

INFORME ANUAL DE SEGUIMIENTO DE LA PUESTA EN MARCHA DEL SISTEMA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

Año 2019

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

31 de enero de 2020

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 Derecho Constitucional y Administrativo en 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.

María Paz Arzola

Ingeniera Comercial con mención en Economía de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Magister en Economía de la misma Universidad. Investigadora y coordinadora del Programa Social del Centro de Estudios Libertad y Desarrollo. Trabaja, además, como profesora instructora adjunta en el Departamento de Ingeniería Industrial de la Pontificia Universidad Católica de Chile.

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. Sus intereses de investigación se refieren a políticas de evaluación desde una perspectiva crítica; enfoque e implementación de políticas de Evaluación para el Aprendizaje; validez en evaluación, temas que ha investigado tanto a nivel nacional como internacional. Coordina, además, diversos proyectos de innovación en evaluación en el país, tanto para el nivel de aula como a gran escala.

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	4
PLAN DE TRABAJO	6
Misión del Consejo de Evaluación del Sistema de Educación Pública	6
Estrategia de levantamiento de datos	7
Selección de casos	8
Plan de análisis	8
ANTECEDENTES DEL PROCESO DE INSTALACIÓN AÑO 2019	10
ANÁLISIS DE RESULTADOS	13
Diseño de la Política	13
Gestión Pedagógica	18
Convivencia Escolar	24
Gestión de Infraestructura, Equipamiento y Recursos Educativos	25
Gestión de Recursos Financieros	26
Gestión de Personas	30
Participación y Vinculación	31
Liderazgo	34
CONCLUSIONES	35
RECOMENDACIONES	37
TRABAJO DEL CONSEJO PARA EL AÑO 2020	39
ANEXOS	40

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.

Dentro de la Ley antes mencionada, se establece un proceso gradual de implementación el cual considera dos etapas de instalación de los SLEP. La primera, que va desde el año 2018 al 2021, contempla la instalación de 11 SLEP. La segunda, que va desde el año 2022 al 2025 y contempla la instalación de los 59 SLEP restantes. Para monitorear la implementación de la Ley y sus respectivas etapas, el artículo séptimo transitorio de la Ley 21.040 dispone la creación y conformación del Consejo de Evaluación del Sistema de Educación Pública, cuya misión principal es asesorar al Presidente de la República en la evaluación y análisis del proceso de instalación de los Servicios Locales.

Para cumplir con esta misión, el Consejo ya emitió en enero de 2019 un primer informe anual de seguimiento, mientras que en el presente documento se considera la segunda versión. Además, en marzo del año 2021, deberá emitir un informe de evaluación intermedia, el cual tendrá que considerar 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 instalación.

En términos generales, y en virtud del objetivo del presente informe, se destaca que el segundo año de implementación de la Ley, estuvo marcado por una instalación de los Servicios Locales de Educación Pública que contó con mayores plazos y experiencia acumulada, lo que permitió un proceso más coordinado y organizado en relación a lo que se pudo evidenciar durante el año 2018, año en que primó la rápida instalación de los cuatro primeros SLEP dados los plazos acotados que exigía la Ley.

Dicha experiencia, junto con la gradualidad de la transición, sirvió para generar un proceso de aprendizaje que contribuyó a una mejor instalación y operación de los nuevos SLEP, que si bien,

considerando la envergadura y novedad que implica la implementación de la Ley, no estuvo libre de complejidades.

Es posible evidenciar que la mayor coordinación y organización en el proceso de instalación de los SLEP durante el año 2019, se ha debido - en parte - a un proceso de evaluación y mejora permanente que ha realizado la Dirección de Educación Pública (DEP), en conjunto con el Ministerio de Educación (Mineduc), en base a la experiencia obtenida durante el primer año de implementación de la Ley.

Si bien se ha realizado un importante trabajo para llevar a cabo una transformación de esta envergadura, aún queda camino por recorrer y aprendizajes por generar, más aún si se considera que desde el año 2022 la instalación gradual de los SLEP ya no significará la instalación de tres o cuatro Servicios Locales por año, sino de 15, lo que se constituirá como un gran desafío pedagógico, administrativo, financiero y operacional, no sólo para el Mineduc y la DEP, sino también para todo el aparato estatal que debe involucrarse en dicho proceso.

En este sentido, la labor de evaluación y análisis del proceso de instalación del Consejo de Evaluación del Sistema de Educación Pública se considera un insumo clave para enfrentar la segunda etapa del proceso de implementación, ya que en el cumplimiento de sus funciones el Consejo podrá proponer al Presidente de la República modificaciones legales, reglamentarias o de distinta índole¹.

¹ El Art. Séptimo transitorio de la Ley 21.040 indica: "Modificaciones del calendario de la segunda etapa de instalación de los Servicios Locales; la extensión del proceso por un nuevo período o la creación de nuevas etapas de instalación; la implementación de formas de administración o gestión del servicio educacional; la modificación del ámbito de competencia territorial de los Servicios Locales; diferir, incluir o variar el número total de Servicios Locales; modificaciones de cualquier naturaleza en aquellos casos en que advierta problemas en la implementación del Sistema; y cualquier otra política pública, medida, procedimiento o mecanismo orientado a mejorar el Sistema Nacional de Educación Pública".

Para ello, el Consejo se dedicó, durante el año 2019, a realizar un trabajo pensando en lo que significará la evaluación intermedia del año 2021 que mandata la Ley². El trabajo consistió en levantar dimensiones que sean un aporte, tanto como para el presente informe de seguimiento, como para la evaluación intermedia.

Además, a fin de dar profundidad a los análisis, interpretaciones y recomendaciones que se presentan en este informe, el Consejo contó, por un lado, con la presencia, en varias de sus sesiones³, de actores claves involucrados en la instalación de los SLEP y, por otro lado, con documentos institucionales y estudios e investigaciones académicas realizadas al respecto.

A continuación, se presenta el plan del trabajo que el Consejo utilizó para la elaboración del presente informe, además de una presentación de antecedentes sobre el proceso de instalación durante el año 2019. Luego, se presenta el análisis de resultados en base a las dimensiones levantadas por Consejo y, finalmente, conclusiones y recomendaciones que, se espera, puedan orientar la decisión y acción de los encargados de la implementación del nuevo Sistema de Educación Pública.

² El Art. séptimo transitorio de la Ley 21.040 indica: "El Consejo de Evaluación tendrá como misión principal 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, entregará un informe anual de seguimiento de la puesta en marcha del Sistema de Educación Pública, debiendo presentar, en el año 2021, una evaluación intermedia de este proceso".

³ Durante el 2019, el Consejo se reunió quincenalmente en sesiones de dos horas cada una, logrando sesionar 18 veces. En 6 de ellas se contó con la participación de actores claves del proceso de instalación.

PLAN DE TRABAJO

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 quincenalmente durante el año 2019, realizando un trabajo de definición de dimensiones,

levantamiento de información y elaboración del presente informe. Las dimensiones propuestas constituyen no solamente la base para el presente informe, sino que buscan dar una orientación clara a todo el proceso de evaluación del Consejo durante sus años de funcionamiento, según lo establece la ley.

A continuación, se presenta una tabla que contiene las sesiones realizadas y el contenido general abordado en cada una de ellas:

TABLA 1: SESIONES REALIZADAS EN 2019 POR EL CONSEJO DE EVALUACIÓN

Fecha	Contenido
16 de mayo	Definición de dimensiones y subdimensiones analizadas.
30 de mayo	
20 de junio	
18 de julio	
30 de julio	
9 de agosto	
27 de agosto	
12 de septiembre	Levantamiento de información por medio de invitados claves del proceso de instalación de los SLEP y discusión de hallazgos de investigaciones.
26 de septiembre	
17 de octubre	
21 de noviembre	
5 de diciembre	
12 de diciembre	
10 de enero	Elaboración del informe anual de seguimiento.
16 de enero	
24 de enero	
29 de enero	

Fuente: Elaboración propia.

ESTRATEGIA DE LEVANTAMIENTO DE DATOS

La estrategia de levantamiento de datos que utilizó el Consejo – para el presente estudio- 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 las presentaciones de los distintos actores involucrado en seis sesiones del Consejo 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, investigaciones académicas que se han realizado al respecto. La siguiente tabla presenta las principales fuentes de información utilizadas:

TABLA 2: FUENTES DE INFORMACIÓN

Fuentes Primarias	Fuentes Secundarias	
Presentaciones	Documentos	Investigaciones
2 Directores Ejecutivos de los SLEP (Barrancas y Andalién Sur)	Manual de instalación de los Servicios Locales de Educación Pública (DEP, nov 2018)	Estudio de seguimiento y sistematización de proceso críticos en la transición de la gestión de la educación pública de los municipios a SLEP (CIAE & U. Católica de Valparaíso, 2019)
3 representantes de Comités Directivos Locales de los SLEP (el Presidente y una apoderada de Barrancas y la Presidenta de Valparaíso)	Reporte implementación SLEP 2019 (DEP, nov 2019).	Diseño del modelo de evaluación de la nueva educación pública y levantamiento de línea base (CEPPE & DESUC, 2019)
1 profesional de la división de gestión de Servicios Locales (DEP)	Estado de situación a la fecha de instalación. Servicios Locales 2020 (DEP, nov 2019)	Diagnóstico de capacidades y necesidades de formación en Liderazgo para los directivos escolares de los nuevos SLEP (UDP, 2019)
1 profesional de la división de desarrollo y planificación educacional (DEP)	Informes de Auditoría de la DEP, SLEP Barrancas, Puerto Cordillera y Huasco.	Dilemas organizacionales en la gestión de un nuevo sistema de gobernanza territorial para la educación escolar pública de Chile (COES, 2019)
Secretario Ejecutivo Agencia de la Calidad de la Educación	Planes Anuales, Convenios de Desempeño y Convenios de transición (SLEP)	Caracterización de los nuevos Servicios Locales de Educación (Acción Educar, dic 2018)
Superintendente de Educación	Resolución CNED sobre ENEP	
	Política Nacional de Convivencia Escolar (Mineduc, marzo 2019).	

Fuente: Elaboración propia.

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 las mismas. 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 reducido de presentaciones y por la imposibilidad de lograr la saturación de la información por la baja sistematización existente respecto al proceso. Se espera, en este sentido, incorporar a nuevos actores de otros perfiles en el trabajo 2020, de manera de ampliar el espectro de perspectivas incorporadas al análisis.

PLAN DE ANÁLISIS

Para dar cumplimiento a la misión del Consejo, se consideró como única variable la implementación de la Ley N° 21.040 para la cual se levantaron ocho dimensiones para analizarla, junto con sus respectivas subdimensiones. Estas dimensiones se utilizaron para el presente informe de seguimiento año 2019 y se utilizarán para la evaluación intermedia del año 2021, sin desmedro de que en el transcurso existan ajustes. La siguiente tabla muestra la matriz de dimensiones y subdimensiones.

TABLA 3: DIMENSIONES Y SUBDIMENSIONES LEVANTADAS POR EL CONSEJO

Dimensión	Subdimensión
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
	Plazos de implementación de la Ley
	Trasposos de personal, proceso de nombramiento por ADP y estructura orgánica de los SLEP
	Reglamentos y su efectividad
	Gobernanza y participación
	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, Equipamiento y Recursos Educativos	Infraestructura
	Equipamiento
	Recursos educativos
Gestión de Recursos Financieros	Sostenibilidad financiera
	Gestión administrativa y financiera y Ejecución presupuestaria

Gestión de Personas	Evaluación de desempeño	
	Selección del personal	
	Retención del personal	
	Condiciones laborales	
	Desarrollo de capacidades	
	Dotación	
Participación y Vinculación	Participación	
	Trabajo en Red	
	Vinculación	
	Territorialidad	
Convivencia Escolar	Derechos y deberes de los actores del sistema	
	Inclusión y respeto	
	Desarrollo de relaciones positivas	
Liderazgo	Tipos de Liderazgos	
	Alineamiento estratégico entre directivos (SLEP Y EE)	
	Nombramientos planificados	
	Gestión del cambio institucional y organizacional	
	Coherencia y claridad de roles y funciones	
		Gestión de resultados

Fuente: Elaboración propia.

Por último, para la evaluación de cada una de las dimensiones se consideró al SLEP como unidad de análisis principal. Para esto se realizó una diferenciación de los 11 SLEP actuales según el año en que entran en funcionamiento. Lo anterior, contribuyó a realizar un análisis diferenciado a partir de los distintos estados de maduración que poseen los

Servicios Locales en cuanto a su gestión operacional, bajo el supuesto de que aquellos que llevan más tiempo instalados están en un estado de maduración mayor y, por ende, su gestión operacional es distinta a los que llevan menos tiempo. La Tabla 4, muestra la segmentación considerada según el año en que el SLEP entra en funcionamiento.

TABLA 4: SEGMENTACIÓN DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS

SLEP 2018	SLEP 2019	SLEP 2020
Barrancas Puerto Cordillera Huasco Costa Araucanía	Chinchorro Gabriela Mistral Andalién Sur	Atacama Valparaíso Colchagua Llanquihue

Fuente: Elaboración propia.

ANTECEDENTES DEL PROCESO DE INSTALACIÓN AÑO 2019

Antes de exponer la evaluación realizada por el Consejo sobre la implementación de la política durante el año 2019, se presentan, antecedentes relevantes sobre el proceso de instalación que se desarrolló durante el año 2019.

El primer antecedente, que para el Consejo cobra suma relevancia, es el hecho de que aún no se cuenta con una Estrategia Nacional de Educación Pública (ENEP).

La elaboración de la ENEP se inició el 12 de julio de 2018, según resolución exenta N°422 que regula la elaboración de la Estrategia Nacional de Educación Pública establecida en la Ley N°21.040. Dicha resolución estableció un proceso participativo para la elaboración de la estrategia, que contempló distintas instancias (Comité Consultivo, Diálogos Técnicos, Diálogos Temáticos, Consulta Nacional y Consulta a Comités Directivos Locales de los SLEP).

Luego de haber cumplido con esas instancias, a partir de lo que establece la Ley, la ENEP se presentó a las comisiones de educación del Senado y de la Cámara, el 14 y 20 de mayo de 2019 respectivamente. Las comisiones de educación acordaron citar al Ministerio de Educación a cinco sesiones más (17 y 18 de junio, 8 y 22 de julio y 5 de agosto) para hacer llegar sus comentarios y, posteriormente la DEP incorporó las observaciones realizadas. El miércoles 28 de agosto se envía la versión definitiva al Consejo Nacional de Educación (CNED), quien tuvo 60 días para pronunciarse. Junto con ella, se enviaron los documentos e información correspondiente sobre las instancias participativas.

Sin embargo, el 20 de noviembre el CNED acuerda no aprobar y formular observaciones a la ENEP, por lo que el Mineduc, en conjunto con la DEP, dio inicio a un nuevo proceso para reingresar la solicitud en marzo del año 2020, teniendo el CNED un plazo máximo de 45 días, contados desde el reingreso de ésta, para aprobarla o rechazarla.

Las principales observaciones realizadas por el CNED a la Estrategia son las siguientes:

1. El diagnóstico presentado sobre el sistema educativo público, posee debilidades y no está explícitamente relacionado con la ENEP.
2. No es posible visualizar claramente de qué modo se ha considerado el aprendizaje acumulado de las experiencias de implementación de los primeros 4 SLEP.
3. No es posible apreciar una estrategia de acción, de carácter nacional, que oriente la mejora y el desarrollo de la educación pública.
4. Se debe visibilizar de mejor manera el foco en el mejoramiento de los aprendizajes y el desarrollo integral de los estudiantes.
5. No se expone un modelo que cumpla con los propósitos de autonomía y descentralización.
6. Problemas de formulación como documento de planificación estratégica.
7. No se refiere a elementos de diseño presupuestario y financiamiento.

Al respecto, desde la DEP, han realizado diferentes acciones para subsanar dichas observaciones, donde se destacan dos jornadas de trabajo con expertos, talleres de construcción del relato institucional, solicitud de datos para robustecer el diagnóstico, entre otras.

Un segundo antecedente a considerar por el Consejo en este informe de seguimiento, son los avances que se han realizado desde la División de Desarrollo y Planificación Educacional (DDPE) de la DEP en temas relativos a la gestión pedagógica.

