



OPORTUNIDADES QUE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA
DE EDUCACIÓN PÚBLICA ABRE PARA EVITAR LOS EFECTOS
QUE LA SOBRECARGA ADMINISTRATIVA Y LA
BUROCRATIZACIÓN TIENEN SOBRE LA VIDA Y EL TRABAJO
DE LAS COMUNIDADES EDUCATIVAS

Dirección de Educación Pública

SEPTIEMBRE 2018



Índice temático del documento:

I. PROPÓSITO Y CONTEXTO

II. MARCO GENERAL

III. LA IMPLEMENTACIÓN DE LA LEY N°21.040 COMO UNA OPORTUNIDAD PARA AVANZAR EN LOS PROPÓSITOS DE LA INICIATIVA “TODOS AL AULA”

3.1) CONTEXTO QUE ENTREGA LA LEY

- El desafío de la participación

3.2) PRINCIPALES APORTES DEL NUEVO SISTEMA

3.2.1) Un marco normativo y de acción que ayuda a delimitar mejor las responsabilidades y roles institucionales

- Favorecer la coordinación territorial entre las instituciones del Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC) y con los Servicios Locales

3.2.2) Un marco normativo que visibiliza y refuerza el rol de los directores/as de establecimientos educacionales

3.2.3) Un marco normativo que potencia las prácticas de apoyo y de colaboración como soportes del mejoramiento educativo continuo

- Apoyo a la gestión educativa y elaboración del PME
- Concentración y convergencia de los otros planes de la normativa en el PME
- Apoyo en la gestión de recursos materiales y humanos
- Apoyo técnico para la rendición de cuenta anual
- Fomento la colaboración y el trabajo en red
- Apoyo para proyectos de infraestructura y mantenimiento
- Consolidar información del territorio y de la red de establecimientos educacionales

IV. PRINCIPALES ACCIONES EN CURSO DESDE LA DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN PÚBLICA RELACIONADAS CON LOS PROPÓSITOS DE “TODOS AL AULA”

4.1) PRINCIPALES INICIATIVAS RELACIONADAS

4.2) OTRAS INICIATIVAS EN CURSO, VINCULADAS CON LOS OBJETIVOS DE “TODOS AL AULA”

Documento

OPORTUNIDADES QUE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE EDUCACIÓN PÚBLICA, CREADO POR LA LEY N° 21.040, ABRE PARA EVITAR LOS EFECTOS QUE LA SOBRECARGA ADMINISTRATIVA Y LA BUROCRATIZACIÓN ¹ TIENEN SOBRE LA VIDA Y EL TRABAJO DE LAS COMUNIDADES EDUCATIVAS

Septiembre 2018

Contribución a la reflexión organizada en torno a la iniciativa “Todos al Aula”

I. PROPÓSITO Y CONTEXTO

El Ministerio de Educación, a través del plan “Todos al Aula”, ha hecho una convocatoria nacional que busca “identificar aquellos aspectos que generan una sobrecarga de trabajo para los directores de colegios, con la finalidad de delinear los caminos a seguir que permitan volver a poner la calidad en el centro de la educación.”

Diferentes actores, incluida la propia Superintendencia de Educación, han levantado diagnósticos en donde se afirma, por ejemplo, que “uno de los principales desafíos para avanzar en calidad educativa es la excesiva carga administrativa que afrontan nuestros equipos directivos, que les ocupa tiempo y energía en desmedro de su principal labor: ser líderes pedagógicos para promover aprendizajes de calidad.”²

En ese contexto, y compartiendo enteramente la preocupación que origina esta iniciativa, la presente minuta busca ser una contribución a dicha convocatoria, a partir de la reflexión y experiencia construida hasta ahora por la recientemente creada Dirección de Educación Pública (en adelante también DEP), a propósito del traspaso del servicio educativo a cargo de 14 municipios y corporaciones municipales a los primeros cuatro Servicios Locales de Educación Pública (en adelante también SLEP) del país, instalados durante el primer semestre de 2018; todo lo anterior, en el marco de la implementación de la ley n°21.040 que crea el Sistema de Educación Pública.

¹ De acuerdo a las definiciones que ofrece la RAE para el concepto [burocracia](#), se entenderá aquí lo relacionado con: “4. f. Administración ineficiente a causa del papeleo, la rigidez y las formalidades superfluas.”. Por su parte, la [burocratización](#) se entiende como: “1. f. Acción y efecto de burocratizar.”, y [burocratizar](#) como: “1. tr. Aumentar de manera excesiva las funciones administrativas de una sociedad u organización.”

² Informe “Menos carga administrativa, más calidad educativa”. Fundación Educación 2020, junio 2018.

II. MARCO GENERAL

En primer lugar, es muy importante señalar que el propósito fundamental del cambio institucional que el país acordó a través de la ley n°21.040 es plenamente consistente con el llamado hecho por el Ministerio de Educación a través de “Todos al Aula”. Dos elementos centrales a considerar en ello son, por un lado, la convergencia de las dimensiones de gestión técnico-pedagógica y de gestión administrativo-financiera en una estructura especializada de gestión (sostenedor) de la educación pública. Por otro lado, el rol explícito de apoyo y acompañamiento que la ley le asigna al Servicio Local de Educación Pública en tanto responsable de la calidad de la provisión educacional y del mejoramiento de los resultados educativos de los establecimientos educacionales a su cargo.

En segundo lugar, al considerar las diferentes reformas a la estructura del sistema educacional chileno realizadas desde 2007 en adelante,³ es posible constatar que uno de sus propósitos principales (explícito o implícito), ha sido delimitar adecuadamente el ejercicio de las funciones cruciales para asegurar que exista una provisión educacional que permita garantizar calidad, equidad y carácter inclusivo en la escolaridad obligatoria que el país ofrece a sus ciudadanos a través de un sistema de provisión mixta. Nos referimos a las funciones institucionales y sistémicas de evaluación, fiscalización, gestión, definición de política educativa, entre otras.

Es en ese marco que le corresponde a los SLEP asegurar una gestión territorial que permita brindar un servicio educativo público de calidad, en todos y cada uno de los establecimientos educacionales de su dependencia, velando por la formación integral, la calidad de los aprendizajes y la trayectoria educativa de todos los y las estudiantes a su cargo. Lo anterior, a partir de un sistema de acompañamiento y apoyo a sus establecimientos, que considera las características del territorio, atiende a las necesidades de cada uno de los actores de la comunidad educativa y se focaliza en el desarrollo de sus capacidades, especialmente a través del trabajo colaborativo y en red.

