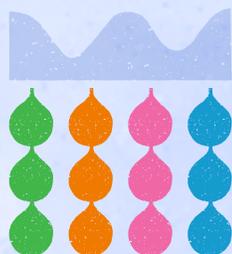


SERVICIO LOCAL DE EDUCACIÓN PÚBLICA

**PUERTO  
CORDILLERA**  
Andacollo | Coquimbo

Agencia de  
Calidad de la  
Educación

**10** AÑOS  
2012-2022



# **Informe de Visita Integral de Evaluación y Orientación al SLEP Puerto Cordillera**

Octubre 2022

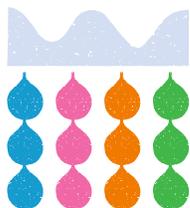


El presente documento corresponde al Informe de Visita Integral de Evaluación y Orientación al Servicio Local Puerto Cordillera. La Agencia de Calidad de la Educación agradece la disposición y colaboración de las distintas jefaturas y funcionarios del servicio y de los establecimientos educacionales consultados.



## **Informe de Visita Integral de Evaluación y Orientación al SLEP Puerto Cordillera**

Informe Puerto Cordillera  
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  
2022



# Índice

<b>Presentación</b>	<b>4</b>
<b>Resumen ejecutivo</b>	<b>6</b>
<b>Referencia metodológica</b>	<b>9</b>
<b>Contexto</b>	<b>12</b>
<b>Capítulo 1: Resultados de la evaluación</b>	<b>15</b>
I. Dimensión Liderazgo y visión estratégica territorial	16
II. Dimensión Apoyos a la gestión pedagógica	23
III. Dimensión Formación ciudadana, convivencia y participación	31
IV. Dimensión Gestión de recursos	38
<b>Capítulo 2: Recomendaciones</b>	<b>44</b>

---



# Presentación

La Ley 20529<sup>1</sup> 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<sup>2</sup> y sus sostenedores.

En este marco, la Ley 21040<sup>3</sup>, 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.

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

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

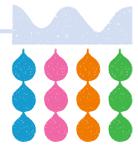
- 
- 1 Ley 20529, Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su Fiscalización. 11 de agosto de 2011. En Diario Oficial de la República de Chile el 27 de agosto de 2011. <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1028635>
  - 2 Los términos "establecimientos educacionales", "establecimiento" o "escuela" aluden a todos aquellos donde se imparte educación pública parvularia, básica, media, especial, de adultos y en situación hospitalaria, en contexto de encierro o de ruralidad.
  - 3 Ley 21040, Crea el Sistema de Educación Pública. 16 de noviembre de 2017. En Diario Oficial de la República de Chile el 24 de noviembre de 2017. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1111237>



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

**Figura N° 1.** Dimensiones evaluadas





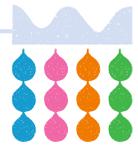
## Resumen ejecutivo

El presente informe da cuenta de los resultados del proceso de evaluación de la gestión del SLEP Puerto Cordillera, y analiza aquellos aspectos que se encuentran fortalecidos y aquellos que presentan un menor nivel de desarrollo, de acuerdo al marco evaluativo de la visita. Cabe destacar que en esta evaluación se ha considerado que Puerto Cordillera es uno de los primeros cuatro servicios que inician su funcionamiento en 2018, por lo que ha debido enfrentar diversas complejidades derivadas de los cambios propuestos por la Ley de Nueva Educación Pública y dificultades transversales en los procesos de la instalación de estos servicios.

En esta línea, entre los aspectos más fortalecidos se destaca la importancia que le ha dado el SLEP a la instalación de un sistema de desarrollo de capacidades de las y los funcionarios de sus establecimientos educativos, lo que ha sido altamente valorado por las comunidades. Esto se advierte en la implementación de estrategias para el liderazgo pedagógico de los directivos, la realización de instancias de desarrollo profesional por medio de diversos cursos, diplomados y capacitaciones dirigidas a docentes y asistentes de la educación, sumado a un sistema de acompañamiento técnico que considera la asesoría directa y el trabajo en red. Particularmente, se destaca la instalación de una línea de trabajo con el nivel de educación parvularia, a través de la asesoría técnica que ha contribuido a la elaboración de los planes de mejoramiento, la evaluación profesional de las educadoras y las capacitaciones en el área curricular. Igualmente, se advierte un avance en la implementación de estrategias para garantizar la formación ciudadana, lo que ha sido acompañado con capacitaciones tanto al estudiantado como a docentes encargados del área.

En lo que se refiere a las iniciativas para dar continuidad a los procesos pedagógicos, el servicio ha definido como estrategia prioritaria de su gestión el aseguramiento de las trayectorias educativas de las y los estudiantes, mediante un trabajo orientado al desarrollo de prácticas de revinculación, promoción de la asistencia y disminución de los riesgos de deserción escolar. Sumado a ello, el SLEP ha avanzado en la definición de estrategias para gestionar la convivencia por medio de la instalación de un Plan de Gestión de la Convivencia Escolar (PGCE) que busca dar coherencia y articulación a los diferentes instrumentos de gestión de sus establecimientos educativos.

Respecto de la gestión territorial, se destaca el proceso sistemático de monitoreo y seguimiento del avance de objetivos e indicadores contenidos en sus distintos instrumentos, lo que ha favorecido la articulación de la visión estratégica. Asimismo, el servicio ha logrado mantener informados a los establecimientos sobre los recursos y presupuestos que posee



cada uno de ellos, favoreciendo una percepción de mayor transparencia e información en este ámbito. Adicionalmente, se han observado avances en la ejecución de los proyectos de mantención y renovación de la infraestructura de los establecimientos.

Por otra parte, entre los ámbitos menos fortalecidos se evidencian dificultades para mantener una comunicación fluida, tanto al interior del SLEP como con las comunidades educativas y los órganos de gobernanza. Ello se advierte en la baja respuesta del servicio ante solicitudes y consultas realizadas por los distintos estamentos de las comunidades educativas. Asimismo, existe la percepción de un clima laboral que no siempre contribuye a organizar el trabajo al interior del servicio, además de la escasez de instancias de encuentro y comunicación entre funcionarios, así como de iniciativas para reconocer al personal por su buen desempeño. Todo ello ha incidido negativamente en el desarrollo de una cultura de colaboración que permita generar un trabajo articulado entre las distintas unidades y departamentos del SLEP, situación que se evidencia de manera concreta en la falta de instancias sistemáticas que convoquen a los funcionarios a dialogar y abordar de manera colaborativa los distintos desafíos que deben asumir. Además, estas dificultades han contribuido a que haya una baja valoración respecto de la instalación de procesos de colaboración y participación entre los distintos actores del sistema.

En cuanto a los apoyos a la gestión pedagógica, los desafíos que se observan tienen relación con la instalación de prácticas o procedimientos que deben ser consensuados con las comunidades educativas, adaptándose a las posibilidades reales que tienen los establecimientos de implementar dichas prácticas. Asimismo, se advierte que un desafío es avanzar en estrategias para trabajar en torno al bienestar emocional del estudiantado, aspecto que es crítico abordar y que cobra especial relevancia considerando el contexto de pandemia y los efectos que ha tenido en los niños, niñas y jóvenes, afectando el logro de aprendizajes y la percepción de seguridad y bienestar.

Finalmente, se identifican espacios de mejora en aspectos relacionados con los soportes para la mejora educativa, particularmente en lo referido a la provisión de reemplazos de personal frente a licencias médicas prolongadas, situación que, en parte, se asocia con la escasa oferta de profesionales de la educación y con la falta de incentivos y condiciones laborales que sean atractivas para atraer a nuevos postulantes. Además de lo anterior, aunque el SLEP ha logrado abordar los procesos de licitación y adquisición de recursos tecnológicos o insumos para los establecimientos, se han presentado diversas dificultades o retrasos afectando la percepción de las comunidades respecto la gestión del SLEP.



## Nivel de desarrollo de las dimensiones evaluadas

Las siguientes imágenes ilustran el nivel de desarrollo de las dimensiones evaluadas y pretenden presentar, de manera sintética, la información que se desarrollará a lo largo del informe.

### Liderazgo y visión estratégica territorial



La gráfica muestra un nivel de desarrollo medio, evidenciándose como oportunidades de mejora el desarrollo de iniciativas para favorecer la comunicación y articulación del SLEP.

### Apoyos a la gestión pedagógica



La gráfica muestra un nivel de desarrollo medio alto, evidenciándose que el SLEP ha instalado un proceso de acompañamiento técnico centrado en el desarrollo de capacidades.

### Formación ciudadana, convivencia y participación



La gráfica muestra un nivel de desarrollo medio, evidenciándose que el SLEP ha instalado procesos de formación ciudadana y que requiere reforzar iniciativas para favorecer el bienestar y participación de los y las estudiantes.

### Gestión de recursos



La gráfica muestra un nivel de desarrollo medio bajo, evidenciándose oportunidades de mejora en el área de gestión de personas y fortalecimiento del clima laboral.



## Referencia metodológica

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

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

En este contexto, el presente informe refiere a la visita realizada al **Servicio Local de Educación Pública Puerto Cordillera** en agosto y septiembre de 2022.

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

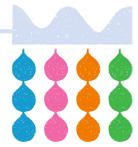


**Tabla N° 1.** Instrumentos aplicados y participantes

Técnica aplicada	Estamento	Participantes por estamento		
		N.º	enviado	%
Encuestas	Funcionarios/as SLEP	40	79	51%
	Comité Directivo	3	5	60%
	Consejo Local	7	12	58%
	<b>Total Directivos/as EE</b>	<b>69</b>	<b>Link compartido<sup>4</sup></b>	
	Directores/as	30	Jefe/a UTP	10
	Profesor/a encargado/a	10	Otro	19
	<b>Total Docentes, educadoras y asistentes</b>	<b>442</b>	<b>Link compartido</b>	
	Docentes	233	Educadoras de Párvulos	18
	Asistentes de la educación técnicos	123	Asistentes de la educación profesionales	68
			<b>Links compartidos</b>	
	<b>Estudiantes</b>	<b>146</b>	<b>Apoderados</b>	<b>807</b>
		N.º	Participantes	
Entrevistas	Jefaturas del SLEP	4	4	
	Encargados/as de área	3	4	
	Comité Directivo	1	3	
	Consejo Local	1	7	
	Equipo Participación	1	5	
	<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>23</b>	

[Continúa]

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



[Continuación]

Técnica aplicada	Estamento	Participantes por estamento		
		N.º		Participantes
Reuniones	Inicial	1		52
Talleres	Funcionarios UATP	2		16
	Redes territorio	7		90
	Estudiantes	2		43
	Apoderados	2		23
	<b>Total</b>	<b>13</b>		<b>172</b>
<b>Documentos</b>				
Análisis de documentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Estratégico Local (PEL)</li> <li>• Plan Anual 2022</li> <li>• Cuenta Pública 2021</li> <li>• Informes de Evaluación y Orientación a establecimientos educacionales</li> <li>• Informe Anual de Gestores de Programa</li> <li>• Informe semestral de Trabajo en Redes</li> <li>• Informe semestral de acompañamiento técnico pedagógico a establecimientos educacionales</li> <li>• Planificación Periodos 2021-2022 Unidad de Planificación y Control de Gestión</li> <li>• Ficha de caracterización de establecimientos educacionales</li> <li>• Plan Global de Apoyo Técnico Pedagógico Servicio Local de Educación Pública Puerto Cordillera 2022</li> <li>• Plan Anual de Trabajo 2022 Departamento de Gestión Territorial y Participación Ciudadana</li> <li>• Plan de Comunicaciones Servicio Local de Educación Pública Puerto Cordillera 2022</li> <li>• Memo N° 173, 146, 145, 075 UATP</li> <li>• Plan de Formación Ciudadana 2022</li> </ul>			



## Contexto

El Servicio Local de Educación Pública Puerto Cordillera se ubica en la costa centro de la región de Coquimbo e incluye las comunas de Coquimbo y Andacollo. La población del territorio asciende a 238 884 habitantes, lo que corresponde a un 31,5% del total regional, y de la cual un 95% se concentra en la comuna de Coquimbo. Esta última se caracteriza por su actividad portuaria y turística, mientras que Andacollo por su participación en la explotación minera del oro y cobre, y su religiosidad y veneración a la Virgen de Andacollo, cuyas fiestas atraen a miles de feligreses en los meses de octubre y diciembre de cada año.

Puerto Cordillera fue uno de los primeros cuatro SLEP en iniciar su funcionamiento, con el traspaso de los establecimientos educacionales el 1 de marzo de 2018. Cabe destacar que, junto con esta instalación, se conformaba la Dirección de Educación Pública (DEP), servicio dependiente del Ministerio de Educación, cuya labor es coordinar y conducir el Sistema de Educación Pública.

En este contexto, el Informe de Evaluación Intermedia de la implementación de la Ley 21040<sup>5</sup> identifica una serie de nudos críticos para la conformación de estos primeros servicios, asociados por ejemplo, a los plazos acotados para su instalación; la escasa claridad respecto a los roles que corresponden a cada uno de los actores del sistema; y las formas de articulación entre las instituciones. Ello, sumado a la falta de difusión más amplia del nuevo sistema de educación pública, ha influido en el desconocimiento de comunidades y otras instituciones respecto de estos nuevos servicios. De igual manera, este informe identifica una inadecuada gestión por parte de algunos municipios a la hora de realizar los traspasos de bienes inmuebles, recursos financieros y personal, como también una falta de conocimiento sobre el funcionamiento de un servicio público, especialmente en lo relacionado con la gestión administrativa y financiera. Esto último derivó en la necesidad de dar prioridad a estos temas, quedando en un segundo plano la atención a los procesos de gestión pedagógica de los establecimientos.

Por otra parte, es importante mencionar que la gestión del SLEP en estos últimos años se ha visto enfrentada a constantes desafíos, en concordancia a las demandas del contexto sanitario relacionado con la pandemia global por covid-19, el retorno seguro a clases y el bienestar de las comunidades educativas, y la recuperación de aprendizajes.

---

5 Consejo de Evaluación del Sistema de Educación Pública (2021): Evaluación Intermedia Implementación de la Ley 21040 que crea el Sistema de Educación Pública.





## Organización del SLEP Puerto Cordillera

La directora ejecutiva del SLEP, elegida por Alta Dirección Pública (ADP), asumió su cargo en mayo de 2019, mientras que las subdirecciones de la Unidad de Apoyo Técnico Pedagógico (UATP) y de la Unidad de Administración y Finanzas asumieron en septiembre de ese mismo año. La jefatura de la tercera unidad definida por la ley, Planificación y Control, asumió su cargo en julio de 2021. Además de estas unidades, el SLEP cuenta con el Departamento Jurídico, la Unidad de Auditoría Interna, el Departamento de Comunicaciones, el Departamento de Gestión Territorial y Participación Ciudadana y el Departamento de Gestión y Desarrollo de Personas. Estas distintas unidades y departamentos están conformados por 98 funcionarios y funcionarias a la fecha de la visita.

Respecto de los órganos de gobernanza, el Comité Directivo Local inició su funcionamiento con su primera sesión el 29 de octubre de 2018, y si bien fue renovado en diciembre de 2021, al momento de la visita su presidencia estaba vacante y no todos los representantes de las autoridades locales habían sido nombrados. Por su parte, el Consejo Local se constituyó en febrero de 2020 y actualmente está en su segunda conformación para los años 2022-2024.

## Visión Estratégica y Planificación Territorial

En su Plan Estratégico Local (PEL), el SLEP Puerto Cordillera define cinco objetivos estratégicos, en articulación con la Estrategia Nacional de Educación Pública (ENEP):

1. Mejorar los niveles de aprendizaje de todos los y las estudiantes, a través de una gestión pedagógica de calidad, con inclusión educativa y con acompañamientos, sistemas de apoyos, monitoreo y seguimiento permanente.
2. Fortalecer las capacidades humanas y técnicas de los actores clave del sistema (docentes, educadoras de párvulos, directivos, asistentes de la educación y funcionarios del SLEP), cuyo compromiso con la educación pública se exprese en la mejora de sus prácticas.
3. Desarrollar una eficaz y eficiente gestión del liderazgo y de la convivencia en los diferentes niveles y modalidades educativas, a través del trabajo colaborativo en redes y comunidades de aprendizaje profesional con participación y vinculación territorial, procurando ofrecer el mejor servicio como sostenedores.