Se elaboraron orientaciones y guías técnicas las cuales tienen por objetivo poder entregar lineamientos que ayuden a la conducción de los equipos de apoyo técnico pedagógico de los Servicios Locales. Durante el año 2019 se realizó un análisis de la implementación de dichas orientaciones poniendo el foco especialmente en el uso de los siguientes instrumentos:

1. Bases para un Modelo de Apoyo Técnico Pedagógico en Educación Pública
2. Guía Metodológica para la Elaboración y Seguimiento de Convenios de Desempeño y Perfil de Cargo de Directores Escolares

3. Estudio de Diagnóstico de Capacidades y Necesidades de Formación en Liderazgo para los Directivos Escolares de los Nuevos Servicios Locales de Educación

De las observaciones realizadas por la DEP, se pueden relevar ciertas áreas de mejora las que fueron incorporados en las líneas de trabajo del año 2019 y se espera seguir desarrollando durante el 2020:

1. Se observa una utilización de las "Bases para un Modelo de Apoyo Técnico Pedagógico" pero la interpretación y los niveles de profundidad no son parejos en los distintos SLEP.
2. Se observa que las capacidades/competencias de las personas que componen los equipos UATP son dispares al interior de cada SLEP lo que dificulta la entrega de un apoyo equivalente para cada establecimiento.
3. La cantidad de asesorías directas varía en los distintos SLEP y se observa baja sistematicidad de los propósitos y las formas de registro dificultan el seguimiento.
4. Se observa que los concursos ADP de directores de establecimientos tiene un carácter administrativo y no estratégico.

Al respecto, otras de las líneas de trabajo realizada por lo la DDPE durante el año 2019 es la coordinación con otros organismos que son parte del sistema de manera de no duplicar esfuerzos y de realizar el seguimiento y el apoyo a la implementación de las políticas públicas desarrolladas por el Ministerio de Educación, la Subsecretaría de Educación Parvularia, la Agencia de la Calidad y todas las otras instituciones que son parte del apoyo que llega a cada uno de los niños, niñas y jóvenes que son parte de los jardines, escuelas y liceos de la Educación Pública.

Además de lo anterior, a partir de lo expuesto por la DEP, durante el 2019 se crea dentro del equipo de la DDPE, el área de Primera Infancia, la cual se hace cargo de los niños y niñas entre 0 y 8 años, entendiendo esta edad como un periodo clave en el desarrollo y aprendizaje. En este sentido, según se indica, el trabajo del 2019 estuvo focalizado en establecer la coordinación con los actores relevantes del Sistema: Subsecretaría de Educación Parvula-

ria, JUNJI y equipos de los Servicios Locales entre otras, además de la coordinación con Unidad de Curriculum y Evaluación del Mineduc en lo que respecta a las estrategias de difusión y seguimiento de la correcta implementación de los programas pedagógicos para NT1 y NT2, además de apoyar la construcción de programas para niveles medios.

Por otro lado, en relación al desarrollo de capacidades en los docentes y asistentes de la educación y al impacto de los aprendizajes de los estudiantes, durante el 2019 la DDPE ha trabajado en poner en marcha un plan de atracción y retención de talentos para la Educación Pública que ayude a coordinar los procesos de concursabilidad de directores de escuelas y liceos que esperamos que tenga un impacto directo en el desarrollo de las capacidades de docentes y asistentes de la educación y en el aprendizaje de los estudiantes.

La DEP toma en consideración la proyección de concursos de directores, considerando sólo los 7 SLEP con traspaso del servicio educativo al 2020, la proyección es de al menos 30 concursos por año. Esto llevó a la DEP a decidir trabajar en coordinación con el Servicio Civil de manera de articular el proceso con el objetivo de generar economías de escala y levantar datos que nos ayuden a generar mejoras en el proceso.

En esta línea las principales acciones en las que se ha trabajado durante el 2019 son:

1. Los mejores directores para la Educación Pública. 2019 se lanza campaña piloto para atraer a los mejores candidatos a los concursos ADP de los EE de los SLEP 2018. Se abren 6 concursos en Barrancas, 6 en Puerto Cordillera, 7 en Huasco y 2 en Costa Araucanía. Terminada la campaña se evaluará su impacto y continuidad en base a proyección de concursos. Se evalúa su escalamiento a otros actores del sistema (docentes y equipos SLEP).
2. Trabajo conjunto con otros actores relevantes: como organizaciones públicas para fortalecer el liderazgo directivo: CPEIP con quien se trabaja en la etapa de inducción de nuevos directores, los Centros de Liderazgo que nos ayudan a difundir los concursos de directores entre sus estudiantes.

3. Trabajo colaborativo con Servicio Civil: 2018 se diseñó la Guía Metodológica para la Elaboración y Seguimiento de Convenios de Desempeño y Perfil de Cargo de Directores Escolares (Elaborada por DEP-validada por Servicio Civil). El 2019 equipo de la DEP revisa los Perfiles y Convenios que luego son publicados, tomando como lineamientos lo establecidos en la Guía.
4. Orientación y Acompañamiento a SLEP respecto a directores: Equipo de la DEP entrega orientaciones para inducción, acompañamiento y evaluación de directores elegidos por ADP en los EE de los nuevos SLEP.

Por último, como tercer antecedente del proceso de instalación, en el Anexo 1, es posible observar datos del estado y avance de los 11 Servicios Locales que contempla la primera etapa de implementación, con el fin de visualizar las características principales de cada uno de ellos, las cuales pueden impactar directa o indirectamente en el análisis de su instalación.

A partir de dicha información presentada en el Anexo, es posible evidenciar que los Servicios Locales de Educación Pública poseen características disímiles entre sí. Lo que más se destaca es la heterogeneidad de condiciones que presentan, tanto internamente (entre comunas y establecimientos), como externamente (entre SLEP). Lo anterior, debe alertar sobre los distintos focos de atención que deben enfrentar los Servicios Locales, donde las prioridades en cada uno deben ser distintas dadas sus características.

De este modo, la implementación gradual de la política presenta grandes desafíos dada la complejidad de muchos de los contextos donde aplicará, ya que, si bien, desde la Dirección de Educación Pública se han establecido las etapas para la implementación de los SLEP, no es posible estandarizar una forma única de llevar a cabo el proceso, sino que ésta debe ser diferenciada según las características y realidades que presenta cada territorio.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Como se mencionó en el plan de trabajo, en este apartado se realizó un análisis de los resultados observados a la fecha a partir de las diferentes dimensiones y subdimensiones que levantó el Consejo durante el año 2019. Además, se identifican tres grupos para el análisis, segmentados en base al año en que el Servicio Local entra en funcionamiento (tabla 4).

Sin embargo, cabe destacar que no todos los grupos de análisis estarán considerados para cada dimensión y/o subdimensión, ya que cada uno de ellos se encuentra en etapas distintas del proceso de implementación, por lo que no siempre aplicará considerarlo. Además, para cada dimensión –y cuando aplique– se considerará la identificación de la evolución de nudos críticos presentados en el informe de seguimiento 2018 elaborado por el Consejo.

Por último, y antes de proceder al análisis por dimensión, el Consejo estima importante destacar como un resultados transversal a ellas y a partir de las investigaciones académicas revisadas, que aquellos actores que conocen y/o se han comenzado a involucrar directamente con el nuevo Sistema de Educación Pública y en su funcionamiento, han declarado un alto grado de compromiso y motivación hacia el cambio. Ello significa, por ejemplo, que los actores de las unidades de los SLEP se manifiestan dispuestos a sobrellevar las dificultades de la implementación porque sienten que se trata de un cambio importante; que los Comités Directivos ya constituidos han tenido un trabajo riguroso y sistemático desde su constitución, debido al compromiso que tienen con el proceso; que algunos actores de las comunidades escolares cifran expectativas altas en él, en términos de una mejora del actual sistema. En este sentido, se ha podido evidenciar una buena disposición respecto a la idea de transitar desde el sistema municipal a la Nueva Educación Pública y las críticas realizadas al respecto provienen más bien de las dificultades propias de un proceso de instalación de esta envergadura.

• ANÁLISIS DIFERENCIADO POR DIMENSIÓN

DISEÑO DE LA POLÍTICA

La presente dimensión refiere a la forma en que el propio diseño de la política permite una instalación y operación coherente del Sistema de Educación Pública, ya sea en términos de la propia Ley y otros cuerpos legales, como en términos de políticas existentes con las que pudieran estar generándose tensiones en la implementación exitosa de la Ley, de acuerdo con sus principios.

Si bien, parte de la evaluación de esta dimensión debiese ser en base a un análisis comparado entre distintas leyes involucradas y/o que afectan el proceso de instalación de los Servicios Locales, el Consejo, para este informe de seguimiento, se enfocará en levantar nudos críticos que se han detectado a partir del diseño de la Ley 21.040, los cuales, posteriormente tendrán que comprobarse mediante un análisis más profundo⁴.

En este sentido, para el presente informe se consideran sólo las siguientes subdimensiones, ya que para el resto se necesita mayor información para poder realizar una evaluación más acabada (se deja fuera vinculación de la Ley con otros cuerpos legales- Oportunidades y restricciones para una mejor gestión de recursos financieros, atendiendo a la naturaleza jurídica y pública del SLEP- Reglamentos y su efectividad- Gobernanza y participación).

1. Articulación y vinculación de la institucionalidad pública

A partir de la información levantada por el Consejo, se puede indicar que respecto a los posibles traslapes de roles y funciones de apoyo de las distintas instituciones vinculadas a la educación se ha evidenciado, especialmente, que el rol de los Departamentos Provinciales (DEPROV) de supervisión y asesorías a las escuelas ha estado desarticulado, ya que se traslapa con el rol que ahora deben cumplir los SLEP como nuevo sostenedor.

⁴ Uno de los estudios que se realizarán para el proceso de elaboración del informe intermedio –vía licitación– considerará un análisis comparado entre los distintos cuerpos legales, normativos y procedimentales involucrados y/o que afecten el proceso de implementación de la Ley.

Lo anterior, es un problema de diseño de la Ley, ya que, en su momento, el rol que deben cumplir los DEPROV en este nuevo escenario institucional no logró clarificarse con mayor precisión.

Asimismo, a partir de las presentaciones de la Superintendencia de Educación y de la Agencia de la Calidad, se pudo evidenciar, dada la novedad que implica la nueva institucionalidad, que ha faltado una coordinación por parte de estos dos organismos para llevar a cabo sus funciones de una manera más organizada y de acuerdo con lo que implica el nuevo sostenedor. Se ha señalado por ellos, que hoy en día están frente a un desafío constante en comprender los límites y alcance de su rol en este nuevo escenario.

Además, –tal como se mencionó en el informe anual 2018 del Consejo– con respecto a la vinculación de los SLEP con otros órganos del Estado (MdS, Minsal, Ministerio del Interior), en especial con aquellos que se relacionan con los establecimientos educacionales y sus estudiantes, se ha debido a que los convenios y programas de estos organismos se realizaron con el municipio por lo que su continuidad no está asegurada luego del traspaso.

Lo mismo ocurre para poder dar continuidad a servicios otorgados por otros proveedores que la administración municipal contemplaba (desratiñar, desmalezar, otorgar servicios básicos, entre otros), donde debido al atraso en el traspaso de estos convenios y contratos al nuevo sostenedor, algunos servicios fundamentales no han podido ser entregados en su momento.

Ahora bien, respecto a la articulación y vinculación institucional, un avance evidenciado durante este año es que, de acuerdo a lo expuesto por la DEP, se realizaron las dos reuniones de coordinación regional que mandata la Ley en su Art 64. Estas reuniones fueron convocadas por los intendentes de cada región donde se han instalado los 7 SLEP (2018 y 2019) y tuvieron como objetivo central favorecer la coordinación de la NEP dentro de la región entre las distintas instituciones vinculadas a la educación (SEREMI, JUNJI, JUNAEB, Agencia de la Calidad, SLEP y DEP).

2. Ámbito territorial de competencia de los SLEP

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, se ha evidenciado a partir de la experiencia de los SLEP actuales, algunas dificultades relativas al ámbito territorial, pues si bien la ley posibilita la instalación de oficinas en lugares más alejados, se han gene-

rado problemas de conectividad y de secundarización de aquellos territorios rurales que quedan más lejos del nivel central del SLEP.

Ejemplo de lo anterior, 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, a partir de las presentaciones expuestas en sesiones del Consejo, 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.

3. Plazos de implementación de la Ley

En cuanto a los tiempos involucrados y comprometidos para la implementación de la Ley, se ha podido evidenciar la necesidad de una planificación mayor para evaluar la factibilidad de la segunda etapa de implementación de la Ley, en cuanto a su escalabilidad (instalación de 15 SLEP anuales) y sus plazos⁵.

A partir de lo expuesto por la DEP en las sesiones del Consejo, el proceso exitoso de instalación de un Servicio Local constaría de 34 meses corridos, el cual contempla tres etapas graduales para la implementación: Anticipación, Instalación y Acompañamiento. En la siguiente tabla, se pueden observar el tiempo de duración de cada una de estas etapas y sus principales actividades, algunas de las cuales se realizan sucesivamente y otras en paralelo. Adicionalmente, se presenta un flujograma donde se expone el estado en que se encuentra cada uno de los SLEP que contempla la primera etapa de implementación de la Ley dentro del proceso de instalación de 34 meses.

⁵ La Ley 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 5: PROCESO DE INSTALACIÓN DE UN SERVICIO LOCAL

Etapas	Duración	Principales Actividades	
Anticipación	10 meses	<ul style="list-style-type: none"> Gestión con actores locales (Intendentes, Seremi, DEPROV, Alcalde, Consejos Municipales, Docentes, Asistentes, Alumnos, Centro de padres y apoderados) 	<ul style="list-style-type: none"> Elección de Comités Directivos Locales Construcción Perfil Director Ejecutivo Comisiones Técnica Levantamiento de muebles e inmuebles
Instalación	15 meses	<ul style="list-style-type: none"> Nombramiento Directores Ejecutivos Concursos ADP Subdirectores Concursos cerrados Plan de compras Lineamientos pedagógicos Alinear uso FAEP Gestión de muebles e inmuebles Jornadas de implementación 	<ul style="list-style-type: none"> Habilitar oficinas Capacitación e inducción Presupuestos Plan de infraestructura Sistema de remuneraciones Validar planta docente Traspaso del servicio educacional Convenios FAEP–Junaeb–SEP–Junji Pago remuneraciones enero-marzo
Acompañamiento	9 meses	<ul style="list-style-type: none"> Validación de planta según PEL Procesos y procedimientos Apoyo técnico pedagógico 	<ul style="list-style-type: none"> Elecciones de Consejos Locales Exploratorio de presupuesto Control de ejecución presupuestaria

Fuente: Elaboración propia a partir de información entregada por la DEP en enero de 2020.

FLUJOGRAMA 1: ESTADO PROCESO DE INSTALACIÓN DE LOS SLEP (2018, 2019 Y 2020)



Fuente: DEP.

Si bien, a partir de este proceso gradual de implementación – lo cual se identifica como acierto de la Ley- se han obtenido grandes aprendizajes para futuras instalaciones de los Servicios Locales, sólo los cuatro SLEP 2020 (Atacama, Valparaíso, Colchagua y Llanquihue) se han podido instalar contemplando los 34 meses que la DEP ha estimado se requieren para generar un proceso exitoso. Es por ello que, desde el Consejo, surgen dudas acerca de si existe una preparación institucional suficiente para acelerar el proceso gradual que se ha venido generando, a modo de lograr lo que se espera para el año 2022 y dar soporte a la instalación de 15 Servicios Locales de manera simultánea.

Además, dado los tiempos contemplados en la Ley, donde no se establecen instalaciones de Servicios Locales para el año 2021 y se da inicio en el año 2022 a la segunda etapa de implementación, la DEP sostiene que los 34 meses contemplados por ellos podrían no efectuarse completamente, dificultándose la realización de un proceso exitoso de instalación para los SLEP que deben entrar en funcionamiento el 2022, más aún si se considera la entrada de 15 SLEP para este año. En este sentido, desde la DEP acusan una dificultad sobre la escala de la instalación (pasar de 4 SLEP por año a 15 SLEP por año) más que de los plazos establecidos.

Al mismo tiempo, desde el Servicio Civil, indican que el proceso de implementación de la Ley y el trabajo que dicha institución pública realiza, por medio del Sistema de Alta Dirección Pública (SADP), ha sido un gran desafío en términos del volumen de procesos simultáneos ya que se tienen que incorporar, gradualmente y a medida avanza el proceso de instalación, un total de 418 nuevos cargos (71 son cargos de I nivel jerárquico y 347 son posiciones directivas de II nivel jerárquico).

Adicionalmente, los primeros nombramientos que el Servicio Civil ha debido realizar, ha coincidido con el cambio de gobierno, lo que ha generado una mayor carga. Lo anterior es relevante, ya que al momento en que se acelere la gradualidad del proceso y se genere la instalación de 15 SLEP simultáneamente (año 2022), se estará frente a un nuevo cambio de gobierno, lo que podría traer consecuencias operacionales para instituciones como el Servicio Civil.

Al respecto, el Consejo considera que es vital preguntarse por el trabajo que estas y otras instituciones están realizando, a partir de los aprendizajes obtenidos, para afrontar el proceso de implementación de la Ley, considerando el aumento de Servicios Locales anuales que deberán ser instalados.