En tercer lugar, resulta relevante profundizar en algunas de las inquietudes que motivan la existencia de la iniciativa “Todos al Aula” e identificar cuáles son los requerimientos normativos y operacionales del sistema que, efectivamente generan una sobrecarga a los equipos directivos de los establecimientos educacionales. Esta identificación constituye **un desafío principal para el nuevo Sistema de Educación Pública**, tanto en su actual fase de instalación como, sobre todo, en su asentamiento en régimen en aquellos territorios que, de acuerdo a la gradualidad

³ Ref.: Ley General de Educación y leyes n°20.248 (SEP), n°20.527 (SAC), n°20.845 (Inclusión) y n°21.410 (Sistema de Educación Pública).

definida, les corresponde traspasar la gestión educativa desde los municipios a la nueva institucionalidad.

Ejemplo de la necesidad de identificación señalada es que **no todas las obligaciones** suponen, forzosamente, una carga administrativa innecesaria. Existen muchas exigencias que están implícitas en la sola existencia del establecimiento educacional y en la prestación misma del servicio educativo a través de este. Resulta entonces pertinente poder identificar con claridad en qué consisten las diferentes obligaciones normativas. Ellas surgirían desde el marco legal vigente del sistema educacional chileno y podrían agruparse inicialmente, a los menos en tres categorías:

- i) **Estándares**, por ejemplo, de infraestructura o de seguridad;
- ii) **Requisitos**, por ejemplo, los de reconocimiento oficial; y
- iii) **Procedimientos**, por ejemplo, los relacionados con las rendiciones de cuenta.

Parece también importante tener en cuenta que muchas de las exigencias vigentes, en especial hacia los sostenedores en su rol específico, se justifican por la garantía de condiciones mínimas de calidad del servicio educativo, así como por la protección de diferentes derechos pertenecientes a los diversos integrantes de la comunidad educativa, particularmente, a los estudiantes.

Por otra parte, no todas las obligaciones vigentes implicarían una sobrecarga burocrática o un trámite administrativo. Muchas de ellas podrían ser asumidas a través de un control interno oportuno por parte de los sostenedores y/o con un sistema de gestión que les permita a estos estar alertar ante posibles incumplimientos.

En ese sentido, representa un gran aporte que la iniciativa “Todos al Aula” pueda arrojar claridad con respecto a la cuantificación real de la carga administrativa, es decir, no el número de obligaciones normativas, sino aquello que realmente constituye una carga de tiempo y esfuerzo y que posee un carácter innecesario o que amerita ser realizado de otra manera.

En esa misma línea, resulta fundamental conocer mejor cómo se distribuye esta carga al interior de los establecimientos entre el director o directora, los demás directivos, los docentes y los asistentes de la educación que correspondan.

A ese respecto, un ejemplo señalado en más de una oportunidad, es que el tiempo que los directores o directoras escolares invierten en atender consultas de apoderados podría verse disminuido o estar mejor focalizado si el personal asistente de la educación estuviera capacitado para responder parte de las consultas que se realizan. Otro ejemplo, que aparece en los talleres y encuentros que hemos estado realizando (y en proceso de

sistematización), se refiere a la cantidad de tiempo que exige asegurar los reemplazos docentes por licencias médicas. En el caso de los jardines infantiles ex Vía Transferencia de Fondos (VTF) se señalan el registro de asistencia y la supervisión que ejerce la JUNJI, ya sea por su escaso foco en lo técnico como por la presión administrativa que genera. Otras tareas de gestión administrativa que los equipos directivos señalan les demandan gran cantidad de tiempo son: el tiempo dedicado a ingresar información en plataformas de SIGE, JUNAEB, Salud, Deportes, entre otras; las tareas de gestión de mantenimiento y de reparaciones menores; las tareas de compras; y en general, la gestión de recursos SEP y PIE.

Los puntos hasta aquí indicados, entre otros, pueden ayudar a diferenciar lo que es carga administrativa real de aquello que se relaciona más con las capacidades organizacionales existentes en cada establecimiento y con el cumplimiento del rol del sostenedor. Por ejemplo, definir si lo que se requiere es lograr una mejor definición de procesos, funciones, roles y responsabilidades dentro de cada establecimiento educacional; o bien, apostar por una mejor comprensión del modelo de provisión educativa del país, no solo desde lo misional, sino también respecto a cómo éste se financia, cómo se evalúa, qué roles le competen a cada organismo, entre otros.

Finalmente, el siguiente esquema puede resultar útil para identificar y pensar la labor de las diferentes instituciones, niveles del sistema, actores, etc., y las acciones que a cada uno se le asocian, en pos de disminuir la burocratización y evitar el entorpecimiento de las funciones principales de directivos, docentes y asistentes de la educación de los establecimientos educacionales públicos (mejorar los aprendizajes, la formación integral y las trayectorias educativas de sus estudiantes).

Esquema 1. Clasificación de las acciones de un sistema según valor y necesidad

	NECESARIO	INNECESARIO
AGREGA VALOR	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciar • Replicar o adaptar en otras áreas (si corresponde) 	<ul style="list-style-type: none"> • No existen
NO AGREGA VALOR	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir • Simplificar • Estandarizar • Integrar 	<ul style="list-style-type: none"> • Desechar • Eliminar

III. LA IMPLEMENTACIÓN DE LA LEY N°21.040 COMO UNA OPORTUNIDAD PARA AVANZAR EN LOS PROPÓSITOS DE LA INICIATIVA “TODOS AL AULA”

3.1) CONTEXTO QUE ENTREGA LA LEY

El nuevo Sistema de Educación Pública como sistema, y en particular la implementación de los Servicios Locales y de la Dirección de Educación Pública, constituyen una oportunidad, entre otros diversos propósitos, para avanzar en **desburocratizar, descentralizar, desconcentrar y delimitar responsabilidades y responsables** para numerosas decisiones y procesos que ocurren y deben ocurrir a diferentes niveles del sistema educacional chileno; en este caso, en el sector estatal de provisión educativa.

En efecto, la ley n°21.040 entrega a los SLEP y a la DEP el mandato de garantizar la eficiencia y el buen funcionamiento del Sistema, así como el perfeccionamiento sistemático de sus procesos y mecanismos, asegurando que el foco y orientación de los mismos sea siempre el de los aprendizajes y demás objetivos educacionales señalados por la normativa nacional. Desde esta perspectiva esta ley busca ser, por vocación, *desburocratizante*⁴.

Sin perjuicio de lo anterior, es importante tener a la vista dos aspectos: i) que la ley crea herramientas de gestión hasta ahora inexistentes —Estrategia Nacional de Educación Pública (artículo 6) y Plan Estratégico Local (artículo 45)—; y ii) que al relevar la participación y el rol de la comunidad local de cada territorio y Región, y en general, el de las comunidades educativas de cada establecimiento, agrega procesos, instancias y momentos de deliberación hasta ahora inexistentes.⁵ Sobre el primer punto, es posible señalar que se trata de instrumentos orientadores que fijan horizontes de mediano y largo plazo, con procedimientos de elaboración normados y cuyas fuentes principales son precisamente los instrumentos ya en operación en el sistema escolar (PME y PEI), especialmente en el caso del Plan Estratégico Local. En el caso del segundo punto, a continuación se señalan algunas consideraciones a tener en cuenta.