4. Mejorar las condiciones físicas, de higiene, equipamiento y los recursos educativos con instancias participativas territoriales.
5. Alcanzar la sustentabilidad financiera a través del uso eficiente de los recursos.

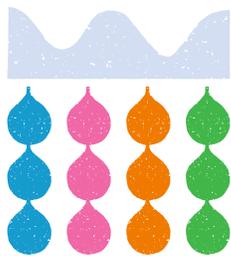
Estos objetivos se operacionalizan a seis años y tienen una definición anual a través del Plan Anual Local.

## Establecimientos educacionales del SLEP

El SLEP Puerto Cordillera administra 49 establecimientos educacionales que imparten educación pública a un total de 13 462 estudiantes, quienes son atendidos por más de 2000 funcionarios entre docentes y asistentes de la educación. Cabe señalar que el 43% de las directoras y directores del servicio fueron nombrados por ADP, y que el Índice de Vulnerabilidad Escolar (IVE) de la población escolar llega en 2022 al 93% en educación básica y al 92% en educación media.

La comuna de Coquimbo cuenta con nueve jardines infantiles, 32 establecimientos de educación básica, de los cuales 23 también entregan educación parvularia; dos escuelas especiales; y nueve liceos, de los cuales dos imparten formación científico-humanista y cuatro técnico-profesional y otros tres ambos tipos de formación. De todos estos establecimientos, un 29% se encuentran emplazados en un entorno rural. Por su parte, la comuna de Andacollo tiene ocho escuelas básicas, de las cuales tres imparten educación parvularia; un jardín infantil; un liceo que imparte formación científico-humanista y técnico-profesional y un establecimiento de educación básica y media de adultos. Un 60% de estas unidades educativas se ubican en áreas rurales.

Con respecto a la distribución de la matrícula, un 92% se encuentra en la ciudad de Coquimbo, lo que a su vez corresponde a un 29% del total de matrícula escolar de la comuna en todas las dependencias. Por su parte, en la comuna de Andacollo, la concentración de estudiantes es de un 49% frente a otras dependencias. En una descripción por nivel educativo, el 8% de la matrícula corresponde a educación parvularia, el 62% a educación básica, el 18% a educación media técnico-profesional y el 10% a educación media científico-humanista. Dos establecimientos imparten educación especial a 125 estudiantes, específicamente en la comuna de Coquimbo, mientras que la educación básica y media para jóvenes y adultos atiende a 211 estudiantes en ambas comunas.



# **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

La gráfica muestra un nivel de desarrollo medio alto, evidenciándose la construcción participativa de la visión del SLEP y procesos sistemáticos de monitoreo a sus instrumentos de gestión.



#### Gestión para la mejora educativa

La gráfica muestra un nivel de desarrollo medio alto, evidenciándose que el SLEP ha propiciado el desarrollo de capacidades en los directivos con foco en el liderazgo pedagógico.





## Estructura organizacional y comunicación

La gráfica muestra un nivel de desarrollo bajo, evidenciándose debilidades en los procesos de comunicación y articulación al interior del SLEP, con las comunidades educativas y con los órganos de gobernanza.



---

## Visión estratégica y planificación

El SLEP elaboró su Plan Estratégico Local con participación de los establecimientos del territorio. El PEL fue elaborado tras conformarse una comisión compuesta por directoras y directores junto a funcionarios de la UATP, quienes levantaron indicadores para nutrir este instrumento con características del territorio y particularidades de los proyectos educativos de los establecimientos. Todo lo anterior se desarrolló contando con información diagnóstica obtenida en los consejos escolares de cada establecimiento y la conferencia de directores, para converger en una propuesta que fue sancionada junto al Comité Directivo Local. En este contexto, el 79% de los directores encuestados refrendan esta idea al mostrarse de acuerdo con que la visión estratégica fue construida participativamente con los distintos estamentos de las comunidades educativas. Se destaca, además, que un 87% de los directivos cree que la visión estratégica del SLEP considera las características y necesidades del territorio y sus establecimientos.

El SLEP ha logrado instalar un proceso sistemático de monitoreo y seguimiento del avance de sus instrumentos de gestión. En esta línea, la Unidad de Planificación y Control ha avanzado en la elaboración de cerca de 90 indicadores medibles, considerando para ello el cruce de información de los distintos instrumentos de gestión territorial con la Estrategia Nacional de Educación Pública (ENEP). Estos indicadores son monitoreados a partir de la evidencia mensual que las distintas unidades, departamentos y secciones entregan sobre el nivel de avance de sus planes de trabajo a través de informes, formularios o memorándums. Al mismo tiempo, esta unidad realiza seguimiento de metas relacionadas con el Convenio de Desempeño Colectivo (CDC), el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), entre otros indicadores. Por su parte, la UATP dispone de una sección de monitoreo y seguimiento que verifica el avance de las metas y objetivos de su propia responsabilidad, a partir de los reportes entregados por sus distintos equipos.





Asimismo, se destaca la articulación de la mirada estratégica del servicio en los distintos instrumentos de gestión territorial. Al respecto, diversos actores señalan que existe una alineación de la política pública con la planificación territorial, lo que a su vez ha permitido articular los convenios de desempeño e instrumentos de gestión de los establecimientos. De esta manera, el 92% de las y los directores y el 70% de docentes y asistentes encuestados indican que existe coherencia entre el PEL, los proyectos educativos institucionales y los planes de mejoramiento educativo (PME) de los establecimientos.

**Bajo reconocimiento de la visión y objetivos estratégicos del SLEP.** Pese a lo anterior, la visión estratégica aún no ha logrado permear el quehacer del servicio y de las comunidades educativas. Al respecto, si bien el SLEP ha realizado diferentes jornadas de difusión desde 2020 para socializar la política territorial y orientar a los equipos del nivel intermedio, directores, docentes encargados de microcentros, salas cuna y jardines infantiles, se advierte que la mitad de los funcionarios encuestados, se muestran en desacuerdo con que los objetivos y metas estratégicas son compartidas y dan sentido al trabajo que realizan con los establecimientos. Asimismo, si bien existen instancias en las que se abordan estos elementos con los equipos directivos, no existen acciones que permitan transmitir los aspectos centrales del horizonte estratégico del SLEP a los demás estamentos de las comunidades. Un ejemplo de ello es que solo un 48% de los docentes y asistentes encuestados se muestran de acuerdo con que el SLEP ha difundido el Plan Estratégico Local a la comunidad educativa de sus establecimientos, favoreciendo su reconocimiento y adhesión. En esta misma línea, en los talleres realizados durante la visita a estudiantes del SLEP se identifica un alto grado de desconocimiento de las funciones del servicio a nivel del estudiantado.

## Gestión para la mejora educativa

**El SLEP ha propiciado el desarrollo de capacidades en los directivos con foco en el liderazgo pedagógico.** La percepción de los distintos actores es que las directoras y directores han avanzado considerablemente en el desarrollo de sus capacidades profesionales, destacando el mayor uso de datos para el análisis y reflexión, el manejo de temas presupuestarios y el liderazgo pedagógico. Al respecto, se reconoce como un gran facilitador, el acompañamiento que realiza el SLEP a través de los asesores de la UATP, como también el proceso de inducción a quienes se incorporan por ADP y la definición de convenios de desempeño, los que se implementan en conjunto con instancias de acompañamiento y retroalimentación, las que se han retomado tras su suspensión en tiempos de crisis sanitaria.



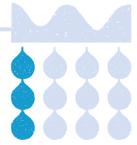
Adicionalmente, diversos actores destacan la participación en distintas instancias de desarrollo profesional como diplomados o cursos que permiten fortalecer los conocimientos de la política pública, así como las capacidades en el área de liderazgo. En este contexto, el 88% de los directivos encuestados manifiesta su acuerdo con que el SLEP gestiona acciones de desarrollo profesional y formación continua para los funcionarios del establecimiento.

## Estructura organizacional y comunicación

**EL SLEP presenta dificultades para mantener canales de comunicación funcionales y un vínculo fluido con las comunidades educativas.** En efecto, si bien existen medios y canales de comunicación formales y reconocidos por la mayoría de los actores, como correo electrónico, línea telefónica, redes sociales y envío de memorándums a los establecimientos, distintos consultados advierten una baja atención a los canales de comunicación establecidos y una escasa respuesta a los requerimientos realizados por directivos, docentes y apoderados. Esta situación es refrendada por las encuestas aplicadas durante la visita, observándose, por ejemplo, que menos de la mitad de los docentes y asistentes de la educación encuestados consideran que el SLEP responde oportunamente las solicitudes o consultas. De igual manera, al interior del propio servicio se observa que menos del 40% de los funcionarios encuestados considera que en el SLEP existen procedimientos que permiten articular el trabajo de las distintas áreas o unidades para dar respuesta oportuna a las necesidades de los establecimientos.

Si bien se reconoce que la situación descrita se ha visto afectada por la Pandemia Global de COVID -19, las debilidades en la comunicación tienen una serie de implicancias en los establecimientos, tales como sobrecarga de tareas y reiteración de solicitudes desde el SLEP hacia las comunidades; escasa coordinación y anticipación en la calendarización; y una limitada coordinación de reuniones o encuentros convocados por el servicio u otras reparticiones públicas, con la consiguiente dificultad de los equipos directivos para organizar sus agendas. Igualmente, diversos actores plantean que desconocen a quién dirigir consultas o solicitudes, debido a la falta de información oportuna sobre los cambios organizacionales y la asignación de nuevos cargos o funciones.

**Debilidades en la comunicación al interior del servicio afectan el desarrollo de una cultura de colaboración.** Al respecto, se advierte que en el SLEP existen limitadas instancias que favorezcan la comunicación y discusión conjunta entre las distintas áreas y departamentos, caracterizando el estilo informativo más bien como vertical. Ello se evidencia en que distintos actores ponen de relieve la escasa realización de instancias de diálogo y participación en torno a las acciones del Plan Anual; la falta de información respecto del trabajo que realizan



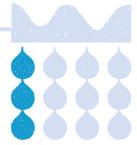
las distintas áreas y departamentos; y la limitada comunicación de los criterios asociados a cambios organizacionales o decisiones con respecto al funcionamiento de las unidades. En este contexto, se observa que solo el 37% de los funcionarios encuestados considera que en el SLEP existen canales e instancias de comunicación que facilitan su trabajo, y que menos de la mitad se muestra de acuerdo en que tienen un fácil acceso a la información para realizar sus funciones y tareas.

Esta complejidad se ve agravada por la escasa programación de instancias que reúnan a los funcionarios de las distintas unidades y departamentos para comunicar información importante respecto de la gestión del servicio, ya que estas se limitan a cuentas públicas y algunas instancias calendarizadas en el presente año entre la dirección ejecutiva y las subdirecciones para socializar lineamientos sobre la ENEP, entregar estrategias de articulación e informar temáticas relacionadas con el clima organizacional. Todo lo anterior genera la percepción de que las unidades funcionan como “islas” que, si bien internamente, en la mayoría de los casos, pueden desarrollar una comunicación fluida, esto no logra permear al servicio en su integralidad.

En este contexto, menos de la mitad de los funcionarios encuestados están en de acuerdo con que las áreas y sus jefaturas realizan un trabajo articulado que ordena y facilita las labores del servicio, y menos de un tercio considera que el SLEP promueve una cultura de trabajo colaborativo entre sus distintos equipos. De esta manera, si bien los actores consultados describen ejemplos puntuales de colaboración entre unidades en torno a labores de responsabilidad conjunta, como el abordaje del desarrollo profesional docente, la ejecución de los PME y procesos de compra, o acciones emergentes de colaboración respecto a la constitución de los consejos escolares en los establecimientos, en lo cotidiano estas prácticas presentan una escasa sistematicidad, por lo que no logran impactar en el estilo de trabajo del servicio.

### **El SLEP comunica de manera poco oportuna los cambios en su estructura organizacional.**

El servicio ha realizado una serie de cambios en sus distintas unidades y áreas para asumir con mayor eficiencia sus responsabilidades, como la reestructuración de la Unidad de Administración y Finanzas, la definición de encargados específicos de secciones y la asignación del rol de gestores de programas en la Unidad de Apoyo Técnico Pedagógico. Además, a partir de junio de este año se está desarrollando un curso- taller vía online con actividades asincrónicas que tienen por propósito la descripción y autodescripción de cargo de los distintos funcionarios del nivel intermedio. No obstante, la mayoría de los actores consultados destacan que cuando se producen cambios o reestructuraciones al interior de las unidades o departamentos estos no son informados oportunamente al resto de las áreas, observándose que menos de la mitad de los funcionarios está de acuerdo con que en el SLEP



existe claridad respecto de las funciones de cada cargo y de la forma en que las unidades o departamentos se relacionan entre ellos.

A lo anterior se suma que la mayoría de las unidades señalan que cuentan con personal insuficiente para asumir sus funciones, que presentan una alta carga laboral y que ocasiones se realizan cambios constantes en la conformación de algunas áreas o en sus encargados, lo que dificulta que los procedimientos o prácticas se asienten. Todo ello podría incidir negativamente en la motivación de los funcionarios y podría estar relacionado con la percepción negativa que tienen estos del clima laboral, situación que se describirá con mayor detalle en la dimensión Gestión de recursos.

**Dificultades en la conformación, funcionamiento y articulación de los órganos de gobernanza.** Al respecto, si bien se reconoce el adecuado funcionamiento del Comité Directivo Local hasta 2021 en sus labores de aprobación del Plan Estratégico y entrega de recomendaciones para la elaboración de los planes anuales, en la actualidad este órgano no ha podido continuar sesionando por distintas dificultades, entre ellas la renuncia de su presidenta en el marco del cambio de administración municipal y el nombramiento de representantes desde el Gobierno Regional (GORE) y la alcaldía, quienes por diversas razones no pueden participar efectivamente del comité. En este contexto, aunque se reconoce que no todos los temas son de responsabilidad del servicio, algunos actores advierten la necesidad de que el SLEP apoye de manera más explícita el funcionamiento de este órgano. En este contexto, se plantean acciones como apoyar en la difusión de sus objetivos y roles, en los procesos de elección de representantes de las autoridades locales, entregar apoyo técnico o capacitación a sus distintos integrantes para poder desempeñar de mejor manera sus funciones, y brindar espacios físicos en las dependencias del SLEP para realizar las sesiones planificadas, entre otras.

Por su parte, el Consejo Local da cuenta de dificultades para desempeñar sus funciones, principalmente porque no se han desarrollado mecanismos para levantar las necesidades de los distintos estamentos, acción que es obstaculizada por la baja disponibilidad de tiempo para reunirse dentro de la jornada laboral y por las dificultades en la conformación de los consejos escolares del territorio. Asimismo, internamente el consejo aún no elabora un plan de trabajo y reglamento interno, y diversos actores informan que no cuentan con suficiente capacitación sobre los sentidos de este organismo desde la Dirección de Educación Pública.

Sumado a lo anterior, un aspecto importante que muestra deficiencia, es la participación del estudiantado en este órgano, puesto que se indica que solo contaron con la presencia de una estudiante durante un periodo del presente año, pero su participación también fue mermada por el ambiente tenso en el que se desarrollaron los diálogos en las sesiones del



consejo. En este sentido, distintos actores dan cuenta de la existencia de tensiones en la relación entre el servicio y este organismo, marcado por la escasa colaboración y apoyo para la construcción del ejercicio de funciones y la comprensión del rol de representación que se espera de sus integrantes. Al respecto, se señala que la consideración de las propuestas de los representantes de los estamentos es baja y que predomina un estilo de liderazgo vertical al interior del SLEP. Por su parte, el servicio manifiesta inquietud por el hecho de que el espacio es utilizado para exponer principalmente demandas gremiales, por sobre las necesidades de los establecimientos.

