mapuche, extraescolar y la subunidad de programas de apoyo social como becas, programas de salud escolar y alimentación, entre otros.⁹

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

9 Informe Cuenta Pública SLEP Costa Araucanía Gestión 2020.

Finalmente, la subdirección de Administración y Finanzas tiene la función de administrar los recursos humanos, materiales y financieros del Servicio Local, como también de apoyar a los equipos directivos en la gestión de dichos recursos, especialmente en la preparación de los informes solicitados por la Superintendencia de Educación. Para dichos efectos, debe desarrollar los procesos de gestión y administración financiera del Servicio, contribuyendo así a la consecución de los objetivos estratégicos propuestos. A su vez, debe dirigir de manera eficaz y eficiente la gestión del capital humano, administrando su ciclo de vida laboral, velando por su desarrollo y desempeño y promoviendo acciones que propicien una cultura y calidad de vida de todos los funcionarios y funcionarias.

Respecto a los órganos de gobernanza, el Comité Directivo Local inició su funcionamiento en noviembre de 2018, mientras que el Consejo Local de Educación Pública se constituyó en 2020.

Plan Estratégico Local 2020-2025

La elaboración de este documento de gestión consideró la conformación de un comité integrado por profesionales de las distintas unidades del Servicio, Directores y Directoras coordinadores de las redes comunales de mejora y directivos que representan a los distintos niveles y modalidades de enseñanza de los establecimientos del territorio. Es así como para la definición de los objetivos y prioridades de la Educación Pública en el territorio utilizaron la metodología árbol de problemas, sumado a sesiones de trabajo con las redes de mejora, con los funcionarios del nivel central, equipos directivos y presentaciones al Comité Directivo y Consejo Local.

En esta línea, el SLEP Costa Araucanía declara como misión institucional *“ser una organización que forma parte de la institucionalidad de la Educación Pública de Chile, que tiene por objetivo asegurar una educación integral de calidad, que fomente prácticas pedagógicas inclusivas, con énfasis en el desarrollo de competencias sociorelacionales, a través de la implementación de un modelo pedagógico con sello en lo intercultural, que proporciona igualdad valórica y de oportunidades a niñas, niños, jóvenes y adultos del territorio, motivando la participación y el compromiso ético de todos los actores que intervienen en el proceso educativo”*, mientras que su visión es *“ser un referente educativo local, regional y nacional,*

valorado por la comunidad del territorio Costa Araucanía, donde niñas, niños y jóvenes y adultos desarrollan competencias de acuerdo a los desafíos y necesidades del entorno sociocultural, centrado en un modelo pedagógico integral que respeta la diversidad, la identidad cultural y el cuidado del medio ambiente” .

A su vez, el Plan Estratégico Local contempla la formulación de los siguientes seis Objetivos Estratégicos:

1. Mejorar los niveles de aprendizaje de los/as estudiantes del territorio, a través del diseño prácticas efectivas y participativas de aprendizaje que promuevan un desarrollo integral, enfocadas en las habilidades para el siglo XXI.
2. Fortalecer las capacidades de liderazgo de los equipos directivos, docentes y funcionarios/as con foco en lo técnico-pedagógico.
3. Promover la interculturalidad, el respeto humano y la cultura democrática, a través del programa de convivencia escolar y los mecanismos de participación de la comunidad educativa.
4. Gestionar eficientemente los recursos en los ámbitos administrativos y técnico-pedagógicos, a través de la planificación, control y rendición de cuentas de la gestión financiera.
5. Consolidar un equipo de trabajo comprometido con la educación pública, idóneo en cuanto a capacidades y experiencia.
6. Asegurar espacios y condiciones físicas favorables para que las experiencias de aprendizaje sean innovadoras y pertinentes, a través de la planificación y ejecución de proyectos y adquisición de mobiliario, equipamiento y servicios necesarios para ello.

Por su parte, los sellos que se plantean para el territorio son: educación integral con énfasis en la innovación de prácticas pedagógicas y liderazgo; diversidad e interculturalidad; cultura sustentable: respeto y cuidado del medio ambiente, y desarrollo de habilidades para el siglo XXI (colaboración, comunicación, capacidad crítica, confianza, carácter y creatividad).

Establecimientos Educativos

El SLEP Costa Araucanía está conformado por un total de 91 establecimientos educativos, distribuidos en las cinco comunas que conforman el territorio. Entre ellos, se incluyen 4 complejos educativos, ubicados en las comunas de Carahue, Saavedra y Teodoro Schmidt, además de 2 liceos en esta última y 3 Liceos Bicentenario en las comunas de Nueva Imperial, Carahue y Toltén. A ello se suman 13 escuelas que imparten desde educación parvularia a 8° básico con curso único, en las comunas de Toltén (5), Carahue (4), Nueva Imperial (2), Teodoro Schmidt (1) y Saavedra (1). Asimismo, se incluyen otras 14 escuelas básicas con cursos combinados, localizadas en sectores rurales de cuatro de las cinco comunas que conforman el territorio Costa Araucanía, además de 36 escuelas básicas rurales con curso único que imparten desde 1° a 6° básico, que se encuentran distribuidas en las cinco comunas. Por último, se consideran 2 escuelas especiales en Carahue (1) y Nueva Imperial (1), más 1 Escuela Cárcel que atiende a personas en situación de privación de libertad, ubicada en la comuna de Nueva Imperial, además de 16 jardines infantiles y salas cunas distribuidos en las cinco comunas del territorio.

En 2019, los SLEP a nivel nacional concentraban el 3% de la matrícula total de estudiantes, frente a un 34% municipal, 53% particular subvencionada y un 9% particular pagada. Por su parte, en el territorio propio del Servicio su matrícula alcanza al 45,3%, destacando que la matrícula se concentra en el área urbana ya que los establecimientos rurales se caracterizan por su baja matrícula.

De acuerdo a información de la Cuenta Pública del SLEP, en 2020 su matrícula total ascendía a 9391 estudiantes, concentrándose principalmente en los complejos educativos y liceos (49%), y luego en las escuelas de educación básica con el 44%. Por su parte, la educación parvularia y primera infancia registraba un 6%, mientras que la educación especial y escuela carcelaria el 1%. Respecto a las características de su matrícula, se advierte que el Índice de Vulnerabilidad Escolar (IVE) en escuelas básicas urbanas es de 95,68% y en escuelas básicas rurales de 98,68%, mientras que en establecimientos de enseñanza media urbanos es de 96,68% y en media rural es del 100%. Asimismo, se observan altas tasas de población mapuche, especialmente, en las comunas de Puerto

Saavedra (78%), Carahue (61%) e Imperial (55%), siendo más bajas en Teodoro Schmidt (41%) y Toltén (31%).

Por su parte, en cuanto a los resultados educativos, solo 27 establecimientos del SLEP cuentan con Categoría de Desempeño en 2019¹⁰, de los cuales 19 imparten educación básica y 8 educación media. Es así como de las unidades educativas que imparten educación básica, 1 establecimiento se encuentra en la Categoría de Desempeño Alto, 4 establecimientos en Medio-Bajo y 14 en categoría Medio, en tanto, en educación media 2 establecimientos se ubican en categoría Insuficiente, 3 en Medio Bajo y 3 en categoría Medio.

10 No cuentan con Categoría de Desempeño escuelas pequeñas, con menos de 30 estudiantes en las últimas tres mediciones que puedan ser utilizadas para su cálculo.



Capítulo 1:

Resultados de la Evaluación

I. Dimensión: Liderazgo y visión estratégica territorial

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

Nivel de desarrollo de las subdimensiones evaluadas

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

Visión estratégica y planificación



.....

Estructura organizacional y comunicación



Gestión de la mejora educativa



Visión estratégica y planificación

El SLEP implementa un proceso participativo para la construcción de los instrumentos de gestión territorial. En específico, para la elaboración de los instrumentos de gestión territorial como el Plan Estratégico Local (PEL) y el Plan Anual Local (PAL), el SLEP diseñó una estrategia para promover la participación, mediante la formación de mesas de trabajo con representantes de las distintas subdirecciones y áreas en conjunto con los directores y directoras de escuelas, liceos y jardines infantiles, para elaborar los objetivos estratégicos donde se recoge la visión territorial, intereses y propuestas que emergen desde estos equipos. De igual modo, los objetivos fueron revisados y sancionados en una conferencia de directores durante el 2020. En este sentido, la consulta a los directivos por la visión territorial y sus intereses es reafirmado por un 85% de los directivos encuestados, quienes están de acuerdo en que la visión estratégica del SLEP fue construida participativamente con los distintos estamentos de las comunidades educativas.

Asimismo, en su etapa final, el PEL y PAL son presentados al Comité Directivo local para su revisión, análisis y visado definitivo. Cabe mencionar que todos los actores educativos del servicio reconocen la importancia que presenta la construcción participativa de los documentos de gestión estratégica, lo que puede constituirse en un modelo para el desarrollo de una cultura de trabajo colaborativo. Respecto a esta valoración, un 85% de los directivos encuestados señala estar de acuerdo en que la visión estratégica del SLEP fue construida participativamente con los distintos estamentos de las comunidades educativas.

Por su parte, los docentes y asistentes de la educación fueron consultados mediante grupos focales realizándose conversatorios para difundir la política estratégica a las comunidades educativas. No obstante, los actores educativos visualizan como una oportunidad de mejora el promover estrategias de difusión para estos instrumentos con apoderados y estudiantes de las distintas comunidades educativas.

Sumado a lo anterior, **el SLEP cuenta con procedimientos adecuados para el monitoreo de los instrumentos de gestión.** En efecto, implementa un trabajo estructurado para la asignación de las responsabilidades de monitoreo de los indicadores y acciones del PEL y el PAL de cada subdirección, la definición de plazos y la producción de información y datos derivados de estos procesos. En este sentido, se aprecia que en el Plan Anual se elabora un apartado con el estado de avance tanto de objetivos y metas de los Convenio de Gestión Educacional y las estrategias anuales implementadas en el año precedente.

Adicionalmente, se destaca el diseño de formatos comunes para la formulación de planes de gestión para las unidades, departamentos y profesionales responsables de la ejecución de estrategias, resguardando con ello la construcción alineada de estos procesos. De igual forma, se calendariza la entrega de reportes de seguimiento trimestral a las iniciativas y estrategias definidas en los planes de trabajo de las distintas áreas del SLEP, cada una de las cuales tiene una contraparte previamente asignada para su revisión, lo que permite un monitoreo de los procesos de implementación y generar evidencias y datos sobre estos.

Lo anterior es corroborado por los funcionarios encuestados, de los cuales el 72% señala estar de acuerdo o muy de acuerdo en que en el

SLEP continuamente se monitorea el trabajo de las distintas unidades y un 73% que levanta información de los establecimientos para la definición de sus planes de trabajo e implementación de acciones. Ello permite hacer seguimiento en el corto plazo al Plan Anual y a largo plazo al Plan Estratégico Local.

Por otra parte, al interior del Servicio se reconoce como un desafío la articulación constante de los distintos instrumentos de gestión (PEL, convenios de desempeño individual y colectivos), así como el monitoreo integrado de sus indicadores para visualizar de forma simple aquellos indicadores que podrían estar afectando procesos claves para el cumplimiento de los objetivos del Servicio, así como obstáculos, mejoras y oportunidades en la gestión educativa local.

Estructura Organizacional y Comunicación

El SLEP desarrolla débiles procesos de comunicación institucional que dificultan la organización y coordinación del trabajo. En ese sentido, el SLEP ha definido instancias de reunión entre las que se encuentran la reunión de trabajo semanal dirigida por el Director Ejecutivo con gabinete y las jefaturas de cada subdirección, así como reuniones al interior de cada subdirección en las que distintas áreas exponen su quehacer, necesidades y se definen acuerdos; sin embargo, se evidencia como un ámbito crítico la escasa articulación del trabajo entre las distintas subdirecciones y áreas del Servicio. De esta manera, las reuniones entre subdirecciones son ocasionales y tratan temas emergentes, primando el desconocimiento de la labor y rol que cada unidad cumple. Respecto a lo descrito, el 64% de los funcionarios señala estar de acuerdo con que las distintas áreas y jefaturas de las distintas subdirecciones del SLEP realizan un trabajo articulado que ordena y facilita el trabajo en el Servicio. A su vez, existe acuerdo entre los entrevistados que en estas reuniones emergentes se han definido protocolos que se traducen en resoluciones y procedimientos que finalmente no se llevan a cabo según lo acordado.

