

Resultados Finales

SEGUIMIENTO Y SISTEMATIZACIÓN DE PROCESOS CRÍTICOS EN LA TRANSICIÓN DE LA GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN PÚBLICA DE LOS MUNICIPIOS A LOS SERVICIOS LOCALES DE EDUCACIÓN

Investigadores responsables:

Mario Uribe B., Centro de Liderazgo PUCV – Juan Pablo Valenzuela CIAE U. de Chile

Investigador internacional:

Stephen Anderson, OISE. Universidad de Toronto

Coordinadora estudio: Isabel Nuñez C.

Contexto estudio

- El presente estudio responde al convenio de colaboración entre el MINEDUC, la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso y el Centro de Investigación Avanzada en Educación, de la Universidad de Chile. El propósito principal es realizar un seguimiento temprano a la instalación de los Servicios Locales de Educación e identificar aquellos aspectos que facilitan y obstaculizan su instalación a fin de transmitir oportunamente estos hallazgos y aprendizajes a los Servicios Locales que se instalarán sucesivamente en los próximos años.
 - Por lo anterior, el estudio no constituye una evaluación, sino que busca recabar información que nos permita generar aprendizajes a partir del análisis integrado de información, procesos observados y la voz de los actores para mejorar el sistema de instalación de los SLEPs en el corto plazo.
-

Objetivos

General: Conocer los principales *aspectos facilitadores y obstaculizadores* del proceso de instalación de los Servicios Locales de Educación en el año 2018, con *foco en los procesos de mejoramiento continuo y aprendizajes oportunos, que puedan ser transmitidos* a los líderes de los primeros cuatro SLEP y a aquellos que se instalarán sucesivamente en los próximos años.

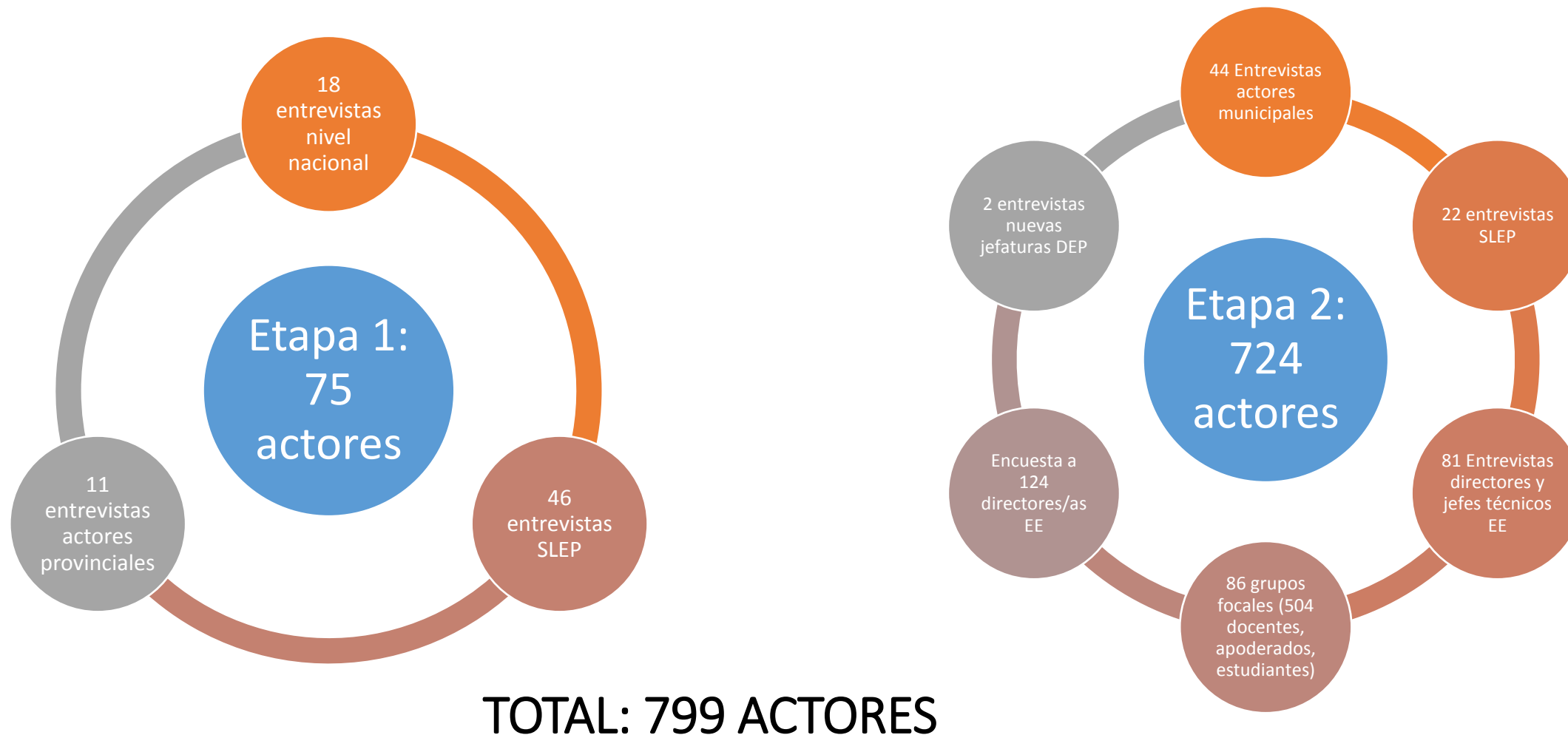
Específicos:

- Revisar evidencia nacional e internacional sobre procesos de transición referido a reformas estructurales de gran escala en el sector educativo en el nivel Básico y Secundario.
 - Identificar y sistematizar las percepciones de los distintos actores del sistema que serán parte de la nueva educación pública (nivel escuela, nivel intermedio, nivel central), respecto del proceso de instalación de los primeros cuatro SLEPs, identificando el nivel de avance, los cambios en las prácticas e interacciones entre los diferentes niveles del sistema.
 - Identificar los aprendizajes que orienten la mejora de las acciones, condiciones y apoyo de los SLEPs, durante el proceso de instalación, como de los que gradualmente se irán incorporando a la nueva institucionalidad.
 - Generar recomendaciones de política que permitan fortalecer y apoyar el rol de los directores y equipos técnicos de los SLEPs.
-

Diseño Metodológico

Descripción ejes de trabajo	Estrategias
Revisión de evidencias internacionales sobre procesos de transición de gran escala en el sector escolar	Revisión de literatura sobre casos internacionales. Revisión de aspectos transversales que la investigación arroja en los procesos de cambio de sistema a gran escala.
Monitorear el proceso de instalación de los nuevos SLEP	Levantamiento y análisis de evidencias a través de documentación técnica asociada al proceso de instalación y operación de los SLEP a nivel nacional y territorial. Construcción de matriz de análisis.
Detectar y sistematizar las percepciones de los actores durante el proceso de transición, antes y durante el traspaso a los SLEP	Entrevistas a actores claves en el nivel nacional, comunal, territorial y escolar Grupos focales a docentes, apoderados y estudiantes a una muestra compuesta por 1 jardín VTF, 1 escuela y un liceo por comuna. Encuesta online al universo de directores de los establecimientos educacionales en cada SLEP.
Obtener aprendizajes y recomendaciones para mejorar el proceso de instalación y primeras etapas de operación	Análisis de la evidencia recopilada en los ejes de trabajo descritos para la generación de recomendaciones y la sistematización de aprendizajes.