Por último, distintos actores concuerdan en que una oportunidad de mejora en la gobernanza es intencionar la articulación entre el Comité Directivo Local y el Consejo Local, ya que hasta el momento de la visita los integrantes de estos órganos no se conocían ni se habían generado instancias de encuentro.



## II. Dimensión: Apoyos a la gestión pedagógica

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

### Nivel de desarrollo de las subdimensiones evaluadas

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

#### Acompañamiento pedagógico

La gráfica muestra un nivel de desarrollo medio alto, evidenciándose que el SLEP ha instalado un sistema de acompañamiento y desarrollo de capacidades, que es valorado por comunidades, especialmente, directores y directoras del territorio.



#### Apoyos a las trayectorias educativas

La gráfica muestra un nivel de desarrollo medio, evidenciándose que el SLEP ha instalado prácticas para la revinculación de los estudiantes, avanzado de manera incipiente en la definición de estrategias para favorecer las trayectorias educativas exitosas.





### Apoyos a la gestión curricular

La gráfica muestra un nivel de desarrollo medio, evidenciándose como oportunidad de mejora favorecer el trabajo colaborativo para posibilitar una mayor participación de los distintos actores en los procesos de toma de decisiones.



### Acompañamiento pedagógico

El SLEP cuenta con un sistema de acompañamiento pedagógico que es valorado por los establecimientos del territorio. En particular, el servicio cuenta con la Unidad de Apoyo Técnico Pedagógico (UATP) responsable de realizar la asesoría directa y el apoyo al trabajo en red con los establecimientos del territorio. En estas instancias se implementa el modelo de desarrollo de capacidades propuesto por la Dirección de Educación Pública (DEP), y en específico la asesoría directa busca propiciar un espacio de reflexión entre los asesores y el equipo directivo para identificar ámbitos de mejora en función de las dimensiones de la gestión escolar. De esta manera, se abordan temáticas como liderazgo distribuido, confianza relacional, monitoreo a la implementación del PME, enseñanza y aprendizaje en aula, evaluación de aprendizajes, actualización de reglamentos de convivencia escolar, entre otros. Las visitas de asesoría a los establecimientos se realizan de manera quincenal o mensual priorizando aquellos que disponen de una Categoría de Desempeño más descendida de acuerdo a la ordenación de la Agencia.

Los actores consultados caracterizan la asesoría directa como una instancia sistemática de aprendizaje y desarrollo de capacidades, reconociendo que el apoyo técnico permite dar un orden al trabajo pedagógico a través del plan de acompañamiento, la socialización de la política de Nueva Educación Pública y la bajada oportuna de los actuales lineamientos ministeriales respecto de reencuentro educativo, formación ciudadana, entre otros. De igual manera, se plantea que este acompañamiento permite alinear los instrumentos de gestión escolar y territorial con la política pública, valorándose el apoyo para la elaboración de instrumentos de gestión escolar como el PME.



### **El SLEP promueve la formación y el trabajo en red entre los establecimientos del territorio.**

Al respecto, diversos actores valoran la instalación y el funcionamiento de redes como instancias que favorecen el trabajo colaborativo, modelamiento e intercambio de prácticas pedagógicas y diseño de estrategias de apoyo a las necesidades de los estudiantes, acciones que permiten el desarrollo de capacidades de los distintos actores educativos. Cabe destacar que estas redes cuentan con un asesor de la UATP, quien actúa como mediador y organiza las sesiones de trabajo.

En este contexto, se destaca la conformación de diversas redes, como redes de directores y directoras, Unidades Técnico Pedagógicas (UTP), jefes de producción y otros directivos, en donde se comparten experiencias y se abordan temáticas específicas de acuerdo al nivel educativo. Por su parte, también existen redes docentes las cuales se constituyen en torno a asignaturas como Ciencias, Lenguaje, Matemáticas o Inglés, y en ellas, se fomenta el intercambio de experiencia entre pares, compartiendo estrategias pedagógicas y didácticas. Además, se conforman redes que promueven el apoyo a las trayectorias de los estudiantes, tales como las que convocan a profesionales del Programa de Integración Escolar (PIE), encargados de convivencia y duplas psicosociales. Asimismo, cuentan con la red de microcentro que incluye a los y las profesoras encargadas de escuelas rurales.

Cabe destacar, que estas redes son ampliamente reconocidas y valoradas, observándose que el 91% de los directivos encuestados valora positivamente que el SLEP organiza y dispone de tiempos para que los distintos actores puedan participar activamente en el trabajo en red, mientras el 66% de los docentes y asistentes encuestados considera que el servicio desarrolla acciones para conformar y acompañar el trabajo en red de los distintos actores de los establecimientos.

En este contexto, se destaca que el SELP ha logrado instalar un sistema de acompañamiento, a través de las instancias de asesoría y el trabajo en red, que constituye una fortaleza de la gestión institucional que es valorado, especialmente por directoras y directores, como una instancia de desarrollo de capacidades conducentes a procesos de mejoramiento escolar.

### **El SLEP presenta dificultades para hacer partícipes de los cambios que se implementan en las instancias de asesoría o trabajo en red, especialmente a las comunidades educativas.**

Distintos actores indican que el servicio ha instalado una forma de trabajo en que los responsables de conducir las asesorías rotan anualmente o son asignados a otro establecimiento. De igual manera, se modifica la conformación de algunas de las redes territoriales, cambiando los establecimientos que participan entre un año y otro. Al respecto, el SLEP informa que los cambios implementados tienen por propósito mejorar sus procesos de acompañamiento dada las características heterogéneas de los profesionales que realizan





estas labores y que, en ocasiones, estos cambios se originan en la necesidad de cubrir licencias médicas, feriados legales, permisos administrativos, renunciaciones o nuevas contrataciones. De igual manera, se plantea que estos cambios son formalmente comunicados, ya que todos los años la subdirección de la UATP da a conocer la distribución del acompañamiento a los establecimientos del territorio en jornadas de trabajo realizadas en el mes de marzo, y en diciembre del año anterior al equipo de profesionales de la UATP, acogiendo dudas, observaciones o solicitudes de cambio. Adicionalmente, se realiza de manera conjunta con el equipo el Plan Global de Acompañamiento Técnico Pedagógico y la planificación del acompañamiento para el 2022 y se envía la información formalmente a través de diversos memorándums a los establecimientos y al propio equipo UATP.

No obstante, lo anterior, la mayoría de los actores consultados refieren que la definición de los cambios se realiza sin un proceso de consulta previa a las comunidades, y que, en la mayoría de las ocasiones, las razones de estos cambios no son comunicadas a los asesores técnicos, a los equipos directivos o profesionales de los establecimientos, lo que implica que los participantes de dichas instancias desconozcan los propósitos de los cambios planteados, restándole el sentido de dichos ajustes desde una mirada de mejora continua, junto con la sensación de pérdida de tiempo al tener que iniciar cada año un proceso de conocerse y vincularse.

En este contexto, se evidencia que existen dificultades para dar a conocer a la comunidad los criterios que se consideran para realizar estos cambios y hacer partícipes a los distintos actores en los procesos de evaluación del trabajo de las asesorías técnicas y de redes. Ello cobra relevancia si se considera que en estas instancias se comparten experiencias y prácticas en donde la confianza y el vínculo entre los actores es primordial para que los equipos desarrollen procesos de colaboración y compartan propósitos que favorezcan la mejora educativa.

## Apoyos a las trayectorias educativas

**El SLEP implementa estrategias que favorecen las trayectorias educativas de los y las estudiantes.** En específico, el servicio define como una estrategia prioritaria de su gestión, el aseguramiento de las trayectorias educativas de los estudiantes, focalizando en una primera etapa el trabajo en el desarrollo de prácticas de revinculación, promoción de la asistencia y disminución del riesgo de deserción escolar.

En el contexto de retorno a clases presenciales todos los actores consultados reconocen el esfuerzo del servicio por orientar la elaboración de planes de revinculación con los estudiantes que presentaban mayor riesgo de abandono como punto de partida para el proceso de



nivelación de aprendizajes. Para ello, se despliegan asesorías directas y se conforman redes que apoyan el trabajo de las duplas psicosociales de los establecimientos, lo que ha permitido reducir la cantidad de estudiantes que se habían mantenido desconectados de los procesos educativos remotos o con baja asistencia a clases.

Además, este año en conjunto con una asesoría técnica se desarrolla una iniciativa con 15 comunidades educativas, 5 liceos y 10 escuelas, que entre otras prácticas busca instalar la revisión de protocolos para la transición de la educación básica a media, considerando acciones de nivelación de aprendizajes. Asimismo, se ha abordado esta temática con los equipos de jardines infantiles y niveles de transición para favorecer la transición a enseñanza básica y disminuir la pérdida de matrícula a otras dependencias.

En esta línea, distintos actores destacan la incorporación de los gestores de programa, quienes se desempeñan como asesores territoriales encargados de establecer los apoyos en trayectorias educativas de los estudiantes, en instancias de asesoría o trabajo en red, en donde se abordan temáticas referidas a inclusión, asistencia, retención escolar, apoyo psicoeducativo, entre otras.

Todo lo anterior, permite concluir que el servicio ha instalado acciones pertinentes para cumplir con una de sus líneas estratégicas relacionada con la revinculación de estudiantes, avanzado de manera incipiente en la definición de estrategias para favorecer las trayectorias educativas exitosas.

## Apoyos a la gestión curricular

**El SLEP implementa estrategias de apoyo pertinentes al nivel de educación parvularia.** En este sentido, una de las acciones de la UATP consiste en asesorar a las educadoras de las salas cunas y jardines infantiles en el mejoramiento de sus procesos de gestión pedagógica e indicadores de eficiencia interna, focalizando en aspectos como la obtención del reconocimiento oficial, apoyos a la elaboración de PME, evaluación profesional de las educadoras y capacitaciones curriculares en temáticas como la centralidad del juego como principio pedagógico.

En específico, se destaca que las asesorías directas apoyan las prácticas pedagógicas mediante la observación de aula y su retroalimentación en el nivel, y que se ha conformado una red de salas cunas y jardines infantiles valorada por sus participantes como una instancia de reflexión conjunta y de definición de lineamientos comunes.

Sumado a lo anterior, el servicio promueve acciones para favorecer la inclusión educativa con el fin de brindar oportunidades para los párvulos que se encuentran en situación de discapacidad, mediante convenios que se han formalizado con el Servicio Nacional de





Discapacidad (SENADIS) y que permite la contratación de profesionales para el apoyo al desarrollo y necesidades educativas de niños y niñas, lo que es ampliamente requerido y valorado por las directoras de este nivel educativo.

En conclusión, el SLEP ha logrado constituir un modelo de asesoría que permite fortalecer la oferta de educación parvularia en el territorio, destacándose que las directoras y encargadas de jardines y salas cunas valoran la inclusión del nivel en la gestión de la educación pública del territorio.

**El SLEP ha avanzado en la implementación de acciones para fortalecer la Educación Media Técnico Profesional.** En efecto, considerando la importancia que tienen este tipo de establecimientos en el territorio, ya que concentra la mayor cantidad de matrícula de la educación media, se destaca que el servicio cuenta con un Plan de Fortalecimiento Estratégico para la EMTP, que contempla diversas acciones para fortalecer el nivel, entre ellas, se realizó el diagnóstico de la situación de la oferta técnico profesional en el territorio considerando la vinculación con sectores productivos y las instituciones de educación superior. Este estudio contó con el apoyo de una asesoría externa y busca determinar la pertinencia y factibilidad de las especialidades que imparten los establecimientos para actualizar sus perfiles de egreso; sus conclusiones ya han sido analizadas con directores de liceos técnico profesionales.

Conjuntamente, se brinda asesoría técnica específica a la EMTP y se conforma una red territorial que incluye a directivos, jefes de producción o encargados de especialidad lo que permite compartir experiencias e intercambiar buenas prácticas. Además, el servicio ha desplegado apoyos a los equipos directivos para conformar sus consejos asesores empresariales y así establecer alianzas que permitan implementar los procesos de formación para fortalecer el modelo pedagógico de alternancia<sup>6</sup>.

No obstante, los avances en este ámbito, diversos actores señalan la falta de recursos tecnológicos e insumos propios para el funcionamiento de las especialidades como un factor que afecta la formación de los estudiantes y dificulta garantizar procesos de aprendizaje altamente calificados técnicamente. En este sentido, algunos consultados señalan que los establecimientos deben contar con más autonomía en el manejo de los recursos para asegurar la provisión de insumos específicos de las especialidades, así como una gestión más eficiente de los procesos de mantenimiento de equipos o infraestructura. Además, destacan la necesidad de que el SLEP establezca convenios con instituciones públicas o privadas para resguardar los procesos de práctica y titulación profesional, colaborando más activamente con la gestión que realizan los establecimientos.

---

6 La alternancia es una estrategia de aprendizaje que combina la formación del liceo con la de otros espacios de aprendizaje como empresas, Centros de Formación Técnica (CFT), Institutos Profesionales (IP), organismos públicos u otros.



En conclusión, aunque se reconocen los avances del SLEP en este ámbito se plantea como una oportunidad de mejora fortalecer los procesos de adquisición y renovación de recursos, así como promover una mayor vinculación con los sectores productivos del territorio, lo que permitiría favorecer los procesos de prácticas profesionales e inserción laboral.

**El SLEP ha gestionado acciones incipientes para fortalecer el trabajo colaborativo entre docentes al interior de los establecimientos.** Al respecto, la UATP en conjunto con una asesoría externa apoya a los equipos directivos de 15 establecimientos del territorio en la organización de las horas no lectivas para promover el trabajo más sistemático de comunidades de aprendizaje al interior de estos. Para ello, se realizó la instalación de franjas horaria organizando las horas no lectivas de los docentes de las distintas asignaturas de modo de permitir las instancias de reunión y trabajo colaborativo.

Complementario a esta medida, el servicio implementa la puesta en marcha de un sistema computacional en todos los establecimientos para reemplazar el libro de clases análogo por un nuevo software denominado "libro digital" que para su funcionamiento requiere contar con acceso a conexión de internet y equipos computacionales para que los profesores registren, por ejemplo, la asistencia y contenidos de manera sincrónica.

En este sentido, diversos actores advierten que esta medida se decide sin consulta previa a las comunidades educativas y sin considerar las condiciones en las que se debe implementar. De esta manera, señalan que no se ha instalado de manera efectiva, dado que muchos establecimientos no cuentan con las condiciones de conectividad y equipos computacionales para que todos los profesores desarrollen adecuadamente sus tareas durante la jornada escolar, lo que ha implicado asumir estas acciones en horarios no laborales y/o con recursos propios. Esta situación se complejiza en escuelas rurales con baja o nula conectividad a internet, advirtiéndose, además, que el formato del "libro digital" es poco funcional para aulas multigrado. En este contexto, algunos actores plantean que esta situación agudiza el agobio laboral y disminuye la valoración de la gestión que realiza el SLEP, lo que podría incidir en el compromiso del profesorado con los cambios propuestos.

Adicionalmente, distintos actores advierten, como un obstaculizador para el trabajo colaborativo al interior de las comunidades educativas, el nivel de autonomía que cada establecimiento dispone respecto de decisiones para la gestión curricular, lo que se puede ejemplificar en la definición unilateral del régimen trimestral para el presente año, el escaso margen para la incorporación de acciones propias en los PME o la ya señalada implementación del "libro digital" sin considerar su factibilidad técnica. En este sentido, se evidencia que en la toma decisiones estratégicas existen pocas instancias de diálogo tanto al interior del SLEP como con sus establecimientos, advirtiéndose como una oportunidad



de mejora para el servicio fortalecer la participación de las comunidades educativas en las decisiones que se tomarán de manera centralizada o a nivel territorial y asegurar que éstas puedan aplicarse de manera flexible al interior de los establecimientos.