A lo descrito se suma como un obstaculizador la distancia física de las distintas subdirecciones, lo que ralentiza los procesos e iniciativas de trabajo coordinado y, como indican los actores consultados, dificulta la construcción de un sentido de pertenencia e identidad en torno a la polí-

tica pública representada por el SLEP, lo que se ha visto agudizado por la actual crisis sanitaria.

Por su parte, los actores consultados reconocen instancias de trabajo que convocan a todos los funcionarios del Servicio, no obstante, estas se acotan a temas puntuales como charlas en torno a la política pública y otros temas contingentes. Asimismo, se han desarrollado reuniones ampliadas con los funcionarios de las subdirecciones para que estos identifiquen espacios de mejora en sus respectivas subdirecciones, sin embargo, tal como las instancias anteriores, estas son episódicas y emergentes.

Como consecuencia de lo anterior, se advierte falta de cohesión y articulación entre las subdirecciones para trabajar de manera conjunta las líneas estratégicas del PEL y del PAL, mediante el desarrollo de instancias de trabajo colaborativo debido a la falta de un liderazgo que organice una agenda con temas comunes, planifique sesiones y asigne responsables. Al respecto, el 66% de los funcionarios encuestados señala estar de acuerdo con que en el SLEP las instancias de trabajo en equipo o colaborativo son efectivas y bien dirigidas, mientras que el 30% señala estar en desacuerdo o muy en desacuerdo.

En cuanto a la comunicación con los establecimientos, las comunidades educativas señalan que no se han establecido procedimientos claros para realizar solicitudes o consultas respecto de la gestión de los recursos educativos o de personal. Del mismo modo, debido a las dificultades de coordinación mencionadas, se reiteran solicitudes de información por parte de diferentes departamentos a los directores o profesores encargados, generando sobrecarga de trabajo administrativo a estos equipos. Todo lo descrito constituye un ámbito urgente de abordar para mejorar la comunicación entre las subdirecciones y del SLEP con los establecimientos buscando generar respuestas claras y expeditas.

Asimismo, **el SLEP ha establecido incipientes niveles de diálogo con los órganos de gobernanza**. Al respecto, se evidencia la necesidad de avanzar en una política de colaboración y trabajo permanente entre el Comité directivo, el Consejo Local y el SLEP. En este ámbito, se advierten disímiles percepciones entre los diversos actores respecto a la relación entre estos organismos, puesto que algunos actores educativos reconocen que, si bien durante el 2021 el Consejo Local y el Comité Directivo han

revisado y sugerido observaciones a la elaboración PEL, estas no fueron abordadas por el SLEP. Por el contrario, otros indican que la labor de los órganos de gobernanza se ha centrado en un rol de supervisor de los procesos del SLEP, abordando temas como rendición de cuentas a las diferentes subdirecciones, acción que no contribuye a la promoción del trabajo conjunto. De igual modo, algunos entrevistados indican que las instancias de trabajo implementadas entre estos órganos tendrían mayormente un carácter informativo, sin espacios para la participación activa de los actores presentes.

Asimismo, entre los factores que obstaculizan esta relación se advierten dificultades en el funcionamiento de los canales de comunicación entre el SLEP y estos organismos, por ejemplo, en lo referido a la lentitud con que se responde desde el Servicio a las consultas que desde el Comité y el Consejo se realizan. Junto a esto, existe desconocimiento por parte de apoderados y estudiantes sobre la labor y funciones de los órganos de gobernanza, por lo cual se decidió planificar conversatorios para difundir con estos estamentos las responsabilidades que competen a estos organismos.

Gestión para la mejora educativa

El Servicio desarrolla acciones para apoyar el liderazgo directivo con foco en la implementación de su propuesta pedagógica. Para esto, implementa en forma incipiente diversas acciones que favorecen las capacidades de liderazgo en los equipos directivos, entre las que destaca el plan de trabajo con directores para 2021, el desarrollo de redes de mejora, el plan de monitoreo del PME y la implementación de concursos por Alta Dirección Pública para la selección de los directores que se incorporan a los establecimientos del territorio.

Se destaca que el Plan de trabajo con directores define las acciones de apoyo para promover el modelo pedagógico del SLEP, donde se incluye el acompañamiento al PME y la actualización de los PEI en línea con los objetivos y acciones del PEL. Específicamente, las redes de mejoramiento buscan fortalecer las capacidades de liderazgo de los directores mediante la promoción de espacios de reflexión y el modelamiento de prácticas y experiencias educativas.

A su vez, el Servicio dispone de un plan de monitoreo del PME para los establecimientos que cuentan con asesoría directa y para la red de microcentros, mediante el cual los coordinadores territoriales priorizan una acción por establecimiento que impacte en la mejora de los resultados de aprendizaje, a través del monitoreo al proceso de planificación e implementación. En este contexto, el 77% de los directivos encuestados durante la visita considera que el SLEP apoya la elaboración de los instrumentos de gestión escolar, especialmente PME, entregando información útil para la definición de acciones.

Por otra parte, se han elaborado bases técnicas alineadas con los objetivos estratégicos del PEL para los concursos de nuevos directores, no obstante, la mayoría de estos convenios no están vinculados con estos objetivos, constituyéndose en un desafío para el Servicio el promover la definición de objetivos y metas para todos los equipos directivos del territorio y brindar apoyos específicos para su monitoreo y seguimiento.

El SLEP atiende las características de su territorio entregando una oferta educativa para las zonas rurales y fortaleciendo la educación técnico-profesional. Al respecto, se reconoce la gestión realizada por el SLEP para dar oportunidades educativas a los estudiantes de zonas rurales en sus propias comunidades y, a su vez, promover la transmisión de la cultura local en las escuelas de estos territorios. En este ámbito, debido a las dificultades observadas para gestionar clases a distancia asociadas a la falta de conectividad en el contexto de emergencia sanitaria, el Servicio ha gestionado recursos para mejorar el acceso a internet y ha implementado un convenio para capacitar en el uso de TIC, además de entregar *softwares* y recursos tecnológicos para estas escuelas. A su vez, diversos actores destacan el trabajo realizado por los profesores encargados y docentes de las escuelas rurales para dar continuidad al proceso educativo, quienes en su mayoría han mantenido el vínculo con sus estudiantes a través de visitas domiciliarias para entregar guías pedagógicas. En este sentido, desde el Servicio se reconoce como un desafío mejorar el acceso a internet y a recursos tecnológicos en estas escuelas, así como la implementación de acciones de desarrollo profesional para profesores encargados acorde a las características y contexto de este tipo de educación.

Por otro lado, en cuanto a la oferta educativa en educación técnico-profesional, el SLEP ha gestionado la adscripción al modelo de Liceos Bicentenarios de tres de los establecimientos que imparten la modalidad, promoviendo el desarrollo de prácticas de colaboración entre los liceos TP a través del trabajo en red, y ha iniciado el proceso de licitación para la contratación de un estudio que permita conocer la pertinencia de las especialidades con relación a las características socioeconómicas, culturales y laborales del territorio.

II. Dimensión: Apoyos a la gestión pedagógica

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

Nivel de desarrollo de las subdimensiones evaluadas

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

Implementación curricular



Acompañamiento pedagógico



Apoyo a las trayectorias educativas



Implementación curricular

El SLEP define orientaciones metodológicas y desarrolla iniciativas de formación continua pertinentes con su propuesta pedagógica. En ese sentido, para dar respuesta a las necesidades en contexto de pandemia, en 2020 el SLEP entregó orientaciones enfocadas en primera instancia en mantener el vínculo con los y las estudiantes, y luego en el desarrollo del proceso pedagógico a distancia. Para ello, y dada las características del territorio y las dificultades de conectividad especialmente de las escuelas rurales, se privilegió la entrega de material de trabajo impreso para los estudiantes con foco en el desarrollo de habilidades, aunque también, y de acuerdo a las posibilidades de cada establecimiento, se realizan clases online e intervenciones educativas a través de plataformas y redes sociales (clases sincrónicas, cápsulas educativas, organización de grupos de Whatsapp).

Posteriormente, con el propósito de generar una propuesta participativa el SLEP instaló una mesa de trabajo, que denominaron Mesa Covid, constituida por representantes de los distintos estamentos y de cada subdirección y unidad del Servicio, cuyo objetivo fue orientar la gestión educativa considerando aspectos del contexto territorial y pedagógico. De esta manera, se definieron orientaciones técnico-pedagógicas y medidas preventivas como protocolos para el uso de espacios escolares, transporte y aseo, entre otros. En efecto, para 2021 la Mesa Covid plantea abordar la propuesta ministerial de objetivos priorizados, organizando la implementación curricular en trimestres, que responden a tres etapas: una primera de diagnóstico y nivelación, una segunda de transición y una tercera etapa de consolidación de aprendizajes, focalizando en el desarrollo de Habilidades del Siglo XXI (creatividad, pensamiento crítico, comunicación, colaboración, carácter y ciudadanía).

En este contexto, se identifica como una fortaleza que **el SLEP promueve el diseño de metodologías de aprendizaje activas, propiciando la implementación de métodos como el Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP), la realización de proyectos interdisciplinarios o la metodología de resolución de problemas**, lo que es coherente con los objetivos e iniciativas definidas en su Plan Estratégico Local y su propuesta pedagógica basada en la promoción del aprendizaje profundo, y pertinente a la situación sanitaria y de educación a distancia. Igualmente, el Servicio ha implementado instancias de desarrollo profesional para todos los docentes abordando el método de ABP y evaluación formativa, así como una instancia de capacitación sobre aprendizaje profundo para directores y jefes de UTP, iniciativas que han sido valorada positivamente por estos estamentos.

En este sentido, se observa que la situación de emergencia sanitaria ha sido una oportunidad para que el Servicio refuerce los sentidos de su propuesta pedagógica, evidenciándose que directivos y profesores encargados plantean que dar continuidad al proceso educativo en este contexto ha implicado el desarrollo de capacidades como la colaboración, adaptación e innovación, además de una oportunidad para replantearse las prácticas pedagógicas y reflexionar sobre los propósitos y metodologías educativas. De igual manera, se plantea que la pandemia permitió una nueva forma de vincularse con los estudiantes y sobretodo con sus

familias, generando espacios para que estos participen más directamente con el proceso educativo.

No obstante, se identifican **débiles condiciones de soporte para implementar la propuesta pedagógica del SLEP**. De esta manera, al interior del Servicio se reconoce que la implementación de las orientaciones pedagógicas, principalmente respecto del ABP y el desarrollo de habilidades, no ha sido abordada efectivamente por todos sus establecimientos, puesto que requiere de cambios en la forma de diseñar la enseñanza y condiciones que favorezcan el trabajo colaborativo. En este sentido, algunos actores plantean que habría cierta resistencia a las innovaciones y apego a metodologías tradicionales, especialmente en escuelas rurales o con un bajo desarrollo de cultura de colaboración entre docentes.

Por su parte, diversos actores de las comunidades destacan como un obstaculizador para la gestión pedagógica, la baja provisión de recursos educativos e insumos, lo que implica concentrar esfuerzos en la autogestión de los mismos. Adicionalmente, se plantea que los establecimientos rurales pequeños cuentan con poco personal y tiempo para desarrollar instancias de colaboración, destacándose que los profesores encargados de estas escuelas refieren, con más frecuencia que otros consultados, que la situación sanitaria les ha implicado una sensación de agobio y sobrecarga laboral y que se suma a las múltiples tareas que deben realizar en su rol de responsables de todas las áreas de gestión de la escuela. De esta manera, aunque el SLEP ha implementado acciones para resolver algunas de las dificultades identificadas, como las redes de microcentro que posibilitan el intercambio de prácticas, la definición de un convenio con una universidad para capacitar en el uso de TIC y la entrega de *software* y recursos tecnológicos a estas escuelas, estas aún son insuficientes para resguardar las condiciones de soporte necesarias para todos sus establecimientos.