Síntesis Cobertura levantamiento de información



Revisión literatura internacional: Referencias y Perspectivas Internacionales

1. Consolidación del distrito escolar
 2. Fusiones corporativas;
 3. Modelos alternativos de actores de nivel intermedio en educación y
 4. Modelos de desarrollo de capacidades institucionales en educación.
-

Revisión literatura procesos de reforma

Criterios fundamentales de análisis para el estudio de una reforma educativa a gran escala en su fase de instalación.

1. Gobernanza o diseño de relación entre el nivel central y local.
 2. Coherencia política y cultural entre niveles.
 3. Creación de capacidades.
 4. Foco en las prácticas pedagógicas en el aula/estudiantes
-

Síntesis Matriz de Análisis

Dimensión 1:	<i>Desarrollar un sistema público local y nacional con visión compartida y a escala territorial</i>
Dimensión 2:	<i>Proceso de instalación de la nueva institucionalidad</i>
Dimensión 3:	<i>Planificación del sistema escolar público</i>
Dimensión 4:	<i>Procesos para el mejoramiento de la calidad de la educación</i>
Dimensión 5:	<i>Generación de capacidades en los equipos de los diferentes niveles del sistema (RRHH DEP y SLEP) y los procesos de soporte</i>

Principales conclusiones dimensión 1: *Desarrollar un sistema público local y nacional con visión compartida y a escala territorial*

Principales aspectos diagnóstico:

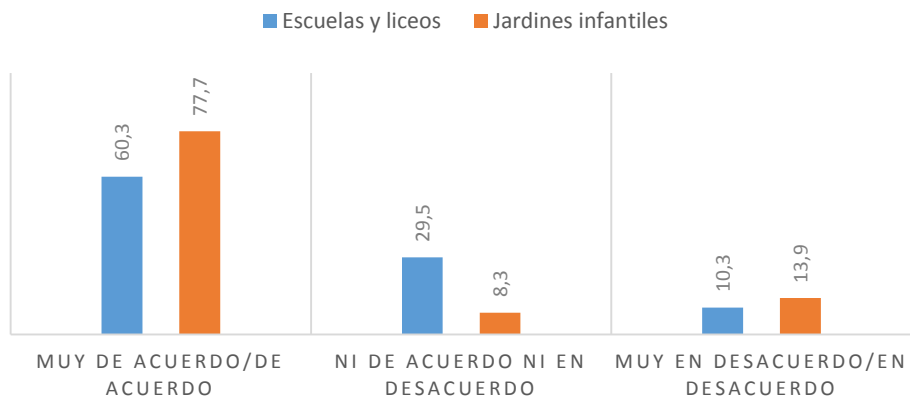
- Alto grado de compromiso de los actores involucrados en la implementación de la NEP con el desafío de mejorar la calidad de la educación
 - El nivel organizacional ha resultado especialmente desafiante, particularmente por la conformación de una identidad y la construcción de una nueva cultura trabajo integrado, participativo, articulado y con lógica territorial.
 - El proceso de coordinación entre Mineduc-DEP-SLEP se describe como lento y gradual en términos de formalidad y sistematicidad, donde en primer lugar, se ha trabajado más el proceso de coordinación y articulación entre la DEP y los SLEP que con el SAC.
 - Preliminarmente se observa que existe mayor énfasis en el trabajo entre SLEPs y directores de establecimientos, provocando en los otros actores de las comunidades la sensación de desinformación y lejanía con el servicio.
 - Profesores: Primer año de instalación, pero 2019 debe enfatizarse lo pedagógico
 - Ausencia de Educación Inicial
-

Principales conclusiones dimensión 1: *Desarrollar un sistema público local y nacional con visión compartida y a escala territorial*

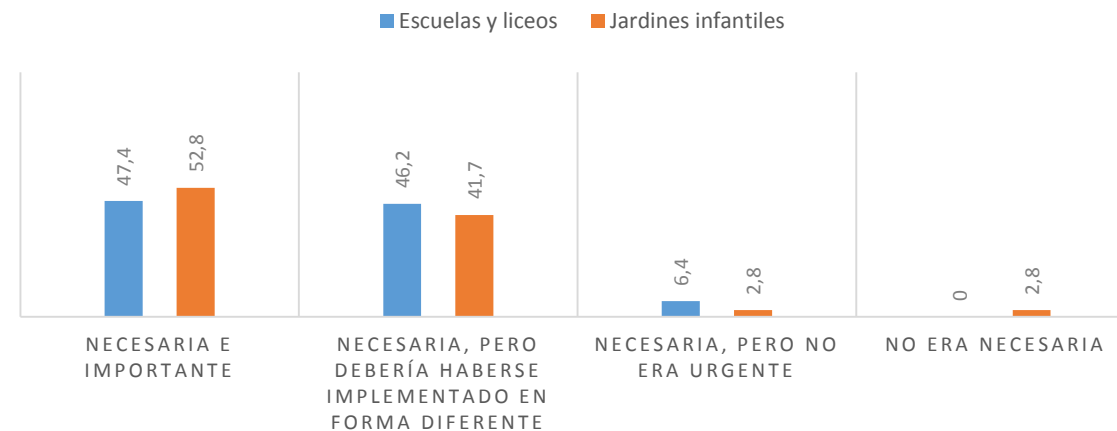
Principales aspectos diagnóstico:

- Alto grado de compromiso de los actores involucrados en la implementación de la NEP con el desafío de mejorar la calidad de la educación

MEJORARÁ LA CALIDAD DE LAS OPORTUNIDADES EDUCATIVAS DE LOS NIÑOS Y NIÑAS...



EL CAMBIO INSTITUCIONAL DE LA EDUCACIÓN PÚBLICA ES UNA REFORMA...



