

EVALUACIÓN INTERMEDIA

**IMPLEMENTACIÓN DE
LA LEY N°21.040 QUE CREA
EL SISTEMA DE EDUCACIÓN
PÚBLICA**

**Consejo de Evaluación
del Sistema de Educación Pública**

Marzo 2021

INTEGRANTES CONSEJO DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

Jorge Barrera

Abogado de la Universidad de Chile y Magister en Derecho y Políticas de Interés Público de la Universidad de California. Actualmente es Profesor de la Facultad de Derecho de la Universidad de Chile y de la Facultad de Derecho y Gobierno de la Universidad San Sebastián, además de desempeñarse como asociado senior en el estudio jurídico Bofill Mir & Álvarez Jana. Fue asesor legislativo en el Senado (2015-2018), donde realizó seguimiento a los proyectos de Ley de Educación y participó en la tramitación de la Ley que crea el Sistema de Educación Pública. También trabajó en el área legislativa de la Fundación Jaime Guzmán, encargado también de la tramitación de proyectos de ley en materia educativa (2011-2015).

Cristián Bellei

Sociólogo de la Universidad de Chile, Máster en Política Educacional de la Universidad de Harvard y Doctor en Educación de la misma Universidad. Trabaja como Investigador Asociado del Centro de Investigación Avanzada en Educación de la Universidad de Chile y en la Facultad de Filosofía y Humanidades de la Universidad Austral de Chile.

Magdalena Vergara

Abogada de la Universidad Los Andes, máster en derecho de la Universidad de St. Thomas. Actualmente se desempeña como Directora ejecutiva de Acción Educar.

Aldo Cassinelli

Cientista Político y Administrador Público de la Universidad Central de Chile y Magister en Ciencia Política en la Universidad de Chile. Fue Director Ejecutivo del Instituto Libertad y asesor en Segpres durante el primer gobierno de Sebastián Piñera. Trabajó en la Universidad Central donde se desempeñó como decano de la Facultad de Ciencia Política y Administración Pública.

María Teresa Flores

Profesora Asistente del Departamento de Estudios Pedagógicos (DEP) de la Universidad de Chile, en el área de Evaluación Educativa. Doctora en Educación de la Universidad de Oxford. Tiene formación y experiencia como Profesora de Lenguaje y Comunicación, así como en formación continua de profesores en ejercicio. Es Directora Responsable del Grupo de Estudios en Evaluación Educativa de la Facultad de Filosofía y Humanidades de la Universidad de Chile y Coordinadora Nacional de la Mesa de Investigación en Educación de las Universidades del CUECH. También es evaluadora en Comités del Programa de Formación de Capital Humano Avanzado de CONICYT.

Omar Jara

Profesor de Estado de Historia y Geografía, con estudios de Maestría en Relaciones Internacionales del Instituto Ortega y Gasset. En los noventa trabajó en el Mece-media. Luego fue Jefe de Gabinete de Mariano Fernández y Agregado de Cooperación en la Embajada de Chile en España. Administrador municipal de Valparaíso, Gobernador de la Provincia de Valparaíso y Subsecretario General de Gobierno. Se ha desempeñado además como asesor del Consorcio de Universidades del Estado y del Consejo de Rectores de Valparaíso.

CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	5
TRABAJO CONSEJO DE EVALUACIÓN (2018-2021)	7
Misión del Consejo de Evaluación del Sistema de Educación Pública	7
Estrategia de levantamiento de datos	9
Selección de casos	9
EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA LEY N°21.040 (2018-2021)	10
Diseño de la Ley N°21.040	10
Ámbito territorial de competencia de los SLEP:	10
Articulación y vinculación de la institucionalidad pública:	11
Operación municipal en la transición:	14
Vinculación de la Ley con otros cuerpos legales:	17
Gestión de Personas	18
Selección del personal:	18
Dotación:	26
Condiciones laborales:	31
Desarrollo de capacidades:	31
Gestión de Recursos Financieros	33
Gestión Administrativa y Financiera:	35
Ejecución Presupuestaria:	36
Gestión de Infraestructura	38

Gestión Pedagógica	43
Aprendizaje Integral:	43
Docencia y Enseñanza:	44
Gestión Curricular:	44
Análisis y uso de datos para mejorar el aprendizaje:	45
Acompañamiento técnico pedagógico:	45
Convivencia Escolar	46
Participación y Vinculación	47
Participación:	47
Trabajo en Red:	50
Vinculación:	50
Territorialidad:	50
Liderazgo	51
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	53
ANEXOS	62
Anexo 1: Composición Territorial de los 70 SLEP	62

INTRODUCCIÓN

En noviembre del año 2017 se aprobó la Ley N° 21.040 la cual crea el Sistema de Educación Pública y establece como nuevo sostenedor a 70 Servicios Locales de Educación Pública (SLEP). Dichos servicios se encargarán de proveer el servicio público educacional en la totalidad de las comunas de Chile, reemplazando al actual modelo de sostenedor municipal en un proceso de implementación que está planificado en dos etapas sucesivas, una desde el año 2018 al 2020 y otra desde el 2022 al 2025¹.

Para monitorear la implementación del Sistema de Educación Pública, el artículo séptimo transitorio de la Ley N° 21.040 dispone la creación y conformación del Consejo de Evaluación del Sistema de Educación Pública, donde se indica que, su misión principal es asesorar al Presidente de la República en la evaluación y análisis del proceso de instalación de los Servicios Locales. A fin de dar cumplimiento adecuado a esta tarea, ya se han entregado tres informes anuales de seguimiento de la puesta en marcha del Sistema de Educación Pública en enero de los años 2018, 2019 y 2020.

El presente documento refiere a la Evaluación Intermedia de la primera etapa de implementación de la Ley y en su desarrollo se considera un reporte de síntesis y análisis de los informes anuales antes mencionados, así como la elaboración de conclusiones y recomendaciones prácticas y legales para la segunda etapa del proceso de implementación.

La primera etapa de implementación tuvo un desarrollo gradual, de manera que en marzo de 2018 se realizó el traspaso de los Servicios Locales de Barrancas y Puerto Cordillera, y en julio de ese mismo año los de Huasco y Costa Araucanía. Luego, en 2019, entraron en funcionamiento tres nuevos Servicios Locales: Chinchorro, Gabriela Mistral y Andalién Sur. El traspaso educativo de estos tres SLEP se

planificó para enero del año 2020. En 2020 iniciaron funcionamiento cuatro Servicios Locales adicionales, estos son, Atacama, Valparaíso, Colchagua y Llanquihue a los cuales se les hizo el traspaso del servicio educacional en enero de 2021.

De este modo se dio por concluida la primer etapa de implementación de la Ley, la cual contempló 11 Servicios Locales de Educación, alcanzando un total de 41 comunas- en 9 regiones del país- y cerca de 185 mil estudiantes en etapa preescolar y escolar, lo cual corresponde al 13,7% de la matrícula nacional. En la siguiente tabla se detallan algunos datos relevantes asociados a cada uno de los 11 SLEP.

¹ La Ley N°21.040 indica que, su el plazo de implementación es hasta el año 2025, pero en el caso de que se hiciera necesario extender las fechas de entrada en funcionamiento- por razones fundadas- el Presidente de la República, a través de un decreto del Mineduc, suscrito además por el Ministerio de Hacienda y previo informe favorable del Consejo de Evaluación, podrá prorrogar el periodo de implementación, el que en ningún caso podrá exceder el 31 de diciembre del año 2030.

TABLA N°1: CARACTERIZACIÓN PRIMERA ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA LEY N° 21.040 (2020)

Servicio Local	Año	Comunas	Región	N° EE	Matrícula Pública	Matrícula VTF	Docentes	Asist. de la Educación
Barrancas	2018	Cerro Navia · Lo Prado · Pudahuel	XIII Metropolitana	44	22.953	2.302	1.667	1.425
Puerto Cordillera	2018	Andacollo · Coquimbo	IV de Coquimbo	49	13.335	685	1.145	982
Huasco	2018	Alto del Carmen · Freirina · Huasco · Vallenar	III de Atacama	54	12.781	386	990	969
Costa Araucanía	2018	Carahue · Nueva Imperial · Saavedra · Teodoro Schmidt · Toltén	IX de la Araucanía	75	8.711	722	880	821
Chinchorro	2019	Arica · Camarones · General Lagos · Putre	XV de Arica y Parinacota	64	18.008	756	1.559	1.561
Gabriela Mistral	2019	La Granja · Macul · San Joaquín	XIII Metropolitana	34	13.974	1.560	1.184	772
Andalién Sur	2019	Concepción · Chiguayante · Florida · Hualqui	VIII del Biobío	61	16.534	935	1.783	1.368
Atacama	2020	Copiapó · Caldera · Tierra Amarilla · Chañaral · Diego de Almagro	III de Atacama	60	28.751	1.054	1.946	1.758
Valparaíso	2020	Valparaíso · Juan Fernández	V de Valparaíso	55	17.725	1.413	1.795	1.283
Colchagua	2020	San Fernando · Chimbarongo · Nancagua · Placilla	VI de O'Higgins	58	11.557	511	1.273	951
Llanquihue	2020	Fresia · Frutillar · Los Muermos · Llanquihue · Puerto Varas	X de Los Lagos	70	10.848	586	927	760
Total	11	41	9	624	175.177	10.910	15.140	12.650

Fuente: Centro de Estudios, Mineduc.

En términos generales, y en virtud del objetivo de la presente Evaluación, se destaca que, en esta primera etapa de implementación, la experiencia acumulada – a raíz de la instalación gradual de los 11 SLEP – ha generado un proceso aprendizaje continuo que ha ido permitiendo mayor coordinación y organización en la instalación que, si bien, considerando la envergadura y novedad que implica la implementación de la Ley, no estuvo libre de complejidades.

De estas complejidades, cabe destacar algunas que se han manifestado de manera transversal para todos los SLEP, las cuales se relacionan, sobre

todo, con problemáticas asociadas a los procesos de traspaso del servicio educativo desde el municipio y de conformación de equipos de los distintos Servicios Locales.

A continuación, se presenta el trabajo realizado por el Consejo de Evaluación durante el periodo 2018-2021 para dar cumplimiento a esta Evaluación Intermedia, posteriormente, se presenta la evaluación de la primera etapa de implementación, considerando las dimensiones que el Consejo levantó durante estos años de trabajo, seguido de las principales conclusiones y recomendaciones para la segunda etapa de implementación de la Ley.

TRABAJO CONSEJO DE EVALUACIÓN AÑO (2018-2021)

MISIÓN DEL CONSEJO DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

En el decreto que crea al Consejo se indica que la misión de éste es asesorar al Presidente de la República en la evaluación y análisis del proceso de instalación de los Servicios Locales de Educación Pública, actuando con carácter consultivo.

Para cumplir con dicha misión el Consejo se ha reunido en sesiones quincenales desde el año 2018 a la fecha, realizando, en primera instancia, un trabajo de definición de dimensiones y posteriormente de levantamiento de información y elaboración de sus informes anuales, junto con esta Evaluación Intermedia.

De este modo el Consejo ha logrado reunirse cerca de 55 veces en el tiempo que lleva funcionando, contando con la presencia de alrededor de 35 invitados, considerados actores claves del proceso de implementación de la Ley, donde destacan representantes de las distintas Unidades y Directores Ejecutivos de los SLEP, Servicio Civil, Superintendencia de Educación, Dirección de Educación Pública y representantes de sus Unidades involucradas en el proceso de instalación de los SLEP, representantes del Ministerio de Hacienda, representantes de los DAEM, académicos, Comités Directivos Locales y de Consejos Locales de distintos SLEP, donde destaca, para estos últimos, representantes del estamento de docentes, asistentes de la educación y apoderados.

Respecto a las dimensiones definidas por el Consejo, estas fueron consensuadas durante el trabajo del año 2019 con el fin de dar una orientación clara a todo el proceso de evaluación. Cabe destacar que estas dimensiones y sus subdimensiones han ido mutando durante los años a raíz de la evidencia que en la práctica se obtuvo, quedando para esta Evaluación Intermedia las siguientes:

TABLA 2: DIMENSIONES Y SUBDIMENSIONES

Asesoría Directa	Asesoría en red
Diseño de la política	Vinculación de la Ley con otros cuerpos legales
	Articulación y vinculación de la institucionalidad pública
	Ámbito territorial de competencia de los SLEP
	Operación municipal en la transición
Gestión Pedagógica	Aprendizaje integral
	Docencia y enseñanza
	Gestión curricular
	Análisis y uso de datos para mejorar el aprendizaje
	Acompañamiento técnico pedagógico
Gestión de Infraestructura	Gestión de Infraestructura
Gestión de Recursos Financieros	Gestión administrativa y financiera
	Ejecución presupuestaria
Gestión de Personas	Selección del Personal
	Condiciones laborales
	Desarrollo de capacidades
	Dotación
Participación y Vinculación	Participación
	Trabajo en Red
	Vinculación
	Territorialidad
Convivencia Escolar	Convivencia Escolar
Liderazgo	Liderazgo

Fuente: Elaboración propia.

ESTRATEGIA DE LEVANTAMIENTO DE DATOS

La estrategia de levantamiento de datos que utilizó el Consejo para la elaboración de la Evaluación Intermedia se realizó en base a una metodología del tipo cualitativa, la cual permitió ahondar y profundizar en la evaluación de la puesta en marcha del Sistema de Educación Pública.

El levantamiento de información se realizó por medio de fuentes primarias y secundarias. Para las fuentes primarias, se consideraron, como se mencionó las presentaciones de 35 actores involucrados en la implementación de la Ley y para las fuentes secundarias se consideraron, por un lado, los documentos sobre el proceso de instalación que la DEP y el Mineduc dejaron a disposición del Consejo y, por otro lado, estudios encargados por la Subsecretaría de Educación, considerados insumos principales para esta Evaluación, a saber: estudio de Planificación de la segunda etapa de la Ley N° 21.040 (CPP UC, 2021) y el estudio de Análisis y evaluación de la implementación de los Servicios Locales de Educación Pública (Cliodinámica, 2021).

A su vez, se consideraron el informe de la Agencia de la Calidad de la Educación y la presentación del Ministerio de Hacienda respecto a la instalación de los Servicios Locales, ambos informes mandados por la Ley. Por último, se tuvo en consideración otras investigaciones académicas que se han realizado sobre el proceso de implementación de la Ley y que fueron incorporados en la evidencia de los informes anuales que ha elaborado el Consejo².

SELECCIÓN DE CASOS

La selección de actores involucrados en el proceso de instalación, que presentaron ante el Consejo, así como las fuentes secundarias de información, fue intencionada a partir de la factibilidad y disponibilidad de estas. Por lo tanto, y con el fin de otorgarle transparencia al presente informe, se debe relevar que éste presenta un sesgo de representatividad dado por el número de presentaciones y por la imposibilidad de lograr la saturación de la información por la baja sistematización existente respecto al proceso.

² Los informes anuales del Consejo de Evaluación son públicos y se encuentran disponibles en la página web de la Educación Pública: www.educacionpublica.cl

EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA LEY N°21.040 (2018-2021)

A partir de la evidencia que el Consejo logró recabar durante los años en que se lleva implementando la Ley N°21.040 – y respecto a las dimensiones levantadas por el Consejo– se presenta a continuación una evaluación de la primera etapa de la Ley

DISEÑO DE LA LEY N°21.040

La presente dimensión refiere a la forma en que el propio diseño de la Ley N° 21.040 permite una instalación y operación coherente del Sistema de Educación Pública.

Al respecto, y antes de entrar a la evaluación de la dimensión, cabe mencionar que, con la entrada en vigencia de la ley N° 21.040 se produjo un cambio significativo en la institucionalidad y la organización de los órganos administrativos encargados de proveer la educación pública, esto a partir de la creación de nuevos órganos y competencias, como también de una redefinición de los existentes. En el ámbito jurídico de la implementación de esta política- y a partir de la gran complejidad operativa que ha significado implementarla- han quedado en evidencia una serie de materias que han sido necesarias de resolver para dar oportuna continuidad al proceso. En efecto, en la presentación, ante la Cámara de Diputados, de la Contraloría General de la República sobre las acciones adoptadas por ésta respecto a los SLEP, la cual fue remitida a este Consejo, se indica que se han dictado más de 40 dictámenes que han interpretado la ley N°21.040 para resolver ciertas materias que dificultaban la implementación de la misma, al no quedar resueltas con suficiente claridad en su diseño.

Ahora, para evaluar la presente dimensión, el Consejo ha considerado aquellas subdimensiones que han significado nudos críticos para el proceso de implementación que se ha llevado a cabo, donde destacan los plazos o tiempos que se han dispuesto en la Ley para generar el proceso de implementación de los SLEP y de la Ley en general; las implicancias derivadas del ámbito territorial de competencia de los SLEP; la articulación entre la institucionalidad pública; el proceso

de traspaso del servicio educativo, derivado de la operación municipal; y por último, la vinculación de la Ley y otros cuerpos legales.

ÁMBITO TERRITORIAL DE COMPETENCIA DE LOS SLEP³

Con respecto al territorio en el que operan los SLEP y si éste es el idóneo para proveer adecuadamente el servicio educacional en todo el país, en los informes anuales del Consejo se ha dejado entrever que la mayoría de los 11 SLEP actuales –sobre todo aquellos que se ubican en regiones y en territorios muy extensos– presentan dificultades relativas al ámbito territorial, generando problemas de conectividad y de secundarización de aquellos territorios rurales que quedan más lejos del nivel central del SLEP.

Ejemplo de lo anterior, y a partir del discurso de los actores presentes en las sesiones del Consejo, ocurre tanto en los SLEP del norte como del sur del país, donde la lejanía entre sus territorios y el difícil acceso a ciertas zonas más alejadas ha significado ciertas complicaciones. Adicionalmente, se ha evidenciado que estos problemas de lejanía de los territorios al interior del SLEP – unido a la falta de comunicación y entrega de información oportuna– han ido en desmedro del ideal de participación que implicaría la Ley, ya que ésta se ha visto afectada por la extensión de algunos de los territorios considerados, provocando que parte de la comunidad educativa, sobre todo los apoderados, se reste de participar en instancias impulsadas por el SLEP.

En general, el problema identificado se deriva, principalmente, debido a que los territorios considerados son muy extensos y dispersos entre sí. Ejemplo de lo anterior es que el SLEP de Chinchorro, que está conformado por las cuatro comunas de la Región de Arica y Parinacota ha manifestado incomodidades en la logística territorial y de cobertura de sus establecimientos educaciona-

³ En anexo 1 se muestran los territorios que conforman los 70 SLEP considerados en la Nueva Educación Pública.

les, con una porción importante de tiempo destinados a sus desplazamientos y con problema de conectividad entre una comuna y otra (Cliodinámica, 2021).

Otro ejemplo, indicado por el estudio, es el hecho de que regiones como la de Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo y la de Magallanes y de la Antártica Chilena- donde se considera un solo SLEP por región- podrían presentar riesgos en su implementación, principalmente por la configuración geográfica y la capacidad logística que se debe desplegar para llegar con un buen servicio a todos los establecimientos educacionales.

A lo anterior se suma el antecedente de que las regiones del extremo sur del país siempre han sido regiones que obligan un tratamiento diferenciado cuando se trata de políticas públicas, ello por la dispersión geográfica, la conectividad de sus ciudades, la ruralidad presente y las necesidades de identidad que presenta la comunidad (Cliodinámica, 2021).

Asimismo, se ha recogido por parte del Consejo como una problemática adicional, cuando los SLEP presentan una cantidad importante de establecimientos, ejemplo de esto se da en SLEP de la región de los Lagos- contemplados para la segunda etapa de implementación- que poseen, en algunos casos, más de 200 establecimientos educacionales, sin desmedro de que muchos de estos puedan estar en zonas rurales y presentar una matrícula acotada. A su vez, como otra problemática adicional se ha planeado el hecho de que la delimitación de los territorios no coincide con los gobiernos provinciales, ya que ello genera un traspaso más engorroso al estar conectados con DEPROV diferentes.

Sin embargo, se ha identificado que, a pesar de lo expuesto, hasta ahora muchos SLEP han logrado ir superando de a poco estas limitantes territoriales, utilizando redes rurales, las cuales, en algunos territorios, están bien evaluadas por las comunidades educativas, por lo que se busca aprovechar estos espacios. Para el caso de Atacama, por ejemplo, si bien identifican como problemática la gran extensión territorial, ven como ventaja la existencia previa del SLEP de Huasco, ya que se han visto favorecidos por la experiencia de dicho servicio.

Asimismo, desde distintos SLEP se ha podido desarrollar un despliegue positivo en el territorio, donde se ha buscado generar contacto y comunicación constante con los distintos actores de

las comunidades educativas. Al respecto, la experiencia de la pandemia, si bien significó grandes desafíos debido a la suspensión prolongada de clases presenciales, sirvió como espacio para incorporar el uso de tecnologías a través de medios de comunicación remotos lo que ha permitido, entre otras cosas, disminuir los tiempos en traslados y supervisar en tiempo real algunos procesos administrativos

Otro punto que se podría destacar como avance al respecto, es el cambio de estructura de los SLEP que se realizó en el año 2019, donde se incorporó la Unidad de Gestión Territorial, la cual se dedica exclusivamente a levantar las demandas y necesidades de los establecimientos del territorio que compone los SLEP. De este modo - y considerando también las estrategias que cada SLEP genere- se cree que las limitantes producidas debido a la extensión del territorio podrían verse disminuidas.

En definitiva, aunque si bien el Consejo necesita recabar mayores antecedentes para poder evaluar adecuadamente esta dimensión, la información que se posee al respecto plantea un desafío adicional a aquellos territorios muy extensos o con difíciles accesos y con un número importante de establecimientos educacionales, ya que el servicio educacional tendría más complejidades para ser impartido de manera uniforme en los territorios que comprenden los Servicios Locales.

Sin embargo, desde el Consejo se cree que a medida que los SLEP vayan generando estrategias para responder a estos desafíos territoriales, las limitantes antes descritas se podrían ir solucionando, lo que no quita que en los SLEP venideros se necesite hacer un análisis más profundo en aquellos casos donde, incluso, las estrategias impulsadas no logren el cometido de entregar el servicio educacional de manera transversal en cada uno de sus territorios.

ARTICULACIÓN Y VINCULACIÓN DE LA INSTITUCIONALIDAD PÚBLICA:

Con el fin de tener en consideración los posibles cruces o traspases de roles y funciones dentro del nuevo Sistema de Educación Pública, el Consejo en su proceso de evaluación, logró identificar un conflicto no resuelto entre los roles otorgados a los Departamentos Provinciales de Educación (DEPROV) y a los SLEP. Lo anterior se ha generado a partir de la omisión que la ley N° 21.040 hizo respecto a las funciones de apoyo técnico pedagógico que le corresponden al Ministerio de Edu-

cación y sus órganos, en relación con las nuevas funciones que en esta materia le entregó la ley a los Servicios Locales.

Esto se produciría porque, normativamente, es el Ministerio de Educación el órgano rector del sistema educativo, al que le corresponde entregar los lineamientos generales en materia de supervisión y apoyo técnico pedagógico. En esta línea, la ley general de educación establece en su artículo 4 que es deber del Estado realizar supervisión y facilitar apoyo pedagógico a los establecimientos educacionales.

El ejercicio de este deber estatal se materializa mediante la radicación y ejercicio de competencias en el Ministerio de Educación, ya que el artículo 2 de la ley N° 18.956 dispone que le corresponde a éste mantener un sistema de supervisión del apoyo técnico pedagógico a los establecimientos educacionales.

De este modo, el estudio de Cliodinámica (2021), señala que el problema, por lo tanto, es que la percepción de muchos actores del sistema no se condice con lo manifestado en las normativas, sin embargo, se debe considerar que jurídicamente, como se mencionó anteriormente, las leyes son claras y no existiría tal inconsistencia.

En esta misma línea, en cuanto a los organismos desconcentrados del Ministerio, a las Secretarías Regionales Ministeriales les corresponde planificar, normar y supervisar el apoyo pedagógico que se preste, cuando corresponda, en los establecimientos ubicados en su territorio jurisdiccional, cautelando el cumplimiento de los objetivos y políticas educacionales y su correcta adecuación a las necesidades e intereses regionales. Adicionalmente, los DEPROV tienen como función coordinar el apoyo técnico pedagógico dentro del territorio de su competencia.

Lo anterior, no sería un problema si es que esta competencia, que es ejercida mediante los denominados "supervisores", fuera exclusiva, no obstante, como ya se mencionó anteriormente, la ley N° 21.040 también entrega a los Servicios Locales de Educación la función de diseñar y prestar apoyo técnico pedagógico a la gestión de los establecimientos educacionales de su dependencia.

En la práctica, esto se ha manifestado en algunos territorios, sin embargo, el Consejo ha percibido que la coordinación entre el SLEP y los DEPROV ha sido la clave para no sobre intervenir los establecimientos y que ambas entidades puedan funcionar correctamente. Asimismo, el estudio

de Cliodinámica (2021), indica que hoy en día hay experiencias de coordinación entre ambas instituciones y que la inconsistencia del marco normativo habría sido relevada desde la instalación y operación de los primeros SLEP, donde los DEPROV han visto cada vez más disminuidas sus funciones.