Sumado a lo anterior, existen **incipientes procesos de monitoreo y seguimiento del aprendizaje**. En efecto, desde el Servicio se plantea que monitorear los aprendizajes el 2020 fue una tarea difícil y que solo al final del año escolar lograron levantar algunos datos respecto de cuánto estaban aprendiendo los y las estudiantes. Cabe destacar que la Unidad de monitoreo y seguimiento del Servicio está compuesta por solo dos funcionarios, el encargado y un profesional, por lo que el levantamiento

de información desde las escuelas requiere de la articulación del trabajo de las distintas unidades de la UATP.

En este contexto, para este año se ha planificado el uso de dos herramientas que les permitan recoger información en los distintos niveles educativos. Así, para el primer ciclo de educación básica se contrató un servicio de evaluación de una universidad que permite medir el progreso del aprendizaje en las asignaturas de Lenguaje y Matemática y entrega orientaciones a los equipos directivos respecto del análisis de los resultados obtenidos, mientras que para segundo ciclo y educación media se considera la aplicación del Diagnóstico Integral de Aprendizajes (DIA). Si bien se ha logrado analizar una muestra de estos resultados identificándose tendencias y comparaciones en relación a los resultados Simce, en la implementación de estas iniciativas el Servicio reconoce dificultades para la aplicación de las pruebas de primer ciclo y para consolidar la información de la prueba DIA a nivel territorial, observándose que diversos actores presentan aprehensiones respecto de la validez de estos resultados o incluso su utilidad. Ello evidencia la necesidad de que el Servicio aborde con mayor profundidad los sentidos de estas prácticas incorporando a directivos y docentes en el desarrollo de una cultura de evaluación para el aprendizaje que permita el logro de una de sus líneas estratégicas referida a que los equipos de gestión toman decisiones a través del uso y el análisis de datos para mejorar los resultados de aprendizaje.

En relación a las prácticas de evaluación de los establecimientos, el SLEP ha orientado su ajuste a lo estipulado por el decreto 67, promoviendo la metodología de evaluación formativa y acordando en la Mesa Covid el resguardo de estrategias de retroalimentación para los estudiantes, tanto para la educación a distancia como para el retorno a la presencialidad. En este escenario, los resultados de las encuestas aplicadas durante la visita dan cuenta de que no existe consenso respecto de la valoración de estas orientaciones, observándose que si bien el 74% de los directivos manifiesta su acuerdo con que el SLEP asesora el desarrollo de prácticas de evaluación para el monitoreo constante del aprendizaje de los y las estudiantes, este porcentaje disminuye al 56% en el caso de la encuesta a docentes.

Acompañamiento pedagógico

El SLEP implementa un modelo de acompañamiento técnico que es valorado positivamente por los equipos directivos sobre todo respecto del trabajo en red. En este sentido, se desarrolla el modelo propuesto por la Dirección de Educación Pública (DEP) que tiene como objetivo desarrollar las capacidades para el fortalecimiento de prácticas docentes y directivas, mediante las estrategias de apoyo directo y trabajo en red, y se organiza en 5 fases¹¹ que van desde el involucramiento de profesional de apoyo territorial con el equipo directivo a la evaluación de las acciones de mejora que se planifican de manera conjunta.

Cabe destacar que para lograr una adecuada apropiación e implementación de este modelo se han realizado encuentros de capacitación con la DEP y se elaboran planes de trabajo que definen las actividades que se deben realizar en cada fase, así como sus plazos y medios de verificación. A su vez, diversos actores destacan que las sesiones de asesoría o trabajo en red son planificadas por los profesionales de la UATP, por lo que existe una adecuada preparación de lo que se va a trabajar con los equipos directivos o docentes. En este contexto, se observa que un 71% de los directivos encuestados está de acuerdo con que el SLEP implementa un modelo de acompañamiento pedagógico valorado por los equipos directivos y un 73% considera que los apoya y acompaña en el desarrollo de capacidades para la gestión curricular.

Específicamente para el trabajo en red, el Servicio ha organizado alrededor de 18 redes que funcionan en el territorio y que se organizan de acuerdo a las características de los establecimientos y el rol o función del actor convocado. Se implementan Redes de Mejoramiento Educativo, de Microcentros y Redes docentes. Al respecto, destaca que la estrategia de trabajo en red es altamente valorada por los distintos actores consultados, observándose que el 93% de los directivos encuestados está de acuerdo con que el SLEP desarrolla acciones para conformar y acompañar el trabajo en red entre directivos y el 96% considera que el Servicio acompaña las redes de docentes y profesionales de los establecimientos educativos.

11 Estas 5 fases son: Involucramiento, Diagnóstico, Planificación, Ejecución y Evaluación. Dirección de Educación Pública (2018) Bases para un Modelo de apoyo Técnico Pedagógico en Educación Pública.

De igual manera, los directores consultados destacan que el trabajo en estas instancias ha ido focalizándose paulatinamente en lo técnico y, aunque algunos plantean que hay redes que se autogestionan y cuestionan el desempeño del asesor específico, el 80% de los directivos reconoce que el SLEP organiza y dispone de tiempos para que los distintos actores puedan participar activamente de este trabajo.

En este sentido, se reconoce como una fortaleza que **el SLEP genere redes que incluyen los distintos niveles y modalidades educativas y que convocan a una gran cantidad de participantes**, lo que ha posibilitado la comunicación entre los actores y el intercambio de experiencias. Es así como directoras de jardines infantiles y salas cunas plantean que el trabajo en red les ha permitido una mejor comunicación entre ellas y un trabajo más coordinado entre las distintas comunas, mientras otros consultados destacan la creación de una red de inclusión, que visibiliza la temática y considera la participación de las escuelas especiales del territorio. De igual manera, se destaca la red de establecimientos que imparten formación técnico-profesional, ya que según los consultados permite el apoyo e intercambio entre pares.

En relación a la estrategia de apoyo directo, el SLEP prioriza el número de establecimientos que serán acompañados anualmente, considerando para esta priorización la cantidad de profesionales que pueden realizar esta labor, los resultados educativos de los estudiantes, la Categoría de Desempeño del establecimiento, la concentración de matrícula y las necesidades de los equipos.

Respecto de las temáticas abordadas en la asesoría, se destaca que la práctica priorizada por muchos equipos directivos es el acompañamiento a las prácticas docentes, lo que es coherente con la propuesta pedagógica del Servicio y su foco en el núcleo pedagógico y el desarrollo de habilidades. Al respecto, se observa que el 80% de los directores encuestados está de acuerdo con que el SLEP entrega asesoría sobre cómo difundir las prioridades de la gestión pedagógica y sobre cómo acordar con los profesores estrategias orientadas a fortalecer las prácticas docentes.

Si bien la estrategia de asesoría directa es valorada positivamente por quienes participan de ella, algunos directores plantean que no todos los asesores contarían con la calidad técnica suficiente para abordar esta

labor, por lo que sería necesario reforzar las capacidades profesionales de este equipo. Aun así, los directores plantean que todos los equipos directivos requieren de estas instancias independiente de la Categoría de Desempeño de su establecimiento o de la cantidad de su matrícula, por lo que se presenta como desafío para el Servicio lograr una mayor cobertura y desarrollar estrategias que le permitan una mayor organización y frecuencia para la implementación de apoyos a escuelas rurales pequeñas.

Por otro lado, se reconoce una **incipiente reorganización de la UATP para instalar procesos de mejora**. En este contexto, algunos actores entrevistados destacan que la implementación del apoyo técnico del Servicio Local ha sido un proceso complejo por la cantidad y ubicación geográfica de los establecimientos administrados, lo que demanda un gran despliegue territorial, así como por la cantidad de funcionarios y las capacidades humanas instaladas en el SLEP. En este sentido, en 2020 se incorpora al área de mejora continua un profesional responsable de gestionar el liderazgo intermedio y en 2021 se reorganiza la Subdirección de Apoyo Técnico Pedagógico, creando una unidad de apoyo a la gestión administrativa y reestructurando el área de mejora continua, a través de la creación de dos unidades, de fortalecimiento al liderazgo escolar, que se responsabiliza del acompañamiento técnico, y de apoyo al desarrollo integral del estudiante, que reúne los programas específicos que desarrolla el Servicio en beneficio del estudiantado.

La reorganización de la UATP ha propiciado identificar a los profesionales más idóneos para asumir las labores de apoyo técnico, redistribuyendo las funciones para dar cobertura a los distintos tipos de establecimientos y redes. Con este mismo fin se han establecido acuerdos con el Departamento Provincial de Educación (Deprov) para mantener instancias de apoyo a los establecimientos, y se trabaja colaborativamente con la DEP para otorgar asesorías al nivel de educación parvularia, además de mantenerse los apoyos de una fundación para un grupo de escuelas rurales. Aun así, se considera que la asesoría técnica a los establecimientos se ve obstaculizada por la cantidad limitada de profesionales que realizan estas labores, así como por la multiplicidad de tareas que asumen en un contexto institucional, que como se planteó en la Dimensión de Liderazgo, presenta una baja articulación entre las distintas subdirecciones y áreas del SLEP.

Desde el SLEP se reconoce como un obstáculo para la focalización del trabajo técnico la necesidad de abordar aspectos administrativos de la gestión escolar, lo que se complejiza en aquellos niveles o establecimiento que cuentan con solo un asesor, como es el caso de los jardines y salas cunas o escuelas rurales. Al respecto, algunos consultados refieren que la ausencia de procedimientos compartidos con las otras áreas del SLEP para gestionar y dar respuesta a las solicitudes de los establecimientos impactaría negativamente en el tiempo que disponen para el trabajo técnico.

En este contexto, se reconoce como un desafío para el Servicio Costa Araucanía el fortalecimiento del equipo de asesores que realiza las labores de apoyo directo y del trabajo en red, aumentando la cantidad de profesionales que se dedican a esta labor, o delimitando sus responsabilidades para focalizarlos aún más en lo técnico, lo que le permitiría aumentar los establecimientos con asesoría directa o aumentar el tiempo disponible para el trabajo en red. Por otra parte, se reconoce como un aspecto a mejorar la definición más específica de las responsabilidades y tareas de las jefaturas y encargados, especialmente del área de mejora continua, para entregar apoyos más específicos a los profesionales que conducen las redes e instancias de asesoría directa.

Apoyos a las trayectorias educativas

Se implementan **escasas estrategias para prevenir el ausentismo e identificar el riesgo de deserción estudiantil**. Al respecto, según los datos presentados en su PEL, el Servicio ha detectado que la tasa de inasistencia reiterada (del 86% a 90%) y grave (85% o menos) es del 52% del total de la matrícula, lo cual corresponde a 21 establecimientos y a más de 4663 alumnos del territorio, por lo que una de sus metas es aumentar o mantener el porcentaje de asistencia promedio.

En esta línea, se implementa el Programa de Apoyo Social, a cargo de la Unidad de apoyo al desarrollo integral de los estudiantes, que cuenta con iniciativas para apoyar y prevenir factores asociados a deserción estudiantil, como la creación de convenios con organismos de apoyo psicosocial, la elaboración de bases de datos tanto de convenios como de encargados de programas en los establecimientos, la coordinación con JUNAEB para

la entrega oportuna de beneficios, así como la entrega de orientación a las unidades educativas sobre programas como Chile Crece Contigo para brindar apoyos a necesidades específicas del estudiantado.

No obstante, se advierte que las iniciativas para promover y resguardar las trayectorias educativas son insuficientes, ya que no logran atender a las características del contexto en que se insertan los y las estudiantes y más aún en el actual contexto de pandemia. En sentido, algunos entrevistados reconocen que el SLEP no cuenta con planes de acción específicos y que el trabajo realizado en esta área se ha limitado al monitoreo de la asistencia del estudiantado, lo que en el contexto actual se ha visto dificultado por la situación sanitaria y el bajo uso en algunos establecimientos de la herramienta de gestión de contacto de la plataforma SIGE.