- Los SLEP han instancias con los directivos para dar a conocer el proceso de instalación. Sin embargo, se observa un involucramiento marcadamente menor de profesores, estudiantes y apoderados en el proceso de instalación. Especialmente, existen expectativas entre los profesores, quienes esperan un mayor apoyo técnico-pedagógico.

Principales conclusiones dimensión 1: *Desarrollar un sistema público local y nacional con visión compartida y a escala territorial*

- Un desafío es profundizar en el carácter de la participación. Destacan los casos de Huasco y Barrancas, en los que si bien los docentes reconocen la existencia de mayores espacios de participación, cuestionan que tengan un real impacto en el proceso de toma de decisiones.
- Sello territorial se concibe desde conocer las identidades de las escuelas, para posteriormente generar identidades de zonas y finalmente identidades territoriales. Una dificultad de avanzar en este proceso es la falta de acciones respecto al plan estratégico local (PEL) evidenciando dificultades para encontrar elementos que unifiquen a nivel territorial afirmándose que ha sido un proceso secundarizado debido a los aspectos administrativos de la instalación.
- Los SLEP identificaron como clave la relación con las municipalidades –pero casi inexistente-, pese a esto, se observaron disparidades según territorio. Se registran avances importantes en coordinación con JUNJI y JUNAEB actualizando convenios, en tanto, con la DEPROV, los SLEP han sido capaces de generar una mayor coordinación respecto al apoyo técnico-pedagógico, avanzando en ciertas tensiones iniciales debido a la falta de claridad sobre ámbitos de atribuciones. Existe una valoración mayormente positiva entre los directivos respecto a un mayor trabajo en red entre establecimientos.
- Desde los SLEP se comprende la relación con la DEP como orientadora. Igualmente se manifiestan críticas respecto a la falta de atención y poca comprensión del territorio, además de una sobre demanda en cuestiones administrativas.

Principales conclusiones dimensión 1: *Desarrollar un sistema público local y nacional con visión compartida y a escala territorial*

Principales recomendaciones y aprendizajes:

- Conducir una visión compartida de la reforma: Involucrar a cada comunidad escolar, también un proyecto a nivel país
- Construir una cultura organizacional de colaboración y comunicación, que se base en el respeto y el entendimiento con los actores del territorio.
- Mayor articulación con organizaciones del territorio, especialmente con las municipalidades (desde etapa de Anticipación)
- Intensificar el trabajo en torno a la configuración de un sello territorial, con el objetivo de que se puedan promover desafíos y horizontes compartidos a los distintos establecimientos que conforman los SLEP
- Mejorar articulación y relaciones claras y fluidas entre las instituciones de la NEP, particularmente con la DEP
- Desarrollar una mayor capacidad para distinguir aspectos críticos y urgentes en la gestión del territorio.
- Propiciar un mayor involucramiento del conjunto de actores de comunidades educativas desde la etapa de Anticipación.
- Se reconoce la relevancia de dar “señales” para posicionar el cambio de sistema, tarea en que podría desempeñar un rol clave el MINEDUC, visibilizando que la mejora de la calidad de la educación pública es uno de sus principales objetivos.

Principales conclusiones dimensión 2: *Proceso de instalación de la nueva institucionalidad*

- Uno de los aspectos centrales que ha dejado en claro la instalación de los cuatro primeros servicios es la importancia de la planificación gradual, que ha sido declarada en los documentos oficiales del MINEDUC. Es necesaria la consolidación de procesos y procedimientos antes de la instalación de los Servicios, generando un proceso que recoja y considere los aprendizajes y buenas prácticas de los Servicios ya instalados.
 - La instalación requiere no solo de la clarificación de los procedimientos, sino también que estos sean conocidos por todos los actores involucrados desde el traspaso. Esto implica, el constante monitoreo de parte del organismo nacional en el aprendizaje de los procedimientos establecidos y en su definición y ajuste.
 - El éxito del proceso de instalación también implica un apoyo a los municipios y relaciones de colaboración que se establezcan entre éstos y los SLEP con miras a largo plazo.
 - Es de suma relevancia la coordinación del nivel central con la DEP, de manera que se faciliten los procesos de la instalación de forma articulada. En este sentido, se observa la necesidad de un marco de acción institucional entre todas las instituciones centrales que están involucradas con la NEP, que estén bajo la administración del Ministerio de Educación
-

Principales conclusiones dimensión 2: *Proceso de instalación de la nueva institucionalidad*

Principales recomendaciones y aprendizajes:

- Necesidad de un proceso de anticipación que considere la generación de capacidades en los equipos tanto municipales como de los Servicios, los que cuenten con herramientas para la instalación y el traspaso. Esto se traduce en equipos de avanzada que cuenten con equipos más robustos antes, durante y después del traspaso los que podrías anticipar diagnósticos en variadas áreas, como infraestructura, personal, temas pedagógicos, información sobre matrículas, entre otros.
 - Es fundamental para una buena instalación el establecimiento de procedimientos y lineamientos claros. Para esto el establecimiento de manuales resulta una medida acertada, sin embargo, es necesario que se establezcan mecanismos de monitoreo del instrumento de manera oportuna y flexible
 - Los perfiles de los concursos cerrados se deben afinar, de manera que, quienes sean traspasados cuenten con las competencias necesarias para desempeñar el cargo para el cual fueron seleccionados. Los cargos que no puedan ser asignados en los concursos cerrados pasen a concursos abiertos para buscar a personas que cuenten con las habilidades y competencias requeridas.
-

Principales conclusiones dimensión 2: *Proceso de instalación de la nueva institucionalidad*