Por lo tanto, si bien la instalación de los 11 SLEP que contempla la primera etapa de implementación de la Ley se ha logrado instalar o está en proceso, esto se ha hecho con un plazo de tres años (2018-2020) por lo que surge la preocupación sobre la planificación que debiesen generar las instituciones involucradas para lograr una correcta instalación de 15 o 14 SLEP en un mismo año.

4. Traspaso de personal, proceso de nombramiento por ADP y estructura orgánica de los SLEP

A la hora de analizar el proceso de traspaso de personal desde la administración municipal a la administración del SLEP, llama la atención que la conocida sobredotación en las escuelas – principalmente de asistentes de la educación y docentes- y la falta de profesionalización que se evidenciaba en los municipios, se ha heredado en algunos de los SLEP.

Con respecto a la sobredotación en los establecimientos, a partir de la información entregada por la DEP, existe un problema de la sobredotación en los establecimientos educacionales lo cual debiese haber quedado saneado en la Ley a partir de la creación de los SLEP, tal como se ha hecho para las deudas financieras que tenía la administración municipal, sin embargo, esto no se hizo y las consecuencias han generado un desafío para el funcionamiento de la NEP.

Con respecto a lo anterior, un punto a observar en el Anexo 1 (Tabla 23), donde se presenta la cantidad de docentes y asistentes de la educación que existe en cada uno de los SLEP, es que, en promedio, cada 1 asistente de la educación hay 1,3 docentes.

Por otro lado, en cuanto al nombramiento por ADP, los presidentes de dos Comités Directivos levantaron frente al Consejo, preocupaciones asociadas a los mecanismos de convocatoria y selección de los Directores Ejecutivos, con respecto a quiénes se estaba convocando; los medios para atraer talentos a las necesidades de los SLEP; el equilibrio entre conocimientos asociados a gestión administrativa y educación.

Por último, en relación a la estructura orgánica de los SLEP, ésta tuvo un cambio importante durante el año 2019, lo cual se evidencia como un avance positivo. Estos cambios se realizaron a partir del análisis y diagnóstico que se desarrolló en los SLEP ya instalados, el cual incluyó levantamiento en terreno de problemáticas.

A partir del levantamiento de problemáticas, se identificó un desconocimiento en la Ley de ciertos proce-

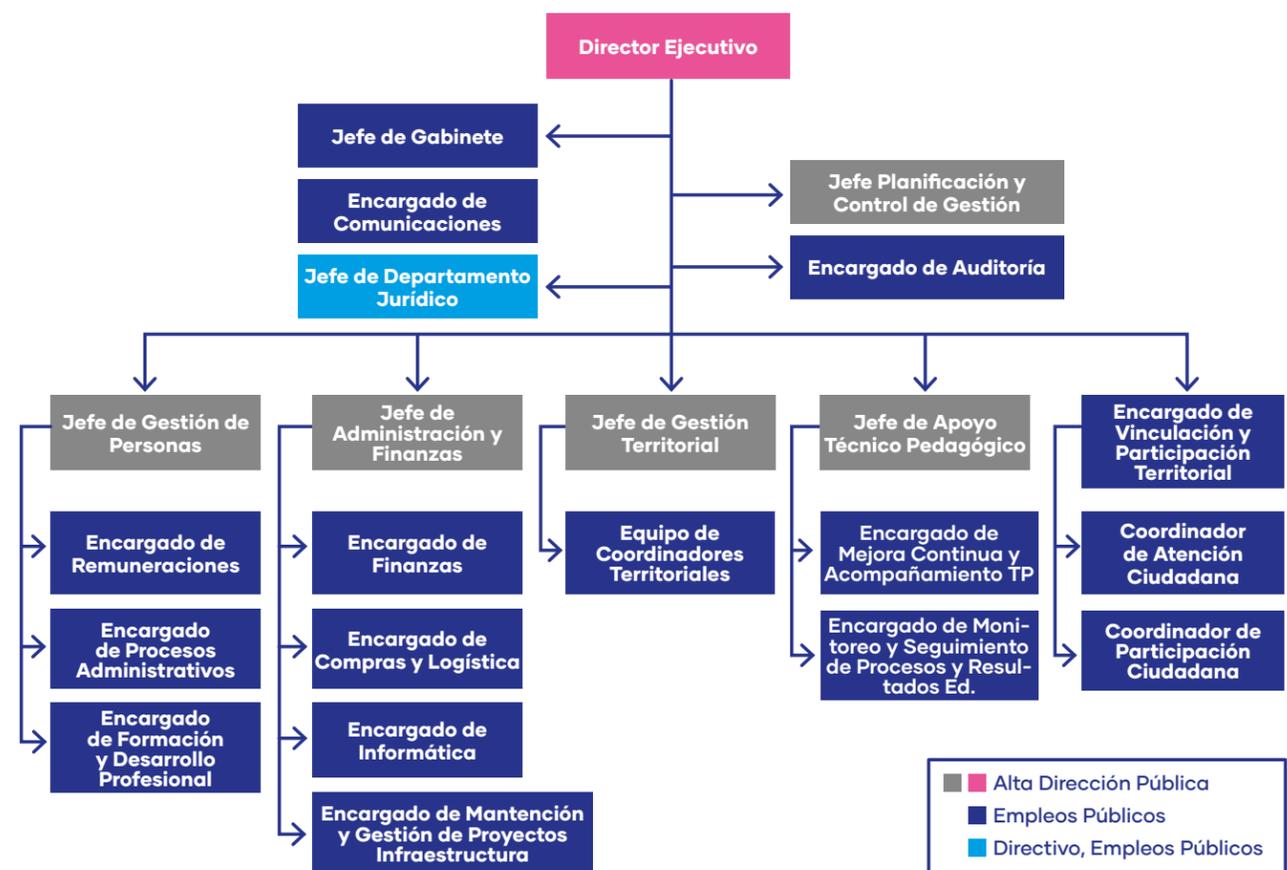
sos asociados al Servicio Local, como, por ejemplo, en la Ley la dotación considerada es sólo la del SLEP, sin considerar la de los establecimientos educacionales de su dependencia, haciéndose necesaria la unidad de Gestión de Personas para que se encargue de todos los temas relacionados al personal.

Asimismo, los establecimientos educacionales se encontraron con una estructura que no era la adecuada para responder cabalmente a sus demandas y requerimientos de manera unificada, ya que cada una de ellas era revisada por distintas unidades del SLEP. Esto llevó a tener varios interlocutores dentro del SLEP para cada establecimiento, dificultando la gestión y la solución oportuna de los requerimientos.

Para lo anterior, se genera una nueva unidad, al interior de cada SLEP, llamada Gestión Territorial, la cual tendrá el rol de ser la intermediaria entre las necesidades de los establecimientos educacionales y el SLEP, velando porque éstas sean cubiertas oportunamente a través de la coordinación y articulación de las unidades correspondientes del Servicio, a fin de contribuir al óptimo funcionamiento de los establecimientos educacionales.

A continuación, se presenta el nuevo organigrama, el cual empezó a funcionar en los SLEP 2019 Y 2020, quedando modificaciones pendientes para los SLEP 2018.

FIGURA 1: NUEVO ORGANIGRAMA DE LOS SERVICIOS LOCALES DE EDUCACIÓN PÚBLICA



Fuente: DEP.

5. Operación municipal en la transición

La operación de los municipios, con respecto a los procedimientos, convenios y obligaciones que se les exige en la Ley, es uno de los grandes temas para la implementación de los Servicios Locales y donde se han encontrado los mayores obstaculizadores para asegurar la continuidad del servicio educacional, ya que muchas de las acciones que se quieren implementar, por parte de la DEP o los propios SLEP que aún no han sido traspasados el servicio educacional, quedan a la voluntad del municipio.

En el informe de seguimiento 2018, el Consejo identificó que la herramienta que la Ley contempla para que los sostenedores municipales cuenten con condiciones formales y materiales para producir un adecuado traspaso es insuficiente. Esta herramienta son los planes de transición, los cuales carecen de elementos que la hagan obligatoria, lo que afecta la viabilidad y sostenibilidad del proceso.

A partir de lo señalado por actores claves invitados a participar del Consejo, se ha evidenciado, nuevamente, la existencia de dificultades generadas por los convenios de traspaso donde en general, se supuso que se traspasaría un servicio educativo saneado en todo sentido, desde lo financiero hasta lo relativo al personal, sin embargo, ello no ha sido así.

Asimismo, a partir de la presentación que la Superintendencia de Educación realizó ante el Consejo, se considera importante, ajustar los plazos en los que la Superintendencia está facultada para fiscalizar la rendición de cuentas municipal, y poder realizarlo una vez hecho el traspaso, de manera que se puedan ejercer controles y exigencias incluso una vez traspasado el servicio, por posibles aspectos pendientes.

Con todo, cabe destacar que, en virtud de mejorar los planes de transición, desde el Mineduc se ha realizado un trabajo de mejora a los convenios de ejecución celebrados entre esta entidad pública y las municipalidades, exigiendo metas específicas por municipio para que se cumplan previo al traspaso del servicio educacional.

Ejemplo de las metas exigidas son las siguientes:

- El Sostenedor debe cumplir con el pago del 100% de las remuneraciones durante toda la ejecución del convenio.
- Adoptar medidas para dar cumplimiento al pago de las obligaciones, cotizaciones previsionales impagas del personal de sus estable-

cimientos educacionales, acumuladas desde 2015 en adelante.

- Mantener las cotizaciones previsionales de los trabajadores de la educación dependientes de sus establecimientos educacionales, al día.
- Priorizar durante la transición el pago de las deudas municipales ocasionadas por la prestación del servicio educacional, establecidas en el artículo trigésimo transitorio, de la Ley 21.040.
- Revisión de indicadores para un adecuado balance entre ingresos y gastos.
- Establecer en forma anual un presupuesto separado para la mantención y habilitación de bienes inmuebles, incluyendo un plan de ejecución de este, que sea parte del Plan de Mejoramiento Educativo.
- Subsanación de todas aquellas rendiciones de cuenta que se encuentran con plazo vencido de presentación o en estado observadas.

Por lo tanto, la necesidad de estandarizar y dar obligatoriedad a los planes de transición generados entre los municipios y el Mineduc, se ha vuelto un elemento esencial para el proceso que se está viviendo, por lo que debiese evaluarse un posible cambio a la Ley 21.040, a modo de generar que los municipios sean exhaustivos en la entrega de información, capaces de cumplir con los objetivos requeridos, previos al traspaso del servicio educativo, y evitar conductas irresponsables que afectan la implementación de la Nueva Educación Pública.

Cabe destacar que –y a pesar de lo que se ha expuesto anteriormente– el Consejo ha evidenciado que los municipios muchas veces actúan como facilitadores del proceso, más aún cuando existe una cooperación mutua y diálogo fluido anterior al traspaso. Por lo que estas buenas prácticas que han tenido algunas municipalidades son importantes de relevar y replicar.

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 21.040.

De este modo y tal como se planteó en el informe de seguimiento 2018, 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 gene-

rado en el aprendizaje de los estudiantes. Según el estudio realizado por el CEPPE 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.

Asimismo, la dimensión gestión pedagógica y su respectivas subdimensiones, son posibles de ser evaluadas sólo en los Servicios Locales donde ya se realizó el traspaso del servicio educacional, ya que antes del traspaso, las labores son más operacionales y administrativas. De este modo, los SLEP a evaluar para esta dimensión son sólo Barrancas, Puerto Cordillera, Huasco y Costa Araucanía (SLEP 2018), ya que al momento en que este informe de seguimiento se elaboró, sólo habían pasado unos días del traspaso del servicio educacional en los SLEP de Chinchorro, Gabriela Mistral y Andalién Sur (SLEP 2019).

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 Sistema⁶ que se pueden observar en esta etapa inicial de implementación.

1. Aprendizaje Integral

En relación con las acciones y procesos realizados tendientes a promover el mandato legal de desarrollo pleno e integral de los estudiantes, en los cuatro Servicios Locales 2018, durante el año 2019 se han implementado y diseñado diversas acciones y programas que buscan cubrir la necesidad de un proceso de enseñanza- aprendizaje.

Ejemplo concreto de lo anterior, es uno de los elementos expuestos por la División de Desarrollo y Planificación Educacional ante el Consejo, donde se presentó el proyecto de Aulas Colaborativas, el cual se empezó a ejecutar durante el año 2019 con un proyecto piloto que considera 10 salas de clases de los cuatros SLEP 2018, en los establecimientos que se presentan a continuación:

TABLA 6: ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES DEL PROYECTO AULAS COLABORATIVAS

Servicio Local	Fuentes Secundarias	Comuna
Barrancas	<ul style="list-style-type: none"> • Escuela Golda Meier • Escuela General Rene Escauriaza • Escuela San Daniel • Liceo Ciudad de Brasilia 	<ul style="list-style-type: none"> • Lo Prado • Cerro Navia • Cerro Navia • Pudahuel
Costa Araucanía	<ul style="list-style-type: none"> • Liceo Reino de Suecia • El Sembrador 	<ul style="list-style-type: none"> • Saavedra • Toltén
Huasco	<ul style="list-style-type: none"> • Liceo Bicentenario de Vallenar • Liceo Alto del Carmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Vallenar • Alto del Carmen
Puerto Cordillera	<ul style="list-style-type: none"> • Instituto Superior de Comercio • Escuela Estado de Israel 	<ul style="list-style-type: none"> • Coquimbo • Coquimbo

Fuente: División de Desarrollo y Planificación Educacional de la DEP.

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 e Integración con el entorno y la comunidad.

Las Aulas Colaborativas, se desarrollaron en conjunto con el Centro de Innovación del Mineduc y se definen como un espacio que invita al aprendizaje, un aula que incentiva a aprender colaborativamente, para lo cual es necesario instalar capacidades en la Unidad de Apoyo Técnico Pedagógico de los SLEP y en los equipos directivos y docentes de los establecimientos educacionales que signifique un cambio en la sala de clases que produzca un aprendizaje integral.

Además, para este programa se contó con presupuesto destinado para que cada colegio pudiese habilitar sus aulas colaborativas y contar con el material adecuado para generar espacios cómodos y propicios para un aprendizaje colaborativo. Por último, se espera que durante el año 2020 todos los establecimientos de los SLEP 2018, con más de 100 alumnos, tengan Aulas Colaborativas.

Por otro lado, el CNED señala entre las razones de su no aprobación de la propuesta de Estrategia Nacional de Educación Pública, presentada en 2019, la necesidad de incorporar mayormente el desarrollo integral de los estudiantes junto con nociones de "equidad, justicia e inclusión", con centro en trayectorias educativas, diversidad de aprendizajes (ampliando la noción desde las NEE a la interculturalidad, el pluralismo) poniendo el foco en el logro de estas dimensiones, más que la verificación de indicadores acerca de su logro. A este punto se agregan diversas necesidades de formación manifestadas por parte de directivos y docentes, quienes no siempre se sienten preparados para atender a la diversidad, para trabajar un currículum desde el desarrollo integral y enseñar en contextos complejos.

Por lo tanto, si bien no existe evidencia respecto a los resultados y el impacto de estas instancias, se puede visualizar un esfuerzo constante por intentar entregar las herramientas pedagógicas que potencien el aprendizaje integral, la motivación y el desarrollo de competencias, no sólo centrándose en generar y repasar contenido que luego sea medible, sino también abarcando el desarrollo de habilidades blandas. Sin embargo, la efectividad de estas medidas será un aspecto que tendrá que evaluarse una vez que se estén implementando a mayor escala, pero se trata de programas que buscan apuntar en esta dirección.

2. Docencia y enseñanza

Con respecto a las acciones 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, hay estudios que indican que los equipos docentes y directivos manifiestan confianza y expectativas de que este cambio de sistema se refleje en el trabajo de aula de jardines, escuelas y liceos (CIAE y PUCV, 2019).

Junto con ello, se destacan diversas iniciativas en los primeros Servicios Locales, que buscan una docencia más innovadora y con enfoque territorial. Por otra parte, desde la DEP se ha desarrollado un modelo de acompañamiento pedagógico (explicado en detalle más adelante) y se puede afirmar que en todos los SLEP instalados ya se han implementado las Unidades de Apoyo Técnico Pedagógico.

Por otra parte, como nudos críticos destacan, en primer lugar, que se mantiene la percepción levantada en el informe del Consejo 2018 acerca del desplazamiento de la dimensión pedagógica a un segundo plano, debido a las complejidades de la implementación inicial de los SLEP. Ello es consistente con otra de las razones esgrimidas por CNED para no aprobar la propuesta de Estrategia Nacional de Educación Pública, referida a la falta de un "relato inspirador" que dé sentido a dónde se quiere llegar desde un sello para la Educación Pública, con sellos formativos claros generales y locales, de manera que toda la complejidad de la implementación tenga esta visión o sentido como meta.