**El SLEP presenta dificultades para el desarrollo de instancias de trabajo colaborativo que contribuyan a la toma de decisiones.** En este ámbito, diversos actores destacan que existe una organización de la información y comunicación formal al interior de la UATP respecto de líneas estratégicas, planes de trabajo y protocolos de acción, que orientan el quehacer y responsabilidades de los funcionarios a través de distintos documentos y memorándum. De igual manera, se señala que tienen reuniones o jornadas informativas respecto de las distintas líneas de trabajo, además, de la elaboración de reportes respecto de las características de los establecimientos que son disponibilizados para el trabajo de acompañamiento técnico. Conjuntamente se implementan procedimientos comunes que permiten el registro de las acciones realizadas mediante carpetas en línea que son de fácil acceso para las distintas secciones y luego esta información se sistematiza en reportes que organizan las evidencias y medios de verificación de las líneas estratégicas que son responsabilidad de la UATP.

No obstante, diferentes actores reconocen que la información entregada en estos medios, no se complementa con instancias de trabajo colaborativo donde se revise y analice de manera conjunta la información generada, evidenciándose que existen instancias poco sistemáticas para favorecer el diálogo, intercambiar información y retroalimentar el trabajo entre los distintos funcionarios y secciones, señalándose, por ejemplo, que muchas veces se desconoce la utilidad de los reportes elaborados y que en ocasiones es necesario intercambiar información en “conversaciones de pasillo”.

De igual manera, los funcionarios valoran el espacio de autonomía que tienen en el trabajo con las comunidades participantes de las instancias de asesoría o redes, posibilitando la toma de decisiones en conjunto y el desarrollo de innovaciones con los actores educativos. No obstante, se advierte que la organización y carga de trabajo al interior de la UATP dificulta compartir experiencias entre pares y evaluar de manera conjunta la efectividad de las acciones realizadas que les permita proponer ajustes o mejoras, por lo que los funcionarios se sienten poco participes de las decisiones que se toman, señalando que muchas veces desconocen sus fundamentos. En este escenario, se evidencia la baja ocurrencia de instancias para desarrollar procesos de análisis que considere la perspectiva de los equipos, involucrándolos en la revisión de la basta información generada y la evaluación de las acciones.

En síntesis, se advierte como un desafío para la UATP avanzar en el desarrollo de instancias de trabajo colaborativo que posibiliten una mayor articulación de los equipos, el análisis conjunto de trabajo realizado y la participación de los distintos actores en los procesos de toma de decisiones respecto de la mejora institucional.



### III. Dimensión: Formación ciudadana, convivencia y participación

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

#### 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.

##### Formación ciudadana

La gráfica muestra un nivel de desarrollo medio alto, evidenciándose que el SLEP ha instalado estrategias adecuadas para gestionar la formación ciudadana en sus establecimientos.



##### Gestión de la convivencia

La gráfica muestra un nivel de desarrollo medio, evidenciándose que, aunque el SLEP ha definido estrategias para la atención integral del estudiantado, es necesario avanzar en acciones para favorecer su bienestar emocional.





## Gestión de la participación

La gráfica muestra un nivel de desarrollo medio, evidenciándose oportunidades de mejora en el desarrollo de acciones para promover la participación de las comunidades educativas a nivel territorial.

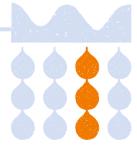


## Formación ciudadana

El servicio ha instalado estrategias adecuadas para gestionar la formación ciudadana en los establecimientos de su territorio. Para ello ha dispuesto un profesional de la UATP que, en su calidad de gestor de programa, tiene la responsabilidad de apoyar la gestión de la formación ciudadana en los establecimientos, con el objetivo de dar un foco pedagógico y formativo a esta área mediante la entrega de orientaciones y lineamientos a directores y encargados de la elaboración de los planes de formación ciudadana.

Conjuntamente, los establecimientos del territorio han avanzado en la articulación curricular para trabajar este tema de manera transversal. Así es como han logrado avanzar en un trabajo coordinado entre docentes de distintas asignaturas y profesionales del área de convivencia escolar, realizando actividades curriculares y extraprogramáticas, por ejemplo, acciones de cuidado del medioambiente que permiten al estudiantado hacer ejercicio de la ciudadanía.

Con este objetivo, el servicio ha gestionado la contratación de una asesoría externa que apoya la gestión de la formación ciudadana en los establecimientos de educación básica y media, cuyo énfasis está en el apoyo a las experiencias de liderazgo y participación ciudadana en los organismos de representación estudiantil. En esta línea, se han implementado distintas actividades, como un diplomado para alumnos y alumnas, dirigido principalmente a las directivas de los centros de estudiantes y que contempla sesiones mensuales, en las que han participado 263 estudiantes de 23 escuelas básicas y 8 liceos del SLEP. Adicionalmente, se realiza un diplomado para docentes y asistentes de la educación, sobre formación en liderazgo ciudadano estudiantil. Este diplomado contempla sesiones sincrónicas semanales, centradas en la entrega de herramientas para el apoyo a los organismos de representación desde las propias asignaturas y talleres, instancias en las que han participado 45 docentes y asistentes de la educación de 19 escuelas básicas y 5 liceos dependientes del SLEP.



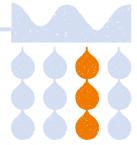
Adicionalmente, esta asesoría contempla reuniones personalizadas de acompañamiento a establecimientos educacionales, centradas en la articulación de planificaciones de clases con el programa de gobierno estudiantil; en el diseño y la implementación del proyecto de liderazgo estudiantil priorizado del año; y en la profundización del sello en liderazgo ciudadano estudiantil en los planes de formación ciudadana. Asimismo, se proyecta realizar reuniones de asesoría a estudiantes representantes del Consejo Local y proyectos estudiantiles.

Por otra parte, distintos actores valoran la creación, en 2021, por parte del SLEP, de un fondo para la elaboración de proyectos estudiantiles que benefició a 5 establecimientos de educación básica y 5 de media, quienes pudieron acceder a recursos financieros para concretar diversas iniciativas y, con ello, fortalecer el ejercicio de la ciudadanía por parte de sus gobiernos escolares.

En línea con lo anterior, para 2022 se ha definido, entre las orientaciones que se entregan a los establecimientos en el área de formación ciudadana, que todos deben incorporar en sus PME una acción concreta para el apoyo a iniciativas estudiantiles, otorgando fondos que les permitan implementarlos. Si bien el SLEP ha dispuesto la creación de fondos de apoyo a iniciativas estudiantiles, se advierte que parte del estudiantado los desconoce o no tiene claridad sobre la forma para acceder a ellos. Sumado a lo anterior, en los talleres realizados en la visita se advierte que la mayor parte del estudiantado no ha participado en instancias en las que puedan compartir con otros establecimientos temas de su interés, tales como actividades para cuidar el medioambiente o promover la buena convivencia, el buen trato y la vida saludable. A partir de aquello, un desafío para el SLEP es avanzar en la generación de espacios en los que el estudiantado se reconozca como parte de un mismo territorio y pueda, de manera colaborativa, involucrarse en las acciones de mejora y ejercer la ciudadanía.

## Gestión de la convivencia

**El SLEP ha definido estrategias para la atención integral del estudiantado, con foco en la revinculación de estudiantes.** Existe consenso entre los diversos actores que uno de los cambios más importantes propuestos por el SLEP es ubicar al estudiantado en el centro del proceso educativo, con foco en su atención integral. En este contexto, han avanzado en el desarrollo de un plan de trabajo de educación integral territorial “Plan de Educación Extraescolar” y se ha orientado a los y las directoras para que este foco quede plasmado en sus PME, integrando el desarrollo integral como parte del proceso anual con recursos asociados y actividades comprometidas. Es así como se han desarrollado diversas instancias



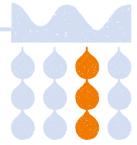
de encuentro a nivel territorial focalizando en arte, cultura, ciencia, medio ambiente y deporte, actividades que a la fecha de la visita incluía a más de un tercio de la matrícula total.

En esta misma línea, se ha orientado el trabajo de las duplas psicosociales que se desempeñan en los establecimientos, para transitar a una propuesta psicoeducativa fortaleciendo la articulación de esta dupla con los profesionales del Programa de Integración Escolar (PIE) y los equipos docentes. Esto es reconocido por un 63% de los docentes y asistentes de la educación encuestados, quienes señalan que el SLEP orienta y entrega condiciones para favorecer un trabajo coordinado y colaborativo entre docentes, la dupla psicosocial, el equipo PIE y el equipo de convivencia, entre otros.

El principal foco de este trabajo es la implementación de acciones tendientes a la revinculación de los estudiantes, especialmente en el contexto de pandemia y el retorno a la presencialidad. En esta línea, se destaca el trabajo realizado en el territorio, cuyo foco principal ha estado en propiciar la permanencia en el sistema educativo y aumentar la asistencia a clases, aspecto que es mayoritariamente reconocido por los directivos encuestados, quienes señalan que el SLEP orienta y entrega condiciones para identificar y atender oportunamente a estudiantes que presentan alto ausentismo, bajo rendimiento u otros factores de riesgo de deserción.

Es relevante señalar que el estudiantado plantea como desafío seguir avanzando en acciones para el bienestar socioemocional, la atención a la salud mental y el autocuidado de su estamento. Al respecto, niños, niñas y jóvenes participantes de los talleres realizados durante la visita señalan que, producto de la crisis sanitaria, han aumentado los casos en que requieren de apoyo y contención, y que sienten preocupación por compañeros que manifiestan desánimo o bajas expectativas respecto de sus procesos de aprendizaje en el actual contexto. En efecto, se advierte que esta área se encuentra menos atendida por parte del nivel intermedio y sus establecimientos, lo que cobra especial importancia al ser factores que inciden en el bienestar y en la motivación para permanecer en el sistema educativo y lograr aprendizajes.

A lo anterior se suma la necesidad de aumentar las iniciativas relacionadas con la prevención de cualquier tipo de discriminación. En línea con esto, más de la mitad de los estudiantes de educación básica encuestados (54%) señala haber presenciado discriminación hacia compañeros o compañeras por su forma de vestir, gustos o nacionalidad. En este contexto es que se releva la importancia de fomentar al interior de las comunidades educativas la generación de espacios en los que todos y todas se sientan valorados como sujetos de derecho.



**El SLEP ha implementado incipientemente estrategias para apoyar la gestión de la convivencia escolar en los establecimientos.** El servicio ha definido la instalación de un Plan de Gestión de la Convivencia Escolar que busca ser coherente y articulado con los diferentes instrumentos de gestión de los establecimientos y con sus sellos educativos declarados en los PEI institucionales.

Para cumplir con lo anterior, el SLEP ha dispuesto que el profesional encargado del área de formación también asuma el apoyo a la gestión de la convivencia en los establecimientos de su territorio, a través del trabajo en red con los encargados de convivencia. En esta línea, se destaca la conformación de distintas redes de encargados de convivencia del territorio, espacio en el cual han utilizado el modelo de desarrollo de capacidades. En este marco, por medio de la elaboración de un diagnóstico compartido, priorizan objetivos y elaboran un plan de trabajo anual. Complementariamente, en estas instancias han analizado la política pública y definido la forma en que posteriormente se ha de socializar en sus respectivas comunidades educativas.

Del mismo modo, se destaca el fortalecimiento de los encargados de convivencia a través de la participación en diplomados específicos en el tema de convivencia escolar, instancias de formación profesional a las que también han podido acceder directores. Asimismo, para complementar el trabajo en red, han realizado jornadas territoriales donde han tratado temáticas particulares para gestionar la convivencia, y se han promovido actividades como el día de la convivencia y campañas en contra del ciberacoso.

Si bien distintos actores reconocen avances, se advierten algunos desafíos en la gestión de la convivencia escolar, relacionados principalmente con la baja dotación de personal que ha dispuesto el SLEP en esta área, evidenciándose que en la práctica resulta insuficiente dada la fuerte carga laboral propia de la responsabilidad que significa atender estas temáticas en la totalidad de los establecimientos del territorio y cumplir tareas administrativas como la atención de requerimientos de la Superintendencia de Educación, situaciones de contingencia o derivaciones de la oficina de atención ciudadana.

Del mismo modo, algunos actores perciben que los establecimientos de la comuna de Andacollo se han visto postergados en sus demandas relacionadas con la gestión de la convivencia, ya que las escuelas rurales y las escuelas multigrado no cuentan con encargados de convivencia o estos tienen menor asignación horaria, a lo que se suman las dificultades del encargado del SLEP para llegar a esta zona.

Finalmente, los actores señalan la necesidad de tener una mirada más integral de la convivencia, a través de un trabajo articulado al interior de las comunidades educativas, donde todos se sientan responsables de la generación de acciones que promuevan un



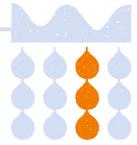
ambiente sano para atender transversalmente las necesidades del estudiantado. En línea con esto, en los resultados las encuestas a estudiantes de educación básica se advierten elementos que dan cuenta de brechas en las que el servicio requiere avanzar, por ejemplo, casi la mitad de este estamento (47%) señala que alguna vez o muchas veces han sentido temor a algún compañero o compañera, y más de la mitad (51%) reconoce haber sido víctima de algún tipo de agresión física. A su vez, los estudiantes de educación media plantean que uno de los aspectos que se debe mejorar prioritariamente en sus establecimientos es la convivencia y el trato entre alumnos y alumnas.

## Gestión de la participación

**El servicio ha presentado dificultades para promover la participación de las comunidades educativas a nivel territorial.** El SLEP dispone de un Departamento de Gestión Territorial y Participación que ha desplegado acciones para promover la participación de los distintos estamentos u órganos de representación. No obstante, diversos actores reconocen que lograr instalar la participación como un tema relevante al interior del servicio sigue siendo un desafío. En este sentido, se advierte una débil gestión para articular las distintas líneas de trabajo, evidenciándose que las dificultades en el área de comunicación descritas en la dimensión de Liderazgo impactan negativamente en la gestión de esta temática. De igual manera, se observan dificultades para concretar iniciativas relacionadas con el fortalecimiento de la participación a nivel de los establecimientos y del territorio en su conjunto.

En este marco, si bien se reconoce que el SLEP ha promovido la conformación de los consejos escolares y de educación parvularia en los establecimientos del territorio, mediante la participación activa de funcionarios del servicio que acompañan los procesos liderados por cada director o docente a cargo, existen diferencias en la valoración que hacen los distintos establecimientos respecto de estas instancias de participación y el apoyo otorgado por el SLEP. En específico, existe una percepción más favorable en jardines y escuelas especiales, versus otros establecimientos donde se han presentado dificultades para canalizar o dar respuesta a las constantes demandas de las comunidades educativas, que en muchas ocasiones solicitan que no sean los funcionarios sus interlocutores sino que las jefaturas del servicio. En esta línea, también existe la percepción de distintos actores de que las jefaturas del SLEP tienen dificultades para establecer una comunicación fluida que favorezca la comunicación con algunos estamentos, observándose que algunos se sienten no atendidos, poco escuchados o que no se da respuesta a sus propuestas.

Finalmente, distintos actores reconocen nudos críticos para promover la participación, relacionados especialmente con la conformación de los centros de madres, padres y



apoderados. Al respecto, señalan dificultades asociadas a la baja participación de este estamento en las distintas instancias a las que son convocados, sumado a la pérdida de la personalidad jurídica de algunas de estas organizaciones, a causa de distintos motivos o problemas de comunicación con las direcciones de sus establecimientos educativos.

**El servicio ha desplegado estrategias incipientes para fortalecer los procesos de participación estudiantil.** Si bien se reconoce el avance en algunas iniciativas que promueven la participación, como la conformación de los centros de estudiantes o los gobiernos escolares, sumados a las iniciativas de los proyectos estudiantiles, existe la percepción por parte del estudiantado de que son limitadas las instancias en las que han podido participar junto a otros establecimientos del territorio en actividades de su interés, limitándose estas a actividades deportivas o de cuidado del medioambiente en el contexto comunal. Relevan, además, que el espacio de taller generado en el proceso de la visita era la primera aproximación que tenían entre directivas para reunirse, compartir experiencias y proyectar iniciativas de mejora, lo que resulta de suma relevancia para el ejercicio de su rol de líderes estudiantiles.