Asimismo, algunos funcionarios advierten que existen estudiantes que no han participado de las actividades académicas, ya que están desarrollando labores informales de trabajo con sus padres, sobretodo en cursos pertenecientes al segundo ciclo básico y educación media. A su vez, se indica que algunos establecimientos han tomado medidas como la flexibilización curricular o el desarrollo de proyectos integrados para evaluar a los estudiantes y mantenerlos en el sistema educativo. No obstante, estas acciones no responden a iniciativas asesoradas desde el SLEP para todos sus establecimientos. Lo anterior es refrendado en las encuestas realizadas durante la visita, observándose que solo un 53% de directivos y 49% de docentes y asistentes considera que el Servicio les entrega recursos humanos y materiales o analiza información para la identificación y atención oportuna de estudiantes que presentan alto ausentismo, bajo rendimiento u otros riesgos de deserción.

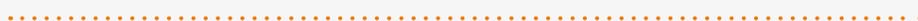
III. Dimensión: Formación ciudadana, convivencia y participación

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

Nivel de desarrollo de las subdimensiones evaluadas

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

Gestión de la convivencia



Formación Ciudadana



Participación



Gestión de la Convivencia

El SLEP define estrategias para atender a las características de sus estudiantes con foco en la interculturalidad. En este ámbito, la creación de la Unidad de apoyo integral a los estudiantes, que reúne los programas de convivencia escolar, inclusión educativa, enseñanza intercultural en contexto mapuche, extraescolar y apoyo social, tuvo por objetivo organizar de mejor manera el trabajo respecto de la formación y apoyo de los estudiantes y ha posibilitado la colaboración entre los responsables de los distintos programas que implementa el SLEP. Además, se evidencia que cada programa tiene un plan de trabajo que está articulado con los documentos estratégicos y es coherente con los objetivos y sellos del SLEP.

En este sentido, diversos actores destacan que el Servicio dispone de apoyos para abordar la Educación Intercultural en contexto mapuche desarrollando trabajo en redes comunales, con la participación de educadores tradicionales y profesores mentores, y gestiones y convenios con diversas instituciones para ampliar la cobertura del Programa Intercultural

Bilingüe y así incluir al nivel inicial. Además, se destacan las potencialidades que tiene para el Servicio fortalecer la implementación del Sector Lengua Indígena, desde una perspectiva integradora y articulada con las otras asignaturas. lo que favorece el desarrollo de aprendizajes pertinentes al contexto territorial, la identidad cultural de los estudiantes y la relación con las comunidades.

Adicionalmente, se han realizado jornadas territoriales para fortalecer estrategias de inclusión educativa a docentes y asistentes de la educación, y se han gestionado convenios con diversas instituciones para desarrollar acciones formativas y de desarrollo profesional respecto de la atención a la diversidad y también para obtener recursos que permitan la adquisición de implementos tecnológicos o educativos para estudiantes en situación de discapacidad.

En otro ámbito, se identifican **incipientes acciones para apoyar la gestión de la convivencia escolar de los establecimientos educativos**. Al respecto, cabe señalar que el Servicio se ha propuesto como Objetivo Estratégico la promoción de una sana convivencia escolar y un clima basado en relaciones de confianza y cultura democrática de inclusión y participación en el territorio, para lo cual apoya la gestión de la convivencia escolar a través de la asesoría y acompañamiento directo a escuelas, jardines infantiles y liceos, como también por medio del apoyo a las redes comunales de convivencia escolar y una red para escuelas rurales.

En esta línea, se ha focalizado en el apoyo para la elaboración y actualización de protocolos y procedimientos en las diversas áreas de la convivencia escolar como aquellas mandatadas por la normativa ministerial, y la organización de actividades extraescolares, las que, si bien están dirigidas desde el SLEP, facilitan la instalación de los procesos internos de convivencia escolar en los establecimientos.

A modo de ejemplo, se destacan las actividades implementadas durante el 2020 como el Primer Festival de la Voz Escolar vía *streaming*, la Celebración del Wiñol Tripantü en un ciclo de conversatorios online con educadores ancestrales, el programa *streaming* “Los Sueños se Cumplen”, espacio de conversación con ex alumnos de la educación pública de Costa Araucanía y el programa *streaming* “Esperando el Eclipse”, entre otras iniciativas, las cuales gozan de una positiva valoración por parte de

las comunidades educativas.

No obstante lo anterior, se advierte que el desarrollo de esta área en el SLEP presenta aún importantes desafíos que atender en el corto plazo y que dificultan la realización de iniciativas de convivencia escolar en las escuelas. Al respecto, el área de Convivencia Escolar del Servicio cuenta con una baja dotación funcionaria para atender las necesidades de todos los establecimientos del territorio, lo que se suma a una fuerte carga laboral relacionada a temáticas administrativas como la atención a requerimientos de la Superintendencia de Educación o de Contraloría, lo que según algunos entrevistados obstaculizan la realización de las actividades planificadas y pueden ser resueltas por otros departamentos.

Además, se evidencia la necesidad de otorgar mayor profundidad a los apoyos sobre temáticas como la contención socioemocional y formación valórica con foco en la práctica docente y en la definición del rol de equipos de convivencia y directivos para implementar iniciativas en esta área. Cabe señalar que, si bien en este contexto el Servicio ha detectado dichas falencias, las iniciativas diseñadas para subsanarlas no han podido ser realizadas debido a dificultades en la articulación de gestiones administrativas como, por ejemplo, la licitación para acciones establecidas en el Plan de Desarrollo Integral de los estudiantes.

Por otra parte, para la atención de las múltiples necesidades de los establecimientos, profesores encargados y equipos de convivencia requieren de mayor cercanía y orientación técnica por parte del Servicio. Esto es especialmente relevante para enfrentar temáticas como el uso y derivación a redes de protección de derechos, así como protocolos, estrategias e instancias de capacitación frente a situaciones de vulneración o necesidad de apoyo psicosocial.

Formación Ciudadana

En este ámbito, se identifica un **débil apoyo para la promoción de la formación ciudadana al interior de los establecimientos**. En efecto, existe consenso entre los diversos estamentos de las escuelas y funcionarios del Servicio que en el área de la Formación Ciudadana no se han generado iniciativas suficientes para favorecer el desarrollo de competencias y valores democráticos en los y las estudiantes.

En este sentido, algunos profesionales del SLEP concuerdan en que no existe una línea de trabajo concreta en esta área, sino que solo algunas acciones específicas que son de responsabilidad de los profesionales del departamento de Convivencia escolar, el cual cuenta con dos profesionales para atender las necesidades propias de su área. De esta forma, las iniciativas para promover la Formación Ciudadana en el territorio de forma sistemática y acorde a las necesidades de los establecimientos se torna un ámbito poco atendido por el SLEP.

Lo anterior se ve reflejado además en el bajo porcentaje de acuerdo entre los funcionarios de los establecimientos, ya que solo un 41% de los directivos y el 48% de los docentes encuestados reconocen que el SLEP los asesora en la definición de objetivos de formación ciudadana de los estudiantes y un porcentaje inferior señala que el Servicio dispone de recursos para la implementación de iniciativas para el desarrollo de esta área en las escuelas (39% directivos y 38% de docentes). Incluso, se advierte que 1 de cada 5 directores indica desconocer la existencia de tales recursos.

Así también, se advierte que el PAL 2021 y planes de gestión específicos carecen de acciones dirigidas a favorecer concretamente esta área en cada una de las escuelas. A esto se suma que no existe acuerdo respecto de que unidad o profesionales específicos del Servicio se debiesen responsabilizar del área de Formación Ciudadana. De esta manera, la baja cantidad de personal y la baja claridad respecto de las responsabilidades y roles en esta área se presentan como un importante obstaculizador para la definición de iniciativas que promuevan desde el SLEP el desarrollo de las habilidades y actitudes relacionadas al ejercicio de la vida democrática del estudiantado con un sello local y territorial.

Participación

Asimismo, existe una **incipiente conformación y oportunidades de participación para los órganos de representación de las comunidades educativas**. En coherencia con la línea estratégica de promoción de espacios democráticos e iniciativas para asegurar la participación progresiva de las comunidades educativas a través de sus Consejos escolares, el SLEP ha logrado conformar estos organismos en la mayoría de los establecimien-

tos de su territorio mediante la participación activa de funcionarios del Servicio, quienes acompañan los procesos liderados por cada director o profesor encargado.

De esta manera, un número importante de funcionarios y funcionarias se han desplegado en el territorio para desempeñar un rol de representación y nexo del Servicio con las comunidades de los distintos niveles educativos, y favorecer los procesos de toma de decisiones al interior de estas. Cabe destacar que según los datos de la Cuenta Pública 2020, la conformación de los Consejos Escolares y de Educación Parvularia alcanza al 98% de los establecimientos del Servicio y que en el contexto de pandemia su funcionamiento no se ha visto afectado, puesto que se adaptaron las reuniones a modalidad remota.

En este mismo documento se mencionan como hitos relevantes del 2020 la realización virtual del primer encuentro de Consejos Escolares y de Educación Parvularia, el cual tuvo como objetivo conocer la opinión de las comunidades educativas respecto al trabajo realizado por el SLEP y proyectar iniciativas de mejora para el siguiente año. Asimismo, la Mesa Covid, en la cual participan diversos representantes de todos los estamentos de las comunidades educativas, se reúne con el propósito de realizar un diagnóstico de la situación de los establecimientos en contexto de pandemia y definir lineamientos técnicos pertinentes al contexto de las escuelas y jardines infantiles.

No obstante, se visualiza como un ámbito menos desarrollado por el SLEP la orientación de iniciativas que permitan fortalecer la participación de estudiantes, padres, madres y apoderados, en aquellos establecimientos que presentan baja matrícula como, por ejemplo, aquellos con cursos combinados, los que representan un amplio número de establecimientos en el territorio (50 de un total de 91).

Sumado a lo anterior, se advierte una escasa disposición de recursos para las unidades educativas que les permitan generar actividades que favorezcan la creación de instancias de encuentro entre los diferentes actores de las comunidades educativas. En este sentido, menos del 55% de los docentes encuestados considera que el SLEP promueve la participación de los estudiantes en el territorio, y que entrega recursos y condiciones para que los órganos de representación escolar puedan realizar

instancias de participación en cuestiones de su interés. Esta percepción es compartida por directivos tanto de jardines infantiles, como de escuelas y liceos. De igual modo, algunos entrevistados manifiestan que el SLEP no ha implementado iniciativas que permitan empoderar a los representantes electos de la comunidad educativa para ejercer adecuadamente su rol.

Situación similar se advierte, a juicio de algunos entrevistados, respecto a la participación del Comité Directivo Local en la gestión del Servicio, ya que las recomendaciones emanadas por esta entidad no serían consideradas por el SLEP, además, las instancias de reunión se limitarían a la entrega de información, sin abrir espacios a la discusión, colaboración o escucha mutua.

Por último, en el ámbito de la participación, tanto funcionarios del Servicio como el Comité Directivo reconocen como un importante desafío lograr la integración de las comunidades mapuches en un órgano que oriente y brinde identidad y riqueza cultural tanto al interior del Servicio como en los jardines, escuelas y liceos del territorio. Para ello se ha avanzado en el diseño de una encuesta para levantar información respecto de la relación y participación que tienen las autoridades ancestrales en los establecimientos y con ello, generar información para definir posteriormente el rol que podrían tener Machis, Loncos y/o educadores ancestrales en los Consejos Escolares.

IV. Dimensión: Gestión de recursos

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

Nivel de desarrollo de las subdimensiones evaluadas

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

Gestión de Personas



.....

Gestión de Recursos



Gestión de Personas

El SLEP realiza una adecuada gestión para dar respuesta a los compromisos contractuales con sus funcionarios. Se advierte que pese a las diversas dificultades derivadas del proceso de instalación de la nueva educación pública, el Servicio Local ha logrado regularizar el pago de remuneraciones de su personal, observándose que la mayoría de los directivos (94%) y docentes y asistentes de la educación encuestados (80%) considera que el SLEP cumple oportunamente con el pago de sueldos, cotizaciones previsionales y otras asignaciones a todo el personal de su establecimiento, lo que da cuenta de que el Servicio ha realizado gestiones suficientes para responder a los compromisos contractuales con sus alrededor de 2000 funcionarios. Lo anterior genera las condiciones básicas no solo para atraer y retener al personal competente, sino que también sienta las bases para un trato justo, que se concreta en el pago oportuno de remuneraciones y cotizaciones sociales.

