

INFORME FINAL

ESTUDIO DE PLANIFICACIÓN DE LA SEGUNDA ETAPA DE
IMPLEMENTACIÓN DE LA LEY N°21.040

25 de febrero de 2021

CONTRAPARTE:

Subsecretaría de Educación

María Ignacia Aranda | Secretaría Técnica | Consejo de Evaluación del Sistema de Educación Pública

Mario Rivera | Centro de Estudios | Ministerio de Educación

Equipo

El equipo de trabajo que participó en la elaboración de este estudio estuvo integrado por:

Equipo Asesor

- **Ignacio Irrázaval**, Director del Centro de Políticas Públicas UC. PhD Social Policy en London School of Economics.
- **Alejandro Cataldo**, PhD en Ingeniería, Ingeniero Civil Industrial y profesor del Depto. de Ingeniería Industrial y de Sistemas, UC.
- **Jorge Rodríguez**, Máster en Economía UC y Máster en Administración Pública Universidad de Harvard. Fue Jefe de Estudios y Subdirector de Racionalización y Función Pública de la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda.
- **Mauricio Cisternas**, Abogado UC. Diplomado en Probidad y Buen Gobierno UC. Especialista en Derecho Administrativo, Derecho Municipal y Contratación Pública. Profesor del Magister de Derecho Público Universidad Finis Terrae.

Equipo de Investigación

- **Nicolás Muñoz**, Economista Universidad de Chile, Subdirector de Investigación Aplicada del Centro Políticas Públicas UC. Máster en Administración Pública de la London School of Economics.
- **Dominique Keim**, Socióloga y Máster en Políticas Públicas de la Universidad de Chile.
- **Martin Coloma**, Ingeniero Civil de Industrias UC y Diplomado en BigData en la Facultad de Ingeniería UC.
- **Joaquín Rodríguez**, Ingeniero Civil de Industrias UC y Magister en Ciencias de la Ingeniería UC.
- **Karen Eichhorn**, Economista y Magister de Economía Aplicada UC.
- **Paula Alvarado**, Socióloga Universidad de Chile.

Contenido

1.	INTRODUCCIÓN	5
2.	OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DEL ESTUDIO	7
3.	CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS LOCALES INSTALADOS EN LA PRIMERA ETAPA	12
4.	RESUMEN DE LOS RECURSOS UTILIZADOS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS SLEP DE LA PRIMERA ETAPA	15
4.1	Recursos operacionales utilizados en la primera etapa	15
4.1.2	Macroproceso: Instalación de la gobernanza local	18
4.1.3	Macroproceso: Conformación del equipo del Servicio Local	21
4.1.4	Macroproceso: Traspaso de docentes, contratos, de bienes y financiero	23
4.1.4	Macroproceso: Habilitación del Servicio Local de Educación	25
4.1.5	Resumen de procesos de instalación	29
4.2	Recursos administrativos utilizados en la primera etapa	31
4.3	Recursos financieros utilizados en la primera etapa	34
4.3.1	Fuentes de financiamiento de los SLEP	34
4.3.2	Recursos utilizados para la instalación	36
5.	CONSIDERACIONES PARA LA PROYECCIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA SEGUNDA ETAPA DE INSTALACIÓN DE LOS SERVICIOS LOCALES	37
5.1	Procesos mínimos para la instalación de un SLEP	37
5.2	Procesos críticos	40
5.2.1	Instalación del Comité Directivo Local	41
5.2.2	Nombramiento del director ejecutivo	44
5.2.3	Nombramiento de subdirectores	46
5.2.4	Traspaso de bienes muebles e inmuebles, contratos y convenios y funcionarios con estatuto docente	50
6.	ÍNDICE DE COMPLEJIDAD PARA LA INSTALACIÓN DE SERVICIOS LOCALES	54

6.1 Índice de complejidad	54
Procesos críticos y variables relacionadas	54
6.2 Resultados de las variables de los SLEP de la primera etapa	57
6.2.1 Equipo	57
6.2.2 Cantidad de establecimientos y dotaciones a traspasar	58
6.2.3 Estado Administrativo y Financiero:	58
6.2.4 Dotación por Estudiante	59
6.2.5 Valores por dimensión	60
6.3 Clasificación de los SLEP de la segunda etapa	62
7. ESCENARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA SEGUNDA ETAPA	67
7.1 Descripción de escenarios	67
7.2 Modelo de asignación de SLEP	68
7.3 Estimación de recursos necesarios para cada escenario	70
7.3.1 Recursos administrativos	70
7.3.2 Recursos financieros	75
7.3.3 Recursos operacionales	77
7.4 Resultados: modelo de asignación y costo de escenarios	78
7.4.1 Escenario 1: hasta 2025	78
7.4.2 Escenario 2: Hasta 2028	81
7.4.2.1 Escenario 2028 de implementación constante (2a):	81
7.4.2.2 Escenario 2028 de implementación creciente (2b):	85
7.4.3 Escenario 3: Hasta 2030	90
8. DEFINICIÓN DE ESCENARIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS SERVICIOS LOCALES DE EDUCACIÓN	94
8.1 Comparación de los escenarios de implementación	94
8.1.1 Indicadores de complejidad:	94
8.1.2 Indicadores de recursos requeridos:	96
8.2 Consideraciones para la ponderación de indicadores	100
8.2.1 Orientación general:	100
8.2.2 Consideraciones para ponderar indicadores de plazo de instalación:	101
8.2.3 Consideraciones para ponderar indicadores de complejidad:	102
8.2.4 Consideraciones para ponderar indicadores de recursos requeridos:	102
8.2.5 Resumen de indicadores para cada escenario:	105
8.3 Escenario recomendado para la implementación de la ley 21.040	107

8.4 Análisis del escenario de implementación al 2025	108
8.4.1 Dificultad en la conformación de equipos	108
8.4.2 Dificultad en los traspasos	109
9. RECOMENDACIONES PARA OPTIMIZAR LA IMPLEMENTACIÓN DE LA SEGUNDA ETAPA DE LA LEY 21.040	111
9.1 Temporalidad de la Instalación de la Gobernanza	111
9.2 Formación de equipos SLEP	112
9.2.1 Revisión del perfil y ámbito de búsqueda para dotar los SLEP	112
9.2.2 Difusión de los procesos de búsqueda y concursos para dotar los SLEP	112
9.2.3 Plan de inducción y formación continua de los equipos directivos y profesionales de los SLEP.	112
9.3 Planificación y gestión de los SLEP	113
9.3.1 Gestión del conocimiento e información	113
9.3.2 Incorporación de más y mejor tecnología para el funcionamiento de la DEP y de los SLEP.	113
9.3.3 Uso de recursos para la estrategia comunicacional	113
9.4 Aumento de dotación en actores clave del proceso de instalación de los SLEP	114
9.5 Traspasos y Convenios de Ejecución de los Planes de Transición	114
9.6 Habilitación de oficinas SLEP	115
10. CONCLUSIONES	116
11. ANEXOS	117
11.1 Clasificación de los SLEP de acuerdo con su nivel de complejidad de instalación	117
11.2 Detalle de dotaciones de los SLEP	121
11.3 Escenarios 2 y 3 considerando SLEP ya definidos para el 2022	125

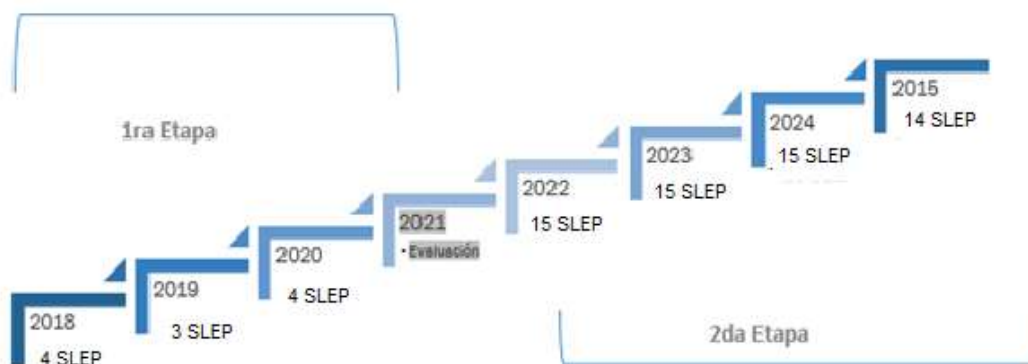
1. INTRODUCCIÓN

El presente documento corresponde a la entrega final del estudio “Planificación de la Segunda Etapa de Implementación de la Ley 21.040”, normativa que crea el nuevo Sistema de Educación Pública a través de la instalación de los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP). El estudio ha sido desarrollado por el Centro de Políticas Públicas UC por requerimiento de la Subsecretaría de Educación.

La instalación de los SLEP se enmarca en el proceso de implementación del Sistema de Educación Pública, aprobado bajo la Ley 21.040 en 2017, cuyo objetivo es “que el Estado provea, a través de los establecimientos educacionales de su propiedad y administración, que formen parte de los Servicios Locales de Educación Pública que son creados en la presente ley, una educación pública, gratuita y de calidad, laica, esto es, respetuosa de toda expresión religiosa, y pluralista, que promueva la inclusión social y cultural, la equidad, la tolerancia, el respeto a la diversidad y la libertad, considerando las particularidades locales y regionales, garantizando el ejercicio del derecho a la educación de conformidad a lo dispuesto en la Constitución Política de la República, en todo el territorio nacional.” (Artículo 3) (Ministerio De Educación, 2013).

Para cumplir con su objetivo, el nuevo sistema sustituye a las 345 municipalidades como sostenedoras de los establecimientos educacionales por 70 Servicios Locales de Educación Pública (SLEP). En ese contexto, la Ley propone un escalamiento gradual en dos etapas, como se aprecia en la ilustración 1. Según la planificación inicial, al 30 de junio de 2020 deben estar instalados los 11 SLEP de la primera etapa; y entre 2022 y 2025 deben instalarse los 59 restantes.

Ilustración 1 Etapas de implementación de los SLEP



Fuente: Elaboración propia en base a lo mandado por la Ley N° 21.040

Para realizar monitoreo y seguimiento de la implementación de las etapas, en la ley (artículo 7 de Disposiciones Transitorias) se crea un Consejo de Evaluación del Sistema de Educación Pública. El Consejo de Evaluación 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, entregará un informe anual de seguimiento de la puesta en marcha del Sistema de Educación Pública para cada año de implementación, debiendo presentar, en el año 2021, una evaluación intermedia de este proceso. Entre sus tareas, el Consejo de Evaluación, puede proponer al Presidente modificaciones al calendario de la segunda etapa de instalación de los Servicios Locales o la creación de nuevas etapas de instalación. En todo caso, si se hicieran cambios a la programación inicial de implementación de los SLEP, la Ley indica que no se podrá sobrepasar el 31 de diciembre de 2030. En la tabla 1 se presentan las proyecciones de instalación de los Servicios Locales de Educación hasta el año 2025. Si bien, actualmente no se cuenta con información certera de qué Servicios Locales serán instalados desde el 2022 en adelante, los datos que proyecta la DEP, dan cuenta que a partir del año 2022 hay un aumento sustantivo en el número establecimientos educacionales, matrículas, docentes y asistentes de la educación que se traspasan a los SLEP, poniendo fin a la gradualidad en la implementación que caracterizó la primera etapa.

Tabla 1: Datos proyectados de los Servicios de Educación Pública

	2018	2019	2020	2022	2023	2024	2025	Total
Servicios locales	4	3	4	15	15	15	14	70
N° Comunas	14	11	17	72	82	86	64	346
Matrícula	57.004	48.983	73.435	329.064	254.685	256.533	252.684	1.272.388
N° establecimientos	236	174	251	1.152	1.134	1.173	1.075	5.195
Jardines VTF	58	38	57	366	387	334	291	1.531
Docentes	4.330	4.277	5.930	25.459	22.052	21.088	20.750	103.886
Asistentes Educación	3.664	3.246	4.363	18.738	15.190	15.022	14.851	75.074
Dotación DEP	367	287	391	1.693	1.465	1.466	1.361	7.030

Fuente: Dirección de Educación Pública, 2019.

Sin perjuicio de lo anterior y en caso de ser necesario, la misma normativa otorga al Ejecutivo la autoridad para autorizar una extensión del proceso de implementación del Sistema de Educación Pública, el cual, como se dijo anteriormente, no podrá exceder el 31 de diciembre del año 2030.

Este estudio busca generar antecedentes y evidencia que permitan recomendar un escenario óptimo para la implementación de la segunda etapa de la ley. En particular, se hace un levantamiento de lo que fue la primera etapa de instalación y cada uno de los recursos que se requirieron. A partir de eso, se proyecta lo que será la segunda etapa de instalación, identificando posibles brechas operacionales, administrativas y financieras que pudieran aparecer. Por último, junto con evaluar lo que sería la implementación de la segunda etapa en los plazos que propone la ley (al 2025), se plantean otros escenarios posibles que disminuyen la probabilidad de que aparezcan brechas, entre los cuales se elige el que presenta los mejores índices de resultados.

2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

El objetivo general del estudio se ha definido como: “Evaluar la factibilidad administrativa, financiera y operacional de llevar a cabo el proceso de implementación de la segunda etapa de la Ley N° 21.040 que crea la Educación Pública, en los plazos originales que están contemplados.”

Para ello, se han definido cuatro objetivos específicos:

- i. Analizar los recursos administrativos, financieros y operacionales utilizados en la implementación de la primera etapa de la Ley N° 21.040 al año 2021.
- ii. Cuantificar los recursos administrativos, financieros y operacionales necesarios para la implementación de la segunda etapa de la Ley N° 21.040 al año 2025, comparados con aquellos con los que se espera contar en dicho período.
- iii. Modelar diversos escenarios posibles para los plazos de implementación de la segunda etapa, identificando condiciones, brechas y nudos críticos que afecten los plazos de implementación en cada escenario.
- iv. Generar recomendaciones y un diseño que optimice la implementación de la segunda etapa de la Ley N° 21.040

De acuerdo con lo planteado en la propuesta técnica, las dimensiones a abordar durante el estudio son las siguientes:

Tabla 2: Dimensiones y ámbitos de análisis

Dimensión	Ámbito de análisis
Administrativa	Dotación y perfil de recursos humanos (profesional, técnico y administrativo) de lo implementado y una proyección de la segunda etapa en todas las instituciones involucradas Equipamiento e infraestructura de lo implementado y proyección para segunda etapa
Financiera	Cuantificación de recursos financieros de la primera etapa en todos los servicios involucrados Estimación para segunda etapa en todos los servicios involucrados
Operacional	Tiempos involucrados en la implementación de los SLEP y estimación para segunda etapa Principales procesos para implementación de primera etapa y definición de procesos mínimos para la segunda etapa

La estrategia analítica para el cumplimiento de los objetivos plantea los siguientes pasos:

- i. Identificación de los recursos operacionales, financieros y dotaciones involucradas en la instalación de los primeros 11 SLEP entre 2018 y 2020.
- ii. Determinación de los procesos mínimos y críticos para la instalación de un Servicio Local a partir de la información emanada de entrevistas realizadas a actores estratégicos de

- los Servicios Locales e instituciones que intervienen en la implementación de la Ley (DEP, Mineduc, Servicio Civil y DIPRES).
- iii. Clasificación de los SLEP de acuerdo a su complejidad en instalación. Para ello se levantaron brechas emanadas de las entrevistas, sobre las cuales se identificaron variables proxy que permitieran proyectar la complejidad de instalación de los 59 SLEP de la segunda etapa.
 - iv. Identificación de escenarios de implementación de la segunda etapa de la Ley, considerando para cada uno los recursos humanos, financieros y brechas operacionales.

La estrategia metodológica contempló un diseño de carácter mixto (cuantitativa y cualitativa), en la que se analizan fuentes primarias y secundarias. Las primeras consistieron en entrevistas semiestructuradas, las que fueron realizadas durante la ejecución de los primeros 3 (tres) objetivos y estuvieron dirigidas a los siguientes actores clave:

Tabla 3: Muestra inicial de entrevistas

Institución	División / Departamento	Número de Entrevistas
Ministerio de Educación	Encargada ADP MINEDUC	1
Subsecretaría de Educación	Gabinete / Asesoría Ministerial	2
	División Planificación y Presupuestos	1
Subsecretaría de Educación Parvularia	Gabinete / Asesoría	1
Dirección de Educación Pública (DEP)	Directora	1
	División de asuntos económicos y financieros	1
	División de Desarrollo y Gestión de Personas	1
	Departamento de apoyo y gestión financiera	1
	Departamento de infraestructura y equipamiento educacional	1
	División de gestión de los SLEP	1
	Departamento de gestión territorial	1
	Departamento de implementación y funcionamiento de los SLEP	1
	Departamento de tecnología y procesos	1
	Departamento de prospección y monitoreo	1
	Departamento jurídico	1
Área de presupuesto, finanzas y compras	1	
Servicio Civil	Representante Ministerial Servicio Civil	1

	Servicio Civil	1
DIPRES	Analista Educación	1
Servicio de Local de Educación Pública (SLEP)	Director ejecutivo	11
	Subdirección de planificación y control de gestión	5
	Subdirección de administración y finanzas	5
	Subdirección de gestión de personas	5
	Consejo directivo local	2
Municipios	DAEM o Corporación Municipal de Educación/Alcaldes	3

Durante el levantamiento de información, se descubrió un reordenamiento del organigrama de la DEP que introdujo los siguientes cambios con miras al 2021:

- i. La División de Asuntos Económicos y Financieros (DAEF) dejará de existir como tal durante el año 2021 y sus dos departamentos -Infraestructura y Equipamiento Educativo (DIEE); y Apoyo y Gestión Financiera (DAGF)- funcionarán de manera independiente y con reporte directo a la Dirección de la DEP.
- ii. El Departamento de implementación y funcionamiento de los SLEP ahora es la División de Implementación de los SLEP (DISLE)
- iii. La División de Gestión Territorial dejará de existir como independiente y pasará a formar parte de la División de Implementación de los SLEP (DISLE).
- iv. El Departamento de Tecnología y Procesos (DTP) es ahora el Área de Tecnología y Procesos, subunidad dentro del Departamento de Acompañamiento y Control Financiero.
- v. El Departamento de Prospección y Monitoreo fue reemplazado por el Departamento de Planificación y Desarrollo Educativo; al mismo tiempo, dicho departamento será conocido como el Departamento de Desarrollo Educativo a partir de 2021.
- vi. Las áreas de presupuesto, finanzas y compras son actualmente unidades dentro del Departamento de Gestión Institucional y su labor está enfocada en el funcionamiento de la DEP, no en la implementación de los SLEP.

También se había considerado a la Subsecretaría de Educación Parvularia como parte de los actores clave; sin embargo, no fue posible coordinar una entrevista debido a su disponibilidad dentro de los plazos del terreno cualitativo. Por otro lado, los hallazgos obtenidos a través del levantamiento de información (temprana y congruente saturación de la información), hicieron notar que era posible reemplazar algunos actores que habían sido considerados prioritarios (como los Comités Directivos Locales y los municipios), por otros cuya importancia fue revelada a través de las entrevistas (SEREMI).

