

# **SERVICIO DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS SERVICIOS LOCALES DE EDUCACIÓN PÚBLICA**

**SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN  
SISTEMA DE EDUCACIÓN PÚBLICA**

**INFORME FINAL**



Febrero, 2021

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>4</b>
<b>OBJETIVOS</b>	<b>6</b>
▪ 1. Objetivo general	6
▪ 2. Objetivos específicos	6
<b>METODOLOGÍA</b>	<b>7</b>
<b>RESULTADOS</b>	<b>8</b>
▪ 1. Roles y funciones de actores vinculados a la implementación de los SLEP	10
1.1. Relación entre DEP y SLEP	10
1.2. Relación con otros organismos para la entrega de apoyo técnico pedagógico	13
1.3. Relación con Superintendencia de Educación	18
1.4. Relación con órganos públicos fuera del sistema educativo	20
1.5. Relación con organismos participativos	23
▪ 2. Instalación de los SLEP	25
2.1. Habilitación del SLEP	27
2.2. Conformación de equipos y profesionalización del SLEP	32
2.3. Gestión y planificación de recursos	48
2.4. Preparación para el traspaso del servicio educativo	51
▪ 3. Operación de los SLEP	58
3.1. Implicancias del traspaso en la operación de los SLEP	58
3.2. Análisis de la estructura organizacional para la operación de los SLEP	67
3.3. Operación de los SLEP en sus aspectos administrativos y financieros	73
▪ 4. Conclusiones	83
▪ 5. Oportunidades de mejora	89
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>95</b>
▪ 1. Referencias bibliográficas	95
▪ 2. Normativa revisada	96
<b>ANEXOS</b>	<b>100</b>
▪ 1. Anexo 1 – Objetivos y productos	100
1.1. Objetivo general	100
1.2. Objetivos específicos	100
1.3. Productos y actividades	100

▪ 2. Anexo 2 – Metodología	103
2.1. Levantamiento de información	103
2.2. Análisis de información	104
2.3. Preguntas de investigación	107
▪ 3. Anexo 3 - Reporte de construcción de pautas cualitativas	110
3.1. Matriz de dimensiones	112
3.2. Pautas para el levantamiento de información	121

## INTRODUCCIÓN

El presente documento, corresponde el informe final del Servicio de análisis y evaluación de la implementación de los Servicios Locales de Educación Pública, realizado por Cliodinámica por mandato de la Subsecretaría de Educación. El informe tiene como principal objetivo analizar y evaluar el macroproceso de implementación y operación de 11 (once) Servicios Locales de Educación Pública (SLEP), en el período que corresponde a los años 2018 y 2020.

La evaluación se enmarca en las definiciones que se realizan en la Ley N°21.040, que crea el Sistema de Educación Pública, y que en su artículo 4° establece que el sistema estará integrado por los establecimientos educacionales que actualmente dependen de las municipalidades y corporaciones municipales, los cuales serán traspasados a los Servicios Locales de Educación Pública. **Los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP)**, son la institución central del nuevo sistema, que con su implementación buscan trasladar la administración de los establecimientos educacionales públicos desde las municipalidades hacia el servicio público, teniendo como objetivo el proveer el servicio educacional en los niveles y modalidades que corresponda, orientando su acción en conformidad a los principios de la educación pública y velando por la calidad, mejora continua y equidad del servicio educacional. Adicionalmente, establece en su artículo 60° la creación de la Dirección de Educación Pública, la cual tendrá por objeto la conducción estratégica y la coordinación del Sistema, para que los Servicios Locales provean una educación de calidad en todo el territorio nacional.

La Ley N°21.040 sustituye a las 345 municipalidades del país como sostenedoras de establecimientos educacionales por 70 SLEP. Para esto, se establece un proceso gradual de implementación de los SLEP, el cual considera dos etapas: una primera etapa que va desde el año 2018 al 2020 y que contempla un total de 11 servicios instalados; y una segunda etapa que va desde el año 2022 al 2025 – extensible al año 2030 – y contempla la instalación de los 59 SLEP restantes.

La primera etapa implementada entre los años 2018 y 2020, consideró 4 SLEP en el año 2018, 3 SLEP en el año 2019 y 4 SLEP en el año 2020, los cuales son parte de la presente evaluación, de acuerdo con la siguiente distribución:

**Tabla 1 Segmentación de los SLEP según el año en que entran en funcionamiento – Primera Fase**

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

De acuerdo con información de la Dirección de Educación Pública, la primera etapa de implementación de los SLEP comprende un total de 41 comunas que traspasan el Servicio Educativo a 11 SLEP, lo cual se refleja en una matrícula total de 177.890 estudiantes escolares de 659 establecimientos educacionales, además de 13.670 docentes y 13.327 asistentes de la educación que realizan sus funciones en este nuevo sistema de educación pública.

**Tabla 2 Magnitud del Sistema – Primera Fase**

	2018	2019	2020	Total Etapa
N° Servicios	4	3	4	<b>11</b>
N° Comunas	14	11	16	<b>41</b>
Matrícula escolar	57.533	49.281	71.076	<b>177.890</b>
Establecimientos educacionales	238	175	246	<b>659</b>
Matrícula Jardines	4.127	2.643	3.295	<b>10.065</b>
Jardines VTF	59	38	55	<b>152</b>
Docentes	2.800	4.639	6.231	<b>13.670</b>
Asistentes de la Educación	4.443	3.686	5.198	<b>13.327</b>
Funcionarios SLEP	367	287	391	<b>1.045</b>

Fuente: Dirección de Educación Pública

Con el propósito de realizar monitoreo y seguimiento de la implementación de la primera etapa, en el Artículo 7° de la Ley N°21.040 se dispone la creación del Consejo de Evaluación del Sistema de Educación Pública, que tiene 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, el Consejo debe presentar, en el año 2021, una evaluación intermedia de este proceso, para la cual esta evaluación es uno de sus principales insumos.

Para nutrir este proceso, la evaluación se desarrolló a partir del análisis documental de información relevante referida a la implementación de los primeros 11 SLEP, lo cual fue complementado a partir de un proceso de levantamiento de información cualitativo, que consideró la aplicación de **52 entrevistas semi estructuradas** con diversos actores relacionados con la implementación y operación de los SLEP. Estas entrevistas fueron realizadas durante los meses de octubre y noviembre de 2020, en modalidad virtual a través de video conferencia con cada uno de los actores seleccionados (utilizando las plataformas Zoom y Google Meet).

En este contexto, este informe da cuenta de los resultados obtenidos desde el análisis documental y la realización de entrevistas, los cuales se organizan de acuerdo con las etapas de la implementación de los primeros 11 SLEP durante el periodo 2018-2019. En este sentido, un primer módulo da cuenta de los roles y funciones de los distintos actores que cumplen funciones durante la implementación de los SLEP, seguido por un segundo módulo que da cuenta de los elementos más relevantes de la instalación y operación de los SLEP, en términos de habilitación del SLEP, conformación de equipos, gestión de recursos y respecto a la gestión municipal para el proceso de traspaso. En un tercer módulo, se da cuenta de los principales resultados en torno a la operación o régimen de los SLEP, con foco en el análisis crítico de la estructura orgánica y su gestión administrativa y financiera durante esta etapa. Por último, se entregan las principales conclusiones de la evaluación.

## OBJETIVOS

---

### 1. Objetivo general

---

Analizar y evaluar el macroproceso de implementación y operación de 11 (once) Servicios Locales de Educación Pública (SLEP), en el período que corresponde a los años 2018 y 2020.

### 2. Objetivos específicos

---

1. Analizar el diseño institucional implementado para la instalación y operación de los SLEP en el período estudiado.
2. Evaluar la gestión administrativa de recursos humanos y financieros durante la instalación y operación de los SLEP en el período estudiado.
3. Realizar una síntesis descriptiva de la primera etapa de implementación de la Ley N°21.040.

## METODOLOGÍA

El análisis y evaluación de la implementación de los Servicios Locales de Educación Pública, se realizó principalmente a partir de un levantamiento y análisis utilizando **metodologías cualitativas**. En primer lugar, se realizó un proceso de **revisión y análisis sobre una serie de documentos**, material bibliográfico, investigaciones anteriores, protocolos y leyes asociados al estudio, tanto del Sistema de Educación Pública como también de otras instituciones que regulan y/o inciden en las dimensiones más relevantes del proceso de instalación y operación de los SLEP.

En segundo lugar, y en complemento al análisis documental, se realizaron **entrevistas semi estructuradas** con diversos actores relacionados con la implementación y operación de los SLEP. Estas entrevistas fueron realizadas en modalidad virtual a través de video conferencia con cada uno de los actores seleccionados (utilizando las plataformas Zoom y Google Meet). Para la realización de estas entrevistas, se elaboraron pautas semiestructuradas, a partir de un proceso de trabajo colaborativo con la contraparte técnica (Ver Anexo 3 - Reporte de construcción de pautas cualitativas)

El levantamiento de información fue estructurado en función de dos fases que se encadenan entre sí, dependiendo del actor participante. Se dio inicio a las entrevistas con actores representantes de instituciones vinculadas a la implementación de los SLEP, y a partir de resultados preliminares se elaboraron las pautas para la segunda fase, que consideró a directores de SLEP y jefaturas de segundo nivel jerárquico. Los resultados del estudio se sitúan en la aplicación y análisis de un total de **52 entrevistas semi estructuradas** con distintos actores involucrados en el proceso de implementación de los primeros 11 SLEP, según se da cuenta en la siguiente tabla:

**Tabla 3 Muestra entrevistas semi estructuradas**

Fase	Actor	Aplicado
Primera fase	DEP	8
	Subsecretaría de Educación	4
	Instituciones del sistema educativo	6
	Otras instituciones	3
Segunda fase	Directores ejecutivos SLEP	11
	Jefes de unidad SLEP	20
<b>Total</b>		<b>52</b>

Fuente: Elaboración propia

## RESULTADOS<sup>1</sup>

Con el propósito de dar respuesta a los objetivos del estudio a través del análisis y evaluación de la implementación de los SLEP durante el periodo 2018-2020, el siguiente módulo da cuenta de los principales resultados obtenidos a partir de la aplicación de entrevistas semiestructuradas, y la triangulación de los discursos recabados en dichas entrevistas con información secundaria. Antes de dar paso a estos resultados, es fundamental comprender los principales hitos y etapas de la implementación de los SLEP, la cual, a grandes rasgos, se compone de una fase de anticipación, seguida de una fase de instalación o funcionamiento y, finalmente, por la fase de operación o régimen de los SLEP la que se origina luego del traspaso del servicio educativo desde la administración municipal el 01 de enero del año posterior a la instalación.

En términos más específicos, según los antecedentes entregados por la DEP, cada una de las etapas del proceso de implementación de los SLEP tiene las siguientes características:

Etapa	Descripción	Principales actividades
<b>Anticipación</b>	Corresponde a los 6 meses previos a la fase de instalación, dónde la DEP realiza un primer acercamiento a los territorios dónde se instalará cada SLEP.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión con actores locales</li> <li>- Elección de Comité Directivo Local</li> <li>- Construcción perfil director ejecutivo</li> <li>- Levantamiento de muebles e inmuebles.</li> </ul>
<b>Instalación</b>	En esta etapa en que se conforma cada uno de los SLEP, a partir de la publicación del DFL que fija la planta de personal y del nombramiento del Director Ejecutivo. Considera actividades propias de la creación de un servicio público, y de la preparación del traspaso educativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombramiento de director ejecutivo</li> <li>- Concursos ADP segundo nivel jerárquico</li> <li>- Concursos cerrados</li> <li>- Plan de compras</li> <li>- Definición de lineamientos pedagógicos</li> <li>- Gestión de muebles e inmuebles</li> <li>- Habilitación de oficinas</li> <li>- Capacitación e inducción</li> <li>- Presupuestos</li> <li>- Instalación de sistema de remuneraciones</li> <li>- Validación planta docente</li> <li>- Convenios FAEP, JUNAEB, JUNJI, Ley SEP</li> <li>- Traspaso del servicio educacional</li> </ul>
<b>Operación</b>	Refiere principalmente a la etapa de funcionamiento del SLEP como sostenedor de los establecimientos educacionales traspasados desde la administración municipal. En esta etapa se realizan actividades referidas a velar por la entrega de educación de calidad a los estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elecciones de consejos locales</li> <li>- Validación de plantas</li> <li>- Apoyo técnico-pedagógico</li> <li>- Ejecución presupuestaria</li> <li>- Elaboración de presupuesto anual</li> <li>- Elaboración Plan Estratégico Local</li> <li>- Compras y rendición de recursos</li> <li>- ADP Directores de Establecimientos Educativos</li> <li>- Mantenimiento y proyectos de infraestructura</li> </ul>

Fuente: Consejo de Evaluación de Sistema de Educación Pública (2019)

<sup>1</sup> Esta publicación usa criterios de lenguaje inclusivo tales como núcleos femeninos y no solo masculinos, según sentido particular [ej., *madres, padres y apoderados*], integración de género en nomenclaturas específicas [ej., *director(a)*] o empleo del femenino en usos históricamente masculinos [ej., *ciudadanía* en vez de *ciudadanos*], entre otros. Sin embargo, para evitar la saturación gráfica y léxica, que dificulta la comprensión y limita la fluidez de lo expresado, y en consonancia con la norma de la Real Academia Española, se usará el masculino sin marcar la oposición de géneros en la mayoría de los nombres y determinantes que el texto provea [ej., *los docentes*], según su formato e intención comunicativa.



Al momento de la realización de esta evaluación, los SLEP instalados en el año 2018 y 2019 se encontraban en una fase de operación o régimen, con la administración del servicio educativo, mientras que los SLEP del año 2020 se encontraban en fase de instalación, es decir, preparando las condiciones para el traspaso del servicio educativo<sup>2</sup>.

Figura 1 Fase de implementación SLEP al momento de la evaluación



Fuente: Elaboración propia

En función de las etapas de implementación de los primeros 11 SLEP, en un primer momento se da cuenta de hallazgos transversales referidos a los **roles y funciones de actores relevantes** para la instalación y operación de los SLEP, con el propósito de identificar si dichos roles están claramente definidos en la Ley N°21.040, son consistentes entre sí y si facilitan una adecuada instalación y operación de los SLEP en el período estudiado.

En un segundo momento, se abordan hallazgos relevantes respecto a la etapa de **instalación de los SLEP**, referidos por una parte a su habilitación, además de un análisis respecto a la conformación de equipos, dónde se da cuenta del análisis de los mecanismos para la selección del personal, del análisis de las capacidades técnicas y profesionales existentes y de un análisis respecto al nivel de profesionalización que se presenta en la administración municipal y la que se obtiene con la instalación de los SLEP. Adicionalmente se da cuenta de un análisis de la gestión de recursos de los SLEP durante su instalación, y por último se analizan elementos de la operación municipal que puedan afectar la instalación y operación de los SLEP.

En un tercer momento, se da cuenta de elementos relevantes respecto del proceso de **operación de los SLEP**, una vez traspasado el Servicio Educativo. Los resultados de este módulo refieren a las problemáticas en la gestión administrativa y financiera, derivadas del cambio del sostenedor, además de un análisis sobre la suficiencia o no de dotación de profesionales de la educación en los establecimientos educacionales, para una adecuada operación de los SLEP, del análisis crítico de la estructura organizacional de los SLEP, y de las condiciones que favorecen o entorpecen el uso eficiente y responsable de los recursos financieros.

<sup>2</sup> La presente evaluación no considera la evaluación de la base de anticipación, principalmente debido a que ningún SLEP de los evaluados se encontraba en dicha fase, situación por la cual no fue parte del proceso de levantamiento de información. Adicionalmente, desde el discurso de los actores no se hizo mayor alusión a esta fase.

## 1. Roles y funciones de actores vinculados a la implementación de los SLEP

Durante el proceso de instalación y operación de los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP) se involucran una serie de organismos del Estado, no sólo asociados al área de educación, sino que también, debido a la naturaleza jurídica y pública de los SLEP, de otros sectores del mismo.

En este sentido, la vinculación de los SLEP se da de manera directa con la Dirección de Educación Pública (DEP) de acuerdo con las definiciones de roles establecidos en la normativa vigente, además de otros organismos en su rol de sostenedor de establecimientos educacionales, tales como la Superintendencia de Educación, las Seremis de Educación y sus Departamentos Provinciales (DEPROV), la Agencia de Calidad de la Educación (ACE) entre otras, con las cuales se vincula de diferentes manera, algunas para la instalación y operación, y otras, de manera eventual. Además, existe un relacionamiento con las instancias que se crean al alero de cada SLEP para fomentar la participación de las comunidades educativas, como lo son el Comité Directivo Local y los Consejos Locales de Educación Pública.

Por otra parte, los SLEP se relacionan de manera menos directa – y principalmente a través de la intermediación de la DEP - con otras instituciones, como la Subsecretaría de Educación, la División de Educación General del Mineduc (DEG), y otras instituciones que se encuentran fuera del sistema educativo pero que cumplen un rol fundamental para la instalación y operación de los SLEP, como el Servicio Civil y la Dirección de Presupuesto (DIPRES).

De acuerdo con las definiciones que realiza la Ley N°21.040 respecto al rol de cada una de estas instituciones, a continuación, se da cuenta de la relación que los SLEP establecen con ellas durante su instalación y operación, con el propósito de ahondar en si los roles, funciones y la relación que se establece entre ellas se definen de manera clara, si son comprendidas por los distintos actores, y en qué medida lo anterior contribuye a una correcta instalación y operación de los SLEP.

### 1.1. Relación entre DEP y SLEP

En primer lugar, se da cuenta de la relación que establece la Ley N°21.040, entre la DEP y los Servicios Locales (SLEP). La Dirección de Educación Pública (DEP) es un **servicio público centralizado**, dependiente del Presidente de la República mediante el Ministerio de Educación, y su principal objetivo es la conducción estratégica y coordinación del Sistema de Educación Pública. Su principal función en esta coordinación es velar por que los SLEP provean una educación de calidad en todo el territorio nacional. Por su parte, los SLEP en tanto son servicios que se crean por Ley como “órganos públicos funcional y **territorialmente descentralizados**, con personalidad jurídica y patrimonio propios, se relacionarán con el Presidente de la República a través del Ministerio de Educación”, y a su vez se define también que se “relacionarán con el Ministerio de Educación a través de la Dirección de Educación Pública”, (Artículo 16°, Título III Ley N°21.040).

Adicionalmente, se da cuenta de que existe una relación directa y constante entre la DEP y los SLEP, no sólo desde las definiciones que realiza la normativa vigente, sino que desde las propias particularidades del proceso de instalación y operación de los SLEP durante el periodo bajo estudio. Desde el discurso de distintos actores institucionales, se constata que existe una opinión transversal de que los SLEP han necesitado de la DEP para llevar a cabo los distintos procesos de la instalación y operación, principalmente por ser un nuevo servicio público, dónde el Sistema de Educación

Pública se encuentra en un constante proceso de aprendizaje. En complemento, los SLEP perciben un apoyo constante de la DEP, principalmente frente a posibles desconocimientos por parte de los SLEP al momento de abordar temáticas administrativas y financieras propias de su funcionamiento. Resulta relevante dar cuenta de que lo anterior, se encuentra claramente definido dentro de las atribuciones especiales de la DEP en el Artículo 35° de la Ley N°21.040, otorgándole un rol de coordinación y apoyo para la instalación de los SLEP.

*“nos hemos equivocado y nos hemos equivocado bastante, tampoco tenemos un referente, una orientación que nos diga “tienes que hacerlo de esta manera o de la otra”, pero hemos tenido mucho apoyo de la DEP, la DEP ha estado con nosotros, nos ha orientado, han venido acá a ayudarnos, no cierto, a mirar, pero la DEP también está empezando, entonces, estamos como haciendo camino en conjunto, ellos un poquito antes que nosotros, pero también en enfrentarse a algo nuevo”*

(Entrevista Director ejecutivo SLEP 2019\_2)

En segundo lugar, y a pesar de lo descrito anteriormente, algunos SLEP perciben que frente a algunas situaciones las funciones que establece la Ley N°21.040 para la DEP, podrían afectar el carácter de órgano descentralizado de los SLEP, específicamente en relación con la intermediación de la DEP en la relación de los SLEP con otros órganos del Estado. Los SLEP perciben que, dado su carácter de órgano descentralizado, tendrían libertad al momento de considerar o no los lineamientos o recomendaciones que puede entregar la DEP, en su rol de conducción estratégica del Sistema de Educación Pública, respecto a la forma en que se relacionan con otros organismos del Estado, sin embargo, perciben que algunas acciones de la DEP afectarían esta pretensión de libertad de acción.

Lo anterior, se vería plasmado, por ejemplo, en que la DEP ha establecido acuerdos para la coordinación con otros organismos del Estado, en los cuales se define que la relación con los SLEP será intermediada por la DEP, sin embargo, no todos los SLEP se han ceñido a este acuerdo, tratando de establecer relaciones directas con dichos organismos lo cual afectaría por ejemplo que la DEP cuente con la totalidad de la información que necesita para cumplir con las funciones y responsabilidades que le otorga la Ley N°21.040.

*“hoy día lo que está delegado en la DEP es que, finalmente, nosotros como DEP somos el ente articulador con el resto de las instituciones... Por ejemplo, todo lo que llega a la DIPRES, tiene que pasar por acá, es tan así que, si un servicio local manda algo a la DIPRES, a mí me llaman, para que vaya a buscar el sobre y lo mande yo, está estipulado de esa forma”*

(Entrevista Profesional DEP 1)

*“En el fondo estamos alineados con ellos, o sea ellos se tienen que alinear a nosotros, pero jurídicamente no, entonces eso dificulta un poco nuestra función como conductores del sistema eso (...) Como que quizás los lineamientos que le entregamos, lo tienen claro pero no siempre se alinean, por ejemplo nosotros les pedimos que si van a solicitar pronunciamiento a la Contraloría, por favor informarnos, o solicitar a nosotros que lo hagamos para estar en una sola línea porque no solo va a afectar a ustedes como servicio local sino que a todo el sistema”*

(Entrevista Profesional DEP 5)

Esta situación, podría vincularse con comprensiones poco claras de la normativa por parte de los SLEP, en primer lugar, se podría evidenciar una comprensión poco clara del Artículo 61° de la Ley N°21.040, donde **se establece claramente que la DEP es encargada de coordinar la relación entre los Servicios Locales y el Ministerio de Educación, y con otros órganos de la Administración del Estado**, tanto en materia educacional como en general para el correcto funcionamiento de los

servicios. De esta manera, la DEP mediaría cualquier tipo de relación de los SLEP con otras instituciones, tal como lo ha realizado hasta el momento, independientemente del carácter descentralizado de los SLEP.

Si bien la Ley es clara respecto del rol de la DEP como coordinador del Sistema, se observa una falta de claridad de la normativa aplicable por parte de algunos funcionarios, aunque ella es mínima y que, como tal, podría generar dobles vinculaciones desde la educación pública hacia estos órganos del Estado, lo cual a su vez podría traducirse en una duplicidad de procedimientos y actos administrativos (realizados directamente desde el SLEP y a través de la DEP), y por tanto también podría influir en que los procesos administrativos sean más lentos, afectando así la eficiencia con la cual se desarrollan los distintos procesos – principalmente administrativos y financieros – durante la instalación y operación de los SLEP. Un criterio de base en la administración del Estado y sus principios llama a funcionar de manera armónica, lo que aquí podría estar contraviniéndose. Con todo, se da cuenta que este elemento es mínimo y que mayormente reside en la falta de claridad de los funcionarios que se despeñan en el sistema de educación pública.

En tercer lugar, en su carácter de órgano descentralizado, el inciso final del artículo 16 establece, por su parte, que “los Servicios Locales se relacionarán con el Ministerio de Educación a través de la Dirección de Educación Pública”, es decir los SLEP **se encuentran sujetos a la tutela administrativa y supervigilancia del Ministerio de Educación a través de la DEP**. La supervigilancia corresponde al conjunto de poderes que el Presidente de la República, puede ejercer respecto de los órganos descentralizados, y están orientados a mantener una unidad de conducción administrativa y pretenden obtener la coordinación de la actuación administrativa de un Servicio (Valdivia Olivares, 2018). En el caso de los SLEP, este control a pesar de ser indirecto – o menos intenso que en un órgano centralizado - igualmente existe, y se refleja en que el nombramiento o remoción de los Directores Ejecutivos recae en el Presidente de la República. Lo anterior daría cuenta de que a pesar de que los SLEP en términos jerárquicos no le pertenecen a la DEP, esta sí ejerce roles de supervigilancia, a partir de las potestades expresas que la Ley le otorga en cuanto a la coordinación estratégica, control, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas en relación a los SLEP (Artículos 60° y 61° Ley N°21.040).

Lo descrito anteriormente, daría cuenta de que los SLEP - a pesar de ser descentralizados y no estar bajo una estructura jerárquica con la DEP - deben supeditarse a algunas definiciones entregadas por la Dirección que permitan la conducción del Sistema de Educación Pública, lo cual no estaría siendo comprendido claramente por parte de los propios SLEP, y que de acuerdo con las definiciones normativas no afectaría su carácter de órgano descentralizado con personalidad jurídica propia.

En este contexto, igualmente se evidencian elementos de la normativa que podrían generar espacios de confusión o contribuir a la falta de comprensión de los elementos antes descritos, por ejemplo, si bien el Artículo 61° de la Ley N°21.040 señala que la relación de los SLEP con otros organismos es coordinada por la DEP, dentro de las funciones y atribuciones del SLEP - como sostenedor de la educación pública - el Artículo 18° establece que pueden celebrar convenios o acuerdos con organismos públicos o privados para abordar asuntos de interés común, y el artículo 19° expresa que tienen la responsabilidad de coordinar y organizar la ejecución de las políticas, planes, programas o prestaciones realizadas por otros órganos de la Administración del Estado respecto del establecimiento educacional de su dependencia o sus estudiantes, sin perjuicio de las competencias específicas de dichos órganos, en ambos casos sin hacer referencia al rol de la DEP.

## 1.2. Relación con otros organismos para la entrega de apoyo técnico pedagógico

El Sistema de Educación Pública tiene como principal objeto proveer - a través de los establecimientos educacionales de su administración - una educación pública, gratuita y de calidad (Artículo N°3, Ley N°21.040), mediante actividades curriculares y extracurriculares, así como a través de la promoción de una buena convivencia escolar que prepare a los estudiantes para la vida en sociedad (Artículo N°5, Ley N°21.040), es fundamental comprender cómo los SLEP – a través de la DEP - se relacionan con otros organismos para la entrega de apoyo técnico-pedagógico a los establecimientos educacionales, y ahondar en cómo dicha relación se define por parte de la normativa vigente. Para esto, en primer lugar, se da cuenta de las definiciones que la Ley N°21.040 realiza respecto a la relación de la DEP con la División de Educación General (DEG) para entregar este apoyo, y al rol que cumplen las Direcciones Provinciales de Educación en el marco de la operación de los SLEP.

### 1.2.1. Relación de la DEP y DEG

En primer lugar, se debe reconocer que en la actualidad se evidencia la existencia de una coordinación y comunicación entre la DEP y la DEG con el fin de asegurar la correcta implementación de los planes y programas del Ministerio de Educación, en términos del apoyo técnico-pedagógico que se entrega a los establecimientos educacionales cuyo sostenedor son los Servicios Locales de Educación Pública. Sin embargo, y considerando tanto las percepciones de actores institucionales entrevistados como desde el análisis de la normativa vigente, esta relación estaría marcada por una posible falta de claridad respecto de la dependencia administrativa de la DEP en materia técnico-pedagógica dentro de la estructura orgánica del Ministerio de Educación y las potestades de coordinación de sus acciones.

La DEP es un servicio público centralizado (artículo 59° inc. 1º ley N°21.040), que depende del Ministerio de Educación, cuyas políticas, planes y programas le corresponderá aplicar. En esta relación, se evidencia una particularidad – desde el derecho administrativo y la conformación de distintas instituciones del Estado de Chile – ya que es un servicio público centralizado que no dependería directamente de una Subsecretaría lo que podría llevar a pensar en dificultades de coordinación debido a esta falta de claridad. No obstante, lo dispuesto en el art. 24 LBGAE y el art. 6 de la ley N° 19.856, se señala que le corresponde al Subsecretario de Educación coordinar la acción de los órganos y servicios públicos del sector, incluyendo la DEP. De esta manera, la DEP depende del Ministerio de Educación y la coordinación de esta corresponde a las competencias exclusivas del Subsecretario de Educación. Este elemento, no explícito en la Ley N°21.040, podría implicar un eventual riesgo de coordinación directa con otras unidades orgánicas del mismo, aunque, como se observó, quedaría subsanada en la potestad que reside en el Subsecretario.

Sin perjuicio de lo indicado, una posible lectura de la normativa educacional sería identificarla desde una perspectiva que va de lo general a lo específico. Esto, en el entendido que la norma más general, (artículos 5 y 6 de la ley 18.956) es la establecida para la Subsecretaría de Educación respecto a su función de coordinación y representación general del Ministerio y, las normas específicas o de coordinación que son las indicadas en la Ley 21.040. En estas últimas, se considera que la Dirección de Educación no califica jurídicamente como una Subsecretaría, y que estas serían propias de la Subsecretaría de Educación quien, mediante la ejecución del principio general de coordinación de los órganos del Estado, se prevén eventuales conflictos de gestión.

De no existir dicha interpretación armónica, una posible dificultad se vería reflejada en que la Ley N°21.040, establece como función de la DEP *“proponer a los Servicios Locales planes de innovación, propendiendo a la mejora continua de los procesos educativos, en concordancia con las políticas del Ministerio de Educación.”* En esta frase se identifica el deber de coordinación de la DEP respecto de las políticas del Ministerio de manera específica para los Servicios Locales, las cuales –de acuerdo con el artículo 7º de la ley N°18.956– se asemejan a las responsabilidades que deben ser desarrolladas por la DEG en términos generales, en especial en promover el mejoramiento permanente del proceso educativo a través del desarrollo de estrategias, elaboración de instrumentos e implementación de programas de apoyo educativo.

Lo anterior, contribuiría a que algunos actores institucionales entrevistados perciban que - a pesar de que la DEP y la DEG se sitúan bajo los mismos planes y programas que define el Ministerio de Educación y que rigen el proceso educativo en el país - podría existir un riesgo en la falta de alineamiento entre ambas, que inclusive podría transformarse en que existan apoyos pedagógicos diferentes para la educación pública y para la educación particular subvencionada, principalmente porque la estructura del Ministerio y la posición orgánica de la DEP lo permitirían.

*“yo creo que hay un gran peligro en la Ley, y es que en el fondo se genera una supraestructura enorme... y existe un riesgo permanente de montar un Ministerio paralelo, y es algo que es complejo porque se pierde el rol rector que tiene el Ministerio por Ley de orientar e implementar las políticas públicas [...] se da eso por la estructura, por cómo está organizado, porque de cierta forma replican la estructura del Ministerio dentro de cada SLEP... entonces siempre está esa tensión de cuáles son los roles en cuanto a políticas del sistema escolar”*

**(Entrevista Profesional Subsecretaría de Educación 5)**

Según la opinión de los actores, la Ley N°21.040 y la Ley N°18.956 permitirían que DEP y DEG, puedan presentar una agenda pedagógica paralela al momento de abordar los elementos educativos asociados al Currículo. Sin embargo, la DEP actuaría únicamente sobre los establecimientos de dependencia pública, definiendo lineamientos técnicos y pedagógicos propios del rol que le competen. Mientras tanto, la DEG- cuando ya estén implementados los 70 SLEP considerados por Ley- actuaría únicamente en las definiciones básicas de los establecimientos particulares subvencionados y particulares privados, abriendo con ello una brecha en la coordinación entre ambas direcciones para el abordaje de estas definiciones en los establecimientos. Este elemento, según los entrevistados, se haría más crítico, en la medida que no existiría un ente que sea capaz de regular y asegurar la coordinación entre ambas divisiones, evitando tener una agenda pedagógica para la educación pública, por un lado, y para la educación particular subvencionada y privada, por otro.

*“La Ley es muy dicotómica en la definición de la educación pública versus otras... internacionalmente se aborda la educación considerando que existe lo público y lo privado, pero acá la dificultad es que se corta el desarrollo de la política pública, porque en términos de financiamiento está bien, pero en términos de lineamientos de la educación es más complejo, porque la política pública debería abordar por igual el servicio educativo, sin tener dos agendas de educación que recaigan en la DEP y en la DEG (...)”*

**(Entrevista Profesional Subsecretaría de Educación 3)**

Esta percepción, como otras también revisadas, no se condicen con lo manifestado en las normativas, ya que no se debe obviar que las políticas y programas son mandatados por el Ministerio de Educación como órgano rector de la educación en el país, y por tanto la DEP debe implementar la política educativa siguiendo estos parámetros únicos, sin excepción. Hasta el momento, además, los actores dan cuenta que no se han enfrentado a alguna problemática porque



han velado por la coordinación entre la DEP y la DEG en materia de apoyo técnico-pedagógico, pero que podría ser más complejo de gestionar en la medida que se instalan más SLEP.

*“el desafío siempre está en cómo las políticas educativas bajan desde el Mineduc y cómo la DEP es una muy buena implementadora... los SLEP son un sostenedor más y tienen que implementar la política educativa, el rayado de cancha es del Mineduc y pasa por la Subsecretaría de Educación, por eso la dificultad de coordinación es más riesgosa en la supervisión creo yo”*

**(Entrevista Profesional Subsecretaría de Educación 5)**

Adicionalmente, esta percepción se debe comprender también desde la función de coordinación que tiene la Subsecretaría de Educación, la cual es de carácter general, incluyendo el ámbito pedagógico. Si bien es cierto que el artículo 6° de la Ley N°18.956 establece que el Subsecretario de Educación es el colaborador inmediato del Ministro y el Jefe de Administración del Ministerio, tiene a cargo de manera expresa la coordinación de las “Subsecretarías” que componen el Ministerio y el control interno de las unidades integrantes de cada Subsecretaría, lo cual podría conllevar que sea esta Subsecretaría la que facilite la coordinación entre la DEP y otras unidades dentro del Ministerio de Educación. Ello posibilitaría la entrega de apoyo técnico pedagógico a los establecimientos educacionales bajo la dependencia de los SLEP, evitando que ocurran situaciones de duplicidad como las percibidas por algunos entrevistados, esto porque la potestad de coordinación no es sólo respecto de cada unidad integrante de la Subsecretaría, sino que también de los servicios públicos del sector donde se encuentra la DEP.

Por otro lado, las interpretaciones de la Ley antes expuesta, podrían dar cuenta de una falta de claridad en la Ley N°21.040 respecto a la relación de la DEP con la DEG en términos de la entrega de apoyo técnico-pedagógico, ya que esta es una situación que, por ejemplo, no ocurre con la Subsecretaría de Educación Parvularia y sus unidades, dónde la Ley N°21.040 es bastante clara sobre su rol respecto a la entrega de lineamientos y apoyo técnico pedagógico. Es así que el Artículo N°18 de la Ley N°21.040 establece que el Servicio Local deberá considerar las políticas elaboradas por la Subsecretaría de Educación Parvularia, en el diseño y prestación de apoyo técnico-pedagógico que realice en los establecimientos de su dependencia. Con todo, a pesar de esta falta de claridad, el que no exista una referencia expresa a la subsecretaría de Educación o la DEG, no es un elemento que permita entender que no se ejercen sus competencias en el sistema de educación pública.

Finalmente, la dificultad de coordinación técnico-pedagógica expresada por los actores, no se evidenciaría con otros organismos dentro del Ministerio de Educación, en especial con aquellos que tienen carácter de descentralizados, como por ejemplo la Junta Nacional Auxilio Escolar y Becas o la Agencia de Calidad de la Educación, ya que se regula principalmente en la normativa que crea y rige a estos entes, elemento que también se aplica a la coordinación de la DEP.

### **1.2.2. Relación de SLEP y DEPROV**

En complemento a la relación de los SLEP con organismos encargados del apoyo técnico-pedagógico a los establecimientos educacionales, un punto crítico sería la falta de claridad de las competencias que tienen los organismos involucrados en la entrega de este apoyo y acompañamiento a los establecimientos educacionales desde el **Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC)**, sobre todo frente a la posibilidad de los SLEP de entregar también este tipo de soporte como sostenedor durante su operación. En este punto cabe mencionar que el SAC rige para todo el Sistema educativo

y que los SLEP, en su calidad de sostenedores, se les aplica lo dispuesto en la LGE, la cual en su artículo 10 letra f) señala *“Los sostenedores de establecimientos educacionales tendrán derecho a establecer y ejercer un proyecto educativo, con la participación de la comunidad educativa y de acuerdo a la autonomía que le garantice esta ley. También tendrán derecho a establecer planes y programas propios en conformidad a la ley, y a solicitar, cuando corresponda, financiamiento del Estado de conformidad a la legislación vigente. Son deberes de los sostenedores cumplir con los requisitos para mantener el reconocimiento oficial del establecimiento educacional que representan; garantizar la continuidad del servicio educacional durante el año escolar; rendir cuenta pública de los resultados académicos de sus alumnos y cuando reciban financiamiento estatal, rendir cuenta pública del uso de los recursos y del estado financiero de sus establecimientos a la Superintendencia. Esa información será pública. Además, están obligados a entregar a los padres y apoderados la información que determine la ley y a someter a sus establecimientos a los procesos de aseguramiento de calidad en conformidad a la ley”*. Es decir, los SLEP deben cumplir con sus obligaciones en lo relativo al aseguramiento de la calidad en la educación.

En este contexto, hay consenso entre los entrevistados, respecto de la posible duplicidad de funciones de los SLEP con los **Departamentos Provinciales de Educación (DEPROV)**. Así, se percibe que el rol de los DEPROV sigue estando sin definir dentro del contexto la Ley N° 21.040 y la implementación de la institucionalidad asociada a la Nueva Educación Pública.

En términos concretos, las funciones de los Departamentos Provinciales de Educación se establecen claramente en el proceso de municipalización de la educación pública a principios de la década de 1980. En ella se establece que la administración municipal tendrá a su cargo la administración y la operacionalización de los establecimientos educacionales, mientras que el Ministerio de Educación, a través de los DEPROV estará encargado de la supervisión y asesoría técnico-pedagógica a los establecimientos educacionales. De acuerdo con el decreto 114 exento del año 1983 *“las relaciones entre el Ministerio de Educación Pública y las Municipalidades a las cuales se ha traspasado el Servicio Educacional se realizarán a través de las Secretarías Regionales Ministeriales respectivas, preferentemente por intermedio de las Departamentos Provinciales de Educación. Al Ministerio le corresponde fundamentalmente la supervisión técnico-pedagógica de los establecimientos”*. Esto último, no fue considerado el momento de su diseño, y se remite aún a definiciones respecto a la estructura del Ministerio de Educación definidas en 1990 (art. 16 Ley N° 18.956).

Frente a este antecedente, el posible nudo crítico recaería en que los SLEP, dentro de sus funciones también tienen la autonomía de entregar apoyo técnico-pedagógico a los establecimientos educacionales, y para eso cuentan con una Unidad Técnico-Pedagógica, considerando que, para responder a su misión, una de sus principales funciones es entregar apoyo y acompañamiento técnico pedagógico a los establecimientos educacionales a su cargo. Por tanto, sin una definición clara, estas áreas podrían estar superponiéndose a las funciones que otras normativas entregan a los DEPROV.

*“En el proceso de municipalización de 1980 se señala textualmente que el Ministerio de Educación es quien debe dar el soporte técnico a estos establecimientos, razón por la cual los DEPROV cuajan bien en este sistema (...) en la Ley N° 21.040 en este proceso inverso, no solamente se refiere a que los Servicios Locales administran y operacionalizan, si no que dice en parte importante de la Ley que el Servicio también está a cargo de la asesoría técnico pedagógica... ahí está el nudo que puede producir superposiciones...”*

(Entrevista Actor institucional del sistema educativo 7)



*“eso es algo que en la Ley claramente quedó mal hecho, y tiene que ver con el peligro de duplicar, por ejemplo, en aspectos relativos a la supervisión técnico-pedagógica, porque en los Servicios Locales también se contempla un equipo de supervisión [...] además choca con el SAC porque es quien tiene el rol de supervisión técnico pedagógico en el Ministerio, pero no la DEP”*

**(Entrevista Profesional Subsecretaría de Educación 5)**

Esta situación, también generaría dificultades para continuar con estrategias y principios que estaban siendo implementadas desde los DEPROV. Por ejemplo, dentro de los 9 principios de la Educación Pública (art 60, Ley N°21.040) se establece que los Servicios Locales tendrán un rol clave en la Colaboración y trabajo en red, entendido como un trabajo clave para el desarrollo profesional y la generación de redes de aprendizaje entre los integrantes de las comunidades educativas, por tanto, han implementado instancias de trabajo en red. Sin embargo, en la actualidad, el actor encargado de coordinar las distintas redes de apoyo a lo largo del país han sido las DEPROV.

*“[En la Ley N°21.040] también se señala que deben crear redes de apoyo técnico pedagógicas, y saben quién es hoy por hoy el que crea estas redes, son las Departamentos Provinciales”*

**(Entrevista Actor institucional del sistema educativo 7)**

Frente a la posible duplicidad de funciones, el desafío recaería en que los establecimientos educacionales no sean sobre intervenidos desde distintos organismos del Estado con un mismo propósito, es decir, en el peor escenario un establecimiento puede recibir visitas de la Agencia de la Calidad de la Educación, el DEPROV y del SLEP como sostenedor, las cuales pueden tener distintos focos. La DEP, en su función de coordinar la relación entre los Servicios Locales y el Ministerio de Educación y con otros órganos de la Administración del Estado, ha generado convenios con las distintas instituciones, con el fin de poder ordenar la manera de vincularse entre los actores, a partir de la definición de aspectos críticos evidenciados hasta este momento de la implementación.

*“lo que hemos hecho, desde la DEP, es firmar convenios de articulación con cada uno de estos organismos, para poder ponernos de acuerdo... Lo peor que hoy día nos puede pasar es que a un establecimiento educacional llegue alguien del servicio local, alguien de la Agencia, alguien de la DEPROV, etc. Entonces, el ente coordinador territorial es el servicio local. Pero, eso hemos tenido que ordenarlo”*

**(Entrevista Profesional DEP 1)**

Resulta interesante dar cuenta de que este elemento referido a la posible duplicidad de funciones y a la falta de claridad de la Ley 21.040 sobre el rol de las DEPROV, es relevado desde los discursos de los distintos SLEP, sin una cohorte en específico. Se aborda desde SLEP el cómo han solucionado posibles duplicidades, pero no se observa si ellos han trabajado instancias que permitan abordar esta duplicidad pensando en un largo plazo. Sin embargo, los actores institucionales – desde una visión más amplia del sistema educativo - problematizan en mayor medida la indefinición de las funciones de la DEPROV en relación con el aseguramiento de la calidad, identificándolo como una problemática al momento de la operación del SLEP, y también como una posible problemática del aparato estatal, sobre todo desde la eficiencia del gasto público a partir de la duplicidad de funciones y roles.

Finalmente la situación planteada es factible de abordar, nuevamente, mediante la ejecución del principio general de coordinación de los órganos del Estado, entendido que la modificación realizada en el año 2011 por la ley 20.529 al artículo 16 de la ley 18.956 señala claramente que la labor de la DEPROV es la coordinación del apoyo técnico pedagógico, de este modo la percibida duplicidad de

funciones en la práctica se vería atenuada por una separación de funciones que diferenciaría el mencionado trabajo de coordinación de las DEPROV de la labor de ejecución de los SLEP.

### 1.3. Relación con Superintendencia de Educación

Considerando a otros órganos que son parte del sistema educativo, pero que no necesariamente tienen el rol de entregar apoyo técnico-pedagógico a los establecimientos educacionales, se encuentra la Superintendencia de Educación.

En términos generales, se observa que el rol de la Superintendencia está claramente delimitado en la Ley N°21.040, tanto para la instalación de los SLEP como para su operación, sin embargo, se da cuenta de que existirían elementos que obstaculizarían el cumplimiento de este rol. Durante la fase de instalación de los SLEP, el rol de la Superintendencia de Educación debería ser clave para el proceso de traspaso, principalmente desde el cumplimiento de su rol de supervisión. De acuerdo con el Artículo vigésimo quinto Transitorio de la Ley N°21.040, señala *“Una vez suscritos los convenios de ejecución, éstos deberán ser remitidos a la Superintendencia de Educación para su conocimiento. Asimismo, a ésta le corresponderá fiscalizar, de conformidad a la ley, el cumplimiento de las obligaciones establecidas en cada convenio y, en general, el correcto uso de los recursos transferidos de acuerdo a este artículo”*.

En específico, los actores entrevistados – especialmente desde la misma Superintendencia de Educación - dan cuenta de que durante la instalación y traspaso de los primeros once SLEP, esta institución ha visto dificultada la posibilidad de cumplir con su cometido, principalmente por dos razones relacionadas con los convenios de ejecución de los Planes de Transición<sup>3</sup>:

- Una primera razón referida a la inexistencia de los convenios de ejecución de los Planes de Transición, los cuales no se realizaron para los primeros siete SLEP, y en el caso de los cuatro servicios del año 2020, donde sólo Valparaíso no suscribió al convenio, los tres restantes habrían sido entregados a destiempo para poder ejercer su rol, de acuerdo con los actores responsables del proceso.
- Una segunda razón, refiere a que – según la percepción de los actores responsables del proceso – los convenios no considerarían evidencias ni medios de verificación, siendo un documento muy general sin mayores detalles, lo cual les dificultaría poder realizar su rol fiscalizador, ante la falta de claridad de qué es lo que se tiene que fiscalizar. Si bien, se releva que este elemento ha ido mejorando, al momento de las entrevistas persistía como un elemento a abordar.

*“La Ley contempla que tienen que haber planes de traspaso con convenios de ejecución, y que esos convenios los tiene que Fiscalizar la Superintendencia de Educación... pero nosotros para poder ejecutar nuestro rol de fiscalizador nos cuesta porque no tenemos cual es la evidencia del cumplimiento de una actividad. Por ejemplo, el convenio dice que tienen que estar los inventarios de los bienes inmuebles, pero ¿eso se materializa cómo? entonces finalmente perdemos mucho tiempo en ir a buscar la evidencia que dé cuenta que se cumplió dicha actividad”*

**(Entrevista Actor institucional del sistema educativo 2)**

<sup>3</sup> El convenio se establece este el Ministerio de Educación y los respectivos municipios que serán parte de los SLEP, y tiene como principal objeto asegurar el adecuado traspaso del servicio educacional, así como el fortalecimiento y mejora de dicho servicio hasta su total traspaso (Artículo vigésimo cuarto Ley N°21.040).

Respecto a la fase de operación del SLEP, también se identifican obstaculizadores, considerando que la Superintendencia de Educación dentro de sus funciones debe fiscalizar que los sostenedores de establecimientos educacionales se ajusten a las leyes, reglamentos e instrucciones que dicte la Superintendencia, y fiscalizar la legalidad del uso de los recursos de los establecimientos que reciban aporte estatal. Se percibe que la Ley N°21.040 no es del todo clara respecto de las labores que desempeña la Superintendencia de Educación durante el proceso de traspaso del Servicio Educativo, en específico:

Para la supervigilancia del buen uso de los recursos públicos, existiría una dificultad asociada a la falta de claridad para la reincorporación de recursos no utilizados por la administración municipal durante la instalación del SLEP. En la administración municipal, los recursos por concepto de subvenciones – especialmente la Subvención Escolar Preferencial (Ley SEP) - que no son ocupados pueden ser utilizados en el año siguiente, sin embargo, con el traspaso del servicio educativo, dichos recursos dejan de pertenecer a la administración municipal y tampoco son traspasados al SLEP (considerando que es un servicio público que parte el día 01 de enero desde cero y que trabaja en función de presupuestos anuales), por tanto no se percibe total claridad de la manera en que los remanentes de Subvenciones son reincorporados al Estado desconociendo la normativa existente al respecto.