De esta manera, los últimos SLEP han considerado en el proceso de instalación una coordinación con los DEPROV, sobre todo porque son actores que han sido encargados de coordinar las distintas redes de apoyo pedagógico y con ello serían clave para el relacionamiento con el territorio, aportando al éxito del proceso de implementación. A pesar de lo anterior, el Consejo considera que en esta coordinación también debiese imperar el respeto hacia los proyectos contextualizados y territoriales que posean los SLEP.

Asimismo, a pesar de lo virtuosa que podría ser dicha relación y coordinación, el estudio menciona que suelen ser desde un espacio informal, y a partir de la voluntad y perfil propio de algunos funcionarios. De este modo, si bien desde el punto de vista jurídico existe claridad en lo sustantivo para solucionar esta tensión generada por una omisión en la ley, es recomendable que la normativa clarifique sus roles y permita a los actores no sólo actuar coordinadamente como una buena práctica de gestión administrativa, sino que sus ámbitos de acción estén delimitados y sus competencias se ejerzan de manera armónica.

Más aún si se prevé que una vez estén instalados los 70 SLEP podría verse desfavorecida, por lo tanto, se insiste en que la normativa debe ser más clara respecto a los roles que le compete a cada una de estas instituciones, ya que deberían existir criterios homogéneo de cuál sería la presencia y rol de los supervisores en los años venideros, considerando siempre los principios de la Nueva Educación Pública, existiendo mecanismos claros cuando éstos se pasen a llevar.

Por otra parte, respecto a la articulación con otros organismos, se levantó en informes anuales del Consejo, otro punto respecto al rol que las SEREMI tienen en el proceso de implementación de la Ley. Al respecto, además de que esta institución sea el encargado de comunicar la política nacional a los programas educativo y a los territorios correspondientes, también tendría un rol facilitador al lograr generar las condiciones en el territorio para que el SLEP se pueda instalar de mejor manera, propiciando un proceso de socialización a actores relevantes del sistema, como

son los municipios, alcaldes, intendente, consejo regional, medios de comunicación, etc.

Sin embargo, también se ha señalado que faltaría un rol más significativo por parte de las SEREMI para apoyar los procesos de traspaso desde el municipio al nuevo sostenedor, para que este sea un proceso más ordenado, donde se pueda garantizar una buena llegada de la información y documentación a los SLEP.

Otro órgano que es parte del sistema educativo y que participa en el proceso de instalación de los SLEP, es la Superintendencia de Educación. En términos generales, se observa que el rol de la Superintendencia está claramente delimitado en la Ley N°21.040, siendo una institución clave para el proceso de traspaso, principalmente desde su rol de supervisor de dicho proceso, por medio de la fiscalización del cumplimiento de las obligaciones establecidas en cada convenio de transición suscrito entre los municipios y el Ministerio de Educación.

Frente a este rol encomendado por la Ley, existirían elementos que obstaculizarían su cumplimiento, según el estudio antes mencionado, esto debido a que, por un lado, los convenios de transición no presentarían en sus inicios, medios de verificación, siendo un documento muy general⁴. Por otro lado, la Ley no establece con total claridad el proceder de la institución frente a procesos sancionatorios que se encuentran vigentes al momento del traspaso del servicio educativo. En términos más concretos, esto refiere a la falta de claridad respecto de cual sostenedor es responsable de responder a dichos procesos sancionatorios, si la administración municipal como sostenedor al momento de iniciado el procedimiento administrativo sancionatorio, o el SLEP como sostenedor al momento de obtenida la resolución de dicho procedimiento.

Asimismo, el estudio de Análisis y evaluación de la implementación de los Servicios Locales de Educación Pública (2021), señala que durante la instalación los SLEP se relacionan con instituciones como Banco Estado para la apertura de cuentas corrientes, con Servicio de Impuestos Internos (SII) para obtención de personalidad jurídica, con el Instituto de Salud Laboral (ISL) para la incorporación de los trabajadores como funcionarios públicos, entre otras.

Adicionalmente, durante la operación del SLEP, estos se vinculan con organismos del Estado con el propósito de dar continuidad a distintos convenios establecidos durante la administración municipal que tienen como propósito favorecer la entrega del Servicio Educativo. Aquí se observan relaciones con organismos públicos encargados de implementar políticas a través de los establecimientos educacionales, tales como el Ministerio de Desarrollo Social y el Ministerio de Salud. Al respecto, el estudio identifica una problemática asociada a la falta de información respecto de estos convenios al momento del traspaso del servicio educativo, lo cual no contribuiría del todo a asegurar la continuidad del servicio educacional.

Por último, el estudio también identifica que el Servicio Civil y la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda serían dos órganos del Estado que cumplen un rol clave en el proceso de instalación y también de operación de los SLEP, los cuales se relacionan de manera particular con los SLEP a partir de la intermediación y coordinación de la DEP.

En primer lugar, la relación de los SLEP con el Servicio Civil se enmarca principalmente a partir de lo que define el Artículo N°16 de la Ley N°21.040, que establece que los SLEP estarán afectos al Sistema de Alta Dirección Pública establecido en la ley N°19.882.

Por otro lado, los SLEP se relacionan con la Dirección de Presupuestos (DIPRES) en el contexto de ser un Servicio Público sujeto a la Ley de Presupuesto, ya que la DIPRES es el organismo técnico encargado de velar por la asignación y uso eficiente de los recursos públicos. La relación entre los SLEP y DIPRES ha estado mediada por la DEP, atendiendo a su rol coordinador establecido en el Artículo N°61 de la Ley N°21.040. Desde el estudio, se da cuenta que lo anterior, se justifica en la necesidad de disminuir tiempos de respuesta y tramitación por parte de DIPRES, que podrían darse por el desconocimiento dentro de los SLEP como un nuevo servicio público, y que se espera disminuyan previa revisión y validación de la DEP.

Ante la amplia cantidad de instituciones con las cuales los SLEP y la DEP tienen que articularse para generar una correcta implementación de la Ley, se precisó, desde la DEP, que se ha levantado un modelo de articulación con las instituciones públicas y privadas. Dentro de este modelo, se han suscrito 8 convenios de colaboración con distintas instituciones educacionales (Junji, Agencia de la Calidad, Junaeb, DEG, Superintendencia

⁴ Es importante considerar que estos convenios de modificación durante el año 2020 y de elaboraron actas constitutivas, ajustadas a cada realidad territorial, con objetivos y metas específicas.

de Educación, entre otros), se están tramitando 3 nuevos (Subsecretaría de Educación Parvularia, CPEIP y el protocolo DEP – Agencia) y se están levantando 6 convenios con instituciones públicas (Ministerio de Desarrollo Social, Ministerio del Interior, Ministerio de Cultura, entre otros).

Finalmente, cabe destacar, como conclusión que, actualmente, la designación de contrapartes y el diálogo frecuente que se ha sostenido al interior de la institucionalidad pública ha servido para generar articulación entre las distintas instituciones participantes del proceso de instalación. Con todo, aún pueden seguir existiendo desafíos de articulación.

En este sentido, como se indicó en el último informe anual, a pesar de que los actores vinculados en la instalación de los SLEP y en la implementación de la Ley son múltiples y no todos fueron tratados en este apartado, es posible observar que a medida avanzan los años y mejora la comunicación, la articulación entre ellos tendería a la mejora, pero se necesita ir fortaleciendo a medida va aumentando la cantidad de SLEP en el territorio nacional.

OPERACIÓN MUNICIPAL EN LA TRANSICIÓN:

Según lo que se ha observado durante los años de implementación de la Ley N°21.040 – y que también lo han destacado los distintos actores del sistema y los estudios con los que dispone el Consejo- dentro de la implementación de cada SLEP, un elemento fundamental recae en la preparación del traspaso del servicio educativo, hito clave dónde se realiza el cambio de sostenedor desde la administración municipal a los SLEP, es decir, cuando los bienes muebles, inmuebles, los funcionarios de los establecimientos educacionales, los contratos y convenios que permiten la continuidad del servicio educacional quedan a cargo del SLEP.

Para el éxito de este hito, un elemento relevante recaería en la capacidad de gestión municipal lo que, si no se realiza de manera adecuada, podría entorpecer o dificultar el proceso de traspaso del servicio educativo y, como ya se ha indicado, la futura operación de los SLEP.

Ahora, con el fin de evaluar los procedimientos, convenios y obligaciones que se les exige a las municipalidades, por medio de la Ley, para responder a un traspaso ordenado y sinérgico, que asegure la continuidad del servicio educativo y su adecuada implementación, se describirá, por un lado, lo que se indica al respecto a partir de la Ley,

y, por otro lado, el comportamiento municipal que ha ocurrido en la práctica.

Sobre lo primero, el artículo cuarto transitorio de la ley N° 21.040 dispone que el servicio educacional que prestan las municipalidades, directamente o a través de las corporaciones municipales creadas de conformidad al D.F.L N° 3.063 de 1980, del Ministerio del Interior, se traspasará a los Servicios Locales de Educación.

Por su parte, el artículo octavo transitorio establece que el 1 de enero del año siguiente a la fecha de entrada en funcionamiento de un servicio local, por el solo ministerio de la ley, se le traspasará el servicio educacional, lo cual comprenderá los bienes muebles e inmuebles, recursos financieros y personas asociadas a la prestación de dicho servicio.

Por último, la Ley contempla herramientas para el éxito del proceso, a saber: Informe financiero y Convenios de Ejecución del Plan de Transición, los cuales definen el rol y obligaciones que deben cumplir cada municipio durante la fase de instalación como preparación del traspaso del servicio educativo.

Al respecto, por disposición legal todos los municipios del país deben elaborar un Informe financiero del servicio educativo municipal previo al traspaso, independientemente de si posteriormente suscribe al convenio del Plan de Transición. Tal como se señala en el Artículo trigésimo cuarto de la Ley N°21.040 a través de esta herramienta, cada municipio debe dar cuenta del estado financiero del servicio educativo a su cargo, en un periodo no superior a 180 días ni menor a 60 días previos al traspaso del servicio educacional.

Desde la implementación de la Ley, el estudio de Cliodinámica (2021) ha logrado dar cuenta de la dificultad de contar con estos informes, principalmente por el incumplimiento en su entrega dentro de los plazos definidos en la Ley, pero también porque en algunos casos estos informes podrían presentar errores o vacíos importantes por la falta de información, la ausencia de cierres contables formales, entre otros elementos, propios de la administración que el municipio realiza del servicio educativo previo a su traspaso. Frente a esto, resulta relevante dar cuenta, de que a pesar de que la Ley N°21.040 establece los plazos de entrega y los contenidos de este informe, no da cuenta de posibles implicancias para el municipio si estos no se cumplen.

Por otra parte, los convenios de ejecución del Plan de Transición que se suscriben entre los Municipios y el Ministerio de Educación, y que tienen como principal objeto asegurar el adecuado traspaso del servicio educacional al Servicio Local de Educación Pública respectivo.

El estudio antes mencionado, da cuenta de que una parte del éxito de estas herramientas estaría relacionado con el interés de las autoridades municipales respecto del proceso de traspaso, lo cual se reflejaría en su voluntad y liderazgo político para facilitar el proceso. En este sentido, se percibe que cuando existe predisposición de los alcaldes con el proceso, el traspaso se da de mejor manera. Sin embargo, esta voluntad no sería suficiente cuando los problemas de gestión son relevantes e históricos dentro del sector educacional a nivel municipal. En este sentido, estas herramientas mencionadas ponen a prueba la capacidad de respuesta y gestión por parte de los municipios, dejando en evidencia posibles desórdenes en el servicio educativo, los cuales serán muy difíciles de gestionar a pesar de la voluntad que los funcionarios municipales.

De este modo, se puede apreciar que, en la práctica, este proceso del traspaso del servicio educativo - desde los municipios a los SLEP -ha presentado una serie de complejidades, las cuales han quedado en evidencia conforme se han instalado los primeros Servicios Locales. El estudio de Análisis y Evaluación de la Implementación de los Servicios Locales de Educación Pública (2021), destaca, principalmente, los siguientes elementos que han sido característicos de la de gestión que ha realizado la administración municipal en este periodo y que han generado dificultades para la posterior operación de los SLEP.

1. Falta de información:

Un elemento crítico que da cuenta de los problemas de gestión municipal es la falta de información que se genera en el traspaso del servicio educativo, la cual se manifiesta, principalmente, en términos de orden y de existencia de elementos básicos para la operación del Servicio Educativo, tales como contratos de trabajo, nóminas de funcionarios, información relativa a bonos o asignaciones, entre otros. Por otra parte, la falta de información refiere a la inexistencia de contratos de servicios, relaciones con proveedores, u otros, lo cual afectaría realizar el correcto pago de cuentas de servicios básicos que implican el corte de algún suministro en los establecimientos

educacionales, o el desconocimiento de acuerdos o contratos de servicios por parte del SLEP.

Este elemento, sería más crítico aún en el caso de las municipalidades que no suscriben al convenio de ejecución del Plan de Transición, ya que este tiene carácter de voluntario, y los funcionarios del SLEP no podrían acceder a ninguna fuente de información oficial durante la fase de instalación que les permita organizar el traspaso del servicio educativo y la posterior operación del SLEP. Cabe mencionar que, de los 41 municipios involucrados en la primera etapa de instalación de la Ley, sólo la Municipalidad de Valparaíso no suscribió al convenio.

2. Calidad de la información

Al mismo tiempo, aunque la información exista, muchas veces es de mala calidad, lo que implica que, durante el traspaso, los municipios tienen distintos estándares respecto de la información disponible, en distintos formatos y nivel de completitud. Esto se ha visto sobre todo en aquellos municipios que sólo entregan la información, sin preocuparse por el cómo, para no caer en un abandono de deberes del alcalde como establece la Ley N°21.040. Este es un punto relevante, ya que la normativa sólo establece que se debe entregar la información, pero no aborda el cómo se debe entregar.

Un avance al respecto, presentado por el Mineduc ante el Consejo, es que dado a que el formato de los convenios de transición hasta inicios del año 2020 era un convenio tipo, estandarizado para todos los municipios, se adecuaron los planes y convenios de transición a la realidad de cada comuna, estableciéndose actas constitutivas con objetivos y metas específicas asociadas, considerando la situación particular de cada una. Este cambio, permitió iniciar un proceso de fiscalización más adecuado por parte de la Superintendencia de Educación.

3. Pertinencia de los plazos definidos para la entrega de información

Otra dificultad, presentada por el estudio mencionado, recae en los plazos asociados a la entrega de dicha información y a la necesidad de actualización de la información. La Ley dispone que las resoluciones del traspaso se hacen 2 meses antes de la instalación del SLEP, lo cual corresponde en algunos casos a cerca de 18 meses antes del traspaso del servicio, por tanto, dicha información puede no estar actualizada al momento del traspaso del servicio educativo.

En este sentido, toda vez que se solicita información actualizada a los sostenedores de la administración municipal fuera de ese periodo – pero más cerca del momento del traspaso – los equipos de la DEP y de los SLEP se enfrentan a posibles negativas, frente a la justificación de que la información requerida ya fue entregada en el momento que correspondía según dispone la Ley N°21.040. En algunos casos, inclusive esto podría conllevar la necesidad de modificar las resoluciones de traspaso.

4. Regularización de bienes inmuebles

Por último, otro elemento dónde se da cuenta de los problemas de gestión de las municipalidades, refiere al traspaso de bienes inmuebles. De acuerdo con la Ley N° 21.040, durante el traspaso del servicio educativo, los bienes inmuebles (al igual que los funcionarios de los establecimientos educacionales) se traspasan por el sólo mandato de la Ley. Sin embargo, este proceso que busca garantizar la continuidad del servicio educativo no ha estado exento de dificultades.

En esta línea, el estudio señala que los SLEP se han enfrentado a problemáticas producto de que algunos bienes municipales del área de educación no se encontrarían con su dominio regularizado, existiendo problemáticas asociadas a: irregularidades en el registro de ampliaciones o modificaciones a la infraestructura, las cuales no cuentan con recepción municipal ni han sido complementadas en el reconocimiento oficial de los establecimientos educacionales; situaciones dónde múltiples organismos son propietarios de los terrenos donde se emplazan los establecimientos educacionales, lo cual conllevaría a negociaciones fuera del sistema educativo; construcciones de otro tipo de equipamiento e infraestructura municipal en los terrenos que pertenecen al sistema educativo; falta de documentación respecto a títulos de dominio de los terrenos donde se emplazan los establecimientos educacionales; entre otras.

Cabe destacar que este problema impacta negativamente en las iniciativas de inversión de los SLEP, identificación de proyectos y, consecuentemente en la ejecución presupuestaria en materia de mejoramiento, reposición y construcción de proyectos de infraestructura. Se ahondará y profundizará al respecto en la dimensión Gestión de Infraestructura.

5. Sobredotación a partir del traspaso de personal

En el caso específico de la dotación de funcionarios para el servicio educativo, el artículo 41° de la Ley N°21.040 establece que el traspaso del personal de los establecimientos educacionales será por el solo ministerio de la Ley y sin solución de continuidad para los profesionales de la educación y asistentes de la educación. De este modo, los SLEP comienzan los inicios de su operación enfrentándose al problema de sobredotación heredado desde la administración municipal.

Más allá de lo que indica la Ley, la complejidad que se ha observado y que ha profundizado la problemática de la sobredotación- según lo expuesto por el estudio mencionado- derivada del comportamiento irresponsable de los municipios, ya que algunos habrían incorporado profesionales de la administración de educación municipal (DAEM y Corporaciones) en la dotación de establecimientos educacionales como asistentes de la educación con el propósito de asegurar continuidad laboral. Frente a esto, los SLEP han debido asumir el costo económico y político que implicaría una desvinculación de funcionarios de la educación municipal.

Frente a estas dificultades antes mencionadas, en términos generales, la Ley N°21.040 junto con establecer el plazo máximo para la entrega de información (seis meses antes de la entrada en funcionamiento del respectivo SLEP), señala que la información elaborada por el municipio respectivo debe ser puesta a disposición a través de un decreto alcaldicio al cual se acompañará el inventario de bienes y la nómina del personal que debe ser objeto de traspaso.

En esta materia es el inciso 5° del artículo vigésimo primero transitorio establece que se configurará una causal de notable abandono de deberes respecto del alcalde cuya municipalidad no dé cumplimiento a las obligaciones consagradas en la norma. Esta sería, según el estudio ya mencionado, la herramienta puesta a disposición de la administración central para hacer frente al incumplimiento de la municipalidad de las obligaciones inherentes al traspaso del servicio educacional, el problema se verifica debido a que, en lo formal, los municipios cumplen con el envío de la información requerida, de acuerdo con los criterios que establece la Ley. Sin embargo, el problema de diseño de la Ley es que dichos criterios no apuntan, como ya se mencionó, a la calidad de la

información o a una resolución de los problemas asociados al traspaso, por lo cual, no se cumple con el propósito de entregar un servicio saneado al nuevo sostenedor.

Finalmente, como se pudo observar, el proceso de traspaso del servicio educacional ha significado un proceso lleno de dificultades las cuales han tenido una serie de implicancias en la administración pública de la educación durante la operación de los SLEP, volviéndose, de este modo, un tema central al cual se debe dar pronta solución. Ejemplos de lo anterior, se presentan a continuación.

Por un lado, existen problemas para generar el primer proceso de pagos de remuneraciones a cargo de los SLEP, esto se ve perjudicado cuando no existe la información necesaria para que los equipos administrativos puedan procesarlos de manera adecuada, arriesgando con ello, las nacientes relaciones con los funcionarios y asociaciones y con la comunidad educativa. Este problema se dio principalmente en los SLEP 2018 y no así en los SLEP del 2019 y 2020 quienes indicaron haber focalizado esfuerzos para abordar este punto, derivado del aprendizaje de los primeros cuatro servicios en operación.

Por otro lado, se han generado problemas de pagos a proveedores y cuentas de servicios, la cual se relaciona con la inexistencia de contratos y/o con el desconocimiento de estos en el momento del traspaso de información por parte del municipio. Lo anterior, no sólo aplicaría para los contratos de servicios que ha generado previamente el municipio para contribuir a la prestación del servicio educativo, sino que también se relaciona con la existencia de deudas con los servicios básicos. De esta manera, los SLEP heredan una problemática difícil de abordar en tanto deben hacerse cargo de la regularización de las deudas de pagos a proveedores contratados en la administración municipal.

VINCULACIÓN DE LA LEY CON OTROS CUERPOS LEGALES:

Respecto a los cruces existentes entre la Ley 21.040 y otros cuerpos legales, que signifiquen restricciones e inconsistencias para llevar a cabo una correcta instalación de los SLEP, en informes anuales anteriores del Consejo, se levantó la necesidad de revisar la claridad y coherencia entre lo que se promueve en la Ley N°21.040 y el Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC).

Ante esta necesidad, el estudio de Análisis y Evaluación de la Implementación de los Servicios Locales de Educación Pública (2021), realizó un análisis normativo para identificar restricciones e inconsistencia entre ambos cuerpos legales: la Ley N°21.040 que crea el Sistema de Educación Pública y la Ley N°20.529 del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su Fiscalización.

En primera instancia, el estudio indica que las leyes aplicables permiten sostener que los Servicios Locales se rigen por el Sistema de Aseguramiento de la Calidad. Esto debido a que, en efecto, la naturaleza jurídica de servicio público descentralizado de los Servicios Locales no implica autonomía en un sentido amplio. En este sentido, los servicios públicos, ya sean centralizados o descentralizados deben aplicar los planes y políticas de los ministerios correspondientes, en este caso del Ministerio de Educación.

Por lo tanto, si bien los servicios locales dentro de sus competencias tienen la potestad de diseñar y prestar apoyo técnico-pedagógico a sus establecimientos, estas competencias tienen que alinearse con las políticas nacionales, precisamente por su carácter de servicio público del sector educación, sin perjuicio que puedan tener las adecuaciones pertinentes a la realidad local.

Lo anterior, se argumenta desde dos cuerpos normativos, en primer lugar, a partir de la Ley General de Educación, la cual es la base del sistema educativo chileno y sus disposiciones son aplicables al Sistema de Educación Pública y, por otro lado, en cuanto al alcance de la ley N° 20.529, su artículo 2 señala que el Sistema de Aseguramiento de la Calidad actuará sobre la educación formal, el artículo 10 indica que el objeto de la Agencia será evaluar y orientar el sistema educativo, debiendo relacionar esto último con lo señalado en la ley general de educación a propósito del carácter mixto del sistema educativo, existiendo dentro de éste un sistema de educación pública, el cual se rige por la ley N° 21.040.

En definitiva, tal como menciona el estudio de Cliodinámica (2021) y el informe de la Agencia de la Calidad (2021), es necesario considerar que, si bien los SLEP son un servicio público descentralizado, son sostenedores educacionales y en tal carácter se les aplica la LGE, la cual señala que los sostenedores educacionales están obligados a regirse por las leyes del Sistema de Aseguramiento de la Calidad.

Al respecto, y a pesar de lo considerado anteriormente, el Consejo cree necesario poder garantizar que pueda prevalecer en la práctica los principios de aprendizaje integral, contextualización, territorialidad, diversidad e inclusión que establece la Ley. En la misma línea, la Agencia de la Calidad consideró necesario, por un lado, ajustar los informes que ellos presentan para dar cumplimiento a sus funciones, con el fin de que sean más pertinentes al nuevo sostenedor y, por otro lado, que los actuales sistemas de evaluación deban revisarse en función de que sean coherentes con las expectativas de la educación que se promueve en la nueva Educación Pública.

Por último, en informes anuales anteriores también, se ha levantado la preocupación, por parte del Consejo, de evaluar la consistencia entre las fuentes de financiamiento de la educación pública y la gestión educativa que deben realizar los SLEP. Sin embargo, esto se analizará con mayor profundidad en la dimensión Gestión de Recursos Financieros, al considerar que es una temática que se ajusta más a temas de gestión de recursos, más que al diseño de la Ley, lo que no impide que del análisis realizado en dicha dimensión se puedan desprender recomendaciones y/o modificaciones a la normativa.

GESTIÓN DE PERSONAS

Esta dimensión refiere a los procedimientos y prácticas que implementa cada SLEP para generar desarrollo de capacidades y contar con una dotación óptima, en término de número y perfiles, del personal administrativo, asistentes de la educación y cuerpo docente.

En este sentido, esta dimensión puede ser evaluada en los 11 SLEP, ya que todos ellos cuentan con el servicio educacional traspasado y equipos constituidos.

SELECCIÓN DEL PERSONAL:

Sobre la existencia de mecanismos de selección del personal de los SLEP, en las distintas etapas, se ha mencionado en informes anuales del Consejo, que uno de los primeros pasos para la instalación de los SLEP- junto con habilitar un lugar físico para el funcionamiento y coordinar materias administrativas básicas- consiste en proveer de dotación a cada Servicio local.

En esta línea es importante considerar que la dotación de un Servicio Local se compone de, por un lado, funcionarios del SLEP, los cuales acceden a los cargos por medio de concursos cerrados, públicos y concursos del Sistema de Alta Dirección Pública (ADP). Por otro lado, la dotación del Servicio también contempla a los profesionales de la educación, es decir docentes y asistentes de la educación, los cuales son traspasados desde el municipio al SLEP por el solo ministerio de la Ley.