Todo lo anterior generó que el diseño de la muestra cualitativa fuese reconsiderada y ajustada durante el proceso, dando como resultado 46 entrevistas detalladas en la Tabla 4:

Tabla 4: Muestra final de entrevistas

Institución	División / Departamento	Número de Entrevistas
Ministerio de Educación	Jefe de gabinete Ministerial	1
	Encargada ADP MINEDUC	1
Subsecretaría de Educación	Subsecretario de Educación	1
	Gestión y Presupuestos	1
	División Planificación y Presupuestos	1
Dirección de Educación Pública (DEP)	Directora	1
	Departamento de Apoyo y Gestión Financiera	1
	Departamento de Implementación y Equipamiento Educacional	1
	Departamento de gestión territorial	1
	Departamento de implementación de los SLEP (DISLEP)	1
	Departamento de acompañamiento y control financiero	1
	Área de tecnología y procesos	1
	Departamento de Desarrollo Educativo	1
	Departamento jurídico	1
Servicio Civil	Representante Ministerial Servicio Civil	1
DIPRES	Analista Educación	1
Servicio Local de Educación Pública (SLEP)	Director ejecutivo	11
	Subdirección de planificación y control de gestión	7
	Subdirección de administración y finanzas	4
	Subdirección de gestión de personas	6
SEREMI	Secretario/a Regional Ministerial	2

El detalle de entrevistas a los SLEP es el siguiente:

- i. Dirección Ejecutiva: Fueron entrevistados los 11 Directores Ejecutivos.
- ii. Subdirección de planificación y control de gestión: Fueron entrevistados los representantes de Andalién sur, Gabriela Mistral, Chinchorro, Atacama; Colchagua; Llanquihue; y Costa Araucanía.
- iii. Subdirección de administración y finanzas: Fueron entrevistados los representantes de Andalién Sur, Costa Araucanía, Atacama y Puerto Cordillera.
- iv. Subdirección/Jefatura de Gestión de Personas: Fueron entrevistados los representantes de Gabriela Mistral, Andalién Sur, Atacama; Colchagua, Llanquihue y Puerto Cordillera.

Las entrevistas a SEREMI fueron 2 y corresponden a: Arica y Parinacota y a O'Higgins.

En el caso de las fuentes secundarias, se hizo uso de las bases de datos abiertas del Ministerio de Educación tanto para elaborar la caracterización de los SLEP existentes, como para otras fases del análisis cuantitativo y que son detalladas a lo largo del documento. A saber, la información utilizada proviene de las siguientes bases de datos MINEDUC:

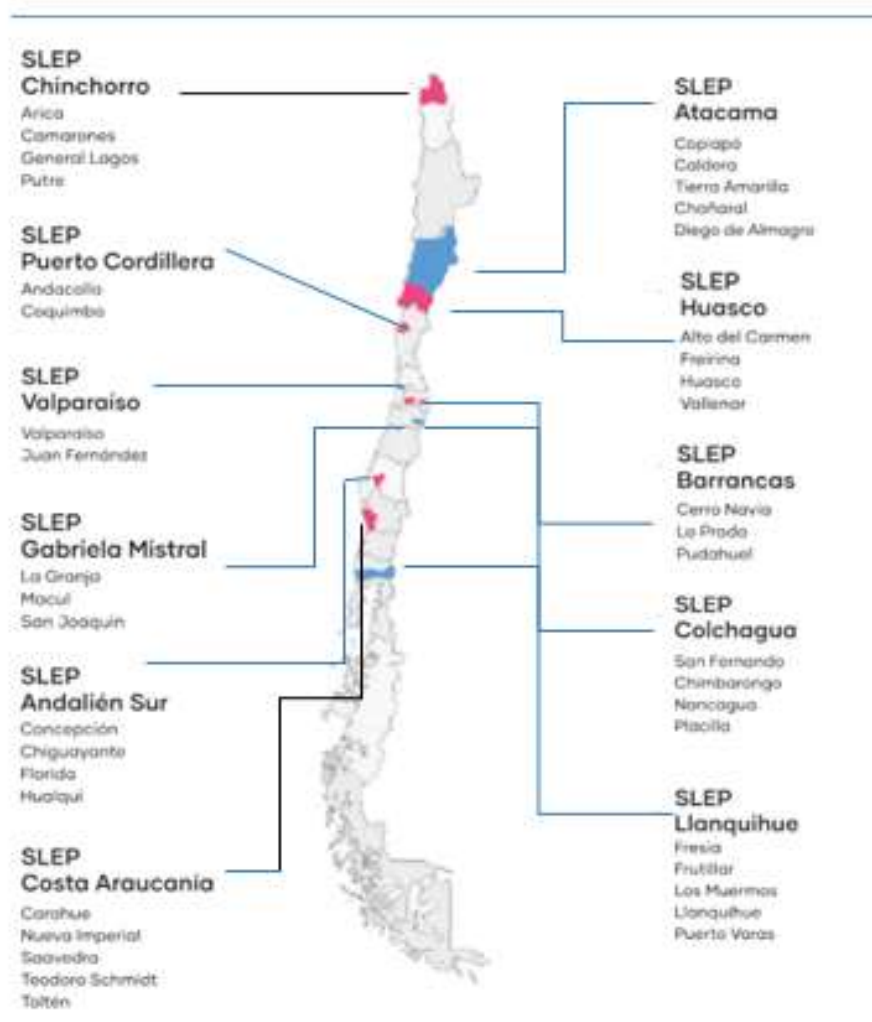
- i. Directorio de establecimientos educacionales
- ii. Resumen de matrícula por establecimiento
- iii. Resumen de docentes por establecimiento
- iv. Resumen de asistentes de la educación por establecimiento
- v. Resumen de alumnos preferentes, prioritarios y beneficiarios SEP por establecimiento
- vi. Subvenciones a establecimientos educacionales

También se hizo una revisión documental que incluyó la búsqueda de información mediante el portal de transparencia. También se realizó la revisión de la Ley 21.040; de la cuenta pública de la DEP y del Informe anual del Consejo de Evaluación del Sistema de Educación Pública; así como de otros estudios previos sobre la Nueva Educación Pública. A esto último se suma toda la información financiera y cuantitativa dispuesta por la DEP, los SLEP y las otras instituciones involucradas en su proceso de implementación.

3. CARACTERÍSTICAS DE LOS SERVICIOS LOCALES INSTALADOS EN LA PRIMERA ETAPA

Actualmente existen 11 SLEP instalados, los que integran a 41 municipios en nueve regiones de Chile. En la ilustración 2 se presenta la distribución geográfica de los primeros servicios implementados.

Ilustración 2: Mapa de ubicación de los Servicios Locales instalados en la primera etapa



Fuente: Dirección de Educación Pública (2019).

Las tablas 5 y 6 dan cuenta de variables claves en la caracterización de los SLEP, que impactan en la gestión educacional y potencialmente pueden determinar la dificultad en la instalación de los Servicios Locales¹.

¹ Hipótesis que será corroborada en las entrevistas

En la tabla 5 destaca el SLEP de Costa Araucanía como el con asistencia promedio más alta (88,6%), mientras que el de Atacama tiene la asistencia promedio más baja (65,7%). En relación con la matrícula, se invierte el patrón observado para la asistencia: Atacama es el Servicio Local con mayor matrícula total (28.751) y Costa Araucanía tiene la menor (8.711). Adicionalmente, se analiza el cambio en la matrícula total de los colegios entre el año t-1 y t+1². Se observa que la mayoría de los cambios son positivos, con un promedio de 0,7%³. El mayor aumento se observa para el SLEP de Costa Araucanía (3,5%), mientras que la mayor caída en la matrícula se concentra en Andalién Sur (-3,1%). Por último, se analiza la ruralidad presente en cada Servicio Local, medida como el porcentaje de colegios rurales sobre el total de colegios. Llanquihue es el SLEP que presenta la mayor concentración de colegios rurales (74,3%), y Gabriela Mistral la menor (0%).

Tabla 5: Asistencia, matrícula y ruralidad por SLEP

SLEP	Año SLEP (t)	Momento instalación	Asistencia promedio 2019	Matrícula total 2020	Cambio matrícula t+1/t-1	%	N° colegios rurales	N° colegios totales	% colegios rurales
Puerto Cordillera	2018	1er semestre	81,6%	13.335	-0,4%		16	49	32,7%
Barrancas	2018	1er semestre	70,2%	22.953	3,0%		3	54	5,6%
Costa Araucanía	2018	2do semestre	88,6%	8.711	3,5%		53	75	70,7%
Huasco	2018	2do semestre	80,8%	12.781	2,0%		27	54	50,0%
Chinchorro	2019	1er semestre	82,1%	18.008	-2,0%		34	64	53,1%
Gabriela Mistral	2019	1er semestre	73,2%	13.974	2,0%		0	34	0,0%
Andalién Sur	2019	1er semestre	76,8%	16.534	-3,1%		24	71	33,8%
Atacama	2020	1er semestre	65,7%	28.751	-		9	60	15,0%
Valparaíso	2020	1er semestre	67,7%	17.725	-		1	55	1,8%
Colchagua	2020	1er semestre	85,2%	11.557	-		36	58	62,1%
Llanquihue	2020	1er semestre	81,7%	10.848	-		52	70	74,3%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de directorio de colegios, matrícula y asistencia de MINEDUC.

² El año t-1 corresponde al año previo a la instalación del SLEP, es decir, que el servicio educacional dependía del municipio. Mientras que el año t+1 corresponde al año en que el servicio educacional está a cargo del SLEP. La decisión de tomar estos años para la comparación se basa en que el año t corresponde a un año de transición para los Servicios Locales, donde este se está instalando, pero no se encuentra en régimen, por lo cual los datos no son representativos de un funcionamiento regular del sistema. Cabe mencionar que por disponibilidad de información el análisis solo incluye a los colegios, dejando fuera los jardines VTF.

³ No es posible estimar la significancia de estas diferencias para cada Servicio Local de Educación, ya que la base de datos fue creada agrupando la información de las comunas a nivel de SLEP. De este modo, solo queda una observación para Servicio Local, lo que no proporciona suficiente varianza para estimar la significancia de las diferencias entre los años (t-1) y (t+1). Estimarlos con una base de datos a nivel de comuna no proporciona información equivalente, porque la diferencia de cada componente no necesariamente equivale a la del total.

La tabla 6 contiene los datos de las subvenciones totales y por alumno para el año 2019 (los datos para el 2020 aún no están disponibles), para cada SLEP. Se observa que el Servicio Local con ingresos más altos es el de Atacama, mientras que el con la menor subvención total es el de Costa Araucanía. Sin embargo, al analizar los ingresos en proporción a los alumnos de cada SLEP, se ve que Chinchorro es el que cuenta con mayores ingresos por alumno y Barrancas tiene el menor ingreso por alumno. Adicionalmente, se analiza el cambio en las subvenciones totales entre el año t y el año t-1⁴. Se observa que los cambios porcentuales son consistentemente positivos, con un promedio de 2,5%. El Servicio Local cuya subvención aumentó en mayor medida es Andalién Sur, con un aumento de 4,5%. El SLEP que percibió un menor aumento fue Costa Araucanía, con un aumento de sólo 1,1%.

Tabla 6: Subvenciones totales e ingreso por alumno.

SLEP	Año SLEP (t)	Monto total subvenciones 2019	Cambio subvenciones t/t-1	% Ingreso alumno 2019
Puerto Cordillera	2018	\$ 23.400.000.000	2,3%	\$ 2.364.772
Barrancas	2018	\$ 31.900.000.000	2,3%	\$ 1.421.001
Costa Araucanía	2018	\$ 19.400.000.000	1,1%	\$ 5.132.888
Huasco	2018	\$ 24.300.000.000	2,6%	\$ 3.304.779
Chinchorro	2019	\$ 36.000.000.000	2,0%	\$ 7.241.766
Gabriela Mistral	2019	\$ 19.900.000.000	2,6%	\$ 1.430.178
Andalién Sur	2019	\$ 30.200.000.000	4,5%	\$ 2.915.496
Atacama	2020	\$ 45.200.000.000	-	\$ 2.719.817
Valparaíso	2020	\$ 28.500.000.000	-	\$ 1.619.678
Colchagua	2020	\$ 21.600.000.000	-	\$ 2.156.883
Llanquihue	2020	\$ 20.700.000.000	-	\$ 3.533.161

Fuente: Elaboración propia en base a datos de directorio de colegios y subvenciones MINEDUC.

⁴ Este análisis difiere de los demás (que eran entre el año t+1 y el t-1), ya que los datos de subvenciones solo están disponibles hasta el 2019. En caso de haber mantenido los años de análisis, sólo se podría haber analizado los cambios para los SLEP 2018, perdiendo una importante cantidad de información.

4. RESUMEN DE LOS RECURSOS UTILIZADOS EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS SLEP DE LA PRIMERA ETAPA

En este capítulo se hace una estimación de los recursos operacionales (procesos y tiempos), administrativos (recursos humanos) y financieros (presupuestos) utilizados en la implementación de la primera etapa. Se comienza por determinar los recursos operacionales, debido a que permiten tener una visión completa de en qué consiste el proceso de implementación, de manera de comprender luego, los recursos administrativos y financieros que esto requiere.

4.1 Recursos operacionales utilizados en la primera etapa

Como se mencionó, los recursos operacionales son todos aquellos procesos y tiempos requeridos para que se desarrolle la instalación de los SLEP. En primera instancia se describen y diagraman los procesos en un nivel de detalle alto, identificando a cada uno de los actores a cargo de sus actividades, para luego hacer una síntesis que presenta el proceso completo de manera agregada.

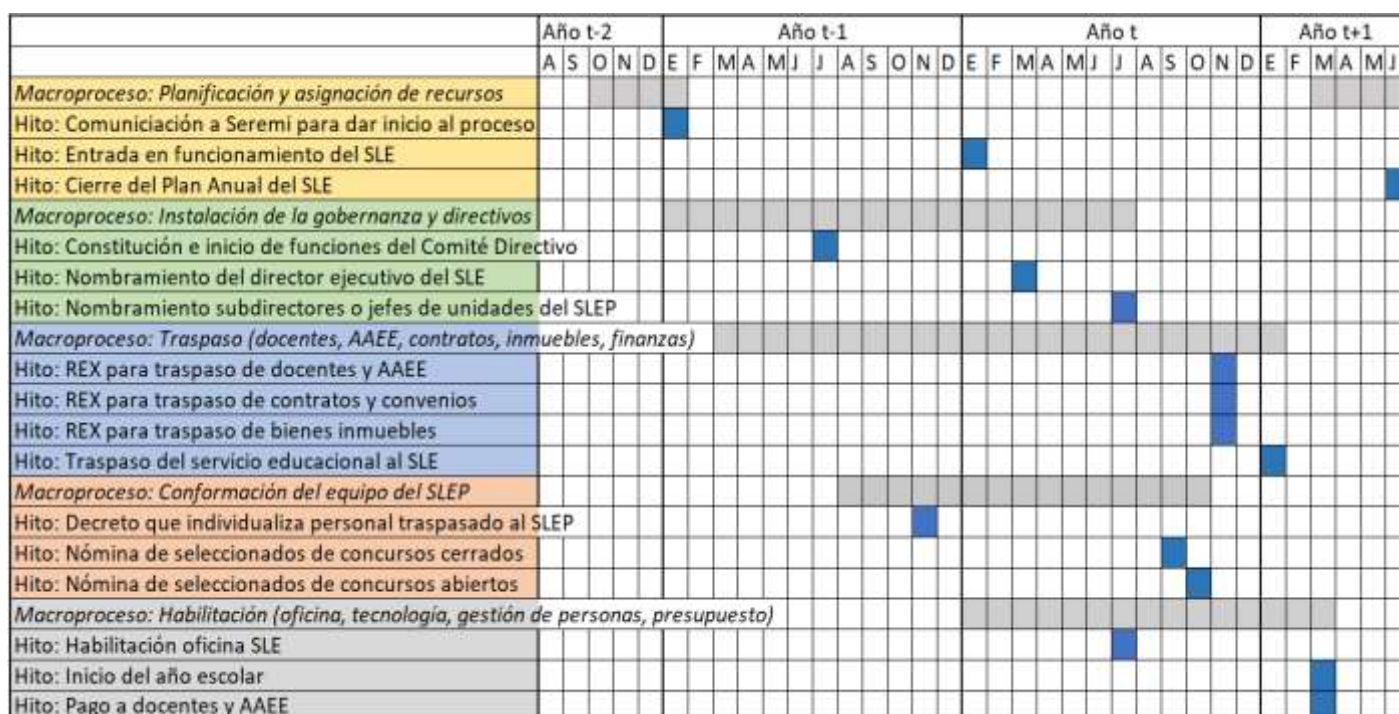
La descripción de los procesos es fundamental para comprender la manera en que ocurre la implementación de los SLEP, para calcular los recursos necesarios y para identificar nudos críticos, en los que hay que poner atención frente a la segunda etapa de implementación de la ley. Es por esta razón que los procesos y diagramas presentados en esta sección se vuelven a recoger en secciones posteriores para la descripción de procesos mínimos de instalación, de procesos críticos y en la determinación de las variables de complejidad asociadas a la instalación.

Tomando como insumo el Manual de Instalación de los SLEP (2018) se analizaron los procesos y actividades requeridas para la instalación de los Servicios Locales, los que fueron agrupados en cinco grandes macroprocesos⁵: (i) planificación y asignación de recursos, (ii) instalación de la gobernanza local, (iii) traspasos, (iv) conformación del equipo del SLEP y (v) habilitación del Servicio Local.

La carta Gantt que se presenta a continuación resume los principales hitos que considera cada uno de los macroprocesos definidos, así como los plazos considerados para su ejecución.

⁵ La definición de macroprocesos no coincide con la definición que se hace en el manual. Esta definición propia fue construida para cumplir de mejor manera con los objetivos del estudio.

Ilustración 3: Carta Gantt de instalación de un Servicio Local



Fuente: elaboración propia.

Para la descripción en detalle de cada uno de los cinco macroprocesos, se comienza por identificar a los principales actores involucrados, luego se presenta el macroproceso en un diagrama que resume sus principales actividades para finalmente describir en detalle cada una de las actividades y los actores que participan de cada una.

La descripción en detalle de cada macroproceso permite identificar los actores que deben ejecutar cada actividad y los plazos en que estas actividades se desarrollan. Al ver el macroproceso como un todo, con el detalle mencionado, se pueden encontrar entidades y plazos en los que existe una concentración de actividades, con lo que surgen hipótesis de posibles cuellos de botella. Estas hipótesis se recogen para ser consideradas en el levantamiento cualitativo, de manera de estudiarlas en mayor detalle, comprobarlas o descartarlas.

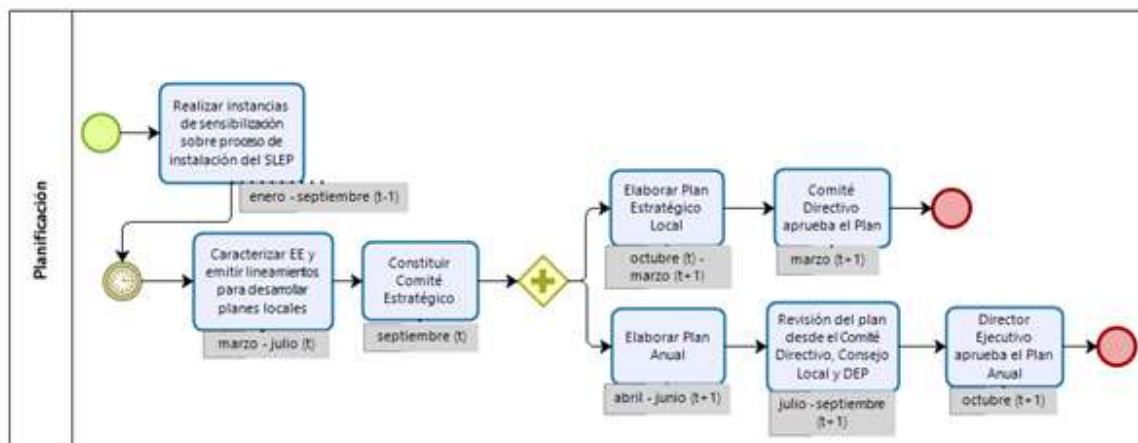
4.1.1 Macroproceso: Planificación

Los principales actores a considerar en la descripción de este macroproceso, son los siguientes:

- i. **DEP:** Director, División de Desarrollo y Planificación Educacional
- ii. **SLEP:** Director ejecutivo, comité directivo local, Consejo Local de Educación y Comité Estratégico
- iii. **Otros:** MINEDUC, SEREMI, DEPROV y consultora externa.