En esta línea, en la Ley N°21.040 no se identifican artículos referidos a la restitución de recursos, sólo el Artículo 34° transitorio refiere a que las deudas con proveedores previas al traspaso pueden ser saldadas por el municipio con los recursos de subvenciones no utilizadas, pero no se refiere a la restitución de recursos por concepto de subvenciones.

*“Llega un municipio y me dice “me sobraron 500 millones de la SEP ¿a quién se los entrego?” se supone que debería entregárselos al Ministerio de Educación, pero la Ley nada dice... y ese municipio sigue teniendo un saldo de arrastre... ¿quién está hoy día preocupado de recuperar esa plata? Y eso no es rol de la Superintendencia, sólo decir que hay un municipio que traspasó y quedó con un saldo...y esa es plata del Estado y que, entre comillas, debería volver a educación”*

**(Entrevista Actor institucional del sistema educativo 2)**

Dentro de su función fiscalizadora, la Superintendencia tiene, entre sus facultades, la de resguardar el cumplimiento de la normativa educacional y el uso de los recursos públicos a través de la gestión de denuncias, la fiscalización y la instrucción de procedimientos administrativos sancionatorios. En este contexto, se percibe que la Ley N°21.040 no establece con total claridad el proceder de la institución frente a procesos sancionatorios que se encuentran vigentes al momento del traspaso del Servicio Educativo. En términos más concretos, esto refiere a la falta de claridad respecto de cual sostenedor es responsable de responder a dichos procesos sancionatorios, si la administración municipal como sostenedor al momento de iniciado el procedimiento administrativo sancionatorio, o el SLEP como sostenedor al momento de obtenida la resolución de dicho procedimiento.

En términos prácticos, se han generado posibles inconsistencias que han dificultado el proceder de la Superintendencia de Educación, como por ejemplo cursar una sanción a la administración municipal como responsable del proceso ocurrido cuando actuaba como sostenedor del servicio educativo pueda ser improcedentes, ya que al dejar de ser sostenedor no es posible (1) aplicar multas a través de la retención de recursos por concepto de subvención escolar, dado que no recibe

subvención escolar o (2) aplicar una sanción de mayor gravedad cómo quitar el reconocimiento oficial, cuando ya no administra a los establecimientos educacionales.

*“Por ejemplo, si tengo una multa del año 2019 y el caso se va resolviendo en el año 2020 ¿Cómo le vamos a pedir cosas al antiguo sostenedor? este tipo de cosas no quedaron reguladas y a nosotros se nos complejiza... entonces los Municipios con justa razón nos dicen “esto paso hace dos años y yo ya no tengo colegios” (...) Y si se resuelve y el sostenedor de la época es el responsable... supongamos que le cobró una multa, hay multas que tienen que ver con privación de subvención, pero ya no tienen subvención... y que le pasa si no paga la multa, o las más gravosas inhabilitan al sostenedor de por vida, pero ya no tienen colegios... entonces estas cosas que son más del día a día que no quedan muy claras”.*

**(Entrevista Actor institucional del sistema educativo 2)**

Igualmente, en términos normativos, esto debiese constituirse como un problema de definición normativa debido a que tal como indica el Artículo N°9 de la Ley N°21.040 el SLEP es sucesor legal y por tanto sigue con todas las responsabilidades de la municipalidad. Adicionalmente, de acuerdo con el Artículo N°49 de la Ley N°20.529, la Superintendencia de Educación tiene facultad para interpretar la Ley y tomar una definición al respecto. Adicionalmente, la misma Superintendencia de Educación delimitó los elementos antes descritos, en especial el referido a los procesos sancionatorios mediante el decreto N°0044 del año 2018, dónde indica que la responsabilidad de un proceso en curso recaerá en la administración municipal.

#### **1.4. Relación con órganos públicos fuera del sistema educativo**

---

Cómo ha sido expuesto anteriormente, y tal como se indica en el Artículo 61 de la Ley N°21.040 (letra m), dentro de las atribuciones de la Dirección de Educación Pública (DEP) se encuentra la de coordinar la relación entre los Servicios Locales y el Ministerio de Educación, así como con otros órganos de la Administración del Estado, cuando su acción sea requerida para la adecuada provisión del servicio educacional. Dentro de estas relaciones se destacan las siguientes:

Durante la instalación los SLEP se relacionan con instituciones como Banco Estado para la apertura de cuentas corrientes, con Servicio de Impuestos Internos (SII) para obtención de personalidad jurídica, con el Instituto de Salud Laboral (ISL) para la incorporación de los trabajadores como funcionarios públicos, entre otras. Esta vinculación no se percibe como problemática, sin embargo, los SLEP del año 2020 dieron cuenta de que en estas instituciones existiría desconocimiento sobre la Ley N°21.040 y la existencia de estos nuevos servicios públicos, lo cual dificultaría la realización de estos procesos administrativos claves para la habilitación del SLEP.

*“decirle al banco estado, oye no somos una cuenta, somos una empresa nueva, una institución nueva, entonces es complejo, o sea eso entrampa, porque uno tiene que entrar a explicar, lo mismo el ISL, porque nosotros hacemos la primera cotización por defecto en el instituto de seguridad laboral, y cuando vamos a ver el tema para incorporarnos con funcionarios golpeamos tres oficinas, porque esto lo ve Chile atiende...”*

**(Entrevista Jefe Gestión de Personas SLEP 2020\_1)**

Adicionalmente, durante la operación del SLEP, estos se vinculan con organismos del Estado con el propósito de dar continuidad a distintos convenios establecidos durante la administración municipal que tienen como propósito favorecer la entrega del Servicio Educativo. Aquí se observan relaciones con organismos públicos encargados de implementar políticas a través de los establecimientos educacionales, tales como el Ministerio de Desarrollo Social y el Ministerio de Salud. Desde los

discursos, aquí se identifica una problemática asociada a la falta de información respecto de estos convenios al momento del traspaso del Servicio Educativo, además de la oportunidad en el traspaso de dicha información, lo cual no contribuiría del todo a asegurar la continuidad del servicio educacional.

A pesar de que los SLEP interactúen con diversos servicios (principalmente en su rol de servicio público y de proveedor de la educación municipal), desde los discursos y del análisis de información secundaria, se identifica que el Servicio Civil y la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda serían dos órganos del Estado que cumplen un rol clave en el proceso de instalación y también de operación de los SLEP, los cuales se relacionan de manera particular con los SLEP a partir de la intermediación y coordinación de la DEP.

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

En términos más concretos, esta relación se da a través de su área de Reclutamiento y Selección de Altos Directivos Públicos, la cual tiene como propósito gestionar y administrar procesos de selección de cargos de I y II nivel jerárquico de Servicios Públicos, con el fin de dotar al Estado de directivos idóneos y competentes que aporten al mejoramiento de la gestión pública. Para el área de educación, el Sistema de Alta Dirección Pública, con la promulgación de la ley N°20.501 de Calidad y Equidad en la Educación y la ley N°21.040, asume un rol de asesoría técnica, garantizando la transparencia, mérito e igualdad de condiciones, en los procesos de reclutamiento y selección, para los cargos de Jefe de Educación Municipal, Director de Establecimiento Educacional y Director de Servicio Local de Educación (y las respectivas jefaturas de segundo nivel jerárquico de estos servicios).

Adicionalmente, los SLEP se relacionan con el Área de Acompañamiento y Desarrollo directivo del Servicio Civil, quienes prestan asesoría técnica y metodológica permanentemente a los distintos servicios públicos en materias de inducción, formación, desempeño, reconocimiento y desvinculación de funcionarios(as).

*“Nos corresponde participar en la instalación de los servicios locales de educación a través de dos grandes tareas, una es la selección de todos los cargos de primer y segundo nivel, por alta dirección pública y además participamos en el trabajo de selección, de los directores de establecimientos educacionales, que han sido traspasados a estos servicios locales de educación, eso es una, es nuestra relación directa con los servicios locales, y lo segundo es la asesoría que el Servicio Civil le hace a todos los Servicios del Estado, por lo tanto a esos once servicios también en materia de personas, que es la dimensión de todo lo que implica traspaso de los funcionarios municipales por ejemplo, la dotación, temas de remuneraciones, cumplimiento de normas que los servicios públicos tienen que empezar a cumplir...”*

**(Entrevista Actor institucional 2)**

La relación de los SLEP con el Servicio Civil se da a través de la coordinación e intermediación de la DEP quien aborda, en el caso de los ADP de primer nivel jerárquico, el proceso de definición de perfiles de cargo y de la conformación de los Comités Directivos Locales, y de manera más directa en el caso de los(as) funcionarios(as) de segundo nivel jerárquico, dónde el Director Ejecutivo de cada SLEP cobra un rol más relevante en el proceso de reclutamiento y selección. Sin embargo, ambas relaciones se encuentran mediadas por el Ministerio de Educación y la figura de encargada de ADP dentro de la institución. Desde una lógica de contar con contrapartes sectorialistas la vinculación permanente del Servicio Civil se realiza a través de este profesional, quien no sólo

aborda ADP de los SLEP y sus concursos internos, si no que de todos los organismos públicos que dependen del Ministerio de Educación, como Agencia de Calidad de la Educación, JUNJI, JUNAEB, entre otros.

*“Desde nivel central que es Ministerio yo soy la única que está viendo todos los temas de ADP no solo servicios locales, sino que también las otras instituciones que forman parte de la cartera de educación: JUNAEB, JUNJI, Superintendencia, Agencia, de educación escolar y superior. Entonces, no solamente estoy con los servicios locales. Lo cual me genera complicaciones en términos de qué servicios locales ocupa mucho de mi agenda”*

**(Entrevista Actor institucional 1)**

Por otra parte, los SLEP se relacionan con la **Dirección de Presupuestos** (DIPRES) en el contexto de ser un Servicio Público sujeto a la Ley de Presupuesto, ya que la DIPRES es el organismo técnico encargado de velar por la asignación y uso eficiente de los recursos públicos. Sin embargo, este organismo, junto con el Ministerio de Educación, ha establecido que la relación con los SLEP no se realizará de manera directa si no que estará mediada por la DEP, atendiendo a su rol coordinador establecido en el Artículo N°61 de la Ley N°21.040. Desde el discurso de los actores responsables, se da cuenta que esta decisión se justifica en la necesidad de disminuir tiempos de respuesta y tramitación por parte de DIPRES, que podrían darse por el desconocimiento dentro de los SLEP como un nuevo servicio público, y que se espera disminuyan previa revisión y validación de la DEP.

*“En DIPRES no tenemos contacto con cada servicio local. Esta fue una política que definimos en conjunto con el Ministerio de Educación, y que básicamente es que toda la información, las peticiones, las solicitudes, las preguntas las iba a canalizar la DEP, porque nos pasó los primeros años es que tuvimos que devolver, por ejemplo, a muchos oficios, muchas consultas que llegaron de los servicios... Y en esa ida y vuelta, la verdad es que con los servicios locales ha tomado más tiempo de lo que toma un servicio común y corriente”*

**(Entrevista Actor institucional 3)**

Al igual que se indicó para el caso de ADP, se da cuenta que el equipo de DIPRES que trabaja con todos los órganos del área de educación (dentro del departamento de administración presupuestaria), no tendría las capacidades suficientes para poder dar respuesta a todos los requerimientos de los SLEP, que hasta el momento de esta evaluación se resumían en 22 partidas presupuestarias (2 por cada SLEP instalado).

*“nosotros no tenemos mayor injerencia en el servicio local, porque tampoco tenemos las capacidades la verdad. O sea, en DIPRES mi equipo soy yo y 5 analistas y vemos 11 servicios locales entonces no tenemos la capacidad de poder en el fondo poder apoyar más al equipo local, y que por ejemplo todas las solicitudes nos lleguen a nosotros”.*

**(Entrevista Actor institucional 3)**

A partir de las inquietudes planteadas por los actores entrevistados, aparece la necesidad de que la Ley N°21.040 atienda, con mayor claridad, la capacidad de coordinar ambas instituciones que son fundamentales para la instalación y operación de los SLEP, principalmente del desafío que puede significar para ellas enfrentar la magnitud de la Nueva Educación Pública. Así también, las propias normativas que rigen a ambas instituciones – Servicio Civil y DIPRES – tampoco son del todo claras y específicas en los mecanismos existentes para abordar la creación de 70 nuevos servicios públicos de un mismo sector en un periodo acotado de tiempo. En este sentido, ante la instalación de nuevos SLEP se requeriría un aumento de recursos y dotación para poder sustentar de manera adecuada el apoyo y soporte que ambos órganos del Estado entregan a los SLEP tanto en su instalación como en su régimen.



## 1.5. Relación con organismos participativos

Por último, cabe señalar que la participación y la vinculación de las comunidades educativas es un pilar fundamental dentro de las definiciones de la Ley N°21.040, y está presente en su fase de instalación y operación a partir de dos instancias de participación: los Comités Directivos Locales y los Consejos Locales de Educación Pública. En el siguiente apartado de resultados, se da cuenta de cómo ha sido la vinculación de los SLEP con dichas instancias, y en qué medida la Ley es clara respecto al rol y a las funciones que estas cumplen durante la instalación y operación de los SLEP.

En relación con estas instancias participativas, un primer elemento identificado, refiere a la existencia de una **interpretación poco clara del rol del Comité Directivo Local durante la elección del Director Ejecutivo del SLEP**. De acuerdo con el Artículo N°3 del decreto 101 de 2018 del Ministerio de Educación, que aprueba el Reglamento sobre comités directivos locales, se entiende que este Comité formará parte de cada Servicio Local y su objeto será 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 Servicio Local con las instituciones de gobierno, de las comunas que componen el Servicio Local y de la región a la que pertenece.

Se percibe que algunos de los miembros de ciertos Comités Directivos Locales no comprenden del todo sus atribuciones y funciones durante el proceso de elección de los directores ejecutivos de los SLEP, ni el funcionamiento de la Ley N°21.040 en el marco de los que a su vez define la Ley N°20.955 de Alta Dirección Pública. Desde la DEP y el Servicio Civil se señala que ha existido espacio para que estos actores puedan hacer una interpretación de dicho rol, lo cual ha obstaculizado y retrasado algunos procesos de selección, por ejemplo, por el cuestionamiento a las ternas propuestas por ADP.

*“Y también hemos tenido conflicto en términos de, porque las sugerencias que hacen los comités al perfil son sugerencias y en eso la ley es muy clara que en el fondo el Ministerio puede acogerlas como no acogerlas. La mayoría de las sugerencias nosotros las acogemos, pero hay algunas que son estas que están muy dirigidas, que no podemos acogerlas porque en el fondo el proceso tiene que ser lo más transversal posible e igualar las oportunidades a todos los candidatos. Y ahí hemos tenido problemas porque los comités generalmente reclaman, nos quieren como invalidar el concurso y se han tenido que enviar cartas, se han tenido que dar explicaciones de por qué no son considerados ese tipo de experiencias. Entonces, hay condiciones que ellos ponen y que el Servicio Civil no lo permite, no es que el Ministerio no lo quiera, es que las políticas de concurso del Servicio Civil no lo permiten y eso le cuesta como comprenderlo”*

(Entrevista Actor institucional 1)

A pesar de que se observa que la Ley N°21.040 es clara respecto a las funciones del Comité durante este proceso, por tanto, esta percepción puede ser comprendida desde el desconocimiento y las capacidades de la DEP para transmitir y guiar el rol de estos comités. Esta claridad se encuentra estipulada los Artículos N°21 y N°29 de esta Ley, dónde se indica, por ejemplo, que ellos evalúan candidatos previamente seleccionados por el Consejo de Alta Dirección Pública, pero sin mayor intermediación en dicho proceso. Sin embargo, a juicio del Servicio Civil es necesario precisar en mayor medida la función del Comité en esta etapa, señalando de forma explícita las implicancias, procedimientos y alcances de lo que la ley señala como su función, ya que esta falta de precisión podría generar distintas interpretaciones por ejemplo en los plazos disponibles para la realización de entrevistas a las nóminas entregadas por el Consejo de Alta Dirección Pública, que busquen dejar desierto un concurso, entre otros (Servicio Civil, 2020).

La interpretación que algunos Comités han realizado sobre sus funciones durante el proceso de selección del director ejecutivo podría generar (y en algunos casos ha generado) dificultades en el proceso de selección y, a partir del 2020, también un incumplimiento de los hitos de implementación iniciales del SLEP, como la iniciación de actividades, la obtención de cuentas bancarias, los procesos de ADP de segundo nivel jerárquico, entre otros.

Adicionalmente, la Ley N°21.040 en su artículo N°49 establece la creación de los **Consejos Locales de Educación Pública**. Estos Consejos son un órgano colegiado que forma parte integrante de cada Servicio Local y que tiene por objetivo colaborar con el Director Ejecutivo, representando ante éste los intereses de las comunidades educativas, a objeto de que el servicio educacional considere adecuadamente sus necesidades y particularidades (Artículo N°3 Decreto 102 de 2018 del Ministerio de Educación, que Aprueba el Reglamento sobre Consejos Locales de Educación Pública).

A partir de la presente evaluación, se pudo evidenciar una posible **falta de vinculación de los SLEP con los cuatro primeros Consejo Locales de Educación Pública y con los Comité Directivos Locales durante su instalación y operación (abordados durante el proceso de este estudio)**, ya que los SLEP – independientemente de su año de instalación - desde el discurso no dan cuenta de una relación con estos Consejos. A pesar de que la normativa define las funciones y atribuciones de estas instancias participativas, estas no fueron relevadas por los actores de manera espontánea como parte importante del proceso de instalación y operación de los SLEP, ni siquiera desde la identificación de obstaculizadores durante el proceso.

A partir de lo anterior, podría pensarse que actualmente existe poco desarrollo del elemento participativo de los SLEP, principalmente porque los SLEP durante su instalación y operación han priorizado el funcionamiento del sistema en términos de gestión financiera y administrativa, y porque, además, se ha evidenciado una dificultad por convocar a las comunidades educativas a ser parte de esta instancia participativa. Con todo, si bien es importante considerar a estos actores en el estudio, no es materia de éste analizar las relaciones existentes ya que no hay evidencia objetiva levantada para poder hacerlo.

En este sentido, el Consejo de Evaluación del Sistema de Educación Pública en su informe 2019, evidenció que existen problemas importantes de participación, lo cual se expresaría, por ejemplo, en que en tres SLEP la votación del estamento de apoderados tuvo que ser repetida por falta de quorum. En complemento, esto podría ser explicado a partir de elementos que estarían obstaculizando la participación de las comunidades educativas en este tipo de instancias, tales como la existencia de prejuicios (principalmente desde los gremios de docentes y asistentes de la educación), el desconocimiento de la Nueva Educación Pública y sobre el cambio de sostenedor desde la administración municipal a los SLEP, y el posible desajuste de expectativas que esto podría producir en los establecimientos educacionales sobre todo en términos de la gestión administrativa de este nuevo servicio público (Acción Educar, 2020).



## 2. Instalación de los SLEP

El proceso de instalación consiste principalmente en la etapa en que se conforma cada uno de los SLEP, a partir de la publicación del DFL que fija la planta de personal y del nombramiento – mediante toma de razón de la Contraloría – del Director Ejecutivo. El Manual de Instalación de los SLEP (2018) considera una serie de procesos y actividades que deben ser desarrollados durante esta etapa, las cuales para efectos de interés de la presente evaluación se consideran aquellas que pueden ser agrupadas en los siguientes procesos o etapas críticas (1) habilitación del Servicio Local (2) conformación del equipo del SLEP, (3) gestión y planificación de recursos y (4) Preparación para el traspaso del servicio educativo, los cuales serán desarrollados a lo largo de este capítulo de resultados.

Previo a abordar y evaluar cada uno de los procesos que componen la instalación de los SLEP, un elemento a tener en cuenta se refiere a los **tiempos destinados al desarrollo de esta etapa**, los cuales fueron diferentes para los 11 SLEP bajo estudio, según el año en que se llevó a cabo la instalación. La Figura 2, da cuenta del tiempo destinado a la fase de anticipación y a la fase de instalación de cada SLEP, de acuerdo con lo establecido en el Artículo 5° de la Ley N°21.040, y a lo señalado por la Dirección de Educación Pública en la Primera Estrategia Nacional de Educación Pública.

Figura 2 Plazos instalación SLEP



Fuente: Dirección de Educación Pública, 2020

En este sentido, los actores entrevistados, tal como se muestra en la Figura 2 dan cuenta de que los primeros cuatro SLEP - que fueron implementados en el año 2018 - tuvieron tiempos de instalación más acotados, enmarcados temporalmente por la fecha de publicación de la Ley N°21.040 y por la falta de una fase de anticipación según lo estipula el numeral 1 del artículo 6 de la Ley N°21.040. Esto se vio reflejado en una concentración de los hitos clave para la habilitación del SLEP, la conformación de equipos y la preparación para el traspaso del servicio educativo, siendo este último punto el más crítico por la dificultad de responder al proceso desde la capacidad de la administración municipal para la entrega de información y llevar a cabo el traspaso del servicio educativo.

*“Yo te diría que nosotros tenemos un proceso de 11 servicios, que es bien disímil la implementación de un servicio a otro. Y esto dado básicamente por los tiempos que se le ha podido dar, a la madurez de cada uno de los traspasos. Nosotros enfrentamos un primer traspaso de servicios, que fue prácticamente 6 meses después de publicada la Ley, lo que obviamente significó hacer un proceso*

*muy condensado y sin tener todavía a la vista, ni siquiera los riesgos más habituales que puede haber en el traspaso de este sistema”.*

(Entrevista Profesional Subsecretaría de Educación 3)

Mientras que, por otra parte, para los SLEP instalados durante el año 2020, los tiempos destinados a esta fase fueron más holgados, generando una mejor percepción por parte de los distintos actores involucrados respecto del proceso y del nivel de preparación de los SLEP para enfrentar el traspaso del servicio educativo. Se debe tener en consideración, además, que el mayor tiempo de instalación de los SLEP 2020 se condice a su vez con que la fase de instalación comienza con el nombramiento del Director Ejecutivo definitivo de acuerdo con los procesos y tiempos propios de la Alta Dirección Pública, sin contar con nombramientos anticipados como los SLEP instalados en 2018 y 2019.

*“Lo que nosotros hoy día hemos establecido para que un servicio local entre en funcionamiento, con lo que el traspaso educativo significa, por lo menos requiere de un trabajo sistemático de unos 18 meses antes. Los 2020 van a tener alrededor, un poquito menos, en el fondo, tuvieron los 6 meses de anticipación más todo este año en implementación, por lo tanto, van a ser los primeros que van a llegar con los procesos trabajados como tenemos que trabajarlos, ya, y con las actividades correspondientes, etc.”*

(Entrevista Profesional DEP 3)

*“yo fui nombrada en enero, por lo tanto, tuve un año para la implementación... yo creo que es una tremenda oportunidad que tuvimos nosotros, esta cohorte, que fuimos los primeros nombrados este año, porque tuvimos un tiempo importante para el periodo de implementación, que son muchos procesos, y eso lo facilita”*

(Entrevista Director ejecutivo SLEP 2020\_3)

A modo transversal, los distintos actores entrevistados perciben que la mayor duración de esta etapa permitiría tener una mejor preparación por parte del SLEP, a partir del conocimiento del territorio y sus actores, de la preparación de los profesionales que componen el SLEP para abordar los desafíos del servicio público en términos administrativos y financieros, y sobre todo anticiparse a las dificultades que puede conllevar las particularidades de cada municipio al momento de administrar el servicio educativo.

En función de esto y de los aprendizajes acumulados desde la experiencia de los primeros SLEP, la Dirección de Educación Pública ha generado modificaciones al proceso de instalación, donde para los SLEP que serán instalados progresivamente a partir de la segunda etapa (año 2021) se consideraran 24 meses de instalación propiamente tal, a los que se adicionan cerca de 9 meses de acompañamiento (Dirección de Educación Pública, 2020). Estos aprendizajes también se han visto en la identificación más precisa de las actividades y tareas que se desarrollan durante la fase de instalación, los cuales fueron plasmados en un Manual de Implementación de SLEP, elaborado por la DEP a fines del año 2018.

A partir de los elementos que se destacan en los resultados de este módulo, es posible dar cuenta de que el periodo de 18 meses efectivamente sería insuficiente para la instalación del SLEP, principalmente por las demoras en la habilitación del servicio y en la conformación de equipos. En este sentido, sí se requiere entregar capacitación e inducción a los equipos previo a la operación del SLEP, el periodo de 18 meses es insuficiente y debiese avanzar a 24 meses como propone la DEP.

Independientemente del tiempo destinado a la instalación, este proceso se inicia con una serie de hitos y acciones referidos por una parte a **materias administrativas básicas y a la habilitación física del SLEP**, entendida principalmente como la instalación de sus oficinas. Ambos elementos serán descritos en detalle en el siguiente módulo.

## 2.1. Habilitación del SLEP

Respecto a las materias administrativas básicas propias de la creación de un nuevo servicio público, se identifican acciones tales como la obtención de RUT, la apertura de cuentas corrientes para recibir los recursos asignados por Ley de Presupuesto, la celebración de contratos de prestación de servicios (tales como arriendo de oficinas y la contratación de servicios básicos), la inscripción en el Sistema de Compras Públicas, Sistema de Información para la Gestión Financiera del Estado (SIGFE)<sup>4</sup>, Sistema de información y control del personal de la administración del Estado<sup>5</sup> (SIAPER), entre otros; los cuales dependen de la total tramitación de la Ley que crea cada uno de los Servicios, y de la toma de razón del nombramiento del Director Ejecutivo (en los SLEP 2018 y 2019 Directores Transitorios), para comenzar a realizarse.

En específico, sólo desde el discurso de los **SLEP instalados durante el año 2020** se identifican dificultades asociadas al desarrollo de acciones en materias administrativas básicas del Servicio, principalmente porque estos SLEP no contaron con el nombramiento anticipado<sup>6</sup> del Director Ejecutivo, y su nombramiento estuvo asociado a los plazos propios de la Alta Dirección Pública, lo cual retrasó el desarrollo de estas acciones.

En este sentido, se puede observar que los tiempos transcurridos desde la resolución de la autoridad respecto a la selección del Director Ejecutivo por Alta Dirección Pública hasta la toma de razón de la Contraloría General de la República, que permite que se desarrollen estas acciones administrativas básicas, pudo demorar entre 1,3 meses en el caso del SLEP Colchagua, hasta casi 4 meses en el caso del SLEP Valparaíso, tal como se puede apreciar en la Tabla 4. Estos datos dan cuenta que a pesar de que los SLEP de 2020 contaron con una fase de instalación más larga que sus predecesores, cerca de  $\frac{1}{4}$  del tiempo no pudo ser utilizado producto de los tiempos destinados a la designación de los Directores Ejecutivos.

**Tabla 4 Tiempo transcurrido desde la resolución de ADP y la toma de razón de CGR SLEP 2020**

SLEP		Resolución autoridad	Publicación Diario Oficial	Duración (días)	Duración (meses)
2020	ATACAMA	12-03-2020	16-06-2020	96	3,2
	VALPARAÍSO	16-03-2020	11-07-2020	117	3,9
	COLCHAGUA	17-01-2020	26-02-2020	40	1,3
	LLANQUIHUE	17-01-2020	03-04-2020	77	2,6

Fuente: Diario Oficial Normas Generales Núm. 42.682/ Núm. 42.703 / Núm. 42.589/ Núm. 42.623

Para los SLEP 2020, una implicancia clave del tiempo que demora dicho proceso, sería la **dificultad para poder acceder a los recursos asignados al SLEP** por Ley de Presupuesto, ya que, sin la toma de razón por parte de la Contraloría General de la República, no sería posible contar con cuenta bancaria, lo cual generaría en primer lugar dificultades para el pago de remuneraciones de los

<sup>4</sup> Es la plataforma que permite a las instituciones del Gobierno Central la captura, procesamiento y exposición de la Ejecución Presupuestaria, generar la contabilidad y realizar los cobros y pagos. De este modo apoya la etapa de Ejecución del ciclo Presupuestario.

<sup>5</sup> Es la plataforma de la Contraloría General de la República destinada a la tramitación electrónica de los actos administrativos emitidos por las entidades públicas.

<sup>6</sup> En el Artículo cuadragésimo de la Ley N°21.040, dónde se faculta al presidente de la república para nombrar Directores Ejecutivos y Jefaturas de segundo nivel jerárquico según lo establecido en la Ley N°19.882, para los cargos del Sistema de Alta Dirección Pública, por el periodo de un año. Según el Artículo sexto de la Ley N°21.040 esto aplica para la entrada en funcionamiento de los Servicios Locales instalados en 2018 y 2019.

Directores Ejecutivos y de otros profesionales que puedan desempeñarse en el SLEP durante este periodo<sup>7</sup>.

*“Nosotros sí, de acuerdo a la DEP, hicimos todo el proceso, que nos tomó mucho tiempo, que primero era el nombramiento y reconocimiento del nombramiento del Director ejecutivo por parte de la Contraloría, pese a que tenía el nombramiento del Presidente. Mientras eso no ocurría, se demoró más de dos meses, no podía sacar la cuenta corriente. No sacar la cuenta corriente, significaba que las personas que iban ingresando a los segundos niveles y otros, no podían recibir sueldo... porque si no teníamos ese nombramiento, que se demoró cuatro meses en la Contraloría, no podíamos hacer nada, ni, nada, o sea, es que no teníamos cuenta, no podíamos ni siquiera juntarnos con el banco”*

(Entrevista Director ejecutivo SLEP 2020\_1)

*“que se entienda bien, este Director ejecutivo estuvo cinco meses sin sueldo, y su jefe de gabinete cuatro, no es menor el tema del RUT, que con eso el documento básico con el cual uno se puede formar ir a Contraloría, y pedir la autorización para abrir las cuentas corrientes, porque nosotros presupuestariamente teníamos recursos, pero no podíamos acceder a ellos”*

(Entrevista Director ejecutivo SLEP 2020\_2)

Otro elemento relevante durante la instalación del SLEP, se refiere a la **habilitación de oficinas** para su funcionamiento en la comuna que fue definida como cabecera, a partir del Decreto N°74 del Ministerio de Educación que fija entre otras cosas el domicilio de los primeros 11 SLEP.

Este hito, comienza con el trabajo previo que realiza la Dirección de Educación Pública a través de su Departamento de Implementación y Funcionamiento del Servicio Local de Educación Pública. Este Departamento realiza visitas de terreno que tienen como propósito buscar distintas alternativas dentro de cada comuna, seleccionar una alternativa y realizar un informe técnico de la alternativa seleccionada. Este informe técnico, posteriormente debe ser entregado a DIPRES para la aprobación de recursos por concepto de arriendo de la propiedad (Ministerio de Educación, 2020).

Desde el discurso de los actores, se da cuenta de la existencia de una brecha entre los distintos territorios referido a la gestión para la instalación de oficinas. Hay territorios, donde se deben instalar las oficinas centrales de los SLEP, que no contarían con la infraestructura suficiente - de acuerdo con sus expectativas - para albergar en una sola dependencia a la totalidad de los funcionarios bajo condiciones óptimas. A partir de lo anterior, los SLEP han tenido que tomar decisiones como ubicarse en oficinas provisorias (incluso en más de una oficina), utilizar de manera provisorias dependencias de establecimientos educacionales, y también considerar más de una dependencia para establecer sus oficinas permanentes, con el propósito de asegurar condiciones laborales óptimas para sus trabajadores.

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

---

<sup>7</sup> A pesar de lo identificado al momento de realizada la evaluación, es posible dar cuenta que, al cierre de este informe, se estarían buscando soluciones por parte del Mineduc para disminuir estas dificultades de habilitación del SLEP en el futuro y agilizar el proceso para la instalación.



son de un tamaño inferior a las comunas cabeceras de otros SLEP que inclusive en algunos casos corresponden a capitales regionales o provinciales.

*“el tema de la oficina, que acá tuvo una situación particular, que es la dificultad de tener inmueble... este servicio local de educación tiene como sede esta comuna, así está estipulado en la ley y, de hecho, esa fue una gran dificultad, pasamos varios meses en la búsqueda de un espacio... es una comuna muy pequeña que, de hecho, hoy día no podemos estar todos instalados, en una sola oficina, como debiéramos estar; considero que un servicio debiera estar todo en una instalación por todo lo que tiene que ver la dinámica de los equipos y eso no se puede dar en esta comuna, no tenemos ese espacio, no existe”*

(Entrevista Director ejecutivo SLEP 2020\_3)

En términos más específicos se puede observar que esta dificultad es independiente al año de instalación del SLEP, ya que responde más bien a las características del territorio en el cual se emplaza la comuna cabecera, más que a elementos de gestión. Tal como es posible apreciar en la Tabla 5, a pesar de las dificultades expresadas respecto a la habilitación de oficinas, para diciembre de 2020 la mayoría de los SLEP contaba con sus dependencias definitivas, o estas se encontraban en proceso de habilitación para su funcionamiento.

**Tabla 5 Estado instalación de oficinas SLEP (diciembre 2020)**

SLEP	Estado Actual
<b>PUERTO CORDILLERA</b>	En oficina definitiva – Inmueble propio
<b>BARRANCAS</b>	En 2 oficinas: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Oficina definitiva (inmueble propio).</li> <li>– Oficina provisoria mientras se finaliza la habilitación de una oficina definitiva.</li> </ul>
<b>HUASCO</b>	En oficina definitiva (inmueble arrendado).
<b>COSTA ARAUCANÍA</b>	En 2 oficinas definitivas (inmuebles arrendados).
<b>CHINCHORRO</b>	En oficina provisoria (inmueble propio – EE que está cerrado producto de la Pandemia COVID-19) La oficina definitiva del SLEP está en proceso de habilitación.
<b>GABRIELA MISTRAL</b>	En oficina definitiva (inmueble arrendado).
<b>ANDALIÉN SUR</b>	En oficina definitiva (inmueble arrendado).
<b>ATACAMA</b>	En 2 oficinas: <ul style="list-style-type: none"> <li>– Oficina provisoria (inmueble arrendado).</li> <li>– Oficina provisoria, en elaboración de informe técnico para enviar a DIPRES</li> </ul> La oficina definitiva del SLEP se encuentra en proceso de habilitación (entrega agosto 2021) (inmueble arrendado).
<b>VALPARAÍSO</b>	En oficina provisoria (inmueble arrendado). Oficina definitiva: en proceso de habilitación (entrega marzo 2021) (inmueble arrendado).
<b>COLCHAGUA</b>	En oficina provisoria (inmueble arrendado). Oficina definitiva: en proceso de habilitación (entrega enero 2021) (inmueble arrendado).
<b>LLANQUIHUE</b>	En oficinas definitivas (inmuebles arrendados).

Fuente: Subsecretaría de Educación

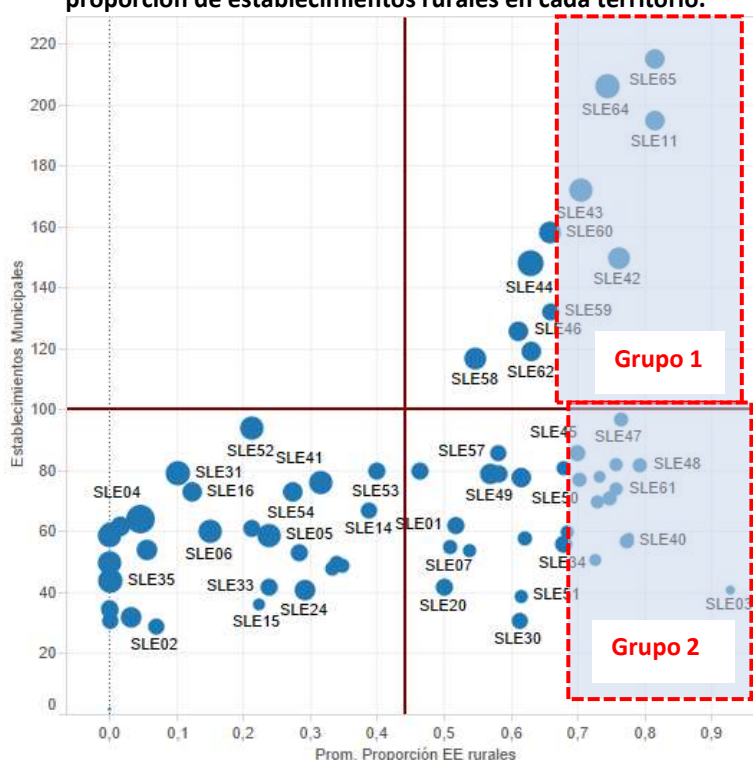
La definición de la comuna cabecera del SLEP, según se establece en el Artículo 5° transitorio de la Ley N°21.040, deberá considerar, a lo menos, los siguientes criterios: matrícula total de estudiantes en el territorio; número de establecimientos dependientes de cada municipalidad, y distancia y conectividad entre los establecimientos educacionales dependientes de cada municipalidad. Dado que la disponibilidad de infraestructura crítica no ha sido un factor determinante en la definición de

la comuna cabecera, podría esperarse que durante el proceso de instalación de los SLEP existan desajustes con la expectativa de los funcionarios de los SLEP, quienes esperan poder desarrollar sus funciones en un espacio que pueda alojar a todo el SLEP desde inicios del proceso. De esta manera se describen algunos problemas derivados a partir de dicha situación:

**Excesiva ruralidad en algunos servicios**

Según el documento “Diseño territorial de los Servicios Locales de Educación Pública, se debe asegurar, en todo Chile, capacidades permanentes para la mejora y la calidad educativas” (Documento técnico generado en el marco del proyecto de Ley que crea el Sistema de Educación Pública -2017), donde se presenta el mapa espacial de los 70 Servicios Locales de Educación en función de la cantidad de establecimientos y el porcentaje de ruralidad de los mismos.

**Gráfico 1 Relación entre el N° de establecimientos escolares por SLE (sector municipal a 2015) y la proporción de establecimientos rurales en cada territorio.**



Fuente: Diseño territorial de los Servicios Locales de Educación Pública – Proyecto de Ley que crea el Sistema de Educación Pública.

En él se presentan dos áreas destacadas, las cuales tienen en común que son Servicios que tienen una alta cantidad de establecimientos rurales (sobre un 70%).

En general, los establecimientos rurales no siempre tienen estructuras de gestión robustas y segmentadas por áreas, sino que, al contrario, muchos de ellos son unidocentes. En este sentido, la configuración de SLEP con ese nivel de ruralidad en sus establecimientos, no solo afecta los tiempos de traslado de los equipos a ellos, sino que también exige un nivel de apoyo más frecuente y constante hacia los establecimientos. Se entiende que a este tipo de SLEP se le asignan mayor cantidad de recursos, para movilización y para la instalación de oficinas locales, pero a partir del



proceso de evaluación realizado, es posible observar que los procesos de instalación de los Servicios no siempre es tan instantánea, y muchas veces conllevaría un mayor tiempo y ese tiempo puede transformarse en un problema de gestión territorial en el corto plazo, sobre todo en el acceso y dedicación que se le puede dar a los establecimientos más aislados de este tipo de Servicios.

La ruralidad de los SLEP y la instalación de las oficinas locales, también establecen un desafío respecto de cuál es el perfil de las personas que deberán estar en dichas oficinas, sobre todo por la disponibilidad de ellas para esas zonas geográficas, las competencias técnicas y conductuales que serán necesarias para hacer seguimiento de los establecimiento y reportar oportunamente a los SLEP, y los instrumentos de gestión y operación que guiarán y alinearán el accionar de dichas oficinas con los desafíos que se plantea el SLEP. Todo ello, constituyen un todo sistémico que permite establecer un riesgo en los SLEP que presentan una alta porción de establecimientos rurales.

### **Un Servicio para toda una región**

De acuerdo a lo señalado en el artículo 16 de la ley n°21.040, es posible observar que regiones como la de Aysén del General Carlos Ibáñez del Campo y la de Magallanes y de la Antártica Chilena, podrían presentar riesgos en su implementación, principalmente por la configuración geográfica y la capacidad logística que se debe desplegar para llegar con un buen servicio a todos los establecimientos educacionales. Las regiones del extremo sur del país, siempre han sido regiones que obligan un tratamiento diferenciado cuando se trata de políticas públicas, ello por la dispersión geográfica (existen comunas muy cerca de las oficinas físicas y otras muy aisladas), la conectividad de sus ciudades (en ocasiones solo posible con vehículo particular, por la baja frecuencia o inexistencia del transporte intercomunal), la ruralidad presente (en ocasiones con establecimientos con muy pocos estudiantes, pero siendo la única posibilidad de acceso a educación) y las necesidades e identidad que presenta la comunidad (pueblos originarios, muchos de ellos aislados de los centros urbanos - caseríos, y con altas expectativas en torno a la educación).

El Servicio Local de Educación Pública de Chinchorro, que está conformado por cuatro comunas de la Región de Arica y Parinacota (Arica, Camarones, Putre y General Lagos), ha manifestado incomodidades en la logística territorial y de cobertura de sus establecimientos educacionales, con una porción importante de tiempo destinados a sus desplazamientos y con problema de conectividad entre una comuna y otra.

### **Problema de agencia**

El problema de agencia es ejemplificado en el contexto de la Ley y la instalación de los diferentes Servicios, cuando éste tiene un alto número de alumnos y establecimientos en su sede, y por tanto, el director del SLEP podría tener un incentivo importante a concentrar sus esfuerzos y recursos a la gestión y apoyo en la comuna sede, con el objetivo de dicha mejora, influirá positivamente en los resultados a nivel global del SLEP, y por tanto, esto iría en desmedro de las comunas pequeñas asociadas a este SLEP.

Por el momento no es posible observar este problema en los 11 SLEP que fueron incorporados en este proceso de evaluación, pero si se constituye como un riesgo futuro, en el entendido de que hoy se evidencia problemas para poder llegar a zonas geográficas más retiradas con la frecuencia

requerida asociada a un buen servicio, lo que podría afectar el proceso de toma de decisiones y priorización de las gestiones en el territorio.

Este tipo de problema también es posible identificarlo en el discurso de los establecimientos, debido a que los encuestados evidencia que la lejanía y la merma en la comunicación con el sostenedor, podría generar problemas en la gestión del establecimiento y, por tanto, en la entrega de la educación a sus comunidades escolares. Algunos servicios que podrían manifestar ese comportamiento son: SLEP Valparaíso, con Juan Fernandez y el SLEP Región de los Lagos, que incluye Puerto Montt y toda la provincia de Palena.

Dentro de este ámbito también se releva la consideración que los SLEP tiene en relación con la colaboración y trabajo en red (aparecen en el Artículo 14° de la Ley N°21.040); pertinencia local, diversidad de los proyectos educativos y participación de la comunidad; e Integración con el entorno y la comunidad, que plantean un importante desafío operacional, táctico y estratégico en los Servicios que presentan una gran cantidad de establecimientos y/o de comunas debido a que existen redes que deben ser más eficientes y de mejor calidad, aun cuando esa sea la percepción de dicha red. Cada comuna al menos constituye una red que debe actuar de manera alineada y articulada con las demás redes en el territorio que cubre cada Servicio.

Si a las redes existentes en el territorio, se le adiciona la necesidad de asegurar pertinencia local, se configura un gran desafío en la gestión y coordinación para los SLEP. Se hace más crítico, en ellos tendrán 200 establecimientos, o cuando estén configurados por 11 comunas como es el caso de la región del Maule (Curepto, Río Claro, Curicó, Hualañé, Licantén, Molina, Rauco, Romeral, Sagrada Familia, Teno y Vichuquén) o por aquellos que incorporan comunas que recorren desde la cordillera al mar, cada una con una pertinencia local muy diferente, como es el caso de la Región de los Lagos (Osorno, Puerto Octay, Purranque, Puyehue, Río Negro, San Juan de la Costa y San Pablo).

## 2.2. Conformación de equipos y profesionalización del SLEP

---

Uno de los primeros pasos para la instalación de los SLEP, junto con habilitar un lugar físico para el funcionamiento y coordinar materias administrativas básicas consiste en proveer de dotación a cada Servicio. En este contexto, el presente módulo da cuenta de elementos relevantes en torno al proceso de conformación de equipos desde los distintos mecanismos que la normativa dispone, a saber, la realización de concursos a través del Servicio Civil y Alta Dirección Pública y la realización de concursos cerrados para funcionarios DAEM. Adicionalmente, se aborda un análisis respecto de las capacidades técnicas de los profesionales contratados para los distintos cargos.

Una vez que el DFL que fija la planta de cada Servicio Local se publica<sup>8</sup>, se comienza el proceso de concursos para proveer los distintos cargos necesarios para su funcionamiento, a través de los mecanismos fijados por la Ley N°21.040 en sus artículos transitorios trigésimo séptimo (plantas de personal de los SLEP) y trigésimo octavo (traspaso de personal municipal a través de concurso cerrado). A partir de lo anterior, en el siguiente módulo se abordarán por separado dos procesos de selección y reclutamiento de personal para la conformación de equipos de los SLEP:

---

<sup>8</sup> Cabe tener en cuenta que, la dotación máxima de la planta de cada uno de los SLEP se define por Decreto Fuerza de Ley, y es la Ley de Presupuesto la que especifica la dotación máxima de cada Servicio Local para el año en que comienza su funcionamiento.



- Selección de las Jefaturas de primer y segundo nivel jerárquico, que se realiza a través del **Sistema de Alta Dirección Pública (SADP)** que tiene como objetivo dotar a las instituciones del Estado –a través de concursos públicos y transparentes- de directivos con capacidad de ejecutar de manera eficaz y eficiente las políticas públicas del país (Artículo cuadragésimo de la Ley N°19.882)
- Traspaso del personal de DAEM y corporaciones municipales, realizados a través de **concursos cerrados**, a través de los cuales se busca contratar especialmente personal técnico, profesional y administrativo de dichas instituciones para apoyar a las distintas áreas de los SLEP. Para esto, la Ley N°21.040 en su Artículo trigésimo octavo establece la realización de estos concursos, los cuales están a cargo del SLEP, y deben ser publicados a través de los sitios web del Ministerio de Educación, el Servicio Civil y de los municipios respectivos.

Durante el proceso de levantamiento y análisis de información, se observaron distintas visiones de lo que ha sido el proceso de conformación de los equipos y la manera en que se han realizado los procesos de selección, evidenciando así elementos críticos y valorados sobre dichos aspectos, que se presentan a continuación.

### 2.2.1. Selección de personal por Alta Dirección Pública

De acuerdo con el Artículo 21° de la Ley N°21.040, el **Director Ejecutivo**, será nombrado por el Presidente de la República, mediante el proceso de selección de altos directivos públicos previsto en el Párrafo 3° del Título VI de la ley N°19.882 (que regula la nueva política de personal para los funcionarios públicos). Se debe tener en cuenta que para el proceso de instalación de los SLEP 2018 y 2019, el nombramiento del Director Ejecutivo se realizó a través de **nombramiento anticipado** (nombramiento directo del Presidente, que asume de inmediato, por el plazo máximo de un año), tal como se define en el Artículo cuadragésimo de la Ley N°21.040 y por tanto sólo los SLEP 2020 estuvieron suscritos a lo que dispone el Párrafo 3° del Título VI de la ley N°19.882. Igualmente, estos servicios realizaron el proceso de reclutamiento y selección de Directores Ejecutivos un año después de su inicio.