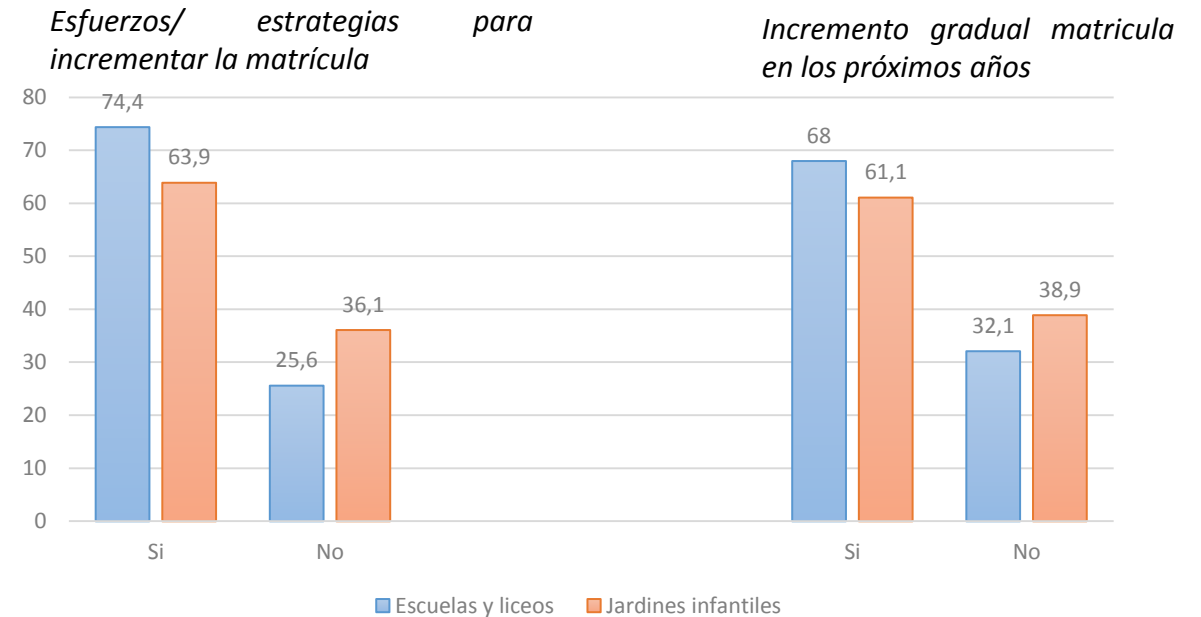
Principales recomendaciones y aprendizajes:

- Un aprendizaje que ha dejado este proceso de instalación es la necesidad de un marco institucional que permita un mejor tratamiento de los funcionarios/as DAEM/ Corporaciones, cierre financiero y generación de mecanismos de colaboración. Además, se recomienda identificar y seleccionar las buenas prácticas que ocurrían en los municipios respecto a la administración de la educación
 - Otro aspecto relevante es en relación con los funcionarios/as traspasados por el Estatuto Docente. Por un lado, se recomienda un especial cuidado en el fortalecimiento de sus capacidades. Además de lo anterior, resulta significativo que se valide e incorpore la experiencia y conocimiento respecto a la realidad de los territorios. Esta información resulta significativa para el diseño de los procesos del Servicio. Por otra parte, se recomienda que se trabaje tomando en consideración las sensibilidades de las comunidades educativas, por ejemplo, en lo que respecta a la confianza que los actores tienen con los ex funcionarios/as de los en DAEM/Corporaciones.
-

Principales conclusiones dimensión 3: *Planificación del sistema escolar*

Principales aspectos diagnóstico:

- La mayor parte de los directores perciben que ya en 2018 se ha incrementado la matrícula en sus establecimientos y que la reforma incrementará dicha tendencia (pero no por una acción estratégica DEP-SLEP).
- Por lo anterior, resulta crítico que no exista modelo de planificación de matrícula (No cumplimiento de plataformas), más cuando es una de líneas de acción.
- Se aprecia un esfuerzo progresivo en lograr una mejor articulación entre la educación inicial y la educación básica. Sin embargo, solo una de cada tres menciona que se han realizado instancias de articulación con otros niveles educativos del sector público.

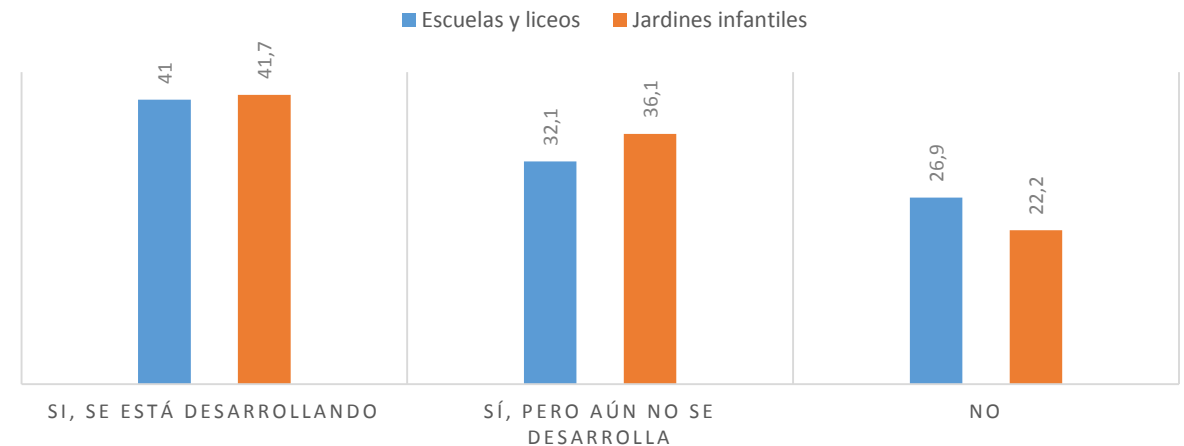


Principales conclusiones dimensión 3: *Planificación del sistema escolar*

Principales aspectos diagnóstico:

- No es posible determinar que existen “modelos territoriales” definidos, pero sí ha habido un primer acercamiento a la conformación de un modelo de subdivisión territorial o la distribución de los establecimientos en subgrupos a lo largo del territorio. Esta subdivisión se ha identificado, principalmente, en los SLEP de Barrancas y Puerto Cordillera.

PROPORCIÓN DE DIRECTORES QUE DA CUENTA SI EL SLEP HA PROPICIADO UN MODELO DE DESARROLLO EDUCATIVO TERRITORIA



- Es compartido por todos los SLEP la escasa participación de los propios directores en su diseño, así como una escasa comunicación y explicación de estos modelos a las comunidades escolares, especialmente profesores.

Principales conclusiones dimensión 3: *Planificación del sistema escolar*

Principales recomendaciones y aprendizajes:

- Respecto a las proyecciones de matrícula, se plantea que cada SLEP conozca adecuadamente los antecedentes de cada establecimiento educativo, los equipos directivos, su matrícula y dotación. También se recomienda poner un foco relevante en la retención escolar, más allá de la matrícula (urgencia resolver la implementación de Plataformas)
 - Contar con mecanismos de financiamiento de infraestructura para resolver déficits de oferta identificada.
 - Es generalizada la recomendación para que los SLEP puedan avanzar hacia una gestión de mejoramiento basada en información, condición indispensable para planificar adecuadamente, definir prioridades y evaluar las acciones emprendidas.
 - La conformación del equipo ATP esté antes que se inicie la operación de los establecimientos transferidos a los SLEP. Esto para generar vinculaciones anticipadas a la transferencia de los establecimientos, mecanismos de coordinación con JUNJI y JUNAEB, contar con un profesional especializado en educación inicial en el equipo de avanzada, así como preparar mejor a los equipos de ATP de cada SLEP en educación parvularia.
-