Así también, se señala en las investigaciones analizadas (CIAE & PUCV, 2019; UDP, 2019) una gran 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 otro lado, como una posible restricción a esta subdimensión, el Consejo ha podido evidenciar, en base a percepciones de distintos actores, tensión en el proceso de enseñanza- aprendizaje, tensión que se origina entre la necesidad de innovación en el currículum y las mediciones estandarizadas que existen para evaluar el aprendizaje. Ello podría llevar a que los docentes no se sientan del todo confiados ni preparados para generar innovaciones pedagógicas, ya que la evaluación que se realiza no es lo suficientemente flexible.

Desde la DEP, por el contrario, indican que estas percepciones no se han logrado evidenciar en los territorios que componen los SLEP, por lo tanto, emerge la necesidad de realizar diagnósticos al respecto para tener mayor claridad sobre las tensiones que se pudiesen generar en este nuevo escenario.

Ahora, pese a que desde las distintas Unidades de Apoyo Técnico Pedagógico de los cuatro SLEP 2018, el Consejo pudo evidenciar que lo administrativo muchas veces va irrumpiendo en lo pedagógico, no obstante, se visualiza que, durante el año 2019, estos SLEP, han puesto mayor énfasis en el desarrollo de iniciativas pedagógicas.

Al respecto, desde la DEP, se han realizado 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, se entregan 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, CPEIP y Agencia de la Calidad.

La DEP, presenta, como ejemplo de lo anterior, el Programa Escuelas Arriba, el cual se focaliza en el apoyo técnico pedagógico en establecimientos que se encuentran en categoría de desempeño insuficiente, siendo los ejes más relevantes para el desarrollo de la docencia y la enseñanza la realización de clases demostrativas para los profesores de establecimientos educacionales insuficientes la elaboración y entrega de material pedagógico para profesores de establecimientos en categoría de desempeño insuficiente y el monitoreo de los aprendizajes a través de la aplicación de evaluaciones, en función de cuyos resultados se generan reportes y recomendaciones de mejora focalizados. Por cierto, al igual que la mayoría de las iniciativas mencionadas, está pendiente una evaluación de procesos e impacto para saber en qué medida estos programas contribuyen a proveer una educación enriquecida y equitativa.

3. Análisis y uso de datos para mejorar el aprendizaje

En cuanto a los procesos instalados para realizar seguimiento y facilitar el uso de datos pedagógicos que guíen la toma de decisiones de los SLEP 2018, desde la DEP se indica que el uso de datos para la definición de decisiones pedagógicas constituye un eje central del apoyo técnico ministerial, por medio de las siguientes instancias:

- A través de la articulación con la Agencia de la Calidad, para focalizar y coordinar las funciones de orientación (Agencia de la Calidad) y apoyo técnico (Mineduc) en base a focos comunes.
- Ciclo estratégico de apoyo técnico pedagógico implementado por la supervisión ministerial, cuyo punto de partida es el análisis de datos para definir focos de trabajo. Una de las capacidades que debe promover el equipo de supervisión en equipos de gestión es la de análisis de datos.
- Instancias de formación para equipos ministeriales y de gestión para comprender la construcción de las categorías de desempeño.
- Monitoreo a través del análisis de resultados de pruebas diagnósticas y de avance a las escuelas en categoría de desempeño insuficiente que requieren apoyo técnico.

Al mismo tiempo, en los SLEP 2018, se ha implementado el nuevo Sistema de Alerta Temprana el cual 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.

Esta iniciativa se enmarca dentro del enfoque preventivo con que la política pública pretende abordar el cuidado de la niñez, para lo cual se está aprovechando la oportunidad que surge con la implementación de la NEP. Los principales factores de riesgo que mide son: asistencia, repitencia, rendimiento, nivel socioeconómico, entorno social y familiar.

A continuación, se presenta una tabla donde se especifican los establecimientos abarcados por el piloto de este programa en cada Servicio Local:

TABLA 7: APLICACIÓN DEL SISTEMA DE ALERTA TEMPRANA EN SLEP 2018

Servicio Local	Número de Establecimientos Educativos
Barrancas	77
Huasco	63
Puerto Cordillera	61
Costa Araucanía	93
Total	294

Fuente: Elaboración propia a partir de la información entregada por el Mineduc.

Este sistema de Alerta Temprana fue puesto a disposición de todos los directores de establecimientos de estos Servicios Locales.

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. Si bien aún es pronto para evidenciar resultados de este programa, se espera que la información arrojada por el SAT permita 1. 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 2. Entregar información de las variables de riesgo de alumnos con una alta probabilidad de exclusión 3. Sistematizar la oferta existente para la retención escolar y orientar a los establecimientos a utilizarla de forma eficiente.

5. Acompañamiento técnico pedagógico

En cuanto a la instalación de estrategias de apoyo y planificación para que los SLEP puedan proveer el soporte técnico - pedagógico a los establecimientos educativos, se ha identificado el apoyo que realiza la DEP, el cual se desarrolla en base

a un ciclo estratégico continuo, que define focos de trabajo e implementa acciones de mejora acotadas que son consensuadas con cada establecimiento, en base al análisis de datos.

A pesar de lo anterior, en algunas investigaciones revisadas por el Consejo, se señala una alta necesidad de acompañamiento técnico-pedagógico y también de formación en este tipo de labor. Los docentes, especialmente, señalan la necesidad de contar con un acompañamiento que los oriente en la dirección de la NEP, ya que no sienten todavía que se les esté orientando hacia un cambio pedagógico que se diferencie de lo que se promovía en el sistema municipal.

La DEP indica al respecto que, durante el año 2018 se elaboró y se compartió con cada uno de los Servicios Locales el documento "Bases para un Modelo de Apoyo Técnico Pedagógico en Educación Pública" con el fin de darles un instrumento que les permitiera estructurar focos de acompañamiento y mejora en cada uno de los establecimientos educativos a su cargo. Como muestra la siguiente tabla, si bien este instrumento ha sido aplicado por los SLEP, la bajada técnica del acompañamiento resultó ser distinta en cada Servicio, lo que genera desafíos para la correcta conducción del Sistema.

TABLA 8: ESTRATEGIAS DE APOYO 2019

Estrategia de Apoyo	Indicador	Puerto Cordillera	Huasco	Costa Araucanía	Barrancas
Asesoría Directa	Nº de EE atendidos en asesoría directa	37	36	76	77
Asesoría Directa	Promedio anual de sesiones de asesoría directa por EE	10	14	2,5	13
Asesoría en Red	Nº de EE atendidos en red	59	S/I	76	77
Asesoría en Red	Promedio anual de sesiones en red	2	10	5	8
Asesoría en RED	Nº de redes en terreno	15	13	32	5

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por la DEP en enero de 2020.

Con estos antecedentes, desde la DEP, se hizo fundamental revisar los lineamientos entregados y dotar a todo el Sistema de un Modelo de Desarrollo de Capacidades, entendidas como las aptitudes necesarias para establecer y alcanzar sus propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo teniendo como principio base la transformación de las prácticas de manera articulada, permitiendo su instalación, mejoramiento y sustento a lo largo del tiempo.

En el caso de los establecimientos educativos (jardines, escuelas y liceos) la puesta en práctica del Modelo de Desarrollo de Capacidades es el Modelo de Apoyo Técnico Pedagógico. En este sentido, el modelo fue construido tomando la descripción de las "Bases para el Modelo de Apoyo Técnico Pedagógico" y estableciendo cinco dimensiones de intervención: Liderazgo y Gestión Estratégica; Gestión Curricular y Apoyo a la Enseñanza y Desarrollo de Aprendizajes; Convivencia Educativa y Participación Ciudadana; Inclusión Educativa y Gestión de Recurso. Cada dimensión está desglosada en cinco subdimensiones, lo que en total permite establecer 25 subdimensiones y cuatro niveles de desarrollo esperado para los establecimientos educativos.

Según lo que indica la DEP, El modelo pretende ser una herramienta que funcione a nivel general, de manera de cubrir todas las modalidades y niveles de enseñanza, para lo cual se ha establecido un cruce de trabajo con la Subsecretaría de Educación Parvularia, la Dirección de Educación Gene-

ral y La Agencia de Calidad de la Educación, de modo de permitir la articulación funcional de los distintos instrumentos de gestión involucrados en el sistema.

Del mismo modo, la DEP ha señalado que el modelo a su vez, ha servido para el diseño y ejecución de guías metodológicas e instrumentos de monitoreo que se encuentran dirigidas a definir los contenidos y forma de ejecución de cada etapa del ciclo de apoyo propiciado en las bases del 2018 (Vinculación, Diagnóstico, Planificación, Ejecución y Evaluación) de manera de permitir a los SLEP contar con herramientas prácticas que propicien el fortalecimiento y movilización de las capacidades levantadas en cada establecimiento. Tanto los servicios locales 2018 como 2019 ya han sido capacitados en el uso de las guías metodológicas de las etapas de involucramiento y diagnóstico.

Finalmente, mencionar que durante el 2020 la DEP continuará con el diseño de guías metodológicas para las siguientes etapas y los otros actores del sistema, tomando siempre como punto de partida el trabajo que actualmente se encuentran realizando los Servicios Locales y velando por la coordinación permanente con el apoyo técnico pedagógico que el Ministerio de Educación ha dispuesto para los establecimientos con desempeño insuficientes y con el apoyo que los equipos de Junji brindan a los Jardines y Salas Cunas VTF.

De este modo, queda pendiente la evaluación, que tanto los equipos directivos como los docen-

tes y asistentes de la educación tienen del apoyo técnico pedagógico realizado por los equipos de los Servicios Locales y su efectividad en la práctica, además de la percepción que los otros actores de las comunidades educativas tienen de estas medidas.

Junto con lo anterior, cabe mencionar que la ausencia de la Estrategia Nacional de Educación Pública dada su no aprobación por el CNED, ha dificultado la elaboración de estrategias concretas de apoyo y planificación, propia de los Servicios Locales, para dar una provisión apropiada del soporte técnico pedagógico.

CONVIVENCIA ESCOLAR

La presente dimensión y sus respectivas subdimensiones, son consideradas por el Consejo como acciones y procedimientos implementados para generar un ambiente de respeto y valoración mutua, que favorezca el aprendizaje de los estudiantes. Sólo podrán ser evaluadas en los SLEP 2018, 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 realizaron un diagnóstico en donde la convivencia escolar aparece como un aspecto crítico al interior de los establecimientos.

Para abordarlo, los SLEP han tomado como base la Política Nacional de Convivencia Escolar lanzada por el Mineduc a inicios del año 2019. Sin embargo, algunos SLEP han identificado que antes de poder aplicarla a cabalidad, hay ciertas variables previas que se necesitan solucionar. Por ejemplo, en el SLEP de Huasco, se ha evidenciado que el tema de drogas es un problema que está afectando a sus establecimientos, por lo que se ha optado por recurrir a especialistas para realizar un trabajo con la comunidad y que involucre a las familias, programa que implementará Valora UC.

Asimismo, la convivencia escolar se introdujo como línea transversal para los 7 SLEP ya traspasados, incluyéndolo como tema central en los instrumentos de gestión (PEL y Plan Anual) de los cuatro SLEP 2018.

A continuación, se presenta un análisis general de la dimensión en base a dos de sus tres dimensiones (se deja fuera "derechos y deberes de los actores del sistema" por falta de evidencia suficiente).

1. Inclusión y respeto

Con respecto a la promoción – por parte de los SLEP 2018- de una cultura de inclusión y respeto dentro de los establecimientos educacionales, con el fin de generar un clima propicio para el desarrollo de los estudiantes, el Informe de la Universidad Diego Portales (2019), sugiere que para algunos actores habría una dificultad para conciliar las políticas de inclusión educativa y clima escolar con el logro de resultados. Algunos docentes en general manifiestan malestar frente a la pérdida de facultades de sanción, lo cual ellos consideran necesario para desplegar adecuadamente los procesos de enseñanza- aprendizaje. Este tipo de percepciones, si bien, no es un problema específico de la NEP, sin duda representa un desafío relevante de cara a la instalación del nuevo sistema.

Por otro lado, el mismo informe indica que, desde el SLEP de Costa Araucanía se visualiza una preocupación respecto a la permanencia de protocolos y exigencias que provocan una subvaloración de prácticas culturales locales significativas para la comunidad, asociadas a la cultura mapuche. De este modo, tanto en el Servicio local, como en los establecimientos de su dependencia, se debiese plantear como desafío para la inclusión y el respeto, el poder flexibilizar y compatibilizar el calendario escolar ministerial con el calendario de actividades comunitarias y saberes locales que revistan una mayor pertinencia y significancia para las comunidades escolares del Servicio.

2. Desarrollo de relaciones positivas

En relación a la existencia de actividades que generen el desarrollo de habilidades de los estudiantes, de autoconocimiento, manejo de emociones, resolución de conflictos, entre otros, se puede observar, a partir del informe de la Universidad Diego Portales (2019) que en los establecimientos educacionales pertenecientes a los SLEP 2018, la condición de vulnerabilidad de muchos estudiantes y sus familias se vincula a distintos tipos de violencias sistémicas que tienen el potencial de incidir negativamente en el desarrollo de dichas habilidades y en la convivencia escolar.

Ante este problema, y como ya se indicó anteriormente, los SLEP están poniendo gran foco a la mejora de la convivencia escolar, y no sólo como un lineamiento sino también como un trabajo en conjunto con las familias involucradas.

Si bien a la fecha no disponemos de ello, se espera que, para el informe intermedio, se pueda tener mayor información respecto a las acciones y los resultados obtenidos por parte de los SLEP.

GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURA, EQUIPAMIENTO Y RECURSOS EDUCATIVOS

La presente dimensión se refiere a la administración adecuada de infraestructura, equipamiento y recursos educativos necesarios para generar, por un lado, el pleno desarrollo de los SLEP y, por otro lado, las condiciones básicas para la enseñanza y el aprendizaje integral de los estudiantes.

Esta dimensión es posible de ser evaluada para los 4 SLEP 2018, donde el servicio educacional ya ha sido traspasado, ya que antes de esto no es posible efectuar mejoras o mantenimiento de los recursos materiales con los que disponen los establecimientos educacionales dependientes de los SLEP, a menos que la voluntad de cada municipio lo permita. Lo anterior, es importante relevarlo, ya que ha significado un obstaculizador para el correcto proceso de instalación de los Servicios Locales.

A continuación, para el análisis de esta dimensión, se presenta una evaluación de las tres subdimensiones (infraestructura, equipamiento y recursos educativos) en su conjunto.

Durante el primer año de instalación, algunos Servicios Locales declararon que los establecimientos educacionales habían sido entregados con infraestructura deficiente en muchas comunas. El Estudio CIAE & PUCV (2019) indica que, si bien algunas administraciones municipales realizaban obras de mantenimiento constantemente, en muchas otras, las condiciones en la que fueron traspasados los establecimientos no eran las esperadas. Es por esta razón que, durante este segundo año de instalación, se ha evidenciado que el tema de mejoramiento de infraestructura de los establecimientos ha sido crucial para el proceso.

Para lo anterior, según lo expuesto por la DEP, se ha entregado los lineamientos generales y específicos a los Servicios Locales para llevar a cabo el mejoramiento y mantención de infraestructura de los establecimientos educacionales y jardines infantiles VTF, con enfoque en un mejoramiento integral de estos, considerando las siguientes líneas de trabajo:

1. Plan Mejor Espacio, Mejor Educación el cual tiene por objetivo realizar mejoras a la infraestructura de los establecimientos con el fin de impactar favorablemente en la calidad del proceso educativo.

2. Plan de Reconocimiento Oficial de los Jardines Infantiles VTF el cual consiste en generar las condiciones adecuadas de infraestructura en jardines infantiles VTF para que en un periodo de 4 años (2019-2022) obtengan el reconocimiento oficial.
3. Plan de Eficiencia Energética el cual se elaboró a partir de un convenio de colaboración entre el Mineduc y el Ministerio de Energía.
4. Proyectos de mantenimiento y conservación enfocado en establecimientos educacionales que presenten deterioro considerando, por ejemplo, reposición de cubiertas, cambio de pavimentos, cambio de puertas y ventanas, mejoramiento de multicanchas y punturas, entre otros.
5. Proyecto de eliminación de containers, ideado para proyectos de inversión o conservación que permitan la reposición parcial o total de establecimientos educacionales que, como consecuencia del terremoto del 2010 u otras catástrofes naturales, operan con soluciones temporales como containers.

Cabe destacar que, para el año 2020 el Mineduc aumentó en un 49% el presupuesto destinado a infraestructura escolar, contemplando un monto de 35 mil millones de pesos para las escuelas y jardines públicos de los siete Servicios Locales (2018 y 2019), los cuales se destinarán para las acciones mencionadas anteriormente.