Para la selección del Director Ejecutivo es clave la existencia y conformación del Comité Directivo Local, el cual está compuesto por representantes de municipios, gobierno regional y apoderados, y cuya composición es resuelta por la DEP (Artículo 31 Ley N°21.040). Este comité trabaja en el documento que propone los elementos para el perfil del concurso del Director ejecutivo, y su convenio de gestión, por tanto, su constitución es fundamental para dar inicio al proceso. En algunos casos, se percibe que existieron retrasos en la conformación de este comité lo que su vez retrasó los tiempos dispuestos por el Servicio Civil para comenzar el proceso de convocatoria de Director Ejecutivo para los SLEP.

*“El primer nivel jerárquico es mucho más complejo porque ahí entran otros actores, que son los comités directivos locales, y ellos también opinan o pueden hacer propuestas de modificaciones a este perfil. Y eso es súper complejo en términos de la organización de estos comités porque se demoran mucho en poder conformarse y eso nos atrasa un poco el proceso. De hecho, en el 2018 nos atrasó mucho porque no se conformaban y luego que estaban conformados, ellos tenían que revisar el perfil y tenían un plazo y ahí la ley es como media vaga porque no establece plazos concretos de cuánto es el tiempo que tiene que demorarse el comité para poder entregar esta propuesta”*

(Entrevista Actor institucional 1)

Adicionalmente, este Comité tiene dentro de sus funciones proponer al Presidente una nómina de tres candidatos, de entre aquellos seleccionados en el proceso efectuado para la provisión del cargo de Director Ejecutivo (Artículo 30 Ley N°21.040) a partir de una nómina de un mínimo de cuatro y un máximo de ocho candidatos idóneos desde el proceso de selección elaborada por el Consejo de Alta Dirección Pública. Resulta clave dar cuenta de este punto, ya que algunos de los actores entrevistados perciben que este hito fue la principal causa en el retraso del nombramiento de los Directores Ejecutivos.

A modo de ejemplo, en el caso específico del SLEP Valparaíso, desde el discurso, se evidenció un retraso producto de que el Comité Directivo Local no conformaba la terna para entregar al Presidente, invalidando la selección realizada por el Consejo de Alta Dirección Pública. Lo anterior podría deberse, como ya fue mencionado anteriormente, por una mala comprensión de las funciones y atribuciones que la normativa define para estos comités, ya que la Ley N°21.040 en su Artículo 30 expresa que la función es realizar una selección a partir de la propuesta del Consejo, pero no intermediar en el proceso ni cuestionar las acciones realizadas por el Servicio Civil. En términos de plazos, en el SLEP Valparaíso la conformación de la terna de candidatos(as) elegibles enviada al Presidente de la República duró 91 días, mientras que en el SLEP Llanquihue duró 49 días, es decir 42 días menos (Servicio Civil, 2020) .

Por su parte, los cargos de **segundo nivel jerárquico**, a saber, jefes de las unidades de apoyo técnico-pedagógico, de planificación y control de gestión, de administración y finanzas, gestión de personas y gestión territorial (estos dos últimos incorporados desde los SLEP 2019) también son seleccionados a través del Sistema de Alta Dirección Pública, siendo responsabilidad de la Unidad de Gestión de Desarrollo y Personas de la DEP en conjunto con el MINEDUC elaborar los perfiles y convenios para dichas contrataciones. De esta manera, el SLEP envía al Consejo de Alta Dirección Pública los perfiles y convenios, quienes los evalúan en sus sesiones y realizan recomendaciones para su ajuste si esto fuese necesario. Luego de la aprobación del perfil, el Servicio Civil comienza el proceso de convocatoria, evaluación y selección de una terna para cada cargo, y donde el director ejecutivo del SLEP nombra a los seleccionados.

En el proceso, se conforma una comisión evaluadora constituida por un representante del MINEDUC, un representante de la DEP, un integrante del Consejo de Alta Dirección Pública. Para la selección, en primer lugar, se realiza una evaluación de admisibilidad de los(as) postulantes(as), para luego proceder a una evaluación técnica, y entre quienes cumplen con los requisitos mínimos se continúa con una apreciación global del(a) candidato(a) que consiste en una entrevista.

Para el desarrollo de la selección de primer y segundo nivel jerárquico dentro de los SLEP, se han evidenciado una serie de dificultades que han llevado a que una proporción importante de los concursos sean declarados desiertos. Según datos del Servicio Civil (2020) hasta octubre de 2020, de los 47 cargos de segundo nivel jerárquico disponibles para los primeros 11 SLEP, 37 se encontraban finalizado con candidatos(as) nombrados, y durante esta primera etapa de implementación de los SLEP se han presentado un total de 12 procesos desiertos (Cerca de un 25% del total de concursos). Estas problemáticas se pueden describir desde las causas que nombran a continuación:

- **Capital Humano insuficiente en los territorios dónde se instalan los SLEP.** Respecto a la selección del personal a través de concursos de Alta Dirección Pública, se da cuenta que una de las mayores complejidades que tendría dicho proceso, es el poder atraer al capital humano apropiado para participar de estos concursos. En este sentido, se percibe que no habría capital humano suficiente para realizar los procesos de selección, sobre todo porque no se contaría con la cantidad suficiente de profesionales, en el nivel que se espera, para llevar a cabo los procesos de selección.

Es una percepción corroborada por los distintos actores participantes, quienes lo identifican como una de las principales dificultades para conformar los SLEP, independiente del año de instalación del SLEP. Desde el discurso, los SLEP de las regiones de Arica y Parinacota, Atacama y Araucanía, son quienes en mayor medida mencionan la dificultad para contar con capital humano adecuado a las necesidades del SLEP y la dificultad de movilizar capital humano desde otras regiones. En estos SLEP, la percepción de complejidad se entiende por la calidad de la formación profesional de las casas de estudio presentes en el territorio – dónde, por ejemplo, Arica no cuenta con Universidad Pública propia, pero tiene una sede de la Universidad de Tarapacá - pero también por su ubicación y su nivel de ruralidad que harían poco atractivo atraer profesionales capacitados desde otras partes del país.

Se debe tener en cuenta que, este no es un fenómeno extraño para el país, ya que la desigualdad en la distribución del capital humano es un elemento que ha sido desarrollado desde distintas aristas, donde se ha dado cuenta que un 50% de los profesionales y técnicos del país que se especializan en ocupaciones de mayor contenido cognitivo simbólico se encuentra en la Región Metropolitana, y que las regiones suelen concentrar a profesionales especializados en actividades rutinarias, físicas y de calificación media o baja, siendo sus razones la diferenciada oferta de formación y los propios flujos de migración que tienden al centro del país (Paredes & Chacón, 2015).

La repercusión de la concentración del capital humano en la zona centro, podría ser parte de los elementos que generan desigualdades territoriales y de ingresos en el país, y que se expresaría en este caso, en mayores dificultades para conformar equipos en los SLEP de algunas zonas del país, por tanto, debiese ser una temática a tener en cuenta durante la instalación de los próximos SLEP.

A juicio de los SLEP que presentan mayores dificultades, hay territorios donde no habría profesionales que cumplan los requisitos para el proceso de selección, y con ello, la posibilidad de dotar los SLEP se encuentra en buscar profesionales en otras regiones y/o comunas, incluso recurriendo a otros SLEP y a la DEP para dotar con profesionales competentes a los nuevos servicios que se van instalando.

*“Bueno por lo que yo he visto, gente que se va a los mismos servicios es gente que va de Santiago, eso es importante como yo he notado mucho eso, como que es gente que viaja desde acá a la región para trabajar en ese servicio local, también nos ha pasado que gente de la DEP va a los servicios (...) Si, nos ha pasado, pero si yo creo que, de todas maneras, eso tiene que decir algo, que las oportunidades donde se están instalando claro no hay gente, no sé, no hay gente con las capacidades”*

**(Entrevista profesional DEP 5)**

En complemento, también se percibe que hay zonas que no serían lo suficientemente atractivas para atraer profesionales a trabajar y/o vivir en ellas. Las razones de que sean

menos atractivas podrían obedecer a que son lugares más desconocidos, con menor conectividad o con un estándar de calidad de vida más bajo, lo que dificulta especialmente la atracción de profesionales jóvenes o con mayor calificación profesional.

Así, el recurso humano disponible para la instalación de los SLEP resulta ser un elemento clave a la hora de levantar percepciones respecto de la implementación de la Ley, aludiendo dificultades en la construcción de los equipos de 1° y 2° nivel jerárquico.

Al ver el comportamiento en la conformación de los equipos de los 11 SLEP y el diseño de los restantes Servicios Públicos de las regiones, es posible proyectar que existirán desequilibrios entre la demanda de capital humano calificado necesario para estos SLEP y la oferta existente en cada uno de los territorios, lo que, por cierto, afectará el proceso de implementación de cada uno de estos Servicios. Por su parte, el personal proveniente de los DAEM tampoco ha habilitado estos procesos lo que hace necesario evaluar estrategias complementarias y focalizadas para abordar este aspecto.

Cabe mencionar que este problema no radica en cómo se realizó el diseño de los 70 SLEP, sino que más bien, en elementos exógenos a éste, vinculados a la concentración de capital humano en grandes centros urbanos del país (50% de los profesionales y técnicos del país que se especializan en ocupaciones de mayor contenido cognitivo simbólico se encuentra en la Región Metropolitana).

Así, el que el SLEP aún no sea del todo atractivo para profesionales capacitados e idóneas a los perfiles de cargo que se requieren, generaría que el proceso de selección sea realizado entre pocos participantes, imposibilitando llegar al perfil considerado para los cargos en SLEP. De esta manera, quienes se interesarían son personas que ya han postulado a cargos de este tipo. Así, por ejemplo, durante el periodo 2018-2020 en un total de 20 concursos finalizados, postularon 2.336 personas y, de estos, el 46% postuló al menos en 2 oportunidades a distintos concursos, y 543 profesionales han postulado al menos a 6 cargos diferentes (Servicio Civil, 2020). Si se asume que cómo máximo un SLEP concursa 5 cargos de segundo nivel jerárquico, podría asumirse que estos profesionales que postulan a más de 6 cargos estarían dispuestos de trasladarse de un territorio a otro para trabajar en la Nueva Educación Pública.

*“Es que tenemos un problema, de postulaciones, y hemos tenido que declarar desiertos algunos concursos por falta de candidatos idóneos, particularmente en los segundos niveles jerárquicos (...) hay un problema más estructural, de cuan atractivo es para nuevos talentos y cómo mejoramos la masa crítica... en general se ha mantenido un nivel de postulación, donde hay un grupo de profesionales que son los que venían postulando a los jefes DAEM, que postulaban a directores de establecimientos educacionales. Cuando uno mira quienes están en las cabezas de los servicios locales de educación, son profesionales que han llegado porque nosotros pusimos empresas de búsqueda”*

**(Entrevista Actor institucional 2)**

Este tipo de hallazgos llevan a reflexionar no sólo sobre las competencias instaladas dentro de cada uno de los territorios, si no también sobre la exigencia de los perfiles de cargo pueda estar acotando aún más las posibilidades de capital humano disponible. En este sentido, el Servicio Civil ha dado cuenta de que existen criterios dentro de los perfiles de cargo que han

dificultado la búsqueda, los cuales se espera puedan ser más flexibles al momento de atraer capital humano, sin afectar la calidad del perfil que se requiere. A modo de ejemplo, el perfil de cargo para Director Ejecutivo considera como requisito legal “poseer relevante experiencia en educación” (Artículo 21° Ley N°21.040) sin embargo, no se es del todo claro en el entendimiento de “relevante”, situación que estaría generando múltiples interpretaciones, y dificultando la evaluación de admisibilidad de los candidatos.

Frente a este criterio, también se debe cuestionar si es el elemento más relevante al momento de seleccionar al Director Ejecutivo de un SLEP. A pesar de que el conocimiento en educación es relevante, también se esperaría hacer más énfasis desde los perfiles de cargo en otros conocimientos que pueden ser complementarios y claves durante la instalación y entrada en régimen de los SLEP, referidos a habilidades de gestión y formación en administración de servicios públicos, por ejemplo.

Adicionalmente, la frecuencia de realización de concursos, y la cantidad de concursos necesarios para la instalación de un SLEP podría aumentar la probabilidad de que los profesionales cuya postulación puede ser admisible ya se encuentren captados por algunos de los SLEP en operación o por otras instituciones del sector educación. Tal como se mencionó anteriormente, la realización simultánea de concursos ADP conlleva que los profesionales interesados postulen a varios concursos de un mismo cargo, y que por tanto los concursos puedan quedar desiertos por falta de postulantes.

- **Existiría una dificultad para encontrar profesionales que cuenten con conocimientos en servicio público y el sistema educacional.** Se percibe que existe dificultad para contratar profesionales que tengan conocimiento de gestión presupuestaria en el servicio público y de la normativa del sistema educacional. Igualmente, desde los distintos actores se asume que no existen muchos perfiles que cumplan con estas características, debido a que es un servicio público particular y nuevo. Este elemento es problematizado principalmente desde los SLEP y las jefaturas de segundo nivel jerárquico y se visibiliza de manera transversal entre todas las cohortes. Debe considerarse que, si las jefaturas no cuentan con conocimientos básicos para la instalación y operación de este nuevo y particular servicio público, será más complejo entregar lineamientos, generar instancias de capacitación y/o realizar supervisión a las labores de los funcionarios.

Al analizar los perfiles de cargo de los profesionales de segundo nivel jerárquico, se puede observar (Ver Tabla 6) que este doble conocimiento que sería valorado desde los propios SLEP no se encuentra del todo presente, principalmente porque esto dificultaría aún más los procesos de convocatoria y selección de profesionales – principalmente en segundo nivel jerárquico – para conformar los equipos de los SLEP. Sin embargo, un elemento de mayor relevancia que se puede observar desde la tabla radica en una posible falta de exigencias de conocimiento en el servicio público en los distintos perfiles analizados, considerando que por Ley (al igual que en el caso del Director Ejecutivo) se requiere poseer experiencia relevante en educación.

A modo de ejemplo el perfil de cargo Directivo/a - Jefe/a de Planificación y Control de Gestión de Colchagua no contiene especificaciones respecto conocimientos y/o experiencia deseable en la administración pública, situación que se replica para el cargo de Directivo/a - Jefe/a de Gestión Territorial. De manera diferente, la experiencia requerida para

Directivo/a Jefe/a de Administración y Finanzas del Servicio Local de Educación Valparaíso refiere a algunos ámbitos claves de la administración pública como experiencia requerida.

**Tabla 6 Comparación perfiles de cargo Segundo Nivel jerárquico**

SLEP	Cargo	Experiencia y conocimientos
Valparaíso	Directivo/a Jefe/a de Administración y Finanzas (Concurso ADP-5201)	Es altamente deseable poseer experiencia en administración y planificación financiera y presupuestaria, en un nivel adecuado para las necesidades específicas del cargo. Adicionalmente, se valorará tener experiencia en alguna de estas materias: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Control de gestión financiera</li> <li>- Sistemas informáticos.</li> <li>- Compras y finanzas públicas.</li> <li>- Experiencia en el ámbito educacional.</li> <li>- Infraestructura y mantenimiento</li> </ul>
Colchagua	Directivo/a - Jefe/a de Planificación y Control de Gestión (Concurso ADP-5062)	Es altamente deseable poseer experiencia en planificación y control de gestión a nivel institucional y/o planificación, ejecución y control de programas en rubros afines. Adicionalmente, se valorará tener experiencia en alguna de estas materias: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación estratégica.</li> <li>- Experiencia directa en la implementación de instituciones y/o programas de similar impacto.</li> </ul>
Atacama	Directivo/a - Jefe/a de Gestión Territorial (Concurso: ADP-5413)	Es altamente deseable poseer experiencia en gestión y diseño de proyectos en rubros afines, o bien, experiencia en áreas de gestión de clientes o usuarios. Todo lo anterior en un nivel adecuado para las necesidades específicas del cargo. Adicionalmente, se valorará tener experiencia en: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión de redes.</li> <li>- Gestión territorial.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Alta Dirección Pública (2020)

No contar con profesionales que pueden tener la experiencia y el conocimiento necesarios para la implementación del Servicio, y para facilitar y gestionar los distintos procesos propios de un servicio público, sobre todo de la fase instalación implicaría contar con más iteraciones afectando la eficiencia del Servicio, y por tanto que se requiera destinar más esfuerzos y recursos a la capacitación de los(as) funcionarios(as) del SLEP.

- **Tiempo en el proceso de reclutamiento y selección por ADP.** Para los SLEP 2020 existe la percepción de que el proceso de selección del Director Ejecutivo por ADP, sería excesivamente largo. Esta percepción no estaría del todo equivocada, ya que la duración del proceso para los SLEP supera los 150 días, mientras que el promedio de días entre la publicación de la convocatoria y el envío de la nómina a la autoridad, para cargos adscritos de primer nivel jerárquico en 2019, fue de 77 días (Consejo de Alta Dirección Pública, 2020). Para realizar esta comparación se debe tener en cuenta que los plazos para los SLEP pueden ser más largos, ya que a diferencia del procedimiento que utiliza el SADP en el resto de la Administración del Estado, la Ley N°21.040 incorpora la participación activa de una instancia



que media en la conformación de las nóminas que se envían al Presidente de la República: los Comités Directivos Locales.

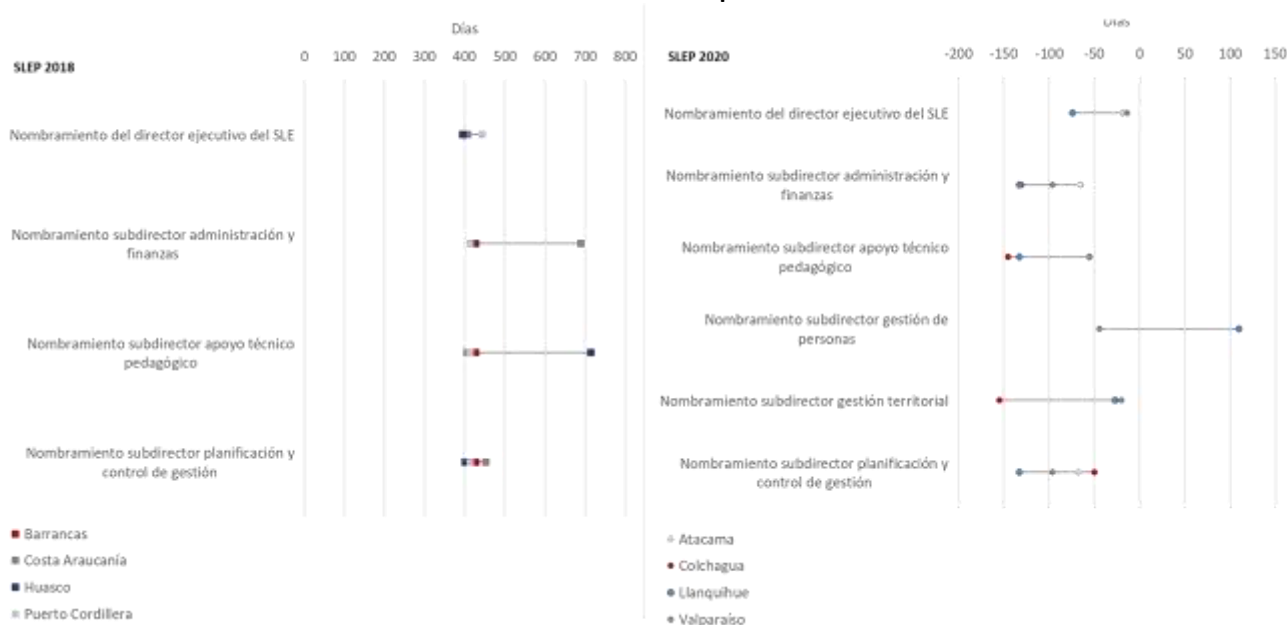
**Tabla 7 Duración procesos ADP Directores Ejecutivos 2020**

SLEP		Inicio de convocatoria	de Resolución comité directivo local	Resolución autoridad	Duración (días)
2020	ATACAMA	15-09-2019	12-12-2019	12-03-2020	179
	VALPARAÍSO	25-08-2019	16-12-2019	16-03-2020	204
	COLCHAGUA	11-08-2019	25-11-2019	17-01-2020	159
	LLANQUIHUE	11-08-2019	29-11-2019	17-01-2020	159

Fuente: Historial de concursos Alta Dirección Pública Servicio Civil para los concursos ADP-4948/ADP-4835 / ADP-4947 / ADP-4817

A pesar de esta percepción, y ante la inexistencia de nombramientos anticipados, para los SLEP 2020, el proceso de definición de jefaturas se mantuvo más cercano a los plazos definidos inicialmente que en años anteriores. Si se considera que para los SLEP 2018 los concursos de primer y segundo nivel jerárquico comenzaron después del primer año (aproximadamente 400 días de desfase) se observa que en algunos casos existieron diferencias importantes en el cumplimiento de estos plazos, como por ejemplo en el nombramiento del jefe de administración y finanzas del SLEP Costa Araucanía y la jefatura de la Unidad Técnico-Pedagógica del SLEP Huasco, que superaron en aproximadamente 300 días lo recomendado. Por el contrario, en los SLEP 2020 una parte importante de los cargos demoró incluso menos tiempo de lo planificado, y sólo la jefatura de gestión de personas del SLEP Llanquihue demoró más del plazo ideal (Ver Gráfico 2)<sup>9</sup>.

**Gráfico 2 Días de diferencia con fecha planificada SLEP 2020 - 2018**



Fuente: Adaptación estudio de planificación de la segunda etapa de implementación de la Ley N°21.040 – Ministerio de Educación (2021)

<sup>9</sup> Se debe tener en cuenta que al momento de la realización de este análisis no todos los cargos de segundo nivel jerárquico se encontraban nominados, por tanto, cargos como Gestión de Personas de los SLEP Atacama y SLEP Colchagua, también estarían fuera de los tiempos planificados.

Finalmente, se debe tener en cuenta que este proceso es igual para todos los servicios públicos nuevos, y que las demoras son propias para la creación de un servicio público descentralizado profesionalizado a través de ADP. Por tanto, la brecha existente entre los tiempos planificados para la selección de Directores Ejecutivos y Jefaturas de segundo nivel jerárquico y los tiempos reales, no responde solo a la modalidad de selección, sino que también sería reflejo de la inexistencia de capital humano calificado de acuerdo con las exigencias de los perfiles de cargo.

### 2.2.2. Selección de personal por concurso cerrado

De acuerdo con lo indicado en el Artículo trigésimo octavo de la Ley N°21.040, el Director Ejecutivo del Servicio Local, una vez nombrado en su cargo, podrá llamar a concurso cerrado para dotar de personal al Servicio Local en el que sólo participa el personal que se desempeña en los Departamentos de Administración de Educación Municipal (DAEM) y de las Corporaciones Municipales al 30 de noviembre de 2014. A su vez estos concursos se rigen por las normas del párrafo I, Título II del DFL N°29 de 2004 del Ministerio de Hacienda (Estatuto Administrativo).

El desarrollo del proceso considera cuatro etapas de evaluación de los(as) postulantes

- Etapa I: Estudios y cursos de formación educacional y de capacitación
- Etapa II Experiencia laboral  
*Las personas que cumplan con el puntaje mínimo en las Etapas I y II se entenderán como preseleccionadas y podrán pasar a la Etapa III del proceso.*
- Etapa III: Aptitudes específicas para el desempeño de la función
- Etapa IV: Apreciación global del candidato (Entrevista)

Desde el discurso de los distintos actores entrevistados, tanto de los SLEP como a nivel institucional, se percibe una importante cantidad de cargos declarados vacantes que no pudieron ser completados por funcionarios de DAEM, ya que estos no cumplirían con los requisitos mínimos que establece la Ley, tales como la antigüedad laboral. La imposibilidad de dotar al SLEP con funcionarios provenientes de la administración municipal tendría una implicancia directa en la demora de la conformación de equipos, ya que los cupos vacantes – tal como señala el Artículo trigésimo séptimo transitorio de la Ley N°21.040 deben proveerse a través de concurso público, siguiendo los lineamientos del Servicio Civil.

Esta percepción puede ser corroborada a partir de la revisión de nóminas de selección de concurso para proveer plantas de los Servicios Locales en los años 2019 y 2020<sup>10</sup>, las cuales dan cuenta de que la proporción de vacantes disponibles para concursos cerrados que fueron cubiertas fluctuó entre un 28% y un 85% (Ver Tabla 8). A nivel global, para los SLEP 2019 se abrieron 39 vacantes para concursos internos, de las cuales 14 quedaron vacantes (35,9%), mientras que para los SLEP 2020 existían en total 113 cupos para concursos internos, de los cuales 67 quedaron vacantes (59,3%). Igualmente, se debe tener en cuenta que las vacantes definidas para cada SLEP según el año de instalación, varía considerablemente con 13 cupos para cada SLEP 2019 y cerca de 30 en SLEP 2020.

---

<sup>10</sup> A partir del portal de transparencia activa no se encuentra disponible esta información para los SLEP instalados en el año 2018.



**Tabla 8 Resultados concurso de ingreso a la planta SLEP 2019 - 2020**

Año	SLEP	Vacantes disponibles	Nº traspasado	% Cobertura
2019	CHINCHORRO	13	11	85%
	ANDALIÉN SUR	13	9	69%
	GABRIELA MISTRAL	13	5	38%
2020	ATACAMA	30	12	40%
	VALPARAÍSO	29	8	28%
	COLCHAGUA	27	11	41%
	LLANQUIHUE	27	15	56%
<b>Total</b>		<b>152</b>	<b>71</b>	<b>47%</b>

Fuente: Nómina de seleccionados concurso para proveer plantas del servicio local Dirección de Educación Pública 2019 – 2020

A partir del discurso de los actores entrevistados es posible identificar posibles causas que conllevarían que los cargos disponibles para concursos internos queden vacantes. Estos se refieren principalmente a que los funcionarios provenientes de DAEM y corporaciones municipales no cumplirían con los requisitos definidos por la ley N°21.040, y así también, no realizarían la postulación de manera adecuada en la plataforma.

*“de acuerdo a la ley, los concursos cerrados que no lo hacemos nosotros, que son la posibilidad de que el funcionario de los DAEM, puedan incorporarse a la banca del servicio, y nosotros hicimos un llamado para treinta personas y lamentablemente hay cargos que quedaron acá desiertos, porque nadie los postuló, hay otros que postularon, pero no cumplían los requisitos, otro grupo que postuló, pero no lo hizo bien, de manera adecuada”*

**(Entrevista Director ejecutivo SLEP 2020\_2)**

En ese sentido, uno de los requisitos que obstaculizaría al proceso de selección, es el **haber estado contratado como funcionario de los DAEM y corporaciones municipales desde el 31 de diciembre del año 2014**. Este elemento, generaría una dificultad técnica, pues el traspaso a servicio público requiere de conocimientos que no se condicen con la experiencia que se acumula en el trabajo municipal, sobre todo en relación con el funcionamiento administrativo que conlleva la nueva estructura. Resulta relevante dar cuenta de que este obstaculizador es identificado desde la DEP, pero también desde los SLEP, independientemente del año de instalación, lo cual reforzaría la idea de que es una problemática que ha sido enfrentada de manera transversal durante la conformación de equipos.

Esta situación, representa un problema que podría complicarse en la medida que se instalan nuevos SLEP, ya que implicaría que cada año el requisito de antigüedad de los funcionarios municipales para postular fuera más amplio, por ejemplo, un funcionario que postula a un concurso cerrado en el año 2018 requiere sólo 4 años de experiencia laboral en el DAEM, sin embargo, quien lo haga en un servicio instalado en el año 2022 requerirá de 8 años de experiencia. Lo anterior podría ser crítico para poblar los SLEP a través de este mecanismo, ya que se reduciría el número de funcionarios aptos para la postulación, por la propia rotación y/o cambio de personal dentro de los municipios. Este elemento, se podría volver crítico en zonas urbanas, donde habría ofertas laborales más atractivas para los profesionales que viven en dichas zonas, considerando el nivel de profesionalización que se espera para los funcionarios SLEP.

*“Mientras más pasen los años va a ser un requisito imposible de cumplir porque el 2025 cuando hay un traspaso al 2014, la gente no va a llevar todo ese tiempo de trabajo, en el 2014 tampoco existían es un requisito imposible de cumplir de aquí a largo plazo y que más en la práctica nos ha pasado”*

(Entrevista profesional DEP 5)

*“Cada vez vamos a tener menos funcionarios con ese nivel de antigüedad, salvo en comunas rurales, donde se da más este periodo de esta permanencia, pero en comunas más urbanas probablemente no vamos a tener funcionarios o profesionales que son los más volátiles en términos de buscar oportunidades”*

(Entrevista profesional DEP 3)

En el otro extremo de la situación, se encontrarían aquellos funcionarios municipales que cuentan con la experiencia y las capacidades suficientes para desempeñarse en las funciones requeridas dentro del SLEP, pero que no pueden concursar debido a su **bajo nivel profesional en términos de estudios**<sup>11</sup>. Esta percepción coincide con información recabada por el Informe nacional de capital humano municipal de 2019, donde se da cuenta de que para el año 2018 existía sólo un 31,5% de profesionalización en el sector municipal (Asociación Chilena de Municipalidades, 2019). A su vez, dentro de los 10 municipios con menor nivel de profesionalización se encuentran 3 municipios pertenecientes a los SLEP considerados en esta evaluación, a saber: Copiapó, Tierra Amarilla y Putre.

*“Sobre todo con los DAEM, que no tienen los requisitos para postular (...) la cantidad de gente que concursa, es decir, ahora en Colchagua no sé, teníamos 2000 personas en uno de los concursos cerrados, obviamente, en un contexto de desempleo, etc. Pero, se caen solos, porque no cumplen los requisitos. Entonces, el gran tema es no porque tú vengas de la municipalidad, el tema es que no tienen estudios”*

(Entrevista, profesional DEP 1)

Respecto a las implicancias que se desprenden de las dificultades asociadas a los concursos internos, se encuentra el propio retraso de la conformación de los equipos, ya que los cargos vacantes deben ser concursados a través del Servicio Civil como concursos abiertos. Por otro lado, también podría generar mayores desvinculaciones en los DAEM y corporaciones que las planificadas inicialmente lo que, a su vez, podría derivar en dificultades en términos de la relación con los territorios, sus autoridades y gremios, en tanto se podría responsabilizar a los SLEP de las desvinculaciones en los DAEM y afectar las expectativas de los distintos actores desde antes del traspaso educativo. Finalmente, también se encuentra la implicancia de no contar con funcionarios que pueden tener la experiencia y el conocimiento necesarios para la instalación – y posterior operación - del Servicio, que tal como será señalado más adelante podría afectar la eficiencia en el desarrollo de los distintos procesos y actividades propias del SLEP, principalmente en términos administrativos y financieros.

### 2.2.3. Capacidades técnicas de los funcionarios de los SLEP

A partir de elementos descritos para los procesos de selección para dotar de funcionarios – ya sea a través de ADP o por concurso cerrados – a los SLEP durante su fase de instalación, es posible dar cuenta de que existe criticidad al momento de referirse a las capacidades técnicas requeridas para los distintos perfiles de cargo. En este sentido, se reconoce que este factor ha influido en el posible

<sup>11</sup> Este hallazgo se debe comprender desde lo establecido en los DFL sobre requisito de nivel profesional según grado, considerando que no todos los cargos dispuestos para concursos internos requieren ser profesionales (por ejemplo, en Andalien Sur se disponen 9 cupos para administrativos con requisito de licencia de enseñanza media, de los cuales 2 fueron dispuestos para concursos internos).

éxito de los procesos de selección, principalmente por la dificultad por incorporar funcionarios dadas las brechas existentes en los territorios para atraer capital humano con las competencias técnicas que exigen los SLEP como un nuevo servicio público.

Cabe destacar que la Ley N°21.040, tiene el propósito de construir y consolidar un sistema local y nacional altamente profesionalizado, cuyo foco será desarrollar y fortalecer las capacidades en los establecimientos educacionales (Ministerio de Educación, 2020). De esta manera, el objetivo de realizar un procedimiento de selección por Alta Dirección Pública y/o con un determinado desarrollo en el caso de los concursos cerrados, es precisamente asegurar el profesionalismo de sus funcionarios, lo que posteriormente podría verse reflejado en la mejora del servicio educativo.

Más allá de las dificultades que se han presentado para atraer talentos y dotar a los SLEP con profesionales que cuenten con las capacidades idóneas a las necesidades de este Servicio, es posible dar cuenta de que igualmente entre algunos funcionarios ya seleccionados existiría una carencia de conocimientos claves para la instalación – y posterior operación – del Servicio. Los SLEP tienen la característica de no solo ser un servicio público, sino que además proveer el servicio educativo como sostenedores de la educación pública, por tanto, se requiere de equipos técnicos que cuenten con competencias en ambos aspectos, elemento que no se estaría dando del todo para la conformación de los equipos que conforman los SLEP. Esto, como se ha mencionado, dadas las dificultades que podría significar atraer funcionarios con dichas características, y considerando además que estos requerimientos no estarían claramente explicitados en los perfiles de cargo utilizados en el proceso de reclutamiento y selección (Ver Tabla 6).

Igualmente, desde el discurso de los actores entrevistados, se evidenció un nivel de conocimiento dispar entre los funcionarios de los distintos SLEP. En el caso de los funcionarios que provienen del sector municipal o privado, fue posible evidenciar potenciales desconocimientos respecto al funcionamiento del sector público y en especial del sector educativo desde el propio discurso de los entrevistados, dónde en algunos casos particulares fue posible evidenciar imprecisiones al momento de referirse al sistema educacional del país, y a las distintas fuentes de financiamiento que existen. Mientras que algunos funcionarios provenientes de la DEP, del MINEDUC o de otros SLEP, contaban con un nivel de conocimiento más completo y amplio, dónde el discurso se marca desde la propiedad con que se refieren a las temáticas, que lleva incluso a la referencia espontánea a artículos de la Ley N°21.040 y de otras normativas que son claves para la instalación de los SLEP (tales como el Estatuto Docente, por ejemplo).

Se percibe que en algunos funcionarios de los SLEP existiría una **carencia de competencias básicas** propias del funcionamiento de un Servicio público con características particulares como este. Por competencias básicas entonces, se comprenderán aquellos elementos propios del funcionamiento del SLEP que deben ser abordados de manera técnica por los profesionales que lo componen, independientemente de la subdirección o área en la cual se desempeñan. Aquí se destacan a lo menos los siguientes conocimientos básicos: (1) el funcionamiento presupuestario de un servicio público, (2) el funcionamiento del sistema de compras públicas, (3) el conocimiento de los tres estatutos que implica el SLEP, a saber: estatuto administrativo, estatuto docente y estatuto de los asistentes de la educación y el (4) sistema de rendición de cuentas del sector educativo.

*“Tuve que sacar a la gente que agregaba poco valor en lo técnico, porque podría no ser gente mala técnicamente, pero sí que no aportaba porque no tenía conocimiento público, y teníamos que incorporar gente que tuviera más conocimiento público...implica tener la experiencia de las*

*dos áreas, que conozcan de educación, especialmente todo el tema de subvenciones y de las normas que establece la superintendencia de educación, y por otro lado, conocer cómo opera un servicio público (...) también conviene que conozcan bien los estatutos, el estatuto docente, el estatuto de los asistentes de la educación...”*

**(Entrevista Director ejecutivo SLEP 2018\_1)**

La falta de competencias técnicas y el desconocimiento respecto a procesos del servicio público y del sistema educacional, podría ser uno de los factores que contribuye a que la gestión administrativa y financiera del SLEP sea más ineficiente, y con ello, por ejemplo, que los tiempos de tramitación y realización de actos administrativos sean más largos, sobre todo en la gestión de compras o la solicitud de modificaciones presupuestarias con las DIPRES (que se han identificado como los hitos más críticos del proceso), lo que generaría una percepción de mayor burocracia de este nuevo sistema en relación con las prácticas de la administración municipal. Frente a esta percepción, desde un análisis objetivo se puede dar cuenta de que los procesos no difieren de lo que se exige a cualquier servicio público descentralizado, y por tanto esta percepción recaería más bien en el desconocimiento de los funcionarios respecto del funcionamiento del sector público.

*“Nosotros nos hemos encontrado a veces con que llegan preguntas, que nosotros decimos ¿cómo están preguntando esto?, porque es alguna regla básica. Entonces ahí nosotros, obviamente le respondemos no, esto no se puede porque está en el artículo tanto, de la ley tanto, y este tipo de consultas nosotros esperaríamos que un servicio que ya lleva unos 2 años, los más antiguos 3 años, lo conocieran, supieran bien”*

**(Entrevista Actor institucional 3)**

Los entrevistados si bien perciben que existe una falta de conocimiento en estos aspectos críticos, también entienden que es parte de un proceso de apresto y puesta en marcha en un nuevo servicio público. Para la correcta instalación del SLEP los conocimientos mínimos deberían abordarse desde el inicio del proceso, por ejemplo, a partir de procesos de inducción o de entrenamiento de los nuevos funcionarios antes de su incorporación al SLEP, para no afectar la correcta instalación de los SLEP. Sin embargo, este discurso es transversal para todos los SLEP independientemente de su año de instalación, cuando la lógica haría pensar que aquellos SLEP que fueron implementados en el año 2018 tendrían mayor conocimiento y habrían adquirido las competencias técnicas necesarias para llevar a cabo el proceso de mejor manera que los SLEP de 2020, sin embargo, la problemática se mantiene.

Cabe destacar que se ha generado un proceso de aprendizaje, sobre el funcionamiento administrativo de este nuevo servicio público, en cada uno de los SLEP implementados, sin embargo, la alta rotación que se ha producido en dichos SLEP -sobre todo los de la cohorte 2018 y 2019 debido a los nombramientos anticipados de primer y segundo nivel jerárquico- ha impedido que ese aprendizaje se mantenga en el tiempo y sea un elemento que aporte a la mejora continua de la gestión de los SLEP.

*“Todos reclamamos de la burocracia, pero al final la burocracia es una, si las cosas las hiciera bien en el tiempo, y como corresponde, no nos demoraríamos tanto, la cosa es que nosotros no hacemos bien, no somos eficientes... yo soy súper exigente conmigo, entonces si yo me demoro más de la cuenta, si un Director me dice que compre mochilas y yo se las entrego en noviembre, y me las pidió en enero, o en diciembre del año anterior, para en marzo tener las mochilas, eso no es la burocracia, eso es negligencia absoluta, entonces no, yo creo que aquí hay que preparar más a las personas, y nosotros ya estamos obligados a contratar especialistas...”*

(Entrevista Director ejecutivo SLEP 2018\_2)

Debido a que estos conocimientos propios del Servicio no se encontrarían dentro de las capacidades técnicas de algunos funcionarios que componen los SLEP, las distintas **instancias de capacitación** que se puedan desarrollar cobran un rol clave, sin embargo, se observa un posible problema en la gestión del conocimiento dentro del SLEP marcado por la insuficiencia de las capacitaciones que se realizan. Tanto desde la DEP, como desde el MINEDUC y el Servicio Civil se han realizado distintas instancias de capacitación y de acompañamiento a los SLEP (por ejemplo, a través de la elaboración de manuales de procedimientos) sin embargo, lo anterior aún no sería percibido como suficiente por la dificultad de los SLEP por gestionar dichas capacitaciones y participar de ellas.

Adicionalmente, desde la gestión propia de los SLEP, se identifica que presupuestariamente cuentan con recursos que pueden ser destinados a la capacitación, pero no siempre pueden ser utilizados debido a la falta de tiempo y la carga laboral, que produce el mismo desconocimiento del aparato público. Lo anterior, puede ser contrastado con información relativa a la implementación de Planes Anuales de Capacitación (PAC) de los Servicios Públicos que están afectos al Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) y a las Metas de Eficiencia Institucional (MEI). Según registro del Servicio Civil y de acuerdo con la Tabla 9, para el año 2020, sólo 3 SLEP – de un total de 11 – aparecen con información relativa a propuestas para capacitación, de acuerdo con las actividades ingresadas por los servicios en la plataforma Sistema Informático de Capacitación del Sector Público (SISPUBLI). Por tanto, podría desprenderse que en general los SLEP no utilizaron esta modalidad para contribuir a la mejora de las competencias técnicas de sus profesionales.

**Tabla 9 SLEP que cuentan con información en SISPUBLI respecto a PAC 2020**

SLEP	Actividades propuestas
Barrancas	39
Gabriela Mistral	20
Puerto Cordillera	21

Fuente: Servicio Civil (2020)

En el caso de los SLEP que contaron con un PAC para el año 2020, se puede apreciar, además, que las áreas temáticas a las cuales destinan los recursos para capacitación están relacionadas con los conocimientos básicos para la instalación – y posterior operación – de los SLEP. Por ejemplo, de un total de 80 actividades propuestas entre los 3 Servicios, 24 (30%) corresponden a actividades para el fortalecimiento de competencias técnicas específicas (tales como ejecución presupuestaria, Excel, logística, entre otras) y 32 (40%) refieren a acciones en el área normativa y legislativa (tales como pago de remuneraciones, administración del Estado, estatuto administrativo, entre otras).

Igualmente, los SLEP desde la Ley de Presupuestos 2020 contaron con presupuesto por concepto de capacitación y perfeccionamiento, tal como indica el DFL. N°1-19.653, de 2001, Ministerio Secretaría General de la Presidencia, que es su artículo N°20 Artículo 20 indica que la administración del Estado asegurará la capacitación y el perfeccionamiento de su personal. Por tanto, podría pensarse que han realizado capacitaciones a través de otros mecanismos y no necesariamente como parte de un PAC, lo cual a su vez podría dar cuenta de del desconocimiento de los SLEP para publicar y elaborar sus PAC.

**Tabla 10 Presupuesto para capacitación de los SLEP - Glosa 03 Programa 01 Año 2020<sup>12</sup>**

Año	SLEP	Glosa 03 (Miles de \$)
2018	BARRANCAS	\$52.292
	COSTA ARAUCANÍA	\$32.678
	HUASCO	\$32.678
	PUERTO CORDILLERA	\$39.522
2019	CHINCHORRO	\$26.792
	ANDALIÉN SUR	\$22.940
	GABRIELA MISTRAL	\$25.908
2020	ATACAMA	\$20.520
	VALPARAÍSO	\$20.520
	COLCHAGUA	\$20.520
	LLANQUIHUE	\$20.520
<b>TOTAL</b>		<b>\$314.890</b>

Fuente: Ley de Presupuestos 2020 - DIPRES

Por otra parte, a pesar de la percepción que se tiene sobre la existencia de brechas en las competencias técnicas que tienen los(as) funcionarios(as) del SLEP, los distintos actores dan cuenta de que **existe un mayor nivel de profesionalización en los SLEP en relación con las Municipalidades**. En general en los municipios de Chile, tal como ya se ha mencionado, los niveles de profesionalización son bajos, alcanzando sólo un 31,5% en el año 2018 a nivel nacional (Asociación Chilena de Municipalidades, 2019), mientras que en los SLEP - sólo considerando las definiciones por DFL – la proporción de funcionarios profesionales alcanzaría cerca de un 77% del total de los 11 Servicios Locales instalados hasta el año 2020, lo cual daría cuenta de una brecha a favor de los SLEP por sobre las Municipalidades.

**Tabla 11 Proporción de profesionales desde DFL que fijan la planta de los SLEP<sup>13</sup>**

Planta <sup>14</sup>	Funcionarios(as) DFL	Proporción
Profesionales	403	77%
No profesionales	119	23%
Total	522	100%

Fuente:

La percepción respecto a que los SLEP son un servicio más profesionalizado que los municipios, no sólo se refleja en contar con una dotación mayor de funcionarios profesionales que los municipios, sino que también porque se percibe que su carácter de servicio público y los procesos que ello conlleva lo hacen más transparente y menos politizado que el Municipio. Algunos de los elementos que construyen la imagen de que los SLEP son más profesionalizados, son los siguientes:

- **Cumplimiento del objetivo del SLEP de centrar sus esfuerzos exclusivamente en el ámbito educativo.** Las Municipalidades absorben una serie de funciones más allá de la provisión del servicio educativo, dado que su finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas (Artículo 1° Ley N°18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades). Por esta

<sup>12</sup> No se encuentra disponible información relativa a la ejecución presupuestaria por glosa.

<sup>13</sup> Esta distribución se replica de forma homogénea en cada uno de los SLEP.

<sup>14</sup> La categoría “profesionales” considera a los cupos definidos por DFL de cada SLEP para planta de directivos, profesionales y técnicos; mientras que la categoría “no profesionales” agrupa las plantas de administrativos y auxiliares, considerando que para ambos cargos sólo se requiere licenciatura de enseñanza media.



razón, los distintos actores valoran positivamente el hecho de que el SLEP tenga dedicación exclusiva a proveer el servicio educativo, asegurando por sobre todo que los recursos destinados a la educación de los estudiantes del país se destinan a dicho propósito y no a otros.

*“El sólo hecho de que sea exclusivo ya lo profesionaliza inmediatamente porque la administración municipal tiene que encargarse de muchas cosas, entre una de ellas está la educación. Hoy día estamos con dedicación exclusiva a la educación, entonces, por cierto, que hay una brecha gigantesca entre una forma y otra”*

(Entrevista Director ejecutivo SLEP 2019\_2)

- **Selección de funcionarios a través del Servicio Civil.** Otro elemento que es posible destacar como reflejo de la profesionalización del SLEP por sobre las municipalidades, refiere al cambio en los mecanismos utilizados para el reclutamiento y selección de personal. En este sentido, el objetivo que persigue el Servicio Civil, por ejemplo, a través de los concursos de Alta Dirección Pública, se estaría cumpliendo para los primeros 11 SLEP instalados, ya que se estaría dotando –a través de concursos públicos y transparentes- de directivos con capacidad de gestión y liderazgo para ejecutar de forma eficaz y eficiente las políticas públicas definidas por la autoridad.

Desde los distintos discursos, se da cuenta que la selección de altos directivos públicos no solo ha generado mayor capacidad técnica de parte de los sostenedores en comparación con las municipalidades, sino que hoy en día son perfiles que se están acercando cada vez más a lo que se espera de las capacidades necesarias para implementar la política pública educativa del país. De todas maneras, esta opinión se encontró en mayor medida dentro de los actores institucionales, quienes podrían tener una visión más amplia del proceso, y con ello generar percepciones más generales de sus efectos, que en la autorreferencia de cada uno de los SLEP.

*“hoy día ya teniendo a los once servicios funcionando, es decir a los once equipos, nosotros vemos con buena esperanza, con buen ojo, con tranquilidad, más allá de la complejidad, de que efectivamente lo que estuvo en el espíritu de la ley, que era generar más capacidad que en los sostenedores, es decir, en la educación pública, comparado con los equipos municipales, nosotros creemos que eso efectivamente se está cumpliendo (...) nosotros tenemos la visión de los servicios públicos, a través de la selección de altos directivos públicos, y este estándar está más cercano a lo que es el estándar general de alta dirección pública, ya, no, no es solo en comparación a lo municipal, si no que acercándolo más a lo que uno espera que sea la implementación y las capacidades de quienes implementan políticas públicas en cualquiera de los ámbitos.”*

(Entrevista Actor institucional 2)

- **Entendimiento de la profesionalización como un servicio “menos politizado”.** De la mano con lo anterior, se da cuenta de que los actores entrevistados perciben que los directores ejecutivos, a diferencia de los alcaldes – entendidos como sostenedores del Servicio Educativo en la Administración Municipal - no tendrían pretensiones políticas en su cargo, sino que tendrían pretensiones netamente técnicas y profesionales. Desde algunos discursos, se percibe que el área de educación en algunos casos podría funcionar como un espacio idóneo para la contratación y designación de profesionales como “favores políticos” o compromisos de campaña, lo cual se evitaría a partir de la existencia de procesos de contratación a través de Alta Dirección Pública. En este sentido, los SLEP podrían contribuir

en el desarrollo de procesos de selección y contratación transparentes e incluso más eficientes, priorizando las competencias técnicas por sobre otros criterios.