A partir de lo anterior, el estudiantado plantea como desafío para el SLEP crear espacios de encuentro entre los distintos establecimientos del territorio, que les permitan conocerse, intercambiar experiencias y fortalecer lazos, lo que podría favorecer la adhesión de este estamento a los sellos de la educación pública. En esta misma línea, se advierte que otro desafío es avanzar en la articulación del trabajo entre las distintas unidades y departamentos a cargo de la gestión de la convivencia, la formación y la participación, de modo de aunar esfuerzos y gestionar de manera sinérgica la participación del estudiantado de Puerto Cordillera.



## 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

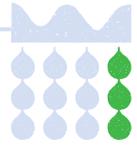
La gráfica muestra un nivel de desarrollo medio bajo, evidenciándose como oportunidad de mejora la instalación de acciones para favorecer el clima laboral al interior del SLEP.



#### Gestión de recursos financieros y educativos

La gráfica muestra un nivel de desarrollo medio, evidenciándose como oportunidad de mejora la gestión más oportuna de los recursos educativos que solicitan los establecimientos.





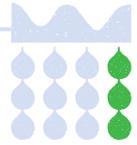
## Gestión de personas

El servicio ha instalado procesos incipientes para la gestión de personas. Al respecto, se reconoce que el SLEP cuenta recientemente con una nueva política de gestión de personas que fue elaborada con la participación de funcionarios, directivos y docentes, y aprobada por el Servicio Civil. Esta política tiene por objetivo otorgar orden y estructura a los procesos que son propios de este ámbito regulando el desarrollo profesional del personal y orientando la gestión el clima laboral, entre otros temas.

En este sentido, desde el SLEP se reconoce que han avanzado en el área de selección de personas, contratando un perfil específico de profesionales para cubrir los cargos de las distintas unidades y departamentos del servicio. Para ello, a partir de 2021, se realizan concursos públicos para definir los cargos de los funcionarios del SLEP y de los establecimientos. Específicamente, para la contratación de personal de los establecimientos, los procesos son gestionados a través de una empresa externa que preselecciona una terna que luego es presentada a los y las directoras. Ello es valorado positivamente por el 74% de los equipos directivos encuestados, que consideran que el SLEP realiza procesos de selección que aseguran la contratación de personal competente.

Por otra parte, se evidencia que un área a fortalecer son los procesos de inducción que se llevan a cabo con los funcionarios del SLEP, ya que, a diferencia de aquellos que se realizan con los directores seleccionados por ADP, estos se caracterizan por realizarse en espacios informales y no estar formalizados en un documento o manual del servicio. Ello cobra relevancia si se considera que el 50% de los funcionarios encuestados señalan que no han recibido orientación o apoyo suficiente de su jefatura para cumplir con las exigencias de su trabajo.

Adicionalmente, al interior del servicio no se ha realizado un proceso institucional que permita socializar con las y los funcionarios los indicadores de evaluación y los factores que influyen en la evaluación del desempeño que se debe realizar al personal de las distintas unidades, dado que esta acción queda a criterio de las jefaturas de los departamentos. Ello es especialmente relevante si se considera que la totalidad del personal se encuentra conformado por funcionarios traspasados desde la administración municipal y otros que se integraron de manera reciente, quienes podrían desconocer cómo se lleva a cabo el proceso de evaluación de desempeño en las reparticiones públicas. En este contexto, más de la mitad (55%) de los funcionarios encuestados están en desacuerdo con que el SLEP cuenta con procedimientos formales y conocidos para evaluar su desempeño.



**El SLEP ha implementado estrategias institucionales para promover el desarrollo profesional del personal de sus establecimientos.**

En este ámbito, distintos actores educativos destacan la labor realizada por el SLEP en torno al desarrollo profesional de los directivos y docentes de sus establecimientos. De esta manera, se elaboran los planes de desarrollo profesional docente que se enfocan en el modelo de desarrollo de capacidades que se debe llevar a cabo con docentes y directivos en los establecimientos. Ello ha sido valorado y destacado como una fortaleza de la gestión del SLEP, pues ha favorecido el acceso a perfeccionamientos en materias relacionadas con currículum, evaluación de aprendizajes, decreto 67 y convivencia escolar. Adicionalmente, las y los docentes que participan del proceso de Evaluación Docente Más cuentan con los planes de superación profesional que han sido dispuestos y elaborados por la UATP. En este marco, el 88% de los equipos directivos encuestados sostienen que desde el servicio se gestionan acciones de desarrollo profesional y formación continua para los distintos funcionarios y funcionarias de los establecimientos.

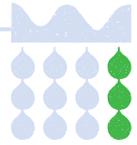
Por último, una oportunidad de mejora es la necesidad de consensuar y seleccionar con los equipos directivos de los establecimientos aquellos programas de capacitación y perfeccionamiento en los que participarán, para así seleccionar aquellos que sean más pertinentes a sus necesidades y en los tiempos más adecuados para no sobrecargar sus agendas.

**El servicio ha gestionado acciones incipientes para abordar el desarrollo de capacidades de los funcionarios del nivel intermedio.**

Al respecto, si bien se definió un plan anual de capacitaciones que fue acordado con el Servicio Civil y gestionado por la UATP, y que incorpora instancias de formación diferenciadas para cada área del SLEP, algunos actores advierten que no todas las unidades o áreas han tenido la misma oportunidad de participar en acciones de desarrollo profesional, advirtiéndose en algunas unidades que estas son más limitadas que en otras que valoran positivamente las instancias formativas en las que han participado. Ello se ve reflejado en que el 53% de los funcionarios encuestados sostienen estar en desacuerdo con que el SLEP gestiona instancias de formación continua o perfeccionamiento que ayudan a mejorar las capacidades de sus distintos funcionarios.

**El servicio presenta dificultades para gestionar de manera efectiva los reemplazos de personal que solicitan los establecimientos.**

Distintos actores educativos advierten que algunos establecimientos experimentan dificultades para mantener la dotación de funcionarios que se requiere para funcionar con normalidad, dado que la gestión de los reemplazos de docentes y asistentes que se ausentan por licencias prolongadas no se realiza de manera oportuna por parte del SLEP. Al respecto, si bien existe un protocolo establecido para cubrir estas ausencias, desde el servicio se reconoce que no se logra gestionar de



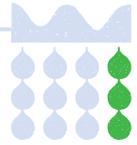
manera efectiva, debido a factores externos, como la baja oferta de personal docente y asistentes de la educación para trabajar en las escuelas y liceos del territorio. A esto se suman factores internos, como condiciones económicas poco atractivas y la falta de incentivos o bonos de traslado, sobre todo para aquellos establecimientos más lejanos a los centros urbanos. En este sentido, menos de la mitad de los directivos, docentes y asistentes de la educación encuestados reconocen que el SLEP ha definido una política de reemplazos que permite resguardar la continuidad y calidad de los procesos educativos, disponiendo, por ejemplo, de bases de datos o personal específico para estos fines.

**El servicio ha gestionado insuficientes acciones para generar un clima laboral positivo entre las y los funcionarios.** Al respecto, el 79% de las y los funcionarios encuestados señalan estar en desacuerdo con que existe un clima laboral positivo que permite la colaboración y el apoyo entre las distintas unidades y funcionarios al interior del SLEP. En este sentido, se advierten valoraciones opuestas entre los consultados, observándose que algunos consideran que existe un clima positivo, dado que el personal se caracteriza por mantener una actitud cordial y un trato adecuado, mientras que otros señalan que este el clima es negativo, dado que desde el traspaso no se llevó a cabo un proceso de inducción ni se generaron instancias formales para que los funcionarios de las distintas unidades y secciones se conocieran entre sí y fortalecieran sus vínculos.

De acuerdo a lo anterior, se identifican factores que han obstaculizado la generación de un clima laboral positivo, entre ellos, la falta de espacios de camaradería y autocuidado sistemáticos, para fortalecer la confianza relacional y permitir a los funcionarios conocerse y compartir sus experiencias. Al respecto, se identifican eventos aislados o que no convocan a todos los funcionarios, lo que cobra especial relevancia si se considera el alto nivel de presión laboral percibida en el quehacer diario. Sumado a ello, se señala que el SLEP realiza escasas acciones para incentivar y reconocer los logros de funcionarios o equipos, lo que podría afectar la motivación profesional.

Otro factor que para algunos actores influye en la percepción de un clima laboral negativo son las diferencias contractuales al interior de algunos equipos, que generan condiciones laborales desiguales y cierta disconformidad entre funcionarios. Asimismo, se señala que algunas unidades se ven sobrecargadas laboralmente por la falta de personal causada por ausencias prolongadas.

Cabe señalar que el SLEP decidió realizar una encuesta de clima laboral que fue implementada recientemente, y que permitirá conocer la percepción de los distintos funcionarios y definir acciones remediales en este ámbito, lo que es valorado positivamente en esta evaluación.



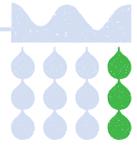
## Gestión de recursos financieros y educativos

**El SLEP ha implementado estrategias adecuadas para informar a los establecimientos sobre los recursos financieros disponibles.** En este ámbito, distintos actores educativos reconocen que una fortaleza de la gestión del servicio es la entrega de información a los equipos directivos sobre los recursos financieros que posee cada establecimiento. Para ello, la Unidad de Finanzas ha convocado a diversas instancias a directores y directoras para explicar los procedimientos que se deben realizar en las instituciones públicas en el ámbito financiero, además de dar a conocer los planes de compra que se definen desde el SLEP. De manera complementaria, mensualmente se elaboran informes de ejecución presupuestaria de los recursos de los establecimientos, información que es dada a conocer de manera trimestral a los equipos directivos y que les permite tener claridad sobre los montos que se perciben por concepto de subvención.

Estas acciones han favorecido la percepción de una mayor transparencia e información respecto de los recursos disponibles. Esto es corroborado por el 72% de los equipos directivos encuestados, quienes reconocen que desde el SLEP se difunde la normativa y los criterios para decidir sobre el uso de los recursos financieros específicos.

**El servicio ha mejorado los procesos de mantención y renovación de la infraestructura de los establecimientos educacionales.** Al respecto, desde el SLEP se comunica que una de sus principales prioridades ha sido implementar proyectos de conservación y reparación de las dependencias de sus establecimientos. Para ello, se priorizó a aquellos que se encontraban en una condición crítica y que estaban en riesgo de perder su reconocimiento oficial producto del mal estado de sus dependencias, y gradualmente se han ido implementando distintos proyectos de acuerdo a los presupuestos disponibles.

Para recoger las necesidades que presentan los establecimientos en este ámbito, los profesionales del área de infraestructura realizan visitas que les permiten identificar sus requerimientos, y también consideran los requerimientos que se plantean en el Consejo Local. Además, para fortalecer y mejorar los procesos de diseño e implementación de los proyectos se decidió incorporar a dos arquitectos que asumieron sus funciones en 2022, facilitando la incorporación de una mayor cantidad de establecimientos y la implementación de proyectos como la reparación y recambio de techumbres, la reposición de servicios higiénicos y la actualización de las instalaciones eléctricas. Esta gestión ha sido destacada por diferentes actores de las comunidades educativas, lo que es refrendado por el 63% de los equipos directivos consultados, que señalan el SLEP cuenta con mecanismos para atender las solicitudes y resolver las necesidades de mantención o reparación de los establecimientos.

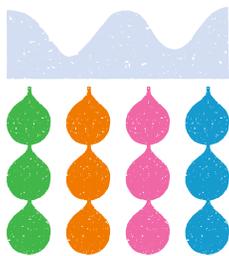


A pesar de lo anterior, algunos estamentos y comunidades educativas plantean como desafío para el SLEP abarcar la totalidad de sus establecimientos, dado que aún hay unidades educativas que tienen sus reparaciones pendientes, principalmente, algunas escuelas rurales y jardines infantiles que requieren mejorar sus dependencias físicas para acceder al reconocimiento oficial del Mineduc.

**El SLEP ha logrado gestionar con mayor oportunidad los recursos aun con las dificultades observadas en los procesos de adquisición de recursos y licitación de servicios.** En este ámbito, desde el servicio se señala que se cuenta con un presupuesto acotado y limitado, que resulta insuficiente para dar respuesta a todas las necesidades y solicitudes que realizan los establecimientos en materia de recursos educativos, particularmente en lo referido al equipamiento tecnológico, como computadores y la conexión a internet. Al respecto, distintos actores señalan que el limitado presupuesto para adquirir recursos tecnológicos es una dificultad importante en la gestión de los equipos directivos, dado que hay establecimientos que no cuentan con estas herramientas para fortalecer los procesos educativos y responder de manera oportuna a las exigencias administrativas. Ello se convierte en una urgencia, ya que como se planteó anteriormente, las y los docentes deben completar los leccionarios y otros registros en el libro digital, lo que requiere de una conexión a internet estable que permita hacerlo de manera eficiente y en horario laboral.

En este contexto, se advierte que el SLEP ha experimentado dificultades en los procesos de licitación de algunos servicios, lo que ha afectado aspectos sensibles en la gestión de las escuelas, como el transporte de estudiantes o el servicio de impresiones y fotocopias que se proveía a los establecimientos. En este marco, el 66% de los funcionarios encuestados considera que el servicio no ha logrado adquirir y entregar oportunamente los recursos y materiales educativos que requieren y solicitan los establecimientos, percepción que es compartida por más de la mitad de las y los docentes y asistentes de la educación encuestados. Adicionalmente, se plantea que en algunos establecimientos estas dificultades se ven agravadas por los robos reiterados que han sufrido en el último tiempo, ya que los principales recursos que han sido sustraídos son las herramientas tecnológicas que utilizan los docentes para el desarrollo de sus clases.

No obstante a las dificultades expuestas, los directivos consultados reconocen que el SLEP ha desplegado acciones para dar mayor oportunidad a la entrega de recursos educativos asociados a los planes de mejoramiento educativo o insumos para el funcionamiento de los establecimientos.



## **Capítulo 2:** **Recomendaciones**





---

En este capítulo se presentan las recomendaciones indicativas que se estructuran de acuerdo a los aspectos priorizados en cada una de las dimensiones. Para definir estas recomendaciones se consideran la etapa de instalación y trayectoria del SLEP, sus objetivos estratégicos y los aspectos que deben ser resueltos para desarrollar procesos de mejora continua. A continuación, se muestra un cuadro que resume los aspectos recomendados por dimensión.

---

### **Liderazgo y visión estratégica territorial**

---

#### **“Desarrollar una estrategia de comunicación bidireccional para la colaboración con los establecimientos del territorio”**

---

1. Definir acciones concretas para mejorar la comunicación interna entre áreas de trabajo del SLEP.
2. Diseñar mecanismos para levantar periódica y participativamente las necesidades de los establecimientos.
3. Desarrollar una metodología transversal en los espacios de encuentro que favorezca una comunicación bidireccional.

### **Apoyos a la gestión pedagógica**

---

#### **“Desarrollar acciones que favorezcan el trabajo colaborativo, la reflexión y la evaluación conjunta en la UATP”**

---

1. Identificar el estado actual de las prácticas de trabajo colaborativo y toma de decisiones al interior de la UATP.
2. Diseñar un plan de acción para fortalecer el trabajo colaborativo en la UATP.
3. Implementar y evaluar el plan de trabajo colaborativo para la toma de decisiones.



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

---

### **“Promover el bienestar socioemocional de los estudiantes del territorio”**

---

1. Definición de instancias de trabajo articulado para promover el bienestar socioemocional.
2. Diagnóstico del bienestar socioemocional con las comunidades educativas.
3. Elaboración de un plan de apoyo al bienestar del estudiantado que considere la promoción de autoestima y desarrollo de habilidades socioemocionales.
4. Implementación, monitoreo y evaluación participativa del plan de bienestar.

## **Gestión de recursos**

---

### **“Desarrollar una estrategia institucional para fortalecer el clima laboral”**

---

1. Realizar un diagnóstico que permita caracterizar el clima laboral que perciben los funcionarios.
2. Diseñar e implementar un plan de acción para el mejoramiento del clima laboral.
3. Monitorear y evaluar la implementación del plan de acción para determinar si es necesario realizar ajustes.