Este macroproceso se compone de dos etapas. La primera tiene relación con la gestión del entorno del Servicio Local a instalar; y la segunda, con la definición de lineamientos y planes estratégicos locales.

Diagrama 1: Resumen del proceso de Planificación



Fuente: Elaboración propia.

a) *Gestión de actores locales:*

Este proceso está orientado a generar las condiciones propicias para que el Servicio Local sea instalado correctamente.

El proceso comienza con la DEP, que debe notificar a la Intendencia de cada región el comienzo del proceso de sensibilización y socialización de los actores locales. Este a la vez lo comunica a los Gobernadores regionales, a los Seremi y a los Departamentos provinciales de educación (DEPROV) respectivos.

Luego de esto, se inician una serie de reuniones y jornadas de sensibilización a cargo de la DEP, por medio del Departamento de Gestión Territorial (unidad dentro de la División de Implementación de los Servicios Locales de Educación), que se mencionan a continuación:

- i. Reunión informativa con alcaldes
- ii. Reunión informativa con Consejo Municipal
- iii. Jornadas de sensibilización con directores de EE y Jardines
- iv. Jornadas de sensibilización con representantes gremiales
- v. Jornadas de sensibilización con docentes y asistentes de la educación
- vi. Jornadas de sensibilización con padres y apoderados
- vii. Jornadas de sensibilización con estudiantes
- viii. Reuniones informativas con otros actores relevantes públicos (JUNAEB, JUNJI, MDS, etc.)
- ix. Reuniones informativas con otros actores relevantes privados (proveedores, instituciones privadas con convenios vigentes con el sostenedor municipal, etc.)
- x. Ciclo de reuniones informativas con autoridades políticas y representantes territoriales (Intendentes, Consejeros Regionales y Parlamentarios)

b) Lineamientos y planificación de la gestión educacional

Este proceso comienza con la divulgación de la Estrategia Nacional de Educación Pública. Para esto, la División de Desarrollo y Planificación Educacional (DDPE) debe ejecutar una serie de talleres y jornadas en terreno, con directores de establecimientos educacionales y con DAEM.

Luego de esto, la DEP contratará a un proveedor externo que realice una caracterización de los establecimientos educacionales. Esto, incluyendo el análisis de datos secundarios disponibles y de los Proyectos Educativos Institucionales (PEI) y Planes de Mejoramiento Educativo (PME) ya existentes. Con esta caracterización, la DDPE emitirá lineamientos para la gestión de los PEI y PME, velando por que dichos instrumentos sean coherentes con la Estrategia Nacional de Educación Pública.

Luego de esto, el Servicio Local constituirá un Comité Estratégico, integrado por el director ejecutivo y los directivos de segundo nivel. El Comité Estratégico formulará el Plan Estratégico Local y el Plan Anual, con el apoyo de la DDPE.

El Comité Estratégico debe presentar el Plan Estratégico Local al Comité Directivo Local, que puede formular recomendaciones. Será finalmente el Comité Directivo Local el que apruebe el Plan (antes de agosto del año del traspaso).

Con respecto al Plan Anual, este debe ser presentado al Comité Directivo Local y al Consejo Local de Educación, quienes, dentro de 15 días, pueden realizar recomendaciones. Luego de incorporar las observaciones, el Director Ejecutivo presentará el Plan a la DEP que dentro de 10 días podrá emitir recomendaciones. El Director Ejecutivo podrá incorporar o rechazar fundadamente estas observaciones y debe sancionar el plan, a más tardar el 15 de diciembre de cada año.

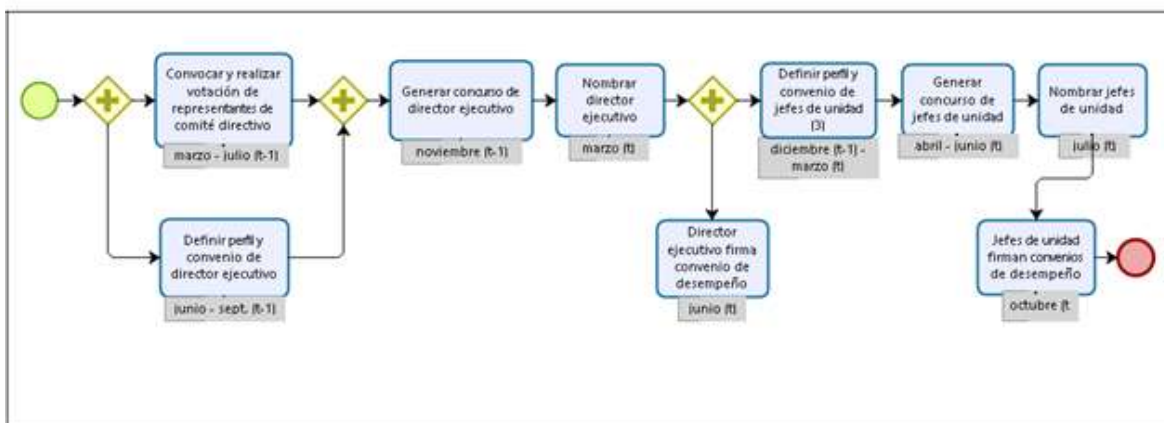
4.1.2 Macroproceso: Instalación de la gobernanza local

Los principales actores a considerar en la descripción de este macroproceso, son los siguientes:

- i. **DEP:** Director, Departamento de Gestión Territorial, División de Desarrollo y Planificación Educacional, Departamento de Gestión Institucional y División de Asuntos Económicos y Financieros.
- ii. **SLEP:** Director ejecutivo, comité directivo local, municipios, centros de padres y apoderados
- iii. **Otros:** CADP, Gobierno regional, Presidente de la República y consultora externa

El siguiente diagrama muestra la estructura de este macroproceso, destacando los cinco elementos que completan su caracterización: La instalación del Comité Directivo Local; el nombramiento del Director Ejecutivo; la selección de los subdirectores; las gestiones para la conformación de los equipos directivos; y los lineamientos para el Consejo Local de cada SLEP.

Diagrama 2: Resumen del proceso de instalación de la Gobernanza Local



Fuente: elaboración propia

a) *Instalación comité directivo:*

El proceso comienza por la instalación del comité directivo. Este está conformado por uno o dos representantes electos por los municipios (dependiendo si hay más de una comuna dentro del SLEP), dos representantes de los apoderados y dos representantes del gobierno regional.

- i. En los casos en que haya más de dos comunas, los dos representantes municipales deben ser electos en una votación convocada por la DEP. Cuando la designación es directa (cuando hay uno o dos municipios involucrados), la DEP convoca y acompaña la reunión con el Consejo Municipal para la designación del representante, actuando como ministro de fe del proceso.
- ii. En el caso de los representantes de los apoderados, el departamento de gestión territorial está a cargo del proceso eleccionario. Para esto debe realizar jornadas de difusión con Centros de Padres y Apoderados, lanzar la convocatoria y gestionar la votación. La DEP actúa como ministro de fe del proceso.
- iii. Respecto al nombramiento interno de los representantes del gobierno regional, la DEP debe actuar como ministro de fe en la reunión en la que se designe a los representantes.

Cuando han sido seleccionados los representantes de cada institución, la DEP debe emitir la resolución que nombra los miembros del comité directivo.

b) *Nombramiento del director ejecutivo:*

La División de Desarrollo y Gestión de Personas (DGP) comenzará por generar una propuesta, tanto del perfil del director ejecutivo como del convenio de gestión educacional del director ejecutivo. Ambos deben ser enviados al Comité Directivo Local, el que podrá realizar observaciones y proponer elementos a incorporar.

Luego de revisar y modificar el convenio y perfil, la DGP debe enviar la propuesta al MINEDUC, quién lo revisa, ajusta y elabora la solicitud del concurso para su posterior validación del CADP.

El CADP confecciona una nómina de candidatos (entre 4 y 8). En caso de que no se logre un mínimo de 4 candidatos, el concurso se debe repetir. La nómina será revisada por el Comité Directivo Local, que definirá una terna y remitirá a la DGP, que la revisará y reenviará al Presidente de la República para la nominación del cargo.

Dentro de un plazo de tres meses desde su nombramiento, el director ejecutivo electo debe suscribir el “convenio de gestión educacional”.

c) Nombramiento de subdirectores por ADP:

Los subdirectores de apoyo técnico-pedagógico, de planificación y control de gestión, de administración y finanzas, gestión de personas y gestión territorial deben ser elegidos por Alta Dirección Pública. Le corresponde a la división de desarrollo y planificación educacional elaborar los perfiles y convenios para estas contrataciones. El perfil y convenio del encargado de la unidad de apoyo técnico pedagógico es revisado por la misma división de desarrollo y planificación educacional, los del jefe de administración y finanzas por el departamento de gestión institucional y los del que quedará a cargo de planificación y control, por la división de asuntos económicos y financieros.

El SLEP es el encargado de enviar al CADP los perfiles y convenios. El CADP realiza la convocatoria, evalúa y selecciona una terna. Dentro de esta terna, el director ejecutivo del SLEP debe nombrar a los seleccionados.

Dentro de tres meses a partir de los nombramientos, los subdirectores deben firmar los convenios de desempeño.

d) Gestión de la conformación de equipos directivos:

Durante el primer año de instalación del SLEP, la DEP, por medio de la división de gestión de los Servicios Locales de Educación, coordinará y ejecutará una serie de instancias de acompañamiento y capacitación para facilitar la conformación de equipos directivos de los SLEP. Entre estos: Entrega de lineamientos de prácticas de gestión, el diseño e implementación de agendas de trabajo, acompañamiento en la constitución del gabinete, etc. Como resultado, se generarán tres productos: (i) Documento de lineamientos de prácticas de gestión, (ii) documento de orientaciones y plataformas de apoyo (web) para el trabajo en red de los directores y subdirectores y (iii) Sistematización de las evaluaciones de directores y subdirectores.

e) Lineamientos Consejo Local:

El Consejo Local de Educación se conforma una vez que el SLEP ya está en funcionamiento y el proceso para la elección de los miembros es liderado por el Director Ejecutivo de cada SLEP.

El rol de la DEP, por medio del departamento de gestión territorial, es el de entregar orientaciones para la constitución del consejo y la verificación de que estas orientaciones sean cumplidas. Esta verificación tiene como resultado la firma de un acta por parte del director ejecutivo y la DEP.

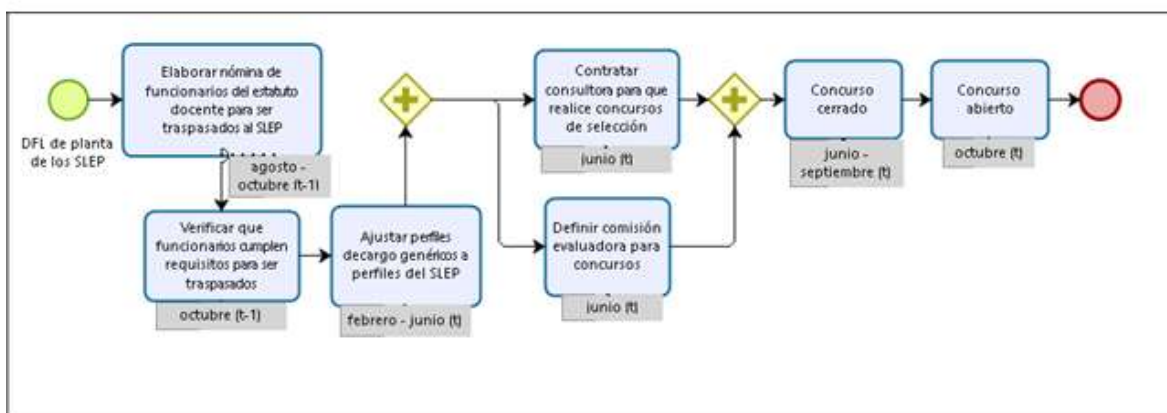
4.1.3 Macroproceso: Conformación del equipo del Servicio Local

Los principales actores a considerar en la descripción de este macroproceso, son los siguientes:

- i. **DEP:** Departamento de Implementación y Funcionamiento de los SLEP
- ii. **SLEP:** Director ejecutivo, municipios
- iii. **Otros:** MINEDUC y consultora externa

El diagrama 3 ilustra el proceso de conformación del equipo SLEP, que es cuando a los directivos se suman profesionales y administrativos.

Diagrama 3: Resumen del proceso de conformación del equipo del Servicio Local



Fuente: Elaboración propia

a) *Definición de cargos y perfiles del Servicio Local*

La división de implementación de los servicios locales (DISLE) podrá contratar a consultoras o proveedoras externas que, basados en los perfiles tipo definidos para los SLEP genéricos, ajusten el organigrama y los perfiles de acuerdo a los requerimientos de cada SLEP.

Con esto, la DEP elabora los perfiles definitivos y las bases de la convocatoria al concurso cerrado.

b) *Traspaso de personal estatuto docente al SLEP*

Este proceso consiste en el traspaso de funcionarios que se rigen por el estatuto docente y que trabajan en las municipalidades o corporaciones a cargos internos del Servicio Local. El DFL emitido por el Presidente de la República que fija la planta de cada Servicio Local, determina la cantidad de funcionarios que pueden ser traspasados por este mecanismo.

La DISLE debe solicitar a los municipios información de los funcionarios del estatuto docente. En función de esto debe actualizar la nómina de funcionarios que rigen por el estatuto docente y verificar que los funcionarios cumplen con los requisitos legales para ser traspasados.

Luego de esto, la DISLE debe entregar al MINEDUC los insumos necesarios para la emisión de los decretos que individualizan a los funcionarios traspasados. El MINEDUC emite estos decretos, con lo que se define el número y se individualiza a los funcionarios traspasados.

Con este decreto, el SLEP asigna cargos a los funcionarios traspasados de acuerdo a los perfiles y luego les notifica.

c) Concurso cerrado

Una vez definidos los cargos que serán traspasados desde el personal regido por el estatuto docente, se debe abrir un proceso de concurso cerrado, destinado a personas que desempeñan actualmente alguna función en los DAEM o corporaciones.

La DISLE debe elaborar los requerimientos técnicos para contratar una consultora que se haga cargo del proceso. Luego de contratar a la consultora, debe definir una comisión evaluadora, conformada por el director ejecutivo del SLEP, un representante del MINEDUC y un representante de la DEP.

La consultora, junto con la DISLE, deben elaborar las bases del concurso y publicar la convocatoria en los medios de comunicación que dispone la ley.

Para la selección, se debe comenzar por evaluar la admisibilidad de los postulantes, luego evaluarlos técnicamente, realizar una entrevista, seleccionar y notificar.

El producto obtenido es la nómina de seleccionados, con su respectivo cargo y rango asignado.

d) Concurso abierto

Los cargos que no sean asignados por el traspaso de funcionarios regidos por el estatuto docente ni por el concurso cerrado, serán seleccionados por medio de un concurso público.

La DISLE debe definir y entregar los lineamientos para el concurso abierto y el SLEP realizar el llamado. Finalmente la DISLE, junto con la consultora, debe realizar el proceso de selección, seleccionar y notificar.

El producto obtenido es la nómina de seleccionados, con su respectivo cargo y rango asignado.

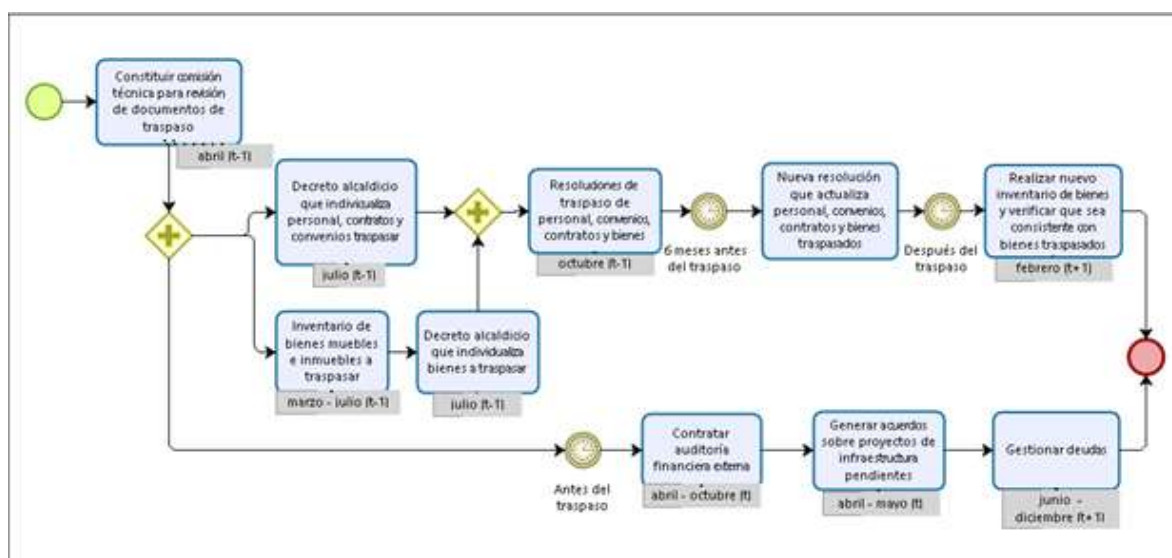
4.1.4 Macroproceso: Traspaso de docentes, contratos, de bienes y financiero

Los principales actores a considerar en la descripción de este macroproceso, son los siguientes:

- i. **DEP:** Departamento de Implementación y Funcionamiento de los SLEP, División de Asuntos Económicos y Financieros, Departamento Jurídico.
- ii. **SLEP:** Director ejecutivo, municipios y comisión técnica de municipios.

El diagrama 4 y su descripción a continuación, explican los distintos elementos involucrados en el proceso de traspaso de los servicios educativos desde las municipalidades y corporaciones, hacia los SLEP:

Diagrama 4: Resumen del proceso de traspaso



Fuente: elaboración propia

a) Traspaso de docentes

Este proceso permite que todos los profesionales y asistentes de educación que se desempeñan en los establecimientos educacionales, sean traspasados al SLEP.

El proceso comienza por el municipio, que debe constituir una comisión técnica, con representantes del municipio y de profesionales y asistentes de la educación. Esta comisión es la encargada de verificar que la información entregada por los municipios sea correcta.

El municipio debe elaborar un decreto en el que individualice al personal a ser traspasado, entregando información sobre el régimen contractual y otros antecedentes (remuneración, antigüedad). La comisión debe revisar la información y entregar observaciones al municipio y a la DISLE. Con esto, el municipio debe emitir un decreto alcaldicio con la información necesaria para el traspaso.

La DISLE debe revisar la información y emitir una resolución para el traspaso de personas.

Al año siguiente se debe repetir el proceso (envío de decreto, revisión por parte de la comisión y emisión de resolución), considerando que podrían haber modificaciones en la planta (desvinculaciones u otros) entre el año del primer decreto (año previo al inicio de funcionamiento del SLEP) y el año del traspaso.