A continuación, se presenta un análisis para cada uno de los procesos de selección mencionados anteriormente.

Concursos Cerrados

Respecto a los concursos cerrados, estos consideran la postulación de personal proveniente de los DAEM o Corporaciones Municipales. Lo que se ha observado como problemática es que muchas de las personas que postulan no cumplen con los requisitos de los perfiles, por lo tanto, no logran llegar a etapas avanzadas del proceso y ven afectada su continuidad laboral.

En la siguiente tabla es posible observar lo planteado, donde sólo cerca de un 30% de las personas que postulan a los cargos queda seleccionado para la cohorte de los SLEP del año 2019 y 2020.

TABLA 3: POSTULANTES Y SELECCIONADOS A CONCURSOS CERRADOS

SLEP	Cargos Concursados	Funcionarios que Postularon	Funcionarios Seleccionados
Atacama	30	31	11
Valparaíso	29	23	11
Colchagua	27	23	15
Llanquihue	27	37	8
TOTAL SLEP 2020	113	114	45
CHICHORRO	13	58	11
GABRIELA MISTRAL	13	32	5
ANDALIÉN SUR	13	35	9
TOTAL SLEP 2019	39	125	25
HUASCO	58	41	31
COSTA ARAUCANÍA	74	39	29
PUERTO CORDILLERA	67	52	32
BARRANCAS	90	43	27
TOTAL SLEP 2018	289	175	119

Fuente: Dirección de Educación Pública.

Ahora, del total de funcionarios que se encontraban trabajando en los DAEM y corporaciones, pocos son los que logran ser traspasados donde los porcentajes van desde el 15%, 10% y 27% para las cohortes 2020, 2019 y 2018 respectivamente.

TABLA 4: FUNCIONARIOS MUNICIPALES TRASPASADOS A LOS SLEP

SLEP	Dotación Total DAEM/ Corp	Funcionarios traspasados concurso cerrado	Funcionarios traspasados por 39T	Posibles Funcionarios indemnizados	% de Funcionarios traspasados
ATACAMA	191	11	9	171	10%
VALPARAÍSO	76	11	11	54	29%
COLCHAGUA	94	15	6	73	22%
LLANQUIHUE	177	8	11	158	11%
TOTAL SLEP 2020	538	45	37	456	15%
CHICHORRO	192	11	3	181	7%
GABRIELA MISTRAL	73	5	3	68	11%
ANDALIÉN SUR	206	9	15	197	12%
TOTAL SLEP 2019	471	25	21	446	10%
HUASCO	156	31	8	125	25%
COSTA ARAUCANÍA	126	29	8	97	29%
PUERTO CORDILLERA	189	32	9	157	22%
BARRANCAS	82	27	10	55	45%
TOTAL SLEP 2018	553	119	35	434	27%

Fuente: Dirección de Educación Pública.

La información presentada en las tablas anteriores deja en evidencia el problema que conlleva el cambio de administración. Al respecto, y tal como se planteó en informes anuales anteriores, las razones de por qué varios funcionarios han quedado desempleados pueden ser múltiples, pero esto se ha atribuido a, por un lado, los requisitos incluidos en los perfiles de cargo para ser seleccionados, donde la más compleja sería la antigüedad requerida y, por otro lado, a que estos perfiles no recogen la experiencia previa de los funcionarios. A pesar de esto, también existen casos donde estos profesionales deciden no postular a ciertos cargos, ya que esto significaría el traslado a otro territorio, por lo cual desistirían de postular.

El requisito de antigüedad antes mencionado implica haber estado contratado como funcionario de los DAEM y corporaciones municipales desde el 31 de diciembre del año 2014. En este sentido, la complejidad que se estaría generando, según el estudio de Clodinámica (2021), es que es un requisito que va a ir generando implicancias a medida se instalen nuevos SLEP, ya que implicaría que cada año el requisito de antigüedad de los funcionarios municipales para postular fuera más amplio, siendo un elemento crítico para poblar los SLEP a través de este mecanismo, ya que se reduciría el número de funcionarios aptos para la postulación.

Concursos Públicos

Tal como se mencionó anteriormente, para dotar del resto del personal a los SLEP, también se ha recurrido, como lo estipula la Ley, a los procesos de selección por medio de concursos públicos.

Lo que se ha observado, por parte del Consejo, es que la dotación de cargos para los SLEP no ha logrado ser la esperada, esto se puede deber a múltiples razones. No obstante, la razón que más ha resaltado y que ha sido expuesta en las sesiones del Consejo por múltiples actores- entre ellos el Servicio Civil, los estudios del CPP UC (2021) y de Cliodinámica (2021)- es la falta de candidatos idóneos y la imposibilidad de atraer talento a algunos territorios, especialmente en zonas rurales y más aisladas.

De este modo, existirían en estos SLEP más aislados desequilibrios entre la demanda de capital humano calificado necesario para estos SLEP y la oferta existente en cada uno de los territorios, debido a que, según los estudios antes mencionados, la concentración de capital humano se produce en grandes centros urbanos del país.

Esto se ha visto reflejado en los SLEP de todas las cohortes, donde al momento de entrar en funcionamiento y comenzar el proceso de dotación de cargos no se logra la dotación esperada en los tiempos dispuestos para ello (etapa de funcionamiento de los SLEP, previo al traspaso del servicio educacional). Por lo tanto, la situación presentada parece replicarse año a año.

A pesar de lo anterior, los SLEP 2018 Y 2019 ya han logrado alcanzar gran parte de su dotación, a pesar de los problemas iniciales de atracción de talento en muchos de los territorios que los componen. Por su parte, los SLEP 2020 partieron el año 2020 con sus procesos para dotar sus servicios, lo que aún no se ha logrado, por lo que el número de dotación actual es menor que para el resto de las cohortes.

A partir de los elementos descritos es posible dar cuenta de que existe criticidad al momento de la conformación de los equipos de los SLEP, sobre todo, en lo que refiere a las capacidades técnicas requeridas para los distintos perfiles de cargo. En este sentido, se reconoce que este factor ha influido en el posible éxito de los procesos de selección, principalmente por la dificultad por incorporar funcionarios dadas las brechas existentes en los territorios para atraer capital humano con las competencias técnicas que exigen los SLEP como un nuevo servicio público. Estos mismos elemen-

tos se han visualizado en los concursos ADP que se analizan a continuación.

Concursos ADP

La selección de los cargos de jefaturas de los SLEP, tanto para el primer nivel (Director Ejecutivo) y segundo nivel jerárquico (Subdirectores), se realiza a través del Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) que tiene como objetivo dotar a las instituciones del Estado –a través de concursos públicos y transparentes- de directivos con capacidad de ejecutar de manera eficaz y eficiente las políticas públicas del país.

Se debe tener en cuenta que para el proceso de instalación de los SLEP 2018 y 2019, el nombramiento del Director Ejecutivo se realizó a través de nombramiento anticipado (nombramiento directo del Presidente, que asume de inmediato, por el plazo máximo de un año), tal como se define en el Artículo cuadragésimo de la Ley N°21.040 y por tanto sólo los SLEP 2020 estuvieron suscritos al proceso de selección de altos directivos públicos durante su primer año de funcionamiento.

Otro punto importante a tener en consideración es que, para la selección del Director Ejecutivo es de suma relevancia la existencia y conformación del Comité Directivo Local, ya que este comité trabaja en el documento que propone los elementos para el perfil del concurso del Director Ejecutivo, y su convenio de gestión, por tanto, su constitución es fundamental para dar inicio al proceso. En algunos casos, existieron retrasos en la conformación de este comité lo que su vez retrasó los tiempos dispuestos por el Servicio Civil para comenzar el proceso de convocatoria de Director Ejecutivo para los SLEP. Asimismo, se considera como punto relevante que puede generar mayores dificultades el hecho de que la Ley no contempla un plazo definido para que el CDL envíe la terna de los candidatos al cargo en cuestión.

Por su parte, los cargos de segundo nivel jerárquico, a saber, jefes de las unidades de apoyo técnico pedagógico, de planificación y control de gestión, de administración y finanzas, gestión de personas y gestión territorial (estos dos últimos incorporados desde los SLEP 2019) también son seleccionados a través del Sistema de Alta Dirección Pública, siendo responsabilidad de la Unidad de Gestión de Desarrollo y Personas de la DEP en conjunto con el Mineduc elaborar los perfiles y convenios para dichas contrataciones. De esta manera, el SLEP envía al Consejo de Alta Dirección Pública los perfiles y convenios, quienes los evalúan en sus sesiones y realizan recomen-

EVALUACIÓN INTERMEDIA

daciones para su ajuste si esto fuese necesario. Luego de la aprobación del perfil, el Servicio Civil comienza el proceso de convocatoria, evaluación y selección de una terna para cada cargo, y donde el director ejecutivo del SLEP nombra a los seleccionados.

A la fecha de esta Evaluación Intermedia, se han generado los nombramientos por ADP de los Directores Ejecutivos y gran parte de los segundos niveles jerárquicos de los 11 SLEP. Lo anterior, se ve plasmado en las siguientes tablas:

TABLA 5: NOMBRAMIENTOS POR ADP (I NIVEL JERÁRQUICO)

SLEP	Director Ejecutivo	Fecha Nombramiento	Inicio de funciones
Barrancas*	Nombrado	22-04-2019	22-04-2019
Puerto Cordillera*	Nombrado	03-06-2019	03-06-2019
Huasco*	Nombrado	22-04-2019	23-04-2019
Costa Araucanía*	Nombrado	08-05-2019	08-05-2019
CHINCHORRO*	NOMBRADO	20-03-2020	23-03-2020
GABRIELA MISTRAL*	NOMBRADO	09-03-2020	10-03-2020
ANDALIÉN SUR*	NOMBRADO	20-03-2020	20-03-2020
ATACAMA	NOMBRADO	09-03-2020	16-03-2020
VALPARAÍSO	NOMBRADO	09-03-2020	16-03-2020
COLCHAGUA	NOMBRADO	23-12-2019	13-01-2020
LLANQUIHUE	NOMBRADO	23-12-2019	13-01-2020

(*) Estos SLEP contaban con nombramientos anticipados de sus directores los cuales se renovaron posteriormente.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos abiertos Servicio Civil.

TABLA 6: NOMBRAMIENTOS POR ADP (II NIVEL) REALIZADOS PARA CADA SERVICIO LOCAL

Servicio Local	Cargo	Estado	Fecha Nombramiento
Barrancas*	Jefe Unidad Administración y Finanzas	Nombrado	06-02-2019
	Jefe Unidad de Apoyo Técnico Pedagógico	Nombrado	06-09-2019
	Jefe Unidad Planificación y Control de Gestión	Nombrado	27-09-2019
Puerto Cordillera*	Jefe Unidad Administración y Finanzas	Nombrado	11-09-2019
	Jefe Unidad de Apoyo Técnico Pedagógico	Nombrado	11-09-2019
	Jefe Unidad Planificación y Control de Gestión	Nombrado	11-09-2019
Huasco*	Jefe Unidad Administración y Finanzas	Nombrado	16-09-2019
	Jefe Unidad de Apoyo Técnico Pedagógico	Nombrado	09-07-2020
	Jefe Unidad Planificación y Control de Gestión	Nombrado	30-08-2019
Costa Araucanía*	Jefe Unidad Administración y Finanzas	Nombrado	17-06-2020
	Jefe Unidad de Apoyo Técnico Pedagógico	Nombrado	03-09-2019
	Jefe Unidad Planificación y Control de Gestión	Nombrado	09-06-2020

(*) Para estos SLEP no se consideran aun como II nivel jerárquico las unidades de gestión de personas y gestión territorial, ya que fue un cambio de organigrama introducido desde el año 2019

EVALUACIÓN INTERMEDIA

Servicio Local	Cargo	Estado	Fecha Nombramiento
Gabriela Mistral	Jefe Unidad Administración y Finanzas	Nombrado	09-09-2020
	Jefe Unidad de Apoyo Técnico Pedagógico	Nombrado	25-08-2020
	Jefe Unidad Planificación y Control de Gestión	Nombrado	07-09-2020
	Jefe Departamento Gestión de Personas	En nómina	-
	Jefe Gestión Territorial	Evaluación (2do concurso)	-
Andalíen Sur	Jefe Unidad Administración y Finanzas	Nombrado	29-09-2020
	Jefe Unidad de Apoyo Técnico Pedagógico	Nombrado	28-10-2020
	Jefe Unidad Planificación y Control de Gestión	Nombrado	21-10-2020
	Jefe Departamento Gestión de Personas	Nombrado	14-12-2020
	Jefe Gestión Territorial	En nómina	-
Chinchorro	Jefe Unidad Administración y Finanzas	Nombrado	S/I
	Jefe Unidad de Apoyo Técnico Pedagógico	Nombrado	22-07-2020
	Jefe Unidad Planificación y Control de Gestión	Desierto	-
	Jefe Departamento Gestión de Personas	Postulación (2do concurso)	-
	Jefe Gestión Territorial	Nombrado	S/I

EVALUACIÓN INTERMEDIA

Servicio Local	Cargo	Estado	Fecha Nombramiento
Atacama	Jefe Unidad Administración y Finanzas	Nombrado	12-05-2020
	Jefe Unidad de Apoyo Técnico Pedagógico	Nombrado	18-05-2020
	Jefe Unidad Planificación y Control de Gestión	Nombrado	13-05-2020
	Jefe Departamento Gestión de Personas	Nombrado	04-01-2021
	Jefe Gestión Territorial	Nombrado	04-01-2021
Valparaíso	Jefe Unidad Administración y Finanzas	Nombrado	17-04-2020
	Jefe Unidad de Apoyo Técnico Pedagógico	Nombrado	24-04-2020
	Jefe Unidad Planificación y Control de Gestión	2do Concurso en proceso	-
	Jefe Departamento Gestión de Personas	Nombrado	11-06-2020
	Jefe Gestión Territorial	En nómina	03-07-2020
Colchagua	Jefe Unidad Administración y Finanzas	Nombrado	03-03-2020
	Jefe Unidad de Apoyo Técnico Pedagógico	Nombrado	03-03-2020
	Jefe Unidad Planificación y Control de Gestión	Nombrado	04-06-2020
	Jefe Departamento Gestión de Personas	Nombrado	01-02-2021
	Jefe Gestión Territorial	Nombrado	18-02-2020

EVALUACIÓN INTERMEDIA

Llanquihue	Jefe Unidad Administración y Finanzas	Nombrado	13-03-2020
	Jefe Unidad de Apoyo Técnico Pedagógico	Nombrado	16-03-2020
	Jefe Unidad Planificación y Control de Gestión	Nombrado	16-03-2020
	Jefe Departamento Gestión de Personas	Nombrado	19-11-2020
	Jefe Gestión Territorial	Nombrado	15-06-2020

Fuente: Elaboración propia a partir de datos abiertos Servicio Civil.

Respecto a estos procesos, el estudio de Análisis y Evaluación de la Implementación de los Servicios Locales de Educación Pública (2021), evidenció que en el desarrollo de la selección de primer y segundo nivel jerárquico dentro de los SLEP, se han presentado una serie de dificultades que han llevado a que una proporción importante de los concursos sean declarados desiertos, donde hasta octubre de 2020, de los 47 cargos de segundo nivel jerárquico disponibles para los primeros 11 SLEP, 37 se encontraban finalizado con candidatos nombrados, y durante esta primera etapa de implementación de los SLEP se han presentado un total de 12 procesos desiertos (cerca de un 25% del total de concursos).

Las causas que generan esta dificultad son múltiples, pero la principal es que existirían tiempos acotados para generar múltiples concursos de manera simultánea, donde se cree que es necesaria, por un lado y tal como indicó el Servicio Civil, una mayor planificación para que no se lleven a cabo concursos del mismo cargo al mismo tiempo y así, evitar que estos queden desiertos y, por otro lado, una difusión de dichos concursos para llegar a la mayor cantidad de personas, la cual se dificulta en el tiempo contemplado para ello (entre 6 meses y 1 año según disposiciones de la Ley).

DOTACIÓN:

Con el fin de analizar si la dotación - ya sea administrativa y profesional de la educación- y estructura organizacional de los SLEP, es la adecuada para dar cumplimiento a las necesidades de los territorios y sus establecimientos educacionales, se presenta a continuación un análisis diferenciado para cada tipo de dotación y para la estructura organizacional.

DOTACIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES:

Como se ha mencionado en informes anuales, el problema de la sobredotación de docentes y asistentes de la educación es preocupante y es un desafío poder resolverlo, no tan sólo para los SLEP, sino también para el sistema en su conjunto. Esta sobredotación se identifica, sobre todo, por el impacto presupuestario que tiene para los SLEP, sin embargo, cabe considerar que aún no se ha definido el óptimo de dotación necesario en el nuevo sostenedor para la entrega adecuada del servicio educativo.

A partir del estudio de Análisis y Evaluación de la Implementación de los Servicios Locales de Educación Pública (2021), esta sobredotación existente en los establecimientos educacionales se estaría dando en dos niveles:

ASISTENTES DE LA EDUCACIÓN

Se ha identificado una sobredotación producto de una mayor cantidad de asistentes de la educación en relación a lo estipulado por Ley de presupuestos, como también en relación al número al número de docentes y de estudiantes.

A continuación, se presenta información sobre a la cantidad de asistentes de la educación respecto a lo que establece la Ley de Presupuestos, para el caso de los SLEP 2018 y 2019, donde se puede observar que 5 de los 7 SLEP, presentan mayor cantidad de lo establecido, destacando, en particular, el caso de Barrancas que posee 539 asistentes más del máximo permitido.

TABLA 7: CANTIDAD DE ASISTENTES DE LA EDUCACIÓN EN LOS SLEP (2021)

SLEP	Dotación real AAEE 2020	Dotación máxima de AAEE por presupuesto 2020	Diferencia
Barrancas	1.516	977	539
Costa Araucanía	848	859	-11
Huasco	995	992	3
Puerto Cordillera	1.016	1.018	-2
Chinchorro	1.612	1.549	63
Andalíen Sur	1.445	1.444	1
Gabriela Mistral	791	693	98

Fuente: Estudio de Análisis y Evaluación de la Implementación de los Servicios Locales de Educación Pública, Cliodinámica (2021)

A su vez, en la siguiente tabla se presenta, por un lado, la cantidad de asistentes de la educación en relación con la cantidad de docentes, donde en la mayoría de los SLEP la relación entre docentes y asistentes de la educación es cercana a 1, es decir que, por cada docente hay un asistente

de la educación. Por otro lado, se presenta la cantidad de asistentes de la educación en relación con la cantidad de alumnos matriculados, donde el promedio de los SLEP es que por cada 13 alumnos hay 1 asistente de la educación.

TABLA 8: RELACIÓN ENTRE DOTACIÓN DE DOCENTES Y ASISTENTES DE LA EDUCACIÓN AÑO 2020

SLEP	Dotación de docentes 2020	Dotación de AAEE 2020	Matrícula 2020	Docente / AAEE	Matrícula/ AAEE
Puerto Cordillera	1.184	1.016	13.335	0,9	13
Barrancas	1.689	1.516	22.953	1	15
Costa Araucanía	943	848	8.711	1	10
Huasco	1.013	995	12.781	1	13
Andalíen Sur	1.854	1.445	16.534	0,8	11
Gabriela Mistral	1.210	791	13.974	0,7	18
Chinchorro	1.655	1.612	18.008	1	11
Colchagua	1.347	1.093	11.557	0,8	11
Atacama	1.963	1.783	28.751	1	16
Llanquihue	992	845	10.848	0,8	13
Valparaíso	1.832	1.444	17.725	0,8	12
TOTAL	15.682	13.388	175.177	0,8	13

Fuente: Estudio de Análisis y Evaluación de la Implementación de los Servicios Locales de Educación Pública, Cliodinámica (2021)

El estudio antes mencionado, se indica que la principal causa de la sobredotación de asistentes de la educación en los SLEP - además del comportamiento municipal histórico de contratar personal a cambio de favores políticos- sería que algunos municipios habrían incorporado profesionales de la administración de educación municipal (DAEM y Corporaciones) en la dotación de establecimientos educacionales como asistentes de la educación con el propósito de asegurar continuidad laboral ⁵.

El problema aludido de la contratación de profesionales para traspasarlos a la dotación de los establecimientos se observa en la siguiente tabla, la cual muestra el porcentaje de variación en la dotación de asistentes de la educación entre el año antes del traspaso del servicio educativo y el año después, donde en todos los SLEP se observa un aumento en el porcentaje de dotación lo que refleja un aumento entre lo definido en la instalación y el traspaso mismo.

TABLA 9: VARIACIÓN ASISTENTES DE LA EDUCACIÓN (AÑO T-1 / AÑO T+1) *

SLEP	Cambio en la dotación de AAEE (%)
Barrancas	30,2%
Costa Araucanía	26,7%
Huasco	12,0%
Puerto Cordillera	8,4%
Chinchorro	4,1%
Andalién Sur	1,9%
Gabriela Mistral	14,1%

(*) Año T, refiere al año de funcionamiento de los SLEP, el cual se establece como un año antes del traspaso del servicio educacional.

Fuente: Estudio de Análisis y Evaluación de la Implementación de los Servicios Locales de Educación Pública, Clidodinámica (2021).

DOCENTES

El otro nivel de sobredotación se da a raíz de la cantidad de docentes contratados y, a su vez - lo cual ha sido considerado por la DEP como la mayor problemática asociada a la dotación docente- a raíz de la cantidad de horas pedagógicas de docentes contratadas, la cual pareciera ser mayor a las necesidades de los planes de estudio de los establecimientos educacionales.

Frente a la cantidad de horas docentes, desde la DEP se ha informado que los 11 SLEP están llevando a cabo distintas estrategias para disminuir las horas con el fin de generar una rebaja de cerca del 2,5% del total de horas contratadas por el sistema. En la siguiente tabla se muestra la proyección para cada SLEP.

⁵ Durante el año 2020 se modificó la Ley miscelánea de Asistentes de la Educación, estableciendo un cociente para los SLEP.

TABLA 10: PROYECCIÓN DE DISMINUCIÓN DE HORAS A RAÍZ DE LA ESTRATEGIAS IMPULSADAS POR LOS 11 SLEP

SLEP	Horas actuales	Disminución de horas proyectadas	% Disminución
Barrancas	145.622	3.476	2,4
Puerto Cordillera	91.110	3.724	4,1
Huasco	91.366	1.824	2,0
Costa Araucanía	77.182	2.103	2,7
Chinchorro	130.225	2.593	2,0
Gabriela Mistral	92.938	3.702	4,0
Andalién Sur	124.950	3.014	2,4
Atacama	167.388	3.219	1,9
Valparaíso	129.504	4.626	3,6
Colchagua	91.012	2.043	2,2
Llanquihue	74.715	*	*
Total	1.216.012	30.324	2,5

* El SLEP Llanquihue se encuentra determinando la cantidad de horas a disminuir, dadas las estrategias definidas.

Fuente: Dirección de Educación Pública.

Ahora, con respecto a la cantidad de docentes, también es posible apreciar que ésta tuvo un aumento desde el año previo al traspaso al año del traspaso, tal como se muestra en la siguiente ta-

bla. Por lo tanto, el comportamiento irresponsable de los municipios de realizar contrataciones previamente se produjo para los dos niveles de sobredotación mencionados.

TABLA 11: VARIACIÓN ASISTENTES DE DOCENTES (AÑO T-1 / AÑO T+1) *

SLEP	Cambio en la dotación de docentes (%)
Barrancas	12,9%
Costa Araucanía	17,0%
Huasco	9,8%
Puerto Cordillera	7,3%
Chinchorro	1,8%
Andalién Sur	-0,6%
Gabriela Mistral	8,0%

(*) Año T, refiere al año de funcionamiento de los SLEP, el cual se establece como un año antes del traspaso del servicio educacional.

Fuente: Estudio de Análisis y Evaluación de la Implementación de los Servicios Locales de Educación Pública, Cliodinámica (2021).

DOTACIÓN FUNCIONARIOS SLEP

Ahora, respecto a la dotación correspondiente a los funcionarios de los SLEP, se ha mencionado en informes anuales que existe una percepción de escasez de personal para poder dar respuesta a la cantidad de requerimientos existentes dentro de los Servicios Locales, sobre todo en el primer año de funcionamiento del servicio, lo cual podría estar relacionado a las implicancias derivadas de la instalación de los SLEP a nivel administrativo.

En este sentido, la percepción de escasez de personal se da en un contexto donde se ha tenido

que abocar gran parte del personal a resolver dificultades derivadas de la precaria información que el municipio entregó en el traspaso.

A continuación, se presenta la dotación para los 11 SLEP que hoy se encuentran en operación, donde se considera la dotación máxima que establece la Ley y la dotación a enero de 2021. Cabe mencionar que la dotación de los SLEP se define en base a un modelo que utiliza criterios como la matrícula y la cantidad de establecimientos educacionales, es por esto, que la dotación máxima varía entre uno y otro servicio.