Principales conclusiones dimensión 3: *Planificación del sistema escolar*

Principales recomendaciones y aprendizajes:

- Generar vinculaciones anticipadas a la transferencia de los establecimientos, mecanismos de coordinación con JUNJI y JUNAEB, contar con un profesional especializado en educación inicial en el equipo de avanzada, así como preparar mejor a los equipos de ATP de cada SLEP en educación parvularia
 - Fortalecer las capacidades de gestión pedagógica y mejoramiento escolar, desde una perspectiva territorial, son prioritarios para las comunidades educativas y los equipos de los respectivos SLEP. Se recomienda avanzar para que el desarrollo de los modelos de apoyo territorial cuente con sellos particulares de cada zona
 - Activar la participación de las comunidades escolares en el diseño y planificación de las acciones del Servicio, así como entregarles mayor información regularmente
 - Monitorear la diversidad de propuestas de gestión de establecimientos con perspectiva territorial que están surgiendo en los cuatro primeros SLEP
 - Se recomienda seguir fortaleciendo el trabajo en red en liceos TP, generar acciones de coordinación según especialidades, compartir mejores prácticas y acciones de coordinación con el sector productivo.
-

Principales conclusiones dimensión 4: *Procesos para el mejoramiento de la calidad de la educación*

Principales aspectos diagnóstico:

- Los esfuerzos se han focalizado en definir, organizar y coordinar los procesos básicos para el funcionamiento del sistema administrativo del SLEP. En tal escenario la dimensión pedagógica no ha tenido el mismo nivel de visibilidad y atención.
 - Un rol fundamental del SLEP es el apoyo técnico pedagógico. Hubo esfuerzos de orientaciones al respecto durante el año y en noviembre del 2018 se publican las “Bases para orientar a los SLE en la construcción de un modelo de apoyo técnico pedagógico”, en la práctica esto implicó, durante el año, una diversidad de interpretaciones de los primeros SLEP, en cómo realizar el apoyo.
 - Si bien al no contar con un modelo de referencia, el acompañamiento se realizó y fue bien reconocido por directivos, esta opinión no es la misma entre los profesores, quienes indican que el acompañamiento pedagógico no se ha visto reflejado en el aula.
 - La conformación de los equipos de la UATP presenta dos características: una gran heterogeneidad en los niveles de competencias de los profesionales, tensiones en la distribución de roles y responsabilidades, ya que en el diseño original no se contemplaron funciones que en la práctica había que implementar.
-

Principales conclusiones dimensión 4: *Procesos para el mejoramiento de la calidad de la educación*

Principales aspectos diagnóstico:

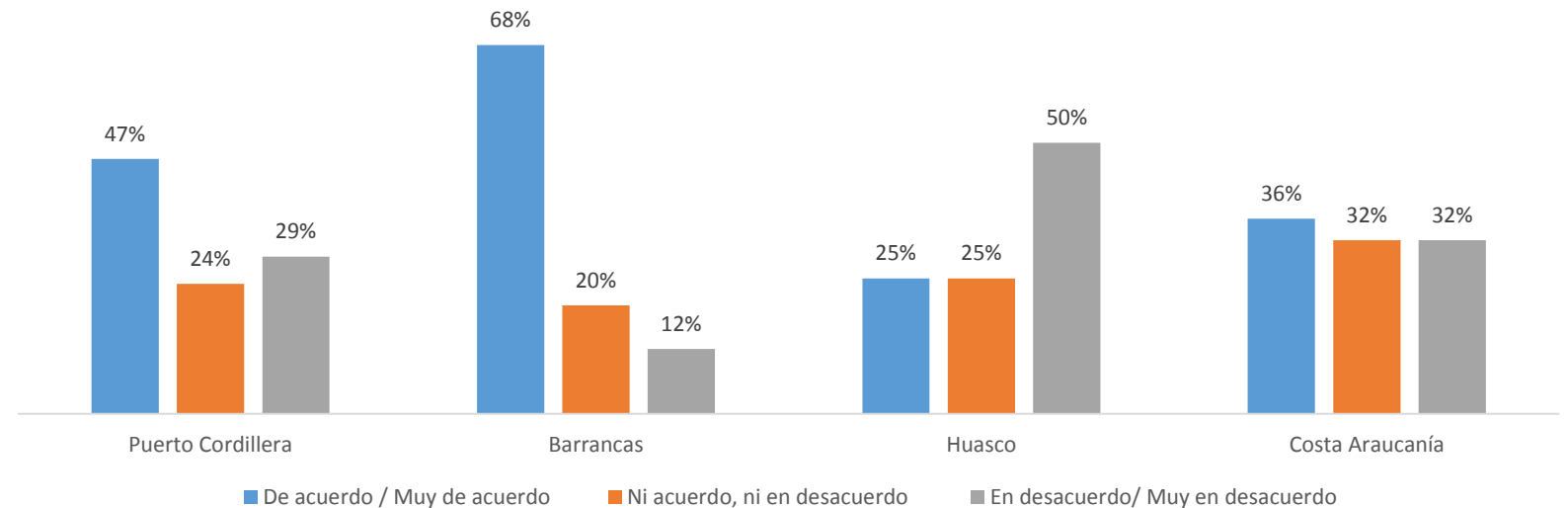
- Si bien durante el año 2018 los SLEP y las DEPROV han tomado contacto y en algunos casos lograron coordinarse o complementarse en el trabajo de terreno, se evidenciaron dudas en la forma y alcance en la modalidad de llegada ante las unidades educativas.
 - EL vínculo con las instituciones del SAC, es similar: la principal preocupación es la coordinación frente a los establecimientos educativos. El punto central a resolver será cómo el MINEDUC organiza y promueve las coordinaciones y acuerdo comunes entre las instituciones del SAC, DEP y SLEP.
 - La convocatoria y trabajo con directivos ha sido un aspecto estratégico en la conformación de los SLEP, asistiendo a un gran número de reuniones con los responsables de los SLEP y la DEP.
 - Las reuniones con otros actores como los docentes, no han tenido la misma intensidad, esto podría ser una de las razones por las cuales muchos profesores se perciben postergados del proceso.
 - Para las jefaturas de los SLEP, hay tres temas que ha concentrado su atención en el ámbito de los directivos escolares: la renovación de plantas (ADP), acciones de capacitación (talleres, encuentros) y la realización de la Conferencia de Directores.
-

Principales conclusiones dimensión 4: *Procesos para el mejoramiento de la calidad de la educación*

Principales aspectos diagnóstico:

- El nivel de coordinación del SLEP con los directivos para trabajar el PME está relacionada directamente con la fecha de instalación del SLEP. Un aspecto interesante es la percepción de los equipos directivos en relación con la probabilidad que el PME se cumpla con el apoyo y acompañamiento del SLEP.