⁴ En el sentido que según la RAE corresponde a superar la “administración ineficiente a causa del papeleo, la rigidez y las formalidades superfluas.”

⁵ Principales ejemplos: **Comité Directivo Local**, integrado por representantes de los padres, madres y apoderados, del GORE y de los alcaldes de los municipios del territorio (artículos 29 al 38); **Consejo Local de Educación**, integrado por representantes de la comunidad educativa representada a través de los Consejos Escolares (artículos 49 al 58); creación de los **Consejos de Educación Parvularia** o integración de este nivel educativo al Consejo Escolar según corresponda (artículo 13); atribuciones resolutorias del Consejo Escolar (artículo 79); atribuciones del Consejo de Profesores (artículo 12); Conferencia de Directores (artículo 11); participación de la comunidad educativa en la evaluación del Plan de Mejoramiento Educativo (PME) y del reglamento interno de su establecimiento; existencia de centros de estudiantes y de centros de padres, madres y apoderados; entre otros.

El desafío de la participación en el funcionamiento de los Servicios Locales de Educación Pública

En relación a este último punto se debe tener en cuenta el valor en sí que la participación posee para el Sistema. Este valor se puede apreciar al menos desde cuatro perspectivas complementarias. Por un lado, está la capacidad orgánica del Sistema, y en particular de los SLEP, de rendir cuenta ante los beneficiarios de su trabajo (ciudadanía en general, padres, madres y apoderados, estudiantes), pudiendo recoger sus visiones y canalizar sus inquietudes para ajustar y perfeccionar su quehacer. Por otro lado, está la capacidad de los SLEP —en tanto servicios públicos con personalidad jurídica y patrimonio propio—, para canalizar las inquietudes de quienes trabajan en él y en sus establecimientos, buscando que aquellas aporten al objetivo común de mejorar la calidad de la educación provista. Al mismo tiempo, la participación local y regional que define la ley a nivel de la gobernanza del sistema y, en específico, para la definición del perfil, de los compromisos de desempeño y del nombramiento mismo de los Directores/as Ejecutivos/as de los SLEP constituye un elemento que refuerza el carácter descentralizado, a la vez que articulado y nacional, del Sistema en su conjunto. Por último, la participación, vista en sentido amplio —sus espacios, formas, procesos, deliberaciones, momentos de decisión, etc.—, posee una dimensión formativa que es parte de los propósitos de la educación chilena en general y de la educación pública en específico. Esto es particularmente relevante en el caso de los Consejos Escolares o la existencia de centros de estudiantes cuando corresponda.

Los puntos antes señalados significan que la mayor carga administrativa y de procesos que implica el funcionamiento de las instancias de participación específicas previstas en la nueva ley o en la normativa general del país⁶, poseen una justificación de fondo que es consubstancial al nuevo Sistema. En el caso de los procedimientos y tiempos para aquellos procesos de mayor complejidad, tales como la definición de los perfiles y el nombramiento de los Directores/as Ejecutivos/as, o las rendiciones anuales de balance ante el Comité Directivo, la ley n°21.040 da un marco explícito para su concreción. En ese sentido la atención está(rá) puesta en las iniciativas de puesta en marcha durante las fases pre y post instalación de cada SLEP y post traspaso del servicio educativo, en orden a asegurar una correcta implementación. En lo referido a la carga de trabajo de los directores escolares, la ley no genera cambios de envergadura (que modifiquen el sentido); básicamente refuerza y explicita los roles que la legislación ya le otorgaba a espacios tales como el Consejo Escolar o el Consejo de Profesores o la evaluación periódica de los PME, entre otras.

⁶ Ref.: ley n°20.500 sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública; o ley n°19.979 que crea los Consejos Escolares y su D.S. n°24 que los reglamenta.

Las instancias de evaluación que el propio Sistema y la ley contemplan, a diferentes niveles y momentos, deberán considerar esta dimensión, revisando cómo se comportan y evolucionan los mecanismos, instancias y procesos asociados a participación, sean aquellos creados por la nueva ley o sean pre-existentes.

3.2) PRINCIPALES APORTES DEL NUEVO SISTEMA

Considerando lo anterior, los principales aportes que la ley n°21.040 hace a la desburocratización de la vida de las comunidades educativas, pueden expresarse en tres grandes dimensiones:

- i) continuar la senda que el país ya inició en pos de ubicar correctamente las responsabilidades institucionales en el sistema escolar (evaluación, fiscalización, gestión, orientación, etc.);
- ii) relevar el rol de los directores y directoras de establecimiento, ampliando y precisando sus funciones y atribuciones; y,
- iii) desarrollar y dar marco normativo a las prácticas de apoyo y a la colaboración en general como soportes del mejoramiento educativo continuo y como responsabilidades del nivel intermedio (sostenedor).

Estas tres dimensiones se desarrollan a continuación.

3.2.1) Un marco normativo y de acción que ayuda a delimitar mejor las responsabilidades y roles institucionales

Las diversas exigencias y mandatos, así como las oportunidades de racionalización y eficiencia que se derivan de este cambio institucional, desafían al conjunto del sistema educacional chileno a operar de forma más coordinada a través de sus diferentes entidades y niveles organizacionales (y también educativos), reforzando el rol del Ministerio de Educación como organismo rector del mismo.

En efecto, la institucionalización de una nueva estructura organizacional que cobija y potencia a los establecimientos educacionales públicos, **entrega a la autoridad política y técnica la oportunidad de hacer más nítidos los roles de los diferentes organismos del sistema, evitando la superposición de funciones y aumentando la coordinación a un menor costo operacional.** Todo ello en beneficio del trabajo educativo de los establecimientos educacionales, sus directivos y comunidades.

En ese marco, el Sistema de Educación Pública que crea la ley n°21.040 hace más nítida la identificación de responsabilidades en el conjunto del sistema, permitiendo distinguir claramente entre los roles de gestión educacional, de evaluación, fiscalización, definición de normativa y política, entre otros. Miremos tres áreas de ejemplo que ilustran esta afirmación:

- a) Si se piensa en el Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC) es posible afirmar que, tanto el rol rector de orientación general y de fijación de políticas y estándares que corresponde al Ministerio de Educación (MINEDUC), así como el rol de fiscalización a cargo de Superintendencia de Educación (SUPEREDUC), y el de evaluación externa a cargo de la Agencia de Calidad de la Educación, **solo pueden ser cabalmente fructíferos si encuentran como contraparte sostenedores, públicos y privados, responsables y comprometidos con el mejoramiento educativo** y con el potenciamiento de los establecimientos educacionales a su cargo.
- b) Si se analiza la evolución de nuestra legislación educacional como país, **son los sostenedores en general, y en este caso los Servicios Locales, los responsables efectivos por asegurar la buena gestión y los resultados de los establecimientos educacionales a su cargo** (por ejemplo, es el sostenedor quien selecciona, contrata y trabaja junto al director o directora de establecimiento). De acuerdo a la ley n°21.040 son los SLEP quienes rinden cuenta por la calidad y mejoramiento del servicio educativo provisto, enfrentando consecuencias concretas a partir de esta responsabilidad. Un insumo fundamental en dicha rendición de cuentas son los informes de la Superintendencia como de la Agencia de Calidad, tanto a nivel de cada establecimiento como del Servicio en general.
- c) Estas definiciones, contenidas en la ley, permiten **evitar la superposición de funciones y dejar atrás la ampliamente diagnosticada “doble dependencia” asociada al esquema municipalizado**, en donde las orientaciones técnico-pedagógicas a los establecimientos públicos queda(ba)n alojadas en el MINEDUC (teóricamente al menos y con independencia de la calidad de las mismas); mientras las definiciones administrativas y financieras está(ba)n en manos del municipio o corporación municipal según sea el caso.

Con el nuevo Sistema, los equipos de supervisión ministerial pasan a tener una interlocución concreta en el Servicio Local y sus equipos técnicos, debiendo vehicular a través de ellos las orientaciones del MINEDUC, así como las recomendaciones que tengan respecto a la mejora educativa de uno o más establecimientos del SLEP. En efecto, la ley n°21.040 es explícita en señalar que serán los Servicios Locales quienes “brindarán directamente el apoyo

técnico pedagógico a los establecimientos educacionales de su dependencia” (artículo 71 y también artículos 18 y 84).⁷

La “llegada” u orientación que ocurre de forma directa desde el MINEDUC a los establecimientos públicos —y que muchas veces no considera en absoluto al sostenedor (municipal)—, es algo que el nuevo Sistema permite superar.⁸ Corresponde a las autoridades responsables del Ministerio de Educación, en cada nivel, instruir correctamente esta forma de trabajo. Caso contrario, se creará una fuente de presión adicional e innecesaria que solo desconcertará a los equipos directivos de los establecimientos, confundiendo los roles y responsabilidades de cada institución, y disminuyendo con ello, las opciones de mejoramiento educativo de esas comunidades.

En definitiva, la emergencia de los Servicios Locales refuerza la necesidad de orientaciones marco por parte del MINEDUC para lograr un trabajo sistémico y articulado entre las diferentes instituciones nacionales y regionales/locales del sistema escolar, en especial las del SAC; cada una cumpliendo su rol y ejerciendo el ámbito de atribuciones de forma coordinada con las otras. Se trata de asegurar la coherencia y la sistematicidad de esfuerzos, tanto en cada organismo como en cada nivel territorial del sistema, para que el marco institucional que el país ha definido cumpla su propósito de potenciar el mejoramiento de los logros y condiciones educativas en todo el territorio nacional.

⁷ El artículo 71 de la ley n°21.040, modifica la ley n°18.956 (ley del Ministerio de Educación), principalmente en los siguientes aspectos:

- Reemplazando los conceptos “del sector municipal” y “corporaciones municipales” por “los Servicios Locales de Educación Pública”.
- Haciendo explícito que las funciones del MINEDUC referidas a la implementación de programas y de acciones, por ejemplo, de apoyo técnico-pedagógico, “deberán ser ejercidas en coordinación con el sostenedor y con las instituciones parte del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad”.
- Explicitando que las SECREDUC o SEREMI “serán las responsables de la coordinación de las instituciones pertenecientes al Sistema de Aseguramiento de la Calidad en el territorio” (lo que es plenamente consistente con la ley n°20.529 y con la LGE).
- Señalando que serán los Servicios Locales quienes “brindarán directamente el apoyo técnico pedagógico a los establecimientos educacionales de su dependencia”.

⁸ Adicionalmente, y en esa misma línea, se considera que una mejora legal inmediata a la ley n°21.040 sería **permitir que los supervisores de los Departamentos Provinciales de Educación de Las SEREMI del MINEDUC puedan concursar, voluntariamente, para ser traspasados a los SLEP**, y que, en caso de lograr éxito en tales concursos, sean traspasados bajo la fórmula “sin solución de continuidad” (es decir, respetándoseles su antigüedad, grado, etc.). Esta mejora concitaría, sin duda alguna, apoyo transversal a nivel parlamentario.

Favorecer la coordinación territorial entre las instituciones del Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC) y con los Servicios Locales

La implementación de la ley permite reforzar el sentido concreto y mancomunado de varios de los mecanismos que el país ha dispuesto para el mejoramiento educativo (fiscalización, evaluación, supervisión). Destaca en ello la necesidad de una mayor confluencia de los esfuerzos interinstitucionales, así como también, el establecimiento de visitas y trabajo hacia y con los establecimientos educacionales que estén **previamente coordinados** entre las instituciones del SAC y los SLEP, en todo lo que sea pertinente. De esta forma se evitan la duplicidad de esfuerzos y los desencuentros en el territorio.

Es en el nivel territorial concreto (localidad, provincia, región) que el trabajo y el rol de cada organismo puede verse potenciado y en sinergia con el de las otras instituciones. Los establecimientos y sus equipos directivos lo agradecerán. En particular, los SLEP permitirán a los organismos SAC contar con un interlocutor preciso, permanente y responsable (que rinde cuentas por sus procesos y sus resultados). Asimismo, contarán con un mejor intermediario entre ellos y los establecimientos (por ejemplo, para facilitar la traducción y uso concreto de los informes de la Agencia de Calidad en cada establecimiento).

Por otro lado, a nivel nacional, el artículo 61 de la ley N°21.040, en sus letras m) y o) respectivamente, señala como función de la Dirección de Educación pública, **coordinar la relación entre los Servicios Locales y el Ministerio de Educación**, así como con otros **órganos de la Administración del Estado**. Asimismo, señala la función de **coordinar acciones con la Agencia de la Calidad y la Superintendencia** en los ámbitos de sus respectivas competencias, respecto de los Servicios Locales y los establecimientos educacionales de su dependencia

Por último, a lo largo de la ley, diferentes artículos dan cuenta de la relación entre el nuevo Sistema y las funciones de los organismos SAC y el cómo los informes que estos generan se hacen parte de la toma de decisiones a diferentes niveles del nuevo Sistema e impactan en sus diferentes instrumentos de gestión (ver artículos 19, 23, 30, 39, 52, 64, 71 y 82).