*“el Director de los servicios locales no tiene ese... ese incentivo perverso a contratar a gente, por lo tanto, se detiene esa bola de nieve, en el fondo, de ir aumentando, aumentando, aumentando... en ese sentido tu logras optimizar tu carga docente y tu carga de asistentes de la educación, su carga horaria me refiero”*

**(Entrevista profesional DEP 2)**

A partir de los distintos elementos destacados para la conformación de los equipos que dotan a los SLEP durante la fase de instalación, se puede dar cuenta de que las capacidades técnicas de las cuales los funcionarios dispongan son un elemento clave para la eficiencia del trabajo que se realiza. El desafío, por tanto, estaría en mejorar los procesos de convocatoria, a través de mayor difusión, pero también mejorando los perfiles de cargo que aseguren la búsqueda de perfiles idóneos a los cargos y a las necesidades de los SLEP. Desde el discurso, se dio cuenta de que se han desarrollado procesos de convocatoria a través de Head-hunter, los cuales serían más exitosos, pero a la vez más costosos para el Servicio Civil.

Adicionalmente, ante la dificultad que puede significar encontrar un perfil idóneo con experiencia – por la novedad del servicio – será clave contar con procesos de inyección de competencias mínimas de manera inmediata a la selección de los(as) funcionarios(as) de manera transversal a todos los estamentos que componen el SLEP. A pesar de que las organizaciones aprenden con el tiempo y más cuando se trata de organizaciones complejas, es importante que la gestión de dicho conocimiento sea el adecuado a las necesidades y tiempos de cada organización.

### 2.3. Gestión y planificación de recursos

---

A partir de los elementos definidos como críticos en torno a las capacidades técnicas que tienen los(as) profesionales de los primeros 11 SLEP instalados, se podría señalar que las principales implicancias se encontrarían en el éxito de la gestión y la planificación para el uso de los recursos de los cuales dispone cada Servicio para esta etapa. Para la instalación de los SLEP, los recursos son delimitados por el programa 01 de su presupuesto, que contempla los gastos de administración del SLEP como gastos de personal, vehículos, horas extras, función crítica, convenios y capacitación.

Respecto a la gestión de recursos, se percibe que, en los SLEP los trámites relacionados a la compra y ejecución presupuestaria (programa 01) – tales como iniciar procesos de licitación, solicitar modificaciones presupuestarias o procesos de identificación presupuestaria con DIPRES - serían realizados de manera inadecuada, principalmente por el desconocimiento de los funcionarios respecto al funcionamiento de la administración del Estado. Llama la atención que este tipo de percepción refiere a un discurso institucional ligado a la falencia en el trámite, especialmente en otros organismos del Estado como DIPRES, y desde la DEP, quien debe resolver consultas constantemente al respecto y abordar este tipo de errores o falencias, sin embargo, no se problematiza desde los mismos SLEP.

De acuerdo con DIPRES, para el año de instalación de los SLEP se considera, desde el diseño de la Ley N°21.040, que la ejecución presupuestaria se realice de manera gradual y que no sea homogénea en cada mes del año, concentrándose un mayor gasto de recursos en los últimos meses

del año, en función de los distintos hitos de habitación del SLEP y de conformación de los equipos profesionales.

*“El presupuesto del programa 01, cuando se hizo el proyecto de ley, se tenían algunos supuestos de gastos del primer año, y eso era básicamente que el primer año no necesitas tener a todo el personal, sino que una parte del personal. Entonces lo que suponemos es que se trabajaba con 1/4, que se comenzaban a arrendar las oficinas desde mediados de año, cosa de que un primer contingente de personal del servicio local empezara a dejar todo más o menos claro para el año siguiente recibir el servicio educativo y completar toda su dotación. Así lo han hecho, yo entiendo que parece que contratan a final de año, ellos pueden en el fondo contratar toda la dotación a fin de año, ellos tienen la flexibilidad de cómo empiezan a operar el primer año”.*

**(Entrevista Actor institucional 3)**

Por tanto, si se toman como base los supuestos que están tras la definición del presupuesto para el año de instalación de los SLEP, se podría señalar que en general, para todos los años, los SLEP en su proceso de instalación no han realizado un uso completamente eficaz de los recursos, de acuerdo con lo planificado. A pesar de que los SLEP atribuyen en gran medida las dificultades para la ejecución presupuestaria del programa 01 a los tiempos disponibles para dicha ejecución, los datos dan cuenta de que existiría un componente de gestión de la habitación importante, explicado en gran medida por dos hitos: (1) la capacidad de gestión del SLEP para instalarse en oficinas definitivas y (2) la capacidad del SLEP para dotar la totalidad de las plantas definidas por la Ley de presupuesto de cada año.

Desde el discurso de los SLEP, y con mayor énfasis en los SLEP instalados en el año 2020, se evidencia que la ejecución presupuestaria estuvo determinada en gran medida por el desarrollo de los procesos de habitación del SLEP y la conformación de equipos, y los retrasos que ambos macroprocesos pudieron tener. En este sentido, para estos actores, estos elementos afectarían la eficiencia en el uso de los recursos, no siendo utilizados según la planificación realizada por DIPRES en la Ley de Presupuesto de cada SLEP.

Por ejemplo, de la totalidad de Servicios Locales, la mayor ejecución presupuestaria para la instalación está en Costa Araucanía, SLEP que adicionalmente fue de los que contó con menor tiempo para llevar a cabo el proceso al ser de los primeros servicios en instalarse. Mientras que Huasco y Atacama – ambos servicios de la Región de Atacama - presentan los niveles de ejecución presupuestaria más bajos de sus respectivas cohortes, lo cual coincide con elementos señalados como críticos para la selección de personal, siendo esta región una de las más críticas del país en cuanto a profesionalización de funcionarios municipales (Asociación Chilena de Municipalidades, 2019) y a disponibilidad de capital humano calificado (Paredes & Chacón, 2015).

Sin embargo, al comparar con el primer año de funcionamiento de otros servicios, se da cuenta de que los SLEP han tenido un buen desempeño, por ejemplo, la Agencia de la Calidad de la Educación en su primer año de funcionamiento, tuvo una ejecución presupuestaria de un 47%, mientras que la Superintendencia de educación ejecuto un 56% de recursos es este mismo año (de acuerdo con los informes de ejecución del cuarto trimestre del periodo 2012, elaborados por la DIPRES).



**Tabla 12 Presupuesto Programa 01 Gastos Administrativos – Primer año instalación (Miles de \$)**

Año	SLEP	Presupuesto vigente año 1	Ejecución año 1	% Ejecución
2018	BARRANCAS	\$ 3.015.877	\$ 2.266.745	75%
	COSTA ARAUCANÍA	\$ 1.422.002	\$ 1.272.875	90%
	HUASCO	\$ 1.473.408	\$ 1.027.374	70%
	PUERTO CORDILLERA	\$ 2.328.099	\$ 1.887.309	81%
2019	CHINCHORRO	\$ 800.148	\$ 704.926	88%
	ANDALIÉN SUR	\$ 919.780	\$ 722.619	79%
	GABRIELA MISTRAL	\$ 665.166	\$ 573.954	86%
2020 <sup>15</sup>	ATACAMA	\$ 1.049.427	\$ 379.921	36%
	VALPARAÍSO	\$ 802.942	\$ 426.942	53%
	COLCHAGUA	\$ 632.046	\$ 413.568	65%
	LLANQUIHUE	\$ 667.576	\$ 410.192	61%

Fuente: SLEP 2018 - Informe de ejecución trimestral periodo 2018 DIPRES / SLEP 2019 - Informe de ejecución trimestral periodo 2019 DIPRES / SLEP 2020 - Informe de ejecución trimestral periodo 2020 DIPRES

En complemento, y con un mayor nivel de detalle, la Tabla 13 muestra la ejecución del gasto para distintas denominaciones del presupuesto del programa 01 durante el periodo de instalación de cada Servicio Local<sup>16</sup>. Es posible destacar el caso del SLEP Gabriela Mistral que tuvo mayores dificultades para la implementación de sus oficinas, lo cual repercutió en que tuvieran una ejecución del 59% en el Subtítulo 22 Bienes y servicios de consumo, así también, este fue el ítem con menor ejecución hasta noviembre de 2020 para los SLEP instalados durante ese mismo año, lo cual podría no sólo estar relacionado a la dificultad de habilitación, sino también a las restricciones presupuestarias aplicadas por el Ministerio de Hacienda producto de la Pandemia COVID-19.

**Tabla 13 Gasto según denominaciones Programa 01 Gastos Administrativos – Primer año instalación (Miles de \$)**

SLEP		Denominaciones	Presupuesto vigente	Ejecución	% Ejecución
SLEP 2018	BARRANCAS	Gastos en personal	2.278.406	1.724.559	76%
		Bienes y servicios de consumo	524.344	360.409	69%
		Adquisición de activos no financieros	203.127	181.777	89%
	COSTA ARAUCANIA	Gastos en personal	928.531	835.787	90%
		Bienes y servicios de consumo	300.178	268.091	89%
		Adquisición de activos no financieros	192.293	168.997	88%
	HUASCO	Gastos en personal	1.473.408	1.027.374	70%
		Bienes y servicios de consumo	1.054.837	776.176	74%
		Adquisición de activos no financieros	243.375	186.799	77%
	PUERTO CORDILLERA	Gastos en personal	1.801.303	1.440.271	80%
		Bienes y servicios de consumo	349.631	313.066	90%
		Adquisición de activos no financieros	167.165	133.972	80%

<sup>15</sup> Para los SLEP instalados durante el año 2020, se considera la ejecución presupuestaria hasta el mes de noviembre de dicho año.

<sup>16</sup> Considerando el subtítulo 21 que corresponde a “gastos en personal”, además del Subtítulo 22 “bienes y servicios de consumo” que comprende los gastos para formación de capital y compra de activos físicos (materiales de oficina, mantenimiento, servicios básicos, arriendo, entre otros) y del Subtítulo 29 “Adquisición de activos no financieros” que incluye terrenos, edificios, vehículos, maquinaria, equipos y programas informáticos.

SLEP		Denominaciones	Presupuesto vigente	Ejecución	% Ejecución
SLEP 2019	CHINCHORRO	Gastos en personal	478.147	393.596	82%
		Bienes y servicios de consumo	159.975	153.880	96%
		Adquisición de activos no financieros	161.026	157.450	98%
	ANDALIÉN SUR	Gastos en personal	410.917	281.537	69%
		Bienes y servicios de consumo	204.778	156.652	76%
		Adquisición de activos no financieros	303.085	284.430	94%
	GABRIELA MISTRAL	Gastos en personal	301.725	300.887	100%
		<b>Bienes y servicios de consumo</b>	<b>151.098</b>	<b>88.839</b>	<b>59%</b>
		Adquisición de activos no financieros	211.343	184.228	87%
SLEP 2020 <sup>17</sup>	ATACAMA	Gastos en personal	676.761	266.411	39%
		<b>Bienes y servicios de consumo</b>	<b>208.349</b>	<b>45.770</b>	<b>22%</b>
		Adquisición de activos no financieros	163.317	67.740	41%
	VALPARAÍSO	Gastos en personal	537.162	325.183	61%
		<b>Bienes y servicios de consumo</b>	<b>109.274</b>	<b>26.521</b>	<b>24%</b>
		Adquisición de activos no financieros	155.506	75.238	48%
	COLCHAGUA	Gastos en personal	380.334	260.986	69%
		Bienes y servicios de consumo	118.068	49.922	42%
		Adquisición de activos no financieros	132.644	102.660	77%
	LLANQUIHUE	Gastos en personal	401.633	302.395	75%
		<b>Bienes y servicios de consumo</b>	<b>126.282</b>	<b>35.875</b>	<b>28%</b>
		Adquisición de activos no financieros	138.661	71.922	52%

Fuente: SLEP 2018 - Informe de ejecución trimestral periodo 2018 DIPRES / SLEP 2019 - Informe de ejecución trimestral periodo 2019 DIPRES / SLEP 2020 - Informe de ejecución trimestral periodo 2020 DIPRES

#### 2.4. Preparación para el traspaso del servicio educativo

Dentro de la instalación de cada SLEP un elemento fundamental recae en la preparación del traspaso del Servicio Educativo, hito clave dónde se realiza el cambio de sostenedor desde la administración municipal a los SLEP, es decir, cuando los bienes muebles, inmuebles, los funcionarios de los establecimientos educacionales, los sistemas de remuneraciones, y los contratos y convenios que permiten la continuidad del servicio educacional quedan a cargo del SLEP. Para el éxito de este hito de traspaso, un elemento relevante recaería en el nivel y capacidad de gestión municipal lo que podría entorpecer o dificultar el proceso de traspaso del Servicio Educativo, entendido como el momento en que el SLEP inicia su operación, elemento que se analiza en el siguiente módulo.

Se comprende que durante la instalación del SLEP ocurren una serie de hitos administrativos y estratégicos que definen la relación de los SLEP – a través de la DEP – con los Municipios, con el propósito de asegurar el éxito del proceso de traspaso del servicio educativo. Para esto, existen dos herramientas clave para el éxito del proceso, a saber **(1) Informe financiero y (2) convenios de ejecución del Plan de Transición**, los cuales definen el rol que cumple de cada Municipio durante la fase de instalación como preparación del traspaso del servicio educativo.

<sup>17</sup> Para los SLEP instalados durante el año 2020, se considera la ejecución presupuestaria hasta el mes de noviembre de dicho año.

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

Desde la instalación de los SLEP en 2018, se ha dado cuenta de la dificultad de contar con estos informes, principalmente por el incumplimiento en su entrega dentro de los plazos definidos en la Ley, pero también porque en algunos casos estos informes podrían presentar errores o vacíos importantes por la falta de información, la ausencia de cierres contables formales, entre otros elementos, propios de la administración que el municipio realiza del servicio educativo previo a su traspaso. Frente a esto, resulta relevante dar cuenta, de que a pesar de que la Ley N°21.040 establece los plazos de entrega y los contenidos de este informe, no da cuenta de posibles implicancias para el municipio si estos no se cumplen.

Por otra parte, se encuentran los **convenios de ejecución del Plan de Transición** que se suscriben entre los Municipios y el Ministerio de Educación, y que tienen como principal objeto asegurar el adecuado traspaso del servicio educacional al Servicio Local de Educación Pública respectivo. Donde una de las principales dificultades que se observa – en especial para los SLEP instalados en el año 2020 – es el retraso de los plazos para la firma, ya que acortaría los tiempos de gestión del plan durante la etapa de instalación de los SLEP<sup>18</sup>.

Desde la percepción de algunos actores entrevistados, se da cuenta de que una parte del éxito de estas herramientas estaría relacionado con el interés de las autoridades municipales respecto del proceso de traspaso, lo cual se reflejaría en su voluntad y liderazgo político para facilitar el proceso. En este sentido, se percibe que cuando existe predisposición de los alcaldes con el proceso, el traspaso se da de mejor manera, ya que un municipio donde el alcalde se alinea y se preocupa de entregar la información y documentación lo más ordenada posible, ya que tiene el liderazgo suficiente para que sus departamentos de educación realicen este proceso de buena forma.

*“Tenemos alcaldes que te facilitan todo el proceso, porque lo único que quieren es no tener la educación dentro de su administración... pero por otra parte tenemos alcaldes que, para ellos, efectivamente el colegio es una herramienta de comunicación con sus votantes, que son sus apoderados, y por lo tanto, tienen una estrategia de invertir en los colegios, porque eso se refleja en votos, ese alcalde quiere seguir administrando el servicio educativo, y no es tan fácil de tratar”*

**(Entrevista Profesional DEP 3)**

Sin embargo, esta voluntad no sería suficiente cuando los problemas de gestión son relevantes e históricos dentro del sector educacional a nivel municipal. En este sentido, estas herramientas ponen a prueba la capacidad de respuesta y gestión por parte de los municipios, dejando en evidencia posibles desordenes en el servicio educativo, los cuales serán muy difíciles de gestionar a pesar de la voluntad que los(as) funcionarios del DAEM puedan tener.

*“San Fernando que tiene una serie de problemas y ahí, efectivamente ellos están dispuestos a trabajar, pero no tienen cómo entregarnos los medios de verificación. Lo que yo te decía, cuesta mucho recabar información, cuesta un montón y no es que lo estén escondiendo, es que sencillamente es tanto el desorden que tienen, que no la hay”.*

<sup>18</sup> Para los SLEP de la cohorte 2020, de un total de 16 comunas sólo la comuna de Valparaíso no firmó este convenio.



(Entrevista Director ejecutivo SLEP 2020\_4)

Tal como se señala en la Ley N°21.040, lo que prima durante el proceso es que se deberá resguardar siempre la continuidad del servicio educacional y el derecho a la educación de los estudiantes, para esto, según el artículo vigésimo primero transitorio de la Ley N°21.040, se señala que *“las municipalidades que presten el servicio educacional, directamente o a través de corporaciones municipales, deberán remitir al Ministerio de Educación toda la información que sea necesaria para el adecuado traspaso, con una anticipación de al menos seis meses antes de la entrada en funcionamiento del Servicio Local al cual deban traspasar el servicio educacional”*. Desde el discurso de los distintos actores entrevistados, se releva que este proceso, ha sido más complejo de lo esperado, principalmente por los siguientes elementos propios de dificultades de gestión del servicio educativo por parte de la administración municipal.

**1. Falta de información**

Los distintos actores dan cuenta de la **falta de información**, cómo un elemento crítico que da cuenta de los problemas de gestión municipal, principalmente en términos de orden y de existencia de elementos básicos para la operación del Servicio Educativo, tales como contratos de trabajo, nóminas de funcionarios, información relativa a bonos o asignaciones, entre otros. Por otra parte, la falta de información refiere a la inexistencia de contratos de servicios, relaciones con proveedores, u otros, lo cual afectaría realizar el correcto pago de cuentas de servicios básicos que implican el corte de algún suministro en los establecimientos educacionales, o el desconocimiento de acuerdos o contratos de servicios por parte del SLEP.

*“el traspaso de información cuesta mucho, pásenme las dotaciones, díganme por ejemplo en el área mía, las distintas subvenciones tienen distinto tipo de rendición de cuentas, distintas normativas, por lo tanto, hay que hacerlo bien desde el principio, porque hay muchos municipios donde mezclan todo, eso no es menor y en eso es lo que estamos enfocados en este minuto, cuando nosotros vayamos el primer proceso de remuneraciones el 30 de enero del 2021, no nos podemos equivocar, y necesitamos toda la información”*

(Entrevista Jefe Unidad Administración y Finanzas 2020\_3)

*“Lo que más complejo es, la ausencia de información, si esa cuestión es muy complicada, el que no exista una carpeta de un funcionario. Piensa que Valparaíso no tiene ni digitalizado a sus profesores, no trabajan ni en Excel y estamos hablando de un volumen importantísimo. Entonces, nada coincide, tú te sientas con el profe y dice esto no es mío, esto no es así”*

(Entrevista Profesional DEP 1)

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

*“se supone que, por ley, debiesen habernos entregado la información el 30 de junio, ya, porque esa es la fecha última de plazo, y como todo nuestro municipio, no firmó el convenio de traspaso, yo te puedo decir, que hasta el día de hoy la información no está, no ha sido entregada, con decirte que, en Valparaíso, sabemos que hay gente sin contrato hace más de cuatro años, pero no tenemos certeza de esa información aún (...) el que no se firmen los convenios de traspaso para nosotros ha sido un gran problema, o sea cómo hemos armado nosotros los paralelos de remuneraciones, de dotación, ha sido solamente como hormigas buscando la información”*

(Jefe Gestión de Personas SLEP 2020\_1)

## 2. Calidad de la información

Igualmente, se percibe que, aunque la información exista, muchas veces es de **mala calidad**, lo que implica que, durante el traspaso, los municipios tienen distintos estándares respecto de la información disponible, en distintos formatos y nivel de completitud. Esto se ha visto sobre todo en aquellos municipios que sólo entregan la información, sin preocuparse por el cómo, para no caer en un abandono de deberes del alcalde como establece la Ley N°21.040. Este es un punto relevante, ya que **la normativa sólo establece que se debe entregar la información, pero no aborda el cómo se debe entregar**, Este es un elemento identificado como un posible vacío en el diseño de la Ley, que podría abordarse a partir de una revisión y ajuste de la normativa, ya que sería difícil de abordar a partir de las capacidades de gestión de los SLEP, y que además es un insumo de base para la gestión que puedan realizar los SLEP durante su operación.

*“El municipio en sí está obligado a entregar cierta información, está obligado, por Ley, de hecho, el único artículo de la Ley que pone sanciones... pero la calidad de la información que llega de los municipios, hay de todo, tenemos un municipio que nos entrega nada de información, nada, otro me mandó los inventarios, todos alineaditos, bonitos, todo bonito”.*

(Entrevista Profesional DEP 3)

*“[La Ley] no dice que esa información tiene que ser con estas características. Entonces, que nos ha pasado, que el gran nudo crítico, te diría yo, que tenemos hoy día, como la gran problemática, es que entregan el decreto, pero la información es de pésima calidad, no corresponde a la realidad. Imagínate lo importante que es el tema de los funcionarios, igual con los bienes muebles e inmuebles. Lo mismo que dice respecto al tema del informe financiero, ¿qué característica tiene ese informe financiero?... no está claro”.*

(Entrevista Profesional DEP 1)

A modo de antecedente y en complemento al análisis antes presentado, al revisar un convenio tipo - y también las definiciones sobre los elementos que se deben facilitar y/o resguardar por parte de los municipios para el éxito del traspaso del servicio educativo, según el artículo vigésimo cuarto de la Ley N°21.040 – fue posible identificar que se da cuenta de las responsabilidades del sostenedor municipal, pero no existe claridad respecto a cómo se comprueba la realización de dichas actividades, ni los lineamientos básicos que deben seguir para la entrega de información.

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

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

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

*“La Ley establece que las resoluciones de traspaso deben ser dictadas dos meses antes del funcionamiento del servicio del local y como, el traspaso el servicio ocasional se produce un año después, entonces ese plazo nosotros solamente les podemos exigir a cumplir con ley a los municipios”.*

*que nos entreguen información en ese momento, un año antes del traspaso... y por supuesto que cuando dentro de un año los profesores cambian, los asistentes hay gente que jubila, hay gente que se enferma, hay gente que se muere, hay gente que se va, entonces ahora estamos suplicando información a dos meses del traspaso y ellos en el fondo, ya cumplieron...tenemos que pedir está actualizando, pero una actualización que finalmente termina con la buena voluntad y no tenemos como amarrar a los municipios para que en realidad entreguen información de calidad y en tiempo”*

(Entrevista Profesional DEP 5)

Se percibe que la falta de información no conversaría con la necesidad de generar procesos exitosos dentro de las tareas del SLEP, lo que implicaría la realización de un trabajo adicional por parte de los equipos de los SLEP para poder recabar y contar con la información necesaria para que el proceso de traspaso sea exitoso. Lo anterior implicaría, que los funcionarios de los SLEP deban destinar tiempo y esfuerzos a tareas que esperaban estuvieran resueltas por parte de los municipios – tales como la elaboración de maestros de remuneraciones, el saneamiento de propiedades y la búsqueda de contratos de funcionarios - y no en la preocupación por el servicio educativo mismo.

*“es una pérdida de tiempo de repente que tú no podrías haber, o sea, yo me lo podría haber ahorrado con todo un equipo quizás si esto en un principio se hubiese revisado de otra forma o, no sé, hubiesen alimentado los sistemas de otra forma también con esta información. Entonces, no es que sean todos, pero esto para levantar análisis, informes, estudios, igual es un tema, para la revisión de dotaciones, para todo, por eso yo creo que en el traspaso de la información existieron dificultades que todavía traen repercusiones”*

(Entrevista Jefe Gestión de Personas SLEP 2018\_1)

#### 4. Regularización de bienes inmuebles

Por otra parte, y de manera similar, otro elemento dónde se da cuenta de los problemas de gestión de las Municipalidades, refiere al **traspaso de bienes inmuebles**. De acuerdo con la Ley N° 21.040, durante el traspaso del servicio educativo, los bienes inmuebles (al igual que los funcionarios de los establecimientos educacionales) se traspasan por el sólo mandato de la Ley. Sin embargo, de acuerdo son la percepción de los entrevistados, este proceso que busca garantizar la continuidad del servicio educativo no ha estado exento de dificultades. En esta línea, se señala que se han enfrentado problemáticas producto de que algunos bienes municipales del área de educación no se **encontrarían con su dominio regularizado**, proceso que no fue llevado a cabo por los Municipios en su rol de sostenedor educacional. Entre los problemas identificados por los actores entrevistados se destacan, por ejemplo:

- Se percibe la existencia de posibles irregularidades en el registro de ampliaciones o modificaciones a la infraestructura, las cuales no cuentan con recepción municipal ni han sido complementadas en el reconocimiento oficial de los establecimientos educacionales.
- Adicionalmente, los actores señalan haberse enfrentado a situaciones dónde múltiples organismos son propietarios de los terrenos donde se emplazan los establecimientos educacionales, lo cual conllevaría a negociaciones fuera del sistema educativo – como con el Ministerio de Bienes Nacionales – o también implicaría que los municipios han construido otro tipo de equipamiento e infraestructura municipal en los terrenos que pertenecen al sistema educativo.

*“[Otra dificultad del traspaso] cómo gestionan la regulación de los bienes muebles, que ellos tienen que traspasar todo su establecimiento y establecimientos que fueron pasados desde el Mineduc el año 81 a los municipios, que nosotros debiésemos pensar que están todos en regla, que los municipios*

*los inscribieron como corresponde... pero nunca hicieron nada y en el fondo eso implica que ahora en el traspaso, como no fueron subdivididos ni regularizados, tenemos por ejemplo, un caso donde se traspasa no sólo el colegio, sino que el paño entero que nunca fue subdividido, dónde vamos a tener una piscina municipal, un estadio y otras dependencias, y eso obviamente va a ser traspasado y posterior al traspaso, va a ser un tremendo desgaste para el servicio local porque no tiene atribuciones de subdividir...”*

**(Entrevista Profesional DEP 4)**

*“El tema del traspaso en sí es un tema muy complejo, acá el proceso de traspaso fue muy deficiente por ejemplo los municipios, al parecer, no se tomaron muy en serio, yo creo a lo mejor, porque no le tomaron el peso, no lo dimensionaron bien, pero ellos llegaron y traspasaron y mandaron todas las escrituras, hicieron un acta, eso se recibió por parte del Ministerio, pero en la práctica yo hoy día soy dueño del estadio, porque cuando me traspasan en ese colegio, dentro de ese paño estaba el estadio y el municipio no se dio el tiempo de poder hacer la subdivisión oportunamente y traspasar”*

**(Entrevista Director ejecutivo SLEP 2018\_4)**

- Otra de las situaciones señaladas por los entrevistados, refiere a la falta de documentación respecto a títulos de dominio de los terrenos donde se emplazan los establecimientos educacionales. Esto se dificulta más aún cuando la información requerida para regularizar estos bienes no está disponible, ya que son los SLEP los que deben dedicar esfuerzos a poner en regla sus bienes una vez ya traspasado el servicio educativo, poniendo en peligro su continuidad.

*“Hoy día uno de los problemas es que la información no está, oye necesitamos los certificados de dominio para inscribir las propiedades a nombre del servicio, y claro, tienen algunas, pero los colegios los traspasamos los (años) 80, ¿las tienen?, no, no las tenemos, hay que ir al conservador. El caso de Arica... el conservador de bienes raíces no existía cuando se traspasaron los colegios, por lo tanto, se tiene que pedir en Iquique”*

**(Entrevista Profesional DEP 3)**

En términos generales, la Ley N°21.040 junto con establecer el plazo máximo para la entrega de información (seis meses antes de la entrada en funcionamiento del respectivo SLEP), consagra la facultad del Mineduc para, “mediante resolución, establecer otros antecedentes que resulten necesarios para el adecuado traspaso del servicio educacional, así como determinar el formato en que éstos deberán remitirse.” De la misma manera, se señala que la información elaborada por el municipio respectivo debe ser puesta a disposición a través de un decreto alcaldicio al cual se acompañará el inventario de bienes y la nómina del personal que debe ser objeto de traspaso.

De singular importancia en esta materia es el inciso 5º del artículo vigésimo primero transitorio que establece que se configurará una causal de ‘notable abandono de deberes’ respecto del alcalde cuya municipalidad no dé cumplimiento a las obligaciones consagradas en la norma.

Este es, en definitiva, el instrumento puesto a disposición de la administración central para hacer frente al incumplimiento de la municipalidad de las obligaciones inherentes al traspaso del servicio educacional, pero no es una herramienta expedita ni exenta de problemáticas de tipo político (atendida la necesidad que ella sea declarada por el tribunal electoral regional respectivo, a requerimiento de, a lo menos, un tercio de los concejales en ejercicio de acuerdo con el art. 60 LOCM), de suerte que no se encuentra bajo la disponibilidad directa del Ministerio de Educación, limitándose con ello su efectividad como medida de conducción y coordinación con el ente municipal.

Sin embargo, el inciso final del artículo vigésimo primero transitorio, al disponer que el “Ministerio de Educación podrá colaborar con las municipalidades para el adecuado cumplimiento de lo dispuesto en este artículo” entrega una ulterior herramienta de coordinación administrativa, principio general que debe guiar la implementación de toda la reforma, pero que los resultados del proceso darían cuenta de que dicha colaboración – de existir - no sería suficiente para suplir los problemas de gestión históricos de algunos municipios para llevar a cabo el proceso de traspaso del servicio educacional de manera correcta, y por tanto generaría a su vez ineficiencias en la operación de cada uno de los Servicios Locales de Educación Pública.

### 3. Operación de los SLEP

#### 3.1. Implicancias del traspaso en la operación de los SLEP

El proceso de traspaso de la administración municipal a la administración pública en lo que da cuenta del cambio de sostenedor, ha significado un proceso de redefiniciones administrativas importantes desde la percepción de los distintos actores entrevistados. Este proceso, no exento de dificultades, descritas en el módulo anterior, ha tenido una serie de implicancias en la administración pública de la educación durante la operación o régimen del SLEP. A continuación, se relevan las principales implicancias a nivel administrativo y financiero que se han derivado del cambio de sostenedor desde la administración municipal a los SLEP.

##### 3.1.1. Riesgo de continuidad del servicio educativo

Las consecuencias advertidas de los problemas identificados en el traspaso tendrían un efecto a nivel de la operación de los SLEP que podrían poner en riesgo la continuidad del servicio educativo. Por esto se considera que, a partir de la información recolectada, las siguientes problemáticas heredadas de la gestión municipal suponen dificultades en la administración de los SLEP que son riesgosas para cumplir con la misión educativa encomendada. Dentro de estas se considera:

##### Problemas de pagos de remuneraciones a cargo de los SLEP

La poca claridad en la entrega de información administrativa derivada de los municipios en relación con la dotación de docentes y asistentes de la educación (programa 02 del presupuesto) y sus pagos, ha puesto en riesgo la calidad del hito de traspaso del servicio educativo. Esto porque el primer pago de remuneración a cargo de los SLEP se ve perjudicado cuando no existe la información necesaria para que los equipos administrativos puedan procesarlos de manera adecuada, arriesgando con ello, las nascentes relaciones con los funcionarios y asociaciones y con la comunidad educativa. Este problema administrativo, fue descrito por los SLEP del año 2018 y no advertido en los SLEP del 2019 y 2020 quienes indicaron haber focalizado esfuerzos para abordar este punto, derivado del aprendizaje de los primeros cuatro servicios en operación.

*“el traspaso de información cuesta mucho, pásenme las dotaciones, díganme por ejemplo en el área mía, las distintas subvenciones tienen distinto tipo de rendición de cuentas, distintas normativas, por lo tanto, hay que hacerlo bien desde el principio, porque hay muchos municipios donde mezclan todo, eso no es menor y en eso es lo que estamos enfocados en este minuto, cuando nosotros vayamos el primer proceso de remuneraciones el 30 de enero del 2021, no nos podemos equivocar, y necesitamos toda la información”*

**(Entrevista Jefe Unidad Administración y Finanzas 2020\_3)**

Para ello, los SLEP del 2019 y 2020, han avanzado en abordar esta problemática destinando recursos humanos a tareas referidas al orden, búsqueda y saneamiento de información lo que ha implicado una sobrecarga de funciones dirigidas al ordenamiento de esta información en desmedro de las actividades propias de la operación misma de los SLEP. Esta nueva labor para los SLEP 2019 y 2020, ha significado destinar horas no consideradas en la planificación para abordar cuestiones que deberían haber venido resueltas desde la instalación, lo que a su vez generaría, en palabras de los



directores ejecutivos de los SLEP, sobrecarga de trabajo en los equipos debido a la urgencia de dichas acciones.

*“es una pérdida de tiempo de repente que tú no podrías haber, o sea, yo me lo podría haber ahorrado con todo un equipo quizá si esto en un principio se hubiese revisado de otra forma o, no sé, hubiesen alimentado los sistemas de otra forma también con esta información. Entonces, no es que sean todos, pero esto para levantar análisis, informes, estudios, igual es un tema, para la revisión de dotaciones, para todo, por eso yo creo que en el traspaso de la información existieron dificultades que todavía traen repercusiones”*

(Entrevista Jefe Gestión de Personas SLEP 2018\_1)

### **Problemas de pagos a proveedores y cuentas de servicios**

Otra de las implicancias derivadas de las dificultades de gestión heredada de la administración municipal, se relaciona con los problemas de pagos a proveedores con contratos vigentes y provenientes de la administración municipal. Los actores de los SLEP indican que esta dificultad se relacionaría principalmente con la inexistencia de contratos y/o con el desconocimiento de estos en el momento del traspaso de información por parte del Municipio. Lo anterior, no sólo aplicaría para los contratos de servicios que ha generado previamente el municipio para contribuir a la prestación del servicio educativo, tales como mantención de dependencias o de insumos tecnológicos, implementación de softwares educativos, compras de insumos básicos, sino que también se relaciona con la existencia de deudas con los servicios básicos – tales como luz o agua - incluso, según relatan, llegando al corte del suministro de algunos servicios producto del desconocimiento del SLEP respecto del contrato o compromiso con el proveedor.

*“te pongo un ejemplo, en Barrancas no habían pagado las cuentas de la luz el primero de marzo que entro en operación, que son condiciones básicas, que son higiénicas, o sea estos son los mínimos... en Costa Araucanía no tenían plata para cortar el pasto... en el fondo son detalles chicos, pero dan cuenta de que la transición es súper delicada porque puede poner en riesgo el servicio educativo”*

(Entrevista Profesional Subsecretaría de Educación 5)

*“con deudas de luz, agua, entré al segundo semestre cuando me encuentro con 200.000.000, no habíamos pagado luz y no habíamos pagado agua, y tú no entiendes cómo el sistema educativo va a funcionar, si lo primero que tienes que tener es agua y luz, no puedes no tener pagada la luz ni el agua, mínimo...”*

(Entrevista Director ejecutivo SLEP 2018)

De esta manera, los SLEP heredan una problemática difícil de abordar en tanto deben hacerse cargo de la regularización de las deudas de pagos a proveedores contratados en la administración municipal, contraviniendo lo dispuesto por la Ley N°21.040. Esta normativa, es explícita al respecto, ya que señala en su artículo 25° h) la obligación de la municipalidad o corporación municipal, según corresponda, de cumplir con los objetivos financieros del Plan de Transición, dentro de los que se deberá considerar un adecuado balance entre ingresos y gastos y el pago de las deudas originadas por la prestación del servicio educacional, por tanto, esta percepción estaría dando cuenta de un incumplimiento de dicha obligación, y en el caso específico de los SLEP 2020 de los convenios firmados para el Plan de Transición.

### Necesidad de saneamiento para evitar falta de reconocimiento oficial de establecimientos educacionales y la imposibilidad de postular proyectos de infraestructura

Una tercera implicancia de las dificultades de la gestión administrativa traspasada del Municipio a los SLEP, que fue identificada, radica en el riesgo de no contar o perder el reconocimiento oficial de los establecimientos educacionales traspasados al SLEP debido a la falta de saneamiento de los bienes inmuebles. Una de las condiciones mínimas para obtener reconocimiento oficial es “Garantizar que el local en el cual funciona cumpla con las normas de general aplicación” según lo establecido en el artículo 46 de la Ley N°20.370 (LGE), lo cual podría verse afectado por la falta de regularización de estos bienes en la administración municipal.

Adicionalmente, la falta de regularización de los bienes inmuebles podría dificultar a los SLEP el cumplimiento con los artículos 18 y 19 de la Ley N°21.040, donde se señala que deben “elaborar y proponer a la Dirección de Educación Pública, u otros organismos públicos a través de ella, proyectos de inversión en equipamiento e infraestructura educacional u otros ítems relacionados con su objeto y fines para desarrollar en el territorio de su competencia, de conformidad a la ley”. Debido a que existirían proyectos de infraestructura para establecimientos educacionales que dentro de sus requisitos de postulación establecen la regularización de los bienes.

En esta misma línea, la imposibilidad de realizar proyectos para la mejora de la infraestructura podría afectar lo que se señala en el punto 8 del artículo 19 de la Ley N°21.040 - que da cuenta de las responsabilidades de los SLEP respecto de los establecimientos educacionales a su cargo – donde una responsabilidad del SLEP es “velar por la existencia y mantención de una adecuada infraestructura y equipamiento educativo, en el marco de la normativa vigente”.

*“...voy a hablar del traspaso porque todavía hay situaciones que no están totalmente reguladas, nosotros estamos ad- portas de finalizar el año y, por ejemplo, en Arica los 49 inmuebles que tenemos aún no están a nombre de nosotros. Son situaciones que son legales, sin embargo, nos provoca tremendo conflicto porque cada vez que un establecimiento quiere, por ejemplo, postular a un proyecto hay una dificultad porque no se puede.”*

**(Entrevista Director ejecutivo SLEP 2019\_2)**

De esta manera, los SLEP han debido realizar gestiones adicionales en la fase de operaciones destinadas a salvaguardar estos elementos de manera de evitar dificultades relacionadas con no obtener reconocimiento oficial y saneamiento de infraestructura y terrenos en los establecimientos. Asimismo, la imposibilidad de postular a proyectos de infraestructura aparece como una posibilidad frente a la cual los SLEP movilizan recursos adicionales, y no contemplados, para evitar que ello suceda.

#### **3.1.2. Sobredotación de los establecimientos educacionales**

Otra de las implicancias de la gestión municipal en la operación de los SLEP, refiere a la sobredotación de los establecimientos educacionales que son traspasados desde dicha administración. Esta implicancia, se identifica a partir de un cruce de información derivada de la percepción y experiencia relatada de los actores como también de la revisión de documentación administrativa de recursos humanos.

La dotación de los SLEP se define en el momento del traspaso y es ajustada según la Ley de presupuestos año a año, según el máximo que en ella se dispone. De acuerdo con la normativa, existen dos tipos de dotaciones: por un lado, la dotación propia de los SLEP en términos administrativos (programa 01) y, por otro lado, la dotación de los establecimientos educacionales que es donde se centra el siguiente análisis (programa 02).

En el caso específico de la dotación de funcionarios para el servicio educativo, el artículo 41° de la Ley N°21.040 establece que el traspaso del personal de los establecimientos educacionales será por el solo ministerio de la Ley y sin solución de continuidad para los profesionales de la educación y asistentes de la educación, de lo cual se desprendería que los SLEP enfrentan un problema de dotación propio de la gestión municipal que los precede.

Desde el discurso de los actores se declara que existe **sobredotación en los establecimientos educacionales**, la cual se estaría dando en dos niveles, (1) Hay una mayor cantidad de asistentes de la educación en relación a lo necesario tanto en relación al número de estudiantes como al número de docentes, y respecto de (2) la cantidad de horas pedagógicas de docentes contratadas es mayor a las necesidades de los planes de estudio de los establecimientos educacionales. Frente a esto, además, se percibe que ha sido más problemática en los asistentes de la educación, lo cual puede ser corroborado por la relación que existe entre la cantidad de docentes y la cantidad de asistentes de la educación en cada uno de los SLEP.

En la Tabla 14 se puede observar que en la mayoría de los SLEP la relación entre docentes y asistentes de la educación es cercana a 1 - es decir que, por cada docente hay un asistente de la educación – y en promedio cada 1 docente hay 0,85 asistentes de la educación. El SLEP de Huasco sería el que presenta una relación más cercana, donde hay 0,98 asistentes de la educación por cada docente, mientras que el SLEP de Gabriela Mistral tendría una menor cantidad de asistentes de la educación por docente con una relación de 0,65.

**Tabla 14 Relación entre dotación de docentes y asistentes de la educación año 2020**

Año	SLEP	Dotación de docentes 2020	Dotación de AAEE 2020	Relación Docente / AAEE
2018	Puerto Cordillera	1.184	1.016	0,86
	Barrancas	1.689	1.516	0,90
	Costa Araucanía	943	848	0,90
	Huasco	1.013	995	0,98
2019	Andalién Sur	1.854	1.445	0,78
	Gabriela Mistral	1.210	791	0,65
	Chinchorro	1.655	1.612	0,97
2020	Colchagua	1.347	1.093	0,81
	Atacama	1.963	1.783	0,91
	Llanquihue	992	845	0,85
	Valparaíso	1.832	1.444	0,79
Total		15.682	13.388	0,85

Elaboración propia a partir de Transparencia Activa

En complemento, otro elemento que podría entregar luces respecto a la percepción de que los SLEP tienen sobredotación de asistentes de la educación, se refleja en la diferencia que existe entre la dotación real del año 2020 y la dotación máxima aprobada por DIPRES en la Ley de presupuestos de



este mismo año. Independientemente de que la dotación definida por presupuesto sea la adecuada – en función del análisis anterior - este análisis podría, dar cuenta de que algunos SLEP no contarían con presupuesto suficiente para cubrir la dotación de asistentes de la educación que tienen en la actualidad, y que por tanto implementar acciones para abordar esta problemática serían claves para asegurar la sostenibilidad y desempeño financiero de los servicios.

**Tabla 15 Dotación Asistentes de la Educación SLEP**

Año	SLEP	Dotación real AAEE 2020	Dotación máxima de AAEE por presupuesto 2020	Diferencia
2018	BARRANCAS	1.516	977	539
	COSTA ARAUCANÍA	848	859	-11
	HUASCO	995	992	3
	PUERTO CORDILLERA	1.016	1.018	-2
2019	CHINCHORRO	1.612	1.549	63
	ANDALIÉN SUR	1.445	1.444	1
	GABRIELA MISTRAL	791	693	98

Fuente: Elaboración propia a partir de Transparencia Activa y Ley de Presupuesto 2020 Ministerio de Hacienda

Del análisis de información se observa que la principal causa de la sobredotación sería que algunos municipios habrían incorporado profesionales de la administración de educación municipal (DAEM y Corporaciones) en la dotación de establecimientos educacionales como asistentes de la educación con el propósito de asegurar continuidad laboral. Frente a esto, desde el discurso algunos actores dan cuenta de que la dificultad de asumir el costo económico y político que implicaría una la desvinculación de funcionarios de la educación municipal sería la razón para sobre dotar a los establecimientos de asistentes de la educación.

*“lo otro es el tema de que esta arbitrariedad con que las municipalidades esconden literalmente gente en los establecimientos, justo antes del traspaso, por decirte yo tengo en un establecimiento un periodista que se le paga un sueldo por 44 horas, y en el colegio está como encargado de, de CRA, que es la biblioteca, y solo trabaja 14 horas semanales, y tiene un sueldo, sobre el millón de pesos, entonces esas cosas, nos hace súper difícil detectarla”*

**(Entrevista Jefe Gestión de Personas SLEP 2020\_1)**

*“También es un problema, porque nosotros heredamos a todas las personas que el ex DAEM en todos los establecimientos educacionales antes que ocurriera el traspaso, eso es una dificultad porque gastamos el 93% del presupuesto en remuneraciones. O sea, si tu consideras... estoy hablando de la ley 20.248... cuando la ley dice que los establecimientos debieran gastar hasta un 50% y en caso de estricta necesidad tu podrías llegar a un 70%”*

**(Entrevista Director ejecutivo SLEP 2019\_2)**

El problema aludido de la contratación de profesionales para traspasarlos a la dotación de los establecimientos se observa en la Tabla 16 que muestra el porcentaje de variación en la dotación de docentes y asistentes de la educación entre el año antes de la instalación y el año después. En ella se observa como en Barrancas el porcentaje de docentes entre el 2017 y 2019 subió un 12,9% y un 30,2% en asistentes de la educación. Una situación similar se observa en el SLEP de Costa Araucanía con un aumento del 17% de docentes y de 26,7% de asistentes de la educación. Prácticamente en todos los SLEP se observa un aumento en el porcentaje de dotación lo que refleja un aumento entre lo definido en la instalación y el traspaso mismo.

**Tabla 16 Variación dotación docentes y asistentes de la educación  $\frac{((t+1) - (t-1))}{(t-1)}$** 

Año	SLEP	Cambio en la dotación de docentes (%)	Cambio en la dotación de AAEE (%)
2018	BARRANCAS	12,9%	30,2%
	COSTA ARAUCANÍA	17,0%	26,7%
	HUASCO	9,8%	12,0%
	PUERTO CORDILLERA	7,3%	8,4%
2019	CHINCHORRO	1,8%	4,1%
	ANDALIÉN SUR	-0,6%	1,9%
	GABRIELA MISTRAL	8,0%	14,1%

Fuente: Elaboración propia a partir de Transparencia Activa y Resoluciones Exentas de Traspaso SLEP 2018 y 2019

Ese aumento de dotación podría repercutir en una dificultad administrativa y financiera de estabilizar el SLEP, pero no en relación con la dotación del servicio, sino con la dotación de los establecimientos educacionales que se traspasan. En ese sentido, ha implicado un aprendizaje que da cuenta de la diferencia entre el presupuesto definido con anterioridad para una determinada dotación del programa 02 que difiere al momento del traspaso, generando un desajuste presupuestario para abordar la nueva dotación.

*“Es que han sido años extraños estos, pero mira, lo que no ha pasado en el presupuesto 2019, yo llegué al sector presupuestario el año 2019, como jefe del sector, y sí, efectivamente con lo que nos encontramos, yo ya tenía un presupuesto formulado para servicios locales, y sí, obviamente lo que nos pasó es que no se planificó bien la ejecución, y estamos hablando de los servicios 02, de lo educativo principalmente, porque el 01 no tiene mayores problemas, es un servicio público más común y corriente, y el 02 tiene particularidades por ejemplo en sus ingresos no lo define el marco de gastos, es una estimación de gasto máximo, pero su ingreso los define la asistencia, ellos se siguen rigiendo por el DFL 2. Entonces lo que nosotros hacemos es estimaciones de ingresos basados en la asistencia”.*

**(Entrevista Actor institucional 3)**

Frente a la sobredotación de docentes y asistentes de la educación, algunos directivos de los SLEP dan cuenta de haber desarrollado estrategias para abordarla y gestionarla. Con todo, se da cuenta que son elementos anómalos, que debieron haberse evitado y que, en ningún caso, son considerados como propios de la fase de operación, y que en el ideal la disminución de la dotación debería ser abordado por los municipios antes del traspaso del servicio educativo. Los datos del porcentaje de variación dan cuenta de que esas estrategias de ajuste de la dotación corresponden a acciones que se realizan dentro del estatuto docente y de asistentes de la educación, es decir, que existe una normativa que permite ir ajustando la dotación dentro del marco legal y que podría interpretarse que aquellos SLEP que han logrado reducir las diferencias porcentuales en la dotación tendrían una mejor gestión de estas situaciones.