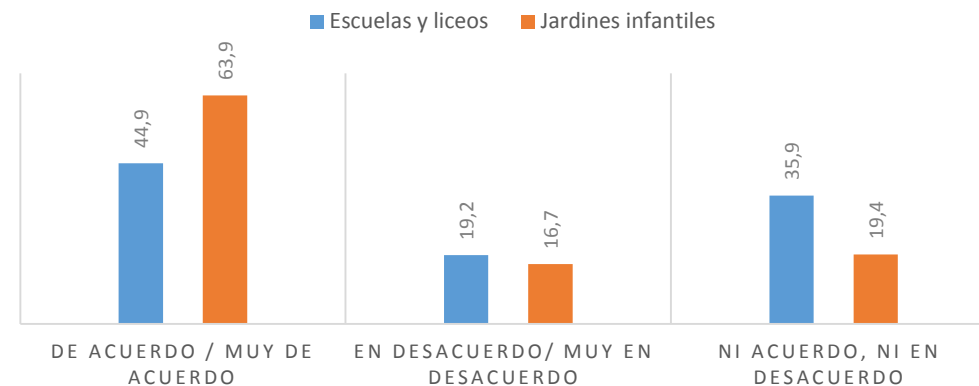
El trabajo con el SLEP genera mayor probabilidad de cumplir con el PME



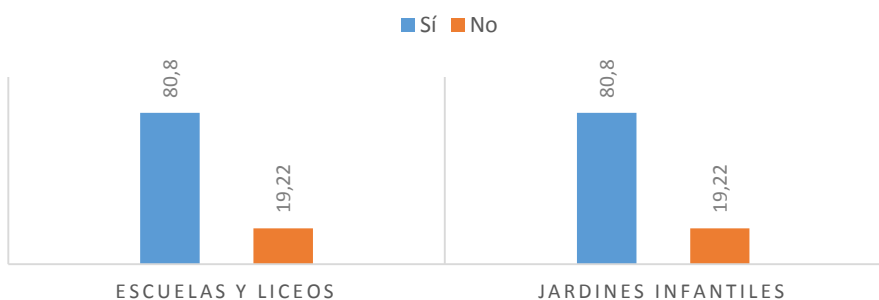
Principales conclusiones dimensión 4: *Procesos para el mejoramiento de la calidad de la educación*

- Se observa una mayor articulación de las redes de trabajo en Puerto Cordillera y en Barrancas, sin embargo, en ninguno de los territorios se ha articulado hasta fines del año 2018 una red de docentes. En el caso de directivos tanto de escuelas como de jardines infantiles opinan que en general se ha articulado un mejor trabajo en red.
- En lo referente a la acción del SLEP y su rol de monitoreo de los resultados educativos, mayoritariamente los directivos reconocen que esta ha sido una de sus actividades prioritarias.

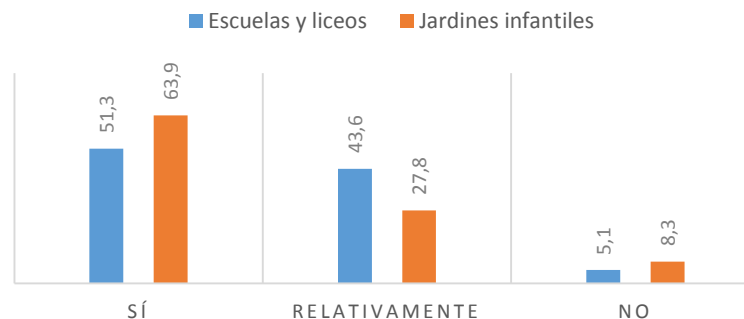
HAY UN MEJOR TRABAJO EN RED Y DE COLABORACIÓN EN MI TERRITORIO



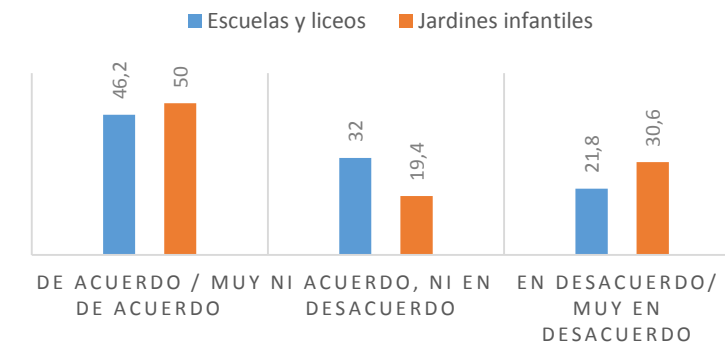
¿HAY UN SISTEMA DE MONITOREO DEL APRENDIZAJE PARA TODOS LOS NIVELES ?



¿LOS RESULTADOS EDUCATIVOS SON PRIORIDAD PARA EL SLEP?



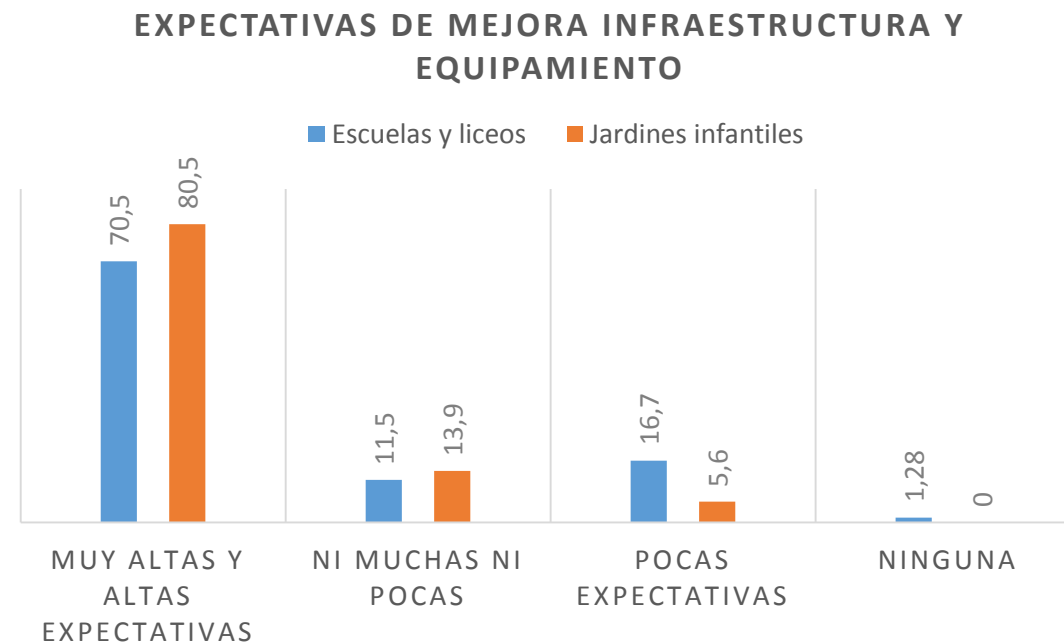
¿LOS TEMAS DE MONITOREO HAN SIDO BIEN ABORDADOS POR LA UATP DEL SLEP?