3.2.2) Un marco normativo que visibiliza y refuerza el rol de los directores/as de establecimientos educacionales

Una segunda gran dimensión que considera la ley n°21.040 se refiere a relevar el rol de las comunidades educativas de los establecimientos y muy especialmente, el de los equipos directivos de estos. En efecto, la ley establece funciones específicas para los directores y directoras de establecimientos educacionales, las que pueden resumirse en los siguientes puntos (artículos 9 y específicamente artículo 10):

- Liderar y dirigir el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y los procesos de mejora educativa, en particular, ejercer el liderazgo técnico-pedagógico en el establecimiento a su cargo.
- Velar por el buen funcionamiento del establecimiento, propendiendo al desarrollo integral de los estudiantes y sus aprendizajes, de acuerdo a sus características y necesidades educativas.
- Velar por el cumplimiento de los objetivos y metas correspondientes, establecidas en sus Planes de Mejoramiento Educativo (PME) y demás instrumentos que establece la normativa.
- Dirigir y coordinar, en conjunto con su equipo directivo, el trabajo técnico- pedagógico del establecimiento.
- Orientar el desarrollo profesional continuo de los docentes y asistentes de la educación.
- Elaborar y proponer al Director Ejecutivo del Servicio Local el PEI y el PME del establecimiento y sus modificaciones, considerando el respectivo Plan Estratégico Local y a la Estrategia Nacional de Educación Pública.
- Proponer al Director Ejecutivo del SLEP los perfiles profesionales y de cargos titulares y participar en la selección de los docentes y asistentes de la educación.
- Decidir la contratación del personal docente a partir de las ternas que le proponga la comisión calificadora de concurso creada al efecto por el SLEP.
- Velar, en conjunto con su equipo directivo, por la ejecución del Reglamento Interno y el Plan de Convivencia Escolar.
- Promover la participación de todos los miembros de la comunidad educativa.
- Fomentar la integración del establecimiento bajo su dirección en la red de establecimientos que corresponda al territorio del Servicio Local, con el objeto de mejorar la calidad del proceso educativo.

- Promover la integración del establecimiento y su comunidad educativa en la comunidad local.
- Administrar los recursos que le sean delegados (artículo 21 de la ley n°19.410).
- Rendir cuenta anual de su gestión en audiencia pública ante el Director Ejecutivo del SLEP o su representante, el consejo escolar y la comunidad educativa del establecimiento.
- Colaborar con el Servicio Local en el aseguramiento de la trayectoria educativa de los estudiantes y a favorecer la retención y el reingreso escolar para los estudiantes que hayan visto interrumpida su trayectoria educativa.

Estas funciones explicitan diferentes roles para los directores y directoras. Algunos de ellos ya se encontraban presentes en la legislación, aunque en general de manera dispersa o implícita. Al ser explicitados en el marco del nuevo Sistema, se visibiliza de mejor manera qué es lo que se espera que hagan estos directivos y cuáles deben ser sus competencias de base. Se complementan así, entre otras leyes, por una parte, la ley de Estatuto Docente que define la función docente directiva, y por otra parte, la ley n°20.501 que establece la concursabilidad de estos cargos ⁹ como una responsabilidad prioritaria de quien ejerza como sostenedor público.

Por último, la ley crea la **Conferencia de Directores de Escuelas, Jardines y Liceos** de cada Servicio Local (artículo 11), la cual incluye a los profesores encargados de escuelas rurales y debe ser convocada al menos una vez al año. Esta instancia posee un carácter consultivo y su objeto es analizar, en conjunto con el Director Ejecutivo del SLEP, el estado de avance del Plan Estratégico Local y proponer mejoras para el diseño y la prestación del apoyo técnico-pedagógico que el Servicio Local entrega a sus establecimientos.

Esta Conferencia se concibe como un espacio de reflexión educativo-pedagógica y de desarrollo técnico para perfeccionar la gestión del servicio. Su sentido apunta en la dirección de asegurar que el foco del trabajo de los equipos directivos y del SLEP esté siempre en el mejoramiento de los aprendizajes, formación integral y trayectorias educativas de los y las estudiantes.

⁹ Concursabilidad que la ley n°21.040 perfecciona reemplazando en la composición de la comisión de concurso al docente por un director par que debe haber sido elegido vía Alta Dirección Pública (artículo 72).

3.2.3) Un marco normativo que potencia las prácticas de apoyo y de colaboración como soportes del mejoramiento educativo continuo

Finalmente, la ley n°21.040, al dar forma al rol de los Servicios Locales (el llamado “nivel intermedio” o sostenedor en la legislación chilena), establece una serie de obligaciones y orientaciones que buscan ir en apoyo y soporte del trabajo de los equipos directivos de los establecimientos educacionales y de sus comunidades en general. Numerosas funciones de los Servicios Locales constituyen un aporte a la desburocratización de la vida y trabajo de las comunidades educativas, buscando, en especial, proteger el tiempo de estos equipos directivos para que puedan ejercer un efectivo liderazgo pedagógico en los centros educacionales a su cargo.

El aporte específico de estas funciones se desglosa a continuación.

Apoyo a la gestión educativa, especialmente a la elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo (PME)

El PME es la principal herramienta de planificación estratégica que orienta el mejoramiento de la calidad de cada establecimiento educacional, a partir de su propia realidad y del compromiso de su comunidad, directivos y docentes. Su elaboración involucra la planificación de una fase estratégica y una etapa anual de ejecución. Ambas fases implican el desarrollo de acciones que permitan al establecimiento tomar decisiones, monitorear y evaluar el cumplimiento de metas y objetivos declarados. Esta información debe ser remitida al Ministerio de Educación en diferentes momentos del año, a través del uso de una plataforma centralizada.

La elaboración del PME demanda del establecimiento y sus equipos directivos prácticas de coordinación interna (equipo directivo, docentes y comunidad educativa) y externa (principalmente con el Servicio Local) que consumen una cantidad importante de tiempo. La Subdirección de Apoyo Técnico Pedagógico de cada SLEP tiene, entre sus principales labores la de realizar acompañamiento y apoyo directo al equipo directivo de los establecimientos para la concreción de esta tarea.

En esta línea la ley N°21.040 en su artículo 20 señala, como una de las labores de los SLEP, el **apoyar “las labores administrativas que se realicen en los establecimientos educacionales de su dependencia (...)”**, pudiendo para ello, entre otros, **“destinar personal o asegurar que los equipos directivos de los establecimientos educacionales cuenten con apoyo especializado en tales labores, teniendo en cuenta los niveles educativos que imparten, la matrícula y características de sus estudiantes, entre otros criterios.”**

Por su parte, el artículo 25 de la ley refuerza lo anterior señalando que le corresponderá a la Unidad (Subdirección) de Apoyo Técnico Pedagógico del Servicio Local, entre otras, **“asesorar y asistir a los establecimientos educacionales y comunidades educativas de su dependencia en lo relativo a la implementación curricular, la gestión y liderazgo directivo, la convivencia escolar y el apoyo psicosocial a sus estudiantes, de acuerdo al Plan de Mejoramiento Educativo y el Proyecto Educativo de cada establecimiento educacional.”**

Concentración y convergencia de los otros planes de la normativa en el Plan de Mejoramiento Educativo (PME)

El artículo 15 indica que los directores de establecimientos educacionales y sus equipos directivos, “con el objeto de vincular e integrar diferentes iniciativas y de **simplificar sus tareas administrativas**, en concordancia con las políticas establecidas por el Ministerio de Educación, **incorporarán como parte de su propuesta de Plan de Mejoramiento Educativo los planes específicos establecidos por la normativa educacional vigente**, tales como el Plan de Formación Ciudadana, el Plan de Gestión de la Convivencia Escolar y el Plan de Apoyo a la Inclusión, para lo cual contarán con el apoyo del Servicio Local.” La intención de esta norma no es tan solo simplificar o disminuir el número de instrumentos “por separado”, sino más bien, que todos ellos estén conectados por una matriz común y por el mismo foco, siendo vistos en coherencia como la expresión de la vida y trabajo de la comunidad educativa del establecimiento.