Por último, con respecto a la propia infraestructura de las oficinas de los SLEP, uno de los obstaculizadores que se han evidenciado es el hecho de que algunos SLEP están funcionando en dependencias físicas separadas lo que no ha permitido generar una consolidación de los nuevos equipos. Esto ha repercutido, además, en la falta de claridad por parte de la comunidad educativa respecto a dónde acudir en términos físicos (Estudio CIAE & PUCV, 2019).

En la siguiente tabla se muestra el estado en que se encuentran las oficinas de los 7 Servicios Locales que ya ha sido traspasado el servicio educacional (SLEP 2018 y 2019):

TABLA 9: OFICINAS SERVICIOS LOCALES

Servicio Local	Oficina Definitiva	Descripción
Barrancas	Sí	1 locación
Puerto Cordillera	Sí	1 locación
Costa Araucanía	Sí	2 locaciones
Huasco	No	3 locaciones
Chinchorro	No	2 locaciones
Gabriela Mistral	No	2 locaciones
Andalén Sur	Sí	1 locación

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por la DEP en enero de 2020.

Desde la DEP, han declarado que lo anterior se ha debido a la existencia de una dificultad para consolidar y habilitar una única locación para las oficinas de los SLEP, la cual radica en que los territorios donde se han implementado no cuentan con inmobiliario capaz de conglomerar las necesidades materiales que se requieren por lo que se han tenido que habilitar más de una oficina para poder funcionar.

GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS

Esta dimensión es entendida 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 se considera como patrimonio de los SLEP:

- Los recursos que anualmente contemple la Ley de Presupuestos del Sector Público, los que deberán costear al menos gastos del Servicio Local relativos a: personal, bienes y servicios de consumo, adquisición de activos no financieros, y mantención y reparación de su infraestructura educacional.
- Las subvenciones educacionales y aportes que perciban por los establecimientos educacionales de su dependencia, de conformidad a la ley,

- Los recursos y los bienes que los Gobiernos Regionales y las municipalidades les transfieran.
- Los recursos y los bienes que reciban por concepto de la celebración de convenios con la Dirección de Educación Pública.
- Los bienes muebles e inmuebles, corporales e incorporales, que se les transfieran o adquieran a cualquier título.
- Los frutos, rentas e intereses de los bienes que les pertenezcan.
- Las donaciones que se les hagan y las herencias y legados que acepten, lo que deberán hacer con beneficio de inventario. Dichas donaciones y asignaciones hereditarias estarán exentas de toda clase de impuestos y de todo gravamen o pago que les afecten. Las donaciones no requerirán del trámite de insinuación.
- Todo otro aporte que reciban de otros órganos que forman parte de la Administración del Estado.
- Los aportes de cooperación internacional que reciban a cualquier título.

Las siguientes subdimensiones fueron evaluadas en virtud del patrimonio recién presentado y que, por Ley, los SLEP poseen. Además, el análisis de las subdimensiones se hizo en relación a los SLEP 2018 –sin desmedro de que se presenta información respecto a los SLEP 2019– al ser los únicos que han sido parte de un proceso mayor de gestión de recursos financieros, ya que llevan cerca de dos años con el servicio educacional traspasado.

1. Sostenibilidad Financiera

A partir de lo indicado por la DEP, sobre las acciones realizadas para generar un uso eficiente y responsable de los recursos económicos recibidos se han fijado la realización de un plan de acción para los SLEP el cual involucra lo siguiente:

- Diagnosticar, priorizar y elaborar los proyectos el año anterior al de la inversión.
- Eliminar las entidades o áreas que no aportan o agregan valor al proceso.
- Reducir los tiempos en cada etapa del proceso, internas (DEP y SLEP) y externas (DIPRES, MDS, CGR, etc.)
- Planificar la ejecución Físico-Financiera del proyecto en función de los recursos anuales disponibles.
- Gestionar la transferencia de los recursos financieros oportunamente y de una vez al inicio del año a los SLEP.
- Gestionar oportunamente las rendiciones de cuentas de los SLEP, para evitar atrasos en los pagos al término de las obras

Para dar cumplimiento a lo anterior, se ha designado un “Enlace Técnico” entre la DEP y los SLEP a fin de facilitar el proceso de inversión y sus tareas con las áreas internas de la DEP y las entidades externas, coordinando y gestionando las acciones necesarias.

Otras acciones realizadas han sido las capacitaciones e inducciones realizadas a los SLEP (2018 y 2019) para facilitar la gestión de recursos financieros, ya que hay varios temas y procesos que deben manejar en su trabajo diario que no están del todo consolidados. Para el año 2020 se está programando realizar nuevas capacitaciones, tanto con equipos internos de la DEP, como con otras entidades externas (MDS, DIPRES, etc.).

Cabe destacar que, según lo expuesto por la DEP, un punto de inflexión para la sostenibilidad financiera es que cerca del 80% de los recursos financieros de los SLEP se destinan a pago de remuneraciones- en especial de docentes y asistentes de la educación - quedando poca cabida para hacer uso del presupuesto de manera diferente. Dado esto, la estructura de financiamiento se encuentra fuertemente presionada desde el punto de vista de los gastos en remuneraciones.

De lo anterior y a partir de datos presentados por la DEP, se identifica que, a pesar de haber existido una baja de la matrícula municipal a nivel nacional

en los últimos años (2014-2018), las horas contratadas en docentes y asistentes de la educación se han incrementado aproximadamente en un 20,8% y un 43% respectivamente. Lo cual, sin emitir un juicio respecto a las razones pedagógicas que justifican una mayor disponibilidad de recursos humanos para la provisión del servicio educacional, es un antecedente a considerar ya que podría generar problemas para la sostenibilidad financiera de la NEP.

Por último, otra dificultad que se ha presentado respecto a la sostenibilidad financiera dice relación con el cambio institucional desde la administración municipal a la pública, lo cual ha traído consigo una transformación en el uso y ejecución del presupuesto 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. Esto fue expresado en el informe del Consejo en el 2018, siendo urgente 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.

Junto con lo anterior, se han diagnosticado tensiones referidas a la necesidad de ingresos fijos que requiere un servicio público y el sistema de financiamiento actual, el cual implica fondos variables en función de la matrícula de los establecimientos, otorgados por la subvención regular, pero sin la posibilidad con la que contaban los anteriores sostenedores de utilizar el ya señalado saldo inicial de caja con recursos no ejecutados en el ejercicio anterior.

En este sentido, habría que establecer cómo poder dar continuidad a aquellas características de la educación pública que –con la administración municipal– se veían favorecidas. Y más general, todo esto implica que es necesario realizar un estudio a fondo del sistema de financiamiento y gestión financiera bajo la nueva figura de los SLEP.

2. Gestión Administrativa y Financiera

Con respecto a la gestión administrativa y financiera de los SLEP, se han realizado y adoptado acciones, desde la DEP, que contribuyan a una mejor gestión, donde se considera:

- Creación de un equipo en la DEP encargado de realizar una mejora continua al respecto en los

distintos SLEP. Este equipo acompañará y asesorará a los servicios en materias de gestión administrativa y financiera de forma permanente.

- Visitas a terreno para revisar falencias detectadas por la DEP o hallazgos de auditorías efectuadas.
- Trabajo de consolidación de propuesta de manuales de procedimientos.
- Se han generado reuniones con el objeto de levantar temas relativos a la gestión administrativa y financiera, revisando proyecciones de flujo de caja y comportamiento presupuestario.
- Apoyo en la confección de plantas docentes y asistentes de la educación, con el objeto de que se alineen con el gasto autorizado para el presupuesto 2020.
- Capacitaciones de realizadas a los profesionales de los servicios locales, relacionadas con el uso de subvenciones y rendiciones de cuentas.

Por otro lado, uno de los desafíos que se ha presentado a la hora de conformar los equipos administrativos de los SLEP, radica en compatibilizar las diferentes culturas organizacionales de los funcionarios seleccionados para ocupar los cargos (provenientes de DAEM, Corporaciones Municipales, entidades públicas o privadas), donde no todas cuentan con conocimientos necesarios para el régimen que implica estar bajo el alero del servicio público, de sus normas legales y presupuestarias, lo que ha significado un gran trabajo de adaptación a la nueva institucionalidad.

Ejemplo de lo anterior, es el proceso de compras públicas que deben enfrentar los funcionarios de los SLEP, proceso que, en la administración municipal, no era necesario, ya que los municipios contaban con sus propios proveedores y no debían

pasar por un proceso de licitación para obtener los servicios y productos requeridos.

Asimismo, los establecimientos educacionales tampoco funcionaban bajo las normas legales y presupuestarias que implica ser un servicio público, contexto que requiere planificación presupuestaria para un año completo, y la ejecución de ese presupuesto. Dicho cambio, podría también afectar la ejecución presupuestaria del servicio local.

Además, otro obstaculizador para la gestión administrativa y financiera es que cada proyecto de inversión aprobado (financiados por el subtítulo 31), para ser ejecutado, entra en un proceso específico de Identificación Presupuestaria, realizado por la DIPRES, lo que hace aumentar considerablemente los tiempos en desmedro de los plazos de ejecución presupuestaria.

Por otro lado, Independiente de que la principal fuente de financiamiento –como se mencionó en la subdimensión anterior– es la subvención regular, se puede evidenciar, a partir de datos entregados por la DEP, que el Estado ha incorporado una mayor transferencia de recursos para el financiamiento del sistema, ejemplo de esto son el Aporte de Gratuidad y el Fondo de Apoyo a la Educación Pública (FAEP). En este sentido, un elemento central en la gestión administrativa y financiera es el FAEP, recursos que tienen por finalidad colaborar en el funcionamiento del servicio educacional y puede ser utilizado exclusivamente en el financiamiento de aquellas acciones propias de la entrega de dicho servicio, su mejoramiento y revitalización de los establecimientos educacionales.

La siguiente tabla muestra la distribución de los recursos entregados a los SLEP para la ejecución del FAEP 2018 y 2019 (correspondiente a los 4 SLEP 2018).

TABLA 10: EJECUCIÓN FAEP POR PARTE DE SLEP 2018

Componentes	2018 (M\$)	2019 (M\$)
Administración y normalización de los establecimientos	11.034.194	14.418.494
Inversión de recursos pedagógicos. Innovaciones pedagógicas y apoyo a los estudiantes	664.040	166.074
Mantenimiento, conservaciones, mejoramiento y regularización de inmuebles e infraestructura	2.313.357	810.177
Mejoramiento de habilidades y capacidades de gestión para la educación municipal	394.206	100.000
Mejoramiento, actualización y renovación de equipamiento y mobiliario	757.243	126.944
Participación de la comunidad educativa	761.850	363.742
Transporte escolar y servicios de apoyo	650.000	200.000
Programa Movámonos	0	988.799
Total	16.574.892	17.174.233

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por la DEP en enero de 2020.

Por último, a continuación, se presenta el porcentaje de ejecución presupuestaria realizada en el año 2018 y 2019 por parte de los SLEP.

TABLA 11: EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE LOS SERVICIOS LOCALES (2018 Y 2019)

Servicio Local	Ejecución (%) 2018	Ejecución (%) 2019
Barrancas	90%	89%
Puerto Cordillera	76%	94%
Huasco	79%	94%
Costa Araucanía	97%	91%
Chinchorro	-	88%
Gabriela Mistral	-	86%
Andalién Sur	-	79%

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por la DEP en enero de 2020.

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 sólo puede ser evaluada en aquellos SLEP donde el servicio educacional ya ha sido traspasado, ya que previo a esto el servicio no cuenta con personal.

Así mismo, dado el momento en que se encuentran los SLEP que ya han sido traspasados, para este informe, no es posible evaluar todas las subdimensiones que se consideraban para la dimensión, por lo tanto, algunas de ellas se unificaron (selección del personal y dotación) y otras se dejaron fuera del presente análisis (evaluación de desempeño, retención del personal y condiciones laborales).

1. Selección del personal y dotación

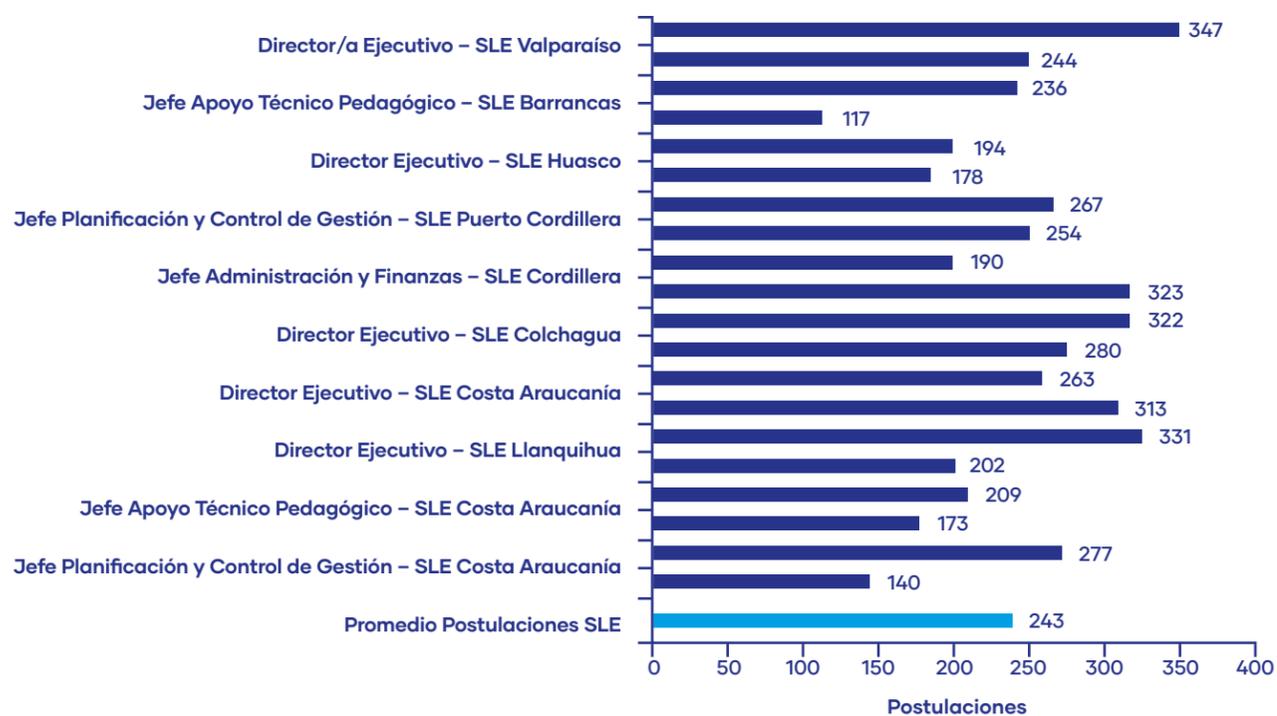
Los mecanismos o instancias de selección de los funcionarios de los SLEP se han considerado un proceso clave para la correcta implementación de la Ley y para la profesionalización que se espera produzca la nueva institucionalidad.

Sin embargo, a partir de la evidencia que el Consejo ha podido recabar en las sesiones con invitados y de lo que la DEP ha expuesto, este ideal de profesionalización no se ha cumplido a cabalidad. Esto se debe a dos razones principales.

La primera, y como se mencionó anteriormente el personal traspasado desde la administración municipal –por medio de concursos cerrados– no en todos los SLEP ha resultado ser el adecuado para los requerimientos administrativos del SLEP. La segunda razón es que, en el caso de los concursos abiertos, se ha evidenciado que las personas que postulan a cargos públicos no siempre tienen las capacidades necesarias para los cargos disponibles en dichos concursos, por lo que, de la gran cantidad de postulantes, los seleccionados a las siguientes fases son muy pocos.

Con respecto a la postulación a cargos de jefatura, por medio del Sistema de Alta Dirección Pública, también se evidencia, en general y a partir del gráfico presentado a continuación, una gran cantidad de postulantes. Sin embargo, no se ha tenido mayor evidencia acerca de cuántos de estos postulantes presentan un perfil idóneo para un cargo de jefatura que implica el nuevo sostenedor.

GRÁFICO 1: POSTULACIONES POR CONCURSO ADP DURANTE LOS AÑOS 2018 Y 2019



Fuente: Servicio Civil.

En este sentido, el desafío pendiente es convertir a la Nueva Educación Pública en un espacio lo suficientemente atractivo para congregarse a un mayor y mejor capital humano. Esto se puede lograr en la medida en que profesionales de buen nivel visualicen esta nueva institucionalidad como un espacio serio y profesional.