En primer lugar, y desde el marco legal, algunos SLEP han propuesto soluciones a la problemática de la sobredotación acordando, por un lado, una **cantidad fija de asistentes de la educación** a partir de una fórmula de cálculo que se espera evaluar luego de un periodo de tiempo y, por otro lado, desarrollando gestiones a través de las disposiciones que permiten utilizar el fondo regional para el pago de los asistentes de la educación que estén por sobre el cociente de cantidad de asistentes de la educación al momento del traspaso, lo que les permitiría distribuir responsabilidades de una mejor manera entre la administración municipal y los SLEP para afrontar el problema:

*“hay una ley que trata de ponerle un tope: se fijó un cociente por de cantidad asistentes de educación que pueden estar en un establecimiento al momento del traspaso, eso significa que cualquier asistente de la educación que esté sobre ese cociente lo tiene que seguir pagando el municipio, a través del fondo regional, hay una forma de hacerlo, y nosotros tenemos cinco años para ver qué pasa con ese cociente, volver a llevar el cociente a su grado aprobado”*

(Entrevista profesional DEP 3)

En segundo lugar, han logrado **ajustar las cargas horarias** de los docentes en los establecimientos educacionales a partir de las necesidades de los planes de estudios, disminuyendo con ello los gastos en remuneración, sin desvincular a docentes y funcionarios. De acuerdo con lo observado en los discursos, este elemento no siempre tendría buena recepción de parte de los funcionarios – incluso llegando en algunos casos a requerir pronunciamientos de la Contraloría General de la República - sin embargo, se justifica en base a la solvencia del servicio y en la necesidad de mantener el centro de la política pública en la educación y no en la mantención de contratos existentes.

*“Finalmente, ¿qué nos toca a nosotros?, la parte más fea, porque lo que hay que hacer es ordenar y ahora nosotros acabamos de hacer todos los techos horarios en los establecimientos educacionales, ahí tuvimos que hacer una supresión de horas revisando los planes de estudio con cada equipo viendo cuántas horas dice que tiene el plan de estudios, cuántas horas tiene usted... y eso uno a uno en cada establecimiento educacional, por lo tanto, tuvimos que hacer un ajuste, porque si no el servicio simplemente no se sostiene”*

(Entrevista Director ejecutivo SLEP 2019\_2)

*“Entonces nuestra propuesta es que no vamos a despedir personas, porque ya no lo podemos hacer por ley, porque las cartas se pueden ir hasta el 31 de diciembre, solamente de las notificaciones de no renovación, pero sí las horas vamos a hacerlas ajustadas, o sea, por ejemplo, si tengo un contrata de 44 horas, y no te despido, pero te dejo 22 para que no veamos el ajuste de la dotación y no tengamos que despedir personas, pero sí ajustar las horas, porque en el fondo, para que ellos mismos vean, que en el fondo, que nosotros lo tenemos que hacer es todo pensando en el niño, no, o sea, no pensando de que hoy mantengamos los contratos”*

(Entrevista Jefe Gestión de Personas SLEP 2020\_1)

Un tercer elemento identificado como un facilitador de la gestión de la sobredotación, se relaciona con el **uso del estatuto docente** como herramienta para administrar los recursos traspasados. En ese sentido, se observó la implementación de acciones derivadas de este estatuto como el ajuste de la carga horaria, la aceleración de pagos del bono de incentivo al retiro, la no renovación de contratos de plazo fijo, entre otras acciones, que a su vez requieren que los funcionarios de los SLEP tengan un mayor conocimiento sobre los estatutos docentes y de los asistentes de la educación durante este proceso.

En efecto, en el estatuto docente se identifican claramente los elementos permitidos en relación con la desvinculación de funcionarios. En el Artículo 72 Ley N°19.070 señala que “Los profesionales de la educación que forman parte de una dotación docente del sector municipal dejarán de pertenecer a ella, solamente, por las siguientes causales:

- a) Por renuncia voluntaria;
- b) Por falta de probidad, conducta inmoral, establecidas fehacientemente en un sumario,
- c) Por término del período por el cual se efectuó el contrato;
- d) Por obtención de jubilación, pensión o renta vitalicia de un régimen previsional, en relación a las respectivas funciones docentes;



- e) Por fallecimiento;
- f) Por aplicación del inciso séptimo del artículo 70.
- g) Por salud irrecuperable o incompatible con el desempeño de su función en conformidad a lo dispuesto en los artículos 72 bis y 72 ter.
- h) Por pérdida sobreviniente de algunos de los requisitos de incorporación a una dotación docente,
- i) Por supresión de las horas que sirvan, en conformidad con lo dispuesto en el artículo 22 de esta ley.
- j) Por acogerse a la renuncia anticipada conforme a lo establecido en el inciso final del artículo 70.
- k) Por disposición del sostenedor, a proposición del director del establecimiento en el ejercicio de la facultad contemplada en el inciso tercero letra a) del artículo 7° bis de esta ley, tratándose de los docentes mal evaluados en virtud de lo dispuesto en el artículo 70 de esta ley. Para estos efectos, los establecimientos que contaren con menos de 20 docentes podrán poner término anualmente a la relación laboral de un docente.

De estos puntos mencionados por la normativa, destacan aquellas acciones que los SLEP pueden llevar a cabo para avanzar en la estabilización de la dotación. Ahora bien, ello implica contar con un equipo que conozca y sea capaz de gestionar estas herramientas de manera adecuada.

El análisis de suficiencia de la dotación da cuenta de que, desde las estadísticas y los discursos, se observa que la dotación es más que suficiente y, en muchos casos, excede las necesidades de los establecimientos educacionales. Lo anterior presenta un desafío para el funcionamiento de los SLEP, puesto que deben dedicarse a la tarea de regular la dotación de sus establecimientos educacionales respecto al presupuesto disponible. Con todo, se observa la importancia de que, más allá de estas acciones de los funcionarios, efectivas en lo relativo a avanzar en la estandarización de una dotación idónea, estos elementos deben venir asegurados desde el municipio para lo cual se identifica un nudo crítico en este proceso para el éxito de la operación de los SLEP.

### **3.1.3. Percepción de sobrecarga laboral en los SLEP**

Las implicancias derivadas de la instalación de los SLEP a nivel administrativo denotan la existencia de una percepción de sobrecarga en los funcionarios de los Servicios Locales, dando cuenta de que la dotación disponible no sería suficiente para hacerse cargo de los procesos derivados de la operación, puesto que el proceso de traspaso e instalación demandaría mayores atenciones que las estimadas inicialmente.

Se observa así, que los discursos de los actores se centran en el costo de los procesos de aprendizaje que derivan en una percepción de sobrecarga, lo cual, a nivel de hipótesis, podría ser propio de la creación de un nuevo servicio público, del desconocimiento de los procesos asociados y de la calidad de los mismos, lo que suma a los eventuales retrasos en los procesos de selección. A menudo el aprendizaje se da en un contexto de ensayo-error, donde el desconocimiento de los procesos de la administración del Estado y también a necesidad de resolver dificultades producto de la falta de información en el traspaso, influirían en que los SLEP declaren dedicar mayores esfuerzos al abordaje de aspectos administrativos, derivados de la instalación, por sobre elementos pedagógicos o de participación de las comunidades.

Por otro lado, hay actores que consideran que la dotación del SLEP (y en especial la cantidad total de profesionales que están definidas por el DFL para los SLEP) no estaría en concordancia con el contexto territorial en que se desenvuelven, especialmente en aquellos SLEP que cuentan con más establecimientos ubicados en zonas rurales, o que abordan un territorio más amplio, tales como SLEP Chinchorro o Costa Araucanía. En estos casos, el discurso da cuenta de mayores dificultades para visitar los territorios, ya que los profesionales del SLEP deben destinar mayor tiempo en traslados.

*“El funcionario de este servicio, tiene que dedicar más tiempo, porque las distancias son complejas. Y la conectividad vial es compleja. Entonces por eso esto tiene costos asociados, que son más altos. Y tiene que tener un tratamiento diferente. Habrá no sé, una asignación por distancia, por riesgo, por condiciones climáticas. Habrá que ver eso. Pero eso se requiere. Si tú no lo tienes, tú no estás en condiciones de igualdad”.*

**(Entrevista Director ejecutivo SLEP 2018\_3)**

Este hallazgo resulta interesante, toda vez que, presupuestariamente los SLEP que cuentan con mayor territorialidad podrían tener una dotación mayor, principalmente para instalar oficinas locales y descentralizar el servicio dentro del territorio, situación que fue prevista desde la definición de las dotaciones.

*“Había un set de cosas que definían cuánto es la dotación pertinente que da el servicio. Se pensó desde la discusión que, si un servicio local que tenían colegios con distancias, no sé, de 100 km, aunque su matrícula fuera pequeña podría tener más dotación en el fondo. Se pensó en lugares donde el territorio era muy amplio, y de hecho hay algunos servicios locales que tienen oficinas locales, que también están contempladas en el presupuesto y tienen personal adicional que el servicio local”*

**(Entrevista Actor institucional 3)**

Esta percepción, también se complementa desde los SLEP de mayor tamaño – independiente de su cobertura territorial – en términos de la cantidad de establecimientos educacionales y matrícula que abarcan. Señalan que, en ocasiones, se les dificulta la gestión de la totalidad de las comunidades educativas y funcionarios a su cargo con la dotación disponible, para lo cual, advierten, se genera un riesgo de no desarrollar las tareas encomendadas cumpliendo con los plazos y los niveles de calidad requeridas.

*“Para 3.500 trabajadores, 25.000 alumnos y padres y apoderado, entonces, es complejo que con 109 personas, restricciones presupuestarias y, además, unos grados muy bajos tu puedas lograr hacer un trabajo al 100% con tan poca gente, porque la necesidad es mucha y el territorio es muy grande (...), hay otros servicios que tienen, no sé, 2.000 trabajadores, 1.000 trabajadores, que tú dices 109 personas dan abasto porque abarcan todas las áreas, pero en un servicio con 3.500 trabajadores más los del nivel central más 25.000 alumnos es súper complejo poder abarcar todo dentro de los plazos que requieren”*

**(Entrevista Jefe Jurídico SLEP 2018\_1)**

Según lo indicado por algunos SLEP, otro factor asociado a la percepción de sobrecarga laboral estaría dada porque los concursos de ADP de segundo nivel jerárquico son en cadena. Esto quiere decir que los concursos no se hacen de manera simultánea, por consiguiente, los equipos no se conforman sino hasta final de año. Durante ese periodo, hay servicios que desarrollan labores con menos personal del necesario, lo que explicaría, además, la percepción de baja dotación del SLEP

por mayor cantidad de tiempo de lo esperado. Si a ello se suma la inexperiencia en los procesos, derivado del aprendizaje propio de la instalación y operación, la percepción de sobrecarga aparece como consecuencia directa de ello. Si bien el Servicio Civil ha planteado las dificultades que implica realizar este proceso de manera simultánea para distintos cargos de segundo nivel jerárquico, se debe tener en cuenta que existe una necesidad de conformar equipos en menor tiempo durante la instalación del SLEP y así disminuir esta percepción durante la operación.

También cabe destacar que la contratación de personas, al ser un proceso que debe realizarse en el marco de los gastos delimitados para los SLEP en el presupuesto de la Nación, implica que no reemplazar a un funcionario durante un año presupuestario, torne difícil, sino imposible, poder incorporarlo en el siguiente periodo, debido a que no se justificaría dicho presupuesto. En ese sentido, cabe mencionar que el DFL delimita un máximo de funcionarios por SLEP, pero el presupuesto aprobado para dicho aspecto es determinado según la necesidad que se estime del Servicio Público, a partir de la ejecución presupuestaria realizada para el periodo.

*“Hay personas a las que no se le renovó su contrata, por lo tanto, nos quedamos ahí con un vacío, y eso es algo que nos impacta para el próximo año, de una dotación de 90 que teníamos nosotros, sólo vamos a tener 88 el próximo año porque, no se contrataron y no se llenaron las plazas, por lo tanto, la DIPRES fue clara en señalar que nuestro presupuesto eran 88 personas, así que ese fue un error nuestro, en realidad”.*

**(Entrevista Director ejecutivo SLEP 2019\_2)**

En definitiva, la percepción de sobrecarga se relaciona, principalmente con los resultados de la instalación del SLEP, a partir de la complejidad del traspaso a nivel administrativo, mediante la necesidad de abordar las dificultades generadas por la gestión municipal del servicio educativo, y del proceso de aprendizaje permanente de los SLEP como un nuevo servicio público, donde un mayor conocimiento del sistema les permite a los actores desarrollar de mejor manera la optimización de los recursos y así priorizar tareas que permitan una mejor operación del servicio. Estos aspectos definen la complejidad de la operación al momento de destinar mayores recursos para la estabilización de los servicios locales como también del proceso de aprendizaje del sector público y de sus procesos.

### **3.2. Análisis de la estructura organizacional para la operación de los SLEP**

---

En este apartado, se presenta el análisis de la estructura organizacional para la operación o régimen de los SLEP. A partir de los resultados y hallazgos anteriores, el proceso de operación ha estado mediado por algunas dificultades a nivel de dotación, no obstante, resulta importante dar cuenta del análisis crítico de la estructura propuesta en relación a los desafíos administrativos y operacionales de los SLEP y, en segundo lugar, se da cuenta de las modificaciones que ha sufrido la estructura organizacional de los servicios.

De acuerdo con las disposiciones de la normativa N°21.040, los SLEP cuentan con un sistema de organización que define direcciones y subdirecciones jerárquicas de primer y segundo nivel que se hacen cargo de las diferentes funciones relativas al SLEP. Estos ordenamientos han tenido modificaciones conforme se ha llevado a cabo la operación de los diferentes SLEP, producto de los procesos de adaptación y aprendizajes de los actores.

A modo de contexto, cabe mencionar que de acuerdo con la ley N°21.040, los SLEP se componen por un primer nivel jerárquico del director ejecutivo, quien está a cargo de la dirección y administración de cada Servicio Local. Este cargo, para los SLEP del 2018 y 2019 fue designado mediante un nombramiento anticipado por el Presidente de la República, para luego ser un cargo seleccionado por alta dirección pública (Art. 40 transitorio Ley N° 21.040), mientras que, en el año 2020, fue seleccionado por alta dirección pública sin necesidad de recurrir a un nombramiento anticipado. Por su parte, las distintas áreas son lideradas por subdirectores, elegidos cada tres años por alta dirección pública, pero que, al igual que el director ejecutivo, para las cohortes 2018 y 2019, fueron elegidos de manera directa (Art. 40 transitorio Ley N°21.040).

En la organización de los SLEP del año 2018, se consideraban tres áreas mínimas para el funcionamiento. Estas corresponden a las áreas de apoyo técnico-pedagógico, planificación y control de gestión y administración y finanzas que corresponden a las áreas mínimas definidas por la Ley N°21.040, es decir, se incorporaron para el caso de estos SLEP, estas tres únicas áreas de trabajo. Los primeros SLEP – año 2018 - implementaron su estructura orgánica de acuerdo con esta definición de la normativa, sin embargo, desde los discursos se dio cuenta de dificultades asociadas a dicha estructura, siendo una de ellas el posicionamiento de la Unidad de Gestión de Personas dentro de la Subdirección de Administración y Finanzas.

El hecho de ubicarse bajo la subdirección de finanzas habría implicado contar con una menor dotación y menores posibilidades de gestión para abordar las problemáticas propias del traspaso. Asimismo, generaría una concentración de procesos especialmente críticos durante los primeros años de implementación, como lo es la ejecución presupuestaria y elementos relativos a la selección y dotación de personal, entre otros.

*“si tú ves el artículo 25 de la ley, DAF no es solamente finanzas, también está gestión de personas dentro de DAF, o sea, ahí tenemos un nudo porque, definitivamente, son tremendos procesos que ocurren allí dentro y están juntos, ¿ya?, personas debiera ser una unidad sola, porque actualmente tenemos muchos procesos críticos juntos”*

**(Entrevista Director ejecutivo SLEP 2019\_2)**

*“A mí me parece que desarrollo de persona es, es un área que, que no debería estar dentro de administración y finanzas, yo, hoy día la tengo casi dependiendo de mí, por la importancia que tiene, porque cuando queda dentro de administración y finanza, a la larga es un área que queda muy sola y es muy relevante, por todo el recurso, administra prácticamente el 80% del recurso del servicio y además es por la calidad del servicio que tiene que dar”*

**(Entrevista Director ejecutivo SLEP 2018\_1)**

En el caso de los SLEP de los años 2019 y 2020, y a raíz del proceso de aprendizaje organizacional generado a partir de las dificultades de los primeros SLEP- se consideró la apertura de nuevas subdirecciones en función de los distintos elementos que se evidenciaron en dicho proceso. Un cambio importante fue la incorporación de la unidad de gestión de personas y de gestión territorial, cambios que implicaron una modificación a la estructura que ha permitido abordar las problemáticas derivadas del proceso de instalación y facilitando el proceso de operación de los SLEP.

Con todo, para el caso de los primeros SLEP conformados en el año 2018, se evidencian diferencias en términos de gestión de su estructura, puesto que la normativa les permite desarrollar cambios a la estructura inicial, aunque tienen una limitación jurídica relacionada con la imposibilidad de ajustar

grados y remuneraciones. Estos elementos están dados por la modificación que significó sacar al departamento de gestión de personas de la dependencia de la Subdirección de administración y Finanzas para constituirla como una subdirección o unidad en sí misma. Dicha modificación a la estructura organizacional es posible de llevar a cabo, sin embargo, en aquellos SLEP conformados en el año 2018, la subdirección de personas tendría una menor jerarquía, que en aquellos conformados en el año 2019. Y 2020. De esta manera, se plantea la necesidad de ajustar el decreto que permita estandarizar dicho cargo, y con ello su respectivo grado y remuneración, en todos los servicios.

*“Nosotros tenemos los cuatro primeros servicios locales, somos distintos a los nuevos, en la estructura, yo tengo el territorio y gestión de personas no lo tengo como segundo nivel jerárquico, de ahí a partir seguimos distinto, porque todo el resto gana un sueldo grado cinco, y aquí los tienes, los tienes con grado nueve, y entonces ya ahí con las mismas horas de trabajo, entonces ahora tienen que modificarnos ese decreto para quedar todos los servicios nuevos”*

**(Entrevista Director ejecutivo SLEP 2018\_2)**

En específico para los SLEP 2018, estos cambios han dependido de su propia gestión y de su diagnóstico sobre cómo generar procesos más eficientes según sus necesidades, generando sus propias subdivisiones, lo que también es un elemento que debe ser gestionado adecuadamente, más allá de las disposiciones de la Ley N°21.040, y exige que los funcionarios de los SLEP conozcan bien lo que les permite y no hacer la normativa, de manera de obtener mejores resultados en la gestión. En ese sentido, el éxito de la estructura organizacional dependerá también de las capacidades de sus funcionarios para ejecutarla correctamente.

*“Hay una estructura que está al día definida, pero va también de la mano de este prueba y error, o sea, no puede ser que con tres años de funcionamiento digamos hoy ‘está es la estructura de un servicio local, y así es’ y afirme, y la grabamos en piedra y nadie la va a tocar, yo creo que efectivamente también estamos haciendo pruebas en la estructura y viendo si sus cosas, áreas que funcionan o no funcionan”*

**(Entrevista profesional DEP 3)**

En lo relativo a las expectativas de su conformación, existe consenso en que esta estructura permitirá una mejor entrega del servicio educativo, porque el SLEP concentra la administración y el apoyo pedagógico en una sola institución, permitiendo un menor desgaste en los equipos directivos a causa de tareas administrativas y de gestión en general, facilitando el que puedan destinar sus esfuerzos a posicionarse como **líderes técnicos pedagógicos**.

*“Al ser un centro especializado en dónde está toda la gestión, todas las gestiones está puesta ahí, la gestión financiera, administrativa y la gestión técnico-pedagógica, ya estaba como desvinculada antes, separada digamos, yo creo que eso ha sido positivo porque hay un acompañamiento, yo veo que hay como una sinergia que se está generando con este desarrollo de capacidades que tiene como gran objetivo acompañar a los directores de los establecimientos, como líderes técnicos pedagógicos”*

**(Entrevista profesional DEP 4)**

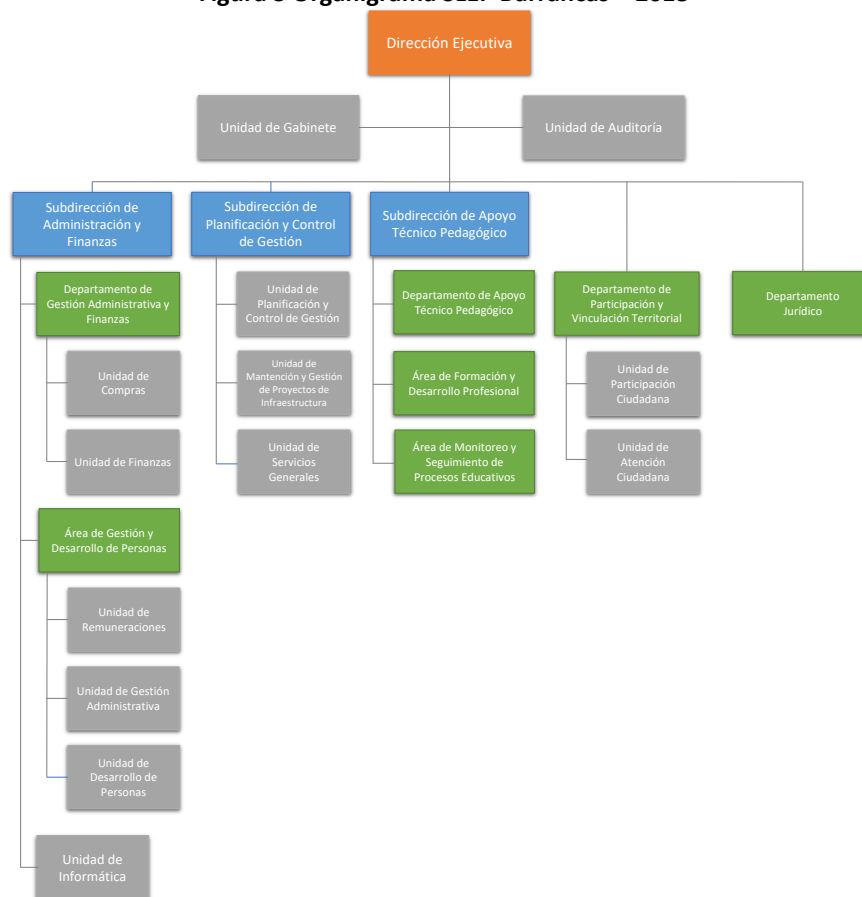
A continuación, se presentan las diferentes orgánicas estructurales de los SLEP y sus modificaciones en el tiempo, dada la necesidad de evidenciar los cambios que se han relevado a nivel administrativo y legal, conforme a los desafíos de lograr una mejor gestión y operación de los SLEP.

### Estructura organizacional de los SLEP del año 2018

En la siguiente figura se muestra la organización de los SLEP del año 2018. Se observa la creación de la dirección ejecutiva de la cual se desprenden tres subdirecciones: la de administración y finanzas, de planificación y control de gestión y de apoyo técnico pedagógico. Debajo de estas subdivisiones se ubican los diferentes departamentos donde destacan:

- Subdirección de administración y finanzas
  - Departamento de gestión administrativa y finanzas
  - Área de gestión y desarrollo de personas
- Subdirección de planificación y control de gestión
  - Unidades de planificación y control de gestión
  - Unidad de mantención y gestión de proyectos de infraestructura
  - Unidad de servicios generales
- Subdirección de apoyo técnico pedagógico
  - Departamento de apoyo pedagógico
  - Área de formación y desarrollo profesional
  - Área de monitoreo y seguimiento de procesos educativos
- Departamento de participación y vinculación territorial
- Departamento jurídico

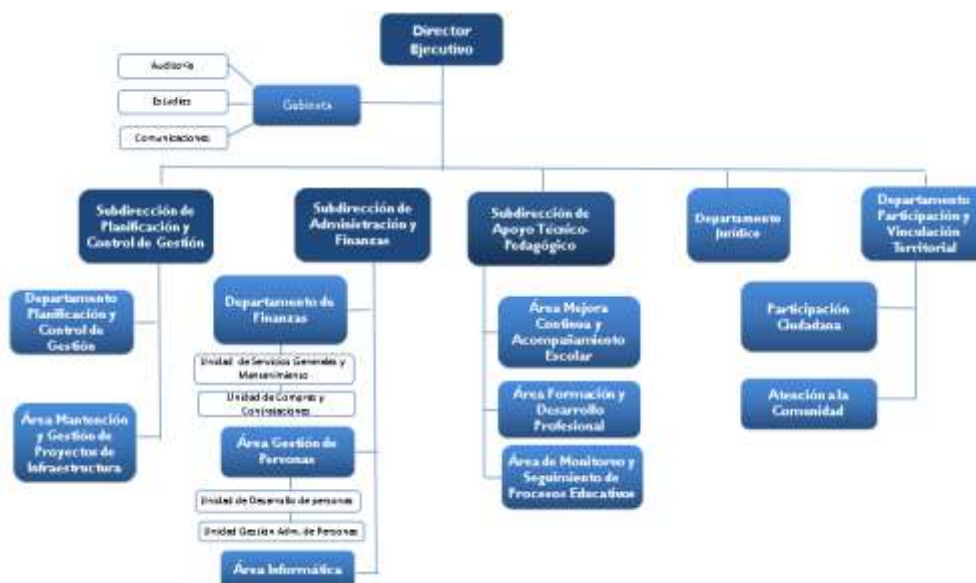
Figura 3 Organigrama SLEP Barrancas – 2018





Fuente: Portal web Transparencia Activa SLEP Barrancas

Figura 4 Organigrama SLEP 2018 Costa Araucanía



Fuente: Portal web Transparencia Activa SLEP Costa Araucanía

En esta disposición, se evidencia claramente la disposición mínima que define la Ley n°21.040 en lo que da cuenta de las tres subdivisiones con sus respectivos departamentos y áreas. Lo señalado anteriormente da cuenta de que los procesos derivados de la instalación devienen en una sobrecarga de ciertos procesos como la gestión de personas, lo que, y a modo de hipótesis, podría dejar desbalanceado el resto de los departamentos y divisiones al momento de desarrollar las labores propias de la operación como, por ejemplo, el apoyo técnico pedagógico.

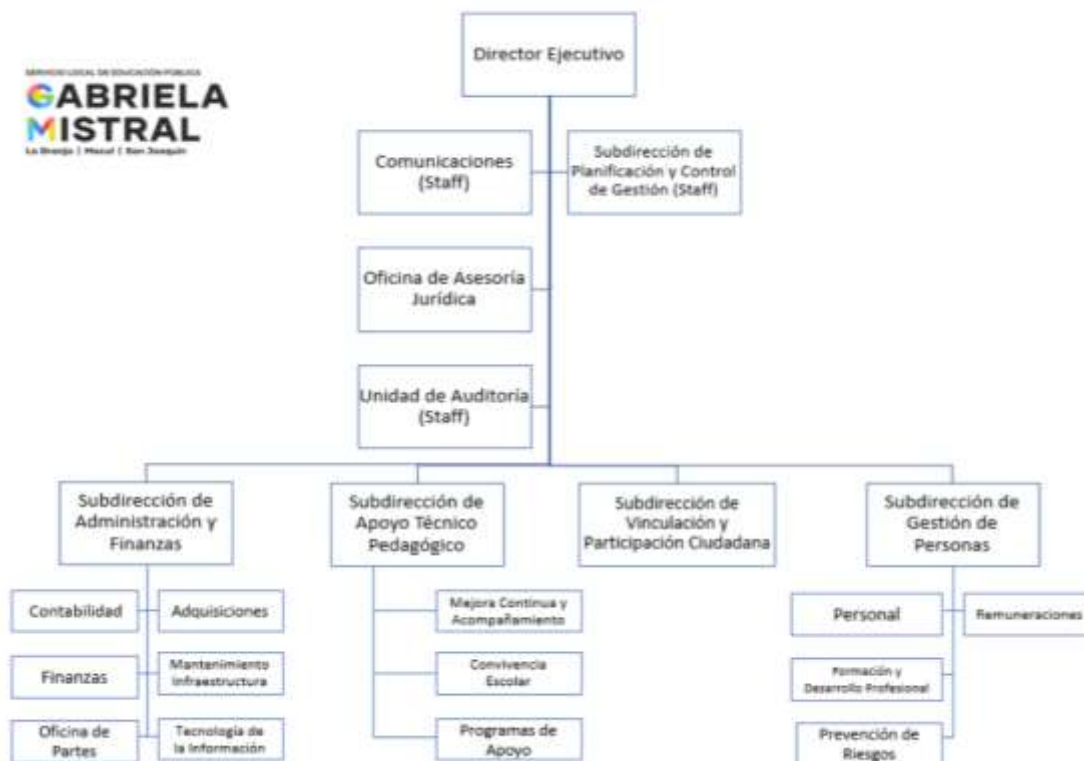
### Estructura organizacional de los SLEP del año 2019 y 2020

Para los SLEP del año 2019, dentro de los que destaca Gabriela Mistral, el organigrama cuenta con la dirección ejecutiva y el apoyo de cinco (5) subdirecciones. Con sus respectivos departamentos y áreas:

- Subdirección de planificación y control de gestión
- Subdirección de administración y finanzas
  - Contabilidad
  - Adquisiciones
  - Finanzas
  - Mantenimiento e infraestructura
  - Oficina de partes
  - Tecnología de información
- Subdirección de apoyo técnico pedagógico
  - Mejora continua y acompañamiento
  - Convivencia escolar
  - Programas de apoyo
- Subdirección de Vinculación y Participación Ciudadana
- Subdirección de gestión de personas

- Personas
- Remuneraciones
- Formación y desarrollo profesional
- Prevención de riesgos

Figura 5 Organigrama SLEP 2019 Gabriela Mistral



Fuente: Portal web Transparencia Activa SLEP Gabriela Mistral

Esta nueva organización da cuenta de un proceso de cambio en la estructura orgánica de los SLEP en dos niveles: por un lado, dando cuenta de la importancia de la gestión de personas y, por otro, del ámbito territorial y el desafío de lograr una mejor articulación con los establecimientos educacionales, cambios realizados a partir del análisis y diagnóstico de los primeros 4 SLEP instalados (Consejo de Evaluación de Sistema de Educación Pública, 2019)

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

Estos elementos han sido relevados desde los actores como factores que potencian la gestión del SLEP y mejoran considerablemente los procesos de gestión de personas, derivado de la carga del

proceso de instalación y traspaso y la gestión territorial propia de los desafíos del trabajo con los establecimientos y comunidades educativas.

### 3.3. Operación de los SLEP en sus aspectos administrativos y financieros

Complementando los elementos antes descritos, a continuación, se da cuenta de las condiciones presentadas en los SLEP para una correcta administración durante la operación del servicio educativo, con foco en aquellos elementos que estarían dificultando la gestión de recursos, y cómo estos afectarían la ejecución presupuestaria de los programas 01 y 02. Estos resultados, se enmarcan principalmente en la evidencia levantada a partir de los SLEP instalados en los años 2018 y 2019, los que al momento de la evaluación se encontraban en operación. Sin embargo, en algunos casos los SLEP 2020 dan cuenta de que estas son situaciones a las que se deberán enfrentar durante la instalación, a partir de la experiencia de los SLEP implementados anteriormente.

Un primer elemento por destacar se refiere a las complejidades que traería consigo el cambio al sistema de financiamiento y uso de recursos con el cambio de sostenedor, desde las condiciones de la administración municipal a un servicio público. Los entrevistados perciben que, existiría una necesidad de ajustarse a una mayor rigidez en términos de trámites y solicitudes de recursos, sobre todo en la relación con la DIPRES, cuyos tiempos considerados para la realización de compras y/o solicitud de recursos públicos, no serían lo suficientemente compatibles con las dinámicas cotidianas que se dan en los establecimientos educacionales, por ejemplo, en lo referido a la generación de infraestructura necesaria y/o mejoramientos urgentes durante el año.

*“Mira, yo te diría que de la ejecución presupuestaria lo más complejo que tenemos es el tema de todo lo que implica infraestructura, por el trayecto que tiene cualquier proyecto que tu levantas de infraestructura, lo que se demora, en el fondo, entre que tu levantas el proyecto y después tiene que ir a identificación presupuestaria a la DIPRES, y ahí puede pasar, en general, hoy día el promedio es, sacábamos el otro día, 54 días, etc.”*

**(Entrevista profesional DEP 1)**

*“Lo otro del presupuesto es que no nos dejan como de ser, mira no tengo, no te voy a decir específicamente el nombre, pero nosotros podemos hacer solamente mantención y conservación, yo ya tengo escuela que me quedan, que me están quedando niños afuera, porque tengo el espacio y no puedo construir, porque no tengo el ítem abierto para construir, (...) tú sabes que el estado te compra en las oficinas, te da presupuesto, ya, cambie sus muebles, pero no te los cambia hasta como en cinco años más, pero en la escuela, que se te rompen, que se te pierden, que los niños para allá, que para acá, que para allá”*

**(Entrevista Director ejecutivo SLEP 2018\_2)**

De esta manera, las problemáticas generadas por dicho cambio se refieren sobre todo a cuando se requiere realizar compras urgentes para responder a las necesidades de los establecimientos educacionales, las cuales cambian constantemente. En ese sentido, en los discursos se efectúa una constante comparación con la administración municipal, percibida como aquella en que era posible obtener recursos para resolver problemáticas a través de sus herramientas e instancias de decisión, gestionando rápidamente acciones que consideraban pertinentes para los establecimientos educacionales y/o redestinando presupuestos para aquellas necesidades que se presentan durante el año de manera más rápida en comparación al servicio público.

*“nosotros en el sector municipal y esa es una de las de las críticas que nos hacen a nosotros como sistema de las escuelas y liceos en el sector municipal si yo tenía un problema de presupuesto, por ejemplo, y quería intencionar alguna acción y veía mi presupuesto y no tenía presupuesto,*

*iba al consejo municipal, lo ponía en tabla en el consejo con una semana de anticipación y resolvía el problema”*

(Entrevista Director ejecutivo SLEP 2018\_4)

*“El punto es que nosotros somos un cacho y ese cacho es porque tenemos un presupuesto tremendamente dinámico y que esto, lamentablemente, se nota. Porque antes, cuando nosotros necesitábamos una modificación presupuestaria, nosotros la teníamos en 24 horas en un municipio. 24 horas una modificación presupuestaria”*

(Entrevista Director ejecutivo SLEP 2018\_3)

La flexibilidad a la que aluden los entrevistados con respecto a la administración municipal, refiere a que las municipalidades tienen una mayor autonomía para el uso de sus recursos que instituciones del servicio público, como menciona la ley N° 18.695, orgánica constitucional de las municipalidades del año 2006, en su Artículo 14: *“Las municipalidades gozarán de autonomía para la administración de sus finanzas, En el ejercicio de esta autonomía, las municipalidades podrán requerir del Servicio de Tesorerías, información sobre los montos, distribución y estimaciones de rendimiento de todos los ingresos de beneficio municipal que ese organismo recaude”.*

Así también, respecto a las modificaciones presupuestarias que puedan realizar las municipalidades, el Decreto N°2286 sobre modificaciones presupuestarias para el año 2021 Artículo 1° Letra B), vislumbra de mejor manera la flexibilidad que tienen dichas instituciones para poder generar una redistribución que permita resolver de manera rápida posibles dificultades en la administración de establecimientos educacionales, aceptando así la:

*1.5 Incorporación de disponibilidades financieras reales al 1º de enero del año 2021 y su distribución presupuestaria o creaciones, cuando proceda.*

*1.6 Incrementos de los presupuestos por estimaciones de mayores ingresos o por incorporaciones de ingresos no considerados en el presupuesto inicial.*

*1.7 Creación de subtítulos de ingresos, e ítems cuando corresponda, de acuerdo al origen de los nuevos ingresos, no considerados en el presupuesto inicial y su distribución presupuestaria.*

*1.8 Creación de nuevos subtítulos o ítems de gastos por reducción de otros subtítulos o ítems y/o por mayores ingresos.*

*1.9 Ajustes presupuestarios, con reducciones o incrementos, entre subtítulos o ítems de ingresos.*

*1.10 Creaciones, supresiones, incrementos o reducciones de asignaciones identificatorias especiales del subtítulo 31 Iniciativas de Inversión.*

Así también, las municipalidades cuentan con un saldo inicial, ya que pueden trasladar aquellos que no fueron utilizados durante el año al siguiente periodo. **En el caso de los SLEP, el uso de los recursos es un proceso que sería más largo, y que implica una relación entre los SLEP, la DEP y la DIPRES y cuya ejecución se reduce al periodo anual.** Por esto, si bien los SLEP son instituciones descentralizadas, deben generar una comunicación con la DEP para que desde la institución se eleve la solicitud de formulación y ejecución presupuestaria en sus respectivas etapas, imposibilitando la gestión de recursos inmediatos desde los SLEP.

*“Nosotros tenemos estructuralmente una comunicación con la DIPRES, a través de la DEP, nosotros por las modificaciones presupuestarias, por ejemplo, formulación presupuestaria, están... Si bien somos centralizados, pero pasamos por los ajustes de la DEP, que se comunica con el Ministerio de Educación, nosotros nos comunicamos con el Ministerio de Educación a través de la dirección de educación pública y estos a la vez se comunican con la DIPRES, el proceso de formulación presupuestaria y de ejecución presupuestaria, en la etapa de formulación presupuestaria y en la etapa de ejecución presupuestaria”*

(Entrevista Jefe Unidad Administración y Finanzas 2018\_2)

De esta manera, se desprende problemáticas específicas que se derivan del cambio a un servicio público, que ejemplifican las implicancias cotidianas a las que se deben de enfrentar los SLEP para su operación y sobre todo porque requieren de nuevos conocimientos por parte de los funcionarios y actores relacionados a los servicios educacionales. En primer lugar, durante la administración municipal, los proveedores de servicios en las distintas zonas no siempre requerían estar inscritos en Chile Proveedores, y con ello tampoco la adquisición de productos debía someterse a una licitación pública, compra ágil, convenio marco u otras modalidades propias del servicio público. Estos nuevos procesos, que deben realizarse **para la compra de insumos y servicios de cualquier tipo, complejizan la operación de los SLEP**, quienes deben habituarse a la compra en el servicio público, empezando por los insumos de carácter cotidiano.

*“Los municipios y las corporaciones vienen con otra cultura, entonces, de partida los presupuestos son bianuales, tú puedes comprar contrato directo, no sé, nos pasó en el sur, en costa Araucanía, necesito leña y le pido a don Juan que vende en la esquina, nosotros no podemos hacer eso”*

(Entrevista profesional DEP 1)

Otro ejemplo de dicha problemática se refiere al reemplazo de docentes, a causa de algún imprevisto, donde la demora de la solicitud genera finalmente un riesgo para la realización de las clases en los establecimientos educacionales y con ello el acceso a la educación de los estudiantes. También se daría en situaciones como fallas de sistemas computacionales o necesidades de renovación de impresoras o computadores que no podrían ser resueltas con la rapidez que se requeriría para continuar con el servicio educativo.

*“te digo ejemplos bien concretos, en un liceo nos dimos cuenta de que, en cuarto medio, que iban a volver los alumnos, todos los profesores de lenguaje eran de riesgo, no había profesores de lenguaje, como contratábamos un reemplazo... hay que elevar una solicitud a la DIPRES, eso demora un mes, y nadie lo pensó. Entonces, hoy día tú son servicios públicos profesionalizados, 100% destinados al tema de la educación, a diferencia de la municipalidad, que ofrece distintos otros sectores, pero es público, lo rige una ley de presupuesto y todo lo que implica ser público”*

(Entrevista profesional DEP 1)

En ese sentido, se observa que los establecimientos que son parte de un servicio local se percibirían en desventaja al compararlos con los establecimientos que continúan bajo administración municipal a la hora de poder otorgar soluciones a algunos problemas relacionados con el uso de recursos. Se da cuenta, que desde las comunidades educativas dicho elemento generaría una frustración, ya que podría no existir un conocimiento suficiente sobre el proceso que se debe de realizar para generar una compra en el sistema público, para solucionar y/o resolver probables problemáticas en sus establecimientos educativos. Esta percepción, genera una interpretación negativa sobre los efectos en las comunidades escolares, en especial en términos financieros, del traspaso a un servicio público.

*“Las comunidades piden mobiliario, piden computadores y aunque el servicio local tenga recursos en caja, no los puede ejecutar porque no tiene línea presupuestaria (...) te voy a poner ejemplo, en este servicio local quizá no le puede entregar un computador o tablet con internet porque está todo restringido, no tiene línea presupuestaria y aunque tuviera los recursos no puede comprar... pero el que vive en la comuna de al lado que no es parte de un servicio local, que es vecino y está en un colegio de ahí sí puede, el municipio lo hizo, lo compró y lo entregó teniendo los mismos recursos. Eso ha generado, mucha frustración dentro de cada comunidad educativa”*

(Entrevista Profesional Subsecretaría de Educación 3)

Respecto a elementos operativos que podrían explicar la percepción de burocratización y/o obstaculizadores para la adquisición de bienes y servicios por parte de los SLEP, uno de los primeros elementos es la propia autorización de los presupuestos. Se percibe que la autorización de los presupuestos por parte de la DIPRES sería por un periodo demasiado extenso para la ejecución presupuestaria por parte de los SLEP dentro del año, y que se relaciona sobre todo por la intermediación de la DEP en el proceso. En ese sentido, se observan dificultades para acceder a los recursos y donde la autorización se generaría de manera incongruente con las posibilidades de gasto en los establecimientos educacionales y en el SLEP en general.

*“nosotros hemos ingresado los presupuestos, los proyectos para, para, porque quiere que pase todo por la DEP primero, no quiere tener que tratar directamente con nosotros que somos servicios autónomos, muy bien, entonces lo pasamos por la DEP, los entregamos en marzo, en marzo pasa por la DEP, se van a dar unas vueltas ahí se van a la DIPRES, ingresan como en mayo, resulta que la autorización que nos entregan de los presupuestos aprobados de inversión es en octubre, es en noviembre, ayer me llegó la última partida de presupuesto de inversión aprobados, ellos saben a ciencia cierta que esos proyectos yo no los puedo ejecutar este año, cómo ejecutar un presupuesto de una línea de inversión de mil millones en un mes, imposible”*

**(Entrevistas Director ejecutivo SLEP 2018\_1)**

En términos más específicos, este tipo de dificultades, por la adaptación a una nueva forma de gestionar los recursos del SLEP, se refleja también en que DIPRES utiliza el sistema de información para la gestión financiera del estado (SIGFE), el cual es un sistema de información administrativa y financiera para los servicios públicos, donde los distintos organismos deben de dar cuenta de las operaciones de gestión de su institución y así validar sus respectivos datos transaccionales. En ese marco, el ejercicio tendría una planificación anual donde se consideran las distintas instituciones, y los SLEP tendrían que adecuarse a dicha planificación, sin tener opción de, por ejemplo, adelantar procesos.

*“Para abrir la cuenta en SIGFE, que es el sistema de hacienda, para llevar toda la contabilidad, hay un proceso, siempre en nosotros coincidió, calzó que los 2018, los 2019 se hizo más o menos en julio, este año por un tema administrativo de todo, queríamos adelantar el proceso y logramos adelantar como lo que era necesario de hacer, entonces cuando llamamos, teníamos todo listo para hacer el proceso, llamamos a DIPRES, le dijimos señor DIPRES, estamos listos para habilitar el SIGFE, si ustedes lo hacen siempre en julio, nosotros lo tenemos planificado para julio, no lo pueden abrir ahora”*

**(Entrevista profesional DEP 3)**

De todas maneras, es necesario contextualizar, que los diferentes hallazgos relacionados a una percepción de burocratización y/o demora excesiva en la compra y adquisición de bienes y servicios, guarda relación con lo abordado anteriormente, sobre las capacidades técnicas con las que cuentan los distintos funcionarios, quienes debiesen de manejar elementos propios de la gestión escolar y de un servicio público para el desarrollo de los distintos procesos involucrados en la operación de los SLEP.

En complemento a lo descrito anteriormente, se han identificado algunas situaciones que han obstaculizado el uso de recursos por parte de los SLEP y la ejecución presupuestaria en su etapa de operación, incluso siendo considerados como elementos que pondrían en riesgo la sostenibilidad financiera de los SLEP. Se debe considerar que la operación considera la gestión de dos programas



presupuestarios: el programa 01, referido a los gastos de administración del SLEP, y el programa 02, relacionado con la prestación del servicio educativo una vez realizado el traspaso desde la administración municipal, los cuales se describen a continuación:

Un primer elemento corresponde a la percepción de que los ingresos que percibe el SLEP por concepto de **Transferencia Directa de la Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI)** no serían suficientes para dar una adecuada prestación del servicio educativo en los Jardines VTF. La percepción de los actores da cuenta de que la problemática estaría en que JUNJI definiría un monto menor a lo requerido y utilizado por dichas instituciones para su subvención. En ese sentido, es una subvención distinta a los de establecimientos educacionales, utilizando sus propios procedimientos y manuales, cuyos criterios además son focalizados solo en este tipo de institución educativa, por lo que hay ítems que podrían ser gastados, pero no rendidos, como lo es por ejemplo la extensión horaria. Respecto a la extensión horaria, se debe señalar que el Manual para el uso de recursos de transferencia JUNJI no hace énfasis en este elemento, ni cómo un gasto aceptado ni como un gasto rechazado.

*“los jardines infantiles que nos fueron traspasados de JUNJI, también para JUNJI tienen un, y yo he peleado mucho por eso, que su manual JUNJI les sirve a ellos, pero yo digo por qué me obligan a mí, si a mí me pasan un presupuesto en la JUNJI, pero resulta de que ellos, es lo mismo que la municipalidad, tienen horario extendido por ejemplo, que es hasta las siete de la tarde, yo no puedo, ¿de dónde les saco la plata?, si no me alcanza de la plata que mandó la JUNJI ni para el funcionamiento normal, pero ellos su horario extendido lo pagan con otros recursos, que no me los transfieren a mí, entonces ¿de a dónde?”*

**(Entrevista Director ejecutivo SLEP 2018\_2)**

Igualmente, al analizar los recursos disponibles para el SLEP, es posible dar cuenta de que la transferencia de JUNJI corresponde a una proporción menor del total de los ingresos que perciben los SLEP, proporción que fluctúa entre un 2,1% en Andalién Sur y un 7,1% en Gabriela Mistral. Adicionalmente, si el ingreso total se analiza en función de la cantidad de párvulos que son atendidos por los jardines VTF, es posible dar cuenta de que el monto promedio en algunos SLEP es significativamente menor en comparación con el ingreso promedio – por concepto de subvenciones – que se perciben por cada estudiante de establecimientos educacionales. La principal brecha estaría en los SLEP Chinchorro y Costa Araucanía, lo cual a su vez puede estar explicado porque esos SLEP cuentan con mayores ingresos por la ruralidad de sus establecimientos educacionales.