Apoyo en la gestión de recursos materiales y humanos de los establecimientos educacionales

Los equipos directivos de los establecimientos deben responder a diferentes exigencias internas orientadas a asegurar el adecuado funcionamiento de su establecimiento, poniendo foco en los objetivos de aprendizaje y propósitos formativos definidos por el pacto social. Dependiendo del tamaño y complejidad de cada establecimiento, estas labores consideran áreas específicas tales como la gestión de recursos materiales y humanos. Por ejemplo, como ya se señaló, la ley n°21.040 entrega al director o directora del establecimiento atribuciones sobre la elaboración de los perfiles de cargos docentes y sobre la posterior selección de personal que corresponda.

En esta línea, además del artículo 20 ya citado, el artículo 25 de la ley n°21.040 señala que “a la Unidad de Administración y Finanzas del SLEP le corresponderá, entre otras, la función de (...)

apoyar, en el ámbito que le compete, a los equipos directivos de los establecimientos educacionales de su dependencia, especialmente en la preparación de los informes solicitados por la Superintendencia de Educación.”

Por último, y a manera de ejemplo, es posible señalar que, en el marco de la instalación de los nuevos Servicios Locales, el Departamento de Participación y Vinculación Territorial del SLEP de Barrancas colabora en la gestión de actores de la comunidad educativa, entre otros temas, promoviendo la participación e instancias que señala la ley, y facilitando información a través de su servicio de atención ciudadana. Adicionalmente, este Departamento aloja la unidad de gestión documental, desde donde está buscando simplificar los procesos de derivación de documentación, con el objeto de provocar resultados a las solicitudes en el menor plazo posible.

Apoyo técnico para la rendición de cuenta anual de los establecimientos educacionales

La rendición anual de cuentas que realiza el director de un establecimiento educacional implica también una carga administrativa que demanda tiempo y capacidades específicas de los equipos a cargo. En esta línea, el artículo 10 de la ley n°21.040 señala, en relación a las funciones y atribuciones de los directores escolares que, para el desarrollo del informe de la cuenta anual de su gestión, podrá contar con la asistencia técnica del Servicio Local. En la medida que se avance en la implementación de los primeros cuatro SLEP este tipo de prácticas y “momentos de apoyo específico” deberán hacerse sistemáticos.

Fomento de la colaboración y el trabajo en red como palanca de desarrollo para la calidad y el mejoramiento educativo

La letra e) del artículo 5 establece que “el Sistema y sus integrantes basarán su funcionamiento en la colaboración, fomentando la cooperación permanente y sistemática entre las instituciones que lo componen, con el objeto de propender al pleno desarrollo de la educación pública. Para ello, deberán realizar un trabajo colaborativo y en red, basado en el desarrollo profesional, el intercambio de información, el acceso común a servicios e instalaciones, la generación de redes de aprendizaje entre los integrantes de las comunidades educativas, el fomento del trabajo conjunto de sus diversos profesionales y el intercambio de buenas prácticas pedagógicas y de gestión educativa, **promoviendo el desarrollo de estrategias colectivas para responder a sus desafíos comunes.”**

Por su parte, el artículo 14 refuerza esta perspectiva señalando que **“el principal objetivo del trabajo en red es el fortalecimiento de los procesos pedagógicos de los establecimientos educacionales que las integran**, así como la mejora continua de la calidad integral de la educación que ellos imparten, en consideración con los objetivos y metas presentes en los respectivos Planes de Mejoramiento Educativo de cada establecimiento educacional, así como en el Plan Estratégico Local.”

Asimismo, se establece que los Servicios Locales deberán fomentar el trabajo en red y la coordinación y realización conjunta de actividades educativas curriculares y extracurriculares entre dos o más establecimientos de su dependencia.

Apoyo a la implementación de proyectos de infraestructura y mantenimiento en los establecimientos educacionales

La Subdirección de Planificación y Control de Gestión de cada SLEP tiene, entre sus propósitos, el de estudiar y proponer acciones que orienten la planificación estratégica y presupuestaria de estos Servicios, monitoreando el cumplimiento de las metas e indicadores contemplados en los instrumentos de gestión del SLEP y de sus establecimientos.

Con el objeto de contribuir en la elaboración e implementación de proyectos de inversión en equipamiento e infraestructura en los establecimientos educacionales —tema relevante para la calidad de la oferta educativa pública y que en no pocos casos presenta carácter de urgente—, se han fijado estándares de infraestructura y equipamiento que favorezcan el aprendizaje y la formación integral de los estudiantes. De la misma manera se ha comenzado a generar procedimientos que permitan la instalación de prácticas de gestión de los recursos de infraestructura (mantención efectiva y oportuna, entre otros), de acuerdo con las necesidades de los establecimientos educacionales de cada territorio.

En ese marco, a manera de ejemplo, una primera medida del SLEP de Barrancas ha sido la elaboración de un diagnóstico de la infraestructura y el diseño de mejoramientos y/o conservaciones de los establecimientos, buscando con ello contar con información relevante, poder priorizar e implementar proyectos concretos (por ejemplo, infraestructura en materia de seguridad, servicios higiénicos, renovación de pinturas, normalización eléctrica y de combustibles, mejoramiento de bibliotecas y/o talleres multiuso, y patios con criterios inclusivos e interactivos). Asimismo, este esfuerzo será incorporado en los Planes de Mejoramiento Educativo de los establecimientos y en el Plan Estratégico Local del SLEP.

Consolidar información del territorio y de la red de establecimientos educacionales para apoyar y facilitar la toma de decisiones en cada jardín, escuela y liceo y en el Servicio Local

Como parte de la Subdirección de Apoyo Técnico Pedagógico de cada SLEP existe una unidad de estudios y monitoreo que se aboca al levantamiento y sistematización de la información, datos y otros contenidos que permitan, entre otros, la elaboración de documentos técnicos y de estudios para el Servicio Local, así como de material técnico que facilite el apoyo y la caracterización de los establecimientos y de la población y sectores geográficos que atiende. Estos insumos apoyarán de manera importante la gestión de los equipos directivos de los establecimientos educacionales del territorio, y enriquecerán la “conversación educativa sustantiva” que el SLEP debe mantener de forma permanente con ellos (para la elaboración de sus PME, de los Convenios de Desempeño de sus directores, para la definición de iniciativas y programas a implementar, entre otros). Se mejorará así la toma de decisiones educativas en cada establecimiento y en las respectivas Subdirecciones del Servicio Local.