El proceso termina con la DISLE, que debe subir la nómina al Sistema de Información y Control de Personal de la Administración del Estado (SIAPER).

b) Traspaso y gestión de convenios y contratos

El proceso consiste en el traspaso de los contratos o convenios que tenga el actual sostenedor con terceros, hacia los SLEP. Esto se hace para asegurar la continuidad del servicio educacional.

La DISLE comienza por entregar a los municipios una planilla con la información que deben completar los municipios respecto de los convenios y contratos vigentes. En base a esta planilla, los municipios deben elaborar un decreto alcaldicio que individualice los contratos y convenios.

La DISLE debe revisar los decretos, elaborar un borrador de resolución de traspaso y enviar a jurídica para su revisión. Con esta revisión, la DISLE debe emitir la resolución de traspaso.

Al igual que con el traspaso de personal, el año siguiente se debe repetir el proceso, en caso que hubieran cambios en los contratos y convenios. Con esto, la DISLE debe emitir una nueva resolución.

Junto con el proceso de traspaso, el SLEP debe revisar los convenios y contratos para evaluar posibles cambios. Esto, considerando que estén alineados con la Estrategia Nacional de Educación Pública, evaluando posibles cambios de proveedor y analizando la factibilidad de mantenerlos de acuerdo a las líneas de financiamiento. Todo este proceso es acompañado por la DISLE. En este proceso también se deben revisar, regularizar y actualizar convenios con JUNJI, JUNAEB, SIGE y SEP.

c) Traspaso y gestión de bienes

Para el traspaso de bienes muebles e inmuebles, el municipio debe comenzar por contratar a una empresa externa que realice un inventario. Para esto puede utilizar recursos del FAEP. La DISLE elaborará los lineamientos que para los términos de referencia de la contratación.

Luego del levantamiento, el municipio elaborará un decreto alcaldicio en el que se adjunte el inventario de cada establecimiento, con la firma de cada uno de los directores de establecimientos educacionales.

Previo al decreto alcaldicio, y solo en caso que se identifiquen problemas en la regularización de alguno de los bienes, la DISLE entregará recomendaciones para que el municipio pueda proceder con su regularización.

La DISLE debe revisar el decreto alcaldicio y en base a este, emitir una resolución para el traspaso de bienes.

Terminando el primer año de la creación del SLEP, se debe repetir el proceso y elaborar una nueva resolución para el traspaso, considerando cambios del último año.

Luego de la segunda resolución, el SLEP debe inscribir en el Registro Civil los vehículos transferidos e inscribir en el Conservador de Bienes Raíces las propiedades transferidas.

Posterior al traspaso de bienes, el SLEP debe volver a contratar a una empresa externa para que haga un levantamiento de los bienes traspasados. Con este nuevo inventario, el SLEP y la DISLE deben verificar que el acta sea consistente con los bienes traspasados. En caso de que haya inconsistencias, se deben entregar los antecedentes a la autoridad competente.

d) *Traspaso financiero*

El traspaso financiero comienza por la gestión de las deudas que puedan sostener los municipios o corporaciones.

Para esto, 180 días antes del traspaso, el municipio debe contratar una auditoría financiera y enviarla al MINEDUC. La DAEF debe revisar la auditoría, emitir una opinión y en caso que existan deudas, gestionar con el municipio su pago.

e) *Gestión de cierre del sostenedor municipal*

Previo al traspaso del servicio al SLEP, la DEP debe realizar algunas gestiones para asegurar que todo esté preparado.

La DAEF debe hacer seguimiento de las rendiciones de cuentas pendientes y revisar los proyectos de infraestructura que están siendo ejecutados por el municipio, generando acuerdos sobre las acciones a tomar.

Finalmente, la DAEF debe acompañar a los sostenedores para que se realice el pago de indemnizaciones y bonos de incentivo al retiro.

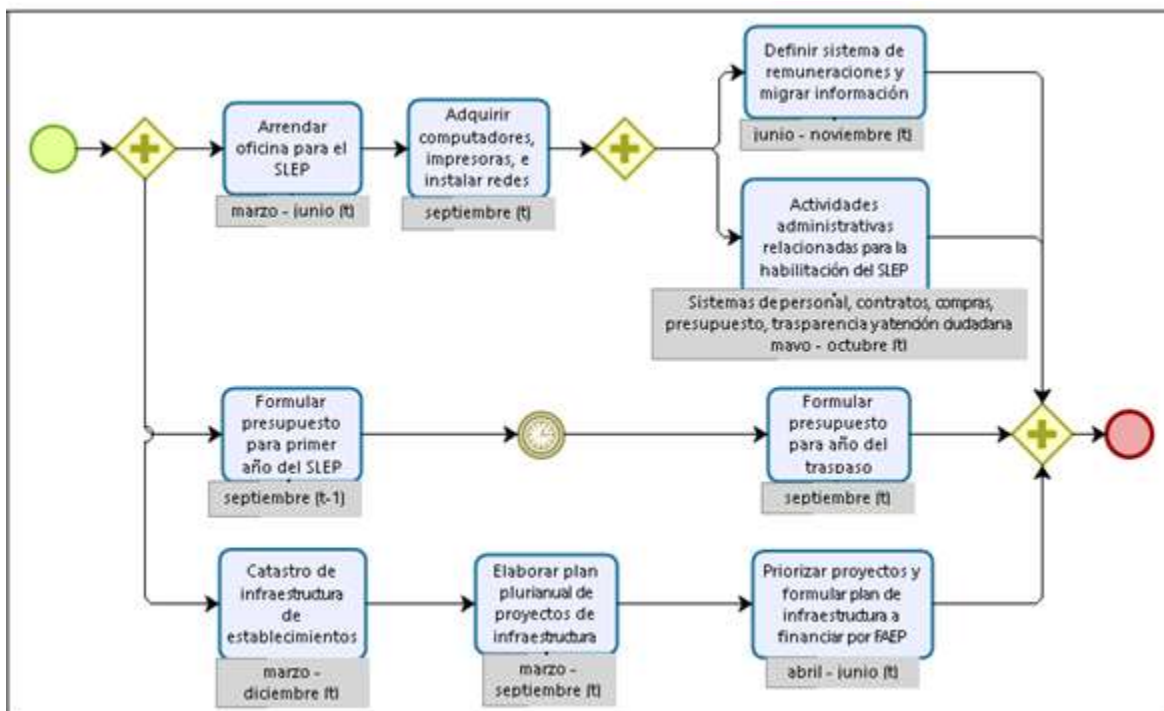
4.1.4 Macroproceso: Habilitación del Servicio Local de Educación

Los principales actores a considerar en la descripción de este macroproceso, son los siguientes:

- i. **DEP:** Departamento de Implementación y Funcionamiento de los SLEP, Departamento de Procesos y Tecnología, División de Asuntos Económicos y Financieros.
- ii. **SLEP:** Director ejecutivo y equipo.
- iii. **Otros:** DIPRES.

El detalle de la habilitación de los Servicios Locales de Educación Pública ha sido sintetizado en el diagrama a continuación:

Diagrama 5: Resumen del proceso de habilitación



Fuente: elaboración propia

a) *Gestión financiera del SLEP:*

Previo a la habilitación de los SLEP, se realiza el proceso de gestión financiera, que tiene por objetivo determinar los proyectos de infraestructura que requieren los establecimientos del SLEP, la definición de iniciativas que se financiarán con el FAEP y la formulación del presupuesto, tanto para el año de creación del SLEP como para el primer año luego del traspaso.

El proceso comienza con un levantamiento de un catastro de la infraestructura de los establecimientos, liderado por la División de Asuntos Económicos y Financieros (DAEF). En base a este catastro, se construye un plan plurianual de proyectos de infraestructura. La priorización de los proyectos específicos se realizará en conjunto entre los sostenedores municipales y el director ejecutivo del SLEP, una vez que haya sido designado.

En el año de creación del SLEP, la DAEF realizará un seguimiento de los proyectos adjudicados al municipio. Una vez realizado el traspaso, la DAEF asesorará al SLEP en la formulación de proyectos.

Luego del traspaso al SLEP, la DAEF junto con el director ejecutivo del SLEP elaborarán un plan de infraestructura a financiar por parte del FAEP. Los SLEP serán los responsables de elaborar y presentar los proyectos a la DEP, quienes acompañarán el proceso. Este proceso tiene como producto la firma de convenios y el traspaso de recursos a los SLEP.

Dentro de las compras a realizar por medio del FAEP, están lo que se denominan “compras anticipadas”. Estas consideran el mobiliario (escritorios, sillas), bienes fungibles (útiles de aseo) y reparaciones menores (vidrios, goteras) necesario para el buen funcionamiento de los establecimientos los primeros meses luego del traspaso. El municipio debe identificar las necesidades de compras anticipadas, presentar el proyecto a la DISLE, para luego gestionar las compras con recursos del FAEP.

La formulación de los presupuestos, tanto en el año de instalación como en el primer año luego del traspaso, depende de la DAEF. Entre abril y septiembre del año previo a la instalación, debe enviar a DIPRES el presupuesto para el programa 01 (gastos administrativos). Durante el año de instalación, la DAEF debe hacer seguimiento de la ejecución de dicho presupuesto. Ese mismo año, debe elaborar el presupuesto para el año en que se hace el traspaso. En este caso, considerando los recursos para el programa 01 y el programa 02 (servicio educativo). Durante el año del traspaso, la DAEF debe hacer seguimiento de la ejecución presupuestaria de ambos programas.

b) Habilitación de la oficina del SLEP:

Este subproceso busca que el Servicio Local cuente con una oficina (transitoria o definitiva) dentro de la comuna que fue definida como domicilio del SLEP.

Comienza con la división de implementación de la DEP (DISLE), que debe realizar visitas de terreno para buscar alternativas dentro de la comuna, seleccionar una alternativa y realizar un informe técnico de la alternativa seleccionada. Este informe debe ser entregado a la DIPRES para la aprobación del arriendo. Luego de gestionar el arriendo se debe habilitar la oficina. Esto es: habilitar conexiones de red y telefónicas y amueblarla.

En caso de que se requiera (por razones de distancia, conectividad y concentración de matrícula), se deben habilitar también oficinas locales.

c) Puesta en marcha de tecnología:

Luego de la habilitación de la oficina, el Departamento de Acompañamiento y Control Financiero de la DEP, a través de su área de procesos y tecnología, se hace cargo tanto de la adquisición de computadores e impresoras como de la puesta en marcha de la tecnología requerida para el funcionamiento del SLEP.

Estos procesos son la habilitación del:

- i. Sistema de gestión de personas y de gestión presupuestaria
- ii. Sistema de pago de remuneraciones (a cargo de DISLE)
- iii. Herramientas tecnológicas básicas (correo, office)
- iv. Sistema de gestión de documentos
- v. Sistema de activo fijo

- vi. Portal de compras
- vii. Sistema de oficina de partes
- viii. Firma electrónica avanzada
- ix. Sistema de indicadores de gestión

d) *Actos administrativos a cargo del SLEP*

Antes de la fecha en que se realiza el traspaso del servicio educacional (año siguiente al año de creación), el SLEP debe implementar una serie de tareas administrativas relacionadas con:

- i. Personal (tramitar decretos, diseñar reglamentos y procedimientos para gestión del personal, inscribir y gestionar seguros y beneficios del personal, entre otros)
- ii. Confección de formato de contratos y convenios
- iii. Documentación pública (procedimientos y convenios para la tramitación de documentos públicos)
- iv. Gestión y mantención patrimonial (procedimientos, reglamentos y contratos para la gestión del patrimonio)
- v. Compras y abastecimiento (manual de compras, plan de compras y protocolo de uso de vehículo fiscal, inscripción en Chile Compra)
- vi. Ejecución presupuestaria y contable (protocolos de ejecución presupuestaria y contabilidad, resoluciones sobre tratamiento y rendición de subvenciones y procedimientos de devengo, pago y tesorería)
- vii. Presupuesto (habilitar plataformas y protocolos contables y financieras)
- viii. Implementación transparencia y Lobby (lineamientos para cumplir con transparencia y Lobby)
- ix. Atención ciudadana (instalar sistema de atención ciudadana en establecimientos e instalación y puesta en marcha de la OIRS)
- x. Auditoría (elaboración de documentos de auditoría interna, siguiendo lineamientos de la DEP y del Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno)
- xi. Otros servicios (sitio web, sistema de seguridad, entre otros)

e) *Gestión de remuneraciones*

Este proceso busca asegurar que, luego del traspaso, el pago de las remuneraciones a funcionarios del SLEP y de los establecimientos se realice de manera correcta.

Para las remuneraciones del Programa 01, el SLEP debe cargar los datos en el sistema y realizar el pago. La DISLE tiene que acompañar y prestar asistencia técnica en este proceso, generando un reporte mensual.

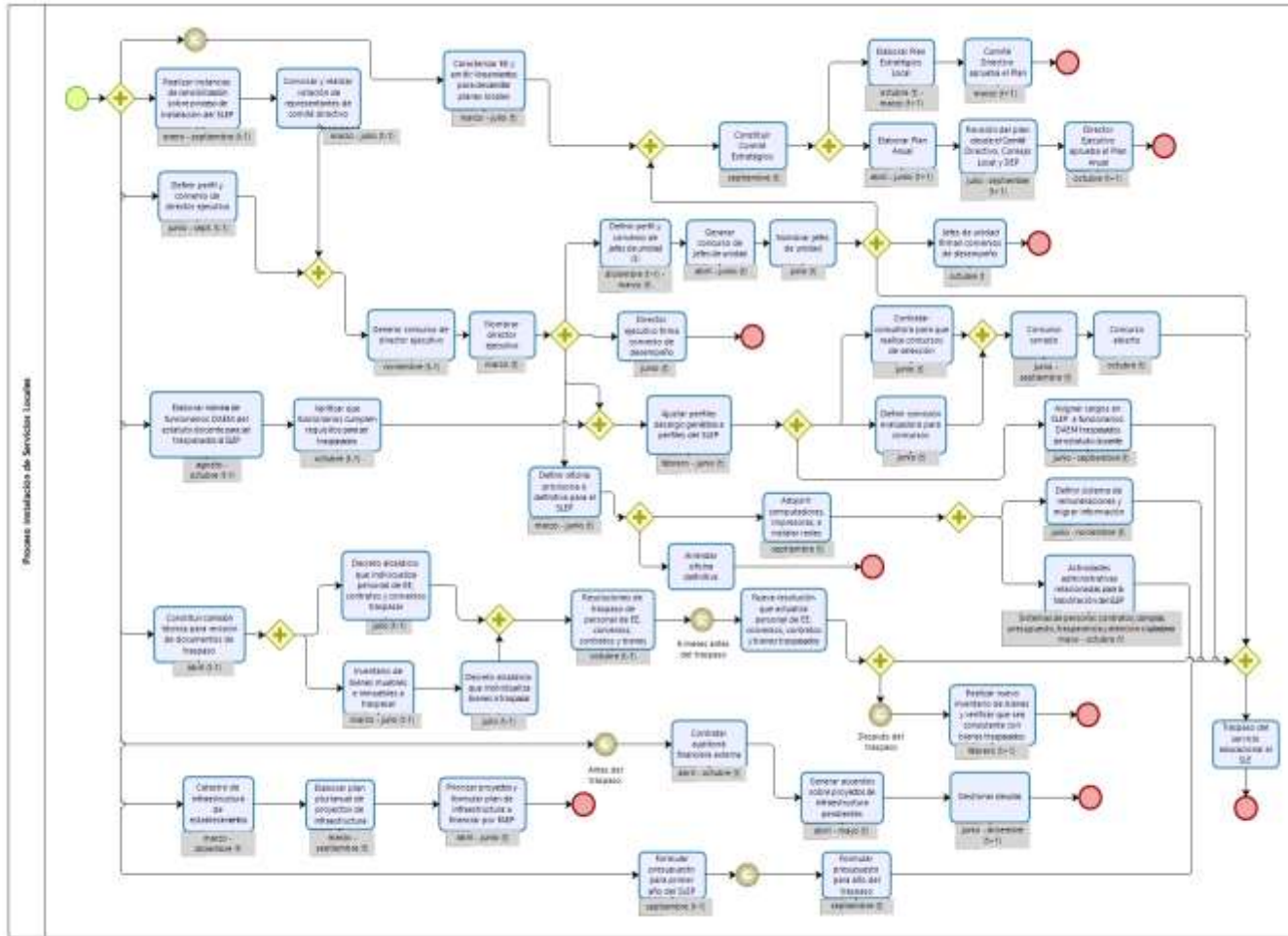
Para el pago del Programa 02, la DISLE revisa los sistemas de remuneración vigentes en las comunas abarcadas por cada SLEP y determina cuál será utilizado luego del traspaso. A continuación, se establecen las etapas para completar el proceso de pago. Una vez hecho lo anterior, la DISLE debe migrar la información al nuevo sistema y generar al menos dos simulaciones de pago, para verificar la consistencia con el pago de remuneraciones de los DAEM o corporaciones.

Para la validación de la planta docente de los establecimientos, el SLEP debe visitar cada establecimiento y validar con los directores la nómina de docentes registrada. Si existen inconsistencias, los funcionarios del SLEP deben ingresar los nuevos datos validados. Una vez ocurran los primeros procesos de pago del programa 02, la DISLE debe hacer seguimiento de su buen funcionamiento y asegurar que los SLEP cuenten con las capacidades requeridas para la operación del sistema.

4.1.5 Resumen de procesos de instalación

Habiendo descrito pormenorizadamente cada uno de los cinco macroprocesos, a continuación, se presenta un diagrama en el que se muestra la globalidad del proceso de implementación y sus macroprocesos de manera agregada:

Diagrama 6: Resumen de la implementación de un SLEP



Fuente: Elaboración propia

4.2 Recursos administrativos utilizados en la primera etapa

Existen distintas entidades que participaron del proceso de instalación de los SLEP, correspondiente a la primera etapa de implementación de la Ley 21.040: La Dirección de Educación Pública, el mismo MINEDUC; la DIPRES, el Servicio Civil. En esta sección se describe la dotación existente en cada una de estas instituciones durante el proceso.

Comenzando con los SLEP, hay dos grandes grupos que conforman su dotación. En primer lugar, está la dotación de docentes y asistentes de la educación quienes cumplen funciones en los establecimientos educacionales; en segundo lugar, la dotación administrativa del SLEP constituida por el personal que trabaja en la administración de cada SLEP. Esta última está conformada por personal definido por los DFL de planta de cada SLEP, por personal traspasado de los antiguos sostenedores y por personal contratado a honorario.

La Tabla 7 presenta el resumen de la dotación total de recursos humanos involucrados en la instalación de los primeros 11 Servicios Locales. Las primeras columnas entregan información sobre la dotación del servicio educacional (docentes y asistentes de la educación); mientras que las cuatro últimas refieren a las dotaciones administrativas de cada SLEP (DFL, traspasos y personal a honorarios).

Tabla 7: Resumen recursos administrativos SLEP primera etapa

SLEP	Dotación Servicio Educacional			Dotación administrativa del SLEP			Total dotación administrativa
	Dotación docentes 2020	Dotación AAEE 2020	Total dotación educacional 2020	DFL	Traspasos	Honorarios	
Puerto Cordillera	1.184	1.016	2.200	46	11	2	59
Barrancas	1.689	1.516	3.205	55	11	34	100
Costa Araucanía	943	848	1.834	49	8	0	57
Huasco	1.013	995	2.008	43	13	4	60
Chinchorro	1.655	1.612	3.267	48	6	7	61
Gabriela Mistral	1.210	791	2.107	45	4	1	50
Andalíen Sur	1.854	1.445	3.571	48	19	11	78
Atacama	1.963	1.783	3.746	50	14	-	64
Valparaíso	1.832	1.444	3.368	48	15	3	66
Colchagua	1.347	1.093	2.673	45	18	0	63
Llanquihue	992	845	1.837	45	19	0	64
Total	15.682	13.388	29.816	522	138	62	722

Fuente: Elaboración propia en base a información del sitio web de transparencia activa.