Asimismo, **el SLEP gestiona el desarrollo profesional y técnico de los funcionarios del Servicio.** De esta manera, el Servicio cuenta con una política de formación continua, cuya implementación está a cargo de la Unidad de Desarrollo de Personas, para todos los funcionarios del nivel central, la cual se elabora a partir de un levantamiento de necesidades realizado por las jefaturas en función de sus líneas de trabajo, sumado a la propuesta de los propios equipos. Es así como a partir de las necesidades detectadas los funcionarios han tenido la posibilidad de participar en capacitaciones externas realizadas por CPEIP o por la Contraloría, y se han autogestionado jornadas de inducción a la política educativa y capacitaciones respecto de temas como estatuto docente y administrativo.

Conjuntamente, la UATP ha desarrollado una línea formativa para sus funcionarios, la que se encuentra en el Plan Anual de Capacitación (PAC), y que dispone de recursos asociados para su ejecución. Este plan contempla capacitaciones relacionadas con la propuesta pedagógica del Servicio, destacándose la realización de un taller por parte de una universidad en la metodología activa para el aprendizaje profundo y también la participación de algunos funcionarios en diplomados de liderazgo intermedio. Al respecto, se destaca positivamente que los ATP estén constantemente capacitándose, como un mecanismo para mejorar su gestión como líderes intermedios, pero también para lograr ser reconocidos como interlocutores válidos por parte de los equipos directivos de los establecimientos educacionales.

Sumado a lo anterior, el Servicio cuenta con un plan territorial de desarrollo profesional elaborado por un comité conformado por los directores coordinadores de las redes de mejora de cada comuna, los coordinadores de microcentro, más otros directores y directoras de los distintos niveles educativos. Este plan considera tres líneas de trabajo, la primera con directivos, donde han abordado la formulación de los PME y la articulación con los instrumentos de gestión territorial y escolar (PEL, PAL y PEI). Una segunda línea, en función de la contingencia sanitaria que incluye acciones para la contención socioemocional de directores y sus equipos, sumado al manejo de plataformas e instrumentos digitales y la propuesta pedagógica del SLEP. La tercera línea, está orientada al trabajo con docentes con foco en el desarrollo de metodologías de enseñanza aprendizaje activas, instancia de capacitación que contó con la participación de un alto número de docentes. Al respecto, el 81% de los directivos indica estar de acuerdo con que el SLEP gestiona en conjunto con el equipo directivo la identificación de las necesidades de formación y realización oportuna de acciones de desarrollo profesional del personal del establecimiento.

Asimismo, el Servicio se ha planteado como desafío seguir avanzando en el desarrollo profesional de los asistentes de la educación, quienes han participado en conversatorios, donde se ha intencionado el levantamiento de necesidades respecto del desempeño de su rol en función de la Nueva Educación Pública.

Por último, **el SLEP ha presentado dificultades para definir los perfiles de cargos e implementar procesos de evaluación y retroalimentación**

del personal. En efecto, desde su instalación el Servicio Local de Educación Pública Costa Araucanía ha experimentado diversos obstáculos para mejorar la eficiencia interna y lograr establecer responsabilidades y funciones claras para los funcionarios que se desempeñan en las distintas unidades y áreas. Lo anterior está relacionado tanto con factores del proceso de instalación de la nueva institucionalidad, como con temas de organización interna que han repercutido en una gestión poco articulada de las distintas áreas por parte del SLEP.

En línea con lo anterior, solo el 46% de los funcionarios encuestados de la subdirección de planificación y control, el 63% de apoyo técnico pedagógico y el 69% de administración y finanzas, está de acuerdo con que la organización del Servicio y la forma en que se comunican las tareas y funciones permite tener claridad respecto de lo que se debe realizar en cada área. En efecto, diversos actores reconocen escasa claridad y oportunidad en la entrega de información respecto de las funciones que son propias de cada unidad y cargo, así como respecto de los procedimientos para una gestión articulada entre las distintas áreas.

Distintos actores advierten dificultades en la dotación del personal del Servicio, planteando que existen unidades cuya cantidad de funcionarios no permite asumir todas las responsabilidades y funciones, o en donde no existen las capacidades profesionales y técnicas suficientes para dar respuesta a estas responsabilidades. Adicionalmente, indican limitaciones para la contratación o incorporación de nuevos funcionarios, lo que ha implicado la necesidad de que algunos de ellos asuman subrogancias o tareas adicionales. Todo lo anterior, podría incidir negativamente en el logro de los objetivos específicos de cada una de las unidades, además de afectar el bienestar laboral dada la sensación de sobrecarga laboral de algunos funcionarios.

Por otra parte, si bien se reconoce que en 2020 se contrató una consultora para que realizara una definición de perfiles de cargo, roles y funciones, hasta la fecha de la visita los resultados de esta consultoría no se habían socializado. A partir de ello, los consultados refieren que algunas jefaturas han trabajado internamente con sus equipos para organizar el trabajo, asignando roles y funciones según las metas que deben cumplir, no obstante, esto no sería una acción articulada entre las distintas áreas, por lo que durante la visita se evidencia que existen procedimientos que

no han sido acordados o que en su implementación difieren dependiendo del área que es consultada.

Situación similar se evidencia respecto de los procesos de evaluación y retroalimentación del desempeño laboral, advirtiéndose que, si bien los procedimientos se ajustan a lo establecido en la administración pública, existen discrepancias en la implementación de los mismos, lo que genera distintos niveles de valoración entre los funcionarios respecto de la utilidad de esta evaluación como una instancia formativa tendiente a la mejora continua.

En este contexto, se plantea como un desafío la necesidad de organizar de mejor manera el trabajo de las subdirecciones y departamentos del Servicio, estableciendo criterios de eficiencia para definir la distribución de personal en cada una de sus áreas, socializar la definición de los perfiles de cargos y las responsabilidades asociadas a cada unidad o área y cómo estas se deben coordinar para propiciar una gestión institucional articulada. De igual manera, se advierte como una oportunidad de mejora unificar los criterios entre las distintas jefaturas y subdirecciones para implementar procesos de evaluación equitativos entre las distintas áreas y que favorezcan la mejora continua del desempeño laboral, además de incentivar la capacidad de autoevaluación de los funcionarios frente a su propio desempeño y el de su unidad.

Gestión de Recursos

El SLEP realiza una débil gestión en la adquisición de los recursos educativos. En ese sentido, se reconoce que el SLEP se enfrenta a restricciones presupuestarias y recursos limitados para atender las múltiples necesidades de sus establecimientos educacionales, asociado a temas estructurales, como la rigidez que implica la administración presupuestaria en la gestión pública, que coarta las posibilidades de atender situaciones emergentes y aumenta el tiempo en que los recursos son recibidos por los establecimientos educacionales, sumado a las dificultades de financiamiento de establecimientos con baja matrícula, como es el caso de establecimientos de zonas rurales.

No obstante, se advierten obstaculizadores respecto de la gestión realizada por el propio Servicio, asociados a factores como la baja dotación

en las distintas unidades a cargo de los procesos, pero también a la falta de claridad en los perfiles de los profesionales que ven estos temas y las dificultades en los canales de comunicación. En este sentido, se observa que la débil gestión de recursos impacta negativamente en la percepción de las condiciones o apoyos brindados desde el SLEP para desarrollar iniciativas que atienden a aspectos fundamentales de la Ley de Nueva Educación Pública.

Respecto a lo anterior, aunque existe un procedimiento para las solicitudes de compra, falta consenso respecto del flujograma entre las distintas unidades para concretar dicho proceso. En este contexto, diversos consultados advierten que las solicitudes no serían del todo gestionadas, que en ocasiones serían mal procesadas, que no se reporta a los establecimientos cuando sus solicitudes no son aprobadas y que existe una baja diligencia para buscar alternativas que permitan proveer de los recursos educativos e insumos a los establecimientos de forma oportuna. Asimismo, algunos actores plantean la presencia de distintos formatos para procedimientos similares, lo que generaría confusión en los establecimientos. En suma, lo anterior ha generado la percepción en los distintos actores de que el SLEP está llegando tarde a dar solución a las necesidades de las comunidades educativas.

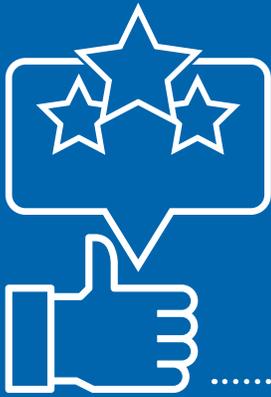
En concordancia, se advierte que solo el 46% de los directivos y el 39% de docentes y asistentes de la educación encuestados considera que el SLEP realiza una gestión oportuna de los recursos educativos y tecnológicos necesarios para que los establecimientos continúen desarrollando su labor educativa y que en la actual emergencia sanitaria ha gestionado apoyos oportunos para identificar y resolver las necesidades de los estudiantes para acceder a medios tecnológicos, conexión a internet y material impreso. Frente a lo anterior, se plantea como un desafío la necesidad de generar un proceso que sea más expedito, conocido por todos los actores y que permita avanzar en la solución de los nudos críticos detectados.

Por último, **el SLEP ha avanzado en proyectos de conservación, mantenimiento y mejoramiento de la infraestructura de los establecimientos.** Al respecto, el SLEP ha realizado un proceso de diagnóstico de las necesidades de ampliación o mejoramiento de la infraestructura de todos los establecimientos educacionales de su territorio, a través de un proceso

que incluyó la visita presencial a las distintas unidades educativas. Como resultado de dicha evaluación, se identificó que solo un porcentaje menor de los establecimientos se encontraba en óptimas condiciones y que el resto presentaba diversas dificultades con distinto nivel de deterioro o requerimientos de mejora en su infraestructura. En este contexto, se destaca que una vez identificadas las necesidades se realizaron contrataciones para la elaboración de proyectos, y se gestionaron convenios con la DEP y otras reparticiones públicas que apoyaron estos procesos.

Del mismo modo, y considerando los procedimientos y requerimientos de la administración pública para gestionar grandes proyectos de inversión, el Servicio decidió priorizar a aquellos proyectos que pudieran ejecutarse con mayor rapidez. En esta línea ha avanzado en proyectos de conservación, sumando a la licitación de servicios que le permiten hacer mantenimiento y reparación de sus establecimientos.

Cabe destacar que los consultados reconocen que, si bien han existido algunas dificultades en dar respuestas oportunas a los establecimientos educacionales, han logrado resolver la mayoría de los proyectos vigentes. Asimismo, destacan que se encuentran levantando proyectos para las escuelas que por baja matrícula habían quedado rezagadas, sumando a los proyectos para jardines infantiles que requieren mejorar su infraestructura para obtener el Reconocimiento Oficial. En este sentido, integrantes de las comunidades educativas reconocen la gestión de mejoras en la infraestructura de algunos establecimientos o la mantención de espacios educativos. Lo anterior sienta las bases para avanzar en la mejora de las condiciones físicas necesarias para garantizar la continuidad de los procesos educativos en los distintos establecimientos del territorio.



Capítulo 2: Recomendaciones

Fortalecer la comunicación y gestión articulada del SLEP



A partir de las dificultades descritas respecto a la baja articulación entre subdirecciones, unidades y áreas, es fundamental para el SLEP avanzar en una estrategia de trabajo colaborativo que asegure la definición de canales de comunicación y procedimientos que organicen el trabajo al interior del Servicio y permitan responder a las necesidades de sus establecimientos educacionales, lo que a mediano plazo permitirá mejorar la percepción respecto de la gestión del Servicio en todas sus áreas. En este contexto se propone implementar la metodología de trabajo en red para organizar las reuniones e instancias de trabajo al interior del Servicio.

1. Reflexionar sobre una propuesta de trabajo en red al interior del Servicio para mejorar la articulación y comunicación interna y con los establecimientos de su dependencia.

Se sugiere convocar a subdirectores y jefaturas de las distintas áreas, incluyendo gabinete, área jurídica y unidad de participación y vinculación territorial, entre otros, para reflexionar en torno a una propuesta de trabajo en red entre las subdirecciones y departamentos con miras a establecer una política de colaboración y articulación permanente en el Servicio.