TABLA 12: DOTACIÓN 11 SLEP (2021)

Año	SLEP	Dotación Máxima (Ley Presupuesto)	Dotación Actual
2018	Barrancas	109	100
	Puerto Cordillera	84	71
	Huasco	78	69
	Costa Araucanía	90	89
2019	Chinchorro	88	88
	Gabriela Mistral	76	76
	Andalién Sur	89	80
2020	Atacama	86	49
	Valparaíso	89	63
	Colchagua	78	65
	Llanquihue	77	49

Fuente: Dirección de Educación Pública.

Como se puede observar, la mayoría de los SLEP, con excepción de los del año 2020 han logrado dotar sus servicios. Esto último se ve evidenciado en cada etapa de funcionamiento para los SLEP de todas las cohortes, ya que, como se ha mencionado, el tiempo disponible impide generar procesos que permitan la conformación cabal de los equipos, por lo que es esperable que estos SLEP tengan una percepción de escasez de dotación.

Por último, según lo indicado por algunos SLEP - en el estudio ya mencionado- otro factor asociado a la percepción de escasez de personal estaría dada porque los concursos de ADP de segundo

nivel jerárquico son en cadena. Esto quiere decir que los concursos no se hacen de manera simultánea, por consiguiente, los equipos no se conforman sino hasta final de año. Durante ese periodo, hay servicios que desarrollan labores con menos personal del necesario, lo que explicaría, además, la percepción de baja dotación del SLEP por mayor cantidad de tiempo de lo esperado. Si a ello se suma la inexperiencia en los procesos, derivado del aprendizaje propio de la instalación y operación, la percepción de sobrecarga aparece como consecuencia directa de ello.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LOS SLEP:

Respecto a la estructura organizacional de los SLEP y si ésta es la adecuada para la nueva institucionalidad, cabe mencionar que en el informe anual 2019, el Consejo evidenció el cambio de estructura que se produjo y que hoy en día están implementando los SLEP de la cohorte 2019 y 2020, quienes hasta el momento no han manifestado reparos al respecto.

La nueva estructura daría cuenta de un proceso de cambio en dos niveles: por un lado, dando cuenta de la importancia de la gestión de personas y, por otro, del ámbito territorial y el desafío de lograr una mejor articulación con los establecimientos educacionales, cambios realizados a partir del análisis y diagnóstico de los primeros 4 SLEP instalados.

Dentro de estos aprendizajes, por una parte, se encontraría la mayor relevancia que tendría la Unidad de gestión de personas, ya que la dotación considerada en el DFL es sólo para el SLEP, sin considerar la de los establecimientos educacionales de su dependencia, haciéndose necesaria la unidad de Gestión de Personas para que se encargue de todos los temas relacionados a los funcionarios del Servicio Educativo, que son entre 2.000 y 3.000 por cada servicio aproximadamente. Mientras que contar con la unidad de gestión territorial, respondería a una necesidad de vinculación permanente con las comunidades educativas, más allá de elementos técnico-pedagógicos que podría abordar la Subdirección de Apoyo Técnico Pedagógico.

Estos elementos han sido relevados desde los actores como factores que potencian la gestión del SLEP y mejoran considerablemente los procesos de gestión de personas, derivado de la carga del proceso de instalación y traspaso y la gestión territorial propia de los desafíos del trabajo con los establecimientos y comunidades educativas.

Sin embargo, el problema se estaría produciendo en los SLEP 2018 que aún no han logrado implementar este nuevo organigrama y, por ende, han manifestado algunos problemas al respecto, sobre todo debido a que el área de gestión de personas sigue dependiendo de la Unidad de Administración y Finanzas. Ante esto, se cree que debiese existir un lineamiento desde la DEP para que dichos SLEP puedan instalar el nuevo organigrama de manera homogénea.

CONDICIONES LABORALES:

Respecto a las condiciones laborales que presenta el personal que ingresa a trabajar a los SLEP, se ha podido levantar, por parte del Consejo, que la incertidumbre del personal de los SLEP, tanto profesionales de la educación como funcionarios del SLEP, es muy alta debido a que es un servicio desconocido para varios.

A raíz de lo anterior, desde los SLEP se ha intentado mantener una comunicación fluida con los gremios en el proceso de instalación, existiendo ejercicios de participación que ayuden a bajar tensiones e incertidumbres. Sin embargo, esto no ha ocurrido en todos los servicios y se cree que es algo que se debe realizar de manera homogénea y con un programa concreto que sirva de apoyo para el personal traspasado.

Asimismo, este programa de apoyo también debiese ir en ayuda al problema evidenciado en subdimensiones anteriores respecto a la pérdida de fuente laboral de los profesionales DAEM y de Corporaciones Municipales debido a la implementación de la Ley.

Por último, a este elemento de incertidumbre que se genera previa instalación de los SLEP, es posible agregar otro factor que fue mencionado en la subdimensión anterior, respecto a la percepción de sobrecarga laboral que presentan los funcionarios de los SLEP, sobre todo en los primeros años de funcionamiento del servicio.

DESARROLLO DE CAPACIDADES:

Sobre la existencia de mecanismos utilizados para generar la instalación y desarrollo de perfiles profesionales acordes a lo que se necesita para una adecuada implementación de la Ley y el cumplimiento de sus objetivos, se identificó que al inicio de la implementación de la Ley estas instancias aún no habían podido concretarse del todo. En este contexto, la prioridad parecía haber estado en el ámbito administrativo a nivel de los SLEP.

Sin embargo, a medida la instalación de los SLEP fue avanzando y según informó la DEP, estos han logrado ejecutar montos destinados a instancias de capacitación, en específico a los Planes Anuales de Capacitación (PAC), buscando de esta forma el perfeccionamiento de su personal, tanto administrativo (P01) y el de los establecimientos educacionales (P02).

TABLA 13: RECURSOS EJECUTADOS EN CAPACITACIÓN AÑO 2020

SLEP	P01	P02	Total SLEP
Barrancas	\$ 7.961.629	\$ 215.074.694	\$223.036.323
Puerto Cordillera	\$ 27.926.041	\$ 74.651.981	\$102.578.022
Huasco	\$ 24.485.388	\$ 231.547.367	\$256.032.755
Costa Araucanía	\$ 30.203.375	\$ 3.880.000	\$ 34.083.375
Chinchorro	\$ 12.171.121	\$ 75.770.201	\$ 87.941.322
Gabriela Mistral	\$ -	\$ 7.191.967	\$ 7.191.967
Andalíen Sur	\$ 5.553.890	\$ 8.214.024	\$ 13.767.914
Atacama	\$ -	Sin Servicio Educativo	\$ -
Valparaíso	\$ 20.467.181	Sin Servicio Educativo	\$ 20.467.181
Colchagua	\$ -	Sin Servicio Educativo	\$ -
Llanquihue	\$ -	Sin Servicio Educativo	\$ -
Total	\$128.768.625	\$ 616.330.234	\$745.098.859

Fuente: Dirección de Educación Pública.

En el caso de los SLEP que contaron con un PAC para el año 2020, en el programa 01, las áreas temáticas a las cuales destinan los recursos para capacitación están relacionadas con los conocimientos básicos para la instalación – y posterior operación – de los SLEP. Por ejemplo, el fortalecimiento de competencias técnicas específicas (tales como ejecución presupuestaria, Excel, logística, entre otras) y en el área normativa y legislativa (tales como pago de remuneraciones, administración del Estado, estatuto administrativo, entre otras).

Sin embargo, a partir del estudio encargado por el Consejo, se da cuenta de que los funcionarios considerarían insuficientes dichas instancias, percepción que se desprende por el nivel de rotación en los cargos, la dificultad de gestionarlas, considerando la carga laboral que tendrían y/o la dificultad propia de administrar los recursos, además de las complejidades a partir de la pandemia en el año 2020.

Por último, a pesar de las dificultades mencionadas a lo largo de esta dimensión, de esta percepción de falta de capacitación y de la existencia de brechas en las competencias técnicas de los

funcionarios de los SLEP, llama la atención- a partir de lo expuesto por el estudio de Análisis y evaluación de la implementación de los Servicios Locales de Educación Pública (2021)- que aun así los actores del sistema dan cuenta de que existe un mayor nivel de profesionalización en los SLEP en relación con las Municipalidades.

En general en los municipios de Chile, tal como ya se ha mencionado, los niveles de profesionalización son bajos, alcanzando sólo un 31,5% en el año 2018 a nivel nacional mientras que en los SLEP – sólo considerando las definiciones por DFL – la proporción de funcionarios profesionales alcanzaría cerca de un 77% del total de los 11 Servicios Locales instalados hasta el año 2020, lo cual daría cuenta de una brecha a favor de los SLEP por sobre las municipalidades.

Asimismo, la percepción respecto a que los SLEP son un servicio más profesionalizado que los municipios, no sólo se refleja por contar con una dotación mayor de funcionarios profesionales que los municipios, sino que también porque se percibe que su carácter de servicio público y los procesos que ello conlleva lo hacen más transparente y menos politizado que el municipio.

GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS

Esta dimensión es entendida, por el Consejo, como la dirección y administración de los recursos financieros para un adecuado traspaso, puesta en marcha y sostenibilidad en régimen de los SLEP y sus establecimientos. Antes de entrar a realizar la evaluación de la dimensión, cabe destacar que los Servicios Locales están sujetos a las normas de la Ley 1.263 de 1975, sobre administración financiera del Estado y sus disposiciones complementarias.

En este contexto, es importante señalar que, como recursos financieros de los SLEP, se consideran los recursos que anualmente contempla la Ley de Presupuestos del Sector Público, donde actualmente, para los SLEP, se consideran dos programas presupuestarios, por un lado, el programa 01 de gastos administrativos y, por otro lado, el programa 02 sobre el gasto en servicio educativo.

Cabe mencionar, a su vez, que la fuente de ingreso del programa 01 es mayoritariamente aporte fiscal y para el programa 02 las fuentes son subvenciones (80 y 90%), aporte Junji por VTF (2 y 5%), FAEP (5 y 9%), recursos desde la DEP para infraestructura (5 y 10%), entre otros.

En la siguiente tabla, se presentan los presupuestos para cada Servicio Local en el periodo de 2018 al año 2020, desglosado en los programas presupuestarios antes mencionados.

EVALUACIÓN INTERMEDIA

TABLA 14: LEY DE PRESUPUESTO PARA LOS 11 SLEP EN EL PERIODO 2018-2020 (EN M\$ 2021)

SLEP	2018	2019	2020	2021
BARRANCAS	51.995.894	60.630.874	66.674.220	58.417.893
Gastos Administrativos	3.204.775	3.724.262	3.390.616	3.427.110
Servicio Educativo	48.791.119	56.906.612	63.283.604	54.990.783
PUERTO CORDILLERA	36.403.337	41.539.030	45.610.834	40.698.249
Gastos Administrativos	2.467.197	2.658.613	2.636.212	2.547.568
Servicios Educativos	33.936.140	38.880.417	42.974.622	38.150.681
HUASCO*	22.256.725	40.783.384	45.245.459	42.017.421
Gastos Administrativos	1.592.146	2.618.040	2.591.325	2.325.272
Servicios Educativos	20.664.579	38.165.344	42.654.134	39.692.149
COSTA ARAUCANIA*	17.413.828	34.258.131	40.572.943	36.441.322
Gastos Administrativos	1.536.598	3.153.546	3.120.142	2.798.867
Servicios Educativos	15.877.230	31.104.585	37.452.801	33.642.455
CHINCHORRO		832.881	60.715.482	57.320.334
Gastos Administrativos		832.881	3.139.933	3.094.798
Servicios Educativos			57.575.549	54.225.536
GABRIELA MISTRAL		695.328	40.674.976	38.958.510
Gastos Administrativos		695.328	2.665.860	2.667.268
Servicios Educativos			38.009.116	36.291.242
ANDALIÉN SUR		969.117	58.381.382	52.465.305
Gastos Administrativos		969.117	3.677.185	3.027.363
Servicios Educativos			54.704.197	49.437.942
ATACAMA			1.118.612	68.760.993
Gastos Administrativos			1.118.612	2.933.578
Servicios Educativos				65.827.415
VALPARAISO			893.768	49.929.476
Gastos Administrativos			893.768	2.771.849
Servicios Educativos				47.157.627
COLCHAGUA			651.644	35.027.862
GASTOS ADMINISTRATIVOS			651.644	2.723.568
SERVICIOS EDUCATIVOS				32.304.294
LLANQUIHUE			692.702	35.903.943
GASTOS ADMINISTRATIVOS			692.702	2.891.245
SERVICIOS EDUCATIVOS				33.012.698

(*) Para estos SLEP se considera el presupuesto vigente ya que no fueron contemplados por la Ley de Presupuesto 2018 ya que se hizo el traspaso en el mes de julio.

Fuente: Mineduc

A continuación, se presenta un análisis respecto a la manera en cómo los Servicios Locales están realizando, por un lado, la gestión administrativa y financiera y, por otro lado, la ejecución presupuestaria.

GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA:

A la hora de evaluar las acciones realizadas, por parte de los SLEP, para generar un uso eficiente y responsable de los recursos económicos recibidos, se ha destacado en informes anuales anteriores distintas problemáticas que estarían amenazando el financiamiento de los SLEP.

En los años de implementación de la Ley se ha generado una percepción de que existirían problemas de financiamiento del nuevo sistema. A la luz de la información financiera disponible, se da cuenta que son varias las razones que podrían explicar esta percepción, una de ellas estaría relacionada, como lo indicó el Ministerio de Hacienda en una de las sesiones del Consejo, con la incorrecta o inadecuada construcción del primer presupuesto para cada uno de los SLEP.

Lo anterior, se ha originado por la deficiente información- sobre el estado del servicio educativo- que entregan los municipios antes de traspaso y, también, por el plazo acotado con el que cuentan los SLEP en su etapa de funcionamiento, el cual por Ley contempla un máximo de un año y un mínimo de 6 meses. De este modo, se han generado dificultades para construir un presupuesto que se ajuste a la realidad del servicio educativo, produciéndose variaciones significativas una vez el servicio ya es traspasado. Cabe señalar, que, para años posteriores al traspaso, los presupuestos tienden a ser más certeros dado que ya se cuenta con mayor información y conocimientos para su construcción.

Ahora, respecto a cómo se usan los recursos con los que dispone el SLEP, podría explicar, en parte esta percepción, ya que, por ejemplo, el gasto de los programas 02 de los SLEP, se concentra en remuneraciones, superando en la mayoría de los casos el 90% de lo que ingresa a Subvención General, considerando además que todo el FAEP operacional complementa este gasto. Esto debido a que los SLEP presentan, como ya se mencionó en la dimensión anterior, una sobredotación importante de docentes y asistentes de la educación en sus establecimientos, lo cual provoca un uso ineficiente de los recursos. De este modo, se genera la necesidad de ajustar el foco de los gastos actuales para que los recursos se usen

efectivamente en aquello para lo cual están destinados.

Al respecto, desde la DEP se indica que los 11 Servicios Locales se encuentran trabajando para definir estándares óptimos de dotación y horas docentes de asistentes de la educación. En este sentido, el trabajo se ha orientado en ordenar y optimizar el uso de los recursos, con el fin de aliviar la carga financiera del pago de remuneraciones, intentando llevarlos a un estándar inferior al 90% de los ingresos en primera instancia, de forma tal de poder destinar mayor cantidad de recursos a la mejora de la prestación del servicio educativo.

Por otro lado, la gestión administrativa y financiera de los SLEP se estaría viendo presionada por el hecho de pasar a ser un servicio público, el cual contempla lógicas de administración distintas a las del municipio, por lo que se requieren nuevos conocimientos y capacidades, distintas a las existentes en la administración municipal, lo que ha generado todo un proceso de adaptación.

Sobre esta problemática, el estudio de Análisis y Evaluación de la implementación de los Servicios Locales de Educación Pública (2021), encargado por el Consejo, levantó la necesidad de instalar capacidades respecto a la planificación y uso presupuestario en el contexto de servicio público, ya que muchas de las gestiones necesarias para administrar de buena forma los recursos financieros, serían realizados de manera inadecuada, principalmente por el desconocimiento de los funcionarios respecto al funcionamiento de la administración del Estado.

De este modo, el estudio logra identificar que ciertos funcionarios de los SLEP, encargados de la administración y gestión financiera, aún no han adquirido los conocimientos suficientes para poder planificar adecuadamente los presupuestos durante el año que corresponde, generando fallencias e ineficiencias en la gestión de recursos, , ya que una precaria gestión y ejecución de los recursos financieros en el servicio público puede generar impactos, e incluso, disminución de los presupuestos futuros que reciben.

Por último, el Consejo, en informes anteriores ha manifestado, como problemática derivada de la naturaleza pública de los SLEP que radica en la posibilidad que tenían los municipios de aperturar y utilizar los saldos finales de caja de un año como saldos iniciales al año siguiente. En la actualidad esto no se puede realizar ya que los

SLEP se rigen por la Ley de Presupuesto, propia de los servicios públicos. En el informe anual 2019 este fue un punto importante para el Consejo y se planteó la urgencia de estudiar qué cambios a la institucionalidad del Estado se requieren para permitir que los SLEP planifiquen financieramente y se proyecten plurianualmente, como lo indican sus nuevos instrumentos de gestión.

Sin embargo, a partir de información financiera que se dispone desde la Dipres, se ha logrado dilucidar que estos saldos finales se generarían en los SLEP como producto de una mala planificación financiera y, por ende, una deficitaria ejecución presupuestaria. Cabe señalar, que esto ha sido un problema transversal del sistema educacional municipal que se viene observando en los últimos años.

Como antecedente que entrega Dipres, los saldos finales de caja provienen fundamentalmente de recursos no ejecutados de subvenciones, SEP Y FAEP. Los recursos SEP son utilizados para el financiamiento de los PME que son a 4 años y, para dar cumplimiento a los compromisos establecidos, es necesario planificar los recursos para este tiempo, por lo que no sería incompatible con presupuestos anuales. A su vez, el proyecto de flexibilización de la SEP también contribuiría a mitigar estas problemáticas dado que abre un mayor abanico de oportunidades para hacer uso de los recursos.

Respecto del FAEP, al inicio de la implementación de los SLEP – año 2018- se produjo una subejecución de los recursos, debido a que se transfirieron en el mes de octubre, generando saldos finales de caja importantes. Este proceso de transferencia se ha ido anticipando en las siguientes anualidades, haciendo más efectivo y oportuno el uso de los recursos.

Por otro lado, además, de las debilidades en planificación financiera que poseen los SLEP, parte importante de la ineficiente gestión de recursos y la acumulación de saldos finales, se deriva del desconocimiento en los SLEP de los distintos usos que se les dan a las diversas fuentes de financiamiento. Sin embargo, a medida que se ha ido capacitando y adquiriendo mayor aprendizaje, se ha observado una mejor y más eficiente administración de caja.

Tal como lo indica el estudio ya mencionado, la problemática central que se ha presentado de manera transversal en los SLEP, y que estaría afectando la gestión administrativa y financiera de los mismos, es la carencia de competencias

básicas propias del funcionamiento de un servicio público que hacen referencia al funcionamiento presupuestario de un servicio público; el funcionamiento del sistema de compras públicas; el conocimiento de los tres estatutos que implica el SLEP, a saber: estatuto administrativo, estatuto docente y estatuto de los asistentes de la educación; el sistema de rendición de cuentas del sector educativo; y en general a la normativa de administración financiera del Estado.

A pesar de lo anterior, los actores del nuevo sistema comprenden que esta falta de conocimiento, en estos aspectos críticos, es parte de un proceso de apresto y puesta en marcha en un nuevo servicio público, donde, incluso, aquellos servicios que fueron implementados en el año 2018 mantienen hasta la fecha la misma problemática.

Cabe destacar que, a raíz de lo anterior se ha generado un proceso de aprendizaje y capacitación, donde desde la DEP se realizaron capacitaciones en los SLEP sobre el uso de recursos, presupuesto y rendición, con apoyo de la Superintendencia, además, se han elaborado varios manuales de procedimientos y, en conjunto con la empresa Deloitte, se realizó una revisión del flujo de procesos y nudos críticos de control interno.

Asimismo, los últimos cuatro SLEP (Atacama, Valparaíso, Colchagua y Llanquihue) recibieron, durante el año 2020, una capacitación para el proceso de plan anual de compras que se inició a fines de noviembre y, a mediados de año. A su vez, los 7 SLEP con servicio educativo traspasado, presentaron su situación financiera y presupuestaria al Subsecretario de Educación, recibiendo orientaciones y retroalimentación para la proyección presupuestaria para el segundo semestre y para el año 2021

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos realizados, la alta rotación que se ha producido en los SLEP –sobre todo los de la cohorte 2018 y 2019 debido a los nombramientos anticipados de primer y segundo nivel jerárquico- ha impedido que ese aprendizaje se mantenga en el tiempo y sea un elemento que aporte a la mejora continua de la gestión de los SLEP.

EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA:

Tal como se hizo en último informe anual, antes de adentrarse en los reportes respecto a la ejecución presupuestaria de los SLEP para el año 2020, el Consejo cree importante destacar el proceso de auditorías que se realizaron a los SLEP de la cohorte 2018.

Este proceso se dio inicio en los años 2018 y 2019, por petición del Mineduc, con el fin de poder resguardar la manera en cómo se habían venido instalando y operando los Servicios Locales hasta la fecha. El resultado de varias de estas auditorías no fue favorable para alguno de estos SLEP, donde destaca el caso de Barrancas, ya que aún no se ha podido clarificar su ejecución presupuestaria para el año 2018, por ejemplo.

Ante los resultados de estas auditorías, y a raíz de la información con la que contó el Consejo, es posible dilucidar que se está frente a una urgente necesidad de fortalecer la estructura administra-

tiva de los SLEP, en relación a la administración financiera, presupuestaria, de contabilidad gubernamental y de la Ley de compras públicas, ya que las mayores falencias identificadas tienen que ver con el desconocimiento que hay sobre estas temáticas en el personal de los SLEP, tal como ya se ha indicado a lo largo de esta dimensión.

Ahora, con el fin de evaluar el proceso de ejecución y uso presupuestario de los SLEP, se presenta a continuación una tabla que comprende la ejecución de los 11 SLEP en el periodo que va desde el año 2018 al 2020.

TABLA 15: EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA 11 SLEP (2018-2020)

SLEP	2018	2019	2020
Barrancas	90,3%	88,8%	90,8%
Puerto Cordillera	76,1%	94,3%	86,8%
Huasco	79,1%	94,2%	87,9%
Costa Araucanía	97,0%	90,7%	81,6%
Chinchorro	-	88,1%	89,0%
Gabriela Mistral	-	86,2%	88,2%
Andalién Sur	-	78,5%	85,8%
Atacama	-	-	57,8%
Valparaíso	-	-	83,1%
Colchagua	-	-	93,5%
Llanquihue	-	-	91,2%

Fuente: Dirección de Educación Pública

A partir de la información presentada, se puede observar que la mayoría de los SLEP comienzan su funcionamiento con ejecuciones presupuestarias más bajas, pero a medida pasa el tiempo, esta comienza a mejorar, lo que se debe a un proceso de aprendizaje que se va generando en los equipos. A su vez, los primeros años en que los SLEP cuentan con presupuestos existen demora en ciertos procesos- como la apertura de cuentas y toma de razón del Director Ejecutivo- lo cual va atrasando el uso de los presupuestos, este hecho se ve reflejado, por ejemplo, en el caso de Atacama.

Asimismo, es importante destacar que el año 2020 fue complejo para todos los SLEP el poder ejecutar los presupuestos correspondientes a raíz de la crisis sanitaria, ya que muchos ítem sufrieron demoras o no se lograron ejecutar.

Por último, es importante considerar que la baja ejecución presentada en algunos de los SLEP se debe también a lo ya planteado anteriormente, sobre la falta de conocimientos de los funcionarios respecto al uso y rendición de presupuestos públicos, sobre todo, en lo respectivo a la planificación anual de los ingresos que se reciben, lo que ha generado que los SLEP, en su proceso de

instalación, no han podido realizar un uso completamente eficaz de los recursos, de acuerdo con lo planificado.

En definitiva, a partir de esta dimensión se puede inferir que, en términos de eficacia, la ejecución presupuestaria de los SLEP ha variado y mejorado con el tiempo, donde se puede observar que, en general, se ha ido acercando al porcentaje de ejecución del Ministerio de Educación, que en el año 2019 tuvo una ejecución del 95%. Sin embargo, la eficiencia del uso de dichos recursos podría ser vista de manera más crítica, ya que existen distintos elementos que dan cuenta de una gestión de los recursos que no ha sido del todo adecuada durante la operación de los SLEP, como lo es por ejemplo, lograr una planificación correcta del uso de recursos, principalmente marcado por el desconocimiento y la dificultad de adaptación al funcionamiento del nuevo sistema bajo las lógicas de servicio público o, también, la ya mencionada sobredotación que genera presión en los presupuestos de los SLEP.

GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURA

Con el fin de evaluar los procesos existentes para el mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de infraestructura de los distintos establecimientos educacionales dependientes de los SLEP para promover el bienestar de los estudiantes y potenciar su aprendizaje, se ha evaluado, por un lado, el proceso relacionado con la elaboración de carteras de proyectos de infraestructura y, por otro lado, -como elemento que ha ido emergiendo a través de los años- la instalación o habilitación de las oficinas de los SLEP.