## **Liderazgo y visión estratégica territorial: Desarrollar una estrategia de comunicación bidireccional para la colaboración con los establecimientos del territorio**



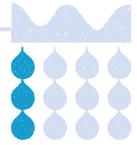
La política de Nueva Educación Pública enfatiza en la participación de las comunidades educativas. En este marco, la calidad de la comunicación establecida con los distintos actores es un aspecto clave para lograr una relación de mayor colaboración y confianza entre el servicio y sus establecimientos educacionales, que permita una participación efectiva y, a su vez, favorezca una mayor adhesión a la propuesta estratégica institucional.

Al respecto, se reconocen los avances logrados por el SLEP en cuanto a la definición de canales de comunicación formales con los establecimientos educacionales y, desde este punto de partida, se propone avanzar a una siguiente etapa donde se aborde como desafío el fortalecimiento de la comunicación para promover la participación y el trabajo colaborativo.

### **1. Definir acciones concretas para mejorar la comunicación interna entre áreas de trabajo del SLEP.**

A partir de la oportunidad de mejora referida al estilo comunicacional y los escasos espacios de discusión que involucren a los distintos equipos del SLEP, se considera fundamental dar mayor fluidez a la comunicación entre equipos y unidades, facilitando un mayor conocimiento y articulación del quehacer de las distintas áreas. Esto permitiría fortalecer los canales de comunicación ya existentes, evitando la duplicidad de solicitudes o errores en la información entregada a los establecimientos, aportando con una imagen de mayor eficacia y oportunidad en los apoyos que brinda el SLEP.

Para lograr esto, en primer lugar, se propone que se reúnan las jefaturas del SLEP para evaluar la efectividad de los canales de comunicación establecidos hasta ahora, como memorándums, boletines y correos electrónicos, entre otros, analizando si dichos medios permiten que los equipos manejen información actualizada sobre las funciones



y los cambios organizacionales, es muy importante para ello considerar la percepción de los distintos equipos.

En esta misma instancia, se recomienda que se reflexione respecto del estilo comunicacional en el SLEP y su impacto en el trabajo de las unidades o departamentos. Al respecto, considerando que distintos actores señalan el predominio de un estilo informativo, se sugiere analizar la importancia de incorporar instancias de comunicación bidireccional<sup>7</sup> que permitan obtener retroalimentación sobre la gestión institucional, enriqueciendo la toma de decisiones con las perspectivas de los equipos, y a su vez aumentando los niveles de confianza entre los distintos niveles jerárquicos de la institución. De igual manera, se sugiere analizar la actual estructura organizacional del SLEP, incorporando un mapeo de las funciones y tareas realizadas por cada área, identificando así las necesidades de manejo de información conjunta.

Después de este proceso de análisis, se sugiere definir una estrategia de comunicación periódica entre las jefaturas, unidades o departamentos estableciendo una calendarización que considere la información requerida para compartir, las oportunidades de articulación y los tiempos disponibles para estos fines. A lo anterior, se recomienda sumar una reunión ampliada mensual entre la dirección ejecutiva y los distintos equipos del SLEP, para entregar y recoger información, a través de una metodología que facilite la participación, optimice el uso del tiempo y permita la toma de acuerdos.

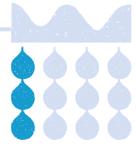
### Preguntas orientadoras:

#### Para reflexionar en el equipo directivo y las distintas unidades respecto a la comunicación interna:

- ¿Qué facilitadores y obstaculizadores existen para lograr que la totalidad de las y los funcionarios manejen información actualizada sobre el funcionamiento del SLEP?
- ¿Qué necesitamos mejorar respecto a la comunicación entre equipos del servicio, para ofrecer mejores canales de información interna?
- ¿Qué coordinaciones entre equipos se necesitan para avanzar hacia un flujo de información interna coherente y oportuna?

---

7 Las organizaciones establecen instancias de comunicación vertical, entre distintos niveles jerárquicos, como también horizontal, al interior de un mismo nivel jerárquico. Desde la literatura se advierte la importancia de complementar la comunicación informativa y unidireccional, cuya necesidad es innegable, con espacios de diálogo con los funcionarios -comunicación bidireccional- en ambas instancias de comunicación, para lograr un mejor flujo de información a nivel organizacional.



### Para analizar la estructura organizacional del servicio:

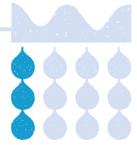
- ¿La estructura organizacional y distribución de roles al interior del SLEP está siendo funcional a la atención de las necesidades de los establecimientos? ¿En qué aspectos podría mejorar?
- ¿Qué tareas comunes, que involucren a distintas áreas del SLEP, existen en la actualidad? ¿Estas tareas comunes han generado confusiones comunicacionales con las comunidades educativas? ¿Cómo se puede articular el trabajo internamente para evitar esto?

## 2. Diseñar mecanismos para levantar periódica y participativamente las necesidades de los establecimientos del territorio.

Para abordar los problemas de comunicación identificados desde la perspectiva de las comunidades educativas en esta evaluación, se propone en primer lugar, una mejor coordinación interna para evitar superposiciones de reuniones o errores en la entrega de información. Adicionalmente, se sugiere avanzar hacia el desarrollo de mecanismos que aseguren una comunicación bidireccional entre los establecimientos y el SLEP, de modo de lograr más pertinencia de los apoyos a las realidades del territorio.

En este contexto, se propone revisar en conjunto, entre el Departamento de Comunicaciones y el Departamento de Gestión Territorial y Participación, el funcionamiento de los canales de comunicación con los establecimientos -correos electrónicos, línea telefónica, redes sociales- desde la perspectiva de las comunidades educativas, consultando sobre su eficacia y evaluando el grado de apropiación de las informaciones entregadas, a través de grupos focales o encuestas de satisfacción. A partir de la información recabada, se recomienda incorporar ajustes en el funcionamiento de estos canales, sustituir o agregar nuevos medios que permitan atender de manera más expedita las consultas o necesidades de las comunidades.

En paralelo, se sugiere definir, a nivel de jefaturas de unidades y encargados de secciones, mecanismos para levantar información y necesidades de las comunidades educativas priorizando la comunicación bidireccional, mediante una metodología que facilite la participación y la escucha activa. Para estos fines pueden utilizar espacios de reuniones ya existentes, como las reuniones de redes, instancias con equipos directivos e incluso los consejos escolares, o en su defecto definir nuevos espacios para lograr este propósito. De modo complementario, es importante calendarizar dentro de estas instancias la participación presencial de las jefaturas o encargados para realizar



un levantamiento y actualización de necesidades directamente con las comunidades, elemento que puede aportar a una mayor visibilización del SLEP ante los distintos estamentos.

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

### Preguntas orientadoras:

#### Para reflexionar a nivel de jefaturas y funcionarios del SLEP:

- ¿Por qué es importante mejorar la comunicación con los establecimientos? ¿Cómo influye la comunicación en la relación con los establecimientos y la percepción que estos tienen respecto al SLEP?
- ¿Cuáles son los estándares mínimos de funcionamiento de los canales de comunicación? ¿Existen horarios de atención telefónica? ¿Cuáles son los plazos máximos de respuesta a las solicitudes y requerimientos ciudadanos y respuestas de correos? ¿Cómo hacemos seguimiento a la resolución de los requerimientos? ¿Existe un conducto regular de comunicación que sea conocido por las distintas comunidades?
- ¿Cómo se puede gestionar una mayor visibilidad y presencia de los responsables de áreas del SLEP en terreno? ¿De qué manera se puede incorporar a ambas comunas en una dinámica comunicacional fluida?
- ¿En qué medida una comunicación más fluida y horizontal con los establecimientos permite una mayor validación del SLEP ante las comunidades?

#### Para reflexionar junto a los equipos que trabajan con los establecimientos:

- ¿Cómo contribuye al trabajo de las y los profesionales en terreno contar con información actualizada y contextualizada sobre el quehacer del SLEP? ¿Cómo aporta esta información al trabajo directo con los establecimientos?
- ¿Qué mecanismos se pueden utilizar para levantar necesidades de los establecimientos de manera periódica? ¿De qué manera se puede asegurar la



participación de los distintos estamentos en este proceso de levantamiento de información?

- ¿Cómo se puede sistematizar esta información para enriquecer la toma de decisiones?

### 3. Desarrollar una metodología transversal en los espacios de encuentro, que favorezca una comunicación bidireccional.

En los puntos anteriores se ha enfatizado la importancia de facilitar la participación activa de los funcionarios del SLEP y de las comunidades educativas como estrategia para avanzar hacia una mayor pertinencia y oportunidad en la comunicación. Para ello, se sugiere la incorporación de una metodología que propicie este aspecto, como también que permita optimizar el uso del tiempo y facilite el logro de acuerdos. Al respecto, se propone diseñar entre las jefaturas y encargados del SLEP una propuesta metodológica para incorporar en las instancias de reunión, que incluya un momento de alineación, escucha y acuerdo, de acuerdo al siguiente modelo:

**Figura N° 2.** Modelo de reuniones para favorecer la comunicación bidireccional

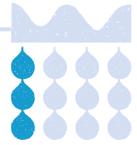
<b>Alinear</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Escuchar expectativas de la reunión.</li><li>• Encuadrar alcances y limitaciones.</li></ul>
<b>Escuchar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Levantar necesidades.</li><li>• Discutir y reflexionar en torno a soluciones conjuntamente.</li></ul>
<b>Acordar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Establecer acuerdos.</li><li>• Monitorear avances de acuerdos previos.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia.



- **Alinear:** se sugiere que este tipo de reuniones estén a cargo de una persona (dirección ejecutiva, subdirectores o encargados) que comience la sesión con un tiempo acotado para escuchar las expectativas que los participantes puedan tener sobre la instancia y luego señale con claridad el objetivo de la reunión, las posibilidades de decisión permitidas y las limitaciones o aspectos que no pueden ser discutidos, explicando brevemente las razones de ello. En este marco, es fundamental que la persona encargada tenga conocimiento actualizado sobre el funcionamiento del SLEP para dar este contexto y respuesta a las interrogantes o necesidades que puedan emerger.
- **Escuchar:** para lograr una comunicación bidireccional es esencial permitir un tiempo para escuchar las inquietudes de las y los participantes, siempre y cuando sean pertinentes a los temas previamente acordados. La persona encargada debe lograr un equilibrio entre la escucha activa de la voz de los participantes con el retorno al encuadre inicial en caso de considerarse necesario. Luego de realizar este levantamiento de necesidades, percepciones u opiniones, se puede presentar una síntesis para dar paso a la reflexión y discusión de posibles soluciones o propuestas a la temática planteada. Nuevamente, se torna relevante definir con exactitud el tiempo disponible para esta etapa, cuya extensión debiera ser mayor a los demás momentos de la reunión.
- **Acordar:** para lograr un cierre adecuado del proceso es fundamental lograr acuerdos con los participantes, equilibrando las expectativas o necesidades y lo posible entre las distintas partes. El registro de los acuerdos es esencial para su posterior monitoreo, así, el momento de “acordar” también es la oportunidad para verificar los logros y retrocesos de los acuerdos previos. Ello le permitirá al SLEP mostrar la utilidad de estas instancias de comunicación, logrando así mayor validación y confianza con las comunidades educativas. Tras esto, se puede realizar un momento para entregar informaciones varias y resolver dudas sobre otros tópicos, si se considera necesario.

Esta metodología se puede implementar en las reuniones de trabajo entre el equipo directivo y las distintas unidades y departamentos del SLEP, como también puede aplicarse en instancias de encuentro con directivos de establecimientos, durante el trabajo temático con las distintas redes y en las sesiones con los órganos de gobernanza.



## Preguntas orientadoras

### Para el proceso de diseño de la metodología:

- ¿Cómo debiéramos abordar el momento de levantamiento y ajuste de expectativas? ¿Qué ventajas podría traernos para el desarrollo de los demás momentos de la instancia?
- ¿Cómo podemos asegurar una auténtica escucha activa en el momento del levantamiento de información, tanto internamente como desde las comunidades? ¿Cómo podemos utilizar el ajuste de expectativas previamente realizado para conducir de mejor manera este momento de la reflexión?
- ¿De qué manera podemos generar un momento para determinar una línea base de acuerdos y monitorear sus avances en las reuniones siguientes? ¿Cómo la revisión de los acuerdos de las reuniones puede contribuir a la validación del trabajo del servicio con las comunidades?

### Para la implementación de la metodología:

- ¿Quiénes serán los responsables de dirigir los encuentros? ¿Cuánto tiempo es necesario para implementar la metodología acordada?
- ¿Cuál es la importancia del monitoreo de los acuerdos y avances logrados respecto a los objetivos propuestos en la reunión anterior?
- ¿Qué ajustes prácticos en la metodología podrían ser pertinentes para implementar en el trabajo con las redes temáticas y/o los órganos de gobernanza?

## Herramientas y material de consulta

- Cortina, G. (s/f) Ponencia "La comunicación interna, horizontal, vertical... otras oportunidades". **Disponible en:** [https://drive.google.com/file/d/12AA6ntGLBfkWKLtgJmNgT2W2KduWC\\_vf/view?usp=share\\_link](https://drive.google.com/file/d/12AA6ntGLBfkWKLtgJmNgT2W2KduWC_vf/view?usp=share_link)
- Ministerio de Educación (2019). Confianza: ¿Cómo fortalecer los vínculos al interior del equipo directivo? **Disponible en:** [https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/05/HERRAMIENTA6\\_final.pdf](https://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2019/05/HERRAMIENTA6_final.pdf)



## **Apoyos a la gestión pedagógica: Desarrollar acciones que favorezcan el trabajo colaborativo, la reflexión y la evaluación conjunta en la UATP.**



Dado que el SLEP se ha propuesto como objetivo fortalecer las capacidades humanas y técnicas de sus funcionarios, es fundamental que se desarrollen estrategias para trabajar colaborativamente al interior de la UATP por medio de una estrategia que considere instancias sistemáticas de colaboración y reflexión conjunta. Ello permitiría a esta unidad enriquecer la toma de decisiones con los aportes y sugerencias de los profesionales en torno a la planificación del trabajo, la realización de ajustes o las propuestas de mejora a sus prácticas, lo que a su vez permitiría fortalecer las capacidades internas de este equipo.

### **1. Identificar el estado actual de las prácticas de trabajo colaborativo y toma de decisiones al interior de la UATP.**

En primer lugar, se sugiere a las jefaturas y encargados reflexionar respecto a las instancias de trabajo colaborativo que se dan al interior de la UATP, su periodicidad, frecuencia, participantes, temáticas tratadas y acuerdos logrados, entre otros temas. A su vez, se sugiere analizar cómo influye el recoger sugerencias, inquietudes o propuestas de los equipos para fortalecer la adherencia a los objetivos estratégicos, planes de trabajo o lineamientos técnicos. En este sentido, es relevante analizar qué ámbitos de la gestión se deben decidir a nivel de jefaturas y en cuáles es necesario involucrar la participación de los diversos equipos técnicos para la discusión de alternativas. De igual manera, es relevante revisar cuál es la mejor manera de comunicar las decisiones a los equipos. Al respecto, se recomienda sistematizar estas reflexiones, definiendo un responsable de su registro para que una instancia posterior se presenten sus conclusiones a los diferentes equipos de la UATP, con el fin de avanzar en la construcción conjunta de una cultura de trabajo colaborativo.



Posteriormente, se sugiere organizar instancias con los equipos técnicos para recoger sus opiniones respecto a los principales facilitadores y obstaculizadores para el desarrollo del trabajo colaborativo, la formación de comunidades de aprendizaje y la importancia de la participación para nutrir la toma de decisiones. En esta línea, se recomienda implementar una metodología de taller que contemple una fase de trabajo individual o en duplas, luego una puesta en común para la reflexión conjunta y finalmente una priorización de elementos a mejorar. Una vez identificados los elementos priorizados para fortalecer el trabajo colaborativo, se recomienda definir propuestas concretas para que se incorporen en el diseño de una estrategia o plan de acción que permita dar lugar a procesos más sistemáticos de reflexión técnica y evaluación conjunta entre los diferentes equipos de la unidad.