En estas instancias de reflexión, se recomienda identificar fortalezas, debilidades, facilitadores y obstaculizadores para la comunicación interna, la organización del trabajo y la gestión articulada, así como para la comunicación con los establecimientos. Para ello, se proponen algunas preguntas para guiar esta reflexión.

Preguntas orientadoras:

- Actualmente, ¿qué foco tienen las reuniones entre las jefaturas del Servicio?, ¿compartir información, compartir prácticas, cooperar y definir el trabajo conjunto?
- ¿Cómo fortalecemos la confianza para reconocer las dificultades a nivel institucional y solicitar apoyo cuando es pertinente?
- ¿Qué fortalezas y facilitadores identificamos en la comunicación entre las jefaturas?, ¿y entre los demás funcionarios del Servicio?
- ¿Qué aspecto debe ser fortalecido entre las jefaturas?, ¿cuáles son los obstáculos para una comunicación más efectiva entre los funcionarios?, ¿qué podemos hacer para superar estos obstáculos?
- ¿Qué procedimientos comunes hemos definido para la atención de las necesidades de los establecimientos?, ¿estos procedimientos son conocidos por todos los funcionarios del SLEP?, ¿qué tan conocidos son por los equipos directivos y docentes de los establecimientos?
- ¿Cómo las dificultades internas afectan la comunicación con los establecimientos?, ¿cómo afectan la gestión articulada de solicitudes o requerimientos?
- Considerando todo lo anterior, ¿cuán cerca/lejos estamos de gestionar de manera articulada nuestra institución?

2. Elaborar un plan de trabajo que promueva la comunicación y articulación entre subdirecciones y áreas

En este punto, se sugiere diseñar un plan de trabajo que establezca un propósito común y objetivos específicos para las sesiones de trabajo, considerando que el trabajo en red puede responder a distintos propósitos, por ejemplo, informar (sobre los procesos o acciones implementadas o el resultado de ellas), colaborar (compartir prácticas y aprendizajes) y cooperar (definir objetivos compartidos y proyectos conjuntos). En este sentido, se recomienda que este plan avance desde compartir información de lo que las subdirec-

ciones y áreas realizan, para luego intercambiar los aprendizajes de las iniciativas y acciones que gestiona cada área y avanzar a definir proyectos conjuntos que permitan asumir desafíos institucionales. De igual manera, se propone aplicar los aprendizajes de la experiencia con las redes territoriales para organizar el trabajo en red al interior del Servicio, y considerar una modalidad de reuniones tanto remota como presencial, dada la distancia de las dependencias de subdirecciones y áreas.

Preguntas orientadoras:

- ¿Cuáles son los propósitos u objetivos que guiarán el trabajo en red entre las subdirecciones y jefaturas de departamento?
- ¿Cuáles son los temas urgentes de tratar?, ¿qué temas se abordarán en el corto y mediano plazo?
- ¿Cuál será la calendarización de las instancias de trabajo en red?
- ¿Quiénes serán los responsables de convocar y organizar estas instancias?, ¿quiénes participarán en estas reuniones?, ¿quiénes llevarán registro de los temas tratados y los acuerdos?
- ¿Cómo se comunicarán los acuerdos o procedimientos definidos a los funcionarios y establecimientos educacionales?
- ¿Qué hemos aprendido del trabajo en las redes territoriales que podemos aplicar a nuestro propio trabajo?
- ¿Es posible aplicar la estrategia de trabajo en red a otros equipos del SLEP?

Temáticas posibles de abordar en el trabajo inicial de la red

- Canales y medios de comunicación entre las subdirecciones y departamentos.
- Canales y medios de comunicación con los establecimientos.
- Funciones y coordinación interna de Oficina de partes, Servicios generales, UATP, entre otros.

- Difusión de procedimientos con los establecimientos.
 - Gestión de respuesta a los establecimientos.
-

3. Implementar instancias de seguimiento y evaluación sobre la estrategia de trabajo en red

Se recomienda planificar instancias periódicas para hacer seguimiento a la implementación de los acuerdos alcanzados en las reuniones de trabajo en red, definiendo los responsables de conducir estos procesos y levantar información respecto de los resultados del trabajo en red entre las distintas subdirecciones y áreas. Para ello, se propone recoger la percepción de los funcionarios del nivel intermedio respecto de las iniciativas implementadas y cómo estas han favorecido los procesos de comunicación al interior del Servicio, el trabajo colaborativo y la articulación entre las distintas subdirecciones y áreas. Igualmente, se sugiere levantar la percepción de las comunidades educativas respecto de avances en la comunicación con el SLEP y en la gestión de sus requerimientos.

Preguntas orientadoras:

- ¿Quiénes serán los encargados de monitorear que los acuerdos se cumplan?
- ¿Con qué periodicidad se deben monitorear los acuerdos y resultados del trabajo en red?
- ¿Qué información nos permitirá identificar si la comunicación entre las subdirecciones y áreas ha favorecido la articulación del trabajo?
- ¿Cómo se evaluará si esta estrategia favorece la comunicación con los establecimientos?
- ¿Quiénes serán los responsables de liderar los procesos de monitoreo y evaluación?

- ¿Qué facilitadores y obstaculizadores se identifican en el proceso de monitoreo y evaluación del trabajo en red?
- Con esta información, ¿qué elementos se deben ajustar de la estrategia implementada?

Herramientas y material de consulta

CEDLE, Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo, “*Redes de líderes educativos, herramientas para la colaboración*” 2019, ver capítulo III. **Disponible en** <https://drive.google.com/file/d/1WTkx6Mlleml6YZ6KtooVeFv-vMDGOEGW-/view?usp=sharing>

Fortalecer la implementación de la propuesta pedagógica .



Uno de los aspectos fortalecidos de la gestión del Servicio refiere a que este ha definido una propuesta pedagógica que es reconocida por los equipos directivos y docentes de los establecimientos de su territorio, como también que ha implementado instancias de desarrollo profesional pertinentes para su abordaje, a través de capacitaciones sobre aprendizaje profundo y metodologías activas. No obstante, se advierte que la implementación de esta propuesta en los establecimientos es aún incipiente, careciendo de consenso entre el SLEP y sus establecimientos respecto de la manera en que esta se desarrolla y sus dificultades. En este contexto, se propone definir en conjunto con los equipos directivos las brechas entre las prácticas pedagógicas y de liderazgo esperadas versus las que se realizan en los establecimientos, identificar los factores que facilitan y obstaculizan su implementación y diseñar colaborativamente estrategias que favorezcan su desarrollo.

1. Identificación de brechas

La identificación de brechas entre las prácticas pedagógicas y de liderazgo esperadas y aquellas que efectivamente se realizan en los establecimientos permitirá a los profesionales de la UATP y equipos directivos tener una visión compartida respecto de las características de la gestión pedagógica y sus desafíos. Específicamente, se propone evaluar en conjunto con directivos y profesores encargados, la implementación de la propuesta pedagógica identificando aspectos fortalecidos y debilitados de las prácticas docentes y de liderazgo escolar, determinando las diferencias entre jardines infantiles, escuelas urbanas, escuelas rurales, escuelas unidocentes y liceos técnicos, etc.

Se sugiere organizar este proceso de evaluación en las instancias de trabajo en redes de mejora y microcentros, definiendo tiempos específicos y cantidad de sesiones, responsables de conducir, registrar y sistematizar la información levantada, así como de comunicar y difundir los acuerdos. A su vez, se sugiere iniciar este proceso generando una instancia que se focalice en el análisis de las prácticas docentes, utilizando una matriz como la siguiente:

Matriz identificación de brechas equipos docentes

	Prácticas esperadas de los equipos docentes	Prácticas observadas en los equipos docentes	Brechas identificadas
Respecto de cómo planifican la enseñanza y las actividades pedagógicas que proponen a sus estudiantes.			
Respecto de las interacciones pedagógicas con sus estudiantes.			
Respecto del levantamiento de información y evidencias sobre el aprendizaje de sus estudiantes.			
Respecto de la participación y trabajo en espacios de intercambio y reflexión docente.			

Preguntas orientadoras:

- ¿Qué prácticas se esperan de los y las docentes para fortalecer el aprendizaje profundo en sus estudiantes?, ¿cómo se espera que sean sus clases?, ¿qué actividades pedagógicas deberían proponer a sus estudiantes?, ¿qué acciones deberían realizar con sus pares?
- ¿Cómo son las clases de profesores y profesoras de mi establecimiento?, ¿qué actividades planifican para sus estudiantes?, ¿cómo gestionan el tiempo para el aprendizaje?, ¿qué tipo de preguntas plantean a sus estudiantes?, ¿qué retroalimentación le entregan?
- ¿Qué acciones de trabajo entre pares realizan los docentes?
- ¿Cuáles son las asignaturas que están trabajando interdisciplinariamente?
- En qué se focalizan las interacciones pedagógicas de educadoras con niños y niñas?
- ¿De qué maneras mi establecimiento está verificando el aprendizaje de sus estudiantes?
- ¿Se levanta información respecto de aprendizajes académicos, interpersonales y metacognitivos?, ¿qué oportunidades tienen los estudiantes de aplicar lo que aprenden?
- Para responder las preguntas anteriores: ¿el equipo directivo cuenta con suficiente información sobre las prácticas pedagógicas? Si no es así, ¿qué estrategia es más eficiente para levantar esta información?
- Considerando todo lo anterior, ¿cuáles son las brechas entre las prácticas esperadas y las que realizan los docentes y educadoras?

De igual manera, estas preguntas pueden ser utilizadas con equipos docentes para favorecer la autoevaluación y complementar este diagnóstico al interior de los establecimientos.

En una segunda instancia, se recomienda generar un trabajo de autoevaluación para equipos directivos y profesores encargados respecto de sus propias prácticas para liderar la gestión curricular, considerando, por ejemplo, un momento de trabajo individual o por establecimiento, y luego una puesta en común en grupos pequeños u otra estrategia que favorezca el clima de confianza y el trabajo colaborativo. Para la organización y el análisis de esta información, se propone utilizar una matriz como la siguiente:

Matriz identificación de brechas equipos directivos

	Prácticas esperadas de los equipos directivos/ profesores encargados	Prácticas observadas en los equipos directivos/ profesores encargados	Brechas identificadas
Respecto del acompañamiento que realizan a los procesos de planificación de la enseñanza .			
Respecto de los procesos de acompañamiento al aula y retroalimentación a sus docentes.			
Respecto del levantamiento de información y evidencias sobre el aprendizaje de sus estudiantes .			
Respecto de su conducción y participación en espacios de intercambio y reflexión docente .			

Preguntas orientadoras:

- ¿Qué prácticas debemos realizar los equipos directivos para propiciar el aprendizaje profundo en nuestros establecimientos?, ¿qué acciones deberíamos realizar con el equipo de profesores? Respecto de los profesores encargados, ¿qué acciones específicas deberían realizar en los establecimientos rurales?
- ¿Qué prácticas realizamos más comúnmente para liderar la gestión curricular?, ¿en qué prácticas acompañamos a los docentes?, ¿cómo los acompañamos?
- ¿Cuáles son las prácticas curriculares más comunes desde el rol de profesores encargados?
- ¿Cuáles son las fortalezas de las prácticas directivas que se realizan?, ¿cuáles son las debilidades y/o nudos críticos de estas prácticas?
- Considerando todo lo anterior, ¿cuáles son las brechas entre las prácticas esperadas y las que se realizan?

Cabe destacar que es conveniente que la UATP realice previamente un ejercicio similar para identificar las prácticas que esperan de los equipos directivos y profesores encargados, contestando, por ejemplo:

- ¿Qué prácticas se esperan de las y los integrantes de los equipos directivos para fortalecer el aprendizaje profundo?, ¿qué acciones deberían realizar con su equipo de profesores?, ¿qué acciones deberían realizar los profesores encargados de los establecimientos rurales?