En el año 2020, el portal de transparencia de la DEP contabiliza un total de 159 funcionarios trabajando en su institución, con el detalle que se muestra en la Tabla 8.

Tabla 8: Dotación total de la Dirección de Educación Pública

	Planta	Contrata	Honorarios	Total
DEP	8	124	27	159

Fuente: elaboración propia en base a información de sitio de transparencia activa.

Algunas de las divisiones de la DEP tienen unidades cuyas funciones están relacionadas directamente con la implementación y posterior funcionamiento de los SLEP (acompañamiento, supervisión, apoyo en la instalación), por lo que sus dotaciones necesitarán crecer a medida que el número de SLEP aumente. Por otro lado, también existen unidades dedicadas a cumplir roles relacionados con la misma DEP, haciendo menos necesario el incremento en sus respectivas dotaciones.

Considerando estas dos tipologías (unidades que necesitarán incrementar sus dotaciones y unidades que no lo necesitarán) más el foco de este estudio (instalación de SLEP y recursos requeridos para esto), se han generado dos tablas detalladas con respecto a la dotación por división, considerando sólo aquellas que debieran tener un aumento⁶.

⁶ La definición de qué divisiones debieran tener aumento de dotación, surge de la revisión de procesos de instalación y de las entrevistas a actores clave.

Tabla 9: Dotación de unidades de la DEP sujetas a un aumento en la segunda etapa de implementación de la ley

División o departamento	Principales funciones	Dotación actual
División de implementación de SLEP	Encargados de los procesos relacionados con la gestión de la implementación de los Servicios locales (incluye al Departamento de Gestión Territorial)	11
División de acompañamiento y control financiero	Encargada de la instalación material de los SLEP (incluye al área de Tecnología y Procesos)	11
Departamento de Planificación y Desarrollo Educacional	Encargados de la elaboración de lineamientos para los planes estratégicos de desarrollo pedagógico de los SLEP; y de la formación y el desarrollo profesional en el plano técnico pedagógico.	9
Departamento de gestión y desarrollo de personas	Encargados de elaborar perfiles para cargos directivos y subdirectivos en conjunto con ADP MINEDUC; seguimiento de concursos públicos; coordinación con consultoras para la elaboración de perfiles profesionales.	6
Planificación y control de gestión	Encargados de la planificación de los PMG, planes anuales; estrategia ENEP, etc.	9
Área de auditoría	Encargados de auditar a los Servicios Locales de Educación Pública.	3
Área de Participación y vinculación territorial	Generación de instancias de sensibilización y vinculación entre DEP, SLEP y actores locales de un territorio. Trabaja en conjunto con el Departamento de Gestión Territorial.	3
Total		52

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas

Tabla 10: Dotación en unidades de instituciones relacionadas, sujetas a un aumento en la segunda etapa de implementación de la ley

Institución	Unidad, división o departamento	Principales funciones	Dotación actual
DIPRES	Área de educación	Elabora, revisa y autoriza o rechaza las partidas de presupuesto para los SLEP.	7
Servicio Civil	Alta Dirección Pública	Gestionar los concursos públicos para los cargos directivos y subdirectivos de los SLEP	6
MINEDUC	Encargado de Alta Dirección Pública	Elaborar los perfiles para los cargos directivos y subdirectivos de los SLEP. Trabaja en conjunto con la división de gestión y desarrollo de personas de la DEP.	1

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas.

Más adelante se muestra una estimación de aumento en la dotación, para cada una de las instituciones mencionadas en función de la cantidad de SLEP a instalar anualmente durante la segunda etapa de implementación de la Ley 21.040.

4.3 Recursos financieros utilizados en la primera etapa

En este apartado, se describen los recursos financieros utilizados durante la primera etapa de implementación de los Servicios Locales, iniciando por las fuentes de las que provienen los recursos y continuando con el cálculo de los recursos totales utilizados, distinguiendo entre los SLEP y la DEP.

4.3.1 Fuentes de financiamiento de los SLEP

En la instalación y operación de los Servicios Locales de Educación, confluyen diversas fuentes de financiamiento que están regidas por la Ley de Presupuestos, las que se detallan a continuación:

a) Subsecretaría de Educación

La Subsecretaría de Educación financia a los Servicios Locales de Educación a través de asignaciones presupuestarias de la propia Subsecretaría a través del Programa 1, Programa 3 (Mejoramiento de la calidad de la educación), Programa 4 (Desarrollo profesional docente y directivo); Programa 11 (Recursos educativos). El monto de estos recursos, sus destinos y formas de ejecución se determinan de acuerdo con resoluciones dictados por la Subsecretaría de Educación.

b) Dirección de Educación Pública

La Dirección de Educación Pública financia a los Servicios Locales de Educación a través de transferencias correspondientes al Programa 2 y 3 del Capítulo 17 del presupuesto de la DEP.

El Programa 2 incluye las asignaciones del Subtítulo 24, correspondiente al “Fondo de apoyo a la educación pública”, donde estos recursos deberán ser utilizados en el financiamiento de aquellas acciones propias de la entrega de dicho servicio y su mejoramiento, en la revitalización de los establecimientos educacionales, y en facilitar la instalación y funcionamiento de los Servicios Locales (según corresponda). Mientras, el Subtítulo 33 incluye el “Mejoramiento de infraestructura escolar pública SLEP” que financia construcciones, reparaciones y/o normalizaciones, y otras intervenciones en infraestructura escolar, incluido el equipamiento y mobiliario, la compra de terrenos y/o de inmuebles construidos para la instalación o acondicionamiento de los establecimientos educacionales de servicios locales de educación.

El Programa 3 del Capítulo 17 de la DEP corresponde al Apoyo a la implementación de los SLEP. Este programa tiene como propósito apoyar la instalación y puesta en funcionamiento de los Servicios Locales de Educación Pública.

c) Servicios Locales de Educación Pública

A través de la ley de presupuestos del sector público, se financian dos programas de los Servicios Locales de Educación: El Programa 01 de Gastos en Administración, y el Programa 02 del Servicio Educacional.

El Programa 01 de los Servicios Locales de Educación contempla los gastos de administración del SLEP como gastos de personal, vehículos, horas extras, función crítica, convenios y capacitación. Los SLEP empiezan a recibir estos recursos desde el año de instalación del Servicio Local (año t).

El Programa 02 contempla el ingreso de subvenciones y gastos asociados al servicio educacional como la dotación docente, asistentes de la educación, el plan anual de gestión de redes, bonos de incentivo al retiro, proyectos de inversión de la escuela, inversión en los establecimientos educacionales, infraestructura transitoria, entre otros. Los SLEP empiezan a recibir estos recursos desde el año posterior a la instalación del Servicio Local (año $t+1$), ya que ese es el año en el cual se traspasa el servicio educacional desde los municipios a los SLEP.

Dado el foco de este estudio, el análisis financiero para instalar los servicios locales hace referencia solamente al Programa 01 de los Servicios Locales, ya que el Programa 02 hace referencia a los servicios educativos una vez que el SLEP ya se encuentra en funcionamiento. De la misma forma, el financiamiento que entrega la DEP y la Subsecretaría de educación tienen relación con el servicio educacional por lo que tampoco se ajusta al proceso de instalación.

4.3.2 Recursos utilizados para la instalación⁷

Mediante información de DIPRES sobre los presupuestos entregados y ejecutados por los SLEP en su Programa 01 (Gastos administrativos), se estimaron los costos de instalación de los Servicios de la primera etapa de la Ley. Este cálculo considera los recursos utilizados en el año t , además del gasto en instalación en el año $t+1$, de cada uno de los servicios locales.

En el caso de la DEP, se suma el presupuesto ejecutado en su Programa 01 (Gastos administrativos) para los primeros 3 años.

La siguiente tabla desglosa el costo total invertido en personal, bienes y servicios e instalación, que se utilizaron para la implementación de la primera etapa de la Ley. El gasto total utilizado por la DEP y los SLEP entre los años 2018 y 2020 asciende a \$29.388.286 (miles), de los cuales el 69% corresponden a gastos en personal, el 23% en bienes y servicios y el 8% en instalación. De aquí se aprecia que el gasto de instalación por SLEP no presenta una gran variación, a excepción de los servicios instalados el 2018 donde su costo fue bastante mayor.

Tabla 6: Costo financiero total de la implementación de la primera etapa (cifras en miles de pesos)

	Gasto total	Gastos en Personal	Bienes y Servicios	Instalación
TOTAL	\$29.388.286	\$20.075.904	\$6.831.895	\$2.228.272
Dirección de Educación Pública	\$17.596.194	\$12.205.598	\$4.834.248	\$304.133
Servicios Locales de Educación	\$11.792.092	\$7.870.307	\$1.997.647	\$1.924.138
Barrancas	\$2.473.556	\$1.867.478	\$390.277	\$215.801
Costa Araucanía	\$1.389.756	\$905.051	\$290.309	\$194.396
Huasco	\$1.174.913	\$840.500	\$202.280	\$132.133
Puerto Cordillera	\$2.051.077	\$1.559.631	\$339.011	\$152.435
Andalién Sur	\$775.673	\$297.235	\$165.387	\$313.052
Chinchorro	\$768.646	\$415.542	\$162.460	\$190.644
Gabriela Mistral	\$621.309	\$317.664	\$93.792	\$209.853
Atacama	\$622.532	\$396.135	\$91.343	\$135.054
Colchagua	\$606.309	\$360.336	\$113.957	\$132.016
Llanquihue	\$624.407	\$411.338	\$94.766	\$118.303
Valparaíso	\$683.914	\$499.397	\$54.065	\$130.452

Fuente: Elaboración propia a partir de documentación secundaria.

⁷ Todos los montos son expresados en pesos del año 2021.

5. CONSIDERACIONES PARA LA PROYECCIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA SEGUNDA ETAPA DE INSTALACIÓN DE LOS SERVICIOS LOCALES

Los objetivos del estudio tienen relación con proyectar lo que será la segunda etapa de implementación de los SLEP y los recursos que esto va a requerir. Hasta el momento se han descrito en detalle todos los procesos de instalación (separados en cuatro macroprocesos), los recursos administrativos de cada una de las instituciones que participan, y los recursos financieros utilizados.

Antes de proyectar lo que será la segunda etapa de implementación, es relevante volver a mirar lo que fue la primera etapa, pero esta vez poniendo el foco en aquellos procesos que son mínimos para asegurar un buen traspaso; y en, aquellos que, por la experiencia que se ha tenido en la primera etapa, deben ser considerados como procesos críticos.

De lo que se ha revisado de la primera etapa, se ve que los SLEP han sido traspasados según los tiempos establecidos; sin embargo, esto no siempre ha significado que el traspaso haya sido de calidad, poniendo algunas veces en riesgo la continuidad del servicio educacional. Ante esta preocupación ha surgido la necesidad de indagar respecto a cuáles son los procesos mínimos que se deben cumplir para que el traspaso y posterior funcionamiento del servicio educacional sea exitoso. Es esta definición de procesos mínimos y críticos la que va a permitir hacer una mejor proyección de la segunda etapa, teniendo en cuenta las posibles brechas que podrían aparecer.

Es además la definición de procesos críticos la que va a dar forma a distintos indicadores de complejidad que permitirán, más adelante, comparar los posibles escenarios de implementación de la segunda etapa. Esto permitirá anticipar complejidades que podrían aparecer en el proceso de instalación simultánea de múltiples SLEP.

5.1 Procesos mínimos para la instalación de un SLEP

Los “procesos mínimos” son un subgrupo de los procesos que se presentaron en el capítulo anterior, cuyo cumplimiento es obligatorio para que se realice un traspaso efectivo del servicio educacional desde el municipio al SLEP, acorde a lo establecido en la Ley 21.040. Dicho de otra manera, cualquier actividad cuya no ejecución impide que se realice el traspaso del servicio educativo al nuevo sostenedor, es considerada parte del mínimo necesario.

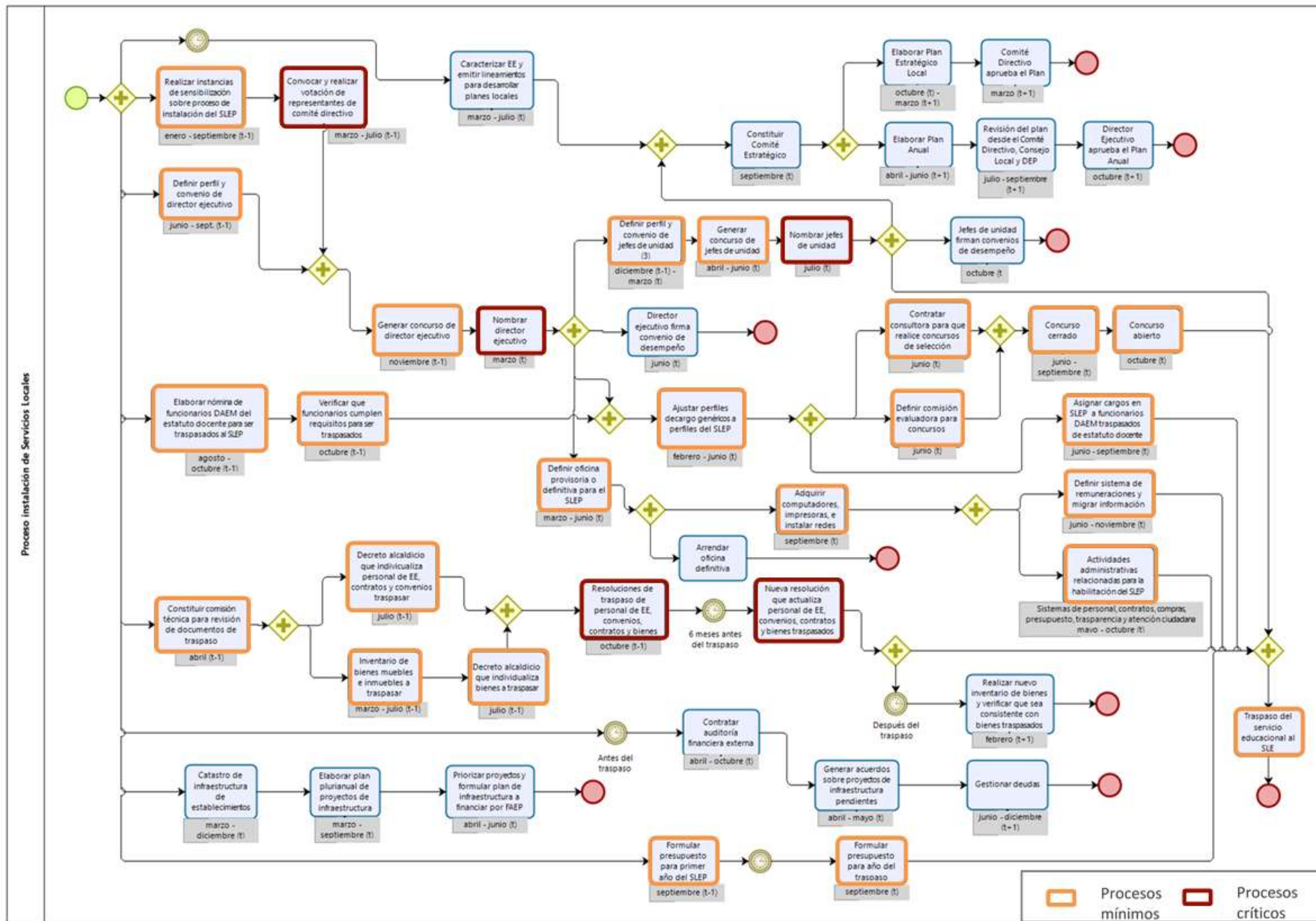
La definición del subconjunto en cuestión responde a dos criterios:

- i) Procesos que normativa o jurídicamente son requeridos para realizar el traspaso del servicio educacional al nuevo sostenedor.
- ii) Procesos que, de no ser ejecutados previo al traspaso, generarían problemas estructurales que afectarían el funcionamiento de mediano y largo plazo del servicio educacional.

Siguiendo con estos criterios, a partir de una revisión normativa y de múltiples entrevistas a actores clave (directores y equipo de la DEP, directores y subdirectores de SLEP, entre otros), se identificaron los procesos y las actividades mínimas para el traspaso del servicio educacional. El Diagrama 7 ofrece una visualización gráfica de los procesos mínimos identificados.

El ejercicio analítico realizado para la identificación de procesos mínimos fue determinar los procedimientos requeridos para que la actividad “traspaso del servicio educacional al SLEP” (cuando el SLEP comienza a ser sostenedor de los establecimientos) se pueda ejecutar. Todas las actividades que, según el diagrama, son requeridas para que esto se desarrolle, son consideradas mínimas. Dicho de otra manera, cualquier actividad cuya no ejecución impediría que se realice la actividad de traspaso del servicio educativo, es considerada mínima.

Diagrama 7: Procesos mínimos y críticos para el traspaso del SLEP



Fuente: Elaboración propia

En el diagrama se puede ver que, dentro de las actividades mínimas, están las relacionadas con la instalación de los comités directivos, el nombramiento del director ejecutivo, los concursos que permiten la conformación del equipo del SLEP, los procesos de habilitación de la oficina provisoria y de los sistemas de gestión y los procesos de traspaso (de personal, bienes muebles e inmuebles, contratos y convenios), entre otros. Todos estos procesos son necesarios para que se realice el traspaso del servicio educacional al Servicio Local de Educación.

Se puede ver en el diagrama que no todas las actividades que conforman el proceso de instalación fueron clasificadas como mínimas. Si bien todas son relevantes y deben ejecutarse para el buen funcionamiento del SLEP, hay algunas que, a juicio del equipo consultor en base a las entrevistas, podrían ocurrir en paralelo o posterior al hito de traspaso.

Contar con una definición de los procesos mínimos permite poner el foco del análisis de las posibles brechas operacionales, administrativas y financieras entorno a estos procesos.

De estos procesos mínimos, si bien todos son fundamentales para que ocurra el traspaso, solo algunos han presentado problemas en la primera etapa de implementación. A esta nueva clasificación (o subconjunto) la llamaremos procesos críticos.

5.2 Procesos críticos

Dentro de los procesos mínimos, hay algunos que son más críticos que otros. Esto se debe a que por la manera en que está planificado el proceso de instalación, y tomando en cuenta la experiencia de instalación de los primeros Servicios Locales, son actividades y procesos que podrían poner en riesgo la correcta ejecución de todos los procesos mínimos que de ellos dependen.

Para la determinación de los procesos críticos, se tomaron en cuenta los siguientes criterios:

- i) Ruta crítica: Procesos mínimos que forman parte de una ruta crítica. Esto es, que de su ejecución dependen muchos procesos y actividades mínimas posteriores.
- ii) Duración: Procesos mínimos que, mirando la experiencia de instalación de los primeros SLEP, tienen una larga duración y/o una gran variación en su tiempo de ejecución.
- iii) Instalación simultánea: Procesos que, en caso de la instalación simultánea de varios SLEP (en los plazos originales que indica la ley), podrían convertirse en nudos críticos y poner en riesgo que se consiga la ejecución de todos los procesos mínimos previo al traspaso.