Principales conclusiones dimensión 4: *Procesos para el mejoramiento de la calidad de la educación*

Principales aspectos diagnóstico:

- Infraestructura y equipamiento ha sido uno de los aspectos que menos se han trabajado. Un primer tema que relevan algunos SLEP es que los establecimientos fueron entregados de forma deficiente en muchas comunas y que en variadas ocasiones el catastro que realizó el nivel nacional, no correspondía con la realidad en que fueron traspasados.
- Los actores de las comunidades educativas reconocen la baja capacidad de respuesta frente a los problemas que se viven a diario, además de un aumento de los tiempos cuando existen requerimientos de infraestructura y materiales. Aun en este escenario, existen altas expectativas respecto a la mejora en este ámbito desde la gestión de los SLEPs.



Principales conclusiones dimensión 4: *Procesos para el mejoramiento de la calidad de la educación*

Principales aspectos diagnóstico:

- En cuanto al desarrollo docente, la falta de planes para el desarrollo es visto de manera negativa por las comunidades. Desde los docentes hay motivación y confían en que las instancias de capacitación aumenten, esperando que haya una real preocupación por el desarrollo de la carrera docente en la comuna/territorio. Se destaca que durante el 2018, el SLEP de Barrancas fue el que más actividades asociadas al desarrollo docente realizó.
 - Las educadoras de párvulo y técnicos de Jardines Infantiles de todos los SLEP declaran que no hay formación específica para su nivel, o no perciben que haya aumentado la oferta de formación respecto a su especialidad.
 - A rasgos generales, la percepción de los docentes de escuelas y liceos, que se recoge es que no hay una preocupación especial por los temas pedagógicos, sin un modelo de apoyo específico a los docentes en el aula y sin programas de capacitación relevantes.
-

Principales conclusiones dimensión 4: *Procesos para el mejoramiento de la calidad de la educación*

Principales recomendaciones y aprendizajes:

- Maximizar el “año de anticipación” para conocer a las comunidades educativas, sus necesidades de infraestructura, los planes de mejoramiento, la cobertura y distancia entre establecimientos y las necesidades de apoyo especializado.
 - Atender de manera prioritaria una estrategia participativa de incorporación a los actores territoriales, con prioridad en los profesores.
 - Un aprendizaje del período es que si no se logra un nivel de coordinación básico entre las instituciones relacionadas a lo educativo, por ejemplo con la Agencia para la utilización de datos o la Supervisión para apoyar procesos de apoyo.
 - Focalizar la relación entre el cargo y las capacidades/competencias reales de quien asume el rol. Particularmente acentuar el conocimiento del equipo UATP sobre las realidades territoriales, en los temas de apoyo pedagógico.
 - Otro aprendizaje es que en algunos casos no se consideró las distancias que debe cubrir un equipo técnico en un territorio para lograr llegar a todos los jardines, escuelas y liceos del territorio, en los tiempos y frecuencias acordados.
-

Principales conclusiones dimensión 4: *Procesos para el mejoramiento de la calidad de la educación*

Principales recomendaciones y aprendizajes:

- En el ámbito de las redes, se evidencia un alto grado de legitimidad. Siguiendo las sugerencias de las comunidades entrevistadas, se recomienda:
 - Establecer una estrategia local que de sustentabilidad al trabajo en red entre escuelas en los ámbitos pedagógicos y de convivencia y otras que estén vigentes, cuidando la sobre saturación de redes y su relación con sus PME.
 - Desarrollar redes de docentes en el territorio agrupados por temas específicos (por ej. interculturalidad)
 - Potenciar a los establecimientos TP con redes de apoyo para la docencia, práctica estudiantil, desarrollo de especialidades y capacitación docentes, con actores productivos y servicios del territorio
 - Redes de educadoras de párvulos para el intercambio de experiencias pedagógicas, cuidado y desarrollo
-

Principales conclusiones dimensión 4: *Procesos para el mejoramiento de la calidad de la educación*

Principales recomendaciones y aprendizajes:

- En cuanto al Modelo de apoyo en lo pedagógico, resulta muy necesario seguir perfeccionando las orientaciones, formas de aplicación y nivel de operación de la DEP y el SLEP y planificar un mayor involucramiento y especialización del equipo de la UATP para realizar acompañamiento a los Jardines Infantiles
 - Tomar contacto con los profesores y educadoras en las primeras etapas del proceso de instalación, proponiendo un plan de trabajo e incorporándolos activamente en el diseño de los programas
 - Desde los actores territoriales se valora el acompañamiento del SLEP en el diseño de los PME, pero se recomienda que la transferencia de los recursos para su financiamiento se realice de tal forma que cumpla el objetivo de mejora.
 - En relación al Desarrollo profesional docente se recomienda, contar con información de las necesidades docentes en función de la mejora de la enseñanza y aprendizajes, en ello, involucrar a los profesores en el levantamiento de dichas necesidades.
 - Respecto al equipamiento e infraestructura, se recomienda dar a conocer a la comunidad el plan de mantenimiento, de tal forma que se esté informado de los tiempos involucrados, incluso de las dificultades administrativas para lograrlo.
-

Principales conclusiones dimensión 5: *Generación de capacidades en los equipos de los diferentes niveles del sistema y procesos de soporte*

Principales aspectos diagnóstico:

- Respecto a la gestión de personas, existen dos aspectos que han sido especialmente complejos: la falta de equipos de trabajo cohesionados y la generación de una cultura organizacional común; y el proceso de traspaso por concurso cerrado, en que se evidenció que los perfiles no respondían a las necesidades del Servicio.
 - Otro aspecto común en los cuatro SLEP, es la insuficiencia de personal, la consecuente sobrecarga laboral y la falta de procedimientos claros en la gestión de los RRHH. Esto se observa en tareas que involucran a los funcionarios de los SLEP y trabajadores de los establecimientos educativos.
 - El Mineduc y el Servicio Civil han avanzado en la concursabilidad de los líderes de establecimientos educativos. Han entregado nuevas herramientas para construir los perfiles de cargo y los convenios de desempeño de directores escolares para los concursos. Sin embargo, a finales de año, aún no se conversaba con los subdirectores técnicos pedagógicos de cada SLEP sobre la proyección de los perfiles de los directores de escuelas, o respecto a cómo revisar los convenios de desempeños de los directivos.
-