2. Identificación de facilitadores y obstaculizadores

Luego de determinar las brechas entre las prácticas directivas y docentes, se recomienda identificar los factores que facilitan la implementación de la propuesta pedagógica y aquellos que la obstaculizan, tanto al interior de los establecimientos como desde la propia gestión del Servicio. Para ello, se propone utilizar una matriz de análisis como la que se presenta a continuación. :

Matriz identificación de facilitadores y obstaculizadores para las prácticas esperadas

	Facilitadores de estas prácticas en los establecimientos	Obstaculizadores de estas prácticas en los establecimientos	Facilitadores de estas prácticas desde el SLEP	Obstaculizadores de estas prácticas desde el SLEP
Respecto de los procesos de planificación de la enseñanza y su acompañamiento.				
Respecto de los procesos de acompañamiento al aula y retroalimentación a sus docentes.				
Respecto del levantamiento de información y evidencias sobre el aprendizaje de sus estudiantes.				
Respecto de los espacios de intercambio y reflexión docente.				
Respecto de las instancias de desarrollo profesional y formación continua.				

Preguntas orientadoras:

- ¿Cuánto tiempo disponen los profesores para colaborar entre pares y co-diseñar la enseñanza?, ¿cómo el equipo directivo organiza y acompaña el trabajo de colaboración e intercambio docente?
- ¿Cuánto de este tiempo efectivamente se destina para estas prácticas?
- ¿En el establecimiento existe una cultura de colaboración entre pares?, ¿cómo se promueve institucionalmente esta cultura?
- ¿Cuán preparados están los docentes para diseñar la enseñanza con foco en el aprendizaje profundo?, ¿Cuán preparados están para diseñar proyectos integrados, Aprendizaje Basado en Proyectos u otros similares?, ¿Cuán preparados están para desarrollar habilidades metacognitivas?
- ¿Cómo el Plan de desarrollo profesional del establecimiento aborda el desarrollo de estas capacidades? ¿Este plan considera el aprendizaje situado y el trabajo colaborativo como los pilares para el desarrollo de capacidades?
- ¿Los docentes cuentan con los recursos tecnológicos, material didáctico o insumos necesarios para favorecer el aprendizaje profundo?
- ¿El acompañamiento pedagógico brindado por el equipo directivo o de gestión logra focalizarse en el desarrollo de capacidades de los equipos docentes?, ¿qué dificultades se observan para acompañar a los docentes?
- ¿Qué orientaciones o apoyos ha brindado el SLEP en esta área?, ¿estas orientaciones y apoyos consideran las diferentes necesidades de los establecimientos?, ¿estos apoyos consideran el distinto nivel de desarrollo de capacidades y prácticas?
- ¿Los profesores encargados y directivos tienen su foco en el desarrollo de aprendizajes o destinan su tiempo a resolver otras necesidades?

- ¿Cómo el SLEP logra facilitar las tareas administrativas de directivos y profesores encargados para que puedan centrar sus esfuerzos en lo pedagógico

3. Definir estrategias para fortalecer las prácticas pedagógicas con foco en el aprendizaje profundo.

En este punto se propone analizar la información levantada sobre las brechas entre las prácticas esperadas y las prácticas que efectivamente se realizan en los establecimientos, junto con los facilitadores y obstaculizadores identificados, para definir colaborativamente con directivos y profesores encargados orientaciones y acciones específicas para la planificación de la enseñanza y el trabajo técnico-pedagógico con foco en el aprendizaje profundo, para cada uno de los niveles, modalidades o tipos de establecimiento del SLEP.

Para ello, se sugiere sistematizar la información levantada, socializarla con los diferentes equipos y redes y definir acuerdos específicos que describan la o las prácticas pedagógicas a fortalecer y, a su vez, las prácticas o acciones que desde la gestión directiva deben ser fortalecidas para conducir la mejora de las prácticas pedagógicas. Asimismo, se recomienda definir las prácticas o acciones que desde el SLEP deben reforzarse para propiciar la mejora al interior de cada tipo de establecimiento o nivel educativo. De esta manera, los acuerdos o estrategias definidas pueden variar de acuerdo a las necesidades de jardines infantiles, escuelas rurales, colegios urbanos o liceos TP.

Matriz para definir prácticas o acciones de mejora

	Prácticas pedagógicas a fortalecer	Prácticas o acciones directivas	Prácticas o acciones desde el SLEP
Respecto de los procesos de planificación de la enseñanza y su acompañamiento.			
Respecto de los procesos de acompañamiento al aula y retroalimentación a sus docentes.			
Respecto del levantamiento de información y evidencias sobre el aprendizaje de sus estudiantes.			
Respecto de las instancias de intercambio y reflexión docente.			

Preguntas orientadoras para diseñar prácticas o acciones de mejora:

Específicamente, respecto de los **procesos de diseño y planificación de la enseñanza**:

- ¿Qué capacidades y prácticas son necesarias de fortalecer para el diseño de proyectos integrales, ABP u otros que propicien el aprendizaje profundo?
- ¿Cómo apoyarán los equipos directivos esta área?, ¿qué prácticas o acciones debe realizar el SLEP para apoyar esta mejora?

Respecto de los procesos de **acompañamiento al aula y retroalimentación** a los docentes:

- ¿Con qué frecuencia se debe acompañar a los docentes para favorecer procesos de mejora?, ¿cuánto deben durar estas observaciones?, ¿en qué práctica se focalizarán?, ¿cómo el SLEP modelará los procesos de retroalimentación?

Específicamente, respecto de las **prácticas monitoreo y seguimiento a los aprendizajes**:

- ¿Qué prácticas deben ser promovidas para la evaluación y retroalimentación de los aprendizajes al interior de las aulas?, ¿qué prácticas para el análisis de esta información?, ¿cuáles son los apoyos que el SLEP debe brindar en esta área?

Respecto de las instancias de **intercambio y reflexión docente**:

- ¿Qué es necesario fortalecer en los planes de desarrollo profesional docente?
- ¿Mediante qué acciones el equipo directivo promueve el aprendizaje situado de las y los docentes y una cultura de aprendizaje y colaboración?
- ¿Qué condiciones y acciones debe proporcionar el SLEP para que se den estas prácticas en los establecimientos?

Herramientas y material de consulta

Pozo, C. & Simonetti, F. (2018) *¿Cómo indagar sobre Aprendizaje Profundo en Centros Escolares? Instrumentos y orientaciones prácticas*. LIDERES EDUCATIVOS Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. **Disponible en** <https://educacionpublica.cl/articulo-de-interes-como-indagar-sobre-aprendizaje-profundo-en-centros-escolares/>

Montecinos, C. Dorén, M. & Rosende, A. Eds. (2019) *Buenas Prácticas de Liderazgo Pedagógico 10 herramientas para impulsar la mejora escolar*. LIDERES EDUCATIVOS Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. **Disponible en** <https://www.lidereseducativos.cl/recursos/libro-buenas-practicas-de-liderazgo-pedagogico-10-herramientas-para-impulsar-la-mejora-escolar/>

“Programa Aprendizaje Basado en Proyectos: un enfoque pedagógico para potenciar los procesos de aprendizaje hoy” fue desarrollado por Fundación Chile, con el apoyo del Centro de Innovación del Ministerio de Educación chileno y la Embajada de Estados Unidos en Chile” **Disponible en** <https://drive.google.com/file/d/1IVwH6OsW3O0cMmTxytA5XUOoyichQzDL/view?usp=sharing>

Promover y resguardar el bienestar integral de los y las estudiantes



El territorio de Costa Araucanía presenta índices económicos, sociales, educativos y culturales más bajo que el promedio del país, que configuran un contexto desafiante para el quehacer escolar, así como para resguardar las trayectorias educativas de todos los estudiantes en atención a su etapa vital, características y necesidades. Lo anterior se ve aumentado por la situación de pandemia que demanda la implementación de nuevas prácticas, relaciones y formas de funcionamiento para el logro de aprendizajes de todos los estudiantes y así cumplir con los desafíos de la Nueva Educación Pública. En este contexto, se sugiere contar con una estrategia territorial integral que permita abordar de forma focalizada aquellos establecimientos que requieren más apoyo para asegurar trayectorias educativas positivas para todos y todas las estudiantes del SLEP. Si bien se sugiere establecer el liderazgo de esta recomendación en la Unidad de apoyo al desarrollo integral, para su implementación se requiere de la colaboración entre las distintas unidades de la UATP, la subdirección de Planificación y control y otras áreas del Servicio.

1. Diagnóstico de áreas socioeducativas urgentes de atender

Se propone, como primer paso, el análisis de los datos disponibles y la generación de información que permita comprender en profundidad las variables que influyen en las trayectorias educativas y bienestar integral de los estudiantes. En esta línea, se sugiere hacer una lectura profunda de los datos con los que ya cuenta el Servicio y que ha presentado en su PEL, por ejemplo, datos demográficos, sociales, salud y educación, así como de otros datos o información cualitativa que sean pertinentes para caracterizar al estudiantado.

Luego de este análisis comprensivo, es necesario avanzar en la definición de temáticas relevantes de abordar por el Servicio, definiendo dimensiones e indicadores que permitan identificar a los establecimientos que requieren de mayor apoyo por parte del SLEP¹².

Para ello se sugiere elaborar una matriz o planilla de análisis que permita obtener resultados generales, desagregados y específicos, como también que facilite el análisis o lectura de datos, tanto por establecimientos, bajo una lógica de lectura vertical, como por indicador para identificar dimensiones más relevantes, al hacer una lectura horizontal. A continuación, se presenta un ejemplo de esta matriz y dimensiones e indicadores para ser considerados en este análisis.

Ejemplo matriz de análisis:

Dimensiones	EE1	EE2	JJI	Liceo 1	Esc. Esp1	TOTAL
Asistencia escolar						
% Inasistencia	3	2	4	5	5	19
% Deserción escolar	2	4	1	4	4	15
Vacíos de aprendizaje						
Indicador 1	2	4	1	4	4	15
Indicador 2	3	2	4	5	5	19
Necesidades educativas especiales						
% Estudiantes con NEE						
% de horas de colaboración PIE						
Dificultades sociales, afectivas y conductuales						
Indicador 1						
TOTAL	10	12	10	18	18	

12 Se puede definir una escala apreciativa que establezca, por ejemplo, una escala de 1 a 5, donde 1 es "requiere de bajo apoyo" y 5 "requiere alto apoyo".

Preguntas para orientar el análisis de las encuestas:

- ¿Cuáles son los jardines, escuelas y liceos que presentan mayores dificultades o necesidades en el territorio?
- ¿Qué dimensiones e indicadores son los que presentan mayores necesidades en el territorio?
- Para organizar estos apoyos, ¿se puede agrupar a los establecimientos por proximidad geográfica y/o de acuerdo a las dimensiones o indicadores específicos identificados?
- ¿Qué forma de trabajo es más pertinente para aquellos establecimientos que requieren de forma urgente apoyos?
- ¿Qué forma de trabajo es más pertinente para aquellos establecimientos más aislados?
- Considerando el recurso humano actual del Servicio, ¿cuántas escuelas/estudiantes se puede abordar?

2. Planificación de apoyos y estrategias

Luego de identificar aquellos establecimientos que serán apoyados, se recomienda planificar colaborativamente con los equipos directivos y profesores encargados las estrategias de abordaje que se realizarán, para posibilitar que estas iniciativas sean acordes al contexto y tengan sentido para estos actores. Además, se sugiere diseñar estrategias de mejora considerando dos niveles de apoyo, escuela y estudiante, identificando las acciones específicas para cada caso, la periodicidad, las instancias de trabajo y los responsables, entre otros.

En esta línea, se espera que el SLEP organice reuniones con los equipos directivos o profesores encargados para diseñar y planificar las estrategias que permitan atender la (s) necesidad (es) en el corto y mediano plazo, así como definir indicadores y criterios de logro con cada uno de los establecimientos, lo que permitirá evaluar la efectividad de las acciones.

A su vez, dado que es posible diseñar estrategias bajo una mirada territorial al agrupar escuelas con características y necesidades

similares, se recomienda definir metas a nivel territorial que sean incluidas en los instrumentos de gestión del SLEP.