Siguiendo esta definición, la Tabla 11 muestra los cinco procesos críticos junto con los criterios utilizados para su clasificación:

Tabla 11: Procesos críticos

Proceso	Ruta crítica	Duración	Instalación simultánea
Instalación del comité directivo	X		
Nombramiento del director ejecutivo	X		X
Nombramiento de subdirectores		X	X
Traspaso de contratos, convenios y bienes muebles e inmuebles		X	
Traspaso de funcionarios con estatuto docente		X	

Fuente: Elaboración propia.

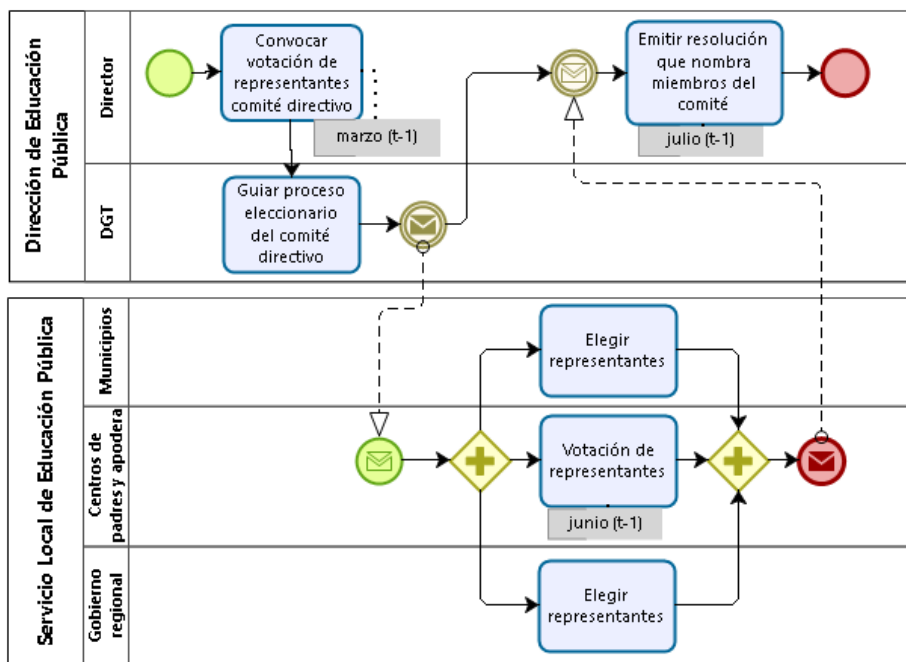
A continuación, se describe cada uno de estos procesos, detallando las actividades que lo conforman e identificando los actores que participan de él.

5.2.1 Instalación del Comité Directivo Local

El Comité Directivo Local (CDL) tiene una participación fundamental en el proceso de selección y nombramiento del Director Ejecutivo. Según la Ley 21.040 en su artículo 30, debe “proponer al Presidente de la República una nómina de tres candidatos, de entre aquellos seleccionados en el proceso efectuado para la provisión del cargo de Director Ejecutivo”. Por esta razón se considera que su conformación es un proceso crítico: Cualquier retraso en su constitución retrasaría el nombramiento del Director Ejecutivo y, por consiguiente, la ejecución de muchas de las actividades mínimas que de esto dependen.

La constitución de un Comité Directivo Local, según está planificado, debiera ocurrir entre marzo del año previo a la instalación del SLEP (año $t - 1$) y el segundo semestre del mismo año. En este proceso participan la directora de la DEP y su Departamento de Gestión Territorial (DGT), además de las instituciones que deben elegir representantes (municipios, centros de padres y apoderados, y gobierno regional).

Diagrama 8: Proceso de instalación del Comité Directivo Local



Fuente: Elaboración propia

Existen nudos críticos que se han identificado en el proceso y que podrían poner en riesgo que éste se ejecute dentro de los tiempos planificados. Esos nudos son los siguientes:

En primer lugar, la fecha de constitución de los Comités Directivos Locales (CDL) -entendiéndose como el tiempo que transcurrió entre que los actores convocados fueron notificados para que eligieran a sus representantes; y que el Comité sesionó por primera vez-, tuvo lugar en un plazo posterior al establecido en la planificación: Los primeros comités directivos tuvieron que ser constituidos durante el mismo año de implementación de sus respectivos Servicios locales; mientras que los CDL de los SLEP 2019 iniciaron su proceso de constitución en noviembre 2018 en lugar de haber ocurrido entre marzo y junio del mismo año. Sólo los Servicios Locales implementados en 2020 contaron con condiciones que les permitieron formar sus comités directivos dentro de los plazos establecidos.

Tabla 12: Periodo de conformación de los Comités Directivos Locales

Servicio Local	Año de implementación (t)	Año de anticipación (t-1) ⁸	Mes de constitución del CDL (inicio) ⁹	Fecha de primera sesión de los CDL	Tiempo de constitución
Barrancas	2018	2018	marzo 2018	octubre 2018	7 meses
Costa Araucanía	2018	2018	julio 2018	noviembre 2018	4 meses
Huasco	2018	2018	julio 2018	octubre 2018	3 meses
Puerto Cordillera	2018	2018	marzo 2018	octubre 2018	7 meses
Andalién Sur	2019	2018	noviembre 2018	marzo 2019	4 meses
Chinchorro	2019	2018	noviembre 2018	abril 2019	5 meses
Gabriela Mistral	2019	2018	noviembre 2018	mayo 2019	6 meses
Atacama	2020	2019	abril 2019	agosto 2019	4 meses
Colchagua	2020	2019	abril 2019	junio 2019	2 meses
Llanquihue	2020	2019	abril 2019	junio 2019	2 meses
Valparaíso	2020	2019	abril 2019	julio 2019	3 meses

Fuente: Subsecretaría de Educación.

De acuerdo con la información relevada mediante entrevistas, las elecciones de representantes municipales y de apoderados transcurrieron sin demoras significativas, y eso fue gracias a que para ambos casos la Dirección de Educación Pública cuenta con la responsabilidad de coordinar el proceso electoral, pudiendo procurar que el proceso tenga lugar dentro del plazo esperado. No obstante, en el caso de los Gobiernos Regionales, la nominación de sus representantes no figura vinculado a un proceso de elección democrática que cuente con la coordinación de la DEP, sino que es el resultado de un procedimiento de designación interno que está a cargo del mismo Gobierno Regional y en donde la DEP oficia como ministro de fe, sin contar con la facultad para agilizarlo.

Si bien la Ley 21.040 establece un plazo para el nombramiento de los directores ejecutivos (enero del año t), tal cosa no ha sido explícitamente delimitada por la Ley para la constitución de los comités directivos. En consecuencia, cuando la constitución de un Comité Directivo Local se inicia tardíamente y/o se extiende sobrepasando los tiempos planificados, condiciona inevitablemente la fecha del nombramiento de quien será su Director Ejecutivo.

⁸ La constitución de los Comités Directivos de los SLEP que no contaron con año de anticipación (2018), se implementaron en paralelo con los nombramientos anticipados del equipo directivo y subdirectivas.

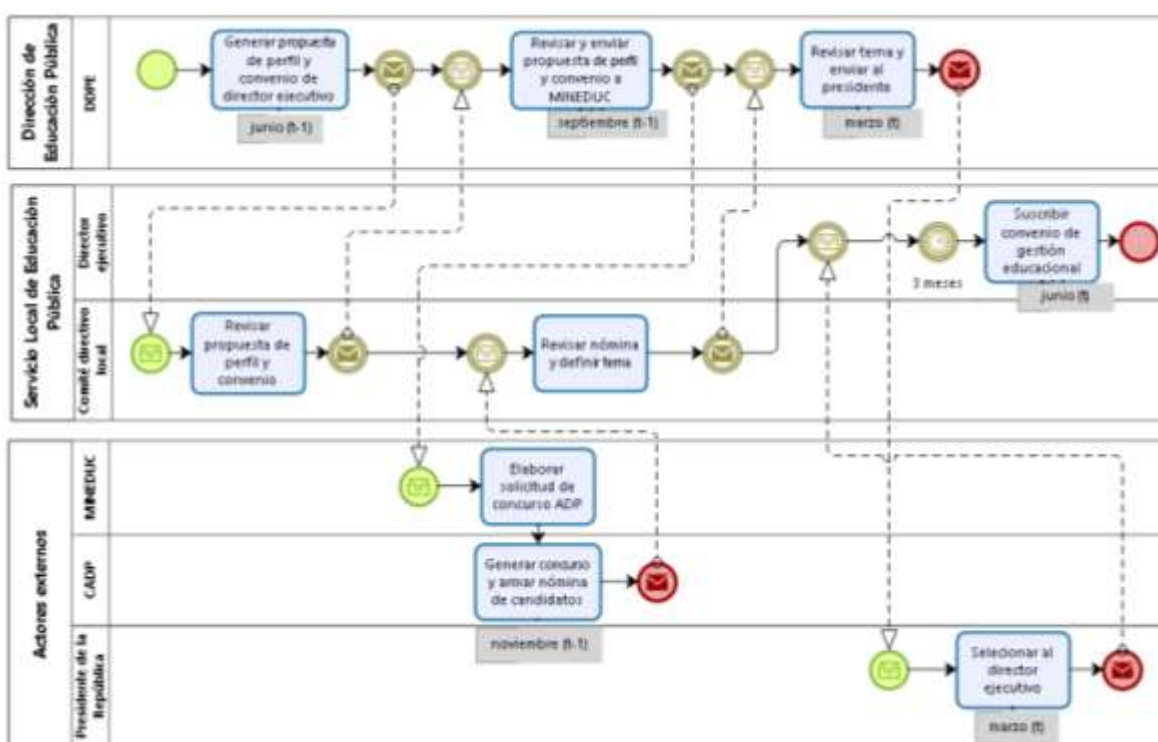
⁹ Mes de notificación a los actores constitutivos de los CDL.

5.2.2 Nombramiento del director ejecutivo

Contar con un director ejecutivo es requisito para la ejecución de varios procesos, como el nombramiento de los subdirectores, la contratación del equipo del SLEP y la habilitación de la oficina y sus sistemas de gestión. Su relevancia y la variabilidad que han tenido sus plazos de ejecución en la primera etapa, hacen que sea considerado un proceso crítico.

Según está planificado, el proceso debiera comenzar en junio del año previo al traspaso (año t-1) con la generación de una propuesta de perfil para dicho cargo; y terminar en marzo del año de instalación (año t), con su nombramiento desde la Presidencia de la República, para que luego de tres meses el director firme su respectivo convenio de gestión educacional.

Diagrama 9: Proceso de nombramiento del Director Ejecutivo



Fuente: elaboración propia.

Con respecto a los plazos para el nombramiento de los directores ejecutivos en la primera fase de instalación, los primeros siete servicios nombraron sus directores ejecutivos por ADP más de un año después de la creación del SLEP. Esto se debe a que en estos casos se permitía el nombramiento anticipado de un Director Ejecutivo el cual duraría en su cargo un año, para luego hacer el proceso de selección por ADP. Por esta razón, no debe ser interpretado necesariamente como un retraso.

En los últimos cuatro servicios locales instalados, que no tenían la figura de director anticipado, el nombramiento del director ejecutivo se realizó a más tardar dentro de marzo del año de instalación, según lo planifica el manual de procesos de instalación.

Tabla 13: Fechas de nombramiento de Directores Ejecutivos

Servicio Local	Fecha ¹⁰	Fecha planificada en manual de implementación ¹¹	Diferencia con fecha planificada	Tiempo para el nombramiento ADP desde la constitución CDL
Barrancas	30-04-2019	31-03-2018*	394*	6 meses
Costa Araucanía	13-05-2019	31-03-2018*	407*	6 meses
Huasco	03-05-2019	31-03-2018*	397*	7 meses
Puerto Cordillera	18-06-2019	31-03-2018*	443*	8 meses
Andalíen Sur	02-04-2020	31-03-2019*	367*	13 meses
Chinchorro	25-03-2020	31-03-2019*	359*	11 meses
Gabriela Mistral	10-03-2020	31-03-2019*	344*	10 meses
Atacama	12-03-2020	31-03-2020	-19	8 meses
Colchagua	17-01-2020	31-03-2020	-74	6 meses
Llanquihue	17-01-2020	31-03-2020	-74	6 meses
Valparaíso	16-03-2020	31-03-2020	-15	8 meses

Fuente: elaboración propia en base a sitio web de Servicio Civil (adp.serviciocivil.cl)

El principal nudo crítico que se ha identificado en este proceso corresponde a que los CDL han ocupado un tiempo prolongado en hacer llegar sus comentarios con respecto al perfil directivo o subdirectivo que ha sido formulado por la DEP y ADP MINEDUC, retrasando el cierre definitivo del perfil y la solicitud para la apertura de concurso vía Alta Dirección Pública, que se realiza ante el Servicio Civil. Si bien uno de los aprendizajes desarrollado durante la primera etapa fue la confección de perfiles genéricos para los altos cargos de los Servicios Locales, cada Comité Directivo puede realizar observaciones y recomendaciones, sin tener un plazo límite para ello.

Una vez que los CDL han entregado su retroalimentación, es responsabilidad de las unidades encargadas de los perfiles -ADP MINEDUC y DGP DEP- convocar a un comité técnico para revisar y determinar si tales recomendaciones pueden o no ser incorporadas, según lo establecido por las exigencias de la Alta Dirección Pública. Por lo tanto, cuando un CDL demora en hacer llegar su retroalimentación al nivel central, esa demora repercutirá en el plazo en el que se abra la convocatoria del concurso público. Cabe mencionar que el ciclo recién descrito se repite en caso de que un concurso sea declarado desierto, lo que significa que el perfil elaborado debe volver a ser revisado.

Cada vez que el nombramiento de una dirección ejecutiva se retrasa, se genera un efecto dominó que posterga la ejecución de todo acto administrativo y operacional necesario para la instalación del SLEP (ejemplo: Contratación de Jefaturas o subdirectores/as; obtención del RUT institucional; apertura de cuentas corrientes; etc.).

¹⁰ Las fechas fueron revisadas en el portal de ADP del servicio civil. Pueden existir diferencias menores entre que ocurrió el nombramiento y la fecha de publicación en el sitio web.

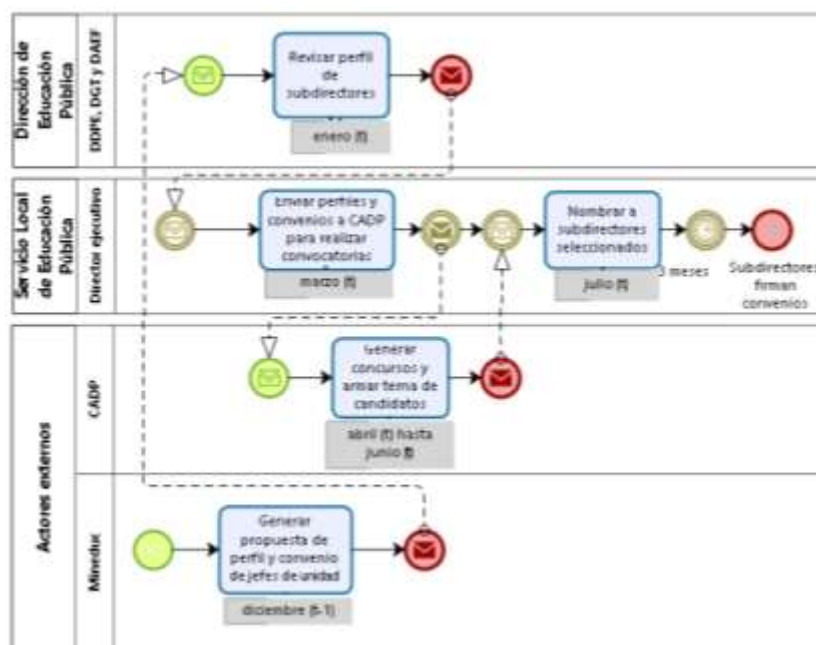
¹¹ En los primeros siete SLEP (*), se nombró un director ejecutivo provisorio. Eso explica la diferencia en los nombramientos con las fechas planificadas.

5.2.3 Nombramiento de subdirectores

Las Subdirecciones de los SLEP deben ser nombradas por Alta Dirección Pública. Para los primeros SLEP fueron: Administración y Finanzas, Apoyo Técnico Pedagógico, y Planificación y Control de Gestión. A partir de 2019, los SLEP también cuentan con una subdirección de Gestión de Personas y otra de Gestión Territorial, pasando de tres a cinco cargos subdirectivos por cada Servicio Local.

Al igual que en el caso de los directores ejecutivos, el encargado ADP del MINEDUC es quien formula los perfiles para el nombramiento de las subdirecciones de los SLEP, en conjunto con la DEP y los directores ejecutivos de cada Servicio Local. Con estos perfiles, el Consejo de Alta Dirección Pública (CADP) genera los concursos y arma ternas, para que el director ejecutivo haga el nombramiento. Según está planificado, este proceso debe comenzar a principios del año de instalación del SLEP y terminar con el nombramiento en julio del mismo periodo.

Diagrama 10: Proceso de nombramiento de subdirectores



Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 14 se puede ver la diferencia que ha existido entre la fecha planificada para el nombramiento y la fecha real. Las celdas con valores negativos indican que el nombramiento se realizó antes de la fecha planificada y valores positivos indican la cantidad de días de retraso.

Al mirar solo los servicios locales del 2020, que no tenían la figura de nombramiento anticipado del director ejecutivo, se ve que los plazos, en general, se han ajustado a lo planificado. En los cuatro, los cargos de subdirector de administración y finanzas, apoyo técnico pedagógico y planificación se han llenado antes de la fecha prevista en la planificación original (julio del año de instalación).

La misma tabla muestra que los concursos que ha costado más llenar son los de Gestión de Personas y de Gestión Territorial: Para los últimos cuatro SLEP, registran en promedio 101 y 16 días de retraso, respectivamente. Además, son cargos que para los SLEP del 2019 aún no han sido llenados, pues aquella modificación se generó durante su mismo año de implementación (contaban con jefaturas de unidad antes de las subdirecciones, pasando de una contratación por concurso común a un concurso de Alta Dirección Pública).

Con respecto al análisis por Servicio Local, se ve que, dentro de los instalados en 2020, si bien todos han llenado los cargos, el que tiene mayores retrasos es el de Atacama. En el caso de los de 2019, hay varios cargos que (a enero del 2021) aún no han sido nombrados y destaca el caso de Chinchorro, donde 3 de los 5 cargos, a la fecha permanecen desiertos.

Tabla 14: Diferencia en días entre fecha real y fecha planificada en nombramiento de subdirectores (valores positivos indican retrasos y negativos que se realizó el nombramiento antes de lo planificado).

Servicio Local	Año	Administración y finanzas	Apoyo técnico pedagógico	Planificación y control de gestión	Gestión de personas	Gestión territorial	Promedio
Barrancas	2018	428	428	427	n/a	n/a	428
Puerto Cordillera	2018	413	413	413	n/a	n/a	413
Huasco	2018	422	715	401	n/a	n/a	513
Costa Araucanía	2018	689	406	683	n/a	n/a	593
Chinchorro	2019	D	363	D	D	455	409
Gabriela Mistral	2019	409	398	405	D	D	404
Andalién Sur	2019	398	422	420	471	D	428
Atacama	2020	-65	-55	-68	159	160	26
Colchagua	2020	-155	-131	-145	180	-50	-60
Llanquihue	2020	-133	-133	-133	110	-27	-63
Valparaíso	2020	-96	-55	-96	-44	-20	-62
Promedio total		231	252	231	175	104	275
Promedio 2020		-112	-94	-111	101	16	-40

Fuente: elaboración propia en base a sitio web de Servicio Civil (adp.serviciocivil.cl)

Nota 1: Los servicios locales del 2018 y 2019 tuvieron un cronograma distinto (con nombramiento de directores provisorios), lo que explica que se muestren retrasos en todos los casos.