### Preguntas orientadoras

- ¿Qué instancias de trabajo colaborativo se realizan? ¿Cuál es su periodicidad y frecuencia? ¿Qué temas se tratan?
- ¿Cuáles han sido los obstaculizadores para implementar estas instancias de manera más sistemática?
- ¿Qué importancia tiene contar con instancias de trabajo colaborativo para el análisis y evaluación conjunta del trabajo de las distintas unidades de la UATP?
- ¿De qué manera se incorpora la opinión de las comunidades educativas para ajustar las estrategias de apoyo realizadas en las asesorías técnicas y el trabajo en red?
- ¿Qué tipo de participación deben tener los profesionales en la toma de decisiones respecto a los procesos implementados por la UATP?
- ¿Cómo estas prácticas de trabajo colaborativo podrían favorecer los procesos de mejora continua en los establecimientos?
- ¿Cómo se comunican los propósitos y criterios que se utilizan para planificar las acciones o cambios en el trabajo?

## 2. Diseñar un plan de acción para fortalecer el trabajo colaborativo en la UATP.

A partir de la información levantada en el punto anterior, se sugiere definir prácticas y acciones concretas para el diseño de un plan que permita operacionalizar una estrategia de colaboración. En este marco, es importante considerar nuevamente la participación de los distintos equipos, ya sea a partir de reuniones ampliadas o mediante representantes de las distintas secciones para favorecer su participación e involucramiento en las acciones planificadas.



Se recomienda que el plan de acción incluya el número y frecuencia de las instancias o sesiones de trabajo que se realizarán, la descripción de la metodología de trabajo, los responsables de conducir las instancias y registrar acuerdos, así como una calendarización o carta Gantt que permita posteriormente realizar el monitoreo de su implementación.

Una vez definida la estructura del plan, es relevante determinar las temáticas a abordar en estas instancias. Entre los tópicos posibles de tratar se encuentran, por ejemplo, el análisis de la información generada por los distintos equipos, las prácticas efectivas en los procesos de asesoría o trabajo en red, los facilitadores u obstaculizadores en el apoyo a la mejora escolar, la búsqueda de estrategias para potenciar el trabajo en red y la reflexión en torno al uso de datos para la toma de decisiones, entre otras posibilidades.

### Preguntas orientadoras

#### Para trabajar en el diseño entre jefaturas y profesionales de la UATP:

- ¿Qué tipo de apoyos se requieren para el diseño del plan?
- ¿Quiénes participaran en el diseño de las iniciativas para promover el trabajo colaborativo?
- ¿Qué instancias de trabajo colaborativo debieran calendarizarse a nivel de unidad? ¿Cuál es la frecuencia necesaria de las instancias para instalar efectivamente prácticas de trabajo colaborativo?
- ¿Qué temáticas deben trabajarse de manera colaborativa entre los equipos de la UATP, jefatura y encargados? ¿Qué tipo de acuerdos se tomarán en estas instancias?
- ¿Qué tipo de metodologías se utilizará para promover la reflexión y la evaluación conjunta?
- ¿Cómo se sistematizará la información y los acuerdos de estas instancias? ¿Cómo se puede utilizar esta información para tomar decisiones?

### 3. Implementar y evaluar el plan de trabajo colaborativo para la toma de decisiones.

En este sentido, se sugiere que las instancias de trabajo se realicen según la calendarización planificada, resguardando la participación de los distintos funcionarios e incorporando al menos a un encargado y a la jefatura de acuerdo a su agenda de trabajo. A la vez, se sugiere elaborar un acta de estas reuniones y que esta tarea la desarrollen distintos funcionarios de forma rotativa.



Asimismo, para dar cuenta de los avances en el trabajo colaborativo se propone definir una sesión trimestral o semestral que permita reflexionar en conjunto sobre la utilidad de las instancias de trabajo realizadas, sus facilitadores, obstaculizadores y ajustes necesarios. Para ello, se puede utilizar como insumo la información sistematizada a partir de las actas, elaborar encuestas de satisfacción, u otras metodologías de análisis como el panel de retroalimentación. A partir de la información levantada, se sugiere definir los ajustes necesarios, ya sea en la frecuencia, metodologías, participantes o temáticas tratadas.

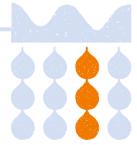
### Preguntas orientadoras

#### Para analizar los avances sobre el trabajo colaborativo:

- ¿Los responsables de velar por el cumplimiento de las acciones del plan de trabajo han tenido tiempo suficiente para realizar esta labor?
- ¿Se han realizado las instancias definidas entre los profesionales de la UATP?  
¿Cuáles han sido los facilitadores y obstaculizadores de la implementación del plan?
- ¿Cómo estas acciones han promovido que se desarrolle la reflexión y el análisis al interior de la UATP?
- ¿Cómo el trabajo colaborativo ha favorecido las prácticas profesionales al interior de la UATP?
- ¿Qué ajustes se requieren realizar a las acciones del plan?

#### Herramientas sugeridas o material de consulta:

- Líderes Educativos (PUCV) Felipe Aravena (2022): ¿Somos una Comunidad de Aprendizaje Profesional?: Orientaciones para seguir en la construcción de Comunidades de Aprendizaje Profesional. **Disponible en:** [https://drive.google.com/file/d/1hETJfoI0IY17fkgw4\\_BPtt3npK7t68FV/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1hETJfoI0IY17fkgw4_BPtt3npK7t68FV/view?usp=sharing)
- Mineduc (2019) División de Educación General: Promoviendo la innovación pedagógica y el trabajo colaborativo entre docentes. Herramientas para equipos directivos. **Disponible en:** <https://liderazgoescolar.mineduc.cl/innovacion-y-trabajo-colaborativo/>
- Líderes Educativos (PUCV) Emy Rivero (2019): Panel de Retroalimentación Un dispositivo para la mejora de prácticas y productos en el nivel intermedio. **Disponible en:** <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2019/04/PANEL-DE-RETROALIMENTACION-EMY-RIVERO.pdf>



## **Formación ciudadana, convivencia y participación: Promover el bienestar socioemocional de los estudiantes del territorio**

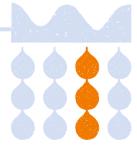


En el contexto de la pandemia de covid-19, se han generado importantes dificultades en el desarrollo de aprendizajes, habilidades socioemocionales y continuidad en las trayectorias educativas de una gran proporción del estudiantado. Para enfrentar estas problemáticas, se requiere del compromiso de todas las comunidades educativas, pero en especial de una propuesta desde el SLEP que promueva el bienestar integral en los jardines infantiles, escuelas y liceos del territorio. Es así como cobra relevancia el diseño e implementación de una estrategia que permita a niños, niñas y jóvenes participar de procesos formativos —curriculares y extraprogramáticos— que incorporen la mirada del bienestar socioemocional y autoestima positiva como base para fortalecer los aprendizajes.

A partir de lo anterior, se propone la generación de un plan de atención al bienestar socioemocional del estudiantado, que tenga a la base fortalecer la autoestima y autoconcepto y que mire toda la experiencia escolar como una oportunidad para el desarrollo integral. En esta línea, se espera la implementación de acciones preventivas a nivel universal que deben verse reflejadas en la cultura escolar, rutinas, exigencias cotidianas y relaciones que se establecen al interior de cada una de las comunidades educativas, junto con la atención oportuna de los casos que requieran de apoyos específicos.

### **1. Definir instancias de trabajo articulado para promover el bienestar socioemocional en los establecimientos del territorio.**

El propósito de estas instancias es que el gestor de programa a cargo de la convivencia escolar, junto con otros profesionales de la UATP que conozcan de la temática y representantes de los establecimientos del territorio (directivos, docentes y asistentes de la educación), reflexionen conjuntamente respecto de cómo el bienestar



socioemocional del estudiantado y la autoestima positiva se constituyen en factores protectores y predictores de mejores trayectorias educativas.

En este contexto, se espera que puedan reflexionar respecto de qué entienden por bienestar socioemocional, autoestima positiva y cómo pueden promoverla para generar un discurso común que les permita orientar el trabajo tanto al interior del SLEP como con las comunidades educativas. Paralelamente, se busca que puedan discutir sobre cómo incorporar el bienestar socioemocional del estudiantado tanto en las actividades curriculares como las extracurriculares, que les permita tener una mirada transversal que comprometa a los distintos actores en la búsqueda de espacios escolares bientratantes.

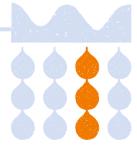
### Preguntas orientadoras

#### Para ser trabajadas desde el SLEP y representantes de las comunidades:

- ¿Cómo ha sido abordado hasta ahora el tema de bienestar socioemocional del estudiantado en los establecimientos del territorio? ¿Cómo se potencian las altas expectativas y autoestima en los niños, niñas y jóvenes?
- ¿Qué iniciativas podrían surgir para fortalecer el bienestar del estudiantado desde una mirada global?
- ¿Cómo se puede favorecer la transversalidad de la temática en las actividades curriculares y extraprogramáticas?
- ¿Existen buenas prácticas relacionadas al bienestar socioemocional en los establecimientos? ¿Qué podemos aprender de ellas?
- ¿Qué proponen los directivos de jardines infantiles, escuelas y liceos para atender el bienestar de los niños, niñas y jóvenes?
- ¿En qué áreas o actividades el SLEP está interviniendo para avanzar en el bienestar socioemocional del estudiantado?
- ¿Qué recursos o apoyos requiere el SLEP para instalar una estrategia territorial que favorezca el bienestar socioemocional de los y las estudiantes?

## 2. Realizar un diagnóstico del bienestar socioemocional del estudiantado con las comunidades educativas.

Se propone realizar instancias de diagnóstico y levantamiento de información respecto de la temática con los distintos actores educativos, directivos, profesores y profesoras encargadas, educadoras de párvulos docentes, encargados de convivencia y asistentes de la educación.



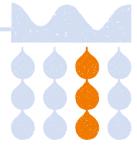
Para ello, se sugiere analizar información disponible en el sistema, como los datos del DIA socioemocional, aplicar encuestas de autorreporte o realizar grupos de discusión con los distintos actores. Para complementar esta información, se puede diseñar o implementar instrumentos ya existentes, como encuestas que levanten información sobre la situación socioemocional de las y los estudiantes, factores de riesgo o vulnerabilidad en su entorno, motivación escolar y autoestima, presencia de sintomatología relevante, entre otros. Es importante que esta información se sistematice para socializarla con las comunidades y organizar instancias de trabajo para elaborar la propuesta.

### Preguntas orientadoras

**Para ser trabajadas al interior de cada establecimiento con encargados de convivencia, equipos psicosociales, docentes, asistentes y directivos:**

- ¿Qué instancias o acciones realizan los establecimientos para promover el bienestar socioemocional del estudiantado? ¿Estas instancias consideran acciones para todos los y las estudiantes o se enfocan en la intervención de casos?
- ¿En qué áreas o actividades se podría trabajar el bienestar socioemocional del estudiantado?
- ¿Cómo incluir el bienestar socioemocional en las distintas áreas de gestión de los establecimientos?
- ¿Cómo fortalecer la autoestima positiva? ¿Cómo influye esta temática en las trayectorias educativas positivas?
- ¿Cómo avanzar en que el bienestar socioemocional sea una responsabilidad compartida por todos los actores?
- ¿Qué apoyos requieren los establecimientos del SLEP para promover el bienestar socioemocional del estudiantado?

Además, es imprescindible involucrar a niños, niñas y jóvenes en este levantamiento de información y posterior definición de estrategias, por lo que se propone implementar una mesa de trabajo con los centros de estudiantes de los establecimientos de educación media, pero también con los gobiernos escolares, directivas o delegados de cursos en los establecimientos de educación básica, para conocer su percepción respecto del tema, idear con ellos formas de levantar la opinión de sus compañeros y compañeras, así como sus intereses y expectativas en esta área.



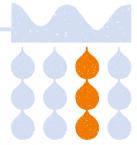
## Preguntas orientadoras

### Para ser trabajadas con estudiantes de escuelas y liceos

- ¿Qué crees que es el bienestar socioemocional?
- ¿Qué dificultades ha tenido el retorno a clases?
- ¿Crees que han aumentado en los últimos años los problemas psicológicos o baja autoestima en los compañeros y compañeras?
- ¿Cómo afectan estos problemas en la motivación escolar?
- ¿Si tienes algún problema se lo puedes decir a algún profesor o adulto del colegio?
- ¿Se fomenta en tu escuela o liceo la autoestima positiva?
- ¿En tu escuela o liceo creen en las capacidades de todas las compañeras y compañeros?
- ¿Tus profesores te felicitan cuando haces algo bien?
- ¿Tus profesores y profesoras te animan a esforzarte en trabajos y tareas?
- ¿Qué propondrían para seguir avanzando en sus comunidades educativas respecto del bienestar socioemocional, autoestima positiva y sana convivencia?
- ¿Qué debería hacer el SLEP para promover el bienestar socioemocional en sus establecimientos?

Del mismo modo, para trabajar la temática con niños y niñas en los jardines infantiles y niveles de transición de las escuelas, se sugiere realizar diferentes actividades y juegos colaborativos grupales, en los cuales los párvulos puedan disfrutar estar juntos, expresar opiniones y respetar las normas y reglas acordadas, recogiendo su percepción respecto de lo que les gusta hacer, cuándo se sienten contentos y cómodos con las actividades propuestas, qué actividades les desagradan y qué cosas les preocupan o dan miedo.

Asimismo, se sugiere definir quién o quiénes realizarán la sistematización de esta información, para socializarla y analizarla en una próxima actividad con representantes de los distintos estamentos y así elaborar la estrategia territorial.



### 3. Elaborar un plan de apoyo al bienestar del estudiantado que considere la promoción de la autoestima y el desarrollo de habilidades socioemocionales.

Para diseñar una estrategia territorial que promueva el bienestar socioemocional del estudiantado y que pueda ser asumida de manera transversal por todos los establecimientos del territorio, desde educación parvularia hasta educación media, se requiere contar con la fidelización de los equipos directivos, quienes deberán ser garantes de la puesta en marcha de la propuesta al interior de sus comunidades educativas.

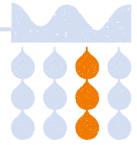
En esta línea, cobra relevancia que desde la UATP se convoque a una mesa ampliada entre los distintos actores educativos que les permita, por una parte, analizar la información recopilada en la etapa anterior y, por otra, tomar decisiones con respecto al diseño participativo del plan de apoyo al bienestar socioemocional del estudiantado. Sumado a lo anterior, se sugiere generar jornadas de reflexión y encuentros al interior de las comunidades escolares y entre establecimientos educativos, donde los estudiantes, en espacios de cuidado y sana convivencia, puedan aportar con ideas a la estrategia de apoyo al bienestar. Asimismo, en el caso de educación parvularia, este plan debería considerar las características particulares de este nivel y su contexto, incluyendo la participación de las familias y de los niños y niñas, por ejemplo, a través del juego.

Por otra parte, es importante que el SLEP ofrezca las condiciones necesarias para que la mesa ampliada pueda funcionar, en términos de tiempo para los responsables y participantes, canales de comunicación, instancias de trabajo, periodicidad, recursos humanos o financieros, entre otros. Adicionalmente, se sugiere que el servicio defina una estrategia para socializar y validar con las distintas comunidades esta propuesta, definiendo las acciones comunes que se realizarán y qué acciones pueden ser ajustadas o adaptadas de acuerdo a las características de cada establecimiento.

#### Preguntas orientadoras

##### Para ser trabajadas durante el diseño de la estrategia:

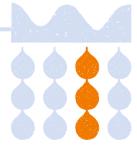
- ¿Cómo fomentar en las comunidades educativas el cuidado del bienestar socioemocional del estudiantado?
- ¿Cómo fomentar en los y las estudiantes la autoestima positiva?
- ¿Cómo generar trayectorias educativas significativas?
- ¿Cómo fomentar la participación de los niños, niñas y jóvenes en las diferentes iniciativas que se desarrollen en torno a su bienestar emocional?