**Tabla 17 Presupuesto VTF Transferencia JUNJI - Ingreso promedio por estudiante comparado VTF / Establecimiento Educacional**

Año	SLEP	Ingreso JUNJI (Miles \$)	Proporción	Ingreso promedio por estudiante VTF	Ingreso promedio EE
2018	BARRANCAS	\$ 4.311.086	6,7%	\$ 1.477.411	\$1.421.001
	COSTA ARAUCANÍA	\$ 1.742.513	4,7%	\$ 1.746.005	\$5.132.888
	HUASCO	\$ 1.115.236	2,5%	\$ 804.063	\$3.304.779
	PUERTO CORDILLERA	\$1.233.004	2,9%	\$ 1.062.934	\$2.364.772
2019	CHINCHORRO	\$ 1.560.797	2,8%	\$ 807.866	\$7.241.766
	ANDALIÉN SUR	\$ 1.137.734	2,1%	\$ 710,196	\$2.915.496
	GABRIELA MISTRAL	\$ 2.663.280	7,1%	\$ 1.515,811	\$1.430.178

Fuente: DIPRES Presupuesto SLEP Programa 02 2020 / Maestro Matricula 2020 Ministerio de Educación

Un segundo elemento, se refiere a **la sobredotación de docentes y asistentes de la educación**. Tal como fue descrito anteriormente, en la actualidad la sobredotación, ha generado un importante gasto de recursos desde los establecimientos, que pone en riesgo la sostenibilidad de la administración financiera de los SLEP. Esto se reflejaría, por ejemplo, en que el presupuesto aprobado por DIPRES autorice una cantidad menor de funcionarios de los que actualmente tienen algunos SLEP (tal como fue indicado anteriormente en la Tabla 15). Es decir, los SLEP disponen de menos recursos de los que necesitan actualmente para el pago de remuneraciones de sus funcionarios en el programa 02, sin embargo, esto podría ser reflejo de la gestión de cada Servicio, ya que se ha podido apreciar que algunos han podido ajustar sus dotaciones a sus recursos disponibles disminuyendo el riesgo de afectar la sostenibilidad financiera del servicio.

*“si tu consideras que la ley dice que los establecimientos debieran gastar hasta un 50% y en caso de estricta necesidad tu podrías llegar a un 70%, pero no es posible que tu tengas un 93% del presupuesto en remuneraciones, ¿por qué?, porque tenemos el apoyo curricular, porque las horas SEP allá, que el taller... efectivamente, nosotros heredamos a todas las personas que el ex DAEM en el traspaso”*

**(Entrevista Director ejecutivo SLEP 2019\_2)**

Un tercer elemento se refiere a la posibilidad de utilizar ingresos por concepto de **Recuperación y Reembolsos de Licencias Médicas**. De acuerdo con lo dispuesto en el inciso cuarto del artículo 23 de la Ley de Presupuesto, los servicios públicos deberán efectuar todas las gestiones que sean necesarias para recuperar los montos correspondientes a los subsidios por licencias médicas, desde las instituciones de salud previsional, en un plazo máximo de seis meses desde la fecha de pago de la respectiva remuneración mensual.

Los servicios públicos tienen la facultad de distribuir y utilizar estos recursos siempre que los soliciten. Es lo que posiblemente no está del todo claro para los SLEP, ya que desde el discurso dan cuenta de tener la facultad de cobrar a las ISAPRES/FONASA. En el punto 7 referido Normas Específicas relacionadas con Personal, del instructivo presupuestario de DIPRES para 2020, se señala que las recuperaciones de recursos que los órganos y servicios públicos obtengan de los servicios de salud y de las instituciones de salud previsional por pago de licencias médicas y maternas podrán ser incorporadas a sus presupuestos.

En este contexto, desde los SLEP 2018 y 2019 se da cuenta de una dificultad para utilizar dichos recursos recuperados por concepto de licencias médicas, ya que estos recursos se consideran “estáticos” y existiría desconocimiento sobre la manera en que pueden ser utilizados. Al analizar los presupuestos de los SLEP para el programa 02 del año 2020, se observa que en el ítem 01 del Subtítulo 08, los recursos autorizados por presupuesto vigente son inferiores a los recursos realmente ejecutados por este concepto, lo cual podría llevar a pensar que el problema radicaría en que los recursos recuperados superan con creces a los aprobados para gasto, y por tanto no pueden ser utilizados al estar fuera de presupuesto (Ver

Tabla 18)

**Tabla 18 Recuperaciones y Reembolsos por Licencias Médicas Tercer Trimestre 2020 (Programa 02) – Miles de \$**

Año	SLEP	Presupuesto Vigente	Presupuesto Ejecutado
2018	BARRANCAS	\$ 1.588	\$ 596.778
	COSTA ARAUCANÍA	\$ 1.587	\$ 201.328
	HUASCO	\$ 1.588	\$ 374.548
	PUERTO CORDILLERA	\$ 1.587	\$ 1.732.950
2019	CHINCHORRO	\$ 1.588	\$ 1.520
	ANDALIÉN SUR	\$ 1.588	\$ 337.861
	GABRIELA MISTRAL	\$ 1.588	\$ -

Fuente: DIPRES 2020 Presupuesto SLEP Programa 02 2020

Esta situación también se repite en otras instituciones del Estado, y por tanto no sería una dificultad propia del SLEP como prestador del servicio educativo. A modo de ejemplo, la Unidad de Apoyo a Tribunales del Poder Judicial para el periodo 2020 tenía un presupuesto de \$0 por concepto de licencias médicas, sin embargo, tuvo una ejecución de \$482.887.000; o el Servicio de Salud de Arica que tenía un presupuesto asignado de \$868.671.000, pero ejecuto casi el doble (\$1.685.105.000) durante el año 2020.

Podría pensarse que los elementos antes descritos podrían generar dificultades en la eficacia y eficiencia del uso de los recursos. En términos de eficacia la ejecución presupuestaria de los SLEP parece no afectar del todo, ya que los SLEP incluso en su primer año de operación han ejecutado sobre el 75% de sus recursos (ver Tabla 19), logrando su cometido en cuanto al uso de los recursos. Sin embargo, la eficiencia del uso de dichos recursos podría ser vista de manera más crítica, ya que existen distintos elementos que dan cuenta de una gestión de los recursos que no ha sido del todo adecuada durante la operación de los SLEP, como lo es por ejemplo el uso de ingresos por concepto de recuperación de licencias médicas o la planificación correcta del uso de recursos, principalmente marcado por el desconocimiento y la dificultad de adaptación al funcionamiento del nuevo sistema bajo las lógicas de servicio público, principalmente por parte de los establecimientos educacionales. Se puede observar que la ejecución presupuestaria de los SLEP en general se acerca al porcentaje de ejecución del Ministerio de Educación, que en el año 2019 tuvo una ejecución presupuestaria de 95% (de acuerdo al informe de ejecución cuarto trimestre 2019 elaborado por DIPRES).

**Tabla 19 Porcentaje de ejecución presupuestaria según año**

Año	SLEP	% Ejecución 2018	% Ejecución 2019	% Ejecución 2020 <sup>19</sup>
2018	BARRANCAS	90%	89%	66%
	COSTA ARAUCANÍA	97%	91%	57%
	HUASCO	79%	94%	61%
	PUERTO CORDILLERA	76%	94%	60%
2019	CHINCHORRO		88%	66%
	ANDALIÉN SUR		79%	61%
	GABRIELA MISTRAL		86%	61%
2020	ATACAMA			36%
	VALPARAÍSO			53%
	COLCHAGUA			65%
	LLANQUIHUE			61%

Fuente: DIPRES Presupuesto SLEP Programa 01 y 02 años 2018, 2019 y 2020

<sup>19</sup> Montos correspondientes a la ejecución presupuestaria del tercer trimestre 2020.



Finalmente, fue posible identificar elementos que dan cuenta de que, en términos de uso de recursos, la Ley N°21.040 no se ha adecuado del todo para hacer convivir a un servicio público, considerando las propias dificultades de la administración del Estado, con lo que requiere el servicio educativo. En primer lugar, se identifica una posible incoherencia entre los plazos de los PME en el marco de la Ley N°20.248 de Subvención Escolar Preferencial (Ley SEP)<sup>20</sup> y la posibilidad de ejecutar esos recursos en un año presupuestario.

El artículo 6 de esta Ley señala que los establecimientos deben destinar la subvención y los aportes que contempla esta ley a la implementación de las medidas comprendidas en el Plan de Mejoramiento Educativo. Desde el año 2015 en adelante, el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) se basa en un enfoque de mejoramiento de mediano y largo plazo a partir del cual las comunidades educativas de los establecimientos educacionales planifican su mejoramiento a 4 años plazo. Además, se señala que los establecimientos educacionales, para poder obtener nuevamente subvención SEP (extender periodo de 4 años) deben ejecutar a lo menos, un 70% de las subvenciones y aportes recibidos (artículo 7 Bis), sin embargo, esto no sería posible cuando la ejecución presupuestaria del Estado es anual.

*“de repente quedan con muchos saldos de un año a otro y que no alcanzan a gastarse o espíritus como de ciertas subvenciones, como la ley SEP que hay convenios que son a 4 años, con un convenio a medio término, que en el fondo la idea (...) se hace complejo porque no sabemos cómo ir acumulando los saldos en general”*

**(Entrevista Actor Institucional del Sistema Educativo 2)**

*“Con los PME, exactamente con los PME... bueno, eso ya no está conversando hoy día con nuestro sistema de presupuesto de la nación y tenemos un presupuesto acotado, tenemos que gastarlo dentro del año, es un poco complicado, sin embargo, esos saldos que yo no logro ejecutar dentro del año de acuerdo a la normativa vigente de la ley de Subvención Preferencial necesariamente yo los tengo que acumular, o sea, debieran acumularse y actualmente con esta mirada de servicio público no sucede, entonces ahí hay cosas que no están conversando”*

**(Entrevista Director ejecutivo SLEP 2018\_4)**

En segundo lugar, se encuentra una dificultad temporal para el uso del Fondo de Apoyo a la Educación Pública – FAEP<sup>21</sup> (Ley N°21.192), la cual refiere a que el FAEP está diseñado para una duración de 24 meses desde que se otorgan los recursos. En la administración municipal, su diseño estaría en sincronía con su forma de planificar y utilizar los recursos, sin embargo, en el traspaso a SLEP se deben de cambiar las condiciones de su uso, ajustándolo solo al año presupuestario para su ejecución siendo sujeto a una posible devolución en caso de que no se cumpla dicho requisito. Esto podría ser más crítico en proyectos de infraestructura o de mejora en equipamiento, donde los 12 meses de ejecución presupuestaria podrían no ser suficientes para su desarrollo.

<sup>20</sup> La Ley N°20248, del año 2008, tiene por objetivo precisamente poder nivelar a los establecimientos que requieren de mayor inversión, mejorando la calidad de la educación impartida a los niños y niñas socioeconómicamente vulnerables o prioritarios que cursen primer o segundo nivel de transición de la educación parvularia (prekinder y kinder) y desde 1° hasta 8° año de educación general básica

<sup>21</sup> El FAEP tiene por objetivo colaborar en el funcionamiento del servicio educacional que entregan los SLEP y las municipalidades o corporaciones municipales, para ser utilizados en el financiamiento de acciones propias de la entrega del servicio y su mejoramiento. En ese sentido, es un fondo que busca proveer recursos para mejorar la calidad educativa de establecimientos educacionales antes del traspaso y facilitar la instalación y funcionamiento de los SLEP, siendo destinado a distintas acciones, entre ellas el saneamiento financiero, para regularizar la situación laboral de docentes y asistentes de la educación.

*“Los convenios FAEP, que tienen los municipios que están operando hoy día, son de 48 meses, de 24 meses, y pueden gastar la plata y pasarla de año, el FAEP del servicio local es de enero a diciembre, por lo tanto, si no lo gasto entre enero y diciembre, tiene que devolverlo, está obligado, no hay, no puede traspasarlo”*

**(Entrevista, profesional DEP 3)**

*“Tenía 2000 millones, que quedaron en una cuenta corriente sin usar... tengo que devolverlos, si aquí no traspasamos los fondos como en la municipalidad de un año para otro, es que es la ejecución de presupuesto en el año”*

**(Entrevista Director ejecutivo SLEP 2018\_2)**



## 4. Conclusiones

La investigación realizada dio cuenta de distintos elementos críticos sobre el proceso de implementación de la Ley N°21.040, y los primeros 11 Servicios Locales de Educación, en el periodo que corresponde a los años 2018 y 2020. Las conclusiones, buscan rescatar aquellos elementos que serían relevantes para el éxito de la Nueva Educación Pública y que podrían ser considerados en el desarrollo de nuevas acciones para asegurar el éxito de la instalación y operación de los siguientes SLEP. A continuación, se procede a desarrollar cada una de ellas:

### 1. Las problemáticas derivadas de la administración municipal de establecimientos educacionales generan efectos negativos tanto en la fase de instalación como operación de los SLEP.

Una percepción que se levantó constantemente en el estudio remitía a lo crítica que es la instancia en que se genera el traspaso del servicio educacional, desde la administración municipal a la nueva institucionalidad. Los actores refieren a que, desde su perspectiva, hoy en día no se encontraría lo suficientemente asegurada una entrega adecuada del servicio educacional, dado a que los municipios no han logrado responder cabalmente con lo mandatado en la Ley.

En el de traspaso del servicio educacional a los SLEP, se consideran dos hitos que contribuirían a asegurar su éxito. Por un lado, se encuentra la entrega del informe financiero por parte de municipalidades -proceso obligatorio según el Artículo trigésimo cuarto de la Ley N°21.040- que daría cuenta del estado en dicha materia del servicio en la comuna. Por otro lado, se encuentran los convenios de ejecución del plan de transición suscritos- de manera voluntaria- entre los municipios y el Ministerio de Educación, que comprenden una serie de objetivos, estrategias y compromisos, para asegurar la continuidad del servicio educativo, su fortalecimiento y mejora previo al traspaso, además de la entrega de información durante dicho proceso.

Según la visión de distintos funcionarios de los SLEP y de otros actores involucrados en la fiscalización y supervisión del sistema educativo, ambos instrumentos se diagnosticarían como ineficientes para que los municipios cumplan con lo que se les mandata. Esto a raíz de que se han generado atrasos en su entrega, no cuentan con medidas sancionatorias claras<sup>22</sup> y se traducen, finalmente, en insumos que no serían adecuados o suficientes para generar un traspaso exitoso.

Así, una conclusión que se da cuenta a partir de la perspectiva de los actores, es que **los informes y convenios, y en general los acuerdos entre sostenedores previa a la instalación, no serían suficientes para poder subsanar, o al menos regularizar lo más posible, aspectos críticos de la administración municipal**, como lo son la necesidad de regularización de bienes inmuebles asociados al sistema educacional y la situación de sobredotación de funcionarios de establecimientos educacionales, entre otros elementos que ponen en riesgo la propia continuidad del servicio.

---

<sup>22</sup> La Ley N°21.040 establece los plazos de entrega y los contenidos del informe financiero, pero no da cuenta de posibles implicancias para el municipio si estos no se cumplen.

En ese sentido, **los funcionarios de los SLEP, al iniciar sus labores durante la instalación, se encuentran con distintos obstaculizadores que le exigirían centrar sus labores en acciones que debiesen haber quedado zanjadas desde el traspaso.** Algunas de estas situaciones, que deben de llegar a gestionar al momento de la instalación y régimen del SLEP, son: dificultades asociadas al pago de remuneraciones, por no contar con la información necesaria para que los equipos puedan procesarlas por lo que deben volver a levantar dicha información; problemas de pagos a proveedores y cuentas de servicios, a raíz de una falta de contratos o desconocimiento de ellos al momento del traspaso; entre otras; sobredotación de profesionales de la educación y/o cantidad excesiva de horas de trabajo en los establecimientos educacionales. Esta situación, es visibilizada como uno de los elementos más críticos y que generarían más riesgos de sostenibilidad de los SLEP.

Desde la percepción de los actores, su origen se encontraría, entre otras cosas, en que los municipios habrían incorporado a profesionales de la educación municipal, en los establecimientos educacionales, hasta justo antes del traspaso, para no enfrentarse al costo político de su desvinculación. A pesar de que dicho diagnóstico es ampliamente compartido, lo cierto es que no habría lineamientos claros sobre el óptimo de dotación que se espera en los establecimientos educacionales, complejizando el poder dilucidar posibles acciones que subsanen la sobredotación, por lo tanto, es una situación que es difícil de manejar y anticiparse.

Asimismo, la sobredotación estaría generando implicancias económicas y de uso ineficiente de los recursos de los SLEP, debido a que gran parte de su presupuesto se destinaría a cubrir las remuneraciones de los profesionales de los establecimientos educacionales. Por su parte, la desvinculación de dichos profesionales, luego de su traspaso al SLEP, es difícil de gestionar. A pesar de lo anterior, la desvinculación y/o reducción de horas se ha logrado en algunos casos, a partir del uso del estatuto docente, por ejemplo, pero no serían medidas utilizadas de manera estandarizada.

En definitiva, se concluye la importancia y necesidad de un marco normativo adecuado para regular la cooperación entre el antiguo y nuevo sostenedor, para otorgar obligaciones a los municipios en términos de la entrega de información y saneamiento previo del servicio educacional, para, de este modo, generar traspasos exitosos que repercutan de buena manera en el funcionamiento y operación de los SLEP.

## 2. El conocimiento y capacidades técnicas de los funcionarios de los SLEP es un factor relevante para su gestión.

El conocimiento y capacidades técnicas que posean los funcionarios de los SLEP, son un factor clave para cada una de las etapas de su implementación, ya que permitiría procesos eficientes y oportunos, mejorando la percepción que tienen todos los actores, incluyendo establecimientos, sobre el traspaso del servicio educativo al servicio público y de la Ley N°21.040 en general. En ese sentido, para la gestión de los SLEP, sería primordial que los funcionarios contaran con conocimientos importantes en dos aspectos: por un lado, a lo referido al servicio público, sobre todo respecto a la gestión de recursos y presupuestos; y, por otro lado, sobre elementos relacionados al sistema educativo, como lo son estatutos y normativas, y las especificidades propias de su gestión.

Al respecto, se daría cuenta a lo largo del estudio, que **la respuesta ágil a situaciones propias del contexto escolar, en ocasiones se vería obstaculizadas por un desconocimiento sobre, por ejemplo, el uso del presupuesto y/o la manera de hacer requerimientos en el marco de un servicio público, especialmente referido a la relación con la DIPRES.** En paralelo, si bien es importante manejar los distintos procesos del servicio público, sería necesario también tener un conocimiento acabado del marco normativo y funcionamiento del sistema educacional, para así poder gestionar los establecimientos en función de sus instrumentos y en relación a la Ley N°21.040, y sus lineamientos, además de poder gestionar acciones y estrategias para resolver algunas circunstancias, por ejemplo, la gestión de la sobredotación a través del estatuto docente.

Si bien a lo largo de la investigación dichos conocimientos son relevados como importantes por la mayor parte de los actores, también se da cuenta de la complejidad de encontrar al momento de contratar profesionales. Los SLEP son una figura inédita en el panorama nacional, que consiguieron poner fin a una forma de administración histórica de la educación, que contaba además con distintas complejidades en función de la municipalidad a la que pertenecía. En ese sentido, hasta este momento, no había sido necesario para los funcionarios relacionados a la educación el contar con conocimientos, especialmente prácticos, sobre la administración del servicio público.

De esta manera, en primer lugar, se presentaría una **complejidad al momento en que se realizan las convocatorias de los concursos público para ocupar los cargos que hay dentro de un SLEP.** Existirían dificultades para encontrar candidatos que sean acorde al perfil caracterizado, siendo un número acotado la cantidad de profesionales que cumplen los requerimientos y habiendo inclusive una repetición de profesionales postulando a un concurso y otro.

En segundo lugar, y en relación al primer punto, un elemento especialmente complejo es la gestión a nivel territorial de profesionales que sean capaces de manejar los conocimientos nombrados. La dificultad radica en que, por un lado, no hay una distribución equitativa de profesionales en el territorio nacional, y menos aun considerando que se busca también un nivel de especialización mayor que en la administración municipal, siendo requerimientos complejos de abarcar en la totalidad de las zonas que se han instalado los SLEP. En ese sentido, se observa que hay zonas donde hay una mayor cantidad de concursos que son declarados desierto. Al respecto, dichas localidades contarían también con la complejidad de no ser lo suficientemente atractivas, desde la opinión algunos actores, para atraer a profesionales de otras zonas.

En tercer lugar, respecto a las capacidades de los funcionarios con cargos directivos, al analizar los perfiles de cargo de los concursos de Alta Dirección Pública y en conjunto con las percepciones recogidas a lo largo del estudio, se da cuenta que estos no recogerían con suficiente relevancia el conocimiento en gestión de un servicio público. De esta manera, aunque los concursos puedan realizarse y aunque exista capital humano para ocupar los cargos, no siempre serían aseguradas las capacidades que se necesitan a lo largo de la implementación de los SLEP.

De esta manera, es necesario dar cuenta de la complejidad para abarcar los perfiles que se necesitarían para contar con un óptimo de capacidades dentro de los SLEP. En el sentido de lo nuevo del perfil y la distribución del capital humano en el país, se concluye que, **junto con atraer a profesionales con el total de capacidades requeridas, es necesario generar un proceso constante de instalación de dichas capacidades al interior del SLEP.** El foco en la formación continua y la gestión del conocimiento de los funcionarios es un elemento que pareciera ser un elemento aún insuficiente.

Como conclusión final, en términos de priorización, sería importante considerar el dar mayor relevancia a los conocimientos, experiencia y capacidad técnica en el servicio público en los nuevos concursos que se realicen, considerando que los SLEP ya cuentan con áreas que se encarga de convivir con el sistema educativo, pero los conocimientos del servicio público, especialmente prácticos, se presentan como una necesidad en las distintas etapas de su implementación.

### **3. Las posibles dificultades asociadas a la vinculación entre actores, responde tanto a inconsistencias dentro del marco normativo como a un desconocimiento por parte de algunos funcionarios e instituciones.**

En términos de resultados relacionados al marco normativo, el estudio dio un especial énfasis a cómo la Ley N°21.040 interactúa con un sistema legal ya constituido, donde se observan procesos de tensión y ajuste entre ésta y dicho sistema, considerando que la ley propicia la creación de nuevas instituciones públicas como la Dirección de Educación Pública y los Servicios Locales de Educación Pública. En ese sentido, hay elementos del marco normativo, y su interpretación, que podrían generar un especial riesgo en la instalación y operación de los SLEP -en caso de no ser abordados- y con ello perjudicar a la implementación de la Nueva Educación Pública.

Las conclusiones, respecto al marco normativo, refieren especialmente a cómo se han vinculado las distintas instituciones, lo que se vislumbra como un eje crítico, en tanto la descoordinación entre ellas podría propiciar una duplicidad de funciones y así también generar obstaculizadores, que impacten especialmente en el funcionamiento de los SLEP. De esta manera, se consideran **relaciones en específico que se perciben como riesgosas para dicho proceso, pero cuyo origen se encuentra diferenciado: por un lado, desde la inconsistencia propia de la ley N°21.040, especialmente desde la interpretación diferenciada que permite realizar y, por otro lado, desde un desconocimiento de instituciones y funcionarios.**

**En primer lugar, en términos de inconsistencias normativas, se observa que las que representarían un mayor riesgo, serían las asociadas a la vinculación entre los SLEP y el Sistema de Aseguramiento de la Calidad.** Si bien hasta el momento, no se han presentado mayores complejidades al respecto, si se observan algunos riesgos que podrían presentarse una vez que los SLEP se encuentren totalmente operativos.

En ese sentido, actores referenciaban a un posible riesgo en la relación de la DEP con la DEG, sin embargo, el marco normativo no parecería generar un encuentro entre ambas instituciones, siendo una percepción mayormente en base a un bajo entendimiento del marco normativo, pero que no ha generado situaciones críticas hasta este momento. Sin embargo, una situación que es relevada constantemente por los distintos actores es la existencia de una posible falta de claridad sobre el rol que cumplirán, una vez instalados los SLEP, los Departamentos Provinciales de Educación (DEPROV), y que ya habría levantado una cierta incertidumbre e inconformidad de parte de esa institución.

Como ya se mencionó durante el estudio, se identifica una falta de definición en la Ley N°21.040 respecto del rol de los DEPROV durante la operación de los SLEP como sostenedores de la educación pública del país sobre todo en lo relativo al apoyo técnico pedagógico. La dificultad recae en la percepción de una posible duplicidad en las funciones que la Ley N°21.040 establece para los SLEP y lo que la Ley N°18.956 establece para los DEPROV en términos de apoyo técnico pedagógico que, a su vez, podría generar una sobre intervención en los establecimientos educacionales, además de un uso ineficiente de los recursos destinados a educación.

Asimismo, se debe tener en cuenta que la dificultad o problemática identificada no recae en la existencia de los DEPROV, sino en que la Ley N° 21.040 no se hace cargo o no considera en su diseño la existencia de esta institucionalidad. Por lo tanto, se desprende que, ante cualquier modificación normativa, o reforma como la que se generó, no se debió obviar que los DEPROV entregan apoyo pedagógico a establecimientos educacionales de otras dependencias y que, por tanto, son necesarias en los territorios.

Desde el marco normativo cabe destacar que la situación podría ser abarcada desde ya a partir de la ejecución del principio general de coordinación de los órganos del Estado, y su modificación realizada en el año 2011 por la ley N°20.529 al artículo 16 de la ley N°18.956, que señala que la labor del DEPROV es la coordinación del apoyo técnico pedagógico, diferente a la labor de ejecución que desempeñan los SLEP, generando así dos elementos complementarios durante la instalación y operación del servicio.

Al margen del marco normativo, se debe considerar que hoy en día hay experiencias de coordinación entre ambas instituciones. La inconsistencia del marco normativo habría sido relevada desde la instalación y operación de los primeros SLEP, donde los DEPROV han visto cada vez más disminuidas sus funciones. De esta manera, los últimos SLEP han considerado en el proceso de instalación una coordinación con los DEPROV, sobre todo porque son actores que han sido encargados de coordinar las distintas redes de apoyo pedagógico y con ello serían clave para el relacionamiento con el territorio, aportando al éxito del proceso de implementación. A pesar de lo virtuosa que podría ser dicha relación, también se debe mencionar que, suelen ser desde un espacio informal, y a partir de la voluntad y perfil propio de algunos funcionarios.

Otro riesgo, y en otra área, que se ha presentado a partir de una inconsistencia normativa, es la interpretación que han hecho los Comités Directivos Locales respecto a sus atribuciones, especialmente respecto a su rol en los concursos de Alta Dirección Pública. A pesar de que los Artículos N°21 y N°29 dan cuenta de manera clara de las atribuciones que les competen a los Comités Directivos Locales, se percibe que algunos de los miembros de Comité Directivo Local aún no comprenderían del todo sus atribuciones y funciones durante el proceso de elección de los directores ejecutivos de los SLEP, ni el funcionamiento de la Ley N°21.040 en el marco de los que a su vez define la Ley N°20.955 de Alta Dirección Pública. A partir de los discursos, fue posible

identificar que ha existido espacio para que estos actores puedan hacer una interpretación de dicho rol, lo cual ha obstaculizado y retrasado algunos procesos de selección, por ejemplo, por el cuestionamiento a las ternas propuestas por ADP.

Hasta el momento, se ha ido trabajando en conjunto para abordar dichas temáticas, referenciando en instancias de manera más clara sus funciones, aminorando el espacio de interpretación. Sin embargo, se recomienda considerar - desde la Ley N°21.040- procedimientos en los cuales se señale de manera más explícita los alcances del rol del Comité Directivo Local, en específico, frente a procesos que involucren la coordinación con otros órganos del Estado como es la selección de Directores Ejecutivos a través de Alta Dirección Pública y así también poder definir plazos para la revisión de perfiles y presentación de la terna para los cargos.

En segundo lugar, **se concluye una falta de claridad en la vinculación con instituciones ajenas al ámbito educativo**, Al respecto, se rescatan dos elementos centrales para entender dicha descoordinación: Por un lado, a nivel general, **desde los SLEP habría una falta de claridades y/o seguimiento de lineamientos de la DEP para relacionarse con dichas instituciones**. Por otro lado, se encuentra un desconocimiento especialmente desde instituciones por fuera del sistema educativo, de la Ley N°21.040, y sus responsabilidades y atribuciones en su operación, e incluso un desconocimiento de la propia existencia de los SLEP. De esta manera, se observa que, en primer lugar, hay una falta de claridad sobre herramientas de la DEP para asegurar la entrega de lineamientos en los SLEP que se expresan especialmente en la relación con instituciones del servicio público.

Existiría una dificultad de la DEP al momento de establecer lineamientos a los SLEP como, por ejemplo, que sigan la instrucción de que la relación con otros órganos del Estado se realice a través de esta Dirección, en especial con DIPRES, el Servicio Civil y con la Contraloría General de la República. A pesar de que se da cuenta de una importante dependencia de los SLEP hacia la DEP para realizar cualquier tipo de vinculación con estos actores, sobre todo en términos técnicos y de capacidades de los funcionarios a la hora de realizar peticiones, esta relación para los SLEP es vista más como un apoyo a la gestión que realizan y no como un elemento propio de los procesos definidos por la Ley N°21.040.

A partir de lo anterior, se podría evidenciar una comprensión poco clara por parte de funcionarios de los SLEP del Artículo 61° de la Ley N°21.040, donde se establece claramente que la DEP es la encargada de coordinar la relación entre los Servicios Locales y el Ministerio de Educación, y con otros órganos de la Administración del Estado, rol que no se plantea como excluyente al rol de órgano descentralizado de los SLEP. Frente a esto, se evidencian elementos de la normativa que podrían generar espacios de confusión o contribuir a la falta de comprensión de parte de los SLEP, sobre los elementos antes descritos.

Adicionalmente, existiría la percepción de que los SLEP tienen la facultad – producto de su carácter descentralizado – de no seguir las solicitudes y orientaciones de la DEP, sin embargo, las atribuciones y funciones de la DEP definidas en el Artículo 61° de la Ley N°21.040, dan cuenta de que los pueden orientar, pueden solicitar información, definir políticas de operación y funcionamiento de los sistemas de seguimiento, administración, información y monitoreo de los Servicios Locales, entre otros aspectos.



De esta manera, los riesgos que podría presentar el marco normativo, no se basarían solamente en una inconsistencia desde él, sino al espacio de interpretación que podría generar respecto de la relación con algunas instituciones en específico. Mientras que, sería el desconocimiento y manejo de la Ley N°21.040, lo que provocaría en mayor medida los encuentros y/o obstaculizadores a la implementación y operación.

## 5. Oportunidades de mejora

---

A partir de los diferentes hallazgos encontrados en el estudio, y evidenciando los elementos obstaculizadores y dinamizadores del proceso de implementación de la Ley a la fecha, es posible plantear un conjunto de oportunidades de mejoras.

### **Fortalecer el proceso de preparación de los municipios para el traspaso de información**

El comportamiento administrativo de los municipios para el traspaso no ha sido homogéneo, lo que ha significado un nivel de esfuerzo de los Servicios para poder disponer de información oportuna y de calidad. Ante este escenario es evidente que el proceso de traspaso es uno de los procesos que más espacios de mejora y articulación pueden tener de cara a la instalación de los futuros SLEP.

Si bien la implementación de mejoras en este ámbito reflejaría efectos significativos en el proceso de instalación de los SLEP, también es cierto que ello requiere de esfuerzos institucionales, metodológicos y operacionales relevantes para su implementación, radicados en limitantes que establece la Ley al respecto, sobre todo referido a que los convenios con municipalidades no tendrían un carácter obligatorio; lo que generaría una falta de responsabilidad en términos de cumplimiento, bajo estándares de oportunidades y calidad de las labores -por ejemplo, en la entrega de información-, de los municipios en este proceso. A lo largo del proceso de evaluación, fue posible observar que existían vacíos o imperfecciones en el proceso de traspaso de información en lo relacionado con los funcionarios, los convenios previos del municipio, los bienes inmuebles y los inventarios de los establecimientos educacionales, aspectos centrales en el proceso de instalación de los SLEP.

Una de las consecuencias de los problemas en el traspaso de información, recaería en que el SLEP no pueda responder a sus funciones y responsabilidades que se definen en los artículos 18 y 19 de la Ley N°21.040, principalmente por la necesidad de dedicar esfuerzos y recursos humanos en la reconstrucción, levantamiento o subsanación de la información. Así también, podría poner en riesgo la continuidad del servicio educativo, por ejemplo, por dificultades para el pago de remuneraciones, cuentas básicas o para contar con el reconocimiento oficial de los establecimientos educacionales (en el caso de la regularización de bienes inmuebles e infraestructura).

Por tanto, para que el proceso de traspaso pueda ser más eficiente y oportuno, es clave trabajar con mayor anticipación con las municipalidades, generando mecanismos que permitan fortalecer los convenios existentes hoy en día, incluyendo en ello mayores obligaciones y responsabilidades para los municipios, y que también consideren distintas acciones, entre ellas las más relevantes:

- (1) Acompañamiento a los municipios en la fase de anticipación para establecer criterios mínimos de orden y entrega de información, con instrumentos ágiles y validadores de información que permitan diagnosticar de manera oportuna la calidad de la información proporcionada. El soporte tecnológico para ello puede cumplir un rol determinante para generar alertas de calidades o no cumplimiento de la información disponible, incluso podría capturar información (*scrapping*) directamente de los sistemas alojados en los municipios, en la medida en que ellos existan.

Es importante que los instrumentos, mecanismos o sistemas definidos para este proceso de traspaso puedan ser correctamente traspasados a los municipios de manera previa, a partir de instancias en conjunto, por ejemplo, con la DEP u otro organismo que pueda apoyar en términos de instalación de capacidades para la gestión de este tipo de insumos, asegurándose de que existe total comprensión en los diferentes responsables que son parte de la construcción de la información al interior de los municipios.

- (2) Establecer estos criterios mínimos en un marco normativo que regula el proceso de traspaso. Es de suma importancia que los instrumentos y los criterios definidos como mínimos no solo le permitan al municipio establecer que cumplió, sino que esto debe hacerse bajo un marco mínimo en términos de calidad y oportunidad, estableciendo efectos o consecuencias reales frente a un no cumplimiento.
- (3) Considerar los tiempos y la posibilidad de actualización de la información para evitar que los municipios se desentiendan de la información que deben entregar después de que cumplen con el hito administrativo. Esta consideración puede ser aún mayor en años electorarios, ello buscando controlar el riesgo de cambio de autoridades y la posibilidad de un desentendimiento del proceso, por ser responsabilidad del periodo y autoridad pasada.
- (4) Diagnosticar con anticipación, el perfil del municipio que se trasladará, a modo de ir estableciendo planes de programas de aseguramiento de los procesos de construcción de información (como estructura basal). De este modo, se pueden generar diagnósticos asociados al entendimiento la historia de gestión educacional de los municipios y las brechas existente para un correcto traspaso. Lo anterior, entendiendo que, las soluciones vienen del correcto entendimiento de los contextos en los que se está inserto, logrando identificar soluciones caso a caso. Este tipo de diagnóstico puede ayudar a instalar los procesos de traspaso exitosos y generar estrategias de mitigación oportunas ex ante la instalación del SLEP.

### **Estrategias de reducción de brechas técnicas, a través de instalación de capacidades, en equipos de SLEP**

Desde los distintos actores entrevistados durante el proceso de levantamiento de información, se pudo identificar que un elemento crítico para el éxito del proceso de implementación se refiere a los conocimientos y el perfil profesional de gran parte de los funcionarios que se incorporan al SLEP. En este sentido, se identifica que una parte importante de los obstaculizadores, los errores y las demoras que ocurren en el proceso se relacionarían con el desconocimiento de los profesionales en relación con: (1) el funcionamiento presupuestario de un servicio público, (2) el funcionamiento del

sistema de compras públicas, (3) el conocimiento de los tres estatutos que implica el SLEP (estatuto administrativo, estatuto docente y estatuto de los asistentes de la educación) y (4) el sistema de rendición de cuentas del sector educativo.

A partir de la información recabada durante el estudio, se dio cuenta de que hoy en día existen recursos e instancias, ya sea desde MINEDUC como de otras instituciones y externos para capacitar al personal, por ejemplo, con los Planes Anuales de Capacitación (PAC) de los Servicios Públicos que están afectos al Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) y a las Metas de Eficiencia Institucional (MEI), o también a partir del presupuesto manejado por los SLEP por concepto de capacitación y perfeccionamiento. Sin embargo, los funcionarios podrían considerar insuficientes dichas instancias, percepción que se desprende por el nivel de rotación en los cargos, la dificultad de gestionarlas, considerando la carga laboral que tendrían y/o la dificultad propia de administrar los recursos, además de las complejidades a partir de la pandemia en el año 2020.

La información analizada, da cuenta de que ello es observado como un ideal difícil de alcanzar, sobre todo porque los SLEP son una nueva institucionalidad de la cual no existe precedente ni modelo a seguir. Para ello se plantea generar una instancia en la DEP que diseñe estrategias de instalación de capacidades, enfocado en los cuatro ámbitos ya mencionados, de manera que se logre poder habilitar rápidamente el conocimiento o la competencia en la brecha detectada y disminuir las ineficiencias y errores que pueden surgir en el ensayo y ejecución de procesos administrativos y técnicos en los SLEP. El objetivo es generar instancias que sean de más fácil acceso y/o más fáciles de gestionar y desarrollar, además de que consideren la rápida inducción de aquellos funcionarios que se integran a los distintos SLEP, en aspectos que son más críticos y claves, sobre todo en términos técnicos y de procedimientos estandarizados.

### **Gestión del conocimiento en la DEP**

En general y de manera transversal, los distintos actores reconocen los avances y los aprendizajes del proceso de implementación de los SLEP, sobre todo al comparar la experiencia del año 2018 y la del año 2020, los cuales se han reflejado principalmente en que los procesos se implementen con más anticipación y tiempo.

Desde la percepción de los actores, los aprendizajes que se han generado recaen principalmente en las personas que han sido parte de los procesos, pero no se encuentran del todo sistematizados e institucionalizados para facilitar el trabajo de nuevos SLEP. Se percibe que existe ausencia en algunos manuales y procedimientos que den cuenta de cómo llevar a cabo algunos de los hitos claves del proceso de implementación. A pesar de que cada SLEP es autónomo y descentralizado, comparten una estructura y un propósito que lleva a que sus procesos de implementación sean muy similares, por lo que no tendría sentido que cada uno comience su puesta en marcha desde cero, ya que los conocimientos previos sobre cómo hacer las cosas podría facilitar y agilizar los procesos.

En complemento a lo anterior, la DEP también ha experimentado un proceso de aprendizaje organizacional muy significativo, canalizando muchas inquietudes de los Servicios y grupos de interés, e implementando muchas propuestas y sugerencias que han surgido desde diferentes actores que han sido parte de este proceso de implementación de la ley, lo que constituye un ambiente propicio para comenzar a gestionar el conocimiento por medio de mecanismos ágiles y

efectivos, otorgando valor, desde el punto de vista organizacional, al conocimiento de los profesionales y equipos de la DEP y los diferentes Servicios que ya han sido implementados.

Por lo anterior, se propone que la DEP ponga a disposición herramientas técnicas y de gestión acumuladas con estos 11 primeros SLEP, por medio de herramientas que estén disponibles de manera online y donde queden de manifiesto aspectos como: objetivo de la herramienta o instancia, usabilidad de ella, condiciones sociales, geográficas y educacionales para implementarla, efecto deseado, recursos necesarios para implementarla, entre otros.

### **Comunidades de aprendizaje en torno a los SLEP**

Actualmente existen 11 Servicios Locales de Educación Públicas implementados, y se proyecta- en caso de que no exista extensión de la implementación de la Ley. la instalación de 15 Servicios por año, lo que irá construyendo una masa de gestión y articulación en torno a la Nueva Educación Pública que será necesario vincular virtuosamente.

La articulación de instituciones siempre es compleja, aun cuando todas estén vinculadas a educación, ello porque existen realidades, necesidades y expectativas diferentes, dificultando la comunicación y el entendimiento entre las partes. El escenario de la Nueva Educación Pública no está ajena a esta realidad, debido a que existirán 70 SLEP cada uno con sus preocupaciones y complicaciones en su instalación y operación, pero que han construido y construirán un nivel de conocimiento y aprendizajes importantes.

En este sentido, más que acciones de mejora, se propone construir comunidades de aprendizaje o gestión, en torno a los diferentes ámbitos de acción de los SLEP y considerando las particularidades de cada SLEP, asociados a territorialidad, estructuras funcionales (oficinas locales), arraigo cultural, composición de establecimientos, entre otros. En estas comunidades también podrían participar la DEP, y con ello facilitar también el proceso de gestión del conocimiento en la red.

Cabe mencionar que hoy en día existen relaciones y comunicación entre los equipos directivos de los Servicios instalados, lo que se percibe muy favorable, debido a que se transmiten aspectos que en general son resueltos por la DEP, pero que siempre es valorado tener una mirada diferente desde un par.

### **Estudio de capital humano antes de instalar los SLEP para la elaboración de estrategias de atracción.**

Uno de los elementos que obstaculizaría la elección de profesionales para ocupar los distintos cargos de los SLEP es la disponibilidad de capital humano en los lugares donde se instalan. Como se mencionó en las conclusiones del estudio, hay zonas donde habría un déficit en términos de capital humano requerido, tanto en términos de capacidades como requisitos, mientras hay otras que se perfilan como poco atractivas para su atracción.

Este elemento, generaría que funcionarios aludan a un problema desde el concurso público y sus plazos como central, sin embargo, dicho instrumento no podría abarcar por sí solo el problema raíz de dicha falta de oportunidad, sino que debe de ser un desafío en conjunto, con énfasis en la estrategia de atracción de capital humano capaz de participar del proceso de selección.

Al respecto, dicha situación debiese ser abordada desde antes de instalar los SLEP, primero dilucidando la magnitud del problema para caracterizar zonas donde podría ser más crítico, identificando variables claves que podrían adjudicarse a dicha situación, como lo es la ruralidad, la baja conectividad o la calidad de vida que ofrecen algunas localidades, y así también la distribución de profesionales que ya existe, por ejemplo, a partir de las oportunidades educacionales de educación superior cercanas. De esta manera, se podrían generar posibles estrategias de atracción de capital humano en función de dichas variables y reforzar la puesta en valor del trabajo dentro de los SLEP.

### **Dotar de importancia al estudio óptimo y acabado respecto a la dotación**

Uno de los elementos más críticos para la gestión de los SLEP una vez instalados es la sobredotación de funcionarios que pertenecen a los establecimientos educacionales, lo cual tiene implicancias tanto en términos de recursos como en destinación de funcionarios que dediquen una importante parte del tiempo a buscar estrategias para regularizar las situaciones que se desprenden de dichas problemáticas.

A pesar de ser ampliamente conocida la situación y compartida por distintos SLEP, lo cierto es que las estrategias para subsanarla no son conocidas de manera estandarizada, y así tampoco la manera de calcular si es que hay una situación de sobredotación o no. De esta manera, se propone generar desde la instalación misma una manera de abordaje del problema, que permita generar un avance en la materia previo al traspaso.

En ese sentido, un paso inicial, es poder alinear elementos que permitan generar una razón ideal entre docentes y asistentes en los establecimientos educacionales, para desde allí comenzar dicho diagnóstico y/o estrategias para abordar una sobredotación, de la manera más estandarizada posible, y en especial desde las experiencias de gestión ya mencionadas. Con ello se podría procurar que las situaciones de sobre dotación no pongan en riesgo la propia solvencia y eficiencia de los SLEP.

### **Alinear los PME a la estrategia del SLEP y la Nueva Educación Pública**

Un elemento relevante, recae en la necesidad de alinear los Planes de Mejoramiento Educativo (PME) de los establecimientos educacionales con la Ley N°21.040 desde el inicio del proceso de implementación, y por tanto desde antes del traspaso del servicio educativo. En este sentido, se podría fomentar el trabajo previo de presupuestos entre los SLEP y los establecimientos educacionales, ya que permitiría que conocieran el proceso y tuvieran mayor conciencia respecto de las implicancias que podría tener, en su habitual manera de hacer las cosas, el cambio del sostenedor.

Este elemento podría ser clave en la comprensión que los distintos actores tienen respecto de la naturaleza de la Ley N°21.040, ya que las expectativas de las comunidades educativas han estado fuertemente marcadas por un proceso de desajuste producto del desconocimiento de elementos administrativos y financieros propios de un servicio público. Por ejemplo, las dificultades más referenciadas por parte de los directivos en la encuesta realizada, fueron las dificultades para hacer compras con un 34,4% y la demora en los procesos de mejora de infraestructura con un 25,2% de

las respuestas, los cuales tendrían directa relación con la nueva forma de gestionar los establecimientos educacionales, siendo un desafío que debiese de ser coordinado en conjunto para su superación. Para ello, un primer paso es mejorar el uso y ejecución de los recursos desde la planificación de los establecimientos educacionales.

### **Ampliar los convenios de relacionamiento y vinculación con otras instituciones**

En general, se observan distintos desafíos en torno a la claridad de los roles que cumplirían las instituciones en el proceso de implementación de la Ley N°21.040, algunos más críticos que otros. Sin embargo, dicha claridad no partiría específicamente desde la forma y lógica de la propia normativa, sino que en un entendimiento de ella y las interpretaciones que ofrece, al no considerar totalmente su elemento operativo.

En ese sentido, lo clave sería el poder delimitar mejor la operacionalización del marco normativo, que permitiría saldar en conjunto dicho aspecto y con ello solucionar probables desencuentros que se generen a partir de la exclusiva interpretación desde las propias instituciones por separado. Al respecto, una solución sería el poder normar de manera más clara dicho aspecto, sobre todo relacionales, y/o fundamentar a través de convenios y/o estrategias de relacionamiento y vinculación, tanto a actores del sistema educacional como por fuera de él, que permitan y aporten a la estandarización de la comprensión de sus funciones y cómo se espera que se lleven a cabo.

### **Generar redefiniciones sobre cómo abordar la territorialidad**

A partir de los distintos hallazgos del estudio, se dio cuenta de dificultades asociadas al cómo abordar las características de los territorios donde hoy en día se instalan los SLEP. De manera más evidente, elementos como la conectividad de algunas zonas delimitadas para las oficinas locales, podría representar un riesgo de carácter práctico, sin embargo, de manera menos visible, elementos como la disponibilidad de capital humano y/o atracción de él; y la gestión de redes de apoyo técnico pedagógico, también suponen un riesgo al momento de la implementación.

En ese sentido, es necesario, dar cuenta de la necesidad de poder redefinir el cómo abordar la territorialidad en que se insertan los SLEP, delimitando por un lado, las problemáticas que podrían representar, de manera previa a la implementación, y considerando un estudio acabado sobre las características en términos de gestión de recursos y relacionamiento con la administración municipal, y a su vez el contar con estrategias y lineamientos más claros y/o estandarizados, sobre todo a partir de la experiencia recabada hasta el momento, para hacer frente a dichos puntos crítico.

Por su parte, también es relevante seguir potenciando a las oficinas locales y el relacionamiento con las comunidades educativas, ya que es clave para poder identificar y solucionar las problemáticas que se podrían identificar, de manera más oportuna hasta hoy en día, de manera conjunta.



## BIBLIOGRAFÍA

### 1. Referencias bibliográficas

- Asociación Chilena de Municipalidades. (2019). *Informe nacional de capital humano municipal 2019*.
- Bellei, C., Muñoz, G., Rubio, X., Alcaíno, M., Donoso, M. P., Martínez, J., . . . Díaz, R. (2018). *Nueva Educación Pública. Contextos, Contenidos y perspectivas de la desmunicipalización*. Santiago: CIAE.
- Consejo de Alta Dirección Pública. (2020). *Funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública 2019*.
- Consejo de Evaluación de Sistema de Educación Pública. (2019). *Informe Anual de Seguimiento de la puesta en marcha del sistema de educación pública*. Santiago: Ministerio de educación.
- Dirección de Educación Pública. (2020). *Primera Estrategia Nacional de Educación Pública 2020-2028*.
- Ministerio de Educación. (10 de Septiembre de 2020). ESTABLECE ESTRATEGIA NACIONAL DE EDUCACIÓN PÚBLICA Núm. *Diario Oficial de la República de Chile*, págs. 1- 150.
- Ministerio de Educación. (2020). *Primer informe Estudio de Planificación de la Segunda Etapa de implementación de la Ley N°21.040 - Centro de Políticas Públicas UC*.
- Paredes, D., & Chacón, S. (2015). Desigualdad espacial de ingresos en Chile y su relación con la concentración de capital humano. *El trimestre económico*, 351-377.
- Servicio Civil. (2020). *Historial de concursos Alta Dirección Pública Servicio Civil Concurso Valparaíso ADP-4947*. Obtenido de <https://adp.serviciocivil.cl/concursos-spl/opencms/convocatoria/ADP-4947>
- Servicio Civil. (2020). *Minuta: antecedentes y observaciones sobre la participación del Sistema Alta Dirección Pública en la implementación inicial de la Ley N°21.040*.
- Valdivia Olivares, J. M. (2018). *Manual de derecho administrativo*. Valencia: Tirant.