IV. PRINCIPALES ACCIONES EN CURSO DESDE LA DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN PÚBLICA, RELACIONADAS CON LOS PROPÓSITOS DE “TODOS AL AULA”

Adicionalmente a sus funciones regulares en pos de la implementación exitosa del nuevo Sistema y del cumplimiento de las disposiciones establecidas en la ley n°21.040, la Dirección de Educación Pública (DEP) se encuentra desarrollando iniciativas específicas que debieran ser vistas como parte del esfuerzo global del país representado por la iniciativa y comisión “Todos al Aula”. Estos esfuerzos debieran ser vistos como convergentes y complementarios con las conclusiones y recomendaciones que emanen desde esta instancia.

4.1) PRINCIPALES INICIATIVAS RELACIONADAS

En el marco del Objetivo Estratégico N°2 de la DEP ¹⁰: “Instalar la institucionalidad de Sistema de educación Pública.”

- Realización de la iniciativa n°22 (en curso), a través del estudio y consultoría: “*Diseño y elaboración de instrumentos de apoyo institucional para la Dirección de Educación Pública en el marco de la coordinación del Sistema de Educación Pública con el Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC).*” Esta iniciativa se lleva desde la División de Desarrollo y Planificación Educacional y está avanzando en su segunda fase (de un total de tres).
- Realización de la iniciativa n°29 (en curso): “*Desarrollo del Modelo de Gestión Administrativa de los Establecimientos Educativos por parte de los Servicios Locales.*” Esta iniciativa se lleva desde la División de Gestión de Servicios Locales con la colaboración de la División de Desarrollo y Planificación Educacional. Se encuentra en pleno estado de ejecución (durante todo el mes de septiembre), a través de un

¹⁰ Los **Objetivos Estratégicos de la Dirección de Educación Pública 2018-2019** son los siguientes (pág. 21 documento de Planificación Estratégica):

1. Mejorar la calidad de la educación pública, transformándola en el referente de la educación en Chile, siguiendo las orientaciones rectoras del MINEDUC.
2. Instalar la institucionalidad del Sistema de Educación Pública.
3. Asegurar el aprendizaje y el desarrollo integral de todos los estudiantes en las aulas y establecimientos educacionales de la educación pública, preparándolos para enfrentar los desafíos del siglo XXI.
4. Desarrollar las redes y formas institucionales de participación e inserción territorial.
5. Dirigir el proceso de transición desde la educación municipalizada al Sistema nacional de Educación Pública.
6. Asegurar la sostenibilidad económica del Sistema nacional de Educación Pública, haciendo viable alcanzar sus objetivos.

levantamiento de información vía 4 talleres de trabajo con los directores y equipos directivos de los establecimientos educacionales de cada uno de los Servicios Locales (Costa Araucanía, Huasco, Puerto Cordillera y Barrancas).

A través de esos talleres y también por otras vías, se ha incentivado la participación de los directores escolares en todas las instancias de la iniciativa “Todos al Aula” que sea posible.

- Realización de la iniciativa n°75 (en curso): “**Elaboración de un Manual de Implementación de los Servicios Locales.**” Esta iniciativa se encuentra en curso y está a cargo de la División de Gestión de Servicios Locales. La relevancia de este manual es, entre otras, su carácter incremental en el tiempo a medida que se acumule experiencia de instalación. En ese proceso, y desde su inicio, se incluirán sistemáticamente criterios desburocratizadores.

En el marco del Objetivo Estratégico N°3 de la DEP: “Asegurar el aprendizaje y el desarrollo integral de todos los estudiantes en las aulas y establecimientos educacionales de la educación pública, preparándolos para enfrentar los desafíos del siglo XXI.”

- Realización de la iniciativa n°112 (en curso): “**Orientar la selección de los mejores candidatos a los cargos de directores escolares elegidos por ADP, y fortalecimiento en el diseño de sus perfiles de cargo y convenios de desempeño, en el marco de ley n°21.040’.** Esta iniciativa se lleva desde la División de Desarrollo y Planificación Educacional, en colaboración con el Servicio Civil. Se encuentra ya en su última fase el desarrollo de una guía metodológica específica, y a la fecha se han llevado a cabo 3 talleres con los directores escolares ADP de los Servicios Locales de Puerto Cordillera, Barrancas y Costa Araucanía, estando programado para el 1 de octubre el correspondiente taller en el SLEP Huasco. El objetivo de este trabajo es dotar de herramientas a los Servicios Locales para el desarrollo de un trabajo técnico con sus directores y directoras que potencie su liderazgo y su foco en el mejoramiento de resultados y procesos educativos, buscando la profesionalización general del Sistema.
- Realización de la iniciativa n°33 (en curso): “**Diseño y validación de las bases del Modelo de Apoyo y Acompañamiento Técnico Pedagógico para los Servicios Locales de Educación Pública.**” Esta iniciativa se lleva desde la División de Desarrollo y Planificación Educacional y se trata de un trabajo de elaboración y validación que ha contado con la opinión crítica y participación de académicos, directores escolares y de jardines infantiles, sostenedores públicos y privados, equipos de los SLEP, supervisores

JUNJI, entre otros.¹¹ Uno de sus focos específicos dice relación con el apoyo a establecimientos categorizados como “Insuficientes”. Se encuentra en su última fase.

En el marco del Objetivo Estratégico N°6 de la DEP: “Asegurar la sostenibilidad económica del Sistema nacional de Educación Pública, haciendo viable alcanzar sus objetivos.”

- Realización de estudio sobre **sostenibilidad financiera del Sistema de Educación Pública**, el cual está entregando recomendaciones para asegurar el correcto uso de los recursos financieros en pos de los objetivos educacionales, en especial, a nivel de los Servicios Locales y sus establecimientos. Este estudio tiene por objetivo desarrollar un marco de comprensión de la situación y manejo de las fuentes de financiamiento y bienes públicos de dependencia de los SLEP, identificando sus ventajas, desafíos y levantando propuestas de mejora. Asimismo, se generará un sistema de monitoreo de la gestión financiera de los SLEP (objetivo, confiable y transparente), que permita tomar decisiones de gestión, rendir cuentas y tomar medidas preventivas y/o correctivas oportunas en los casos que corresponda. Trabajo en curso. (En el marco de la Iniciativa n°80, a cargo de la División de Asuntos Económicos y Financieros).