- ¿Qué debe contemplar la estrategia para promover la comprensión y análisis del bienestar socioemocional del estudiantado?
- ¿De qué manera la estrategia considerará acciones de promoción universal? ¿Cómo se resguardará la atención oportuna frente a situaciones que afecten el bienestar socioemocional?
- ¿Qué acciones pueden ser implementadas por todos los centros educativos? ¿Qué acciones se deben ajustar de acuerdo a las características de cada comunidad?
- ¿Qué acciones o recursos debe contemplar el SLEP para asegurar que la estrategia sea trabajada en todos los jardines infantiles, escuelas y liceos del territorio?

Adicionalmente, para la formulación de la estrategia se proponen algunas consideraciones:

- **Formación del personal:** la estrategia debiera fomentar desde el SLEP el desarrollo de capacidades en las comunidades educativas para promover el bienestar socioemocional y trayectorias escolares positivas, así como los conocimientos y competencias específicas para desarrollar acciones de prevención, detección, y abordaje de situaciones críticas del estudiantado.
- **Enseñar y reforzar habilidades socioemocionales:** la estrategia debiera garantizar que los distintos equipos al interior de las comunidades educativas sean sensibilizados respecto del valor del bienestar socioemocional del estudiantado, para que sean capaces de enseñar a niños, niñas y jóvenes habilidades como el autoconocimiento, la regulación emocional, la resolución de conflictos, así como la promoción de una adecuada autoestima que favorezca la motivación por el aprendizaje.
- **Promoción del sentido de pertenencia en cada comunidad educativa:** para promover el bienestar socioemocional y asegurar trayectorias educativas positivas, es importante forjar relaciones fuertes y sanas entre el estudiantado y el personal de los jardines infantiles, escuelas y liceos.



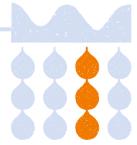
- **Estrategias de diagnóstico:** es esperable que de manera regular cada comunidad educativa realice un levantamiento de alertas e identifique a aquellos estudiantes que requieran de una atención más focalizada, por ejemplo, a través de la aplicación de algunas pautas o *tests*, información que les permita determinar los casos que pueden ser atendidos internamente de aquellos que necesiten de derivación a la red.
- 
- **Articulación:** conjuntamente, se propone que cada comunidad educativa articule esta estrategia con sus documentos de gestión (PEI, PME), definiendo iniciativas, indicadores y medios de verificación para su monitoreo, seguimiento y posterior evaluación, de manera de determinar aspectos de mejora.

#### 4. Implementar, monitorear y evaluar participativamente el plan de apoyo al bienestar socioemocional del estudiantado.

Para esta etapa es deseable que el SLEP promueva que este plan sea implementado en todos los jardines infantiles, escuelas y liceos del territorio, definiendo para ello responsables de su seguimiento e instancias sistemáticas que les permitan detectar facilitadores, obstaculizadores o necesidades de apoyo.

Conjuntamente, se sugiere considerar la aplicación de una encuesta que les permita conocer la percepción de estudiantes, docentes, asistentes de la educación, apoderados y directivos respecto del desarrollo del plan y su incidencia en el autoestima y bienestar socioemocional.

Finalmente, se recomienda sistematizar la información, la cual debe ser socializada y analizada en un proceso evaluativo participativo con las comunidades educativas, de manera que permita tomar decisiones respecto a los ajustes y continuidad de las acciones definidas en la estrategia.



## Preguntas orientadoras

### Para ser trabajadas durante el seguimiento de la estrategia:

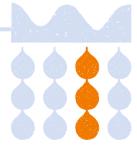
- ¿Qué acciones han sido implementadas y cuáles no?
- ¿Qué elementos han facilitado la implementación de la estrategia? ¿Qué elementos la han obstaculizado?
- ¿Cómo ha sido el nivel de participación de los distintos actores educativos en las actividades contempladas en el plan de apoyo al bienestar socioemocional?
- ¿Qué apoyos requieren los establecimientos para la adecuada implementación de las acciones?

### Para ser trabajadas durante la evaluación de la estrategia:

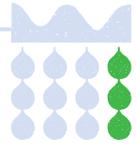
- ¿El SLEP ha logrado entregar recursos o condiciones suficientes para que la estrategia de bienestar socioemocional se desarrolle en todos los jardines infantiles, escuelas y liceos del territorio?
- ¿Se cumplieron los objetivos y metas propuestas? ¿Qué información permite conocer la efectividad de las acciones?
- ¿Cuáles acciones han sido las más efectivas para promover la autoestima positiva y el bienestar socioemocional del estudiantado? ¿Qué acciones son las menos efectivas?
- ¿De qué manera este plan ha incidido en las expectativas que tienen los directivos, docentes y asistentes respecto del estudiantado?
- ¿De qué manera este plan ha incidido en las propias expectativas que los y las estudiantes tienen respecto de sí mismos?
- ¿Se han logrado identificar prácticas exitosas en el territorio?

## Herramientas y material de consulta

- Mineduc Página web Convivencia para la ciudadanía. material de apoyo Plan Nacional de Convivencia Escolar y Aprendizaje Socioemocional. **Disponible en:** <http://convivenciaescolar.mineduc.cl/plan-nacional-convivencia-escolar-y-aprendizaje-socioemocional/>
- CPEIP Página web Apoyos para la contención socioemocional **Disponible en:** <https://www.cpeip.cl/apoyos-para-la-contencion-socioemocional/>



- Seminario Mineduc "Aprendizaje Socioemocional en tiempos de pandemia": Conferencia CPEIP ¿Por qué necesitamos urgente un nuevo aprendizaje socioemocional?, expositor Felipe Lecannelier. **Disponible en:** <https://www.cpeip.cl/conferencias/aprendizaje-socioemocional>
- Conferencia CPEIP "Articulando el aprendizaje socioemocional con el aprendizaje curricular: Recomendaciones en el contexto de pandemia", expositora Verónica López. **Disponible en:** [www.cpeip.cl/conferencias/Articulando-el-aprendizaje-Socioemocional](http://www.cpeip.cl/conferencias/Articulando-el-aprendizaje-Socioemocional)
- Conferencia CPEIP "Aprendizaje socioemocional antes, durante y después del COVID-19", expositor Christian Berger. **Disponible en:** <https://www.cpeip.cl/conferencias/aprendizaje-socioemocional-antes-durante-despues-del-covid>
- Charla online CPEIP "Educación Socioemocional en el sistema escolar", expositor Héctor Montenegro. **Disponible en:** <https://www.facebook.com/CPEIP/videos/2933160563416013/>
- Guía práctica para docentes y familias "Abre tu mente en modo positivo: Promoción de salud mental en jóvenes". **Disponible en:** <https://consaludmental.org/wp-content/uploads/2020/02/Abre-tu-mente-modo-positivo-salud-mental.pdf>



## **Gestión de recursos: Desarrollar una estrategia institucional para fortalecer el clima laboral**



---

A nivel institucional, se evidenció que el SLEP ha presentado dificultades para resguardar el desarrollo de estrategias que permitan fortalecer el clima laboral, considerando que el ambiente y las condiciones en que el personal del servicio desarrolla su labor influyen significativamente en la calidad y efectividad de sus funciones, sobre todo para favorecer el trabajo colaborativo entre las unidades y la mejora continua de sus procesos internos.

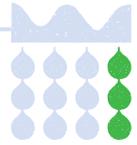
El propósito de esta recomendación es generar una estrategia institucional para fortalecer el clima laboral que considera para su implementación la realización de un proceso de diagnóstico que debe ser continuado posteriormente con la elaboración de un plan institucional, cuya implementación y monitoreo debe estar liderado por las jefaturas actuales del SLEP para así corroborar su efectividad.

---

### **1. Realizar un diagnóstico que permita caracterizar el clima laboral que perciben los funcionarios.**

Para ello se propone, en primer lugar, definir una instancia en la que puedan participar las jefaturas y encargados del SLEP, en la que reflexionen respecto de la importancia que tiene la gestión de un clima laboral positivo para el funcionamiento del servicio, utilizando como insumo los resultados de este informe y de la encuesta recientemente aplicada por el SLEP.

En esta instancia pueden abordar diversas dimensiones del clima laboral, como la imagen institucional, estilos de liderazgo, posibilidades de trabajo en equipo y trabajo colaborativo, condiciones laborales, desarrollo profesional y políticas de compensaciones, entre otros temas.



Posteriormente, se sugiere implementar instancias que convoquen a los funcionarios de las distintas unidades para socializar los resultados de dicha encuesta y, por medio de un proceso participativo, levantar la percepción de los funcionarios respecto de los factores o elementos que podrían explicar el actual clima laboral y las sugerencias y expectativas de los funcionarios en este ámbito.

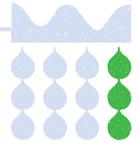
### Preguntas orientadoras:

#### Para trabajar con jefaturas y encargados:

- ¿Qué entendemos por el concepto de clima laboral y sus principales dimensiones?
- ¿Cuál es el rol que tienen las jefaturas en la gestión del clima laboral?
- ¿Cómo influye el clima laboral en la colaboración y articulación de las unidades y equipos de trabajo?
- ¿De qué manera el clima laboral impacta en la calidad y efectividad de las labores asumidas por cada unidad?
- ¿Cuál es la relación entre los resultados de esta evaluación y aquellos obtenidos de la encuesta de clima ya aplicada?

#### Para trabajar con funcionarios:

- ¿Qué elementos favorecen un buen clima laboral en el SLEP?
- ¿Qué situaciones han afectado el clima laboral? ¿Cómo se han abordado o resuelto estas situaciones?
- ¿Cómo se relaciona el tipo de comunicación existente actualmente en el servicio con el clima laboral?
- ¿Cómo influye la baja articulación organizacional del servicio en la percepción que se tiene sobre el clima laboral?
- ¿Cómo influye en el clima y el bienestar laboral la falta de reconocimientos a los funcionarios?
- ¿Cómo influye en el clima y el bienestar laboral la falta de espacios de encuentro y camaradería entre los funcionarios?



## 2. Diseñar e implementar un plan de acción para el mejoramiento del clima laboral.

A partir de la etapa anterior, se propone que puedan avanzar en la definición de un equipo conformado por funcionarios de las distintas unidades y jefaturas, para trabajar tanto en la sistematización de la información recogida, como en el diseño del plan institucional de clima laboral.

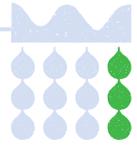
Este plan de acción puede incorporar elementos reconocidos por los funcionarios que contribuyan a la mejora del clima y bienestar laboral, ya sea mediante reconocimientos materiales y/o simbólicos, encuentros de camaradería, actividades periódicas de autocuidado, oportunidades de desarrollo profesional y formación, entre otras posibilidades.

Se espera que tanto la definición de objetivos como las acciones se elaboren por medio del diálogo y encuentro entre los diferentes equipos y unidades del servicio. No obstante, para la elaboración e implementación de este plan es posible recurrir a consultorías o alianzas estratégicas y convenios que el SLEP tiene con distintas instituciones. En este mismo contexto, se sugiere definir instancias y medios que se utilizarán para dar a conocer el plan de clima laboral a todos los funcionarios del nivel intermedio, difundiendo la calendarización de las acciones e indicadores de seguimiento.

### Preguntas orientadoras:

#### Para el diseño del plan de acción para el mejoramiento del clima laboral:

- ¿Cuáles son los propósitos u objetivos que guiarán las acciones que se diseñarán para mejorar el clima laboral?
- ¿Las acciones diseñadas consideran la realización de instancias de camaradería y de autocuidado entre funcionarios del SLEP?
- ¿El diseño del plan considera la realización de instancias de comunicación y articulación de las unidades al interior del servicio?
- ¿Se consideran acciones que promuevan la entrega de reconocimientos por parte de las jefaturas a las unidades y equipos de trabajo del SLEP?
- ¿El servicio cuenta con los recursos humanos y financieros que se requieren para la implementación de las acciones?
- ¿Se requiere de apoyo externo para complementar el plan de acción de mejora del clima laboral?



- ¿La frecuencia asignada para la implementación de las acciones permite que se mantenga la sistematicidad en las intervenciones?
- ¿Cuál es el rol que tendrán las jefaturas en la implementación de las acciones?

### 3. Monitorear y evaluar la implementación del plan de acción para determinar ajustes.

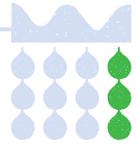
En primer lugar, se sugiere definir responsables de monitorear la implementación de las acciones y de levantar información a través de encuestas de satisfacción, observación directa o grupos de discusión respecto de la participación de los distintos funcionarios en dichas instancias, su grado de satisfacción con las actividades realizadas y su opinión respecto de la contribución de estas al clima laboral. Esta información debe ser sistematizada y analizada para identificar dificultades, proponer ajustes y mejoras de las acciones que permitan consolidar a mediano y largo plazo una estrategia institucional de clima laboral.

A su vez, se recomienda elaborar procedimientos que de manera sistemática permitan levantar información respecto a la percepción del clima laboral al interior del SLEP, identificando alertas respecto de situaciones específicas o diferencias entre los distintos departamentos o unidades. Para ello, se sugiere utilizar cuestionarios de opinión, consultas directas u otro instrumento que les permitan conocer la opinión de los funcionarios respecto de su satisfacción con temáticas como características específicas del trabajo realizado, apoyos o recursos para ejercer sus funciones, nivel de autonomía, prácticas de trabajo en equipo, formas de comunicación, clima de relaciones nutritivas con las jefaturas y colegas, seguridad en el empleo y toma de decisiones conjuntas, entre otras.

#### Preguntas orientadoras:

##### Para el proceso de monitoreo y seguimiento:

- ¿Quiénes serán los responsables de liderar los procesos de monitoreo y evaluación?
- ¿Con qué periodicidad se deben monitorear las acciones del plan de acción del clima laboral?
- ¿Todas las acciones se implementaron de acuerdo a los plazos y fechas estipuladas?
- ¿Qué datos se considerarán para evaluar la efectividad de las intervenciones y acciones implementadas?



### Para la toma de decisiones:

- ¿Cuál fue la percepción de los funcionarios respecto a la efectividad de las acciones implementadas para mejorar el clima laboral?
- ¿Ha cambiado la percepción que tienen los funcionarios en torno al clima laboral?
- ¿Cuál fue el nivel de involucramiento que tuvieron las jefaturas en las intervenciones realizadas?
- ¿Qué factores influyeron en que algunas acciones no lograran impactar en la mejora del clima laboral?

### Herramienta sugerida o material de consulta

- Aziz dos Santos, C. (2019). La construcción de relaciones de confianza y su evaluación: Desafíos y oportunidades para el fortalecimiento de la educación pública en Chile. Nota Técnica N° 4. Líderes Educativos (PUCV), Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Valparaíso, Chile. **Disponible en:** <https://www.lidereseducativos.cl/recursos/la-construccion-de-relaciones-de-confianza-y-su-evaluacion-desafios-y-oportunidades-para-el-fortalecimiento-de-la-educacion-publica-en-chile/>
- Servicio Civil (2009) Clima laboral: orientaciones para una mejor comprensión y tratamiento en los servicios públicos. **Disponible en:** [https://drive.google.com/file/d/1T-IFDKU0vVAyXpdpaGHkI0k3\\_SJ2bAE/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1T-IFDKU0vVAyXpdpaGHkI0k3_SJ2bAE/view?usp=sharing)



# Informe de Visita Integral de Evaluación y Orientación al SLEP Puerto Cordillera



[twitter.com/agenciaeduca](https://twitter.com/agenciaeduca)

[facebook.com/Agenciaeducacion](https://facebook.com/Agenciaeducacion)

[instagram.com/agenciaeducacion](https://instagram.com/agenciaeducacion)

**[agenciaeducacion.cl](http://agenciaeducacion.cl)**