Proyectos de Infraestructura en los SLEP

Respecto al proceso para generar carteras de proyectos de infraestructura al interior de los SLEP y, de este modo, contar con proyectos específicos para el mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de distintos establecimientos educacionales, el Consejo ha logrado identificar ciertas falencias que no se han logrado solucionar en los años que lleva implementándose la Ley.

Estas falencias, se derivan de tres puntos principales. El primero es que existiría descoordinación con los municipios, durante el año en que los SLEP entran en funcionamiento, para elaborar conjuntamente carteras de proyectos para el primer año en que el SLEP cuenta con el servicio educacional traspasado.

La problemática identificada, por lo tanto, es que los Servicios Locales no contarían con una cartera de proyectos ya elaborada al momento del traspaso, lo que estaría afectando la ejecución presupuestaria en proyectos de infraestructura en los distintos SLEP y a lo largo de los años.

Sin embargo, también se ha generado un aumento de esta ejecución a medida pasa el tiempo. En 2018, por ejemplo, el porcentaje de ejecución para infraestructura para los SLEP fue de un 13% y para el 2020 se alcanzó un 67%, año que, además, estuvo impactado por la emergencia sanitaria por lo que la ejecución se vio afectada. En contraposición, el resto de infraestructura escolar pública ha logrado mantener su ejecución presupuestaria entre el 99% y el 87% en el periodo 2018-2020. En la siguiente tabla se puede observar lo expuesto anteriormente:

TABLA 16: EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA EN PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA

	Ejecución 2018 (%)	Ejecución 2019 (%)	Ejecución 2020 (%)
DEP- Subdere	100%	100%	100%
DEP- Infraestructura Escolar Pública	99%	96%	87%
DEP- Infraestructura SLEP	13%	64%	67%

Fuente: Ministerio de Educación

Al respecto, y según los antecedentes presentados por la DEP, durante el año 2020 se trabajó en los 4 SLEP del año 2020, donde se levantaron carteras de proyectos de infraestructura para la eje-

cución 2021, y, de este modo, asegurar que, al año del traspaso del servicio educativo, se cumpla con los plazos para ejecutar el gasto del presupuesto 2021. En este sentido, desde la DEP, desta-

can la importancia de trabajar de manera anticipada con los municipios, por lo que la alianza con ellos se está fomentando. Esto permitiría resolver la dificultad de ejecución presupuestaria que hoy existe, al no contar con los plazos para ejecutar proyectos de infraestructura.

Además del motivo de coordinación con el municipio ya expuesto, existe un segundo motivo que se relaciona a las dificultades para elaborar carteras de proyectos de infraestructura en los años siguientes al traspaso del servicio educativo. Lo que se ha observado, a partir de lo expuesto por la DEP, es que existirían elementos administrativos que dificultan la gestión demorando la elegibilidad y posterior ejecución de proyectos de infraestructura. Lo anterior, se debe a las constantes iteraciones que deben realiza los SLEP con la DEP para que ésta considere que los proyectos son elegibles técnicamente, para, posteriormente, gestionar ante DIPRES la identificación presupuestaria correspondiente para cada una de las iniciativas, lo cual también conlleva tiempo. Estas constantes iteraciones se generan debido a que los proyectos no son bien desarrollados por los SLEP, lo cual tiene relación con el motivo que se explica a continuación.

El tercer motivo que afecta la ejecución presupuestaria en infraestructura de los SLEP, y a partir

de la voz de los actores, es que se estaría frente a problemas de capacidades al interior de los SLEP para poder generar la cartera de proyectos de infraestructura.

Estos problemas de capacidades se dan, por un lado, debido al desconocimiento del funcionamiento del sector público – lo cual en base al estudio “Análisis y evaluación de la Implementación de los Servicios Locales de Educación Pública” (2021), es un problema transversal a todas las áreas y Servicios Locales- y, por ende, la necesidad de instalar capacidades concretas al respecto. Por otro lado, y a partir del discurso de los actores presentes en el Consejo, existiría una baja dotación de profesionales en el ámbito de la infraestructura.

Desde la DEP se indica que la dotación en infraestructura consta de un máximo de 5 profesionales, más el jefe de área. Para definir esta dotación se consideró un modelo que contempla como criterio un profesional por cada 22 establecimientos (con ponderación 80%) más un profesional por cada 1.500 alumnos (con ponderación 20%). De este modo, este número varía según SLEP.

En la siguiente tabla, se presenta la dotación en base a los criterios antes mencionados y la dotación actual de los SLEP para el área de Mantenición y Gestión de Proyectos de Infraestructura.

TABLA 17: DOTACIÓN DEFINIDA POR DFL PARA EL ÁREA DE MANTENCIÓN Y GESTIÓN DE PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA POR SLEP.

SLEP	N° EE	Matrícula	Dotación Según Modelo ((EE/22)*0,8) +((Mat/1500) *0,2)	Dotación Actual
Barrancas*	44	22.953	5	6
Puerto Cordillera*	49	13.335	4	3
Huasco*	54	12.781	4	6
Costa Araucanía*	75	8.711	4	6
CHINCHORRO*	64	18.008	5	4
GABRIELA MISTRAL*	34	13.974	3	1
ANDALIÉN SUR*	61	16.534	4	3
ATACAMA	60	28.751	5	5
VALPARAÍSO	55	17.725	4	4
COLCHAGUA	58	11.557	4	3
LLANQUIHUE	70	10.848	4	3

Fuente: Ministerio de Educación

EVALUACIÓN INTERMEDIA

A partir de la tabla anterior, se puede observar que, incluso, existen algunos SLEP que poseen más dotación de la que establece el modelo y otros en que no cuentan con la dotación establecida, lo que podría explicar, en parte, la percepción de baja dotación.

Para dar solución a esta problemática, se reportó desde el Mineduc que, durante el último cuatrimestre del año 2020, se autorizó la contratación de equipos especiales para la revisión y elaboración de proyectos de infraestructura de los SLEP, considerando 24 cargos a honorarios en la DEP, lo que se espera pueda ser un aporte para ir disminuyendo en los próximos años las dificultades, asociadas a dotación, para generar carteras de proyectos y ejecutar los presupuestos asociados.

En definitiva, si bien el primer año de implementación de la Ley se tenía una percepción de que el problema asociado a infraestructura refería a un bajo presupuesto destinado para proyectos de mejoramiento y mantenimiento, durante los años venideros, el Consejo ha constatado que refiere a las dificultades ya mencionadas.

Respecto a este último punto, el Mineduc ha informado que, con el fin de poder desarrollar proyectos de infraestructura y de mantenimiento en los establecimientos dependientes de los Servicios Locales - como también en los establecimientos que componen la educación pública- desde el año 2018 a la fecha ha habido un aumento de un 62% en presupuesto de infraestructura escolar pública, el cual se desglosa de la siguiente manera.

TABLA 18: LEY DE PRESUPUESTO EN INFRAESTRUCTURA ESCOLAR PÚBLICA (2018-2021)

	Ley 2018 (M\$ 2021)	Ley 2019	Ejecución 2020 (%)	Ejecución 2019 (%)
DEP- Subdere	30.397.254	31.169.502	30.379.631	24.303.705
DEP- Infraestructura Escolar Pública	51.613.403	53.577.667	67.956.233	90.351.388
DEP- Infraestructura SLEP	2.151.831	7.023.624	16.710.875	21.168.318
Fondo de Emergencia Transitorio				51.125.000
TOTAL	84.162.487	91.770.793	115.046.730	186.948.411
Crecimiento		9%	25%	62%

Fuente: Ministerio de Educación

Para la tabla anterior, se considera que La Ley de presupuestos del sector público contempla tres asignaciones presupuestarias en materia de infraestructura y equipamiento educacional, las que están contenidas en el programa 02 "Fortalecimiento de la Educación Escolar Pública" de la Dirección de Educación Pública y corresponden a transferencias para gasto de capital del subtítulo 33. Dos de ellas corresponden a transferencias de capital a instituciones públicas del Gobierno Central y que consideran recursos destinados al fondo de infraestructura educacional (FIE) administrado por la Subsecretaría de Desarrollo Regio-

nal y Administrativo (Subdere) en su Programa 05, mientras que la asignación 09.17.02.33.02.104 está destinada al mejoramiento de la infraestructura escolar pública de los Servicios Locales de Educación. Por último, para el presente año 2021 se destinaron más recursos para infraestructura vía Fondo de Emergencia Transitorio, donde más de 25.000 millones fueron distribuidos a los SLEP, lo que implica que el presupuesto final de infraestructura para los ellos es de más de 47.000 millones, es decir, que se produjo un 176% de aumento en relación al año anterior.

Asimismo, La asignación 33.02.104 denominada “Mejoramiento de Infraestructura Escolar Pública - Servicios Locales”, está dirigida a financiar obras en los establecimientos de educación parvularia, básica y media, administrados por los SLEP. A diferencia de la asignación 104 municipal, en el caso de los SLEP, estos recursos no son transferidos en base a convenios por cada proyecto, sino que forman parte del presupuesto de cada Servicio Local. Son los SLEP, como ya se ha mencionado, quienes definen la cartera de proyectos a desarrollar, en base a los lineamientos entregados a la DEP, a la cual le corresponde además el rol de otorgar la elegibilidad técnica a los proyectos y gestionar ante DIPRES la identificación presupuestaria correspondiente para cada una de las iniciativas.

Por último, durante la primera etapa de implementación de la Ley, desde la DEP se reporta que, los distintos Servicios Locales han logrado ejecutar diversos proyectos en infraestructura los cuales estuvieron enfocados principalmente en proyectos de conservación y mantenimiento. Durante 2019, el Ministerio de Educación, definió 4 planes a implementar por parte de los Servicios Locales, con foco en la innovación, la habitabilidad y confort, y la obtención del Reconocimiento Oficial por parte de los jardines vía transferencia de fondos (V.T.F.). Los lineamientos generales de estos 4 planes se detallan a continuación.

- **Plan “Mejor espacio, Mejor Educación”:** busca mejorar las condiciones de inclusión (accesibilidad universal), funcionalidad e innovación en las aulas, contemplando la habilitación de aulas adaptadas a las pedagogías del S. XXII (Aulas colaborativas) en los cursos de 1° y 2° nivel de transición (NT1 y NT2, es decir kínder y prekínder).

- **Habitabilidad y eficiencia energética:** su objetivo es implementar proyectos que mejoren las condiciones de confort y habitabilidad, junto con medidas de eficiencia energética y mejora general de la infraestructura.

- **Reconocimiento Oficial jardines infantiles VTF:** busca ejecutar proyectos que permitan resolver los déficit y falencias normativas que impiden la obtención del reconocimiento oficial en jardines VTF. Tiene como meta obtener Reconocimiento Oficial en los jardines que hoy no lo tienen.

- **Conservación y mantenimiento:** Este plan busca desarrollar proyectos que respondan a las necesidades usuales de mantenimiento preventivo o correctivo.

Habilitación de Oficinas de los SLEP

Ahora, con respecto al segundo punto a evaluar, sobre la instalación o habilitación de oficinas de los SLEP, el estudio “Análisis y evaluación de la implementación de los Servicios Locales de Educación Pública” (2021) indica que es un proceso relevante durante la instalación de los nuevos servicios.

Este hito, comienza con el trabajo previo que realiza la Dirección de Educación Pública a través de su Departamento de Implementación y Funcionamiento del Servicio Local de Educación Pública. Este Departamento realiza visitas de terreno que tienen como propósito buscar distintas alternativas dentro de cada comuna cabecera, seleccionar una alternativa y realizar un informe técnico de la alternativa seleccionada. Este informe técnico, posteriormente debe ser entregado a DIPRES para la aprobación de recursos por concepto de arriendo de la propiedad.

Sin embargo, a partir del estudio mencionado, se da cuenta de la existencia de una brecha entre los distintos territorios, definidos como comunas cabeceras, para la gestión de la instalación de oficinas. En este sentido, hay territorios donde se deben instalar las oficinas centrales de los SLEP, que no contarían con la infraestructura suficiente, o al menos no de acuerdo las expectativas que se podrían tener, para albergar en una sola dependencia a la totalidad de los funcionarios.

A partir de lo anterior, muchos de los SLEP se han ubicado en oficinas provisorias, utilizar de manera provisorias dependencias de establecimientos educacionales, y también considerar más de una dependencia para establecer sus oficinas permanentes.

Lo anterior ha sido identificado como una dificultad para el trabajo colaborativo de los distintos equipos que componen los SLEP, pero no desde el incumplimiento de estándares mínimos con los que deben contar estos espacios de trabajo. Este elemento es relevado principalmente en SLEP que tienen características de ruralidad importantes entre las comunas que los componen, y que a su vez son de un tamaño inferior a las comunas cabeceras de otros SLEP.

En términos más específicos se puede observar que esta dificultad es independiente al año de instalación del SLEP, ya que responde más bien a las características del territorio en el cual se emplaza la comuna cabecera, más que a elementos de gestión.

EVALUACIÓN INTERMEDIA

En la siguiente tabla, se presenta el estado actual de las oficinas de los 11 SLEP que contempla la primera etapa de implementación de la Ley:

TABLA 19: ESTADO DE HABILITACIÓN DE OFICINAS DE LOS SLEP (DICIEMBRE 2020)

SLEP	Estado
PUERTO CORDILLERA	En oficina definitiva – Inmueble propio
BARRANCAS	En 2 oficinas: - Oficina definitiva (inmueble propio). - Oficina provisoria mientras se finaliza la habilitación de una oficina definitiva.
HUASCO	En oficina definitiva (inmueble arrendado)
COSTA ARAUCANÍA	En 2 oficinas definitivas (inmuebles arrendados)
CHINCHORRO	en oficina provisoria (inmueble propio – ee que está cerrado producto de la pandemia covid-19) la oficina definitiva del slep está en proceso de habilitación.
GABRIELA MISTRAL	en oficina definitiva (inmueble arrendado)
ANDALIÉN SUR	en oficina definitiva (inmueble arrendado)
ATACAMA	en 2 oficinas: - oficina provisoria (inmueble arrendado). - oficina provisoria, en elaboración de informe técnico para enviar a dipresla oficina definitiva del slep se encuentra en proceso de habilitación (entrega agosto 2021) (inmueble arrendado)
VALPARAÍSO	en oficina provisoria (inmueble arrendado). oficina definitiva: en proceso de habilitación (entrega marzo 2021) (inmueble arrendado)
COLCHAGUA	En oficina provisoria (inmueble arrendado). Oficina definitiva: en proceso de habilitación (entrega enero 2021) (inmueble arrendado)
LLANQUIHUE	En oficinas definitivas (inmuebles arrendados)

GESTIÓN PEDAGÓGICA

La gestión pedagógica, para el Consejo, se entiende como la existencia de procesos de gestión curricular, enseñanza, aprendizaje en el aula y apoyo al desarrollo de los estudiantes, de conformidad con los principios de la ley 21.040⁶.

De este modo y tal como se planteó en los primeros informes anuales del Consejo, a pesar de que la gestión pedagógica ejercida por los Servicios Locales es el pilar fundamental en la nueva ley de Educación Pública, no es posible contar con una evaluación a corto plazo del impacto que este sistema ha generado en el aprendizaje de los estudiantes. Así también lo plantea el informe de Análisis del servicio educacional provisto por los SLEP durante la primera etapa de su proceso de instalación, realizado por la Agencia de la Calidad de la Educación (2021).

Asimismo, según el estudio realizado por el CE-PPE y DESUC (2018), una intervención educativa puede tardar años en generar los efectos esperados, siendo necesario a lo menos dos ciclos educativos completos para observar el impacto real de la intervención en cuanto a la mejora del aprendizaje de los estudiantes.

Dado lo anterior, la presente dimensión y sus respectivas subdimensiones, se evaluarán en base a las acciones que se han desarrollado tendientes a promover el mandato legal y algunos de los principios del Sistema que se pueden observar en esta etapa inicial de implementación, analizando las siguientes temáticas:

APRENDIZAJE INTEGRAL:

Para esta subdimensión se evaluarán o analizarán las acciones y procesos realizados tendientes a promover el mandato legal de desarrollo pleno e integral de los estudiantes, en concordancia con los sentidos y objetivos del currículum, en los ámbitos espiritual, social, ético, moral, afectivo, intelectual, artístico y físico, estimulando el desarrollo de la creatividad, la capacidad crítica, la participación ciudadana y los valores democráticos, generando una relación creativa y constructiva con sus respectivos entornos.

⁶ En el Art 5 de la Ley 21.040, se mencionan los principios del Sistema, los cuales son: Calidad integral; Mejora continua de la calidad; Cobertura nacional y garantía de acceso; Desarrollo equitativo e igualdad de oportunidades; Colaboración y trabajo en red; Proyectos educativos inclusivos, laicos y de formación ciudadana; Pertinencia local, diversidad de los proyectos educativos y participación de la comunidad; Formación ciudadana y valores republicanos; Integración con el entorno y la comunidad.

Se destaca como avance el hecho de que a la fecha estén constituidas las Unidades de Apoyo Técnico Pedagógico (UATP) en los 11 SLEP, lo cual ha generado una mayor claridad en términos de los sellos que cada territorio busca en lo pedagógico, lo que se manifiesta principalmente desde la idea de respetar los proyectos educativos de cada escuela, además de una serie de iniciativas asociadas a la evaluación formativa; aprendizaje basado en indagación y con centro en habilidades complejas; una visión integral más allá de lo meramente cognitivo; centro en trayectorias exitosas de los estudiantes.

Asimismo, el Consejo, durante sus años de funcionamiento, ha podido ser testigo de algunas iniciativas impulsadas en los SLEP con el fin de promover el aprendizaje integral. En el informe anual del año 2018 se expuso el proyecto de Aulas Colaborativas, ejecutado el 2019 en los primeros 4 SLEP. Este proyecto partió con un piloto que consideró 10 salas de clases de los SLEP de Barrancas, Puerto Cordillera, Huasco y Costa Araucanía, se desarrollaron en conjunto con el Centro de Innovación del Mineduc y se buscó generar espacios de aprendizaje, contemplando aulas que incentivan a aprender colaborativamente. A su vez, también han existido proyectos particulares de algunos SLEP que promueven el aprendizaje integral, aunque aún no han logrado integrarse del todo a una visión de proyecto macro para el territorio.

No obstante, a pesar de lo ya mencionado y al igual como se mencionó en los tres informes anuales del Consejo, sigue aún la percepción de ciertos actores que, al iniciar la implementación de los Servicios Locales, los temas administrativos y operacionales generan obstáculos para que lo pedagógico tome mayor protagonismo. Pese a esto, se ha podido dilucidar, en este nuevo año de implementación, que con la instalación y consolidación las UATP, lo pedagógico ha logrado adquirir mayor centralidad.

Al respecto, y a partir de los discursos de actores que el Consejo tuvo la oportunidad de escuchar, la percepción varía por SLEP. Por ejemplo, en alguno se indica que los docentes siguen sin ver un cambio sustancial en lo pedagógico, mientras que en otros contextos sí se percibe un mayor énfasis en la co- construcción de proyectos que dan énfasis a lo territorial y contextualizado.

Cabe señalar, además, que si bien el contexto de emergencia sanitaria ha implicado grandes desafíos para todo el sistema educacional debido

a los daños que genera la suspensión prolongada de clases presenciales en los estudiantes y las dificultades de conectividad que acentúan el aislamiento de algunas localidades, la pandemia –en el contexto de los SLEP– ha permitido una mayor innovación pedagógica en algunos contextos, donde destaca y se valora, por ejemplo, el apoyo psicoemocional a comunidades educativas de los SLEP, y la educación pública en su conjunto, en dicho contexto.

Finalmente, como obstaculizador, se observa que estas visiones sobre la importancia de la innovación pedagógica –que están claras para los actores de las unidades de los SLEP– no están llegando en todos los casos a los actores de las comunidades escolares, especialmente docentes, apoderados, asistentes y estudiantes, algunos de los cuales señalan no percibir mayores cambios. En este punto, hay una conclusión transversal donde se señala que, gran parte de los directores de los establecimientos serían un actor que no estaría facilitando el flujo de la información desde y hacia las comunidades, al persistir en formas de liderazgo poco participativas.

DOCENCIA Y ENSEÑANZA:

Respecto a las acciones y procesos realizados tendientes a promover el mandato legal de un trabajo docente colaborativo y en conexión con el territorio y la comunidad, en función de la generación de aprendizajes acordes a la formación integral, desde propuestas metodológicas diversas, inclusivas, desarrolladas con autonomía y creatividad, y desde la innovación pedagógica, la investigación y la formación permanente, es posible señalar, como primer antecedente, que los actores del sistema manifiestan confianza y expectativas de que este cambio de sistema se refleje en el trabajo de aula.

Junto con ello, se destaca como primer avance el cual fue informado en el informe anual 2019– el desarrollado un modelo de acompañamiento pedagógico el cual a la fecha se ha implementado en los primeros SLEP (2018 y 2019). Desde el Consejo, se considera que si bien es positivo el avance que se manifiesta, aún está por verse el funcionamiento en la práctica, una vez se inicie la fase de implementación.

A su vez, es posible indicar que, desde la DEP también se han realizado otras acciones tendientes a levantar información acerca de la docencia y la enseñanza, con el objetivo de identificar aspectos a reforzar y apoyar a los docentes para que los estudiantes alcancen los Estándares de

Aprendizaje oportunamente. El objetivo central, según expuso la DEP, es impactar de manera directa en los aprendizajes de los estudiantes, considerando como estrategias específicas la observación, el monitoreo y evaluación de aprendizajes y el desarrollo de capacidades docentes y directivas.

Para ello, la DEP señala que se han entregado herramientas al profesorado para que puedan abordar de mejor manera los objetivos de aprendizaje más complejos, en una relación articulada con la Unidad de Currículum y Evaluación (UCE), CPEIP y Agencia de la Calidad de la Educación del Ministerio de Educación

La DEP, presenta, como ejemplo de lo anterior, el Programa Escuelas Arriba del Mineduc, el cual se focaliza en el apoyo técnico pedagógico, con eje en el desarrollo de la docencia y la enseñanza, en establecimientos que se encuentran en categoría de desempeño insuficiente. Por cierto, al igual que la mayoría de las iniciativas mencionadas, el Consejo considera que está pendiente una evaluación de procesos e impacto para saber en qué medida estos programas contribuyen a proveer una educación enriquecida y equitativa.

Por otro lado, como obstaculizadores al desarrollo pleno de esta subdimensión, se señala una necesidad de formación de directivos, docentes y de los propios integrantes de las UATP, en aspectos asociados a: docencia; coherencia entre currículum, enseñanza y evaluación; acompañamiento y retroalimentación de prácticas; implementación integral del currículum; enseñanza en contextos vulnerables; entre otros. Al respecto, se espera, desde el Consejo, el desarrollo instancias de formación pertinentes, contextualizadas y que provengan desde los propios SLEP.

Asimismo, durante los primeros años el Consejo pudo evidenciar una tensión en el proceso de enseñanza- aprendizaje, la cual se originaría entre la necesidad de innovación en el currículum y las mediciones estandarizadas que existen para evaluar el aprendizaje. Sin embargo, a la fecha, esta tensión no ha vuelto a aparecer e, incluso, al momento de preguntar a los actores ellos no la percibirían como tal. Al mismo tiempo, desde la DEP indican que estas tensiones no se han logrado evidenciar en los territorios que componen los SLEP.

GESTIÓN CURRICULAR:

Respecto a las acciones y procesos realizados tendientes a lograr la coordinación, planificación,

monitoreo y evaluación del proceso de enseñanza- aprendizaje, se ha destacado como avance que, desde las UATP de los SLEP con el servicio educacional traspasado, ha existido especial interés por resguardar las particularidades de cada comunidad educativa.

Sobre lo anterior, destacan algunas iniciativas en los SLEP, donde se han llevado distintas estrategias para llevar a cabo el proceso de enseñanza para mejorar los resultados, como, por ejemplo, programas de trayectorias escolares positivas, alinear los PME y PEI con foco en el aula, dar foco pedagógico con relevancia en la pertinencia territorial, entre otros.

A pesar de lo anterior, en otros SLEP no pareciera imperar una visión pedagógica distinta a la municipal, sin notar mayores cambios, lo cual se puede deber, en parte, a lo incipiente de este nuevo sistema, por lo que es necesario más tiempo para verificar avances concretos en este ámbito.

ANÁLISIS Y USO DE DATOS PARA MEJORAR EL APRENDIZAJE:

Sobre los procesos instalados para realizar seguimiento y facilitar el uso de datos pedagógicos que guíen la toma de decisiones al interior de los SLEP, desde la DEP, se ha indicado que este tema constituye un eje central del apoyo técnico ministerial y se han desarrollado las distintas acciones, donde destaca el Sistema de Alerta Temprana.

A la fecha esta iniciativa es voluntaria para todos los establecimientos de los SLEP y puede ser considerado por el propio SLEP o por los directores de establecimientos. Es un instrumento para identificar estudiantes en riesgo de deserción o exclusión escolar y las causas que lo definen, con el objetivo de obtener información oportuna de los estudiantes que se encuentran en riesgo de salir del sistema escolar. Los principales factores de riesgo que mide son: asistencia, repitencia, rendimiento, nivel socioeconómico, entorno social y familiar.