Nota 2: se indica con una "D" los concursos que aún están desiertos y con "n/a" aquellos en que no aplica realizar el nombramiento (para los primeros SLEP, los encargados de gestión de personas y de gestión territorial no eran nombrados por ADP).

De acuerdo con lo señalado por diversos actores durante las entrevistas, el principal obstaculizador que origina estos nudos críticos, consiste en la saturación del mercado laboral producto de la escasez de candidatos bien calificados para los cargos en cuestión. Esto se debe principalmente a que, hasta el momento, en Chile no existen referentes para un sistema educativo en el que convergen la administración del estado y la gestión local de la educación pública.

Un segundo factor que impacta en la contratación de profesionales para los más altos niveles jerárquicos de los SLEP, se trata de las características geográficas de las comunas de cabecera. Esto se refleja en la cantidad y calidad de las postulaciones recibidas para Servicios Locales, en relación con la concentración de comunas con un mayor o menor aislamiento territorial.

La combinación de los obstaculizadores mencionados, ha generado una tardanza extraordinaria en la contratación de jefaturas clave, como las vistas en Costa Araucanía (subdirecciones de Administración y Finanzas; y de Planificación y Control de Gestión); Gabriela Mistral, Atacama, Colchagua, Llanquihue (subdirección de Gestión de Personas).

Por último, cabe mencionar que las mismas entrevistas hicieron notar una rotación excepcional en el Servicio Local Barrancas: Entre el nombramiento anticipado y el posterior concurso por Alta Dirección Pública del cargo “Subdirector de Administración y Finanzas”, hubo entre dos y tres personas que ocuparon dicha posición¹².

¹² Al momento de la entrevista - enero 2021- la subdirección permanecía vacante desde el mes de septiembre del año 2020 (cuatro meses) y que se encuentran a la espera del nombramiento final.

Tabla 15: Segundos niveles jerárquicos por SLEP

Servicio Local	Año de implementación (t) ¹³	Nombramiento ADP de Director/a Ejecutivo/va	Nombramiento ADP en la Subdirección de Planificación y Control de Gestión	Nombramiento ADP en la Subdirección de Administración y Finanzas	Nombramiento ADP en la Subdirección de Gestión de Personas ¹⁴	Causal de concurso desierto
Barrancas	2018*	abril 2019	octubre 2019	Vacante desde septiembre 2020 (en concurso)	No aplica**	
Costa Araucanía	2018*	mayo 2019	julio 2020 (segundo concurso)	julio 2020 (segundo concurso)	No aplica**	Postulantes rechazaron el cargo en 1° concurso
Huasco	2018*	abril 2019	octubre 2019	septiembre 2019	No aplica**	
Puerto Cordillera	2018*	mayo 2019	Cargo vacante desde octubre 2020 (en concurso)	septiembre 2019	octubre 2019	
Andalíen Sur	2019*	marzo 2020	septiembre 2020	septiembre 2020	enero 2020 (continuidad de nombramiento anticipado)	
Chinchorro	2019*	agosto 2020	cargo vacante (en concurso)	cargo vacante (en concurso)	2020	
Gabriela Mistral	2019*	marzo 2020	septiembre 2020	septiembre 2020	cargos vacantes desde octubre 2019 (en segundo concurso)	Postulante rechazó el cargo en 1° concurso
Atacama	2020	marzo 2020	mayo 2020	mayo 2020	enero 2021 (2° concurso)	Servicio Civil declara desierto 1° concurso por poca idoneidad de postulantes
Colchagua	2020	enero 2020	marzo 2020	marzo 2020	enero 2021 (3° concurso)	Postulantes rechazaron el cargo en 1° y 2° concurso
Llanquihue	2020	enero 2020	marzo 2020	marzo 2020	noviembre 2020 (2° concurso)	Servicio Civil declara desierto 1° concurso por poca idoneidad de postulantes
Valparaíso	2020	marzo 2020	mayo 2020	abril 2020	mayo 2020	

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas y a datos del Servicio Civil.

¹³ Los SLEP 2018 y 2019 (*) iniciaron sus funciones con jefaturas designadas anticipadamente. Eso influyó en la fecha de selección de un DE por medio de la Alta Dirección Pública.

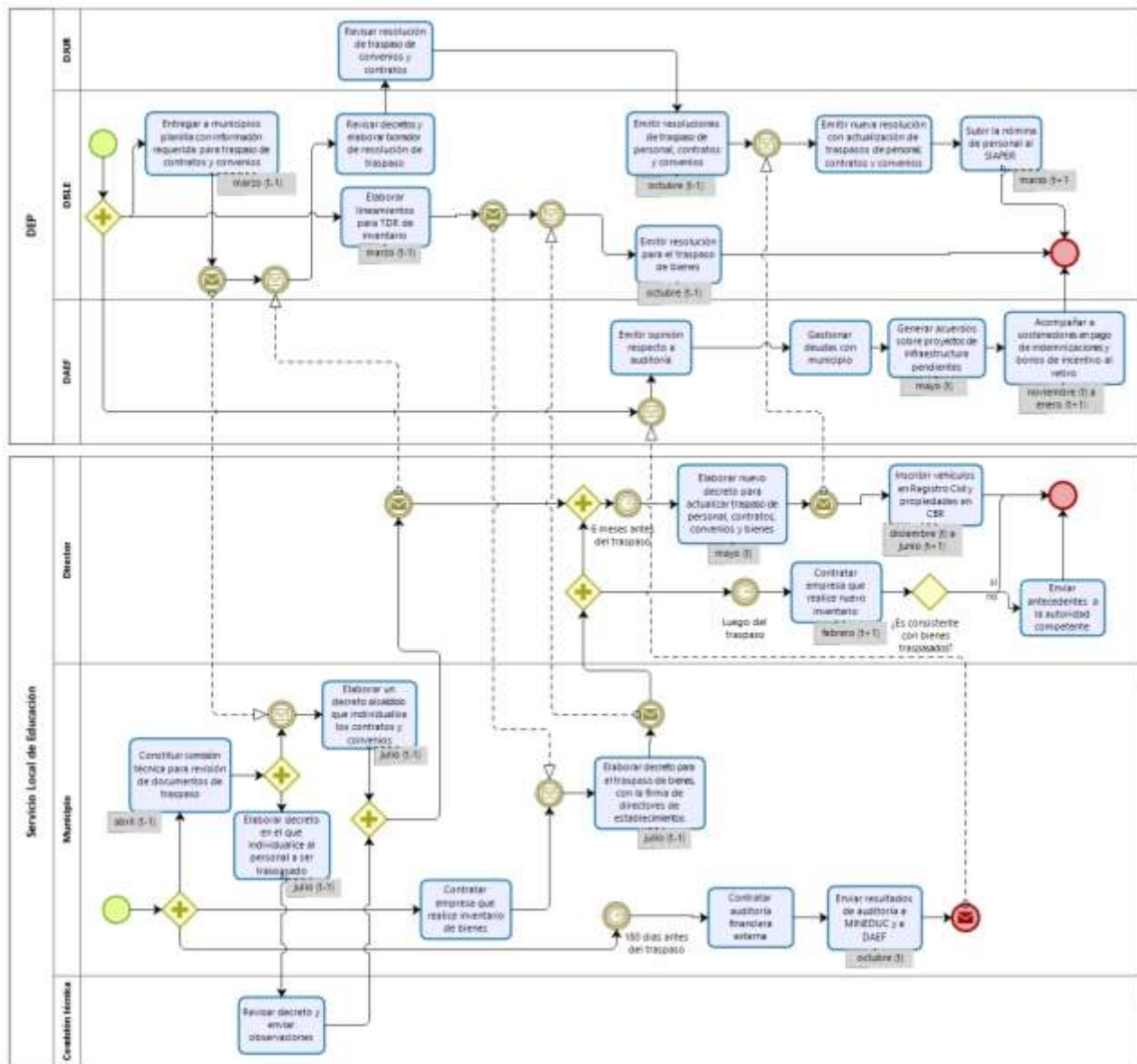
¹⁴ El organigrama de los primeros SLEP (**) localizaba el área de Gestión de Personas como una unidad dentro de la Subdirección de Administración y Finanzas. Se observa que la mayoría de esos SLEP no han modificado el organigrama.

5.2.4 Traspaso de bienes muebles e inmuebles, contratos y convenios y funcionarios con estatuto docente

La ley 21.040, en su artículo cuarto transitorio menciona que *“El 1 de enero del año siguiente a la fecha de entrada en funcionamiento de un Servicio Local, se le traspasará, por el solo ministerio de la ley, el servicio educacional que prestan las municipalidades, directamente o a través de corporaciones municipales, de las comunas en las cuales éste ejerza su competencia, lo cual comprenderá los bienes muebles e inmuebles, recursos financieros y personas asociadas a la prestación de dicho servicio”*. Los principales nudos críticos que se han identificado en este proceso y que podrían poner en riesgo que a futuro se ejecute dentro de los tiempos planificados, son múltiples y tienen un origen común: Las municipalidades no han cumplido con entregar a tiempo la información declarada en los decretos alcaldicios (documentación, contratos, convenios, inventarios valorizados, etc.); y cuando finalmente la entregan, se advierte que la calidad de esta es sumamente precaria.

Tal como lo grafica el Diagrama 11, que el proceso de traspaso -o procesos de traspasos- resulte exitoso, depende en gran parte de que los Municipios elaboren y faciliten sus decretos alcaldicios a tiempo, con el registro de sus plantas docentes y de asistentes de la Educación; con los inventarios y bienes muebles e inmuebles; y con los informes de las auditorías financieras respectivas. A raíz de lo anterior, es posible distinguir obstaculizadores específicos para cada tipo de traspaso (de bienes muebles e inmuebles, de docentes y asistentes de la educación y de información administrativa y financiera). Estos se describen a continuación.

Diagrama 11: Proceso de traspaso de bienes muebles e inmuebles, convenios, contratos y personal



Fuente: Elaboración propia

a) Obstaculizadores para el traspaso de bienes muebles e inmuebles

De acuerdo con los testimonios recogidos durante el trabajo de campo cualitativo, el chequeo de información realizado por los SLEP una vez recibidos los decretos alcaldicios por parte de cada una de las municipalidades correspondientes, permitió pesquisar que tanto los inventarios de bienes muebles (vehículos, computadores, sillas, mesas, etc.) como los catastros de bienes inmuebles (establecimientos educacionales y jardines infantiles), venían sin la valorización correspondiente a cada ejemplar de ambos tipos de recursos. Mientras que lo primero aparece mencionado en las entrevistas de casi todos los SLEP con excepción de Huasco, Gabriela Mistral y Colchagua, lo segundo se observa como algo transversal.

También hubo casos en los que los municipios no realizaron a tiempo la conciliación de bienes entre el listado virtual y las existencias reales antes del traspaso, provocando que los SLEP descubrieran tardíamente la existencia de terrenos que no habían sido debidamente saneados e inscritos por la municipalidad en el Conservador de Bienes Raíces (subdivisiones y desafectaciones pendientes); así como otros en los que hubo establecimientos que figuraban aptos para uso (abiertos) siendo que no era así (cerrados). Esta problemática fue mencionada en la mayoría de las entrevistas, con excepción de Barrancas y Chinchorro.

Tabla 12: Nudos encontrados en el traspaso de bienes muebles e inmuebles

Servicio Local	Año de implementación (t)	Inventario sin valorización de bienes muebles	Catastro sin valorización de bienes inmuebles	Terrenos no regularizados ante el CBR
Barrancas	2018	X	X	
Costa Araucanía	2018	X	X	X
Huasco	2018		X	X
Puerto Cordillera	2018	X	X	X
Andalíen Sur	2019	X	X	X
Chinchorro	2019	X	X	
Gabriela Mistral	2019		X	X
Atacama	2020	X	X	X
Colchagua	2020		X	X
Llanquihue	2020	X	X	X
Valparaíso	2020	X	X	X

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas.

Esta serie de irregularidades se tradujo en que los SLEP no contaron con la información actualizada para planificar adecuadamente el inicio del año escolar, lo que también repercutió en la presentación de proyectos de inversión en infraestructura que se debe realizar durante el año de implementación como parte del Plan Plurianual de Infraestructura, impidiendo que los SLEP proyecten el mejoramiento de las condiciones de los establecimientos traspasados. Ambas consecuencias podrían poner en riesgo la continuidad del servicio educacional.

b) Obstaculizadores para el traspaso de funcionarios/as docentes y asistentes de la educación

El segundo nudo identificado mediante las entrevistas fue que, durante la primera etapa, los municipios entregaron decretos alcaldicios con individualizaciones que no reflejaban el detalle de las carreras docentes (años, jornadas, beneficios como bienios, etc.). Al igual que en el caso de los bienes inmuebles, es un obstaculizador relevado por todos los informantes clave de los SLEP. En opinión de las personas entrevistadas, esta problemática no es de sorprender en tanto las municipalidades llevan muchos años manteniendo registros en papel (carpetas), almacenados en cajas dentro de bodegas que han sufrido deterioro y otros daños con el pasar

de los años. En consecuencia, los SLEP tuvieron que ocupar tiempo y personal en reconstruir los registros recibidos en mal estado, restringiendo el tiempo que tenían originalmente asignado a otras tareas propias del Servicio.

En relación con lo anterior, y de acuerdo con lo relatado por los Servicios Locales durante las entrevistas, se observa que ha sido más difícil completar los vacíos en la información que han entregado las corporaciones municipales en comparación con la proveniente de los DAEM, pues éstas incluso han llegado a carecer de los registros impresos (casos Barrancas, Gabriela Mistral, Colchagua y Valparaíso). Al preguntar qué estaría generando esa diferencia, el comentario generalizado apuntó a lo siguiente: Los registros de funcionarios docentes, AAEE y no docentes, constituyen un medio de verificación para cualquier tipo de auditoría (tanto para DAEM como para Corporaciones); las municipalidades (incluyendo a los DAEM) ven reguladas sus relaciones contractuales por medio del estatuto administrativo, quedando sujetas a la fiscalización de la Superintendencia de Educación. Pero la Superintendencia no posee la potestad de mandar a los organismos municipales por una falta; es la Contraloría General de la República el organismo que sanciona a los municipios a pagar inmediatamente las deudas que tengan con sus trabajadores.

Por el contrario, las corporaciones municipales educacionales tienen una personalidad jurídica de carácter privado (Decreto 364, 2015). Esto significa que, si bien se encuentran bajo el deber fiscalizador de la Superintendencia de Educación, el organismo sancionador que les corresponde es la Inspección del Trabajo pues la naturaleza de sus relaciones contractuales son privadas. En otras palabras: Las corporaciones municipales no están sujetas a los mismos mecanismos de control que los DAEM, ni a las mismas sanciones. Las personas entrevistadas concuerdan en que las corporaciones municipales mantienen un menor interés en la regularidad de los registros de sus funcionarios docentes y paradocentes porque eso no conlleva el riesgo de una sanción similar a la que enfrentan los municipios.

c) Obstaculizadores para el traspaso de información financiera y administrativa de los servicios educacionales

Una tercera situación que se repite en los 11 Servicios locales implementados durante la primera etapa, es que la entrega de información financiera y administrativa ha sido poco oportuna y de baja calidad: Por un lado, faltan decretos alcaldicios que detallen el estado de contratos y convenios vigentes; y en varias ocasiones, se han transferido establecimientos que mantienen cuentas impagas de servicios básicos, teniéndolos interrumpidos hasta que sean pagadas (Chinchorro, Huasco, Valparaíso).

Por último -y en relación con los traspasos de personas- la entrega parcializada de información con respecto al estado más reciente de los contratos de las y los funcionarios (detallado en el punto anterior), ha generado un atasco en la migración y digitalización de sus antecedentes, repercutiendo en el cálculo de remuneraciones que se realiza a través de las plataformas y software implementados en el sistema público (SIGFE). Sin los registros actualizados, no es posible calcular beneficios como el pago de bienes o de otro tipo de bonos.

6. ÍNDICE DE COMPLEJIDAD PARA LA INSTALACIÓN DE SERVICIOS LOCALES

Luego de haber identificado los procesos críticos, y con el objetivo de proyectar lo que ocurrirá en la segunda etapa de instalación, se construyó un índice que da cuenta de la complejidad asociada a la instalación de cada Servicio Local. Esto es, un indicador que, a partir de datos administrativos o territoriales de los SLEP a instalar, permita anticipar la existencia de riesgos asociados a los procesos críticos.

La clasificación de SLEP que se construye a partir del índice de complejidad permitirá, más adelante, proyectar los escenarios de implementación de la segunda etapa de la Ley y cuantificar los recursos necesarios involucrados.

En esta sección se muestra la metodología con la que se construyó el índice (en sus dos dimensiones) y cada una de las variables que lo componen. Luego de esto se presenta la clasificación que resulta de la aplicación de este índice para cada uno de los SLEP instalados (11) y por instalar (59).

6.1 Índice de complejidad

En función de la proyección de la segunda etapa de implementación de la nueva educación pública, surge la necesidad de clasificar a los Servicios Locales de acuerdo a la complejidad que implica la instalación de cada uno. Para ello, se crea un índice de complejidad, el cual busca medir la dificultad de instalación en dos dimensiones generales: la formación de equipo y el traspaso de recursos desde el antiguo al nuevo sistema. En lo siguiente se detalla la creación del índice y los resultados obtenidos.

Procesos críticos y variables relacionadas

Como se mencionó anteriormente, en la instalación de los Servicios Locales confluyen procesos críticos. En esta medida, dichos procesos deben ser considerados al momento de medir la complejidad de instalación de cada Servicio Local. El único proceso excluido del análisis será la elección del Comité Directivo Local (CDL), ya que su dificultad de implementación ha respondido a factores de orden político que difícilmente pueden ser medidos a través de variables proxy, sumado al hecho de que la definición de plazos de su conformación y procesos en los que participa para la elección del Director Ejecutivo, podrían reducir en gran medida su criticidad.

Con relación a la conformación del equipo para el SLEP, tal como ya ha sido mencionado, hay dos procesos críticos involucrados: el nombramiento del Director Ejecutivo (DE) y el del segundo nivel jerárquico. En ambos casos, las variables que impiden que dichos procesos se lleven a cabo de forma fácil y/o rápida se relacionan a la disponibilidad de oferta laboral en la zona geográfica donde se instala el SLEP. En función de esto, las variables que se utilizan para medir la disponibilidad de oferta son, en primer lugar, el promedio de postulaciones a cargos educacionales municipales en concursos de Alta Dirección Pública (ADP) en la región del SLEP¹⁵

¹⁵ Solo se consideran postulaciones a cargos educacionales municipales, excluyendo las postulaciones a los SLEP, ya que esto pondría mayor peso a la oferta laboral de las comunas donde estos ya han sido instalados, en desmedro de las comunas donde el nuevo sistema de educación pública aún está por instalar.

y, en segundo lugar, el grado de aislamiento de la comuna cabecera del servicio local. Esta última variable se mide a través del Índice de Aislamiento 2011, creado por la Subsecretaría de Dirección Regional y Administrativo (SUBDERE)¹⁶.

La segunda dimensión para medir el grado de complejidad de la instalación de los SLEP es el traspaso del servicio educacional desde los municipios a los SLEP, lo que incluye tanto el traspaso de convenios, contratos y bienes muebles e inmuebles, como el de funcionarios sujetos al estatuto docente. Tal como fue anteriormente expuesto, la dificultad del traspaso radica en el posible desorden municipal en términos de gestión financiera y educacional, información incompleta del inventario de bienes muebles e inmuebles, problemas en la inscripción de terreno, entre otros. Adicionalmente, se ha detectado que las comunas donde el sostenedor de la educación pública es una Corporación Municipal, en lugar de un Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM), presentan mayor complejidad en la implementación del proceso como se explicó en la sección 5.2.4. Finalmente, destaca el hecho de que en los SLEP donde hay una mayor cantidad de comunas, colegios, profesores y AAEE habrá una mayor dificultad para traspasar¹⁷.