Ejemplos de focos de apoyo a los establecimientos:

- Estrategia con foco en el estudiante: centrando los apoyos en la identificación y atención de estudiantes con dificultades psicosociales o académicas, interviniendo a través de acciones como diagnóstico psicosocial, mentorías o tutoría de pares.
 - Estrategias con foco en el proceso de aprendizaje: centrando los apoyos en la gestión curricular y el desarrollo de acciones para flexibilizar planes, programas, horarios y evaluaciones, por ejemplo, en función de las necesidades de los estudiantes en riesgo de deserción, con necesidades educativas especiales o vacíos pedagógicos.
 - Estrategias centradas en la creación de trabajo con redes: centrando los apoyos en asesorar y apoyar la vinculación con redes externas y realizar seguimiento a intervenciones de programas o atención de casos.
 - Gestión de programas o convenios ministeriales: propiciar la instalación de programas o subvenciones específicas en las escuelas, tales como Habilidades para Vida (HPV), Educación de Personas Jóvenes y Adultas (EPJA), Programa de reinserción educativa, Subvención educacional Pro retención, Becas de apoyo a la retención escolar (BARE) y Programa apoyo a la retención (PARE), entre otras.
 - Estrategias para desarrollar competencias del equipo directivo y profesores encargados: conocimientos y competencias para desarrollar trayectorias escolares positivas, detección, prevención y abordaje de situaciones críticas de estudiantes, normativa, etc.
-

Preguntas orientadoras:

- En relación a las dimensiones o indicadores a intervenir, ¿qué conocimientos y habilidades se requiere por parte de los funcionarios del SLEP y de los equipos directivos y profesores encargados para brindar un apoyo óptimo?, ¿qué funcionarios son más idóneos para cada uno de los apoyos identificados?
- ¿Qué recursos financieros y educativos se requieren?
- ¿Qué periodicidad deben tener las instancias de reunión y contacto con el establecimiento para que sean efectivas?
- ¿Qué criterios o indicadores son los más pertinentes en cada plan para identificar el logro de los objetivos planteados?
- ¿Qué competencias deben desarrollar los equipos directivos y profesores encargados para disminuir la intensidad de los apoyos desde el SLEP?
- ¿Cómo los distintos departamentos o unidades pueden aportar a cumplir con el desarrollo de estas estrategias y acciones?

3. Monitorear y evaluar los planes de intervención

Se sugiere acordar un sistema de monitoreo y seguimiento de las estrategias implementadas con los equipos directivos y/o profesores encargados, para identificar posibles dificultades y proponer alternativas de mejora que favorezcan el logro de los objetivos, así como levantar información que permitirá evaluar los resultados de estas acciones y determinar su continuidad o ajuste. Para ello, es necesario calendarizar las acciones de monitoreo, los responsables y tipo de datos que se levantarán, así como las instancias en que se analizará esta información.

Preguntas orientadoras:

Para el monitoreo y seguimiento de las acciones:

- ¿Qué datos se recopilarán y mediante qué procedimientos?, ¿con qué frecuencia?, ¿quiénes serán los responsables de levantar estos datos?

- ¿En qué instancias se analizará esta información?, ¿con qué frecuencia?
- ¿Qué información se considerará para evaluar la efectividad de las estrategias o acciones implementadas?

Para la evaluación de las estrategias

- ¿Qué estrategia o acción obtuvo los resultados esperados y cuáles no?, ¿por qué?
- ¿Qué escuelas han logrado cumplir con los criterios o indicadores de mejora?
- ¿Qué factores o procesos explican que no exista mejora en algunos casos?
- ¿Qué aprendizajes obtuvimos de este proceso?, ¿cómo compartiremos estos aprendizajes con los demás funcionarios del Servicio?, ¿y con los otros establecimientos?

Herramientas y material de consulta

Zoro, B., Berkowitz, D., Uribe, M., y Osorio, A. (2017). *Desafíos para la transformación del nivel intermedio en educación, Desafío 11*. Informe Técnico N°. 8 LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile. (pág. 20-21). **Disponible en:** https://drive.google.com/file/d/1GBhS-PkXHOorZSt02LbEjMm_v1OOnU6sg/view?usp=sharing

Fortalecimiento de la gestión de personas



Se advierte como un ámbito a mejorar por el SLEP fortalecer la gestión de personas, especialmente en lo que refiere a la definición de responsabilidades y funciones para las distintas unidades y áreas, así como el desarrollo de iniciativas que tiendan a organizar y establecer procedimientos comunes. En este contexto, se propone definir estrategias a corto, mediano y largo plazo que permitan un funcionamiento acorde con las demandas internas, pero también aquellas relacionadas con los establecimientos educativos de su territorio

El propósito fundamental de una estrategia que promueva la claridad de roles y funciones que incluya acciones para su organización, reconocimiento y desarrollo en cada área o unidad es contribuir al logro de las metas y objetivos declarados en los instrumentos estratégicos del SLEP. En esta línea, un ambiente de trabajo organizado es esencial no solo para lograr cumplir adecuadamente con las exigencias y actividades propias del Servicio, sino para hacer un aporte a la motivación laboral, los sentidos compartidos y la satisfacción en el trabajo. Si bien este proceso debe ser liderado por la dirección ejecutiva y el departamento de gestión de personas, se recomienda desarrollarlo en colaboración con los distintas jefaturas y encargados del SLEP, para así crear las condiciones que promuevan el compromiso de los funcionarios con las metas institucionales y la mejora continua.

1. Socialización de los perfiles de cargo pre elaborados con todos los funcionarios del nivel central.

A partir de la información levantada en esta visita, es posible sugerir acciones a corto plazo que contemplen distintas actividades y que, implementadas de manera sistémica, contribuyan a la organización interna del Servicio y les permita afrontar de mejor manera las altas exigencias laborales. En este contexto, se sugiere comenzar socializando con cada subdirección y unidad la propuesta de perfiles elaborada previamente por una consultoría, y luego comparar lo planteado en esta propuesta con la situación actual de cada subdirección y área del SLEP.

Preguntas orientadoras para la organización de las instancias:

- ¿Qué estrategias se pueden utilizar para socializar estos perfiles?
- ¿Quiénes serán los responsables de esta labor?, ¿en qué instancias?
- ¿Mediante qué estrategia los distintos equipos pueden retroalimentar estos perfiles?

2. Implementar instancias de análisis y reflexión conjunta respecto de la propuesta de perfiles por cada área y unidad.

Esta acción tiene por propósito definir en el mediano plazo instancias de análisis que convoquen, en un primer momento, a jefaturas y encargados de áreas para analizar la factibilidad de la propuesta de perfiles elaborada. Para ello, se propone que el departamento de gestión de personas analice los antecedentes académicos y laborales de los funcionarios, relacionando esta información con los perfiles preestablecidos y, de esta manera, visibilizar las necesidades internas del Servicio y áreas que se deben robustecer.

Ejemplo de información para analizar:

- Cantidad de funcionarios por área, departamento o unidad.
- Profesión y experiencia laboral de los funcionarios v/s función que desempeña en el Servicio.
- Número de profesionales y/o técnicos por área y unidad v/s la cantidad de funciones, tareas, coordinaciones que deben asumir.
- Desempeño laboral y competencias observadas.
- Grado de ajuste entre los roles y funciones preestablecidas y la información analizada de los funcionarios.

Preguntas orientadoras:

- ¿Cuántos docentes, ingenieros, psicólogos, trabajadores sociales u otros profesionales o técnicos tiene el SLEP?, ¿cuál es su experiencia laboral?
- ¿En qué área o departamento se desempeña cada profesional y técnico?, ¿qué funciones y tareas deben desempeñar?
- ¿Qué competencias requieren los profesionales de las distintas áreas para asumir los roles y responsabilidades preestablecidas?
- ¿Qué brechas se identifican entre lo estipulado en los perfiles y las prácticas laborales actuales?

En un segundo momento, se propone que las distintas jefaturas y encargados de áreas analicen esta información para identificar qué aspectos y de qué manera se socializará esta información con los distintos equipos del SLEP.

Preguntas orientadoras para la organización de las instancias:

- ¿Qué aspectos serán socializados con los distintos equipos de la información analizada?
- ¿Qué estrategias podemos utilizar para involucrar a los distintos funcionarios en la actualización de perfiles?
- ¿En qué instancias se realizará este trabajo?, ¿quiénes serán los responsables de liderar estas instancias?

3. Construcción de perfiles a partir de la propuesta inicial y aportes realizados por cada área y unidad.

Se sugiere actualizar de manera colaborativa los perfiles y funciones para enriquecer la propuesta de perfiles de cargo y responsabilidades preelaborada, convocando a los funcionarios de las distintas subdirecciones y áreas, para que de manera conjunta puedan reflexionar respecto de la propuesta de roles, funciones y responsabilidades, determinando si esta es acorde al contexto y posibilidades del SLEP Costa Araucanía.

Se recomienda que estos acuerdos sean sistematizados en un documento que contenga información acerca de cada cargo y las características o requerimientos que este exigirá a quien lo desempeñe, objetivos del cargo, funciones, características del entorno, equipo de trabajo, superior directo, clientes internos, clientes externos y competencias asociadas al desempeño del cargo. A su vez, este documento debe ser socializado con los distintos equipos y funcionarios, siendo un insumo para la construcción de pautas y rúbricas para la evaluación y retroalimentación del desempeño.

Preguntas orientadoras para favorecer la reflexión de los equipos:

- ¿Los perfiles elaborados para cada unidad o área responden a las metas y objetivos que se deben cumplir?
- ¿Cuán conocidas son estas funciones y responsabilidades?
- ¿Contamos como área o unidad con los profesionales idóneos para cumplir con cada perfil?

- ¿Tenemos dotación suficiente para dar cuenta de avances en las tareas y funciones?
- ¿La distribución de los profesionales al interior de la subdirección permite cumplir con lo propuesto por en la Nueva Educación Pública?
- ¿Qué brechas existen entre las labores y funciones definidas y las que actualmente se realizan?

4. Generación de procedimientos y responsabilidades a partir de los perfiles de cargo por cada área y unidad.

Esta acción propone elaborar procedimientos que sean compartidos por las distintas subdirecciones y unidades, teniendo especial atención ante las necesidades específicas de apoyo o reorganización de estos equipos con el propósito de dar respuesta oportuna a las necesidades de los establecimientos. Para ello se sugiere, identificar las tareas o responsabilidades que deben articularse entre las subdirecciones o departamentos, estableciendo claramente las responsabilidades que debe asumir cada área y definiendo criterios que les permitan evaluar el cumplimiento de estos procedimientos, así como su efectividad en relación a los objetivos y metas del Servicio.

Preguntas orientadoras:

- ¿Cómo mejorar la eficacia en los procesos de gestión del Servicio?
- ¿Cómo lograr optimizar el recurso humano en función de las tareas y responsabilidades que atañen a cada área, unidad o subdirección?
- ¿Cuáles actividades o tareas requieren de la definición de procedimientos articulados entre los distintos funcionarios y áreas?
- ¿Cómo se van a articular estos procedimientos entre las distintas subdirecciones y departamentos para asegurar la eficiencia interna del Servicio?

- ¿En qué instancias de trabajo se definirán dichos procedimientos?, ¿cómo se van a socializar internamente y con los establecimientos?
- ¿Cómo nos aseguramos de que todos los funcionarios cumplan con los procedimientos definidos?
- ¿Cómo monitorear su cumplimiento y resultados?

Herramienta sugerida o material de consulta

Servicio Civil, (2007). *Orientaciones metodológicas para la elaboración de perfiles de terceros niveles jerárquicos*. **Disponible en:** <https://drive.google.com/file/d/1z5bZEaTD-meaTcjOWBnef8i5xQf8nUEV/view?usp=sharing>

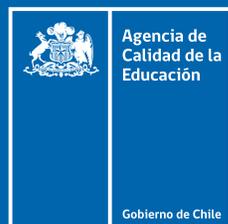
Servicio Civil, (2011). *Modelo de Gestión del Desempeño en los Servicios Públicos*. **Disponible en:** <https://drive.google.com/file/d/1Jqy4IRBPeQR-pH2SjcHGYkegkF7Hcdg3q/view?usp=sharing>

Servicio Civil, (2013). *Reclutamiento y Selección en Servicios Públicos: Un enfoque basado en Evidencias*. **Disponible en:** <https://drive.google.com/file/d/18vJT7jnZ6IApHQwLGvY7ytj7MxVeyU-A/view?usp=sharing>

INFORME COSTA ARAUCANÍA

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

División de Evaluación
y Orientación de
Desempeño



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