Con la información obtenida se realizará un trabajo en conjunto entre el Ministerio de Educación y el establecimiento para abordar oportunamente la situación de niños en riesgo de abandono escolar. A su vez, se espera que la información arrojada por el SAT permita: Retroalimentar la gestión y orientar la toma de decisiones en los distintos niveles del sistema educativo (establecimiento, director, Ministerio de Educación, etc.) para diseñar y ejecutar acciones en favor de la retención de los estudiantes en el sistema escolar; Entregar

información de las variables de riesgo de alumnos con una alta probabilidad de exclusión; Sistematizar la oferta existente para la retención escolar y orientar a los establecimientos a utilizarla de forma eficiente.

Cabe destacar, que, a la fecha de esta evaluación, el Consejo no cuenta con evidencia acerca del grado de uso y utilidad de este sistema, por lo que, si bien se valora y se considera como avance, estas medidas necesitan de un análisis más profundo.

Por otro lado, también se observa que los directores ejecutivos, a la fecha, tienen un buen manejo de los datos que ayudan a diagnosticar la situación de las escuelas que son traspasadas. A pesar de lo anterior, se cree indispensable contar con mayores estrategias para contar con diagnósticos más certeros, contar con bases de datos más consistentes y, de este modo, instalar una cultura de gestión del aprendizaje, con su propio sistema de monitoreo de aprendizajes, lo cual aún no ha podido lograrse del todo.

Por último, se espera que, con el convenio de colaboración suscrito entre la DEP y la Agencia de la Calidad de la Educación, firmado en enero de 2021, se puedan ir logrando mejores diagnósticos y obtener mayor información y datos para ir dirigiendo las decisiones pedagógicas de los SLEP.

ACOMPAÑAMIENTO TÉCNICO PEDAGÓGICO:

Respecto a la instalación de estrategias de apoyo y planificación para que los SLEP puedan dar provisión del soporte técnico- pedagógico a los establecimientos, destaca como primer avance reportado en informes anuales, la creación de un modelo de apoyo técnico pedagógico que ha sido implementado por los primeros 7 SLEP (2018 y 2019), donde ya realizaron las etapas de involucramiento, diagnóstico y planificación. Actualmente se encuentran en la ejecución de sus respectivos planes de apoyo, continuando la lógica del Modelo, por lo que queda pendiente generar evidencia de cómo funciona en la práctica, considerando la perspectiva de los actores de la comunidad escolar.

Como otro avance importante que impacta en el acompañamiento técnico pedagógico, es, como ya se ha mencionado, la instalación de las UATP en los 11 SLEP de la primera etapa. A partir de este avance, desde lo que reporta la DEP, se evidencia que los equipos de las Unidades Técnico-Pedagógicas de los Servicios Locales diseñan sus Planes Globales de Apoyo, alineados a los Planes

Anuales del Servicio, dónde se describen el trabajo y las acciones pedagógicas y de gestión que se realizarán con cada uno de los establecimientos educativos del territorio con el objetivos de poder movilizar el aprendizaje de los estudiantes.

Este trabajo se realiza a través de asesorías directas o en red con los equipos directivos de los establecimientos de manera de desarrollar capacidades, monitorear la implementación de los programas pedagógicos y adelantarse a posibles brechas que impacten en el aprendizaje y en el desarrollo integral de los estudiantes. Durante el 2020 se lograron realizar asesorías directas quincenales, en algunos casos semanales, con cada uno de los establecimientos educativos lo que permite establecer una cultura de trabajo colaborativo entre los equipos directivos y su sostenedor.

De este modo, se ha mencionado por distintos actores un cambio en la relación con sostenedores municipales, lo cual estaba asociados a temas financieros, mientras que con el SLEP se habla más de la dimensión técnico-pedagógica, que se espera que sea la que predomine en esta nueva lógica organizacional.

Además de lo anterior, en todos los SLEP se instaló o se está instalando el modelo de desarrollo de capacidades de la DEP. En el caso de Andalién Sur, por ejemplo, están en la fase de implementación, pasaron por el vínculo y el diagnóstico, y ellos crearon una fase 'cero' de reconocimiento del territorio; ya hicieron informes de diagnóstico, fichas de caracterización, hicieron las devoluciones a los establecimientos, se ha hecho un acompañamiento sistemático quincenal o semanal según las necesidades, están trabajando en el PEL, lo está direccionando la UATP y han instalado varios programas.

En el SLEP de Gabriela Mistral, por su parte, destacan las fortalezas de dicho modelo de acompañamiento técnico-pedagógico, como un gran cambio originado producto del cambio de sostenedor, donde se ha logrado generar el involucramiento de las comunidades por medio del diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación. En Chinchorro también han hecho trabajo de acompañamiento a los establecimientos desde la UATP, se están realizando trabajos en red, coordinaciones, lo que ha ido mejorando con el paso de los meses, pese a las complejidades de la pandemia.

A pesar de los avances percibidos en esta materia, también se ha presentado como un desafío importante el potenciar a los equipos de trabajo

al interior de los SLEP e ir sistematizando todavía más los procesos internos y externos para seguir optimizando los tiempos. Al mismo tiempo, se considera necesario ir dotando las UATP con más rapidez, con el fin de que contemplen lo antes posible el personal necesario y no ir sobrecargando laboralmente a parte del personal, lo que a su vez impacta en el acompañamiento que se pueda realizar. A pesar de lo anterior, se destaca, de todas formas, las expectativas de todos los actores, de que esto va a ir mejorando y tendrá un impacto positivo en las comunidades.

CONVIVENCIA ESCOLAR

La presente dimensión es entendida por el Consejo como aquellas acciones y procedimientos implementados en los SLEP para generar un ambiente de respeto y valoración mutua, que favorezca el aprendizaje de los estudiantes.

Sólo podrán ser evaluadas en los SLEP 2018 y 2019, ya que es en ellos donde se espera que presenten un mayor grado de madurez del traspaso del servicio educacional, madurez necesaria para implementar iniciativas que promuevan prácticas y acciones para generar un clima escolar adecuado para el pleno desarrollo del aprendizaje.

Al respecto, y según indicó la directora de la DEP en una de las sesiones del Consejo, la dimensión Convivencia Escolar ha sido relevado por los SLEP como un tema primordial a ser desarrollado. Los SLEP 2018 y sus respectivas UATP, durante el año 2019 realizaron un diagnóstico en donde la convivencia escolar aparece como un aspecto crítico al interior de los establecimientos.

Asimismo, a partir de la crisis sanitaria y la suspensión prolongada de clases presenciales, los SLEP han implementado, como lineamiento desde el Mineduc, distintas iniciativas para prestar apoyo socioemocional, donde destaca la creación de la bitácora docente, diversas capsulas de expertos, orientaciones para las familias, fichas de escritura para estudiantes, un ciclo de webinar de aprendizaje socioemocional, entre otras.

Por último, los 7 SLEP (2018 y 2019) cuentan hoy con encargados de convivencia escolar y estos equipos han logrado al día de hoy llevar distintos programas de apoyo socioemocional a los estudiantes y familias, los cuales se detallan algunos a continuación:

En Chinchorro, por ejemplo, se realizó un diagnós-

tico de salud mental, en conjunto con las ACHS, abarcando la totalidad de los establecimientos, realizando posteriormente una bajada de resultados a cada director y equipos directivos. Al mismo tiempo, se desarrolló un Plan de apoyo socioemocional y visitas en terreno a las comunas rurales, donde se prestó apoyo presencial a los alumnos y familias de las comunas de Putre, General Lagos y Camarones, entre los meses de octubre y diciembre, con el fin de entregar las herramientas y brindar un espacio para que los estudiantes compartan sus experiencias, emociones durante el tempo de pandemia. Asimismo, se abordaron con apoderados temáticas de expectativas de retorno y experiencia del aprendizaje remoto.

En Puerto Cordillera, por su parte, durante el año 2020, se trabajó en fortalecer capacidades en los diferentes equipos educativos intervinientes en convivencia escolar y contención emocional a partir del Modelo de Desarrollo de Capacidades de la Dirección de Educación Pública. Lo anterior, se trabajó mediante acompañamientos directos a cada uno de los establecimientos del territorio, incluidos establecimientos rurales y jardines infantiles.

PARTICIPACIÓN Y VINCULACIÓN

La siguiente dimensión, y sus respectivas subdimensiones, se refieren a las acciones implementadas por todos los integrantes del Sistema, destinadas a vincularse con distintos actores y organismos territoriales relevantes, así como con la comunidad a través de distintas instancias de participación. Las siguientes subdimensiones son posibles de ser evaluadas en los 11 SLEP, ya que, si bien se encuentran en etapas diferentes, la participación y vinculación de la comunidad educativa de los Servicios Locales comienza a estar presente desde la etapa de anticipación y preparación del territorio.

PARTICIPACIÓN:

Respecto a la existencia de mecanismos de promoción, implementación, gestión y las acciones destinadas a recoger la visión de las comunidades educativas y locales del territorio, además de su inclusión en proceso de toma de decisiones, de acuerdo con lo que establece la Ley, el Consejo ha detectado avances desde el inicio a la fecha.

Cabe mencionar que la Ley N°21.040, contempla dos instancias formales de participación de

las comunidades educativas y locales, donde por un lado se encuentran los Comités Directivos Locales (CDL) y, por otro lado, los Consejos Locales de Educación Pública (CLEP). Ambas instancias poseen responsabilidades y lógicas distintas de participación, por lo que en la práctica lo acontecido para cada una de ellas varía en el proceso de implementación de los Servicios Locales. A continuación, se procederá a evaluar cada instancia por separado.

Comité Directivo Local:

La Ley N°21.040 establece que el objetivo de los CDL es velar por el adecuado desarrollo estratégico de los SLEP, por la rendición de cuentas del Director Ejecutivo ante la comunidad local, y contribuir a la vinculación del Servicio con las instituciones de gobierno de las comunas y la región. Por otro lado, la composición del CDL considera uno o dos representantes designados por los alcaldes de las comunas del SLEP, dos representantes de los centros de padres y apoderados de los establecimientos del SLEP y dos representantes del gobierno regional.

Asimismo, el CDL posee distintas funciones y atribuciones que le otorga la Ley, donde destacan: proponer mejoras de gestión al Director Ejecutivo, en especial, aquellas que impliquen una apropiada relación con las comunidades locales; proponer elementos relativos al perfil de cargo del Director Ejecutivo; elaborar informe con una propuesta de prioridades para el convenio de gestión educacional del Director Ejecutivo, acorde a la Estrategia Nacional y otros instrumentos de gestión; proponer al Presidente una nómina de tres candidatos para la provisión del cargo de Director Ejecutivo; solicitar, fundadamente a la DEP la remoción del Director Ejecutivo; entre otras⁷.

Actualmente, todos los CDL de los 11 SLEP se encuentran constituidos. Sin embargo, en el proceso de llevar a cabo sus funciones y atribuciones, se ha observado un obstaculizador importante el cual se relaciona con que existe cierta confusión y problemas asociados a la interpretación de sus funciones, y cuáles serían los límites de estas, dificultando el trabajo que deben realizar. Esto, debido a la confusión específica en la interpretación respecto a su rol de seleccionar la terna de Directores Ejecutivos, donde ciertos CDL elaboraron sus propios criterios de evaluación – siendo esta materia y responsabilidad del Servicio Civil- y, de-

⁷ Artículo 30 de la Ley N°21.040.

bido a que los candidatos no cumplían con ellos, no se generó la terna correspondiente a tiempo.

Ante esta problemática, la Contraloría General de la República (CGR) promulgó un dictamen (E70394/2021) donde aclara el rol que le corresponde a los CDL en dicha materia, indicándose que el rol que poseen tiene un carácter propositivo, careciendo de atribuciones para declarar desierto el proceso de selección del Director Ejecutivo de un Servicio Local de Educación.

Por su parte, la DEP ha declarado ante el Consejo que se está trabajando en una actualización de los reglamentos de los CDL (Decreto N°101 de Mineduc) buscando dar claridad y regular algunos aspectos que, con la experiencia, se ha logrado evaluar que no dan una respuesta adecuada o pueden mejorarse para entregar mayor precisión a los roles que estos cuerpos colegiados deben realizar. Para estas modificaciones se ha solicitado a los CDL que envíen sus sugerencias y aportes, así como también a los encargados de participación de cada uno de los 11 SLEP.

Sin embargo, a pesar de la problemática levantada, los Comités Directivos han cumplido con todas sus funciones y atribuciones. Sin embargo, como ya se mencionó, se ha detectado la necesidad de esclarecer su rol y fortalecer el conocimiento que sus miembros manejan respecto al Sistema de Educación Pública y su reconocimiento por parte de la comunidad, potenciando su rol de velar por el adecuado desarrollo del SLEP.

Para potenciar este rol, la DEP indicó que elaborará un plan de formación y acompañamiento que será implementado por los encargados de participación de cada SLEP, con el apoyo técnico del equipo de Participación de la DEP, ya que la experiencia de trabajo con los Comités Directivos a la fecha ha permitido evaluar los procesos de instalación de estos espacios, detectando oportunidades de mejora, tanto para los procesos electorales, como de conducción de los mismos, especialmente los relacionados a su vínculo y reconocimiento por parte de las comunidades educativas que serán parte de cada Servicio Local.

Consejos Locales de Educación Pública

Los Consejos Locales de Educación Pública tienen, según mandata la Ley, el objetivo de representar, ante el Director Ejecutivo, los intereses de las comunidades educativas para que el SLEP considere adecuadamente sus necesidades y particulares. Los CLEP están integrados por dos representantes de los centros de estudiantes de

los establecimientos dependientes del SLEP, dos representantes de los centros de padres y apoderados, dos representantes de profesionales de la educación, dos representantes de asistentes de la educación, un representante de las universidades con sede principal en la región, un representante de los centros de formación técnica o institutos profesionales con sede principal en la región y dos representantes de los equipos directivos o técnico-pedagógico de los establecimientos.

A la fecha, los 7 CLEP de los SLEP 2018 y 2019 se encuentran constituidos, mientras que Los SLEP 2020, por su parte, se encuentran hoy en día en un proceso de sensibilización del territorio e involucramiento de las comunidades educativas a través de la orientación y apoyo a la constitución de los CLEP, para dar paso al proceso electoral.

Respecto a la constitución de esta instancia, el Consejo identificó ciertas demoras en dicho proceso, donde, por ejemplo, para los SLEP 2019, esta se produjo en diciembre de 2020. A su vez, es importante considerar que, según lo expuesto por la DEP, estos Consejos sólo pueden ser constituidos una vez ya se haya efectuado el traspaso del servicio educacional y los consejos escolares correspondientes estén constituidos, por lo que, las demoras presentadas se deben, en parte, a este motivo.

En cuanto a los obstaculizadores o dificultades identificadas en esta instancia formal de participación, se puede destacar que al igual como ocurre en los CDL, los CLEP también han tenido problemas para definir bien cuál es el rol que deben cumplir para llevar a cabo sus funciones.

Según el informe elaborado por la Agencia de la Calidad de la Educación (2021), existen Servicios Locales en los cuales se considera que el aporte del CLEP es poco claro, observándose entre algunos estamentos, una baja capacidad para comprender sus competencias reales. Lo cual se atribuye a la poca claridad de la Ley y el reglamento en relación a sus funciones, donde los miembros del Consejo usan las instancias de reunión para solicitar demandas que no son atinentes a su figura, generándose, muchas veces, comportamientos de gremios que afectan el fin y objetivo de participación de estas instancias. En este sentido, a pesar de que las instancias se están llevando a cabo, no se ha logrado un cambio en las lógicas de participación, ya que siguen participando los mismos actores que en la lógica municipal lo hacían y no se percibe que estén emergiendo nuevos.

A su vez, también se ha identificado como obstaculizador del accionar de los Consejos Locales, el hecho de que la calidad de la instancia de participación donde, a partir de la percepción de actores representantes de los SLEP 2018, se evidenciaría que ésta varía según el SLEP, ya que en algunos los CLEP no habrían tenido aun la oportunidad de reunirse con el Director Ejecutivo, lo que les impide cumplir con su función. Por otro lado, también se ha levantado la preocupación por la falta del representante del estamento de estudiantes en algunos SLEP.

Asimismo, se ha detectado la percepción de que el tiempo de duración de los CLEP no sería el suficiente, ya que dos años no alcanzan para poder, realmente, aportar al trabajo del Director y el SLEP. A su vez, se percibe una falta de regulación acerca de las formas en que se ejerce la representación y se mantienen canales de comunicación con todos los representados del territorio, ya que por ahora han tenido que improvisar espacios en redes sociales, consiguiendo las listas de contactos por su cuenta, y todavía falta, en esta modalidad, cubrir algunas áreas del territorio.

Por último, dentro de los CLEP se ha observado que existe un desconocimiento por parte de las comunidades educativas acerca de sus funciones, especialmente, las relacionadas con la representación de sus intereses ante el SLEP. A esto se suma, como se mencionó, la baja participación por parte de algunos estamentos en los procesos electorales, lo que genera una alerta, principalmente, respecto a dos temas: la constitución de los consejos escolares y su representatividad, debido a que de ellos provienen los candidatos de las comunidades escolares al Consejo Local, y la falta de conocimiento respecto al nuevo Sistema de Educación Pública y los cambios que este presenta.

Al respecto, para promover la participación de las comunidades educativas en la conformación de los Consejos Locales -tanto presentando candidatos como en términos de participación electoral- los SLEP han recurrido a distintas estrategias y mecanismos de difusión. Por un lado, entre los SLEP 2018, según reportó la DEP, predominó el trabajo territorial desde la instalación, intentando generar confianzas y vínculos con los establecimientos y luego, después del traspaso, difundiendo el proceso en cada establecimiento y Consejo Escolar. Por su parte, debido a la situación de pandemia y de clases no presenciales, los SLEP 2019 tuvieron que recurrir a mecanismos de difusión a distancia, como redes sociales, mailing y

grupos de mensajería (como WhatsApp) creados y gestionados por los directores de los establecimientos, lo cual implica ciertas limitaciones. Sobre este punto, representantes de los CLEP que estuvieron en sesiones del Consejo, consideran que la difusión llega hasta los directores, lo cual es un riesgo ya que genera desconocimiento y preocupación.

Ahora, en cuanto a ambas instancias de participación, es decir, Comités Directivos Locales y Consejos Locales, y a partir del discurso de los representantes que asistieron al Consejo, estas son valoradas positivamente por sus integrantes, mostrando un alto grado de compromiso, lo cual ha significado un importante facilitador para el funcionamiento de estas.

Finalmente, cabe destacar que, si bien se están levantando instancias para generar modificaciones a los reglamentos que regulan el funcionar de los CDL y CLEP, estos fueron los primeros en elaborarse, por lo tanto, es posible que al día de hoy no recojan todas las experiencias de todas las cohortes de SLEP y existan ciertos vacíos que pueden estar afectando una participación efectiva.

En definitiva, como se puede observar, si bien estas instancias se han constituido, existe un desafío contante, en la Nueva Educación Pública, de crear o revivir una cultura de participación, especialmente en el estamento de estudiantes y apoderados, ya que aunque Ley define instancias de participación, como se ha mencionado en informes anuales, se ha presentado una participación menor a la esperada lo cual se puede deber a problemas de conectividad, adecuada difusión, falta de interés de actores de la comunidad educativa, entre otros.

Por cierto, dada la novedad de estos dispositivos de participación -no solo porque los SLEP se están recién creando, sino porque prácticamente no existen en el Estado chileno servicios públicos con este nivel de participación comunitaria institucionalizada- es esperable que tome un tiempo para que estos se instalen, funcionen y sean validados por las comunidades.

Proceso participativo ENEP

Por último, otra de las instancias participativas importantes que se han desarrollado en estos años de implementación de la Ley, es el proceso participativo que se generó para la elaboración de la Estrategia Nacional de Educación Pública, donde se contemplaron las siguientes instan-

cias con las comunidades locales de los distintos SLEP 2018:

Diálogos Temáticos: Durante marzo 2019, se llevaron a cabo jornadas de reflexión en los establecimientos educacionales y jardines infantiles de los cuatro Servicios Locales en funcionamiento: Barrancas, Puerto Cordillera, Costa Araucanía y Huasco. Estos más de 250 establecimientos realizaron sus encuentros de reflexión a través de sus Consejos Escolares o Consejos de Educación Parvularia. El objetivo de estas instancias fue reflexionar en torno a las diferentes temáticas.

Consulta Nacional: Tuvo por objetivo levantar información a nivel país sobre las percepciones de la ciudadanía en relación a las líneas de acción prioritarias que la propuesta de la primera Estrategia Nacional de Educación Pública. Más de 21 mil personas participaron de la consulta que estuvo abierta al público entre el 27 de marzo y 17 de abril de 2019; entre ellas estudiantes entre 6° básico y 4° medio, docentes, asistentes de la educación, directores, sostenedores, padres, madres, apoderados y público en general.

Aportes de Comités Directivos Locales: Estas instancias representativas de la comunidad y gobiernos regionales de los SLEP entregaron sus propuestas en abril de 2019.

TRABAJO EN RED:

Sobre la existencia de mecanismos destinados a la promoción, creación y gestión de instancias formales de trabajo colaborativo entre los establecimientos educacionales, equipos directivos y docentes de los SLEP, se ha identificado un esfuerzo importante por generar una mayor organización y planificación, se ha detectado a partir de los discursos que se han dado en sesiones del Consejo, que, en la práctica, los SLEP 2018 y 2019 sí trabajan en red, las cuales serían gestionadas y monitoreadas por los equipos de Apoyo Técnico-Pedagógico en razón de que la mayor parte de ellas son de carácter o de fin pedagógico: redes de docentes por materia (lenguaje, matemáticas, artes, actividad física), por nivel de enseñanza, redes de asistentes (fonoaudiólogos, kinesiólogos, terapeutas ocupacionales), redes de encargados de convivencia, entre otros.

Asimismo, como se mencionó en informes anuales, también se ha generado un trabajo en red articulado, en algunos SLEP, entre los directores y subdirectores de los distintos Servicios, donde han logrado compartir sus experiencias como actores claves de la instalación. Si bien, son prácti-

cas que no se han formalizado como tal, ha contribuido a formar una red de colaboración que es reconocida como útil por sus protagonistas.

A pesar de lo anterior, y si bien el trabajo en red sería visualizado por todos los actores como un elemento positivo, y gatillador de mecanismos de participación válidos y de mayor tamaño, se sigue percibiendo por los actores una falta de articulación con otros SLEP y entre establecimientos del territorio, relevándose la importancia de acelerar la conformación de redes territoriales, ya que las redes existentes son más bien ajustes de las que ya estaban en curso, previa constitución de los SLEP, en este sentido, se debe mejorar este trabajo con la construcción de nuevas redes pertinentes al nuevo territorio.

VINCULACIÓN:

En cuanto a las gestiones que han realizado los SLEP para promover alianzas colaborativas con organismos públicos y privados, presentes en el territorio, es posible evidenciar que aún no existe un trabajo de conexión en el territorio, salvo algunas iniciativas muy puntuales.

Adicionalmente, la extensión de algunos territorios, así como la nula relación previa entre las distintas comunas, ha implicado que las políticas de vinculación entre las instituciones del territorio se estén dificultando.

Por lo tanto, la vinculación del SLEP con otros organismos del territorio sigue siendo un punto que necesita mejorarse, ya que pareciera que en ningún caso hay un trabajo sistemático de vínculo con organizaciones de la comunidad, relevantes para el trabajo del SLEP.

TERRITORIALIDAD:

Durante el trabajo de levantamiento de información que el Consejo realizó durante el año 2019, los actores involucrados revelan un nudo crítico que no se tenía previsto en ninguna de las dimensiones desarrolladas hasta la fecha. Este nudo crítico es la territorialidad. Es por esto, que se decide agregar una nueva subdimensión a Participación y Vinculación, ya que fue un tema recurrente por parte de los distintos actores que participaron de algunas de las sesiones del Consejo y que se siguió levantando con el transcurso del tiempo.

Con territorialidad, se hace referencia a la capacidad de los distintos SLEP de generar, por parte de las comunidades educativas, un sentido de pertenencia con el Servicio, formando una identidad particular que lo distingue de otro Servicio

Local. Sin embargo, y dado el relato de actores claves, se puede dar cuenta de que esa territorialidad ha costado instalarla en los distintos SLEP, ya que, evidentemente tomará un tiempo que las comunas que los componen constituyan una identidad de SLEP que los distinga, permitiendo que el sentido de pertenencia se desarrolle.

Ejemplo de lo anterior es lo expuesto por la representante de apoderados de un SLEP 2018, quien señala que ha sido muy complejo configurar una identidad territorial que supere la separación entre comunas con historias previas y tradiciones de gestión diferentes. A esto se suma la compleja conectividad entre territorios en algunos SLEP muy extensos, ya que las localidades más aisladas se sienten secundarizadas, lo que va afectando su participación y la atención de sus necesidades particulares.

Por lo tanto, si bien el desarrollo de una identidad común puede tardar años en generarse, se identifica como un desafío de los SLEP, en conjunto con la DEP, generar instancias participativas y vinculantes que vayan influenciando en el desarrollo de una mayor territorialidad por parte de la comunidad educativa de los 11 SLEP actuales.