## 2. Normativa revisada

---

Ley N°21.040 Crea El Sistema De Educación Pública, Diario Oficial, 24 de noviembre de 2017, versión modificada con fecha 13 de diciembre de 2019.

Ley N°19.979 Modifica El Régimen De Jornada Escolar Completa Diurna Y Otros Cuerpos Legales, Diario Oficial, 6 de noviembre de 2004, versión modificada con fecha 8 de junio de 2015.

Ley N°19.464 Establece Normas Y Concede Aumento De Remuneraciones Para Personal No Docente De Establecimientos Educativos Que Indica, Diario Oficial, 5 de agosto de 1996, versión modificada con fecha 21 de diciembre de 2019.

Ley N°19.410 Modifica La Ley N° 19.070, Sobre Estatuto De Profesionales De La Educación, El Decreto Con Fuerza De Ley N° 5, De 1993, Del Ministerio De Educación, Sobre Subvenciones A Establecimientos Educativos, Y Otorga Beneficios Que Señala, Diario Oficial, 2 de septiembre de 1995, versión modificada con fecha 1 de abril de 2016.

Ley N°20.248 Establece Ley De Subvención Escolar Preferencial, Diario Oficial, 1 de febrero de 2008, versión modificada con fecha 25 de agosto de 2018.

Ley N°20.529 Sistema Nacional De Aseguramiento De La Calidad De La Educación Parvularia, Básica Y Media Y Su Fiscalización, Diario Oficial, 27 de agosto de 2017, versión modificada con fecha 25 de abril de 2019.

Ley N°19.532 Crea El Régimen De Jornada Escolar Completa Diurna Y Dicta Normas Para Su Aplicación, Diario Oficial, 17 de noviembre de 1997, versión modificada con fecha 6 de noviembre de 2004.

Ley N°19.882 Regula Nueva Política De Personal A Los Funcionarios Públicos Que Indica, Diario Oficial, 23 de junio de 2003, versión modificada con fecha 5 de septiembre de 2018.

Ley N°20.880 Sobre Probidad En La Función Pública Y Prevención De Los Conflictos De Intereses, Diario Oficial, 5 de enero de 2016, versión modificada con fecha 26 de septiembre de 2019.

Ley N°18.956 Reestructura El Ministerio De Educación Pública, Diario Oficial, 8 de marzo de 1990, versión modificada con fecha 29 de mayo de 2018.

Ley N°19.247 Introduce Modificaciones A La Ley Sobre Impuesto A La Renta; Modifica Tasa Del Impuesto Al Valor Agregado; Establece Beneficio A Las Donaciones Con Fines Educativos Y Modifica Otros Textos Legales Que Indica, Diario Oficial, 15 de septiembre de 1993, versión sin modificaciones.

Ley N°19.296 Establece Normas Sobre Asociaciones De Funcionarios De La Administración Del Estado, Diario Oficial, 14 de noviembre de 1994, versión modificada con fecha 25 de abril de 2019.

Ley N°20.845 De Inclusión Escolar Que Regula La Admisión De Los Y Las Estudiantes, Elimina El Financiamiento Compartido Y Prohíbe El Lucro En Establecimientos Educativos Que Reciben Aportes Del Estado, Diario Oficial, 8 de junio de 2015, versión modificada con fecha 25 de abril de 2019.

Decreto con Fuerza de Ley N°34 de Ministerio de Educación que fija planta de personal de la Dirección de Educación Pública y regula otras materias a que se refiere el artículo trigésimo sexto transitorio de la Ley N°21.040, 18 de enero de 2018.

Decreto con Fuerza de Ley N°32 de Ministerio de Educación que fija planta de personal del Servicio Local de Educación Pública de la Región Metropolitana que comprende las comunas de Lo Prado, Pudahuel y Cerro Navía y otras materias que indica, 12 de enero de 2018.

Decreto con Fuerza de Ley N°1 de Ministerio de Educación que fija planta de personal del Servicio Local de Educación Pública de Huasco y otras materias que indica, 30 de mayo de 2018.

Decreto con Fuerza de Ley N°2 de Ministerio de Educación que fija planta de personal del Servicio Local de Educación Pública de Costa Araucanía y otras materias que indica, 30 de mayo de 2018.

Decreto con Fuerza de Ley N°33 de Ministerio de Educación que fija planta de personal del Servicio Local de Educación Pública de la Región de Coquimbo que comprende las comunas de Coquimbo y Andacollo y otras materias que indica, 12 de enero de 2018.

Decreto con Fuerza de Ley N°14 de Ministerio de Educación que fija planta de personal del Servicio Local de Educación Pública de Atacama que comprende las comunas de Copiapó, Caldera, Tierra Amarilla, Chañaral y Diego de Almagro y otras materias que indica, 21 de diciembre de 2018.

Decreto con Fuerza de Ley N°39 de Ministerio de Educación que fija planta de personal del Servicio Local de Educación Pública de Chinchorro que comprende las comunas de Arica, Camarones, Putre y General Lagos y otras materias que indica, 21 de diciembre de 2018.

Decreto con Fuerza de Ley N°60 de Ministerio de Educación que fija planta de personal del Servicio Local de Educación Pública de Colchagua que comprende las comunas de San Fernando, Chimbarongo, Nancagua y Placilla y otras materias que indica, 21 de diciembre de 2018.

Decreto con Fuerza de Ley N°61 de Ministerio de Educación que fija planta de personal del Servicio Local de Educación Pública de Andalién Sur que comprende las comunas de Concepción, Chiguayante, Hualqui y Florida y otras materias que indica, 21 de diciembre de 2018.

Decreto con Fuerza de Ley N°62 de Ministerio de Educación que fija planta de personal del Servicio Local de Educación Pública de Llanquihue que comprende las comunas de Fresia, Frutillar, Los Muermos, Llanquihue y Puerto Varas y otras materias que indica, 21 de diciembre de 2018.

Decreto con Fuerza de Ley N°68 de Ministerio de Educación que fija planta de personal del Servicio Local de Educación Pública Gabriela Mistral que comprende las comunas de Macul, San Joaquín y la Granja y otras materias que indica, 21 de diciembre de 2018.

Decreto con Fuerza de Ley N°66 de Ministerio de Educación que fija planta de personal del Servicio Local de Educación Pública de Valparaíso que comprende las comunas de Valparaíso y Juan Fernández y otras materias que indica, 22 de diciembre de 2018.

Decreto 101 de Ministerio de Educación que aprueba reglamento sobre Comités Locales de Educación Pública, 18 de agosto de 2018.

Decreto 102 de Ministerio de Educación que aprueba reglamento sobre Consejos Locales de Educación Pública, 11 de octubre de 2018.

Decreto con Fuerza de Ley N°2 de Ministerio de Educación, Fija Texto Refundido, Coordinado Y Sistematizado De La Ley N°20.370 Con Las Normas No Derogadas Del Decreto Con Fuerza De Ley N° 1, De 2005, Diario Oficial, 2 de julio de 2010, versión modificada con fecha 27 de junio de 2019.

Decreto con Fuerza de Ley N°2 Ministerio de Educación, Fija Texto Refundido, Coordinado Y Sistematizado Del Decreto Con Fuerza De Ley N° 2, De 1996, Sobre Subvención Del Estado A Establecimientos Educacionales, Diario Oficial, 28 de noviembre de 1998, versión modificada con fecha 25 de abril de 2019.

Decreto con Fuerza de Ley N°1 de Ministerio de Educación, Fija Texto Refundido, Coordinado Y Sistematizado De La Ley N° 19.070 Que Aprobó El Estatuto De Los Profesionales De La Educación, Y De Las Leyes Que La Complementan Y Modifican, Diario Oficial, 22 de enero de 1997, versión modificada con fecha 20 de mayo de 2020.

Decreto con Fuerza de Ley N°2 de Ministerio de Educación, Fija Texto Refundido, Coordinado Y Sistematizado Del Decreto Con Fuerza De Ley N° 2, De 1996, Sobre Subvención Del Estado A Establecimientos Educacionales, 28 de noviembre de 1998, versión modificada con fecha 25 de abril de 2019.

Decreto Ley N°3.166 de Ministerio de Educación, Autoriza Entrega De La Administración De Determinados Establecimientos De Educación Técnico Profesional A Las Instituciones O A Las Personas Jurídicas Que Indica, Diario Oficial, 6 de febrero de 1980, versión modificada con fecha 19 de noviembre de 1997.

Decreto N°315 de Ministerio de Educación, Reglamenta Requisitos De Adquisición, Mantención Y Pérdida Del Reconocimiento Oficial Del Estado A Los Establecimientos Educacionales De Educación Parvularia, Básica Y Media, Diario Oficial, 29 de junio de 2011, versión modificada con fecha 1 de febrero de 2020.

Decreto Ley N°249 de Ministerio de Hacienda, Fija Escala Única De Sueldos Para El Personal Que Señala, Diario Oficial, 5 de enero de 1974, versión modificada con fecha 17 de diciembre de 2018.

Decreto con Fuerza de Ley N°29 de Ministerio de Hacienda, Fija Texto Refundido, Coordinado Y Sistematizado De La Ley N° 18.834, Sobre Estatuto Administrativo, Diario Oficial, 16 de marzo de 2005, versión modificada con fecha 5 de junio de 2018.

Decreto con Fuerza de Ley N°1 de Ministerio Secretaría General de la Presidencia, Fija Texto Refundido, Coordinado Y Sistematizado De La Ley N° 18.575, Orgánica Constitucional De Bases Generales De La Administración Del Estado, Diario Oficial, 17 de noviembre de 2011, versión modificada con fecha 15 de febrero de 2018.

Decreto N° 1.263 de Ministerio de Hacienda, Decreto Ley Orgánico De Administración Financiera Del Estado, Diario Oficial, 28 de noviembre de 1975, versión modificada con fecha 2 de abril de 2020.

Decreto con Fuerza de Ley N°1-3.063 de Ministerio del Interior, Fija El Texto Refundido, Coordinado Y Sistematizado De La Ley N° 18.695, Orgánica Constitucional De Municipalidades, Diario Oficial, 2 de julio de 2006, versión modificada con fecha 5 de noviembre de 2020.

Decreto con Fuerza de Ley N°1 de Ministerio de Educación, Fija Texto Refundido, Coordinado Y Sistematizado De La Ley N° 19.070 Que Aprobó El Estatuto De Los Profesionales De La Educación, Y De Las Leyes Que La Complementan Y Modifican, Diario Oficial, 22 de enero de 1997, versión modificada con fecha 20 de mayo de 2020.

Decreto N°2.385 Ministerio del Interior, Fija Texto Refundido Y Sistematizado Del Decreto Ley Núm. 3.063, De 1979, Sobre Rentas Municipales, Diario Oficial, 20 de noviembre de 1996, versión modificada con fecha 24 de febrero de 2020.

## ANEXOS

### 1. Anexo 1 – Objetivos y productos

#### 1.1. Objetivo general

Analizar y evaluar el macroproceso de implementación y operación de 11 (once) Servicios Locales de Educación Pública (SLEP), en el período que corresponde a los años 2018 y 2020.

#### 1.2. Objetivos específicos

4. Analizar el diseño institucional implementado para la instalación y operación de los SLEP en el período estudiado.
5. Evaluar la gestión administrativa de recursos humanos y financieros durante la instalación y operación de los SLEP en el período estudiado.
6. Realizar una síntesis descriptiva de la primera etapa de implementación de la Ley N°21.040.

#### 1.3. Productos y actividades

A continuación, se presentan las actividades y productos que serán desarrollados a lo largo de la consultoría para responder a cada uno de los objetivos específicos.

#### Objetivo N°1 Analizar el diseño institucional implementado para la instalación y operación de los SLEP en el período estudiado.

Actividades	Productos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recopilación y análisis de toda la documentación relacionada con la puesta en marcha de los SLEP (marco legal, normativo y procedimental propio del Sistema de Educación Pública, del sistema de educación en general y el de otros servicios públicos que inciden en la implementación y operación de los SLEP en el período estudiado).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis que identifique facilitadores y restricciones y/o inconsistencias entre los distintos cuerpos legales, normativos y procedimentales involucrados, que hayan afectado positiva y/o negativamente el proceso de implementación y operación de los SLEP en el período estudiado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de la totalidad de las instituciones propias del Sistema (DEP-MINEDUC – Subsecretaría, Seremis, Deprovs y Superintendencia de Educación–, SLEP, Comité Directivo Local), de otras instituciones que inciden en la implementación y funcionamiento de los SLEP (Municipios, Servicio Civil, DIPRES, etc.) y de otros actores clave del SLEP responsables de la gestión de programas y proyectos en establecimientos educacionales, provenientes de otros ministerios (Ministerio de Salud, Ministerio de Desarrollo Social, Ministerio del Interior, entre otros).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de los actores relevantes para la implementación y operación de los SLEP, determinando si los roles y funciones y las relaciones que se definen entre ellos están claramente definidas en la Ley N° 21.040, son consistentes entre sí y si facilitan una adecuada instalación y operación de los SLEP en el período estudiado.</li> </ul>

**Objetivo específico N°2: Evaluar la gestión administrativa de recursos humanos y financieros durante la instalación y operación de los SLEP en el período estudiado.**

Ámbito	Actividades	Productos
<b>Recursos Humanos</b>	Un análisis de la existencia y funcionamiento de mecanismos para la selección, retención, perfeccionamiento y evaluación del personal del servicio durante la implementación y operación de los SLEP en funcionamiento y en régimen y de profesionales y técnicos de la educación en la etapa de traspaso del servicio o en régimen. Estas dimensiones se deberán aplicar de manera diferenciada según la etapa en que se encuentre el correspondiente SLEP dentro del proceso de instalación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis crítico del diseño de la estructura organizacional de los SLEP que se ha generado a partir del marco legal, normativo y procedimental existente.</li> <li>• Análisis y evaluación de las capacidades técnicas y profesionales existentes durante la implementación y operación de los SLEP.</li> <li>• Análisis sobre la suficiencia o no de dotación de profesionales de la educación en los establecimientos educacionales, para una adecuada operación de los SLEP.</li> <li>• Análisis comparativo entre nivel de profesionalización que se presenta en la administración municipal y la que se obtiene con la instalación de los SLEP.</li> </ul>
<b>Recursos Financieros</b>	Levantar información acerca de las condiciones en los SLEP en régimen para generar un uso eficiente y responsable de los recursos financieros, con el fin de dar sostenibilidad financiera al servicio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de condiciones que favorecen o entorpecen el uso eficiente y responsable de los recursos financieros.</li> <li>• Una evaluación de la eficacia y eficiencia en la gestión de los recursos financieros durante la implementación y operación de los SLEP en funcionamiento y en régimen.</li> <li>• Un análisis comparado de las condiciones para generar un uso eficiente de los recursos financieros entre la administración municipal y la administración de los SLEP en el período estudiado.</li> </ul>
	Un análisis de la gestión administrativa y financiera y de la ejecución presupuestaria de los SLEP en régimen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de condiciones presentadas en los SLEP respecto a la gestión administrativa y financiera.</li> <li>• Evaluación del proceso de ejecución y uso presupuestario de los SLEP.</li> <li>• Levantar problemáticas en la gestión administrativa y financiera, derivadas del cambio del sostenedor desde la administración municipal a la administración pública.</li> </ul>

**Objetivo específico N°3: Realizar una síntesis descriptiva de la primera etapa de implementación de la Ley N° 21.040.**

Actividades	Productos
<ul style="list-style-type: none"> <li>Levantar información sobre la operación municipal durante el proceso de implementación y operación de los SLEP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un análisis de cómo la operación municipal durante la transición ha afectado o puede afectar positiva y/o negativamente la correcta implementación y operación de los SLEP en el mediano plazo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Levantar información sobre la opinión expectativas que los directores y docentes tienen respecto al proceso de implementación de la nueva Ley de Educación Pública.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Una evaluación del nivel de expectativas previas, conocimiento y valoración que existe entre directores y docentes sobre el proceso de implementación y operación de los SLEP del periodo estudiado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Una vez levantada y analizada toda la información necesaria para este estudio, se deberá profundizar en temas que permitan mejorar la implementación y operación de los SLEP en el corto y mediano plazo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Una conclusión sobre si la cantidad de SLEP contemplados por Ley son los apropiados para cubrir de manera eficaz los territorios contemplados y sus respectivos establecimientos educacionales</li> <li>Una identificación de oportunidades de mejora que permitan optimizar costos, carga administrativa u otros ámbitos para la instalación y operación de los futuros SLEP.</li> <li>Un conjunto de recomendaciones legales que permitan mejorar la implementación de Ley N° 21.040, adecuándose al entorno normativo en que está inserta.</li> </ul>



## 2. Anexo 2 – Metodología

### 2.1. Levantamiento de información<sup>23</sup>

Para llevar a cabo el proceso de levantamiento de información cualitativo, se realizaron **entrevistas semi estructuradas** con diversos actores relacionados con la implementación y operación de los SLEP. Estas entrevistas fueron realizadas en modalidad virtual a través de video conferencia con cada uno de los actores seleccionados (utilizando las plataformas Zoom y Google Meet).

Las entrevistas semi estructuradas refieren a una serie de preguntas que se estructuran según un criterio específico determinado por el investigador, y que tiene por objetivo explorar y conocer la opinión y visión de un actor con respecto a cierto tópico (Erlandson et al., 1993). Esta técnica permite, por tanto la construcción del sentido social de la conducta individual o del grupo de referencia de ese individuo. Su importancia para la presente evaluación radica en que a través de la conversación se pueden vislumbrar valorizaciones, explicaciones y temáticas no contenidas en la información secundaria.

El levantamiento de información cualitativo fue estructurado en función de fases que se encadenan entre sí, dependiendo del actor que será parte del levantamiento de información. En este sentido, se implementó una estrategia de cadena que consideró la construcción de pautas para cada fase y su ajuste en función de las primeras entrevistas realizadas con los actores de dicha fase. En una primera fase, se realizaron las entrevistas con actores institucionales y a partir de estos resultados se elaboraron nuevas pautas para realizar entrevistas con directores ejecutivos de SLEP y jefaturas de segundo nivel jerárquico, tal como se presenta en el siguiente esquema:

**Figura 6 Etapas del levantamiento de información cualitativo**



Fuente: Elaboración propia

Para el presente informe, se consideró la aplicación y análisis de un total de **52 entrevistas semi estructuradas** con distintos actores involucrados en el proceso de implementación de los primeros 11 SLEP. Esta muestra se distribuye en dos tipologías distintas de actores, considerando actores institucionales en una primera fase de levantamiento de información y representantes de los SLEP en una segunda fase, según se da cuenta en la siguiente tabla:

<sup>23</sup> En el marco del estudio también se consideró la incorporación de entrevistas con directores de establecimientos educacionales y jefes de UTP, además de una encuesta web con equipos directivos y docentes. Sin embargo, el presente informe no da cuenta de los hallazgos obtenidos desde esas estrategias de levantamiento de información.

Tabla 20 Muestra entrevistas semi estructuradas

Fase	Actor	Aplicado
Primera fase	DEP	8
	Subsecretaría de Educación	4
	Instituciones del sistema educativo	6
	Otras instituciones	3
Segunda fase	Directores ejecutivos SLEP	11
	Jefes de unidad SLEP	20
<b>Total</b>		<b>52</b>

Fuente: Elaboración propia

## 2.2. Análisis de información

### Análisis documental

En primer lugar, se realizó un análisis sobre una serie de documentos, material bibliográfico, investigaciones anteriores, protocolos y leyes asociados al estudio, tanto del Sistema de Educación Pública como también de otras instituciones que regulan y/o inciden en las dimensiones más relevantes del proceso de instalación y operación de los SLEP.

De esta manera, el foco de este análisis, por un lado, buscó conocer en detalle el marco regulatorio que permite las modificaciones, instalación y operación de cada uno de los SLEP que existen en el país, según su año de instalación y puesta en marcha. Por otra parte, el análisis de los documentos permitió sentar el punto de partida de la presente investigación. Para ello se debe analizar en detalle los estudios anteriores realizados, así como también informes y evaluaciones realizadas en el marco del proceso de evaluación intermedia de la instalación de los SLEP.

### Análisis cualitativo

Para comprender las metodologías de análisis de información consideradas en este estudio, primeramente, se deben comprender las bases de la metodología cualitativa, teniendo en cuenta el aporte que estas entregarán en el proceso. Taylor y Bogdan<sup>24</sup>, en su libro *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*, consideran que el diseño de este tipo de investigaciones tiene un carácter más flexible que las investigaciones cuantitativas, dado su carácter inductivo, lo que permite ver el escenario y a los actores en una perspectiva holística (sistemática, amplia e integrada), donde no son reducidos a variables, sino considerados como un todo.

En este sentido, este tipo de metodologías permiten estudiar a una realidad en su completitud, considerando su contexto pasado y las situaciones en las cuales se encuentran, comprendiéndolos dentro de su marco de referencia. Para la perspectiva fenomenológica y, por lo tanto, para la investigación cualitativa, resulta esencial experimentar la realidad tal como otros la experimentan, tratando de comprender como éstos ven y perciben la realidad.

Lo cualitativo, remite a la idea de inmersión o de indagación intensiva en los contextos en que los significados circulan y se intercambian, pretendiendo acceder a los procesos de construcción social, para lo cual se debe describir y comprender los medios a través de los cuales los sujetos crean la realidad, conocer cómo es su estructura básica de experiencia, y realizar descripciones en

<sup>24</sup> Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*.

profundidad, reduciendo el análisis limitado de la experiencia a través de la inmersión en los contextos en los que ocurre.

Teniendo esto como base, la metodología de análisis utilizada por Cliodinámica, consideró en primer lugar un análisis estructural de discursos sociales, con el propósito de conocer desde dónde provienen los discursos y los contextos en que estos se enmarcan. En segundo lugar, se consideró un análisis de contenido, con el propósito de identificar qué es lo que contienen dichos discursos, considerando el tipo de discurso, cómo estos se relacionan y las redes conceptuales que se encuentran dentro de ellos. Finalmente, se consideró la triangulación metodológica de la información levantada, para responder cabalmente a los objetivos del estudio.

En primer lugar, y a partir del discurso de los actores definidos para el estudio, se implementó un análisis de representaciones sociales del discurso con la finalidad de realizar un análisis estructural que permitió recoger las similitudes y diferencias de sus representaciones sociales en relación a los temas mínimos sugeridos en los objetivos y a las temáticas generales abordadas en el estudio. Es importante notar acá que se contó con información de diferentes actores donde cada uno ocupa un lugar diferenciado en la estructura social, a partir de ese lugar es que se debe realizar la comprensión de su discurso, acciones y experiencias asociadas.

Este tipo de análisis tiene como principal propósito relacionar lo que los actores dicen con su articulación en el campo de las prácticas sociales, considerando que el lenguaje tiene injerencia en la construcción de la realidad social. Es por esto, que consiste en estudiar un fenómeno u objeto a partir del lenguaje en uso, es decir, mensajes realmente emitidos por los actores, dentro de sus contextos (sociales, culturales, económicos, geográficos, psicológicos).

En el marco de la investigación y de sus objetivos, el análisis estructural de discurso permitió conocer lo que el lenguaje de manera sistemática significa para los actores en sus contextos concretos. Además, de identificar los elementos que rodean al discurso, como lo son las valoraciones, los deseos, las ideologías, las creencias, las actitudes, las motivaciones, y sus visiones de mundo de forma holística. Este análisis, también permitió conocer la realidad bajo estudio, desde los enunciados que en ella circulan, a partir del uso real que los actores hacen del lenguaje y de los efectos que los discursos tienen sobre la construcción de dicha realidad, identificando estereotipos, prejuicios, estrategias de persuasión, términos y expresiones asociadas al uso del lenguaje, como metáforas o eufemismos.

El **análisis de contenido** en un sentido amplio es una técnica de interpretación de textos escritos, grabados, filmados u otra forma diferente donde puedan existir registros de datos tales como transcripción de entrevistas, discursos, protocolos de observación, etc. donde el denominador común de todos estos materiales es su capacidad para albergar un contenido que leído e interpretado adecuadamente nos abre las puertas al conocimiento de diversos aspectos y fenómenos de la realidad social.

El análisis de contenido se basa en la lectura, textual o visual, como instrumento de análisis de información, lectura que debe ser sistemática y exhaustiva, buscando la relevación de las expresiones y del contenido manifiesto de las relaciones comunicativas que construyen la realidad. Es así que, mediante la clasificación en categorías de elementos o contenidos, esta técnica de análisis permite establecer relaciones y formular inferencias dentro de los textos.

En este sentido, tratar el material es codificarlo o clasificarlo, lo que consiste en una transformación mediante reglas precisas de los datos brutos del texto, entendido como un proceso de “cuantificación” del contenido disponible en los textos. El proceso de clasificación de elementos presentes en los textos en categorías permitirá identificar lo que estos tienen en común con otros, agrupando la parte que efectivamente comparten. Las categorías formuladas, deberán estar interrelacionadas entre ellas con el propósito de dar sentido al discurso de los actores en relación a los objetivos trazados en el estudio.

En este estudio, el análisis de contenido permitió explorar un texto (escrito u oral) y analizar qué es lo que los informantes intentan decir tanto respecto de la instalación y operación de los SLEP, profundizando en el contenido latente y en el contexto social (interno y externo) de la información levantada; describiendo tendencias y develando semejanzas o diferencias en el contenido de la información levantada.

Es relevante mencionar que ninguna de las técnicas anteriormente mencionadas opera de manera independiente, sino que la óptica analítica utilizada implicó complementar estas técnicas de manera tal de dar cuenta efectivamente de los objetivos del estudio tanto a nivel general como específico. Es evidente que, a la hora de observar los objetivos específicos del estudio, todos pueden ser abordados desde distintas técnicas de producción de información y análisis, y cada una de estas aporta al logro de los resultados esperados del estudio. Sin embargo, fue clave una fase análisis triangulado o integral que permita la consolidación de ellos.

La triangulación es una técnica muy utilizada en el procesamiento y análisis de los datos en las investigaciones sociales<sup>25</sup>, por cuanto contribuye a elevar la validez del análisis de los datos. La triangulación trata de excluir la ocurrencia ocasional de un dato o tendencia, al destacar la existencia a partir de la recurrencia, es decir, diferenciar el azar de la evidencia. Sus principios descansan en:

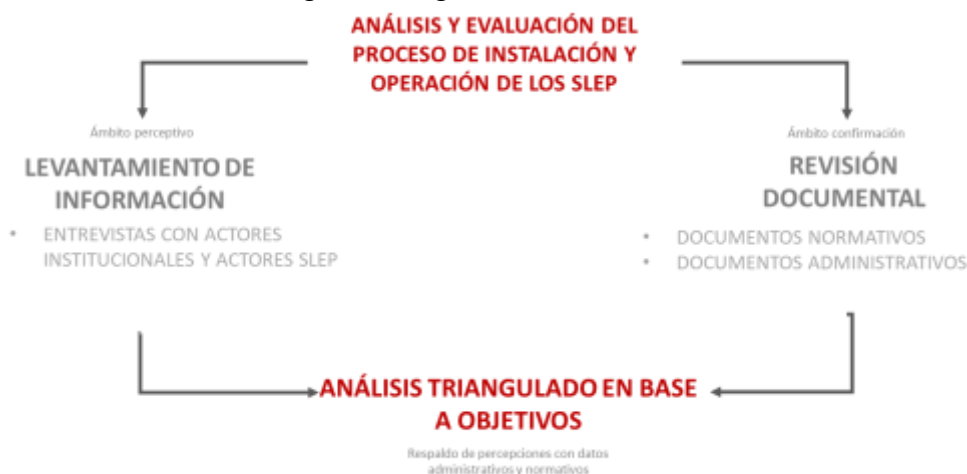
- **Principio de la validez:** que los datos permiten hacer una inferencia legítima del nivel del dato empírico al nivel analítico.
- **Principio de la consistencia:** esto debido a la repetición de datos provenientes de estudios y de observación vinculados al fenómeno estudiado.

En síntesis, consiste en la recolección y análisis de datos desde distintos ángulos para compararlos y contrastarlos entre sí, es decir, realizar un control cruzado entre diferentes fuentes de datos, mediante diferentes métodos y técnicas derivadas de estrategias metodológicas cuantitativas y cualitativas. También se puede hacer una triangulación temporal; o sea un mismo estudio con dos distintos momentos y circunstancias. Tal como se puede dar cuenta en el siguiente esquema, el proceso de triangulación se basó en identificar elementos desde los discursos de los actores entrevistados y contrastarlos desde la revisión documental con el propósito de analizar el proceso de instalación y operación de los SLEP y responder a cada uno de los productos y objetivos del estudio.

---

<sup>25</sup> Cook, T. D. & Reichardt, Ch. S. (1986). Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa. Madrid: Morata.

Figura 7 Triangulación de información



Fuente: Elaboración propia

### 2.3. Preguntas de investigación

A partir de la matriz de dimensiones y variables validadas, se formularon preguntas de investigación, las cuales se buscan responder a lo largo del estudio, para así generar los productos requeridos. En ese sentido, se presentan preguntas de investigación según producto:

**Objetivo N°1: Analizar el diseño institucional implementado para la instalación y operación de los SLEP en el periodo estudiado.**

P1.1 Análisis que identifique facilitadores y restricciones y/o inconsistencias entre los distintos cuerpos legales, normativos y procedimentales involucrados, que hayan afectado positiva y/o negativamente el proceso de implementación y operación de los SLEP en el período estudiado.

- ¿En qué medida el marco normativo ha sido capaz de asegurar un correcto desarrollo de la implementación y operación de los SLEP hasta el momento?
- ¿Cuáles son las brechas y/o vacíos legales que se han identificado a partir de la experiencia de implementación y operación de los SLEP?
- ¿De qué manera se han abordado posibles dificultades desde el marco normativo a la largo de la instalación de SLEP?

P1.2 Identificación de los actores relevantes para la implementación y operación de los SLEP, determinando si los roles y funciones y las relaciones que se definen entre ellos están claramente definidas en la Ley N° 21.040, son consistentes entre sí y si facilitan una adecuada instalación y operación de los SLEP en el período estudiado.

- ¿De qué manera se ha desarrollado la vinculación entre los distintos actores involucrados en la implementación y operación de los SLEP?
- ¿En qué medida el rol de los distintos actores comprometidos en la implementación y operación de los SLEP se encuentra definido y clarificado en el marco legal?
- ¿En qué situaciones y/o etapas de la implementación y operación se han presentado desajustes entre roles y/o dificultades de coordinación entre los actores que participan de los SLEP? ¿Cómo han afectado a la instalación de los SLEP?

**Objetivo 2. Evaluar la gestión administrativa de recursos humanos y financieros durante la instalación y operación de los SLEP en el periodo estudiado.**

P.2.1 Análisis crítico del diseño de la estructura organizacional de los SLEP que se ha generado a partir del marco legal, normativo y procedimental existente.

- ¿De qué manera es valorada la estructura organizacional de los SLEP por los distintos actores involucrados en su implementación y operación?
- ¿Cuáles son los principales obstaculizadores que existen hoy en día para la implementación y operación de la nueva estructura organizacional?
- ¿De qué manera se han abordado dichos obstaculizadores?

P.2.2 Análisis y evaluación de las capacidades técnicas y profesionales existentes durante la implementación y operación de los SLEP.

- ¿Cuáles son las capacidades técnicas y profesionales que se identifican como claves para la implementación y operación de los SLEP?
- ¿En qué medida el proceso de selección favorece la incorporación de profesionales capacitados técnica y profesionalmente a los SLEP?
- ¿Cuáles son las dificultades que existen para la incorporación de profesionales capacitados técnica y profesionalmente a los distintos SLEP?

P.2.3 Análisis sobre la suficiencia o no de dotación de profesionales de la educación en los establecimientos educacionales, para una adecuada operación de los SLEP.

- ¿En qué medida existe una subdotación o sobredotación de profesionales de la educación para una correcta operación de los SLEP?
- ¿Qué implica la subdotación o sobredotación de profesionales de la educación para la implementación y operación de los SLEP?

P.2.4 Análisis comparativo entre nivel de profesionalización que se presenta en la administración municipal y la que se obtiene con la instalación de los SLEP.

- ¿En qué medida se percibe una mayor profesionalización de los equipos de SLEP en comparación con los que había en la administración municipal?
- ¿Cuáles son los facilitadores y obstaculizadores para la profesionalización de los SLEP?

P.2.5 Identificación de condiciones que favorecen o entorpecen el uso eficiente y responsable de los recursos financieros.

- ¿Qué se considera un uso eficiente y responsable en el contexto de instalación y funcionamiento de los SLEP?
- ¿Cuáles son las condiciones que favorecen o entorpecen un uso eficiente y responsable de los recursos financieros?

P.2.6 Una evaluación de la eficacia y eficiencia en la gestión de los recursos financieros durante la implementación y operación de los SLEP en funcionamiento y en régimen.

- ¿En qué medida la gestión de recursos ha sido eficaz y eficiente durante la operación de los SLEP?
- ¿Qué elementos han sido obstaculizadores y/o facilitadores para llevar a cabo una gestión eficaz y eficiente durante la implementación y operación de los SLEP?



P2.7 Un análisis comparado de las condiciones para generar un uso eficiente de los recursos financieros entre la administración municipal y la administración de los SLEP en el período estudiado.

- ¿En qué medida se realizaba un uso eficiente de los recursos en la administración municipal?
- ¿En qué medida la instalación de los SLEP ha mejorado el uso eficiente de los recursos en comparación a la administración municipal?

P.2.8 Identificación de condiciones presentadas en los SLEP respecto a la gestión administrativa y financiera.

- ¿Qué condiciones presentan los SLEP actualmente en términos de gestión administrativa y financiera?
- ¿En qué medida dichas condiciones se presentaban en la administración municipal?
- ¿Cuáles son las implicancias, negativas y positivas, de las condiciones que hoy en día presentan los SLEP en términos de gestión administrativa y financiera?
- ¿Cuáles son los factores que intervienen en una correcta gestión administrativa y financiera en los SLEP?

P2.9 Evaluación del proceso de ejecución y uso presupuestario de los SLEP.

- ¿Cómo se ha llevado a cabo el proceso de ejecución y uso presupuestario de los SLEP?
- ¿En qué medida es pertinente la ejecución y uso presupuestario considerado para los SLEP en su implementación y operación?

P2.10 Levantar problemáticas en la gestión administrativa y financiera, derivadas del cambio del sostenedor desde la administración municipal a la administración pública.

- ¿Cuáles son los beneficios que trae consigo el cambio de administración para el funcionamiento de los SLEP en términos financieros?
- ¿Cuáles son las problemáticas que surgen a partir del cambio de administración para el funcionamiento de SLEP en términos financieros?
- ¿Cómo se han abordado dichas problemáticas?

**Objetivo 3. Realizar una síntesis descriptiva de la primera etapa de implementación de la Ley N° 21.040.**

P3.1 Un análisis de cómo la operación municipal durante la transición ha afectado o puede afectar positiva y/o negativamente la correcta implementación y operación de los SLEP.

- ¿En qué medida el Plan de Transición permite hacerse cargo de las necesidades estructurales en los establecimientos, previo a la instalación de los SLEP?
- ¿Cómo ha sido el comportamiento de los municipios durante la implementación de los SLEP?
- ¿Cuáles son los principales obstáculos que se han presentado durante el traspaso de municipios a SLEP?
- ¿De qué manera se han abordado dichos obstaculizadores?

P3.2 Una conclusión sobre si la cantidad de SLEP considerados en la Ley son los apropiados para cubrir de manera eficaz los territorios contemplados y sus respectivos establecimientos educacionales.

- ¿En qué medida los SLEP contemplados por ley son apropiados para cubrir de manera eficaz los territorios contemplados?
- ¿Cuál es la percepción de los actores respecto a la factibilidad de la implementar los nuevos SLEP al año 2025?

P3.3 Una identificación de oportunidades de mejora que permitan optimizar costos, carga administrativa u otros ámbitos para la instalación y operación de los futuros SLEP.

- ¿Qué aspectos podrían ser mejorados en términos de la vinculación que se genera entre los distintos actores comprometidos en la implementación de los SLEP?
- ¿Cuáles son los aspectos a mejorar en términos de gestión de personas y estructura organizacional de los SLEP?
- ¿Cuáles aspectos de la administración financiera pueden ser mejorados en la instalación y operación de los futuros SLEP?
- ¿Cuáles son los cambios en términos normativos y organizacionales con los cuales se podría dar respuesta a dichas mejoras?

P3.4 Un conjunto de recomendaciones legales que permitan mejorar la implementación de Ley Nº 21.040, adecuándose al entorno normativo en que está inserta

- ¿Qué recomendaciones se generan desde la experiencia de la implementación y operación para la siguiente etapa de instalación de los SLEP, desde el punto de vista legal y operacional?

### 3. Anexo 3 - Reporte de construcción de pautas cualitativas

---

Como parte de las actividades relacionadas al levantamiento de información se realizó un proceso de construcción y validación de pautas cualitativas, mediante un trabajo en conjunto con la contraparte técnica, con el propósito de poder ajustar las expectativas que se tengan respecto del levantamiento de información. A lo largo de ese proceso, se pudo dilucidar cuáles eran los elementos a considerar para cada actor en términos de la recolección de información, siendo un proceso reflexivo a la par de la delimitación de las distintas variables que guiaron el estudio.

De esta manera, se identificaron las principales diferencias entre actores, generando una aproximación a los discursos que surgirían durante el proceso de campo, para asegurar su eficiencia. En primer lugar, se encuentran los actores institucionales, donde el énfasis se encuentra en lo propio del diseño de la ley y sus limitantes. En segundo lugar, se encuentran las direcciones ejecutivas, subdirecciones y funcionarios de los 11 SLEP, donde el énfasis se encuentra en el proceso de implementación y operación sus diversos aspectos. La definición de objetivos no significa el no ahondar en las distintas temáticas, sino que fija de manera preliminar la información que podrían aportar los actores, asegurando la utilidad de cada entrevista y considerando sobre todo el proceso encadenado de la investigación, que busca generar definiciones por etapa.

Una vez definidas las variables y énfasis que se busca abordar con cada actor, se procedieron a la escritura de las pautas cualitativas. Para el proceso de construcción, se buscó asegurar un relato coherente de las diversas temáticas, aunque también el poder generar una conversación que abarcara la cantidad de información requerida de manera eficiente.

De esta manera se elaboraron las siguientes pautas:

- Pauta de entrevista actores institucionales
- Pauta de entrevista para Directores Ejecutivos SLEP
- Pauta de entrevista para jefaturas de segundo nivel jerárquico SLEP

A continuación se presenta la matriz de dimensiones y variables utilizada para la construcción de instrumentos, además de las versiones finales de las pautas utilizadas durante el proceso de levantamiento de información.

### 3.1. Matriz de dimensiones

A continuación, se presenta la matriz de dimensiones y variables elaborada para el estudio, la cual contiene dimensiones y subdimensiones, además de los distintos tópicos que serán recolectados en el proceso de levantamiento de información. A su vez, cada uno de estos tópicos se relaciona con los distintos productos y objetivos específicos de la consultoría.

**Tabla 21 Matriz de dimensiones y variables**

OBJETIVO	PRODUCTO	DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	TÓPICO	ÁMBITOS DE ANÁLISIS	DESCRIPCIÓN
<b>Objetivo N°1: Analizar el diseño institucional implementado para la instalación y operación de los SLEP en el periodo estudiado.</b>	P1.1 Análisis que identifique facilitadores y restricciones y/o inconsistencias entre los distintos cuerpos legales, normativos y procedimentales involucrados, que hayan afectado positivamente y/o negativamente el proceso de implementación y operación de los SLEP en el período estudiado.	Estructura normativa (Entendida como el conjunto de normativas, Leyes, marco jurídico y administrativo que define a la creación e implementación de los SLEP)	Facilitadores, restricciones y/o inconsistencias normativas	Identificación de facilitadores para implementar la normativa vigente	Descripción de los elementos de la normativa vigente que facilitan la implementación de los SLEP	Identificación de elementos claves de la normativa vigente que contribuyen a la implementación de los SLEP, su ubicación en el marco normativo y las razones de su importancia para la facilitar la implementación.
				Caracterización de restricciones e/o inconsistencias normativas para implementar los SLEP	Descripción de los elementos normativos que obstaculizan la implementación de los SLEP	Caracterización y análisis de elementos de la normativa vigente que restringen o generan inconsistencias durante la implementación de los SLEP, además de elementos claves para la implementación no considerados en la normativa y la manera en que se han incorporado o subsanado.
				Restricciones e/o inconsistencias generadas por la relación entre normativas (complementación, superposición o vacíos normativos)	Riesgos de los obstaculizadores normativos para la implementación de SLEP y acciones llevadas a cabo para enfrentar esos riesgos	
	P1.2 Identificación de los actores relevantes para la implementación y operación de los SLEP, determinando si los roles y funciones y las relaciones que se		Actores relevantes para la implementación y operación de los SLEP	Descripción de las formas de vinculación entre la institucionalidad vigente	Características de la vinculación de los distintos actores del sistema educativo para la implementación de los SLEP	Descripción de la forma en que se vinculan los distintos actores del sistema educativo para llevar a cabo la implementación y operación de los SLEP, considerando la propuesta del marco normativo, caracterizando su participación en la implementación y en la toma de decisiones, además de las
Descripción de la participación de los actores del sistema educativo en la implementación de los SLEP	Descripción de la vinculación de los distintos actores del sistema educativo para la implementación de los SLEP					

OBJETIVO	PRODUCTO	DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	TÓPICO	ÁMBITOS DE ANÁLISIS	DESCRIPCIÓN
	definen entre ellos están claramente definidas en la Ley N° 21.040, son consistentes entre sí y si facilitan una adecuada instalación y operación de los SLEP en el período estudiado.				<p>Instancias de trabajo entre actores del sistema educativo para la implementación de los SLEP</p> <p>Descripción del funcionamiento de los roles de los distintos actores del sistema educativo que facilitan la implementación de los SLEP</p> <p>Identificación de inconsistencia de roles y funciones definidos en la Ley</p> <p>Roles de los distintos actores del sistema educativo que facilitan la implementación de los SLEP</p> <p>Roles de los distintos actores del sistema educativo que obstaculizan la implementación de los SLEP</p> <p>Estrategias que se han abordado para disminuir el efecto de los roles que obstaculizan la implementación de los SLEP</p>	<p>instancias de trabajo en conjunto y como se han llevado a cabo, en conjunto con otros elementos relacionados al proceso de vinculación.</p> <p>Identificación de la contribución de los actuales roles y funciones para la correcta implementación de los SLEP. Además de identificar la existencia de inconsistencia en los roles y funciones, y la claridad del marco normativo para su definición.</p>
<b>Objetivo 2. Evaluar la gestión administrativa de recursos humanos y financieros durante la instalación y</b>	P 2.1 Análisis crítico del diseño de la estructura organizacional de los SLEP que se ha generado a partir del marco legal, normativo y	Estructura Organizacional (Entendida como la forma en que organizan los SLEP a nivel de recursos humanos, la	Facilitadores y obstaculizados de la estructura organizacional de los SLEP	Identificación de facilitadores y obstaculizados de la estructura organizacional para la implementación y operación de los SLEP.	<p>Elementos de la estructura organizacional que facilitan la implementación de los SLEP</p> <p>Elementos de la estructura organizacional que obstaculizan la implementación de los SLEP</p> <p>Formas de abordar los elementos de la estructura organizacional que</p>	Identificación y caracterización de elementos (actores, unidades, funciones, responsabilidades e instancias) de la estructura organizacional que facilitan o dificultan la implementación de SLEP, y de qué manera lo hacen.

OBJETIVO	PRODUCTO	DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	TÓPICO	ÁMBITOS DE ANÁLISIS	DESCRIPCIÓN	
operación de los SLEP en el período estudiado.	procedimental existente	manera en que se selecciona a quienes los componen, los recursos humanos disponibles a nivel territorial y su nivel de profesionalización)	Proceso de selección de profesionales SLEP	Descripción de los mecanismos de selección de profesionales	obstaculizan la implementación de los SLEP	Identificación y descripción de cómo se llevan a cabo los procesos de selección por Alta Dirección Pública y otros mecanismos complementarios propuestos y/o utilizados en dicha selección, con el propósito de evaluar si facilitan la instalación de los SLEP.	
					Elementos que facilitan el proceso de selección de profesionales para los SLEP		Descripción de elementos que facilitan o dificultan la selección y la detección de capital humano según las necesidades de los SLEP. Identificación de elementos tales como: la oferta de capital humano disponible, la oportunidad en el proceso de selección, la calidad del proceso, entre otros.
					Elementos que obstaculizan el proceso de selección de profesionales para los SLEP		
					Elementos críticos de la oferta laboral para la implementación de los SLEP		
					Identificación de estrategias para abordar obstaculizadores del proceso de selección		
					Efectos de los facilitadores/obstaculizadores del proceso de selección en la implementación de los SLEP		
	P.2.2 Análisis y evaluación de las capacidades técnicas y	Caracterización de las capacidades	Descripción de las capacidades técnicas y	Identificación de las capacidades y competencias de los recursos humanos de los SLEP	Descripción de las competencias profesionales y técnicas existentes en los SLEP; y análisis de suficiencia para la		



OBJETIVO	PRODUCTO	DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	TÓPICO	ÁMBITOS DE ANÁLISIS	DESCRIPCIÓN
	profesionales existentes durante la implementación y operación de los SLEP.		técnicas y profesionales (entendidas como nivel profesional, competencias de los profesionales y capacidad de utilizar determinadas herramientas claves para cumplir con sus labores)	profesionales existentes durante la implementación y operación de los SLEP	Caracterización de recursos humanos existentes según profesionalización y experiencia Elementos críticos de las capacidades técnicas y profesionales de los equipos	correcta implementación y operación de los SLEP
				Identificación de necesidades de capacidades técnicas y profesionales durante la implementación y operación de los SLEP	Necesidades de formación profesional en los SLEP Estrategias implementadas para la profesionalización de los equipos en los SLEP Elementos que han facilitado la profesionalización de los equipos en los SLEP Elementos que han obstaculizado la profesionalización de los equipos en los SLEP	Identificación de necesidades de profesionalización de los funcionarios de SLEP y mecanismos para satisfacer tales necesidades (capacitación). Evaluación de los mecanismos utilizados para la profesionalización, su utilidad y su relación con las necesidades locales en formación.
	P.2.3 Análisis sobre la suficiencia o no de dotación de profesionales de la educación en los establecimientos educacionales, para una adecuada operación de los SLEP.		Análisis de suficiencia de dotación de profesionales de la educación para la correcta operación de los SLEP	Descripción de elementos críticos de la dotación de los profesionales de la educación para la operación de los SLEP	Percepción respecto a la suficiencia de dotación de los profesionales de la educación para la operación de los SLEP (en específico AAEE y docentes) Elementos de la sobredotación o insuficiencia de profesionales de la educación que facilitan la operación de los SLEP Elementos de la sobredotación o insuficiencia de profesionales de la educación que obstaculizan la operación de los SLEP	Percepción respecto a la suficiencia de dotación profesionales de la educación en términos de sobredotación o dotación insuficiente. Indagar en las causas de la sobredotación o la insuficiencia, las implicancias que tiene para la operación de los SLEP y la forma en que se ha abordado esta situación.