Por último, con respecto a si la dotación –tanto administrativa, como de profesionales de la educación– es la adecuada para las necesidades de los territorios y las cargas administrativas existentes, sólo se ha logrado fijar la planta para los SLEP, pero aún no se ha logrado fijar un estándar de cuánta es la dotación necesaria en las escuelas para cumplir con los objetivos del sistema. Este es un trabajo que la DEP está realizando actualmente.

2. Desarrollo de capacidades

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

Si bien, han existido capacitaciones para equipos directivos de los establecimientos educacionales dependientes de los SLEP 2018, estas han sido escasas y no se ha involucrado directamente a los docentes, quienes reclaman por una baja pertinencia de la oferta formativa. Esta oferta, actualmente, es desarrollada por el SLEP quienes han decidido, dada su reciente instalación, dar continuidad a iniciativas desarrolladas previamente por los DAEM (Estudio Universidad Diego Portales, 2019).

A pesar de lo anterior, se identifica como positivo la rápida articulación de la DEP para realizar capacitaciones en temas administrativos y de finanzas a todos los funcionarios de los Servicios Locales. Esto, con el fin de mejorar los procesos de instalación (CIAE & PUCV, 2019).

Asimismo, se identificó como otro elemento positivo el hecho de que funcionarios de los SLEP fueron capaces de identificar sus necesidades en el desarrollo de capacidades, implementando –en el caso de Barrancas y Huasco– capacitaciones propias. Esta capacidad de identificar falencias se observa como una forma de autoobservación que, en el largo plazo, puede facilitar la detección de otros problemas de la institución, siendo un gran aliado para la gestión positiva del cambio ((CIAE & PUCV, 2019).

Además, a partir de la presentación del Director Ejecutivo de Barrancas, se evidencia que también ha existido –al menos en este SLEP– una capacitación hacia los apoderados, en temáticas tales como habilidades parentales y liderazgo directivo.

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.

1. Participación

En cuanto a la existencia de mecanismos de promoción, implementación y gestión destinadas a recoger las visiones de las comunidades educativas y locales del territorio, se ha podido evidenciar que ha habido instancias significativas donde estos mecanismos han estado presentes.

Las instancias donde la participación de las comunidades educativas y locales toma gran preponderancia y se hace más evidente, es en los Comités Directivos Locales (CDL)⁷ y Consejos Locales de Educación Pública (CLEP)⁸. Como se puede observar en Anexo 1 (Tabla 25), en los 11 SLEP los CDL ya se encuentran constituidos, ya que uno de los roles de este Comité es generar la terna de los Directores Ejecutivos para el Presidente por lo que es imperativo que su constitución se origine en la etapa de anticipación y preparación del territorio.

Por otro lado, y a partir del discurso de los representantes de los CDL de Barrancas y Valparaíso que el Consejo tuvo la oportunidad de escuchar, se percibe que la instancia participativa del CDL es valorada positivamente por sus participantes. Lo anterior ha generado un alto compromiso por parte de sus integrantes, provocando que sesionen

⁷ En el Art 29 de la Ley 21.040, se declara el objetivo del CDL el cual es velar por el adecuado desarrollo estratégico del Servicio, por la rendición de cuentas del Director Ejecutivo ante la comunidad local, y contribuir a la vinculación del SLEP con las instituciones de gobierno de las comunas y la región. Además, una de sus funciones más importantes

⁸ En el Art 49 de la Ley 21.040, se define la función principal de los CLEP, quienes deben colaborar constantemente con el Director Ejecutivo representando los intereses de las comunidades educativas, al objetivo que el SLEP considere adecuadamente sus necesidades y particularidades.

con frecuencia y no con un máximo de 8 sesiones que exige la Ley, lo cual ha significado un facilitador para el correcto funcionamiento de los CDL.

Sin embargo, también se observa un obstaculizador para el funcionamiento de los CDL, a partir de lo que el presidente del CDL de Barrancas comentó ante el Consejo, donde se identificó que hay confusión y un problema de interpretación respecto a las atribuciones y funciones del Comité, así como los límites de éstas, lo cual muchas veces dificulta el trabajo que deben realizar.

Lo anterior, ha llevado a confusiones en la interpretación de la Ley respecto a las atribuciones del CDL, ejemplo de lo anterior, es lo que se expuso ante el Consejo, donde uno de los CDL presentó dificultades para seleccionar la terna de Director Ejecutivo, ya que ellos habían elaborado sus propios criterios de evaluación y no se consideró el perfil que el Servicio Civil establece para seleccionar a los postulantes.

A pesar de lo anterior, cabe destacar que, dada a la pronta constitución de los CDL en los SLEP 2020 y del trabajo realizado por sus integrantes, dos de ellos (Colchagua y Llanquihue) ya tienen nombrado al Director Ejecutivo, lo que significa un gran avance para la coordinación, operatividad y dirección que necesita un SLEP en funcionamiento.

Por otro lado, con respecto a la constitución de los CLEP, en los 4 SLEP 2018 éste se ha logrado conformar, sin embargo, ha significado un desafío mayor para los Servicios Locales y la DEP, ya que se lograron constituir con importantes problemas de participación de las comunidades educativas, en donde en el caso de Barrancas, Costa Araucanía y Puerto Cordillera, la votación en el estamento de apoderados del Consejo Local se tuvo que repetir por falta de quorum.

Las recomendaciones de los SLEP que participaron en dicho proceso van en la línea de generar mayor difusión en las comunidades escolares, tener la posibilidad de que las elecciones sean a través del voto electrónico, alargar el proceso de votación a dos días, generar más compromiso por parte de algunos equipos directivos en realizar la bajada de la información a los apoderados, docentes y asistentes de la educación, entre otras.

Como se puede observar, la participación de la comunidad educativa implica un desafío importante para los SLEP. Si bien la Ley define instancias de participación, ha habido 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 lo tanto, queda en evidencia la falta de incentivos para generar mayor participación y un conocimiento del nuevo Sistema, en donde las comunidades sean capaces de empoderarse del rol que poseen al interior de él, participando y aportando en las instancias que se les presenta o que ellos mismos pueden generar.

Otra de las instancias participativas importantes- y que ya se nombraron sus antecedentes en el informe de seguimiento 2018- , es el proceso participativo para la elaboración de la Estrategia Nacional de Educación Pública donde se contemplaron las siguientes instancias 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 siguientes temáticas:

- **Primera Reflexión:** Sobre el proceso de traspaso desde un sostenedor municipal hacia el nuevo Sistema de Educación Pública.
- **Segunda Reflexión:** Sobre lo que se espera del nuevo Sistema.
- **Tercera Reflexión:** Sobre la mejora en los aprendizajes.

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.

De este modo, a pesar de que las instancias participativas se promovieron y existieron durante el segundo año de implementación de la Ley, evidenciando un rol más activo de la DEP en fomentar la gestión participativa, sigue habiendo muchos desafíos pendientes para que en el corto plazo esta

participación aumente. Sobre todo, en localidades más alejadas del centro administrativo, más aún considerando que en muchos de los SLEP corresponden a una importante proporción de los establecimientos educacionales (Informe Universidad Diego Portales, 2019).

En este sentido, y tomando en consideración el estudio realizado por el CIAE y la PUCV (2019), la extensión de los territorios que cubren los SLEP ha significado, en muchos casos, un obstaculizador para los procesos e instancias participativas, generando problemas de comunicación y la percepción, en las comunas más alejadas de la oficina central del SLEP, sobre una cierta secundarización por parte del nuevo sostenedor. Lo anterior se acentúa aún más en zonas de mayor ruralidad.

Por último, este mismo estudio alude a la falta de conocimiento e información que hay en la comunidad educativa con respecto al nuevo Sistema de Educación Pública, lo que ha ido generando un cuestionamiento al impacto real de las instancias de participación, donde se tiene la percepción de que ésta se limita sólo a directivos de los establecimientos. Sumado a lo anterior, la representante de apoderados en el CDL de Barrancas señaló ante el Consejo, que es necesario apuntar a los apoderados y no sólo a aquellos que tienen cargos de representación como ella.

De este modo, y como recomendación de la misma apoderada, se espera que se produzca una convocatoria –por parte de los SLEP– a participar, la cual debe ser informativa, pero con un lenguaje comprensible.

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.

2. Trabajo en red

Con respecto a 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 2018, se ha identificado un esfuerzo importante por para generar una mayor una organización y planificación, generando reuniones periódicas entre directivos de escuelas, las que han sido muy bien valoradas por su utilidad (Estudio CIAE & PUCV, 2019).

Sin embargo, para el resto de los actores, en particular los profesores, no se han percibido diferencias entre las redes que ya existían previo al cambio del sistema.

A pesar de lo anterior, en el espacio donde sí se ha generado un trabajo en red articulado, al menos en los SLEP 2018, es en los directores y subdirectores de los distintos Servicios, donde han logrado compartir sus experiencias como actores claves de la instalación, lo cual resulta clave en la gestión educativa. Si bien, son prácticas que no se han formalizado como tal, ha contribuido a formar una red de colaboración que es reconocida como útil por sus protagonistas (CIAE & PUCV, 2019).

3. Vinculación

Sobre las gestiones realizadas respecto a la promoción de alianzas colaborativas con organismos públicos y privados presentes en el territorio se ha señalado, por parte del personal de los SLEP 2018, la necesidad de establecer nuevos vínculos tanto a nivel social como institucional para hacer frente a necesidades particulares de los Servicios Locales.

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.

4. 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. 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.

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 Barrancas, quien señala que ha sido muy complejo configurar una identidad territorial que supere la separación entre tres comunas con historias previas y tradiciones de gestión diferentes.

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, y las siguientes subdimensiones, serán evaluadas únicamente en los Servicios Locales 2018, ya que se encuentran en un estado de madurez en que, pasado todo el proceso de instalación, es posible observar 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 establecimientos educacionales.

Esta dimensión es factible de ser evaluada sólo en los SLEP 2018, ya que antes del traspaso del servicio educativo, no es posible establecer liderazgos y estrategias al respecto ya que todo lo que le da soporte a este liderazgo todavía está en construcción.

A continuación, se presenta el análisis de las subdimensiones, dejando fuera la subdimensión Tipos de Liderazgos, Coherencia y Claridad de roles y Gestión de resultados ya que –dado el estado inicial de la instalación de los SLEP– aún no se ha podido tener mayor evidencia al respecto.

1. Alineamiento estratégico entre directivos de SLEP y Establecimientos Educacionales

Acerca de las acciones que se han tomado para articular correctamente el trabajo de equipos directivos de los establecimientos educacionales y los SLEP, dada la ausencia de una Estrategia Nacional de Educación Pública – y tal como se presentó en el informe de seguimiento 2018 del Con-

sejo- no ha sido posible aún concretar una visión más general lo que impacta en la posibilidad de que los SLEP puedan generar planes estratégicos concretos y alineados con los equipos directivos de los establecimientos.

Por último, si bien los instrumentos de gestión tales como: Planes Anuales, PME y PEL sí están elaborados, se hace necesaria una alineación estratégica común entre los Servicios Locales, la cual no se ha podido concretar del todo dada a la no aprobación de la Estrategia, provocando la ausencia de un foco y relato coherente y conocido por todos los actores involucrados en la Nueva Educación Pública.

2. Gestión del cambio institucional y organizacional

Con 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, el informe del COES (2019), plantea que distintos actores de los Servicios Locales han levantado 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.

Por último, a partir del informe de la Universidad Diego Portales (2019), es posible evidenciar que existe un alto nivel de acuerdo (63%) en la premisa de que los directivos requieren un cambio de mentalidad y de disposición para enfrentar los desafíos que plantea la Nueva Educación Pública.

CONCLUSIONES

Los antecedentes revisados a lo largo del año permiten constatar cómo la gradualidad y el mayor plazo con que se traspasaron los SLEP 2019, así como la experiencia acumulada durante el proceso, han permitido ir mejorando la transición hacia la Nueva Educación Pública. No obstante, aún persisten una serie de desafíos en los que urge avanzar para continuar mejorando los procedimientos, lo que cobra especial importancia a partir del año 2021, cuando la Ley establece que el ritmo del traspaso se acelere de forma considerable. Otro desafío crítico es lograr a la brevedad la aprobación de la Estrategia Nacional de Educación Pública, llamada a orientar la planificación y dar un horizonte al conjunto del sistema.

La revisión de los avances en la puesta en marcha del sistema se realizó distinguiendo entre los siguientes ámbitos: Diseño de la Política, Gestión Pedagógica, Convivencia Escolar, Dimensión Gestión de Infraestructura, Equipamiento y Recursos Educativos, Gestión de Recursos Financieros, Gestión de Personas, Participación y Vinculación y Liderazgo.

En relación al **Diseño de la Política**, se aprecia una cierta descoordinación entre las instituciones que conforman la NEP y otros organismos públicos, como por ejemplo las DEPROV, lo que en parte se explica por la falta de claridad respecto su rol para poder articularse con el sistema. De igual forma, se constatan algunos problemas de conectividad y dificultades para avanzar en la estructuración de nuevos territorios, pues toma tiempo que las comunidades superen la lógica comunal que suele estar todavía muy arraigada.

También persisten desafíos respecto a la obligatoriedad y eficacia de los convenios de transición con los municipios para entregar saneado en todas sus dimensiones el servicio educacional (especialmente la financiera y de personal docente y asistentes de la educación). Asimismo, tampoco se ha podido garantizar siempre la continuidad post-traspaso al SLEP de algunos servicios provistos por convenios realizados por las municipalidades.

La DEP ha ido definiendo los procesos necesarios para la instalación óptima de cada SLEP, lo que

estima requiere de 34 meses. Esto, junto con las tareas relativas al traspaso del personal y nombramientos por sistema de ADP, así como las necesidades de formación y capacitación que exhiben los funcionarios, han ido postergando el ámbito pedagógico, e imponen un desafío mayor para cumplir con los plazos de transición que impone la ley.

Respecto a la **Gestión Pedagógica**, aunque es pronto para evaluar el impacto que la NEP ha generado en el aprendizaje de los estudiantes, se identifican iniciativas aisladas que tienen por objeto avanzar en las acciones y procesos realizados tendientes a promover el mandato legal de desarrollo pleno e integral de los estudiantes. En ese contexto, se echa de menos el poder contar con la Estrategia Nacional de Educación Pública, que es la llamada a articular dichos procesos. De igual forma, si bien no se han podido percibir –por parte de docentes y equipos directivos de los establecimientos- cambios sustantivos en el acompañamiento técnico pedagógico que ejerce el nuevo sostenedor dada a la priorización de temas referidos a la instalación del Servicio, la Dirección de Educación Pública ha desplegado estrategias de apoyo enfocadas en las escuelas de mal desempeño reiterado.

Si bien los involucrados declaran una buena disposición al cambio y expectativas positivas, es posible que éstas a menudo se vean defraudadas en la medida que lo administrativo muchas veces sigue prevaleciendo por sobre en lo pedagógico, debido a las complejidades propias de la instalación del nuevo sistema. Asimismo, se sugiere la existencia de ciertas tensiones que estarían inhibiendo la posibilidad de innovar por parte de los docentes. Persiste el desafío de levantar información acerca de la docencia y la enseñanza, con el objetivo de identificar aspectos a reforzar y apoyar los procesos pedagógicos.

En lo que dice relación con la **Convivencia Escolar**, no se identifica como una materia que haya sido especialmente afectada por la instalación del nuevo sistema, aunque sí se menciona como un eje primordial a ser desarrollado por parte de los SLEP. Para ello se vienen realizando una serie

de programas desde el Mineduc, en conjunto con la DEP y otros organismos especializados en la materia.

En el ámbito de la **Gestión de Infraestructura**, Equipamiento y Recursos Educativos, se identifican problemas importantes desde el traspaso de los establecimientos. Desde el Mineduc se informa que, además del incremento en los recursos para ello, a través de la DEP se han entregado los lineamientos generales y específicos a los SLEP para llevar a cabo el mejoramiento y mantención de infraestructura de los establecimientos educacionales y jardines infantiles, con enfoque en un mejoramiento integral de éstos. Sin embargo, es posible que aún haya espacio en los convenios de transición con los municipios para mejorar las condiciones iniciales.

Respecto a la **Gestión de Recursos Financieros**, desde la DEP se ha fijado un plan de acción orientado a mejorar el uso de los recursos, toda vez que se plantea que los ingresos son insuficientes. A la fecha, una de las mayores dificultades en lo administrativo sigue siendo el poder compatibilizar las diferentes culturas organizacionales de los funcionarios seleccionados para ocupar los cargos, quienes además poseen diferentes niveles de formación para el régimen que implica estar bajo el alero del servicio público, de sus normas legales y presupuestarias. Ello ha significado un gran trabajo de adaptación a la nueva institucionalidad, para lo cual se han llevado a cabo inducciones y capacitaciones.