Asimismo, es imperativo el desarrollo de un sello territorial, lo cual se ha vuelto complejo ya que se han unificado espacios sin identidad histórica común previa, por lo que una de las metas para las próximas instalaciones debiese ser la conformación de una perspectiva de territorio, lo que requiere impulsar un cambio cultural respecto a que el territorio educativo ya es otro.

LIDERAZGO

La dimensión liderazgo, se evaluará como una gran dimensión que busca analizar los roles de conducción y planificación que deben ejercer equipos directivos para lograr una gestión institucional coordinada y eficaz, capaz de asegurar un funcionamiento organizado de los SLEP y de los establecimientos educacionales de su dependencia.

Si bien el Consejo, levantó distintas subdimensiones para evaluar el Liderazgo, a la fecha no se ha logrado recabar suficiente evidencia para hacerlo- lo cual, en parte, se debe a que esta dimensión se ha desarrollado aun de manera incipiente en los distintos SLEP- es por esto que se busca evaluar como una gran dimensión, abarcando distintas temáticas.

Por un lado, respecto a la gestión realizada en los SLEP para dirigir la transformación de la cultura organizacional que implica este cambio de institucionalidad de lo municipal a lo público, se plantea, a partir del discurso de distintos actores de los Servicios Locales, la necesidad de generar procedimientos para construir adecuadamente una nueva cultura organizacional anclada en lo público y que se sostenga en relaciones de trabajo que reconozcan e integren las diferencias entre los distintos profesionales.

Lo anterior, ya que se han identificado diferencias significativas de identidad territorial de cada una de las comunas que componen los SLEP. Estas diferencias surgen tanto a nivel de prácticas de coordinación y arreglos laborales previos con las municipalidades y escuelas que estaban a su cargo, como de profundas asimetrías en términos económicos, sociales, culturales y en capacidades de gestión entre las comunas.

En este sentido, es importante considerar que los directivos, tanto de los establecimientos, como del nuevo sostenedor, requieren un cambio de mentalidad y de disposición para enfrentar los desafíos que plantea la Nueva Educación Pública. Sin embargo, para el caso de los directores de establecimientos, se señala la persistencia en lógicas verticales y poco participativas, que impiden la puesta en práctica del espíritu de la ley.

Este cambio de mentalidad y de disposición, se podría ver favorecido con la existencia de la Estrategia Nacional de Educación Pública, promulgada en junio de 2020, ya que a partir de ella se puede concretar una visión más general y los SLEP puedan generar planes estratégicos concretos y alineados con los equipos directivos de los establecimientos.

Asimismo, con la Estrategia, los instrumentos de gestión (Planes Anuales, PME y PEL), pueden lograr una alineación estratégica común entre los SLEP, propiciando la existencia de un foco y relato coherente y conocido por todos los actores involucrados en la NEP.

Por otro lado, el Consejo ha podido levantar que los actores consideran positivo el cambio hacia un liderazgo que se conceptualiza como más participativo, abierto y centrado en la confianza y en lo pedagógico, en comparación con las municipalidades. Asimismo, se ha identificado que existen altas expectativas y una visión optimista compartida acerca de este cambio de lógica,

pese a las dificultades. En este sentido, fue transversal la visión de la importancia de cambiar de lógica organizacional y hay un alto compromiso con ello desde una visión de sus beneficios en el largo plazo.

No obstante, se levantan preocupaciones en diversos actores con respecto a que, en la práctica, esto termine siendo un cambio de administrador y no de sentido. Como aspectos puntuales que se consideraban más positivos en el sistema municipal, está el contacto más directo de los apoderados con la autoridad del alcalde, mientras que se siente al Director Ejecutivo como una figura más distante, con la que les cuesta canalizar sus demandas. Por lo tanto, se vuelve fundamental lograr instalar esta figura al interior de las comunidades educativas.

También se ha relevado que, cuando hay relaciones de colaboración entre los municipios y los SLEP, así como una mayor consideración de los proyectos locales del PADEM que son consistentes con los principios de la ley, el cambio se produce de mejor manera. Por último, es importante destacar lo necesario que es una buena difusión de este cambio para que llegue anticipadamente a las comunidades y se disminuyan las tensiones del traspaso.

Asimismo, los actores también valoran positivamente los liderazgos más horizontales, participativos, colaboradores, empáticos, y con habilidades blandas, tanto en el Director Ejecutivo como en los directores de establecimientos. A su vez, como punto importante se destaca la generación de liderazgos que prioricen los sellos territoriales como aspecto que guía transversalmente la operación del SLEP.

Por último, como tema transversal, se ha levantado la necesidad de educar a las comunidades en una actitud más activa en lo participativo, ya que están habituadas a una pasividad receptiva desde la administración municipal, mejorar la comunicación entre las distintas unidades de los SLEP para compartir aprendizajes en base a la experiencia y manejar anticipadamente los temores al cambios, ya que los casos más exitosos han implicado diálogo previo con gremios y actores para llegar a acuerdos de traspaso.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A raíz del trabajo realizado por el Consejo, y como se observa en cada una de las dimensiones anteriormente mencionadas, el proceso de traspaso e instalación de los Servicios Locales de la Educación Pública es un proceso altamente complejo y multidimensional. Por una parte, se trata de un proceso completamente nuevo y en el cual se ha generado un proceso de aprendizaje constante.

Si bien han existido avances y mejoras desde la instalación de los SLEP del año 2018, aún quedan problemas por resolver y la realidad diversa de cada municipio implica enfrentarse siempre a nuevos desafíos. En la misma línea, los Servicios Locales, representan un nuevo nivel intermedio – entre la Dirección de Educación Pública, el Mineduc y los establecimientos– que es necesario comprender dentro de nuestro sistema educativo.

A su vez, dado que los Servicios Locales y los establecimientos de su dependencia pasan a ser un servicio público, se produce un cambio profundo en la lógica de organización y funcionamiento, por ejemplo, en la manera de administrar los recursos, lo que requiere de nuevos conocimientos y competencias desde el punto de vista de la administración. Por último, se trata de un proceso en el que intervienen diversos actores que deben actuar de forma coordinada, desde la comunidad educativa, los municipios, el Mineduc, DIPRES, Servicio Civil, autoridades locales y otros.

Dada esta complejidad y con el objetivo de avanzar hacia el fortalecimiento de la educación pública, es fundamental que los procesos de traspaso e instalación se hagan de forma adecuada. Esto implica que la instalación de los nuevos servicios sea comprendida como una política de Estado que sea prioridad país. Así, disponer de los recursos y esfuerzos necesarios para su adecuada instalación en cada una de las etapas del proceso, optimizar los tiempos y plazos necesarios conforme a la complejidad de cada etapa, continuar definiendo y clarificando las responsabilidades y roles que deben cumplir los distintos actores que intervienen en el proceso para la correcta consecución del traspaso e instalación es fundamental para ir mejorando el proceso de implementación de la Ley. Esto, debido a que la experiencia de

traspaso e instalación de los primeros Servicios Locales ha demostrado la relevancia de procesos de calidad, pues ello permite resolver de mejor manera los problemas que vienen desde la administración municipal y enfocarse de forma más rápida en los cambios y mejoras necesarias en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Teniendo presente lo mencionado, el Consejo ha identificado una serie de problemáticas y nudos para lograr una adecuada instalación de los SLEP. Es posible destacar que la mala gestión por parte de los Municipios a la hora de realizar los traspasos tanto de los bienes inmuebles, recursos financieros como del personal, la dificultad para completar los equipos de los SLEP, especialmente de los Directores Ejecutivos y Subdirectores, debido a la falta de profesionales que cumplan con las competencias adecuadas requeridos por los perfiles de los cargos; la necesidad de desarrollar una cultura organizacional participativa; también la falta de conocimiento respecto del funcionamiento y reglas que implica un servicio público; problemas en el diseño de la ley, lo cual genera confusiones en la función de algunas instancias, así como el traslape de funciones.

A pesar de lo señalado, el Consejo considera importante indicar que la Nueva Educación Pública constituye un proceso que los actores perciben como necesario y positivo, genera un alto compromiso y expectativas de cambio, y se valoran las instancias participativas existentes en el diseño de esta política. Ha habido, asimismo, un proceso de aprendizaje desde los primeros SLEP hasta hoy, que ha implicado avances en la calidad y claridad de los procesos, aunque todavía existen múltiples aspectos por atender en este sentido. Pese a las dificultades, se ha dado continuidad a la provisión de educación y los 11 SLEP pensados para la primera etapa se encuentran en marcha según lo planificado.

A partir de la identificación de estas problemáticas, el Consejo ha levantado una serie de propuestas y recomendaciones orientadas a mejorar el proceso de instalación de la Nueva Educación Pública. A continuación, se enumerarán cinco de ellas, las cuales se consideran críticas para im-

pulsar con éxito la segunda etapa del proceso. Cabe destacar que son propuestas de alta complejidad, pero al mismo tiempo, se consideran imprescindibles para solucionar las limitaciones observadas hasta la fecha y preparar mejor la etapa que viene, por lo que se les debiera dar prioridad:

1. Aumentar la eficacia de los instrumentos utilizados para regular el traspaso del servicio educacional desde los municipios a los Servicios Locales de Educación, controlando -y, eventualmente, sancionando- conductas irresponsables, negligentes o de extrema ineficiencia de la administración municipal en el período previo y durante el traspaso. De este modo, el principio de evitar que los SLEP inicien sus funciones con una carga adicional heredada de la gestión municipal debe maximizarse.
2. Fortalecer las instituciones públicas involucradas en el proceso de instalación de la Nueva Educación Pública, tales como la Dirección de Educación Pública, el Servicio Civil y su Sistema de Alta Dirección Pública, la Superintendencia de Educación, entre otras, proveyendo de recursos profesionales adicionales -eventualmente transitorios- que les permitan asumir la excepcional tarea de facilitar la transición hacia el nuevo sistema.
3. Revisar la normativa actual, procesos e instituciones que regulan el funcionamiento de los servicios públicos en tanto entes del estado con el fin de identificar nudos críticos de dicha normativa que estén afectando la gestión de los Servicios Locales de Educación, con miras a aumentar su eficiencia y eficacia, especialmente en lo referido a la planificación y ejecución presupuestaria.
4. Conformar una fuerza de tarea, mesa o coordinación intersectorial al más alto nivel de la administración del Estado para asumir la coordinación del proceso de traspaso del servicio educacional desde los municipios y la creación de los SLEP, involucrando al menos al Ministerio de Educación, asociaciones de Municipios, Ministerio de Hacienda, SUBDERE, y el Ministerio del Interior. Lo anterior, dada la complejidad y envergadura de los desafíos involucrados en los puntos 1, 2 y 3 anteriores, que exceden el ámbito de competencia del Ministerio de Educación.
5. Realizar una campaña comunicacional de alto impacto y promover el involucramiento de actores directa e indirectamente vinculados

al campo educacional con miras a sensibilizar sobre la relevancia del proceso de creación de la Nueva Educación Pública, informar y anticipar los cambios que involucra en el territorio, e invitar a participar en él a dichos actores, especialmente, a quienes luego deberán involucrarse colectivamente en ella por medio de representantes electos. La creación de la Nueva Educación Pública precisa un relato convocante y una presencia pública de la que, dada la envergadura del nuevo sistema, aún es muy incipiente.

Desde el Consejo se cree que abordar prioritariamente estas tareas tomará tiempo, por lo que, además, se recomienda incorporar gradualidad en la segunda etapa de implementación de la Ley, redistribuyendo el calendario de instalación de los SLEP, alivianando comparativa y significativamente la carga al inicio de éste.

Finalmente, respecto a la facultad del Presidente de la República de extender la Segunda Etapa de implementación de la Ley N°21.040, más allá de lo establecido en el artículo sexto transitorio donde se indica que estos van desde el año 2022 al 2025, se informa en esta Evaluación Intermedia que dentro del Consejo no hubo acuerdo de la mayoría de sus miembros para respaldar la extensión, por lo tanto, se mantienen los plazos originales que se indicaron anteriormente.

A continuación, se ofrecen las conclusiones y recomendaciones del Consejo para cada dimensión, las que entregan orientaciones más específicas acerca de la forma en que se pueden poner en práctica las recomendaciones generales antes señaladas.

DISEÑO DE LA LEY

Conclusiones:

En primera instancia y respecto al ámbito territorial de competencia de los SLEP, se considera que la extensión y dispersión de los territorios diseñados genera, en algunos casos, problemas de conectividad entre las comunas, de acceso al nivel central y de desplazamiento para el trabajo en terreno, afectando también la participación. A su vez hay una gran heterogeneidad - y por tanto de complejidad en el proceso de traspaso del servicio educativo- en el número de establecimientos que forman parte de cada SLEP. A raíz de estas problemáticas territoriales, se destaca de forma positiva y como avance la creación y conformación de la Unidad de Gestión Territorial dentro de la estructura de los SLEP.

Por otro lado, y en cuanto a la articulación de la institucionalidad pública en el proceso de instalación y funcionamiento de los SLEP, la ley 21.040 entrega a los SLEP una función de apoyo técnico-pedagógico que se materializa en las UATP, las cuales han ido realizando esfuerzos en la línea de desarrollar proyectos con pertinencia local y que respeten la autonomía y diversidad de los proyectos educativos. Esto, no obstante, genera un traslape de roles y funciones en este ámbito, entre los SLEP, los DEPROV y la Agencia de Calidad, todos organismos que cumplen funciones de acompañamiento pedagógico. Si bien en la práctica los SLEP han logrado establecer procesos dialógicos para resolver esta situación, no se ha resuelto esta tensión desde la propia ley, no existiendo un criterio homogéneo para asumir estas labores.

Asimismo, otra institución involucrada, sobre todo en el proceso de instalación de los SLEP, son las SEREMI, quienes tendrían un rol facilitador al lograr generar las condiciones en el territorio para que el SLEP se pueda instalar de mejor manera, propiciando un proceso de socialización a actores relevantes del sistema, como son los municipios, alcaldes, intendente, consejo regional, medios de comunicación, etc. Sin embargo, faltaría un rol más significativo por parte de las SEREMI para apoyar los procesos de traspaso desde el municipio al nuevo sostenedor, para que este sea un proceso más ordenado, donde se pueda garantizar una buena llegada de la información y documentación a los SLEP.

Por último, de acuerdo a la Ley 21.040, la Superintendencia de Educación tiene un rol de supervisor del proceso de traspaso, por medio de la fiscalización del cumplimiento de las obligaciones establecidas en cada convenio de transición suscrito entre los municipios y el Ministerio de Educación. Este rol, sin embargo, no estaría siendo suficiente para garantizar la regularización y saneamiento de los inmuebles, recursos y personal previo al traspaso y para favorecer procesos adecuados de transferencia de información.

Ahora, respecto a la vinculación de la Ley N° 21.040 con otros cuerpos legales, se ha identificado una tensión, desde la percepción de los actores, entre la legislación que rige al Sistema de Aseguramiento de la Calidad y algunos principios que rigen la ley 21.040.

Sin embargo, al respecto ha prevalecido la coordinación constante entre los SLEP y la Agencia y, el interés y la capacidad de ésta última institución

de adecuarse a los diversos tipos de establecimientos mediante sus instrumentos, incorporando y adecuando sus informes a los principios de la Ley N°21.040.

Finalmente, como ya se mencionó, el Consejo ha evidenciado un grave problema en la gestión de los municipios durante el traspaso que afecta significativamente la correcta gestión del servicio a futuro. Principalmente debido a que entregan información incompleta y de forma insuficiente, no existiría la regularización de los bienes inmuebles previo al traspaso y se observa, al mismo tiempo, un aumento de la dotación de los establecimientos educacionales previo al traspaso - originado por el comportamiento irresponsables de los municipios- aumentando aún más la sobredotación ya existente.

Recomendaciones:

- Reestudiar los territorios de los próximos SLEP, considerando la perspectiva de los actores de las comunidades escolares de cada localidad, con el fin de evaluar las complejidades de conectividad que pudieran generarse en la práctica y proponer medidas que subsanen estas problemáticas.
- Instalar oficinas locales del SLEP en las localidades más alejadas, especialmente para aquellos aspectos que requieran presencialidad, pero que implicarían traslados muy extensos. Asimismo, se cree importante poder facilitar la digitalización de los procesos, en los casos en que sea factible y pertinente, y asegurando que en las localidades tengan acceso a Internet para estos efectos.
- Para evitar la duplicidad de roles y funciones se debe aclarar a nivel normativo las funciones que corresponden tanto al SLEP, los DEPROV y Seremis. Esta aclaración debiese ir, respetando los programas nacionales, pero siempre en concordancia con los principios de la Ley.
- Comprendiendo el rol del SLEP de otorgar apoyo pedagógico directo a los establecimientos de su dependencia, el rol de los seremis y DEPROV debiera reorientarse hacia un apoyo al sostenedor.
- Reforzar el rol de las SEREMI en los procesos de traspaso de los municipios a los SLEP, de manera que se favorezca una adecuada entrega de información y documentación que permita un mejor traspaso

- Precisar el rol de la Superintendencia, especialmente en lo relativo a las sanciones que deben establecerse para las municipalidades cuando estas no cumplen con un traspaso adecuado.
- Incrementar la capacidad de la Superintendencia para fiscalizar desde ya a todas las municipalidades que siguen a cargo de la educación, de manera de anticipar la solución de problemas de información y gestión financiera, sin que esto emerja solamente cuando el traspaso sea inminente.
- Revisar la Ley SAC en los siguientes sentidos:
 - Armonizar la Ley N° 20.529 con los principios de aprendizaje integral, contextualización, territorialidad, diversidad e inclusión que establece la Ley 21.040.
 - Ajustar los informes presentados por la Agencia de Calidad para dar cumplimiento a sus funciones, con el fin de que sean más pertinentes al nuevo sostenedor.
 - Armonizar la atribución de los SLEP de determinar la oferta educativa pública a nivel local con la atribución del SAC de ordenar el cierre de establecimientos.
- Generar decretos alcaldicios y/o convenios y planes de transición que contengan informes financieros, de dotación y bienes muebles e inmuebles, con requerimientos detallados de la calidad y tipo de información requerida. Incluir en ello los servicios asociados a otras carteras (p.ej. Ministerio de Desarrollo Social y el Ministerio de Salud), pero que inciden en la provisión de educación, de manera que se asegure la continuidad de ellos una vez efectuado el traspaso. Incorporar también en ellos la necesidad de una actualización final de la información entregada en una fecha más cercana al traspaso.
- Definir la responsabilidad en el municipio de traspasar los bienes inmuebles ya regularizados y con sus respectivos estudios de títulos, con sanciones asociadas a su incumplimiento, como, por ejemplo, hacerse cargo de los costos en que deba incurrir el SLEP por la falta de regularización.
- Habilitar la rendición de cuentas retroactiva para los municipios, que permita mantener ciertas responsabilidades en las municipalidades incluso tras el traspaso, cuando los problemas financieros y de otra índole se deriven de estas instituciones.

GESTIÓN DE PERSONAS

Conclusiones:

En primera instancia, se ha destacado como un problema importante el atraer profesionales calificados y aptos para las funciones que se les exigen en este nuevo nivel intermedio que involucra, tanto conocimientos respecto a la administración de un servicio público como a conocimientos referentes al sistema educacional y sus normativas. Lo anterior ha afectado la dotación de los equipos, especialmente en los SLEP más aislados. En parte, esto se explica porque la concentración de los perfiles requeridos se genera en grandes centros urbanos del país. Esto se proyecta más problemático en la medida que existan más cantidad de concursos abiertos en la misma zona.

A raíz de lo anterior, para el caso de la selección por ADP de los dos primeros niveles jerárquicos del SLEP, gran parte de los concursos han debido declararse desiertos, especialmente debido al tiempo acotado para generar múltiples concursos de forma simultánea. En el caso particular del Director Ejecutivo, se suma una complejidad adicional pues depende que previamente esté constituido el Comité Directivo Local, el que, por su configuración, tiene diversas dificultades para su constitución, atrasando la selección del directivo.

Por otro lado, también se estaría frente a un problema importante de sobredotación en los establecimientos educacionales, que se traspasa de los municipios de los SLEP por el solo ministerio de la Ley. Esta se genera por las políticas de contratación de algunos municipios, a lo que ahora se le sumó el aumento de la dotación definida presupuestariamente antes del traspaso. A su vez, también se estaría frente a una cantidad de horas pedagógicas contratadas mayor a las necesidades de los planes de estudio de los establecimientos educacionales. Sin embargo, cabe considerar que aún no se ha definido el óptimo de dotación necesario en el nuevo sostenedor para la entrega adecuada del servicio educativo.

Por su parte, los funcionarios de los SLEP comparten la percepción de falta de personal capacitado en algunas áreas. Esto se ha generado, tanto por la sobrecarga de trabajo que se desprende de los procesos iniciales lo que hacen que deban asumir tareas ajenas a su rol, como porque hay áreas donde las necesidades del territorio son muy altas en comparación con el personal disponible (específicamente, áreas como PIE, SEP, Convivencia Escolar e Infraestructura).

A su vez, se evidencia una necesidad importante y urgente de desarrollar capacidades en los funcionarios de los SLEP, específicamente en lo referido a los conocimientos técnicos y prácticos asociados a lo que significa la administración de un servicio público, que es diferente a la lógica municipal. Esto incide, en parte, en la capacidad de generar una buena gestión financiera, con tiempos acordes a las necesidades de las comunidades educativas.

Ahora, respecto a las condiciones laborales, se ha evidenciado que los representantes de docentes y asistentes de la educación del Consejo Local no cuentan con tiempos definidos en su jornada laboral para asistir a las reuniones correspondientes a su trabajo en estos espacios, generándose problemas con la obtención de permisos para ello. Algo similar ocurre con aquellos que participan en las redes territoriales, lo que requiere el uso de parte de sus horas de trabajo para esta labor, considerada dentro de los requerimientos de la ley 21.040.

Por último, se ha evidenciado un bajo porcentaje de personal traspasado desde los DAEM y corporaciones al nuevo SLEP, lo que se explica entre otras cosas a la falta de competencias necesarias para cumplir con los requisitos exigidos por el cargo, sobre todo, por el requisito de antigüedad de haber estado contratado a diciembre del 2014. Lo anterior ha generado un problema considerable en términos de proyección de desempleo lo cual afecta a una cantidad importante de personas.

Recomendaciones:

- Con el fin de atraer talentos a los SLEP, se cree importante ofrecer condiciones salariales, laborales y profesionales más atractivas para aumentar la disposición a trabajar en zonas aisladas de centros urbanos importantes. Asimismo, se debiese evitar la implementación simultánea de SLEP en territorios cercanos entre sí, con el fin de favorecer una mayor postulación.
- Asegurar, en el reglamento correspondiente, plazos para la pronta constitución e inicio de funciones del Comité Directivo y, de esta forma, generar de manera más expedita la selección del Director Ejecutivo. A su vez, en su reglamento se deben definir y delimitar claramente los tiempos para que el CDL seleccione una terna para la selección del Director Ejecutivo.
- En conexión con las recomendaciones ya establecidas acerca de una mayor fiscalización a las municipalidades en general y durante el proceso de traspaso, el Consejo considera necesario que los municipios ajusten las dotaciones de los establecimientos educacionales a las necesidades y disponibilidad presupuestaria, a modo de que esta problemática quede resuelta por las municipalidades de forma previa al traspaso y no arrastrar esta dificultad a los SLEP.
- Para los SLEP que presentan el problema de la sobredotación, se debiese seguir el modelo que han adoptado algunos SLEP de generar procesos de diálogo con los actores y las escuelas desde el inicio del traspaso, con el fin de tomar decisiones que se basen en los mecanismos establecidos en el Estatuto Docente y de los Asistentes de la Educación, que redunden en soluciones que consideren cada caso en su particularidad, que eviten la desvinculación y privilegien una buena distribución y planificación de la dotación en el territorio, y cumplan con los compromisos pendientes de retiro.
- Para ir subsanando la sobrecarga laboral inicial que presentan los funcionarios de los SLEP, se cree que mejorando los procesos de traspaso desde las recomendaciones ya señaladas puede aportar en esta línea. Sin embargo, se considera necesario reestudiar – en base a evidencia rigurosa– los criterios con los cuales se establece la dotación de los SLEP, con miras a un eventual aumento de esta dotación.
- Generar redes entre los SLEP, de manera que existan procesos de formación entre pares, donde las experiencias previas sean aprovechadas por los nuevos SLEP.
- Es importante que para los SLEP 2018 se incorporen las unidades faltantes que establece la nueva estructura del organigrama establecida durante el año 2019, de manera que puedan atenderse mejor las necesidades de las comunidades del territorio.
- Generar programas de capacitación con la mayor anticipación posible una vez que el personal ha sido seleccionado para los diversos cargos del SLEP, especialmente en lo referido a la administración de un servicio público.
- Incluir en el reglamento de los CDL y de los Consejos Locales el derecho de estos actores a utilizar parte de sus tiempos no lectivos en estas labores, incluyendo mecanismos

de denuncia y sanción en caso de que estos tiempos no sean respetados por los directores de los establecimientos.

- Respecto al problema de desempleo proyectado para los funcionarios de los DAEM y corporaciones municipales, se cree importante considerar una Mesa de Trabajo orientada al establecimiento de acuerdos entre los actores involucrados en esta problemática.
- Revisar los actuales requerimientos de los perfiles de cargo existentes para los concursos cerrados que se generan en los SLEP, con el fin de evaluar si son pertinentes para el proceso de selección del personal que se lleva a cabo en los distintos SLEP.

GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS

Conclusiones:

Desde el Consejo se identificó la existencia de problemáticas asociadas a la gestión de recursos financieros a partir de lo que ha significado el tránsito hacia un financiamiento en la lógica de servicio público, estructurado desde ejecuciones presupuestarias anuales, distinta a la lógica de presupuestos plurianuales con las que se contaba en la administración municipal.

Específicamente, se detectan aquí tres nudos críticos: la falta de conocimiento de los actores administrativos acerca de cómo funciona la ejecución presupuestaria en un servicio público, lo que genera una ralentización de los procesos, afectando el funcionamiento del SLEP y sus establecimientos; la mala calidad de información recibida desde los municipios, que impide una adecuada construcción y planificación de los presupuestos iniciales, los cuales resulta difícil modificar, debido a la complejidad de los procesos para ello; la no disponibilidad de los saldos de caja derivados de la subejecución presupuestaria, ya que desde la lógica de presupuesto anual, dichos saldos deben reintegrarse al erario público. En este último punto, la subejecución presupuestaria se debe, como ya se ha mencionado, a problemas de planificación, capacidades, y cierta rigidez en la forma de ejecutar y ajustar los presupuestos de la administración financiera de recursos públicos.

- Considerar que los saldos finales de subvenciones, SEP, PIE, FAEP y prorección puedan contarse como saldos iniciales de caja para poder ser ejecutados y ayudar a cubrir los gastos de los SLEP, como fuera sugerido en informes anteriores del Consejo.

- Conformar una mesa con organismos pertinentes del Estado y los SLEP, con el fin de evaluar posibilidades de una gestión más flexible y localizada del presupuesto, manteniendo a la vez las regulaciones y controles que cauteleen su buen uso.
- Insistir en la necesidad de formación y generación de capacidades en el personal SLEP, que preparen a los funcionarios en los mecanismos y tiempos asociados a la ejecución presupuestaria en un servicio público. Asimismo, las comunidades escolares deberían tener formación en este punto, en lo que compete a cómo planificar sus actividades teniendo en cuenta este modo de ejecución presupuestaria.
- Se reitera de informes anuales anteriores la necesidad de realizar propuestas de reforma normativa e institucional que permitan a los Servicios Locales de Educación administrar más eficientemente la prestación del servicio educacional, en particular aquellas derivadas de las actuales limitaciones para la planificación y ejecución presupuestaria.

GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURA

Conclusiones:

El Consejo ha podido constatar a lo largo de sus años de trabajo una percepción de este aspecto como un nudo crítico importante, sobre todo, en lo referente a la dotación de personal específico para este aspecto. Se cree que la gestión de infraestructura es un punto crucial, dado que se relaciona con las condiciones mínimas para que la educación pública pueda darse en un contexto material adecuado y con acceso oportuno a instalaciones que favorezcan un buen trabajo en lo pedagógico. Estas falencias se deben a la falta de buenos diagnósticos iniciales que permitan una buena planificación presupuestaria en este sentido, a raíz de la mala información que entregan los municipios sobre el estado de la infraestructura y sus condiciones; a la falta de personal en algunos SLEP para atender este punto; y a la forma en que se gestionan los fondos asociados a este ítem, que impiden un uso oportuno y eficiente de los recursos.

Por otro lado, respecto a la habilitación de oficinas de los SLEP, se da cuenta de la existencia de una brecha entre los distintos territorios, definidos como comunas cabeceras, para la gestión de la instalación de oficinas de los SLEP. En este sentido, hay territorios donde se deben instalar

las oficinas centrales de los SLEP, que no contarían con la infraestructura suficiente, o al menos no de acuerdo las expectativas que se podrían tener, para albergar en una sola dependencia a la totalidad de los funcionarios.

A partir de lo anterior, muchos de los SLEP se han ubicado en oficinas provisorias, han tenido que utilizar de manera provisoria dependencias de establecimientos educacionales, y también considerar más de una dependencia para establecer sus oficinas permanentes. A ello se agrega que las instancias participativas definidas por la Ley 21.040, Consejo Local y Comité Directivo, no cuentan con espacios de reunión estables y deben buscar por su cuenta alguna dependencia en la que reunirse.

Recomendaciones:

- Debe haber un trabajo de diagnóstico de necesidades detallado, contextualizado y riguroso, que permita un buen diseño y ejecución del presupuesto destinado a proyectos de infraestructura. Este debe emerger de un trabajo coordinado entre la DEP, los municipios, Hacienda y DIPRES y los SLEP, y debe ocurrir desde el trabajo inicial de anticipación.
- Deben evaluarse las contrataciones necesarias para el área de infraestructura de los SLEP, de manera de contar con el personal requerido lo antes posible en el servicio, y que los proyectos de infraestructura y recursos educativos puedan ejecutarse a tiempo.
- Los cambios recomendados en la sección de gestión financiera se aplican también a este aspecto, ya que se necesita hacer un uso más expedito de estos fondos, que están, según Hacienda y DIPRES, entre los que presentan un mayor nivel de subejecución. Esto supone revisar los procedimientos públicos de diseño, aprobación, ejecución de las inversiones en infraestructura y equipamiento de establecimientos educacionales, para hacerlos más expeditos y oportunos, acorde con la urgencia de dotar y mantener a las comunidades de condiciones adecuadas y óptimas para los procesos de enseñanza y aprendizaje
- El Consejo considera que contar con dependencias adecuadas para los funcionarios de los SLEP es un piso mínimo para un correcto trabajo de los SLEP, por lo que se recomienda que exista desde ya una revisión de las comunas cabecera de los SLEP que vienen, en términos de evaluar la infraestructura disponible y asegurar que existan dependencias acordes a las labores del servicio antes del traspaso.

GESTIÓN PEDAGÓGICA

Conclusiones:

El Consejo reconoce entre uno de los aspectos positivos de la Ley N°21.040 el que se ponga el foco en lo pedagógico, especialmente porque esto subsana uno de los nudos críticos de la educación municipal, que se centraba en lo administrativo. Sin embargo, en sus años de funcionamiento el Consejo ha visto que la envergadura de los desafíos operacionales del proceso inicial de los SLEP ha puesto en segundo plano lo pedagógico. Si bien se detectan ciertas mejoras en este sentido desde la constitución de las UATP, sigue persistiendo entre los actores de las comunidades escolares la percepción de que no hay un mayor cambio en lo pedagógico en términos de un sentido diferente al que había predominado hasta ahora desde el sistema municipal.

En ello influye también la falta de difusión más amplia del nuevo sistema de educación pública, así como la poca consideración que se ha dado en algunos SLEP a la visión de los actores de la comunidad escolar en los Planes Anuales y PEL, desde los CL, pese a que este es un requerimiento de la ley, fundamental para respetar los principios de contextualización, territorialidad, aprendizaje integral, participación y diversidad de proyectos educativos que en ella se establecen, sin perjuicio de los problemas de contemporaneidad que se den entre las instituciones. En este punto también se ha detectado que la figura del director de los establecimientos es crucial y es señalada por diversos actores como un actor que no estaría facilitando el flujo de la información desde y hacia las comunidades, al persistir en formas de liderazgo poco participativas.

El cambio hacia la Nueva Educación Pública constituye una transformación profunda de los sentidos y formas de operación que hasta ahora han predominado desde la lógica municipal. En este sentido, los actores reconocen que, para un trabajo pedagógico acorde con el fortalecimiento de los establecimientos públicos, existen múltiples desafíos de formación en lo pedagógico, para que efectivamente pueda existir un trabajo acorde con las necesidades de cada contexto. Los actores señalan una necesidad de formación de directivos, docentes y de los propios integrantes de las UATP, en aspectos asociados a: docencia; coherencia entre currículum, enseñanza y evaluación; acompañamiento y retroalimentación de prácticas; implementación integral del currículum; enseñanza en contextos vulnerables; entre otros.

Por último, si bien hay cierto trabajo de generación de datos, donde se valoran particularmente aquellos que se centran en las trayectorias de los estudiantes, hay que solucionar todavía aspectos de consistencia en las bases de datos de organismos estatales, evaluar la pertinencia y uso de los sistemas de seguimiento generados por la DEP y por entidades como la Agencia de Calidad, y promover que los SLEP tengan sus propios sistemas de seguimiento, tal como propone la ley.

Recomendaciones:

- Todas las recomendaciones anteriores asociadas a temas operacionales tienen también como finalidad desconcentrar el foco en estos aspectos, para que realmente se pueda desplazar la atención a la labor fundamental de los SLEP y sus establecimientos, que debe ser lo pedagógico.
- Se insiste en la necesidad de una campaña nacional de difusión del nuevo sistema de educación pública, así como un mayor trabajo anticipatorio con las comunidades escolares, que vaya más allá de los directores, sino que dialoguen con los actores y los formen en lógicas participativas.
- Deben existir mecanismos legales o reglamentarios concretos que regulen el respeto por las instancias participativas establecidas por la ley, de manera de asegurar el involucramiento y consideración de las voces de los docentes, apoderados, asistentes y estudiantes en el diseño del proyecto pedagógico territorial de los SLEP.
- Se necesita un programa de formación de directores de establecimientos, centrada en formas de liderazgo participativas, de manera de ir cambiando las lógicas verticales que siguen predominando en su gestión.
- Es importante en este punto volver a mencionar la recomendación ya señalada acerca de la necesidad de revisar el SAC, con la idea de resguardar su coherencia y respeto por los principios de aprendizaje integral, contextualizado, diverso, inclusivo y con visión territorial.
- Evaluar la percepción de los actores acerca del modelo de acompañamiento de la DEP y de cada SLEP, así como la capacidad de las dotaciones para atender las necesidades en lo técnico-pedagógico, con el fin de mejorar la dotación requerida para este aspecto central del servicio.

- Se deben generar instancias de formación y trabajo en redes entre SLEP, que ayuden a construir las habilidades y conocimientos que los actores estiman como necesarios de trabajar. Al respecto, se espera, desde el Consejo, el desarrollo instancias de formación pertinentes, contextualizadas y que provengan desde los propios SLEP. Estas instancias deben estar centradas en la visión de aprendizaje integral, diverso, inclusivo y contextualizado que promueve la ley.
- Apoyar el desarrollo de sistemas de seguimiento locales donde los propios SLEP puedan levantar la información que les parece relevante de acuerdo a sus proyectos educativos.

CONVIVENCIA ESCOLAR

Conclusiones:

Este punto emerge dentro de los aspectos que, desde los diagnósticos de la DEP, se sitúan como críticos dentro de las comunidades escolares. Si bien hay medidas y programas en esta dimensión, se necesita una evaluación de la forma en que los actores perciben el aporte de estas medidas.

Recomendaciones:

- Evaluar, desde la percepción de los actores de las comunidades escolares, si las medidas adoptadas en esta dimensión han sido efectivas en la solución de las problemáticas de convivencia escolar.
- Enriquecer la dotación de los SLEP en este punto, ya que es un nudo crítico que necesita atención de profesionales dedicados a ello.

PARTICIPACIÓN Y VINCULACIÓN

Conclusiones:

Respecto a esta dimensión, si bien se reconoce como un avance que actualmente se encuentren constituidos los CD y CL de todos los SLEP, se reconoce también que hubo demoras en su constitución en esta primera etapa, así como problemas de difusión y participación efectiva que afectaron la participación de las comunidades en las elecciones de los CLs. Asimismo, se detectan diferencias en la calidad con que se consideran las voces de estos organismos participativos por parte de las direcciones de los SLEP. Por último, se observan dificultades para definir de forma adecuada su rol, a lo que la CGR ya ha dado respuesta.

Como una ausencia grave en esta dimensión se distingue la falta de trabajo de vinculación territorial, ya que pareciera que en ningún caso hay un trabajo sistemático de vínculo con organizaciones de la comunidad, relevantes para el trabajo del SLEP.

En el ámbito de la territorialidad, se detecta la dificultad inicial para construir una identidad común entre comunas que no han tenido una historia compartida.

Recomendaciones:

- Acelerar en el proceso de instalación de los nuevos SLEP la creación e inicio de actividades de los Comités Directivos y los Consejos Locales.
- Regular las acciones y mecanismos legales y reglamentarios que los CL y CDL pueden ejecutar a fin de establecer sanciones por incumplimiento en aquellos casos en que su participación no esté adecuadamente considerada desde el sostenedor.
- Considerar la retroalimentación entregada por los CDL al Decreto 101, especialmente aquellas orientadas a garantizar una relación más dialógica con la directiva del SLEP.
- Agregar en los reglamentos la forma en que los CDL y CL deberían interactuar, ya que en su forma actual los considera como organismos aislados entre sí, pese a su naturaleza participativa común, estableciendo, a su vez, cómo interactúan sus funciones respectivas.
- Revisar en la ley el tiempo de duración de los CL y revisar los actuales reglamentos de CL y CD para clarificar sus mecanismos de representación y participación,
- Se recomienda incorporar formalmente en los Planes Anuales y PEL mecanismos concretos de alianzas estratégicas con el entorno.
- Continuar con el trabajo de anticipación, trabajo colaborativo y de encuentro entre los actores de las diferentes comunas, con el fin de ir construyendo una identidad territorial y sentido de pertenencia.

LIDERAZGO

Conclusiones:

El Consejo ha podido levantar que los actores consideran positivo el cambio hacia un liderazgo que se conceptualiza como más participativo, abierto y centrado en la confianza y en lo pedagógico. Asimismo, se ha identificado que existen

altas expectativas y una visión optimista compartida acerca de este cambio de lógica, pese a las dificultades. En este sentido, fue transversal la visión de la importancia de cambiar de lógica organizacional y hay un alto compromiso con ello desde una visión de sus beneficios en el largo plazo. No obstante, se levantan preocupaciones en diversos actores con respecto a que, en la práctica, esto termine siendo un cambio de administrador y no de sentido.

Como aspectos puntuales que se consideraban más positivos en el sistema municipal, está el contacto más directo de los apoderados con la autoridad del alcalde, mientras que se siente al Director Ejecutivo como una figura más lejana, con la que les cuesta canalizar sus demandas. Por lo tanto, se vuelve fundamental lograr instalar esta figura al interior de las comunidades educativas. En este sentido, es importante considerar que los directivos, tanto de los establecimientos, como del nuevo sostenedor, requieren un cambio de mentalidad y de disposición para enfrentar los desafíos que plantea la Nueva Educación Pública. Sin embargo, para el caso de los directores de establecimientos, se señala la persistencia en lógicas verticales y poco participativas, que impiden la puesta en práctica del espíritu de la ley.

Recomendaciones:

- Generar un programa de formación para directores de establecimientos, centrado en lógicas participativas para el ejercicio del liderazgo. Algo similar debería darse para la directiva del SLEP.
- Formar a los equipos directivos en una lógica organizacional en donde las comunidades educativas tengan una actitud más activa en lo participativo.

ANEXOS

ANEXO 1: COMPOSICIÓN TERRITORIAL DE LOS 70 SLEP

Región	SLEP	Comuna
1.	TARAPACÁ 1	ALTO HOSPICIO
		IQUIQUE
	TARAPACÁ 2	CAMINA
		COLCHANE
		HUARA
		PICA
		POZO ALMONTE
2.	ANTOFAGASTA 1	ANTOFAGASTA
		MEJILLONES
		SIERRA GORDA
		TALTAL
	ANTOFAGASTA 2	CALAMA
		MARIA ELENA
		OLLAGUE
		SAN PEDRO DE ATACAMA
		TOCOPILLA
3.	ATACAMA	CALDERA
		CHANARAL
		COPIAPO
		DIEGO DE ALMAGRO
		TIERRA AMARILLA
	HUASCO	ALTO DEL CARMEN
		FREIRINA
		HUASCO
		VALLENAR
4.	COQUIMBO 1	CANELA
		ILLAPEL
		LOS VILOS
		SALAMANCA
	COQUIMBO 2	LA HIGUERA
		LA SERENA
		PAIGUANO
		VICUÑA

EVALUACIÓN INTERMEDIA

Región	SLEP	Comuna
4.	COQUIMBO 3	COMBARBALA
		MONTE PATRIA
		OVALLE
		PUNITAQUI
		RIO HURTADO
	PUERTO CORDILLERA	ANDACOLLO
		COQUIMBO
5.	VALPARAÍSO	JUAN FERNANDEZ
		VALPARAISO
	VALPARAÍSO 1	ISLA DE PASCUA
	VALPARAÍSO 2	CONCON
		PUCHUNCAVI
		QUINTERO
		VINA DEL MAR
	VALPARAÍSO 3	CABILDO
		LA LIGUA
		PAPUDO
		PETORCA
		ZAPALLAR
	VALPARAÍSO 4	CALLE LARGA
		LOS ANDES
		RINCONADA
		SAN ESTEBAN
	VALPARAÍSO 5	CALERA
		HIJUELAS
		LA CRUZ
		NOGALES
QUILLOTA		

EVALUACIÓN INTERMEDIA

Región	SLEP	Comuna
5.	VALPARAÍSO 6	LIMACHE
		OLMUE
		QUILPUE
		VILLA ALEMANA
	VALPARAÍSO 7	ALGARROBO
		CARTAGENA
		CASABLANCA
		EL QUISCO
		EL TABO
		SAN ANTONIO
		SANTO DOMINGO
	VALPARAÍSO 8	CATEMU
		LLAILLAY
		PANQUEHUE
		PUTAENDO
SAN FELIPE		
SANTA MARIA		
6.	COLCHAGUA	CHIMBARONGO
		NANCAGUA
		PLACILLA
		SAN FERNANDO
	OHIGGINS 1	CHEPICA
		LOLOL
		PALMILLA
		PERALILLO
		PUMANQUE
		SANTA CRUZ
	OHIGGINS 2	COINCO
		COLTAUCO
		DONIHUE
		MALLOA
		QUINTA DE TILCOCO
		RENGO
		REQUINOA

EVALUACIÓN INTERMEDIA

Región	SLEP	Comuna
6.	OHIGGINS 3	LAS CABRAS
		PEUMO
		PICHIDEGUA
		SAN VICENTE
	OHIGGINS 4	LA ESTRELLA
		LITUECHE
		MARCHIHUE
		NAVIDAD
		PAREDONES
		PICHILEMU
	OHIGGINS 5	CODEGUA
		GRANEROS
		MACHALI
		MOSTAZAL
		OLIVAR
RANCAGUA		
7.	MAULE 1	CAUQUENES
		CHANCO
		CONSTITUCION
		EMPEDRADO
		PELLUHUE
	MAULE 2	CUREPTO
		CURICO
		HUALANE
		LICANTEN
		MOLINA
		RAUCO
		RIO CLARO
		ROMERAL
		SAGRADA FAMILIA
		TENO
		VICHUQUEN

EVALUACIÓN INTERMEDIA

Región	SLEP	Comuna
7.	MAULE 3	COLBUN
		LINARES
		LONGAVI
		PARRAL
		RETIRO
		VILLA ALEGRE
		YERBAS BUENAS
	MAULE 4	MAULE
		PELARCO
		PENCAHUE
		SAN CLEMENTE
		SAN JAVIER
		SAN RAFAEL
		TALCA
	ANDALIÉN SUR	CHIGUAYANTE
CONCEPCION		
FLORIDA		
HUALQUI		
8.	BIOBIO 1	ALTO BIOBIO
		ANTUCO
		MULCHEN
		QUILACO
		QUILLECO
		SANTA BARBARA
		TUCAPEL
	BIOBIO 2	CANETE
		CONTULMO
		LOS ALAMOS
		TIRUA
	BIOBIO 3	CORONEL
		LOTA
		SAN PEDRO DE LA PAZ
		SANTA JUANA

EVALUACIÓN INTERMEDIA

Región	SLEP	Comuna
8.	BIOBIO 4	LAJA
		NACIMIENTO
		NEGRETE
		SAN ROSENDO
	BIOBIO 5	ARAUCO
		CURANILAHUE
		LEBU
	BIOBIO 6	CABRERO
		LOS ANGELES
		YUMBEL
	BIOBIO 7	HUALPEN
		PENCO
		TALCAHUANO
TOME		
9.	ARAUCANÍA 1	ANGOL
		LOS SAUCES
		LUMACO
		PUREN
		RENAICO
		TRAIQUEN
	ARAUCANÍA 2	COLLIPULLI
		CURACAUTIN
		ERCILLA
		LONQUIMAY
		VICTORIA
	ARAUCANÍA 3	CUNCO
		CURARREHUE
		FREIRE
		GORBEA
		LONCOCHE
		MELIPEUCO
		PADRE LAS CASAS
		PITRUFQUEN
		PUCON
VILLARRICA		

EVALUACIÓN INTERMEDIA

Región	SLEP	Comuna
9.	ARAUCANÍA 4	CHOLCHOL
		GALVARINO
		LAUTARO
		PERQUENCO
		TEMUCO
		VILCUN
	COSTA ARAUCANIA	CARAHUE
		NUEVA IMPERIAL
		SAAVEDRA
		TEODORO SCHMIDT
TOLTEN		
10.	LAGOS 1	ANCUD
		CASTRO
		CHONCHI
		CURACO DE VELEZ
		DALCAHUE
		PUQUELDON
		QUEILEN
		QUELLON
		QUEMCHI
		QUINCHAO
	LAGOS 2	OSORNO
		PUERTO OCTAY
		PURRANQUE
		PUYEHUE
		RIO NEGRO
		SAN JUAN DE LA COSTA
		SAN PABLO
	LAGOS 3	CALBUCO
		CHAITEN
		COCHAMO
		FUTALEUFU
		HUALAIHUE
		MAULLIN
		PALENA
		PUERTO MONTT

EVALUACIÓN INTERMEDIA

Región	SLEP	Comuna
10.	LLANQUIHUE	FRESIA
		FRUTILLAR
		LLANQUIHUE
		LOS MUERMOS
		PUERTO VARAS
11.	AYSÉN 1	AYSEN
		CHILE CHICO
		CISNES
		COCHRANE
		COYHAIQUE
		GUAITECAS
		LAGO VERDE
		O'HIGGINS
		RIO IBANEZ
		TORTEL
12.	MAGALLANES 1	ANTARTICA
		CABO DE HORNOS
		LAGUNA BLANCA
		NATALES
		PORVENIR
		PRIMAVERA
		PUNTA ARENAS
		RIO VERDE
		SAN GREGORIO
		TIMAUKEL
		TORRES DEL PAINE
13.	BARRANCAS	CERRO NAVIA
		LO PRADO
		PUDAHUEL
	GABRIELA MISTRAL	LA GRANJA
		MACUL
	METRO 1	SAN JOAQUIN
		SANTIAGO

EVALUACIÓN INTERMEDIA

Región	SLEP	Comuna
13.	METRO 10	LA REINA
		LAS CONDES
		LO BARNECHEA
		PROVIDENCIA
		VITACURA
	METRO 11	ALHUE
		CURACAVI
		MARIA PINTO
		MELIPILLA
		SAN PEDRO
	METRO 12	PIRQUE
		PUENTE ALTO
		SAN JOSE DE MAIPO
	METRO 13	QUINTA NORMAL
		RENCA
	METRO 14	EL MONTE
		ISLA DE MAIPO
		PADRE HURTADO
		PENAFLORES
		TALAGANTE
	METRO 2	BUIN
		PAINE
	METRO 3	CERRILLOS
		ESTACION CENTRAL
		MAIPU
	METRO 4	COLINA
		LAMPA
		TILTIL
	METRO 5	CONCHALI
		QUILICURA
METRO 6	CALERA DE TANGO	
	EL BOSQUE	
	LA PINTANA	
	SAN BERNARDO	

EVALUACIÓN INTERMEDIA

Región	SLEP	Comuna	
13.	METRO 7	HUECHURABA	
		INDEPENDENCIA	
		RECOLETA	
	METRO 8	LA CISTERNA	
		LO ESPEJO	
		PEDRO AGUIRRE CERDA	
		SAN MIGUEL	
		SAN RAMON	
		LA FLORIDA	
	METRO 9	NUNOA	
		PENALOLEN	
		FUTRONO	
14.	RÍOS 1	LA UNION	
		LAGO RANCO	
		RIO BUENO	
		CORRAL	
	RÍOS 2	LANCO	
		LOS LAGOS	
		MAFIL	
		MARIQUINA	
		PAILLACO	
		PANGUIPULLI	
		VALDIVIA	
		ARICA	
	15.	CHINCHORRO	CAMARONES
			GENERAL LAGOS
PUTRE			

EVALUACIÓN INTERMEDIA

Región	SLEP	Comuna
16.	NUBLE 1	BULNES
		CHILLAN
		CHILLAN VIEJO
		EL CARMEN
		PEMUCO
		SAN IGNACIO
		YUNGAY
	NUBLE 2	COBQUECURA
		COELEMU
		NINHUE
		PORTEZUELO
		QUILLON
		QUIRIHUE
		RANQUIL
		SAN NICOLAS
	TREHUACO	
	NUBLE 3	COIHUECO
		NIQUEN
		PINTO
		SAN CARLOS
SAN FABIAN		

**Consejo de Evaluación
del Sistema de Educación Pública**