OBJETIVO	PRODUCTO	DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	TÓPICO	ÁMBITOS DE ANÁLISIS	DESCRIPCIÓN	
					Situaciones críticas asociadas a la sobredotación o insuficiencia de dotación de profesionales de la educación para la operación de los SLEP		
	P.2.4 Análisis comparativo entre nivel de profesionalización que se presenta en la administración municipal y la que se obtiene con la instalación de los SLEP.		Percepción del nivel de profesionalización de los SLEP	Caracterización del nivel de profesionalización en administración municipal y SLEP	Descripción de las capacidades profesionales de funcionarios Municipales	Descripción de la profesionalización del sistema municipal y de los SLEP, y desarrollo de capacidades tanto a nivel de SLEP y de EE para equipo directivo, los docentes y asistentes de la educación. Con el propósito de comparar el nivel de profesionalización de los municipios y los SLEP durante su instalación y funcionamiento.	
Descripción de los mecanismos de profesionalización utilizados en la administración municipal y los SLEP							
Brecha profesional entre Funcionarios Municipales y SLEP							
				Descripción de la contribución de los SLEP a la profesionalización de los actores en comparación con la administración municipal	Habilidades/Herramientas instaladas en la profesionalización implementada en los SLEP	Influencia de los SLEP en el nivel de profesionalización de los actores involucrados (funcionarios SLEP, directivos de EE, docentes, asistentes de la educación) e identificación de mejoras en relación con la administración municipal	
			Efectos de profesionalización en la gestión de SLEP				
			Comparación del nivel de profesionalización entre la administración municipal y los SLEP				
	P.2.5 Identificación de condiciones que favorecen o entorpecen el uso eficiente y responsable de los recursos financieros.	Estructura administrativa y financiera (Entendida como los elementos que implica el traspaso institucional a nivel	Uso eficaz (uso de los recursos asignados para el cumplimiento de sus objetivos) y eficiente (proveer el mejor servicio a menor costo) de los recursos	Descripción de las condiciones para el uso eficiente y eficaz de los recursos	Elementos que facilitan la gestión eficiente de los recursos para la implementación de los SLEP	Descripción de los factores que afectan la gestión eficiente y eficaz de los recursos, en conjunto con estrategias y/o decisiones institucionales para lograr dicha eficiencia y eficacia, delimitadas en el marco normativo y por fuera de él.	
							Elementos que obstaculizan la gestión eficiente de los recursos para la implementación de los SLEP
							Estrategias de los SLEP para uso eficiente y eficaz de los recursos

OBJETIVO	PRODUCTO	DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	TÓPICO	ÁMBITOS DE ANÁLISIS	DESCRIPCIÓN	
		administrativo y financiero, cómo dicha estructura permitiría un uso adecuado de los recursos y posibles dificultades experimentadas hasta el momento)			Estrategias de la administración municipal para el uso eficiente y eficaz de los recursos		
	P.2.6 Una evaluación de la eficacia y eficiencia en la gestión de los recursos financieros durante la implementación y operación de los SLEP en funcionamiento y en régimen.			Evaluación de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos.	Eficiencia y eficacia en la administración de los recursos	Eficiencia y eficacia en la ejecución presupuestaria	Identificación de si los recursos son utilizados para la correcta implementación y operación de los SLEP, asegurando su funcionamiento utilizando la menor cantidad de recursos posible, y contribuyendo al logro de sus objetivos.
	P2.7 Un análisis comparado de las condiciones para generar un uso eficiente de los recursos financieros entre la administración municipal y la administración de los SLEP en el período estudiado.			Análisis comparado de las condiciones para el uso eficiente y eficaz de los recursos en la administración municipal y la administración pública	Comparación de las estrategias para el uso eficiente y eficaz de los recursos		
	P.2.8 Identificación de condiciones presentadas en los SLEP respecto a la gestión administrativa y financiera.		Descripción de las condiciones para la gestión administrativa y financiera	Caracterización de la gestión administrativa-financiera	Caracterización de la estructura, roles y proceso de gestión financiera y administrativa	Caracterización de la forma en que se organizan financiera y administrativamente los SLEP y factores que determinan esta forma de organización.	
				Factores que determinan la gestión financiera y administrativa	Elementos que facilitan la gestión administrativa-financiera de los SLEP		Descripción de los elementos de la gestión administrativa-financiera que actúan como facilitadores y

OBJETIVO	PRODUCTO	DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	TÓPICO	ÁMBITOS DE ANÁLISIS	DESCRIPCIÓN
				para la gestión administrativa-financiera	Elementos que obstaculizan la gestión administrativa-financiera de los SLEP Estrategias para abordar facilitadores y obstaculizadores de la gestión administrativa y financiera	obstaculizadores para la implementación y operación de los SLEP
	P2.9 Evaluación del proceso de ejecución y uso presupuestario de los SLEP.		Ejecución presupuestaria de los SLEP	Identificación de facilitadores y obstaculizadores para la ejecución presupuestaria	Elementos que facilitan la ejecución presupuestaria Elementos que obstaculizan la ejecución presupuestaria Riesgos asociados a la no ejecución presupuestaria y estrategias utilizadas	Descripción de las percepciones respecto del proceso de ejecución presupuestaria y elementos que facilitan o dificultan la ejecución del presupuesto de los SLEP.
	P2.10 Levantar problemáticas en la gestión administrativa y financiera, derivadas del cambio del sostenedor desde la administración municipal a la administración pública.		Problemas de la gestión administrativa y financiera derivados del traspaso	Descripción de los facilitadores y obstaculizadores administrativos y financieros derivados del proceso de traspaso	Elementos de la gestión administrativa-financiera que afectados por el traspaso de la administración municipal a los SLEP Problemáticas y estrategias identificadas en la gestión administrativa - financiera derivadas del traspaso	Identificar problemas en la gestión administrativa y financiera que surgieron con el cambio desde la administración municipal a los SLEP. Identificar posibles cambios que pudo provocar el traspaso en la administración dadas las características de la administración municipal y de la administración pública
<b>Objetivo 3. Realizar una síntesis descriptiva de la primera etapa de implementación</b>	P3.1 Un análisis de cómo la operación municipal durante la transición ha afectado o puede afectar positiva y/o negativamente la	Operación de los SLEP (Entendido como las características del proceso implementad	Características del proceso de traspaso de la administración municipal a los SLEP	Caracterización del proceso de traspaso de la administración municipal a los SLEP	Etapas de traspaso desde la administración municipal a los SLEP	Descripción del proceso de traspaso, de la estructura del modelo municipal y su cambio al SLEP, identificando instancias críticas como el traspaso de la deuda y saneamiento financiero y de recursos Humanos y Materiales, entre otros relevantes.

OBJETIVO	PRODUCTO	DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	TÓPICO	ÁMBITOS DE ANÁLISIS	DESCRIPCIÓN		
n de la Ley Nº 21.040.	correcta implementación y operación de los SLEP	o, las expectativas de los actores y conclusiones preliminares a partir de la experiencia de la implementación hasta el momento)		Identificación de facilitadores y/u obstaculizadores para el correcto desarrollo del traspaso desde la administración municipal a los SLEP	Elementos de la administración municipal que facilitan el traspaso	Identificar elementos de la operación municipal que pueden facilitar u obstaculizar un traspaso adecuado y ordenado a los SLEP, para su correcta implementación.		
					Elementos de la administración municipal que obstaculizan el traspaso			
					Estrategias o acciones de gestión implementadas para abordar los elementos que afectan el traspaso			
	P3.2 Una evaluación del nivel de expectativas previas, conocimiento y valoración que existe entre directores y docentes sobre el proceso de implementación y operación de los SLEP del periodo estudiado			Expectativas de los actores respecto del proceso de implementación de los SLEP		Descripción del nivel de conocimiento de los actores sobre los SLEP	Nivel de conocimiento de los establecimientos educacionales (directivos y docentes) de la implementación y operación de los SLEP	Caracterización del nivel de conocimiento sobre el proceso de implementación de SLEP en las localidades y actores involucrados. Identificación instancias de comunicación y relacionamiento previos a la implementación y a la operación de los SLEP.
							Fuentes de información disponibles	
							Evaluación de suficiencia y claridad de la información recibida	
							Expectativas sobre la implementación y la operación	
	P3.3 Una conclusión sobre si la cantidad de SLEP contemplados por Ley son los apropiados para					Identificación de expectativas respecto al proceso de implementación y operación de los SLEP	Factores que inciden en el cumplimiento de las expectativas	Expectativas previas y actuales por parte de equipos directivos y docentes respecto del proceso de traspaso, la implementación y los efectos del proceso de traspaso. Identificación de disposiciones (negativas o positivas) para el traspaso por parte de los EE.
							Disposición para la implementación y operación	
							Aprehensiones sobre la implementación y operación	
			Percepción sobre la cantidad de SLEP	Descripción de las opiniones respecto de la distribución territorial de los	Percepción sobre la distribución territorial de los SLEP planificados	Percepción de los elementos que podrían influir positiva o negativamente (tales como suficiencia de las capacidades y recursos) para cubrir de manera eficaz con la implementación de		

OBJETIVO	PRODUCTO	DIMENSIÓN	SUBDIMENSIÓN	TÓPICO	ÁMBITOS DE ANÁLISIS	DESCRIPCIÓN
	cubrir de manera eficaz los territorios contemplados y sus respectivos establecimientos educacionales		contemplados por Ley	SLEP para su futura implementación		los SLEP en los territorios contemplados y sus respectivos establecimientos educacionales
				Identificación de los elementos de la distribución territorial que pueden afectar la planificación de los SLEP según lo planificado	Elementos de las características territoriales que podrían facilitar la implementación futura de los SLEP Elementos de las características territoriales que podrían obstaculizar la implementación futura de los SLEP	
	P3.4 Una identificación de oportunidades de mejora que permitan optimizar costos, carga administrativa u otros ámbitos para la instalación y operación de los futuros SLEP.		Oportunidades de mejora para la implementación y operación de los SLEP	Identificación de elementos que puedan contribuir a mejorar la implementación de los SLEP	Elementos administrativos y financieros que pueden ser mejorados Elementos de la implementación y operación que pueden ser mejorados Percepción respecto de la contribución de las mejoras en la implementación de los SLEP	Percepción respecto de los elementos que pueden ser mejorados para contribuir a la implementación de los SLEP futuros.
	P4.5 Un conjunto de recomendaciones legales que permitan mejorar la implementación de Ley N° 21.040, adecuándose al entorno normativo en que está inserta			Identificación de elementos normativos y legales que puedan contribuir a mejorar la implementación de los SLEP	Elementos normativos que pueden ser mejorados Percepción respecto de la contribución de las mejoras normativas en la implementación de los SLEP	Percepción respecto de los elementos legales que pueden ser mejorados y/o modificados para contribuir a la implementación de los SLEP futuros.

## 3.2. Pautas para el levantamiento de información

### 3.2.1. Pauta entrevista actores institucionales

Buenos días/tardes, mi nombre es (\_\_\_\_) y trabajo en Cliodinámica, empresa consultora que por encargo del Ministerio de Educación se encuentra realizando la evaluación sobre el proceso de implementación de los primeros once Servicios Locales de Educación Pública (SLEP) implementados entre el año 2017 y 2020.

El objetivo de la presente entrevista es poder, por un lado, **evaluar la primera etapa de implementación de la Ley 21.040**, considerando su visión y análisis de los distintos procesos llevados a cabo hasta ahora, sus principales facilitadores y obstaculizadores y las maneras en que se han abordado posibles dificultades. Por otro lado, se espera también recoger elementos claves para abordar la implementación de la segunda etapa.

La entrevista tendrá una duración aproximada de 1 hora, siendo su participación libre y voluntaria, por lo que puede negarse a responder alguna de las preguntas o retirarse en cualquier momento. Además, le garantizamos absoluta confidencialidad y anonimato en el uso de la información y le recordamos que toda la información que se recolecte a través de esta entrevista se utilizará sólo para fines de la investigación.

#### I. Preguntas introductorias

- **En función de su experiencia ¿Cómo describiría, en términos generales, el proceso de implementación de los 11 SLEP que existen actualmente? ¿Qué elementos destaca?**
- **Desde su perspectiva ¿Cómo evalúa el diseño de la Ley 21.040 para los primeros 11 SLEP? ¿Qué elementos del diseño de la Ley 21.040 han facilitado u obstaculizado la implementación de los SLEP?**

#### II. Estructura organizacional de los SLEP

- **¿Como describiría la estructura bajo la cual se organizan internamente los SLEP ya implementados? (Indagar: actores, unidades, funciones y responsabilidades a partir de las que se organizan internamente los SLEP)**
  - Bajo su perspectiva ¿Cuáles son sus principales diferencias con la administración municipal? (Indagar en: funciones, características, capital humano, dinámica de trabajo, responsabilidades, entre otros)
  - ¿Qué elementos de la estructura organizacional de los SLEP han facilitado y/u obstaculizado su implementación y operación?
- **Desde su experiencia y acercamiento con los SLEP ¿En qué medida cree usted que hay sobredotación o dotación insuficiente de personal en los establecimientos educacionales (Nota: entendido como docentes y asistentes de la educación que fueron traspasados desde la administración municipal a los SLEP)?**
  - A su juicio, ¿qué razones explicarían la existencia de sobredotación/dotación insuficiente en los establecimientos educacionales de los SLEP?



- ¿Qué implicancias cree usted que ha tenido para la operación de los SLEP la existencia de sobredotación/dotación insuficiente en los establecimientos educacionales?
- **Según su percepción y pensando en los desafíos de la implementación y funcionamiento de los SLEP ¿Cómo evalúa las capacidades técnicas y profesionales disponibles de los colaboradores que participan de ello? (Indagar en: capacidad de los jefes de unidad para levantar los SLEP durante la implementación y de los colaboradores para diferenciarse de la administración municipal y marcar el sello de la Educación Pública durante la operación)**
  - ¿Cuáles cree que son las principales necesidades de profesionalización que tienen los funcionarios SLEP actualmente?
  - Desde su experiencia y opinión ¿De qué manera la implementación de los SLEP contribuye a la profesionalización de quienes los componen?
  - De manera general, ¿en qué aspectos cree usted que difieren principalmente las capacidades técnicas y profesionales de los SLEP y de la administración municipal? ¿Por qué?
- **Desde su experiencia y conocimiento ¿Qué elementos destacaría de los procesos de selección, a través de Alta Dirección Pública, concursos cerrados y abiertos, llevados a cabo para poblar de personal a los SLEP?**
  - ¿Cuáles cree que son los elementos claves que permiten llevar a cabo una apropiada selección del personal? (Indagar en: capital humano disponible en el territorio, cantidad de personas, posibilidades de profesionalización, entre otros)
  - ¿Cuáles han sido los principales obstaculizadores y/o dificultades para llevar a cabo la selección de profesionales durante la implementación y operación de los SLEP?

### III. Gestión administrativa – financiera

- **De acuerdo a su experiencia ¿Cómo ha sido el proceso de instalación de los SLEP en términos administrativos y financieros?**
  - ¿Cuáles serían las principales diferencias de los SLEP con la administración municipal en términos administrativos y financieros? (Indagar en: propuesta de implementación según normativa, proceso de implementación, hitos, elementos claves)
  - ¿Qué elementos de la gestión administrativa y financiera de los SLEP han facilitado u obstaculizado su implementación y operación?
- **De acuerdo a su experiencia ¿Cómo evalúa la ejecución presupuestaria durante la operación de los SLEP?**
  - ¿Cuáles son los principales problemas que han enfrentado para lograr una adecuada ejecución presupuestaria?
  - ¿Qué elementos han facilitado la ejecución presupuestaria durante la operación de los SLEP?
- **De acuerdo a su percepción ¿Cuán eficiente y eficaz cree que ha sido el uso de los recursos en la operación de los SLEP? ¿Por qué?**

- ¿Qué factores influirían – positiva o negativamente - en que los recursos sean utilizados de manera eficaz y eficiente en los SLEP?
- ¿Qué estrategias se han implementado para hacer más eficiente y eficaz el uso de los recursos? (Indagar en: Decisiones, medidas y su relación con el marco normativo, diferencia con la administración municipal)

#### IV. Traspaso

- **En términos generales ¿Cómo describiría el proceso de traspaso desde la administración municipal hacia los SLEP? (Indagar en: principales hitos y etapas, traspaso de la deuda y saneamiento financiero, recursos humanos y materiales, entre otros)**
- **A partir de su experiencia ¿Cuáles han sido los principales obstaculizadores y facilitadores del proceso de traspaso? (Indagar en: el marco normativo y estructura municipal, definición de actores, forma de funcionamiento y disposición de municipalidades, entre otros)**
  - ¿De qué manera se han abordado los obstaculizadores observados en el traspaso de la administración municipal hacia los SLEP?
- **¿Cómo cree que ha impactado al funcionamiento del servicio educacional público el cambio de sostenedor? (Indagar en: dificultades para el uso eficiente y eficaz de los recursos, estructura organizacional, estructura administrativa)**

#### V. Vinculación entre actores

- **Desde su experiencia en el proceso de implementación y posterior funcionamiento de los SLEP ¿Cómo se han vinculado las distintas instituciones involucradas directamente (municipios, Subsecretaría de Educación, SLEP, DEP) e indirectamente (Servicio Civil, Dipres, Agencia, Deprov, Seremi) en el proceso?**
- **¿En qué medida los roles de las distintas instituciones definidos en la normativa son claros y suficientes para la implementación de los SLEP?**
  - Bajo su perspectiva ¿Cuáles cree que son los elementos que han permitido y/o facilitado una vinculación efectiva entre las instituciones para la implementación de los SLEP? (Indagar en: objetivo de la vinculación, diferenciación de funciones, definiciones normativas, tiempos disponibles, entre otros)
  - Hasta el momento ¿Cuáles cree que han sido los principales obstaculizadores para asegurar una vinculación efectiva entre las distintas instituciones? (Indagar en: delimitación de funciones, instancias definidas por normativa para coordinación, comunicación entre actores, posibles encuentros/incongruencias entre normativas, entre otras) ¿A qué cree que se deben esos obstaculizadores?
  - ¿De qué manera cree que se han abordado las posibles dificultades de la vinculación entre instituciones en la implementación de los SLEP?

#### VI. Evaluación

- **De acuerdo a lo que ha sido el proceso de implementación y operación de los SLEP hasta ahora ¿En qué medida cree que existe la capacidad para implementar la totalidad de los**

**SLEP y dar una cobertura territorial completa y de calidad del servicio educacional?** (NOTA: La Ley 21.040 contempla 59 SLEP en la segunda etapa, siendo 70 SLEP en total al año 2025)

- ¿Qué factores podrían influir en la implementación de la totalidad de los SLEP dentro de los plazos definidos por la Ley 21.040?
- **Finalmente ¿Cuáles cree que son los elementos que debiesen de mejorarse para contribuir a una correcta implementación a futuro? (Indagar en: Elementos administrativos, financieros, normativos, de implementación y operación)**

### 3.2.2. Pauta entrevista director ejecutivo SLEP

Buenos días/tardes, mi nombre es (\_\_\_\_\_) y trabajo en Cliodinámica, empresa consultora que por encargo del Ministerio de Educación se encuentra realizando la evaluación sobre el proceso de implementación de los primeros once Servicios Locales de Educación Pública (SLEP) implementados entre el año 2017 y 2020.

El objetivo de la presente entrevista es poder, por un lado, **evaluar la primera etapa de implementación de la Ley 21.040**, considerando su visión y análisis de los distintos procesos llevados a cabo hasta ahora, sus principales facilitadores y obstaculizadores y las maneras en que se han abordado posibles dificultades. Por otro lado, se espera también recoger elementos claves para abordar la implementación de la segunda etapa.

La entrevista tendrá una duración aproximada de 1 hora, siendo su participación libre y voluntaria, por lo que puede negarse a responder alguna de las preguntas o retirarse en cualquier momento. Además, le garantizamos absoluta confidencialidad y anonimato en el uso de la información y le recordamos que toda la información que se recolecte a través de esta entrevista se utilizará sólo para fines de la investigación.

#### I. Introducción

- **En función de su experiencia ¿Cómo describiría, en términos generales, el proceso de implementación del SLEP que usted dirige? ¿Qué elementos destaca?**
- **¿Cuál es el rol que cumple usted dentro del SLEP?**
  - ¿Cuáles son sus funciones en el proceso de implementación/operación del SLEP?

#### II. Estructura organizacional de los SLEP

- **¿Como describiría la estructura bajo la cual se organizan internamente el SLEP que usted dirige? (Indagar: actores, unidades, funciones y responsabilidades a partir de las que se organizan)**
  - Bajo su perspectiva ¿Cuáles son sus principales diferencias con la administración municipal? (Indagar en: funciones, características, capital humano, dinámica de trabajo, responsabilidades, entre otros)
- **¿Qué elementos de la estructura organizacional han facilitado y/u obstaculizado la operación del SLEP que compone?**
  - ¿Cómo han influenciado -positiva o negativamente- a la implementación y operación del SLEP?

- ¿Cuáles son los elementos que han facilitado y/u obstaculizado sus funciones como director en el SLEP?
- **¿De qué manera se ha evaluado el funcionamiento de la estructura organizacional propuesta? (Participantes y roles en las evaluaciones, instancias y/o herramientas propuestas por marco normativo y fuera de él para evaluar)**
  - Desde su opinión ¿En qué medida se ha recogido las experiencias y aprendizajes de implementación y operación de los SLEP hasta este momento?
  - ¿Cuáles son las estrategias que se han adoptado para abordar posibles obstaculizadores de la estructura organizacional? (Indagar en: Cambios normativos y organizacionales, nuevos y/o nueva definición de roles, otros elementos)
  - ¿En qué medida las estrategias que se han adoptado han sido pertinentes para abordar los obstaculizadores que presenta la estructura organizacional?

### ***Selección de personal***

- **Hasta el momento ¿Cómo evalúa los procesos de selección para poblar el personal necesario en la implementación y operación de su SLEP? (Indagar en: Selecciones por Alta Dirección Pública, concursos cerrados y abiertos)**
  - ¿Cuáles han sido los principales facilitadores y obstaculizadores para llevar a cabo una apropiada selección del personal durante la implementación y operación del SLEP que compone?
  - ¿Cómo han abordado los obstaculizadores que se han presentado para la selección de profesionales en el SLEP?
- **¿Qué implicancias han tenido los procesos de selección propuestos para la implementación y operación de los SLEP? (indagar en: implicancias positivas y negativas de los procesos de selección)**

### ***Capacidades Técnicas y profesionales***

- **Según su percepción ¿Cómo evalúa las capacidades técnicas y profesionales disponibles de los colaboradores que participan en el SLEP? (Indagar en: capacidad de los jefes de unidad para guiar a los SLEP durante la implementación y de los colaboradores para diferenciarse de la administración municipal y marcar el sello de la Educación Pública durante la operación)**
  - ¿Cuáles cree que son los aspectos a perfeccionar de los funcionarios SLEP actualmente?
- **De manera general, ¿en qué aspectos cree usted que difieren principalmente las capacidades técnicas y profesionales de los SLEP y de la administración municipal? ¿Por qué?**
  - ¿En qué medida los SLEP cuentan con un mayor nivel de profesionalización en comparación a la administración municipal?
- **¿En qué medida el nivel profesional y capacidades del personal de los SLEP ha facilitado su implementación y operación?**

- ¿Cuáles han sido las nuevas herramientas y/o habilidades con las que cuentan que han contribuido a la implementación y operación de los SLEP?
- **Hasta el momento ¿Cuáles han sido las estrategias para capacitar y/o perfeccionar al personal que compone el SLEP durante la operación? (Indagar en: objetivos y metodologías de capacitaciones, talleres, otras instancias y responsables de dichas instancias)**
  - ¿Qué instituciones han participado en el proceso de capacitación y/o perfeccionamiento del personal que compone el SLEP?
  - ¿Cuáles han sido los principales facilitadores y obstaculizadores para llevar a cabo la capacitación y/o perfeccionamiento del personal que compone el SLEP?

#### ***Dotación de los establecimientos educacionales***

- **Desde su experiencia en el SLEP ¿En qué medida cree usted que hay sobre o subdotación de personal en los establecimientos educacionales (Nota: entendido como docentes y asistentes de la educación que fueron traspasados desde la administración municipal a los SLEP)?**
  - A su juicio, ¿qué razones explicarían la existencia de sobredotación o subdotación en los establecimientos educacionales de los SLEP?
  - ¿Qué implicancias cree usted que ha tenido para la operación de los SLEP la existencia de sobredotación o subdotación en los establecimientos educacionales?

#### **III. Gestión administrativa – financiera**

- **¿Cómo ha sido el proceso de instalación de los SLEP en términos administrativos y financieros? (Indagar en: propuesta de implementación según normativa, proceso de implementación, hitos, elementos claves)**
  - ¿Qué elementos de la gestión administrativa y financiera propuesta para los SLEP han facilitado u obstaculizado su implementación y operación?
  - ¿Cómo se han identificado y abordado posibles obstaculizadores de la gestión administrativa y financiera propuesta para la implementación de los SLEP?
- **Sobre la gestión administrativa-financiera ¿Cómo describiría la actual forma de organización financiera y administrativa que han implementado?**
  - ¿Cuáles serían las principales diferencias de los SLEP con la administración municipal en términos administrativos y financieros?
  - ¿Cuáles son los elementos que viene a responder y/o fortalecer la actual administración financiera y administrativa de los SLEP propuesta por la normativa?
- **¿Cuáles son las implicancias que ha traído el cambio a servicio público en términos de gestión administrativa y financiera?**
  - ¿Cuáles son los principales facilitadores y dificultades que han surgido en dicho proceso?
  - ¿A qué se deben las dificultades que han surgido con el cambio a servicio público? (Indagar en: elementos de la administración municipal, desconocimiento de procesos y posibles descoordinaciones)

- ¿De qué manera se han abordado posibles obstaculizadores que han surgido por el cambio de administración a servicio público?
- **De acuerdo a su experiencia ¿Cómo evalúa la ejecución presupuestaria durante la operación de los SLEP?**
  - Si los hay, ¿cuáles son los principales problemas que han afectado la ejecución presupuestaria?
  - ¿Qué elementos han facilitado la ejecución presupuestaria durante la implementación de los SLEP?
- **De acuerdo a su percepción ¿Cuán eficiente y eficaz cree que ha sido el uso de los recursos en la operación de los SLEP? ¿Por qué?**
  - ¿Qué factores influirían – positiva o negativamente - en que los recursos sean utilizados de manera eficaz y eficiente en los SLEP? ¿De qué manera han afectado dichos factores a la implementación?
  - ¿De qué manera se han identificado los distintos elementos que podrían facilitar u obstaculizar el uso eficiente de los recursos? ¿Cómo ha participado su SLEP en la identificación de problemas y posibles soluciones?
  - ¿Qué estrategias y/o lineamientos se han implementado para facilitar un uso más eficiente y eficaz el uso de los recursos? (Indagar en: Decisiones, medidas y su relación con el marco normativo, diferencia con la administración municipal)
  - A partir de su experiencia en el SLEP ¿En qué medida dichas estrategias y/o lineamientos son pertinentes para facilitar un uso eficiente y eficaz de los recursos?
- **En general ¿Considera usted que los recursos destinados para la implementación de los SLEP han sido suficientes? ¿Por qué?**

#### IV. Traspaso

- **En términos generales ¿Cómo describiría el proceso de traspaso desde la administración municipal hacia el/los SLEP? (Indagar en: principales hitos y etapas, traspaso de la deuda y saneamiento financiero, recursos humanos y materiales, entre otros)**
- **A partir de su experiencia ¿Cuáles son los principales obstaculizadores y facilitadores del proceso de traspaso? (Indagar en: el marco normativo y estructura municipal, definición de actores, forma de funcionamiento y disposición de municipalidades, entre otros)**
  - ¿Cuáles son los obstaculizadores y facilitadores que se derivan de la anterior administración municipal? ¿De qué manera afectan la implementación de los SLEP?
  - ¿De qué manera se han abordado los obstaculizadores observados en el traspaso de la administración municipal hacia los SLEP?
- **Desde su trabajo con los establecimientos educacionales, jardines infantiles y/o VTF ¿Cuáles diría que son las expectativas que tienen los establecimientos, jardines infantiles y VTF, y sus equipos directivos, con respecto al cambio a SLEP? ¿A qué se deben dichas expectativas?**

- ¿En qué medida los establecimientos educacionales, jardines infantiles y VTF, y sus directivos, se encuentran informados respecto a la implementación y operación de los SLEP?
  - ¿De qué manera los SLEP se han hecho cargo de informar y concientizar a los establecimientos educacionales, jardines infantiles y VTF?
  - ¿Cuál es la disposición que tienen hoy en día con respecto a la implementación de los SLEP?
  - ¿De qué manera ha variado la visión de los SLEP que tienen los establecimientos, jardines infantiles y VTF en sus años de implementación?
- **¿Cómo cree que ha afectado al funcionamiento del servicio educacional público el cambio de sostenedor? (Indagar en: dificultades para el uso eficiente y eficaz de los recursos, estructura organizacional, estructura administrativa)**

#### V. Vinculación entre actores

- **Desde su experiencia en el proceso de implementación y posterior funcionamiento del SLEP ¿Cuáles son las instituciones que se involucran actualmente en dichos procesos? (Indagar en: Instituciones involucradas directamente, municipios, subsecretaría de la educación, SLEP y DEP, e indirectamente, servicio civil, DIPRES, Agencia, Deprov, Seremi)**
- ¿De qué manera dichas instituciones se han involucrado en el proceso de implementación y operación de su SLEP?
- **Considerando el proceso de instalación y operación del SLEP ¿En qué medida los roles de las distintas instituciones definidos en la normativa han sido claros y suficientes para su implementación?**
- Bajo su perspectiva ¿Cuáles cree que son los elementos que han permitido y/o facilitado una vinculación efectiva entre las instituciones para la implementación del/los SLEP? (Indagar en: objetivo de la vinculación, diferenciación de funciones, definiciones normativas, tiempos disponibles, entre otros)
  - Hasta el momento ¿Cuáles cree que han sido los principales obstaculizadores para asegurar una vinculación efectiva entre las distintas instituciones? (Indagar en: delimitación de funciones, instancias definidas por normativa para coordinación, comunicación entre actores, posibles encuentros/incongruencias entre normativas, entre otras) ¿A qué cree que se deben esos obstaculizadores?
  - ¿De qué manera cree que se han abordado las posibles dificultades de la vinculación entre instituciones en la implementación del/los SLEP?

#### VI. Evaluación

- **Hasta el momento ¿Cómo evaluaría la forma en que se han gestionado/considerado los distintos aprendizajes obtenidos desde la implementación de los SLEP?**
- ¿En qué medida se han podido generar acciones pertinentes para las distintas brechas identificadas hasta ahora?
- **De acuerdo a lo que ha sido el proceso de implementación y operación hasta ahora ¿En qué medida cree que este SLEP podrá generar una correcta cobertura en el territorio que le corresponde?**



- ¿En qué medida podrá contribuir a la mejora en la calidad de la educación?
- ¿Qué factores podrían influir en lograr el objetivo propuesto para este SLEP?
  
- **¿En qué medida cree que existe la capacidad para implementar la totalidad de los SLEP y dar una cobertura territorial completa y de calidad del servicio educacional? (NOTA: La Ley 21.040 contempla 59 SLEP en la segunda etapa, siendo 70 SLEP en total al año 2025)**
  - ¿Qué factores podrían influir en la implementación de la totalidad de los SLEP dentro de los plazos definidos por la Ley 21.040?
  
- **Finalmente ¿Cuáles cree que son los elementos que debiesen de mejorarse para contribuir a una correcta implementación a futuro? ¿Qué recomendaciones haría para su mejora? (Indagar en: Elementos administrativos, financieros, normativos, de implementación y operación)**

### 3.2.3. Pauta entrevista Jefaturas segundo nivel jerárquico SLEP

Buenos días/tardes, mi nombre es (\_\_\_\_) y trabajo en Cliodinámica, empresa consultora que por encargo del Ministerio de Educación se encuentra realizando la evaluación sobre el proceso de implementación de los primeros once Servicios Locales de Educación Pública (SLEP) implementados entre el año 2017 y 2020.

El objetivo de la presente entrevista es poder, por un lado, **evaluar la primera etapa de implementación de la Ley 21.040**, considerando su visión y análisis de los distintos procesos llevados a cabo hasta ahora, sus principales facilitadores y obstaculizadores y las maneras en que se han abordado posibles dificultades. Por otro lado, se espera también recoger elementos claves para abordar la implementación de la segunda etapa.

La entrevista tendrá una duración aproximada de 1 hora, siendo su participación libre y voluntaria, por lo que puede negarse a responder alguna de las preguntas o retirarse en cualquier momento. Además, le garantizamos absoluta confidencialidad y anonimato en el uso de la información y le recordamos que toda la información que se recolecte a través de esta entrevista se utilizará sólo para fines de la investigación.

#### I. Introducción

- **En función de su experiencia ¿Cómo describiría, en términos generales, el proceso de implementación del SLEP que usted dirige? ¿Qué elementos destaca?**
- **¿Cuál es el rol que cumple usted dentro del SLEP?**
  - ¿Cuáles son sus funciones en el proceso de implementación/operación del SLEP?

#### II. Estructura organizacional de los SLEP: ÉNFASIS RECURSOS HUMANOS

- **¿Como describiría la estructura bajo la cual se organizan internamente el SLEP en el que usted participa? (Indagar: actores, unidades, funciones y responsabilidades a partir de las que se organizan)**

- Bajo su perspectiva ¿Cuáles son sus principales diferencias con la administración municipal? (Indagar en: funciones, características, capital humano, dinámica de trabajo, responsabilidades, entre otros)
- **¿Qué elementos de la estructura organizacional han facilitado y/u obstaculizado la operación del SLEP que compone?**
  - ¿Qué elementos de la estructura organizacional han facilitado y/u obstaculizado la operación del área en que usted participa?
  - ¿Cómo dichos elementos influenciado -positiva o negativamente- a la implementación y operación del SLEP?
- **¿De qué manera se ha evaluado el funcionamiento de la estructura organizacional propuesta? (Participantes y roles en las evaluaciones, instancias y/o herramientas propuestas por marco normativo y fuera de él para evaluar)**
  - Desde su opinión ¿En qué medida se ha recogido las experiencias y aprendizajes de implementación y operación de los SLEP hasta este momento?
  - ¿Cuáles son las estrategias que se han adoptado para abordar posibles obstaculizadores de la estructura organizacional? (Indagar en: Cambios normativos y organizacionales, nuevos y/o nueva definición de roles, otros elementos)
  - ¿En qué medida las estrategias que se han adoptado han sido pertinentes para abordar los obstaculizadores que presenta la estructura organizacional?

#### ***Dotación y selección de personal***

- **Desde su experiencia en el SLEP ¿En qué medida la dotación existente en el SLEP ha sido suficiente para su implementación y operación?**
  - ¿En qué medida la dotación existente en el SLEP ha facilitado u obstaculizado su implementación y operación?
- **¿En qué medida cree usted que hay sobre o subdotación de personal en los establecimientos educacionales (Nota: entendido como docentes y asistentes de la educación que fueron traspasados desde la administración municipal a los SLEP)?**
  - ¿Qué razones explicarían la existencia de sobredotación o subdotación en los establecimientos educacionales de los SLEP?
  - ¿Qué implicancias cree usted que ha tenido para la operación de los SLEP la existencia de sobredotación o subdotación en los establecimientos educacionales?
- **Hasta el momento ¿De qué manera se han realizado en su SLEP los procesos de selección para poblar el personal necesario en la implementación y operación?**
  - ¿En qué medida se han llevado a cabo selecciones por Alta Dirección Pública, concursos cerrados y abiertos, para poblar el personal?
- **Desde su experiencia ¿Cuáles cree que son los elementos claves que permiten llevar a cabo una apropiada selección del personal? (Indagar en: cantidad de personas, posibilidades de profesionalización, oportunidad del proceso, entre otros)**
  - ¿Cómo evalúa el capital humano disponible para realizar el proceso de selección en el SLEP?

- ¿Cuáles han sido los principales facilitadores y obstaculizadores para llevar a cabo una apropiada selección del personal durante la implementación y operación del SLEP que compone?
  - ¿Cuáles son las implicancias que han tenido dichos facilitadores y obstaculizadores en la implementación y operación del SLEP?
  - ¿Cómo han abordado los obstaculizadores que se han presentado para la selección de profesionales en el SLEP?
- **¿Cuáles son los principales aportes de los procesos de selección propuestos para llevar a cabo la implementación y operación de los SLEP?**
- ¿En qué medida los procesos de selección desarrollados han facilitado u obstaculizado la implementación y operación de los SLEP?

### **Capacidades Técnicas y profesionales**

- **¿Cómo describiría las capacidades y nivel profesional de quienes componen el SLEP en el que participa?**
- ¿Con qué experiencia cuentan en el ámbito educativo y/o en el servicio público?
- **Según su percepción ¿Cómo evalúa las capacidades técnicas y profesionales disponibles de los colaboradores que participan en el SLEP? (Indagar en: capacidad de los jefes de unidad para guiar a los SLEP durante la implementación y de los colaboradores para diferenciarse de la administración municipal y marcar el sello de la Educación Pública durante la operación)**
- **¿Cuáles cree que son las necesidades de perfeccionamiento y capacitación de los funcionarios SLEP actualmente?**
- ¿Cuáles son las implicancias que tienen dichas necesidades para la implementación y operación de los SLEP? (Indagar en: Implicancias positivas y negativas)
- **De manera general, ¿en qué aspectos cree usted que difieren principalmente las capacidades técnicas y profesionales de los SLEP y de la administración municipal? ¿Por qué?**
- ¿Cómo describiría el nivel profesional y capacidades que tenían los profesionales de la administración municipal?
  - ¿En qué medida los SLEP cuentan con un mayor nivel de profesionalización en comparación a la administración municipal?
    - En caso de tener una mayor profesionalización ¿Cuáles son las estrategias claves que han permitido el poblamiento del SLEP con profesionales de mayor nivel y/o mejores capacidades?
- **¿En qué medida el nivel profesional y capacidades del personal de los SLEP ha facilitado su implementación y operación?**
- ¿Cuáles han sido las nuevas herramientas y/o habilidades con las que cuentan que han contribuido a la implementación y operación de los SLEP?

- **Hasta el momento ¿Cuáles han sido las estrategias para capacitar y perfeccionar al personal que compone el SLEP durante su implementación y operación? (Indagar en: objetivos y metodologías de capacitaciones, talleres, otras instancias y responsables de dichas instancias)**
  - ¿Qué instituciones se han hecho parte de los procesos de capacitación y perfeccionamiento del personal que compone el SLEP?
- **¿Cuál es su evaluación de las iniciativas para capacitar y perfeccionar al personal que compone el SLEP en su implementación y operación?**
  - ¿Cuáles han sido los principales facilitadores y obstaculizadores para llevar a cabo la capacitación y perfeccionamiento del personal que compone el SLEP?

### **III. Gestión administrativa – financiera: ÉNFASIS ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

- **Sobre la gestión administrativa-financiera ¿Cómo describiría la actual forma de organización financiera y administrativa que han implementado? (Indagar en: Caracterización de estructura, roles y procesos de gestión financiera y administrativa)**
  - ¿Cuáles serían las principales diferencias de los SLEP con la administración municipal en términos administrativos y financieros? (Indagar en: propuesta de implementación según normativa, proceso de implementación, hitos, elementos claves)
  - ¿Cuáles son los elementos que viene a responder y/o fortalecer la actual administración financiera y administrativa de los SLEP propuesta por la normativa?
- **¿Cómo ha sido el proceso de instalación de los SLEP en términos administrativos y financieros?**
  - ¿Qué elementos de la gestión administrativa y financiera propuesta para los SLEP han facilitado u obstaculizado su implementación y operación?
  - ¿Cómo se han identificado y abordado posibles obstaculizadores de la gestión administrativa y financiera propuesta para la implementación de los SLEP?
- **¿Cuáles son las implicancias que ha traído el cambio a servicio público en términos de gestión administrativa y financiera?**
  - ¿Cuáles son los principales facilitadores y dificultades que han surgido en dicho proceso?
  - ¿A qué se deben las dificultades que han surgido con el cambio a servicio público? (Indagar en: elementos de la administración municipal, desconocimiento de procesos y posibles descoordinaciones)
  - ¿De qué manera se han abordado posibles obstaculizadores que han surgido por el cambio de administración a servicio público?
- **¿De qué manera y con quienes se define en qué elementos destinar los recursos disponibles en los SLEP?**
  - ¿En qué elementos se ha priorizado destinar los recursos disponibles en la operación de los SLEP? ¿Por qué?
  - ¿En qué medida se han generado cambios en los presupuestos destinados a la operación de los SLEP en función de dicha priorización?

- **De acuerdo a su experiencia ¿Cómo evalúa la ejecución presupuestaria durante la implementación de los SLEP?**
  - ¿En qué medida la ejecución presupuestaria se realiza de manera eficaz y eficiente?
  - ¿Qué elementos han facilitado la ejecución presupuestaria durante la implementación de los SLEP?
  - ¿Cuáles son los principales elementos que han obstaculizado la ejecución presupuestaria?
  - ¿Cuáles son las implicancias que han tenido dichos obstaculizadores en la ejecución presupuestaria y la implementación y operación de los SLEP?
  
- **De acuerdo a su percepción y en general ¿Cuán eficiente y eficaz cree que ha sido el uso de los recursos en la operación de los SLEP? ¿Por qué?**
  - Desde su conocimiento ¿En qué medida los municipios aseguraban un uso eficiente y eficaz de los recursos?
  - ¿En qué medida los SLEP proponen un uso más eficiente y eficaz de los recursos en comparación a la administración municipal?
  - ¿Qué factores influirían – positiva o negativamente - en que los recursos sean utilizados de manera eficaz y eficiente en los SLEP? ¿De qué manera han afectado dichos factores a la implementación?
  - ¿De qué manera se han identificado los distintos elementos que podrían facilitar u obstaculizar el uso eficiente de los recursos? ¿Cómo ha participado su SLEP en la identificación de problemas y posibles soluciones?
  
- **¿Qué estrategias y/o lineamientos se han implementado para facilitar un uso más eficiente y eficaz el uso de los recursos? (Indagar en: Decisiones, medidas y su relación con el marco normativo, diferencia con la administración municipal)**
  - A partir de su experiencia en el SLEP ¿En qué medida las estrategias y/o lineamientos que implementa en términos administrativos y financieros son pertinentes para facilitar un uso eficiente y eficaz de los recursos?
  
- **En general ¿Considera usted que los recursos destinados para la implementación de los SLEP han sido suficientes? ¿Por qué?**

#### **IV. Traspaso**

- **En términos generales ¿Cómo describiría el proceso de traspaso desde la administración municipal hacia SLEP? (Indagar en: principales hitos y etapas, traspaso de la deuda y saneamiento financiero, recursos humanos y materiales, entre otros)**
  
- **A partir de su experiencia ¿Cuáles son los principales obstaculizadores y facilitadores del proceso de traspaso? (Indagar en: el marco normativo y estructura municipal, definición de actores, forma de funcionamiento y disposición de municipalidades, entre otros)**
  - ¿Cuáles son los obstaculizadores y facilitadores que se derivan de la anterior administración municipal? ¿De qué manera afectan la implementación de los SLEP?
  - ¿De qué manera se han abordado los obstaculizadores observados en el traspaso de la administración municipal hacia los SLEP?

- **Desde su trabajo con los establecimientos educacionales, jardines infantiles y/o VTF ¿Cuáles diría que son las expectativas que tienen los establecimientos, jardines infantiles y VTF, y sus equipos directivos, con respecto al cambio a SLEP? ¿A qué se deben dichas expectativas?**
  - ¿En qué medida los establecimientos educacionales, jardines infantiles y VTF, y sus directivos, se encuentran informados respecto a la implementación y operación de los SLEP?
  - ¿Cuáles son los canales de información que han utilizado establecimientos educacionales, jardines infantiles y VTF para informarse de los SLEP?
  - ¿De qué manera los SLEP se han hecho cargo de informar y concientizar a los establecimientos educacionales, jardines infantiles y VTF?
  - ¿Cuál es la disposición y las aprehensiones que tienen hoy en día con respecto a la implementación de los SLEP?
  - ¿De qué manera ha variado la visión de los SLEP que tienen los establecimientos, jardines infantiles y VTF en sus años de implementación?
  
- **¿Cómo cree que ha afectado al funcionamiento del servicio educacional público el cambio de sostenedor? (Indagar en: dificultades para el uso eficiente y eficaz de los recursos, estructura organizacional, estructura administrativa)**

#### V. Vinculación entre actores

- **Desde su experiencia en el proceso de implementación y posterior funcionamiento del SLEP ¿Cuáles son las instituciones que se involucran actualmente en dichos procesos? (Indagar en: Instituciones involucradas directamente, municipios, subsecretaría de la educación, SLEP y DEP, e indirectamente, servicio civil, DIPRES, Agencia, Deprov, Seremi)**
  - ¿De qué manera dichas instituciones se han involucrado en el proceso de implementación y operación de su SLEP?
  
- **Considerando el proceso de instalación y operación del SLEP ¿En qué medida los roles de las distintas instituciones definidos en la normativa han sido claros y suficientes para su implementación?**
  - Bajo su perspectiva ¿Cuáles cree que son los elementos que han permitido y/o facilitado una vinculación efectiva entre las instituciones para la implementación del/los SLEP? (Indagar en: objetivo de la vinculación, diferenciación de funciones, definiciones normativas, tiempos disponibles, entre otros)
  - Hasta el momento ¿Cuáles cree que han sido los principales obstaculizadores para asegurar una vinculación efectiva entre las distintas instituciones? (Indagar en: delimitación de funciones, instancias definidas por normativa para coordinación, comunicación entre actores, posibles encuentros/incongruencias entre normativas, entre otras) ¿A qué cree que se deben esos obstaculizadores?
  - ¿De qué manera cree que se han abordado las posibles dificultades de la vinculación entre instituciones en la implementación del/los SLEP?

## VI. Evaluación

- **Hasta el momento ¿Cómo evaluaría la forma en que se han gestionado/considerado los distintos aprendizajes obtenidos desde la implementación de los SLEP?**
  - ¿En qué medida se han podido generar acciones pertinentes para las distintas brechas identificadas hasta ahora?
  
- **De acuerdo a lo que ha sido el proceso de implementación y operación hasta ahora ¿En qué medida cree que este SLEP podrá generar una correcta cobertura en el territorio que le corresponde?**
  - ¿En qué medida podrá contribuir a la mejora en la calidad de la educación?
  - ¿Qué factores podrían facilitar u obstaculizar desarrollar los objetivos propuestos para este SLEP? (indagar en: elementos territoriales)
  
- **¿En qué medida cree que existe la capacidad para implementar la totalidad de los SLEP y dar una cobertura territorial completa y de calidad del servicio educacional? (NOTA: La Ley 21.040 contempla 59 SLEP en la segunda etapa, siendo 70 SLEP en total al año 2025)**
  - ¿Qué factores podrían influir en la implementación de la totalidad de los SLEP dentro de los plazos definidos por la Ley 21.040?
  
- **Finalmente ¿Cuáles cree que son los elementos que debiesen de mejorarse para contribuir a una correcta implementación a futuro? ¿Qué recomendaciones haría para su mejora? (Indagar en: Elementos administrativos, financieros, normativos, de implementación y operación)**