Al mismo tiempo, las normas de planificación, ejecución y control del presupuesto, propia del servicio público, que entran en tensión con la imposibilidad de ejecutar recursos ingresados en el ejercicio financiero del año anterior tal como ocurría con el anterior sistema, así como la sobredotación en algunas escuelas, heredada de los municipios, se han evidenciado como posibles dificultades para otorgar eficiencia y sostenibilidad financiera al nuevo sistema de educación pública.

Relacionado a lo anterior, la **Gestión de Personas**, se presenta como un importante desafío el desarrollo de capacidades y la mayor profesionalización que se espera del nuevo sistema, objetivo que se ha visto obstaculizado por la escasa oferta de candidatos idóneos en algunos territorios, así como por la priorización de los concursos cerrados durante el traspaso del personal.

Por último, en las dimensiones de **Participación y Vinculación y de Liderazgo**, se concluye la necesidad de una mejor definición práctica sobre las

funciones y atribuciones de los Comités Directivos Locales y Consejos Locales. El surgimiento de nuevas instancias de participación, lo que conlleva nuevos liderazgos, requiere de la apropiación de los roles respectivos. Si bien estas instancias se han conformado –no exentas de dificultades–, la participación de las comunidades no ha sido la esperada. La extensión de algunos territorios, así como la nula relación previa entre las distintas comunas, vuelve a aparecer como un desafío para la articulación de alianzas colaborativas.

RECOMENDACIONES

A partir de los resultados presentados en el presente informe, las principales recomendaciones del Consejo se agrupan en cuatro aspectos: factibilidad; gestión pedagógica; claridad de roles y funciones; participación, vinculación y territorialidad.

Hay un primer conjunto de recomendaciones que se relacionan con aspectos de **factibilidad de la instalación del Sistema de Nueva Educación Pública**, las que se señalan a continuación:

1. Fortalecer los planes o convenios de transición como instrumento que facilite el adecuado traspaso de la administración municipal al SLEP, a partir de:
 - a. La incorporación en ellos de programas internos y servicios externos que dependen de la municipalidad y que son relevantes para el funcionamiento de la educación pública, de manera que exista continuidad en el traspaso a la NEP.
 - b. Un mayor peso y obligatoriedad de estos instrumentos, con consideración de ampliación de plazos de rendición de cuentas, con el fin de que la Superintendencia pueda ejercer sus funciones de forma retroactiva una vez que el traspaso de fondos y documentos ya ha sido efectuado.
 - c. Una evaluación de las condiciones de infraestructura previas al traspaso, con el fin de asegurar condiciones mínimas de inicio.
 - d. Una evaluación y ajuste de la dotación previa al traspaso.
 - e. Promover una colaboración temprana de los municipios con el nuevo SLEP, con el fin de generar un proceso más dialógico y fluido de transición tanto en lo administrativo como en el sentido de proyectos territoriales relevantes.
 - f. Ajustar todos los instrumentos necesarios (legislativos, normativos, políticos, presupuestarios, entre otros) para asegurar un proceso de traspaso que garantice a los Servicios Locales de Educación no heredar deudas, sobre dotación, u otros problemas derivados de la gestión municipal, y que no

se interrumpan los servicios que benefician a las comunidades escolares, especialmente aquellos que implican beneficios directos para los estudiantes de la educación pública.

2. Anticipar y planificar las condiciones necesarias para la adecuada implementación de los nuevos SLEP que se integran a partir del año 2022. Ello supone determinar cuáles son las condiciones necesarias, así como las limitaciones, para la envergadura de las incorporaciones más masivas que vienen en las siguientes etapas, lo que incluye las necesidades asociadas a la carga que ello implicará para el Servicio Civil, en términos de procesos más masivos de selección por ADP.

En este sentido, es importante que las autoridades del Ministerio de Educación y de la Dirección de Educación Pública realicen todas las acciones de diseño y planificación necesarias para darle viabilidad efectiva a la instalación de los nuevos Servicios Locales de Educación en los plazos previstos en la Ley para la segunda etapa de implementación, entregando las razones y fundamentos técnicos en caso que ello no sea posible; igualmente, que el Servicio Civil tome todas las medidas de reorganización y planificación para asumir las demandas derivadas de los nuevos concursos que debe administrar, según lo mandata el plan gradual de implementación normado en la Ley.

3. Asegurar la existencia de una Estrategia Nacional de Educación Pública en el corto plazo, en la que se recojan las observaciones señaladas por el CNED, con el fin de que los actores del sistema puedan contar con un marco más claro en términos de la visión y los aspectos prioritarios para el desarrollo de sus planes estratégicos. En este sentido, se recomienda, además, que las autoridades responsables o participantes en el proceso pongan máximo énfasis y prioridad a las acciones conducentes a la elaboración y aprobación de la Estrategia Nacional de la Educación Pública en el menor plazo posible.
4. Realizar propuestas de reforma normativa e institucional que permitan a los Servicios Locales de Educación administrar más eficiente-

mente la prestación del servicio educacional, en particular aquellas derivadas de las actuales limitaciones para la planificación y ejecución presupuestaria.

5. Estudiar las razones detrás de la relativa falta de capacidad de atraer profesionales competentes manifestada en algunos concursos para cargos en determinados servicios locales, por ejemplo, estudiando la eventual necesidad de mejores incentivos salariales y laborales para trabajar en zonas de mayores desventajas socioeconómicas, mayor aislamiento geográfico u otros factores de mayor complejidad relativa.

Además, respecto a lo anterior, es importante generar una política de difusión y convocatoria orientada a la atracción de talentos al sistema, considerando especialmente perfiles con un equilibrio entre saberes asociados a gestión y educación, asegurando que los profesionales más idóneos puedan y quieran acceder a las diversas posiciones de los SLEP.

Un segundo ámbito de recomendaciones se refiere al aspecto de **gestión pedagógica**, donde se considera necesario:

6. Anticipar lo que significa la transformación de la NEP en lo pedagógico, incluyendo como parte del plan de actividades del proceso de instalación del SLEP la formación de los integrantes de la UATP y, desde allí, de los docentes, de manera que la gestión pedagógica no quede desplazada por los aspectos operacionales, sino que se vaya desarrollando gradualmente de forma paralela a ellos.
7. Generar una discusión abierta y participativa acerca de las tensiones que perciben los actores de las comunidades escolares y de los SLEP entre la NEP y políticas asociadas.
8. Atender las necesidades de formación de los diferentes actores del sistema, especialmente de directores y docentes, considerando lo que se pueda levantar desde los propios actores de los SLEP y sus comunidades escolares. Especialmente atender las necesidades asociadas al trabajo en contextos de desventaja socioeconómica, así como desde una perspectiva territorial y contextualizada.
9. Evaluar la efectividad del modelo de acompañamiento técnico-pedagógico y de los programas de formación o mejoramiento pedagógico desarrollados por la DEP, considerando la perspectiva de los actores de las comuni-

dades escolares, en términos de su coherencia con los principios de la ley y de su efectividad para la práctica.

10. Evaluar el uso y efectividad de los sistemas de seguimiento actuales de la DEP y desarrollar sistemas que recojan datos actualmente faltantes en los sistemas diseñados, especialmente aquellos que permitan concentrarse en las trayectorias de los y las estudiantes, por ejemplo, la plataforma sobre la planificación de la matrícula, que está pendiente para los SLEP constituidos en 2018.
11. Ajustar los informes de la Agencia y complementar los sistemas evaluación actualmente vigentes, según las necesidades de los nuevos sostenedores, así como a los principios de la ley de NEP.

Una tercera dimensión relevante tiene que ver con la **claridad de roles y funciones dentro del Sistema de Nueva Educación Pública**, para lo que se sugiere:

12. Una mejor articulación entre diversos organismos del Estado (SEREMI, DEPROV, Superintendencia, Agencia de Calidad), considerando: 1) una mayor sistematicidad de las reuniones de coordinación regional entre estos diferentes organismos, según se contempla en la ley en su Art 64 con el fin de favorecer una mejor coordinación; 2) una revisión de posibles ajustes a diferentes cuerpos legales, para clarificar los límites entre funciones entre estos organismos.

Un cuarto conjunto de aspectos se asocia a **participación, vinculación y territorialidad**, en relación con los cuales se recomienda:

13. Involucrar tempranamente a las comunidades escolares en instancias participativas, informando en un lenguaje adecuado a cada audiencia acerca del nuevo sistema. Es importante que en estos espacios se promueva el trabajo colaborativo, generando un diálogo reflexivo temprano entre las comunas involucradas en el territorio, de manera ir construyendo gradualmente una identidad conjunta desde sentidos y problemáticas compartidas, con respeto de las diferencias dentro de cada localidad.
14. Facilitar e incentivar la participación, especialmente en aquellas comunas que quedan más aisladas dentro de los territorios, a través, por ejemplo, de provisión de transporte, oportunidades de participación a distancia en votaciones, información y difusión e instalación de sedes locales del SLEP en estas comunas.

TRABAJO DEL CONSEJO PARA EL AÑO 2020

El trabajo del Consejo durante el año 2020 se centrará exclusivamente en la elaboración del informe de evaluación intermedia para realizar un análisis profundo y detallado de la primera etapa de implementación de la Ley (2018-2020).

Para esto, se seguirán realizando las reuniones quincenalmente donde el foco estará en poder reunir una mayor cantidad de actores que han participado en el proceso de implementación de la Ley. Actores de la comunidad educativa de los territorios de los once SLEP y actores de la institucionalidad pública que se han visto involucrados en el proceso.

Por último, se recopilará información de investigaciones actualizadas respecto al proceso de implementación y, por otro lado, en la Subsecretaría de Educación, se están terminando de elaborar términos de referencia con el fin de realizar el encargo de estudios que servirán para evaluar en específico las dimensiones que el Consejo levantó durante el año 2019. Se espera que estos estudios sean el insumo principal para realizar el informe de evaluación intermedia que la Ley mandata.

ANEXOS

ANEXO 1: CONTEXTUALIZACIÓN SERVICIOS LOCALES DE EDUCACIÓN PÚBLICA INVOLUCRADOS EN LA PRIMERA ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA LEY.

TABLA 12: ÁMBITO TERRITORIAL DE COMPETENCIA DE LOS SERVICIOS LOCALES

Año*	Servicio Local	Comunas	Región
2018	Barrancas	Cerro Navia · Lo Prado · Pudahuel	XIII Metropolitana
2018	Puerto Cordillera	Andacollo · Coquimbo	IV de Coquimbo
2018	Huasco	Alto del Carmen · Freirina · Huasco · Vallenar	III de Atacama
2018	Costa Araucanía	Carahue · Nueva Imperial · Saavedra · Teodoro Schmidt · Toltén	IX de la Araucanía
2019	Chinchorro	Arica · Camarones · General Lagos · Putre	XV de Arica y Parinacota
2019	Gabriela Mistral	La Granja · Macul · San Joaquín	XIII Metropolitana
2019	Andalién Sur	Concepción · Chiguayante · Florida · Hualqui	VIII del Biobío
2020	Atacama	Copiapó · Caldera · Tierra Amarilla · Chañaral · Diego de Almagro	III de Atacama
2020	Valparaíso	Valparaíso · Juan Fernández	V de Valparaíso
2020	Colchagua	San Fernando · Chimbarongo · Nancagua · Placilla	VI de O'Higgins
2020	Llanquihue	Fresia · Frutillar · Los Muermos · Llanquihue · Puerto Varas	X de Los Lagos

Fuente: Elaboración propia.

(*) Indica el año en que el Servicio Local entra en funcionamiento.

TABLA 13: NÚMERO DE ESCUELAS PÚBLICAS (SLEP 2018)

Servicio Local	Comuna	Urbano	Rural	Total
Barrancas (44)*	Cerro Navia	22	0	22
	Pudahuel	16	3	9
	Lo Prado	13	0	13
Puerto Cordillera (49)*	Andacollo	4	6	10
	Coquimbo	29	10	39
Huasco (54)*	Alto del Carmen	0	16	16
	Freirina	3	3	6
	Huasco	4	2	6
	Vallenar	20	6	26
Costa Araucanía (76)*	Carahue	7	18	25
	Nueva Imperial	6	12	18
	Saavedra	2	6	8
	Teodoro Schmidt	3	10	13
	Toltén	4	8	12

Fuente: Elaboración propia a partir de datos entregados por el Centro de Estudios del Mineduc.

(*) N° total de escuelas municipales del SLEP.

TABLA 14: NÚMERO DE ESCUELAS PÚBLICAS (SLEP 2019)

Servicio Local	Comuna	Urbano	Rural	Total
Chinchorro (64)*	Arica	30	9	39
	Camarones	0	9	9
	General Lagos	0	9	9
	Putre	0	7	7
Gabriela Mistral (34)*	La Granja	16	0	16
	Macul	9	0	9
	San Joaquín	9	0	9
Andalén Sur (61)*	Concepción	32	2	34
	Chiguayante	8	0	8
	Florida	3	9	12
	Hualqui	4	13	7

Fuente: Elaboración propia a partir de datos entregados por el Centro de Estudios del Mineduc.

(*) N° total de escuelas municipales del SLEP.

TABLA 15: NÚMERO DE ESCUELAS PÚBLICAS (SLEP 2020)

Servicio Local	Comuna	Urbano	Rural	Total
Atacama (60)*	Copiapó	29	2	31
	Caldera	5	1	6
	Tierra Amarilla	5	5	10
	Chañaral	8	0	8
	Diego de Almagro	4	1	5
	Valparaíso	54	0	54
Valparaíso (55)*	Juan Fernández	0	1	1
	San Fernando	14	7	21
Colchagua (58)*	Chimbarongo	5	17	22
	Nancagua	2	6	8
	Placilla	1	6	7
	Fresia	2	12	14
Llanquihue (70)*	Frutillar	6	6	12
	Los Muermos	2	16	18
	Llanquihue	3	5	8
	Puerto Varas	5	13	18

Fuente: Elaboración propia a partir de datos entregados por el Centro de Estudios del Mineduc.

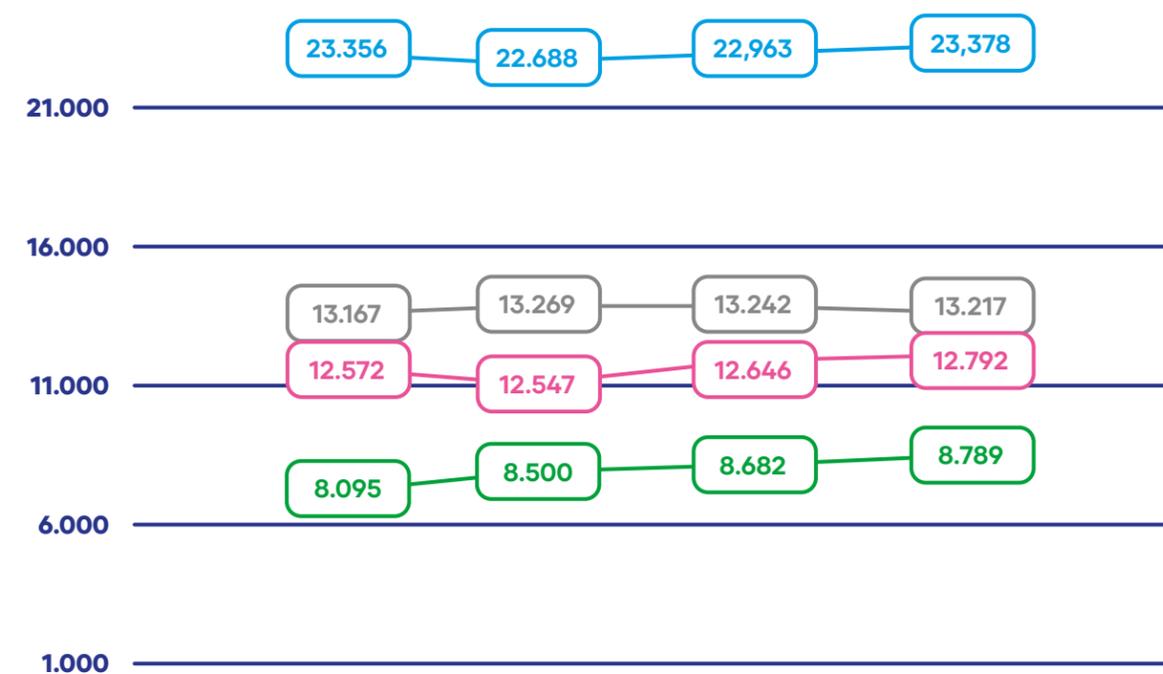
(*) N° total de escuelas municipales del SLEP.