¹¹ Entre las instituciones y organizaciones que han sido invitados a opinar en este proceso, además de los actores de terreno directamente concernidos, se cuentan: los Centros de Liderazgo Escolar: Líderes Educativos y CEDLE; la Facultad de Educación PUC y el Centro Saberes Docentes UCH; la Sociedad de Instrucción Primaria, SIP; las consultora FOCUS y Grupo Educativo; las fundaciones Enseña Chile y Educación 2020.

4.2) OTRAS INICIATIVAS EN CURSO, VINCULADAS CON LOS OBJETIVOS DE “TODOS AL AULA”

En el marco de la planificación estratégica de la DEP, existen diversas iniciativas en curso y que se relacionan con los objetivos de “Todos al Aula”. Destacamos aquí las que potencialmente tendrá mayor impacto respecto de esos propósitos.¹²

- Elaboración de la propuesta de primera **Estrategia Nacional de Educación Pública (ENEP) 2018-2027**. Trabajo en curso con apoyo de UNICEF y de un **Comité Consultivo amplio** (3 sesiones ya realizadas).¹³ Considera, además, la realización de: i) **Diálogos Técnicos** con expertos, académicos y actores incumbentes (se han realizado ya 4 versiones de esta iniciativa, abarcando unas 150 personas); ii) **Diálogos Territoriales** en al menos 8 regiones (programados para octubre, convocando principalmente a las comunidades educativas); **Consulta Nacional on-line** (programada para noviembre). (En el marco de la Iniciativa n°1).
- Diseño y elaboración de los primeros **Planes Estratégicos Locales y los Planes Anuales de los Servicios Locales**. Trabajo en curso. Considera, entre otros, la realización de las primeras Conferencias de Directores por SLEP. (En el marco de la Iniciativa n°11).
- Estudio de **Diagnóstico de capacidades y necesidades de formación en liderazgo para los directivos escolares** de los Servicios Locales de Educación Pública en funcionamiento. Trabajo en curso. (En el marco de la Iniciativa n°112).

¹² Se señalan principalmente iniciativas en el ámbito de la División de Desarrollo y Planificación Educacional. No obstante, es necesario precisar que la mayor parte de las iniciativas de la División de Gestión de Servicios Locales y de la División de Asuntos Económicos y Financieros de la DEP se refieren a la implementación y perfeccionamiento de procesos administrativos y contables, así como de soportes tecnológicos y protocolos para facilitar el trabajo de los Servicios Locales y de los establecimientos de su dependencia.

¹³ Este Comité fue convocado en junio 2018 por el Director de Educación Pública, **Rodrigo Egaña**, para que asesore a la DEP en la generación de la propuesta de Estrategia Nacional que debe entregar al MINEDUC (artículo 6 de la ley n°21.040). Está integrado por: **María José Castro** (Subsecretaria de Ed. Parvularia); **José Palma** (Jefe DEG); **Jesús Honorato** (Jefa UCE); **María Francisca Díaz** (Jefa CPEIP); **Alejandra Arratia** (Educación 2020); **Alida Salazar** (ex Jefa de Ed. Especial MINEDUC 2010-2017); **Claudia Carrillo** (Jefa DAEM Independencia); **Cristóbal Philippi** (SOFOFA); **Daniel Rodríguez** (Acción Educar); **Ernesto Águila** (DEP-U de Chile); **Ernesto Treviño** (CEPPE UC); **Gonzalo Muñoz** (UDP); **Guillermo Scherping** (ICAL); **Joaquín Walker** (Elige Educar); **Lily Ariztía** (SIP); **María Isabel Díaz**; **Mario Aguilar** (Pdte. Colegio de Profesores); **Miguel Ángel Araneda** (Pdte. CONAEC); **Paula Pacheco** (UNICEF); **Patricio Sanhueza** (Rector UPLA y Pdte. Asociación de Universidades Regionales); **Ricardo Paredes** (Rector DUOC); **Rosita Puga** (EducAraucanía); **Susana Claro** (CPP UC – Enseña Chile); **Sylvia Eyzaguirre** (CEP); **Xavier Vanni** (CIAE). Asisten, además, **Rodrigo Roco** (Jefe de División de Desarrollo y Planificación Educacional); **Marcela Arellano** (Jefa del Departamento de Estrategia Nacional e Instrumentos de Gestión del Sistema de Educación Pública); y **Guillermo Said** y **Karen Dueñas** asesores del gabinete de Ministra y Subsecretario de Educación.

- Organización de los procesos para la **constitución de los Comités Directivos y los Consejos Locales** de cada SLEP ya implementado, así como los de aquellos que serán instalados en los próximos años. Trabajo en curso. (En el marco de la Iniciativa n°31, a cargo de la División de Gestión de los Servicios Locales).
- Elaboración de **instrumentos de apoyo institucional para la instalación y coordinación intersectorial del Sistema de Educación Pública**. Esta iniciativa se orienta a apoyar a los Servicios Locales en el desarrollo del trabajo intersectorial con instituciones públicas y privadas de su territorio (por ejemplo, Programa Chile Crece Contigo, Servicios de Salud, JUNAEB, etc.) con el objeto de favorecer trayectorias educativas de calidad, así como el bienestar de las comunidades educativas de sus establecimientos. Trabajo en curso. (En el marco de la Iniciativa n°56).
- Elaboración de **herramientas para apoyar a los profesionales de las Subdirecciones de Apoyo Técnico Pedagógico de los Servicios Locales en el acompañamiento a la gestión de la convivencia escolar**, con foco en aquellos que presentan bajo desempeño o desempeño insuficiente. Trabajo en curso. (En el marco de la Iniciativa n°37).
- Formulación de una **estrategia de mediano y largo plazo para el mejoramiento de la infraestructura y el equipamiento educativos en el Sistema**, estableciendo estándares que favorezcan el aprendizaje y la formación integral de los y las estudiantes, así como la innovación pedagógica. Dado el carácter crítico de esta dimensión en el sistema público, y de los graves déficits acumulados en materia de mantención, reparaciones oportunas e inversión periódica, el área infraestructura requiere una inversión de esfuerzos y de tiempo significativa por parte de los equipos directivos y del nivel sostenedor. Catastrar y planificar las acciones en esta área, estableciendo criterios y horizontes claros, debiera ayudar a hacer más fructífero dicho trabajo, y a disminuir las cargas excesivas. Trabajo en curso. (En el marco de la Iniciativa n°50, a cargo de la División de Asuntos Económicos y Financieros).
- Difusión del estudio “***Diseño del Modelo de Evaluación de la Nueva Educación Pública y Levantamiento de Línea Base***”, realizado en 2017 por CEPPE y DESUC de la Universidad Católica por encargo del Centro de Estudios MINEDUC. Este estudio levantó y analizó, entre otras fuentes primarias, información cualitativa proveniente de la percepción de diferentes actores, entre ellos, directores escolares. (Difusión en el marco de la Iniciativa n°1).