Principales conclusiones dimensión 5: *Generación de capacidades en los equipos de los diferentes niveles del sistema y procesos de soporte*

Principales aspectos diagnóstico:

- En relación a **administración y finanzas**, se percibe un avance a nivel transversal respecto a la formación de los funcionarios en los servicios locales, particularmente respecto a competencias técnicas y operativas.
 - La conformación de plantas funcionarias en los SLEP se vio afectada durante el 2018 debiendo hacer cambios en los casos en que se habían ubicado a personas en cargos que no correspondían a su experiencia previa, generando ineficiencias y errores en procesos administrativos.
 - Poca claridad durante la instalación respecto a los procedimientos administrativos y financieros, no tan solo desde dentro del SLEP, sino también a nivel nacional.
 - Un aspecto reconocido por los directivos es la actual transparencia en materia contable de cada SLEP en comparación con el sistema municipal. Esto se ejemplifica en que en Barrancas y Puerto Cordillera un 65% y 60% de los directivos de establecimientos educativos reconoce haber participado en instancias con los SLEP para analizar en conjunto el uso de los recursos SEP.
-

Principales conclusiones dimensión 5: *Generación de capacidades en los equipos de los diferentes niveles del sistema y procesos de soporte*

Principales aspectos diagnóstico:

- Los actores de las comunidades escolares mencionan la complejidad por la burocratización de los procedimientos administrativos en los establecimientos. De manera transversal según sostienen docentes y apoderados, se da cuenta de una demora en la entrega de recursos y en la solución de emergencias y problemas de servicios generales e infraestructura.
 - Un aspecto delicado es el FAEP y su gestión. Se menciona la sobredotación en los establecimientos y la necesidad de utilizar el FAEP para cubrir estos gastos en vez de utilizarlos para financiar iniciativas de mejora.
 - Un aspecto transversal a los cuatro SLEP es a la dificultad en la administración de los múltiples softwares que existen para la administración del Servicio, particularmente para las remuneraciones; sin existir a fines del 2018 una plataforma integrada.
 - Poca flexibilidad para la compra de insumos en beneficio de los establecimientos educativos
-

Principales conclusiones dimensión 5: *Generación de capacidades en los equipos de los diferentes niveles del sistema y procesos de soporte*

Principales aspectos diagnóstico:

- Resulta común que la coordinación entre áreas ha sido un aspecto variable, donde se han identificado complejidades para coordinarse entre áreas por la sobre carga laboral y la poca claridad respecto a funciones y procedimientos
 - Respecto a comunicaciones externas, se han llevado a cabo acciones de difusión del proceso de implementación de la NEP y los SLEP a través de redes sociales. En aquellos Servicios que integran comunas alejadas entre sí, la comunicación directa entre los Servicios y las comunidades escolares ha sido compleja. Las escuelas y los municipios demandan tener oficinas comunales que permitan una comunicación más expedita entre la comunidad educativa y el SLEP.
 - Si bien existen casos en que municipios han generado convenios con los SLEP, se han perdido muchas acciones complementarias que se hacían en el sistema municipal y que podrían formalizarse y mantenerse vía convenios formales.
-

Principales conclusiones dimensión 5: *Generación de capacidades en los equipos de los diferentes niveles del sistema y procesos de soporte*

Principales recomendaciones y aprendizajes:

- Una recomendación respecto a la insuficiencia de personal, **particularmente en el área de ATP y Administración y Finanzas**, es anticiparse a los requerimientos del área, y ajustar la dotación existente a las necesidades reales de cada SLEP de manera oportuna
 - Revisar y ajustar los descriptores de cargo, para definir mecanismos de evaluación de desempeño y procesos de calificación, no tan solo a nivel del SLEP, sino también en los establecimientos
 - Agilizar la formalización de los cargos directivos en la DEP y en los SLEP de manera urgente
 - Se requiere la mejora continua para levantar aprendizajes de manera oportuna, monitoreando el proceso de instalación en tiempo real. En este sentido, el Manual de instalación de SLEPs es un aporte para subsanar las complejidades administrativas en la instalación.
-

Principales conclusiones dimensión 5: *Generación de capacidades en los equipos de los diferentes niveles del sistema y procesos de soporte*

Principales recomendaciones y aprendizajes:

- Necesidad de un mayor tiempo de ejecución para los presupuestos. se recomienda una revisión a la normativa que establece el fin del año presupuestario el 31 de diciembre, los que deben realizar intervenciones en enero y febrero. De este modo, sería relevante el trabajo de la línea presupuestaria de los SLEP y el levantamiento de información para definir los gastos fijos según la experiencia de 2018.
 - Resolver problemas de equipamiento, autos/transporte, viáticos suficientes para el trabajo regular.
 - Se deben estimar los recursos en la etapa de instalación y operación temprana, en esto sentido, es urgente que se identifique y se programe en función de la matrícula y asistencia real del territorio.
 - Se recomienda generar planes de trabajo con indicadores relevantes y de corto plazo (matricula, asistencia, repitencia, aprendizaje básicos, entre otros) , para dar cuenta de los avances y aumentar la transparencia del sistema.
 - Generar mecanismos de comunicación entre los SLEP y los establecimientos. Una recomendación sería mejorar, agilizar y robustecer los mecanismos de comunicación online, particularmente para los aspectos administrativos.
-

Reflexiones finales:

- La transición a SLEP en Chile presenta una oportunidad única para crear e implementar una nueva visión de la educación pública a nivel nacional y local que sea más que un cambio estructural.
- La administración del proceso de instalación de los SLEP afectará la disposición, compromiso y éxito de los actuales y futuros SLEP.
- Lo SLEP se están creando para resolver problemas que no estaban siendo resueltos por el sistema de sostenedores municipales. Se requerirá de procesos de desarrollo profesional para los líderes y otras personas involucradas para que no repliquen las prácticas tradicionales inefectivas.
- No se debe asumir que las culturas y normas organizacionales de los diversos sostenedores municipales que participan en un SLEP sean compatibles desde el principio.
- Importancia de mantener el foco en los resultados para el aprendizaje y la mejora en la calidad y servicios educativos a pesar de los desafíos administrativos y de infraestructura