TABLA 16: MATRÍCULA PÚBLICA Y VTF POR SERVICIO LOCAL (AÑO 2019)

Servicio Local	Matrícula pública	Matrícula VTF
Barrancas	23.378	2.389
Puerto Cordillera	13.217	529
Huasco	12.792	536
Costa Araucanía	8.789	644
Chinchorro	18.289	673
Gabriela Mistral	14.360	1.462
Andalién Sur	17.240	513
Atacama	29.561	1.291
Valparaíso	18.786	847
Colchagua	11.825	428
Llanquihue	10.984	649

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos entregados por el Centro de Estudios del Mineduc en diciembre de 2019.

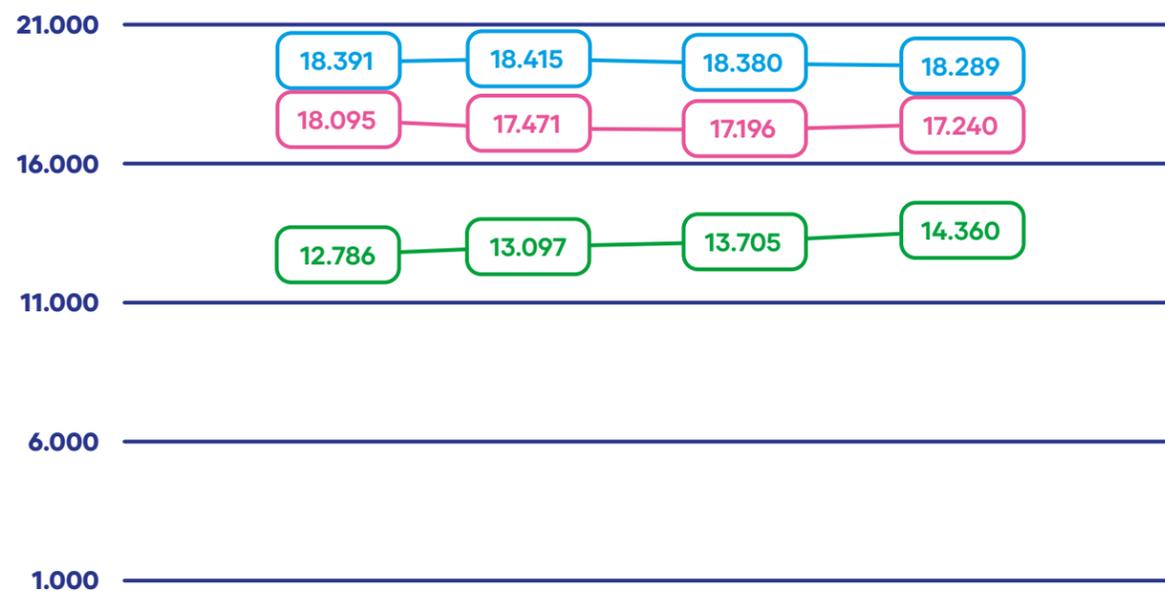
GRÁFICO 2: EVOLUCIÓN MATRÍCULA SLEP 2018 (2016-2019)



	2016	2017	2018	2019
Barrancas	23.356	22.688	22.963	23.378
Puerto Cordillera	13.167	13.269	13.242	13.217
Huasco	12.572	12.547	12.646	12.792
Costa Araucanía	8.095	8.500	8.682	8.789

Fuente: Elaboración propia a partir de información entregada por el Centro de Estudios del Mineduc en enero de 2020.

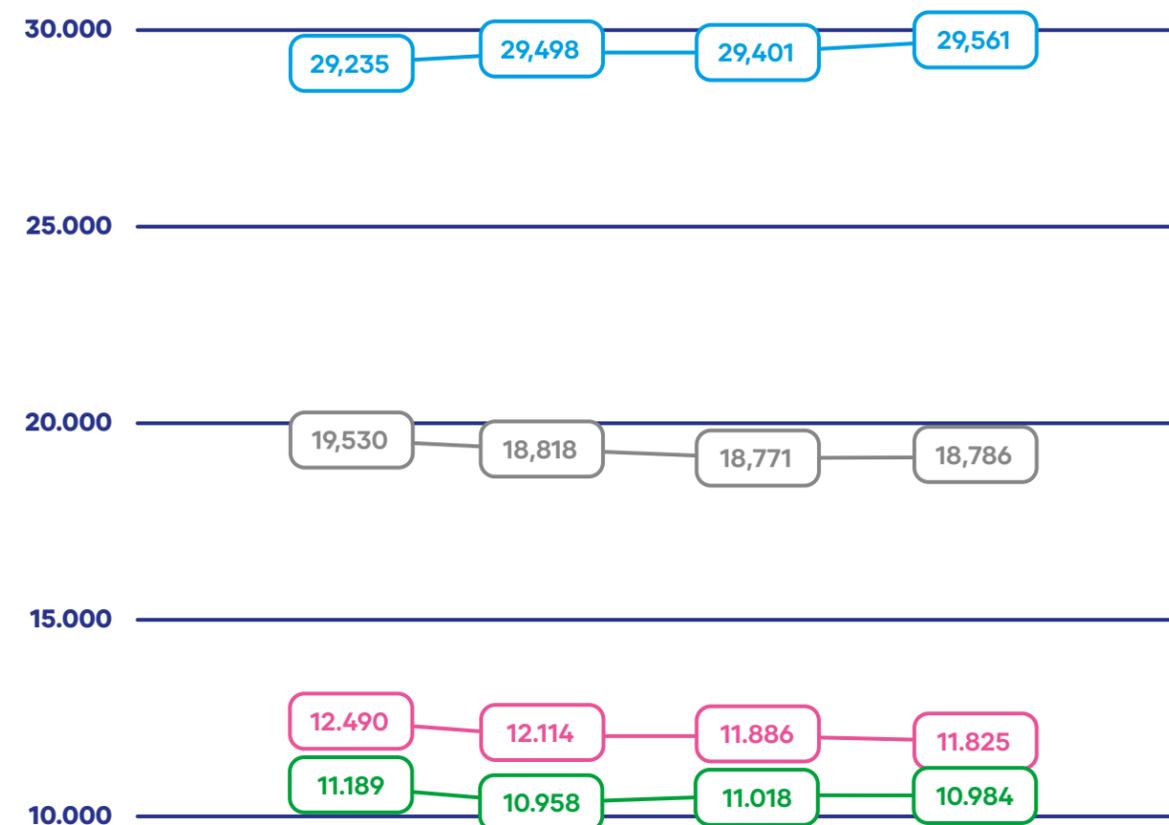
GRÁFICO 3: EVOLUCIÓN MATRÍCULA SLEP 2019 (2016-2019)



	2016	2017	2018	2019
Chinchorro	18.391	18.415	18.380	18.289
Gabriela Mistral	12.786	13.097	13.705	14.360
Andalién Sur	18.095	17.471	17.196	17.240

Fuente: Elaboración propia a partir de información entregada por el Centro de Estudios del Mineduc en enero de 2020.

GRÁFICO 4: EVOLUCIÓN MATRÍCULA SLEP 2020 (2016-2019)



	2016	2017	2018	2019
Atacama	29.235	29.498	29.401	29.561
Valparaíso	19.530	18.818	18.771	18.786
Colchagua	12.490	12.114	11.886	11.825
Llanquihue	11.189	10.958	11.018	10.984

Fuente: Elaboración propia a partir de información entregada por el Centro de Estudios del Mineduc en enero de 2020.

TABLA 17: ÍNDICE DE VULNERABILIDAD ESCOLAR 2019 (SLEP 2018)

Servicio Local	Comuna	IVE (% vul.)
Barrancas	Cerro Navia	90%
	Pudahuel	88%
	Lo Prado	88%
Puerto Cordillera	Andacollo	93%
	Coquimbo	89%
Huasco	Alto del Carmen	95%
	Freirina	95%
	Huasco	89%
	Vallenar	88%
Costa Araucanía	Carahue	97%
	Nueva Imperial	95%
	Saavedra	97%
	Teodoro Schmidt	97%
	Toltén	96%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de la página web de Junaeb.

TABLA 18: ÍNDICE DE VULNERABILIDAD ESCOLAR 2019 (SLEP 2019)

Servicio Local	Comuna	IVE (% vul.)
Chinchorro	Arica	89%
	Camarones	73%
	General Lagos	81%
	Putre	88%
Gabriela Mistral	La Granja	91%
	Macul	79%
	San Joaquín	85%
Andalén Sur	Concepción	83%
	Chiguayante	87%
	Florida	94%
	Hualqui	95%
	Toltén	96%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de la página web de Junaeb.

TABLA 19: ÍNDICE DE VULNERABILIDAD ESCOLAR 2019 (SLEP 2020)

Servicio Local	Comuna	IVE (% vul.)
Atacama	Copiapó	85%
	Caldera	90%
	Tierra Amarilla	93%
	Chañaral	90%
	Diego de Almagro	80%
Valparaíso	Valparaíso	90%
	Juan Fernández	87%
Colchagua	San Fernando	95%
	Chimbarongo	95%
	Nancagua	89%
	Placilla	88%
Llanquihue	Fresia	94%
	Frutillas	94%
	Los Muermos	94%
	Llanquihue	92%
	Puerto Varas	89%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de la página web de Junaeb.

TABLA 20: ALUMNOS PRIORITARIOS EN ESTABLECIMIENTOS PÚBLICOS (SLEP 2018)

Servicio Local	Comuna	% Prioritarios *
Barrancas	Cerro Navia	67%
	Pudahuel	57%
	Lo Prado	61%
Puerto Cordillera	Andacollo	73%
	Coquimbo	64%
Huasco	Alto del Carmen	84%
	Freirina	72%
	Huasco	74%
	Vallenar	72%
Costa Araucanía	Carahue	79%
	Nueva Imperial	80%
	Saavedra	89%
	Teodoro Schmidt	84%
	Toltén	83%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos entregados por el Centro de Estudios del Mineduc.

(*): Alumnos prioritarios: son aquellos que se determinan como beneficiarios de la subvención escolar preferencial por pertenecer al tercio más vulnerable de la Ficha de Protección Social, a Chile Solidario, a Fonasa A, poseer un ingreso per cápita menor o igual a la línea de pobreza extrema, escolaridad de la madre menor o igual a 4 años, o vivir en una comuna rural o pobre.

TABLA 21: ALUMNOS PRIORITARIOS EN ESTABLECIMIENTOS PÚBLICOS (SLEP 2019)

Servicio Local	Comuna	IVE (% vul.)
Chinchorro	Arica	63%
	Camarones	52%
	General Lagos	69%
	Putre	76%
Gabriela Mistral	La Granja	66%
	Macul	40%
	San Joaquín	49%
Andalén Sur	Concepción	51%
	Chiguayante	71%
	Florida	71%
	Hualqui	73%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos entregados por el Centro de Estudios del Mineduc.

(*): Alumnos prioritarios: son aquellos que se determinan como beneficiarios de la subvención escolar preferencial por pertenecer al tercio más vulnerable de la Ficha de Protección Social, a Chile Solidario, a Fonasa A, poseer un ingreso per cápita menor o igual a la línea de pobreza extrema, escolaridad de la madre menor o igual a 4 años, o vivir en una comuna rural o pobre.

TABLA 22: ALUMNOS PRIORITARIOS EN ESTABLECIMIENTOS PÚBLICOS (SLEP 2020)

Servicio Local	Comuna	% Prioritarios*
Atacama	Copiapó	59%
	Caldera	78%
	Tierra Amarilla	74%
	Chañaral	63%
	Diego de Almagro	63%
Valparaíso	Valparaíso	69%
	Juan Fernández	59%
Colchagua	San Fernando	69%
	Chimbarongo	70%
	Nancagua	74%
	Placilla	77%
Llanquihue	Fresia	82%
	Frutillar	69%
	Los Muermos	82%
	Llanquihue	66%
	Puerto Varas	66%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos entregados por el Centro de Estudios del Mineduc.

(*): Alumnos prioritarios: son aquellos que se determinan como beneficiarios de la subvención escolar preferencial por pertenecer al tercio más vulnerable de la Ficha de Protección Social, a Chile Solidario, a Fonasa A, poseer un ingreso per cápita menor o igual a la línea de pobreza extrema, escolaridad de la madre menor o igual a 4 años, o vivir en una comuna rural o pobre.

TABLA 23: DOTACIÓN DE PROFESIONALES DE LA EDUCACIÓN Y DE FUNCIONARIOS DE LOS SERVICIOS LOCALES RESPECTO A LA MATRÍCULA PÚBLICA

Servicio Local	Docentes	Asistentes de la Educación	Directores	Profesores Encargados	Funcionarios SLEP*	Matrícula Pública
Barrancas	1.635	1.403	53	1	55	23.378
Puerto Cordillera	1.260	982	33	17	46	13.217
Huasco	1.010	909	30	25	43	12.792
Costa Araucanía	922	808	25	52	49	8.789
Chinchorro	1.625	1.495	37	27	48	18.289
Gabriela Mistral	1.120	666	33	1	45	14.360
Andalién Sur	1.894	1.345	53	21	48	17.240
Atacama	1.970	1.672	52	8	50	29.561
Valparaíso	1.940	1.360	52	3	45	18.786
Colchagua	1.343	962	41	17	45	11.825
Llanquihue	978	774	24	47	45	10.984

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos entregados por la DEP en noviembre de 2019.

(*) Dato extraído de los distintos DFL que fija planta máxima de personal de los SLEP (no considera honorarios).

TABLA 24: NOMBRAMIENTOS POR ADP (I Y II NIVEL) REALIZADOS PARA CADA SERVICIO LOCAL

Servicio Local	Director Ejecutivo	Jefe Unidad Administración y Finanzas	Jefe Unidad ATP	Jefe Unidad Planificación y Control de Gestión	Jefe Unidad Gestión de Personas	Jefe Unidad Gestión Territorial
Barrancas	Nombrado	Nombrado	Nombrado	Nombrado	No Aplica*	No Aplica*
Puerto Cordillera	Nombrado	Nombrado	Nombrado	Nombrado	No Aplica*	No Aplica*
Huasco	Nombrado	Nombrado	En proceso	Nombrado	No Aplica*	No Aplica*
Costa Araucanía	Nombrado	En proceso	Nombrado	En proceso	No Aplica*	No Aplica*
Chinchorro**	En proceso	Por Concursar	Por Concursar	Por Concursar	Por Concursar	Por Concursar
Gabriela Mistral**	En proceso	Por Concursar	Por Concursar	Por Concursar	Por Concursar	Por Concursar
Andalién Sur**	En proceso	Por Concursar	Por Concursar	Por Concursar	Por Concursar	Por Concursar
Atacama	En proceso	En proceso	En proceso	En proceso	En proceso	En proceso
Valparaíso	En Proceso	En proceso	En proceso	En proceso	En proceso	En proceso
Colchagua	Nombrado	En Proceso	En Proceso	En Proceso	En proceso	En proceso
Llanquihue	Nombrado	En Proceso	En Proceso	En Proceso	En proceso	En proceso

Fuente: Elaboración propia a partir de datos entregados por representante de la Alta Dirección Pública en diciembre de 2019.

(*) SLEP 2018 presentan un organigrama distinto, el cual se modificó para los futuros SLEP.

(**) SLEP 2019 se encuentran con subrogancias del Director Ejecutivo ya que tienen la posibilidad de realizar nombramientos anticipados (no así SLEP 2020).

TABLA 25: CONFORMACIÓN COMITÉ DIRECTIVO LOCAL Y CONSEJO LOCAL DE EDUCACIÓN PÚBLICA DE CADA SERVICIO LOCAL

Servicio Local	Comité Directivo Local	Consejo Local
Barrancas	Constituido	Constituido
Puerto Cordillera	Constituido	Constituido
Huasco	Constituido	Constituido
Costa Araucanía	Constituido	Constituido
Chinchorro	Constituido	Por Constituir
Gabriela Mistral	Constituido	Por Constituir
Andalién Sur	Constituido	Por Constituir
Atacama	Constituido	Por Constituir
Valparaíso	Constituido	Por Constituir
Colchagua	Constituido	Por Constituir
Llanquihue	Constituido	Por Constituir

Fuente: Elaboración Propia a partir de datos entregados por la DEP.

TABLA 26: DOTACIÓN MÁXIMA Y PROVISIÓN DE CARGOS (SLEP 2019)

Servicio Local	Dotación máxima (Ley de presupuesto)	Cargos provistos por ADP	Cargos provistos por concursos cerrados	Cargos provistos por traspaso de dotación docente	Cargos provistos por concursos públicos u otros	Total cargos provistos a Enero 2020
Chinchorro	90	5 (6%)	11 (12%)	3 (3%)	62 (69%)	77 (87%)
Gabriela Mistral	76	5 (7%)	5 (7%)	3 (4%)	34 (45%)	81 (90%)
Andalién Sur	89	5 (6%)	9 (10%)	15 (17%)	48 (54%)	47 (62%)
Total	255	15 (6%)	25 (10%)	21 (8%)	144 (56%)	205 (80%)

Fuente: DEP.

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