De acuerdo a las dificultades mencionadas en el párrafo anterior, las variables escogidas para medir la complejidad del traspaso son el monto de retenciones como porcentaje de las subvenciones totales de los establecimientos¹⁸, el número total de sanciones e infracciones recibidas por la comuna¹⁹, la presencia de corporaciones en el SLEP, el número de comunas y establecimientos que conforman el SLEP, la dotación total de profesores y AAEE, y el ratio de docentes y AAEE por alumno, donde este ratio sea mayor es más probable que exista una sobredotación. La estructura seguida para cada una de las dos dimensiones del índice se presenta en la Figura 1 y Figura 2. Cabe destacar que las casillas más claras corresponden a las variables utilizadas para formar las dimensiones, mientras que las casillas con fondo oscuro corresponden a dimensiones o subdimensiones.

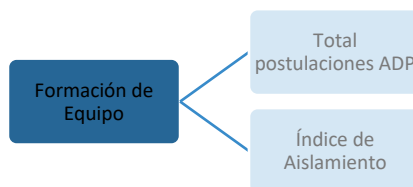
¹⁶ El Índice de Aislamiento se construye a partir de dos componentes: aislamiento estructural y grado de integración. El primero es un índice que se obtiene de la ponderación entre habitabilidad del medio, distancia y tiempo de desplazamiento desde la sede comunal a la capital regional y la ciudad principal más cercana, porcentaje de adultos mayores y diferencia de población entre el Censo 2002 y la proyección para el 2009. Este índice permite identificar a las comunas que cuentan con mayores dificultades de acceso para cada una de las macrozonas (norte, centro y sur). El segundo componente - el grado de integración - se obtiene de la ponderación entre el tiempo de acceso a los hospitales públicos y a los centros urbanos con mayor comercio (medido en función de la competencia bancaria). Además, se incorpora la presencia de educación secundaria y el acceso a telecomunicaciones. A partir de esto, el aislamiento se calcula como: Aislamiento = 2*Grado de integración - Componente de Aislamiento Estructural.

¹⁷ El traspaso de docentes y AAEE sería especialmente complejo en municipios donde existe una mayor sobredotación del personal educativo, puesto que se generaría un clima de mayor resistencia ante el temor de la necesidad de reducir la nómina de traspasos para reducir la sobredotación, lo que potencialmente podría obstaculizar el proceso.

¹⁸ Fuente: Base de datos de subvenciones escolares 2017, Datos Abiertos MINEDUC.

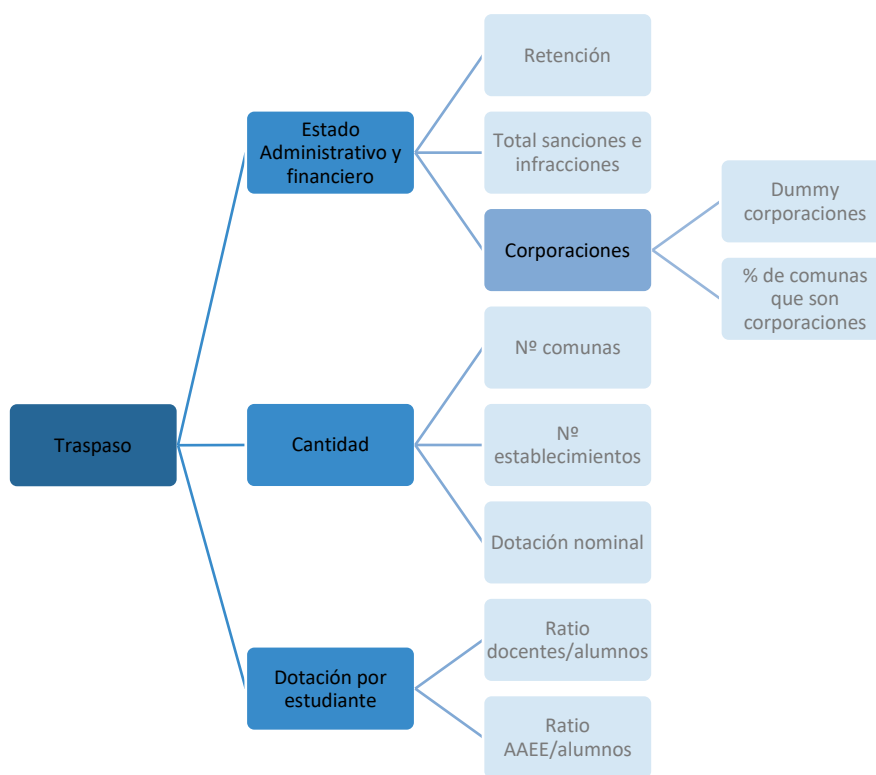
¹⁹ Fuente: Sanciones e infracciones 2015 a 2019, Superintendencia de Educación.

Figura 1: Composición de la dimensión de "Formación de Equipo".



Fuente: Elaboración propia.

Figura 2: Composición de la dimensión de "Traspaso".



Fuente: Elaboración propia.

6.2 Resultados de las variables de los SLEP de la primera etapa

En este apartado, se detallan los valores de cada variable para los 11 servicios locales de educación implementados en la primera etapa. Primero se presentan los valores de las variables por subdimensión (sin escalar entre 0 y 1), luego los valores de cada subdimensión y dimensión con el fin de identificar si el índice se condice con lo ocurrido en los SLEP de la primera etapa, según la información levantada en las entrevistas.

6.2.1 Equipo

En la Tabla 16 se presentan los valores de las variables de la dimensión de equipo para los SLEP implementados en la primera etapa. Estas variables corresponden al promedio de postulaciones en concursos de ADP, y el índice de aislamiento de la SUBDERE.

Tabla 16: Valores de las variables de la dimensión de formación de equipo para los Servicios Locales de Educación instalados en la primera etapa.

SERVICIO LOCAL	POSTULACIONES ADP	ÍNDICE DE AISLAMIENTO
Barrancas	198,31	1,66
Huasco	71,67	1,15
Puerto Cordillera	105,41	1,40
Costa Araucanía	120,77	0,72
Andalién Sur	114,41	1,66
Chinchorro	92,00	1,50
Gabriela Mistral	198,31	1,66
Atacama	71,67	1,47
Colchagua	118,53	1,49
Llanquihue	129,76	1,18
Valparaíso	129,73	1,66

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Servicio Civil.

Se observa que los servicios locales con mayor cantidad de postulantes corresponden a la Región Metropolitana, mientras los servicios que presentan una menor cantidad son aquellos que se encuentran en la zona norte del país, siendo la Región de Atacama la con menor cantidad de postulantes. En el caso del índice de aislamiento este es máximo para las ciudades de Santiago, Concepción y Valparaíso. En cambio, tiene sus menores valores en Carahue, Vallenar y Llanquihue.

6.2.2 Cantidad de establecimientos y dotaciones a traspasar

En la Tabla 23 se presentan los valores para las variables contenidas en la subdimensión “cantidad a traspasar” para los servicios locales implementados en la primera etapa, refiriéndose a las cantidades de comunas que integran un SLEP; de establecimientos educacionales, de docentes y de asistentes de la educación a ser traspasados.

Tabla 17: Cantidad de comunas, establecimientos educacionales y dotación nominal a ser traspasados, por cada uno de los Servicios Locales de Educación instalados en la primera etapa.

Servicio Local	N° Comunas	E. Educacionales	Dotación Nominal
Barrancas	3	56	3.381
Huasco	4	56	2.120
Puerto Cordillera	2	50	2.372
Costa Araucanía	5	89	1.897
Andalién Sur	4	89	3.472
Chinchorro	4	65	3.339
Gabriela Mistral	3	35	1.988
Atacama	5	60	3.826
Colchagua	4	62	2.524
Llanquihue	5	91	1.874
Valparaíso	2	56	3.560

Fuente: Elaboración propia

Se observa que los SLEP que tienen los mayores valores en las variables son Andalién Sur con 89 establecimientos y 3.472 docentes y AAEE a traspasar y Atacama con 5 comunas y una dotación a traspasar de 3.826 personas. Mientras que los SLEP con menores valores corresponden a Gabriela Mistral con 35 establecimientos y 1.988 docentes y AAEE, y Puerto Cordillera con 2 comunas y 50 establecimientos a traspasar.

6.2.3 Estado Administrativo y Financiero:

En la Tabla 18 se presentan los valores de las variables de la subdimensión de Estado Administrativo y Financiero de la información a traspasar, correspondiente a la dimensión de Traspaso, para los Servicios Locales implementados en la primera etapa. Considera las variables del porcentaje de la subvención retenida, total de sanciones e infracciones implementadas a los sostenedores y si el sostenedor es una Corporación Municipal.

Tabla 18: Valores de las variables de la subdimensión de estado administrativo y financiero para los Servicios Locales de Educación instalados en la primera etapa.

Servicio Local	Retención (%)	Sanciones /Infracciones	Corporación
Barrancas	74,114	652	1
Huasco	0,008	726	0
Puerto Cordillera	0,000	526	0
Costa Araucanía	0,000	514	0
Andalién Sur	0,005	923	0
Chinchorro	0,001	1.003	0
Gabriela Mistral	0,011	430	0,92
Atacama	0,492	812	0
Colchagua	63,493	656	0,81
Llanquihue	3,476	639	0
Valparaíso	0,868	800	0,88

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que los SLEP que tienen los mayores valores en las variables son Barrancas con un 74% de subvención retenida, además de presentar Corporaciones Municipales en todas las comunas a traspasar, y Colchagua con un 63% de subvención retenida, y presentar una Corporación Municipal dentro de sus comunas traspasar. En cambio, los SLEP de Costa Araucanía y Puerto Cordillera no presentan retención ni Corporaciones Municipales, lo que los hace los servicios con menores valores en estas variables. En el caso de sanciones e infracciones se ve una mayor variabilidad, siendo Chinchorro el servicio con mayor cantidad (1.003) y Gabriela Mistral el que presenta el menor valor (430).

6.2.4 Dotación por Estudiante

En la Tabla 19 se presentan los valores de las variables de la subdimensión de Dotación por Estudiante, correspondiente a la dimensión de Traspaso, para los servicios locales implementados en la primera etapa. Considera las variables del ratio docente-estudiantes y el ratio asistentes de la educación-estudiantes para los establecimientos educacionales urbanos.

Tabla 19: Valores de las variables de la subdimensión de dotación por estudiante para los Servicios Locales de Educación instalados en la primera etapa.

Servicio Local	RATIO DOCENTES/ESTUDIANTES	RATIO AAE/ESTUDIANTES
Barrancas	0.08	0.08
Huasco	0.09	0.08
Puerto Cordillera	0.11	0.1
Costa Araucanía	0.11	0.13
Andalién Sur	0.15	0.1
Chinchorro	0.1	0.11
Gabriela Mistral	0.09	0.07
Atacama	0.08	0.07
Colchagua	0.12	0.13
Llanquihue	0.09	0.09
Valparaíso	0.13	0.11

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que los SLEP que tienen los mayores valores en las variables son Andalién Sur y Colchagua con un ratio de 0,15 y 0,12 docentes por estudiante, y 0,11 y 0,13 asistentes de la educación, respectivamente. Mientras que los SLEP con menores valores presentan 0,08 docentes por estudiante, y 0,07 y 0,08 AAE, que corresponden a los valores de Atacama y Barrancas respectivamente.

6.2.5 Valores por dimensión

Para la creación de las dimensiones se escalan los valores de las variables presentados anteriormente entre 0 y 1, y luego se ponderan equivalentemente, tal como se explicó anteriormente. En el caso de la dimensión de Formación de Equipo, solo cuenta con una subdimensión, en cambio la dimensión de Traspaso está conformada por la subdimensión de Cantidad, Estado Administrativo y Financiero y Dotación por Estudiante. En la Tabla 26 se presentan los valores de estas 3 subdimensiones para los 11 servicios locales de la primera etapa.

Tabla 20: Valores de las subdimensiones de traspaso para los servicios locales instalados en la primera etapa.

Servicio Local	Cantidad	Estado Adm & Finanzas	Dotación Por Estudiante
Barrancas	0.29	0.73	0.28
Huasco	0.24	0.10	0.35
Puerto Cordillera	0.17	0.05	0.54
Costa Araucanía	0.32	0.05	0.71
Andalíen Sur	0.39	0.14	0.84
Chinchorro	0.34	0.16	0.57
Gabriela Mistral	0.15	0.34	0.29
Atacama	0.40	0.12	0.22
Colchagua	0.28	0.63	0.86
Llanquihue	0.32	0.09	0.45
Valparaíso	0.27	0.41	0.74

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, para la elaboración de la dimensión de Traspaso se ponderan estas 3 subdimensiones entregando el mismo peso a cada una de ellas. En la Tabla 21 se presenta esta dimensión en conjunto a la dimensión de Equipo para los SLEP de la primera etapa de implementación.

Tabla 21: Valores de las dimensiones de equipo y traspaso para los servicios locales instalados en la primera etapa.

Servicio Local	Formación de Equipo	Traspaso
Barrancas	0.00	0.44
Huasco	0.66	0.23
Puerto Cordillera	0.29	0.26
Costa Araucanía	0.36	0.36
Andalién Sur	0.13	0.46
Chinchorro	0.38	0.36
Gabriela Mistral	0.00	0.26
Atacama	0.56	0.25
Colchagua	0.15	0.59
Llanquihue	0.14	0.29
Valparaíso	0.00	0.47

Fuente: Elaboración propia.

Es importante mencionar que, debido a que se hace un escalamiento relativo de cada variable, los índices se deben ver como una escala comparativa entre Servicios Locales. En este sentido, un valor bajo de complejidad aquí presentado no asegura que un SLEP no vaya a ser complejo de instalar en cierta dimensión, sino que dado las variables consideradas es menos probable que sea más complejo en esa dimensión que los otros SLEP.

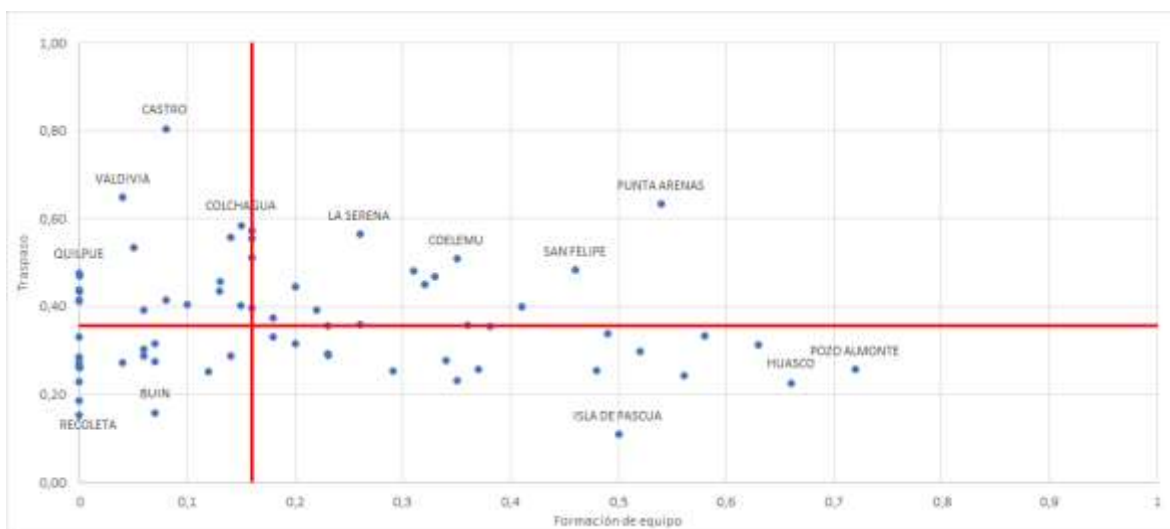
En la Tabla 21 se puede observar que hay SLEP que presentan valores altos de complejidad en ambas dimensiones, como es el caso de Chinchorro que presenta una complejidad de 0,38 en Equipo y 0,36 en Traspaso. Además, hay SLEP que presentan un valor alto en una sola dimensión, como es el caso de Huasco que presenta una complejidad de 0,66 en Equipo, o el caso de Valparaíso que presenta una complejidad de 0,47 en Traspaso. Finalmente, servicios como Gabriela Mistral presentan menores valores de complejidad en ambas dimensiones.

6.3 Clasificación de los SLEP de la segunda etapa

Con el objetivo de identificar posibles brechas y problemas que se podrían presentar en la instalación de los Servicios Locales de la segunda etapa de implementación, es que se clasifican estos según la complejidad que presentan en las dos dimensiones del índice de complejidad: Formación de Equipo y Traspaso.

En el Gráfico 1 se presenta la complejidad de cada Servicio Local según ambas dimensiones. Además, se presentan dos rectas perpendiculares que representan el percentil 50 de cada dimensión, siendo el valor de 0,16 para la Formación de equipo y 0,36 para el Traspaso.

Gráfico 1: Complejidad de los Servicios Locales de Educación en relación a las dimensiones de Formación de Equipo y Traspaso.



Fuente: Elaboración propia.

A partir del gráfico, se formula una clasificación de 4 tipos de Servicios Locales:

- 1) Baja en la complejidad de Formación de Equipo y Traspaso.
- 2) Baja en la complejidad de Formación de Equipo y bajo el percentil 50 en Traspaso.
- 3) Baja en la complejidad de Formación de Equipo y sobre el percentil 50 en Traspaso.
- 4) Alta en la complejidad de Formación de Equipo y Traspaso.

Según esta clasificación, de los 59 servicios locales a implementar en la segunda etapa, 15 corresponden al Tipo 1, 15 servicios al Tipo 2, 15 servicios al Tipo 3, y 14 servicios al Tipo 4.

Cada tipo de clasificación está asociado a la posibilidad de la aparición de alguno de los nudos críticos identificados de la primera etapa. Mayores complejidades en la formación de equipos (tipo 2 y 4) tendrán más riesgo de aparición de nudos críticos relacionados con el nombramiento de los cargos directivos y los procesos que dependen de esto, como conformación de los equipos, la habilitación de la oficina y de los sistemas de gestión. Por otro lado, SLEP que tienen una alta complejidad de traspaso (tipo 3 y 4), tendrían problemas asociados a la realización de traspasos mal ejecutados, como poner en riesgo la continuidad del servicio educativo o la sostenibilidad futura del SLEP.

Tabla 22: Consecuencias indeseadas durante la instalación, según tipología de SLEP

Tipología SLEP	Consecuencia indeseada según tipología
Tipo 1	El índice de complejidad les sitúa en el cuadrante de menor riesgo.
Tipo 2	Mayor riesgo de: <ul style="list-style-type: none"> • Retraso en la elección del segundo nivel jerárquico, equipo y habilitación de la oficina y sistemas de gestión, convenios de desempeño, etc. • Riesgo de funcionamiento del servicio local y servicio educativo.
Tipo 3	Mayor riesgo de: <ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de continuidad del servicio educativo. • Riesgo de la sostenibilidad futura del servicio local.
Tipo 4	Mayor riesgo de: <ul style="list-style-type: none"> • Retraso en la elección del segundo nivel jerárquico, equipo y habilitación de la oficina y sistemas de gestión, convenios de desempeño, etc. • Riesgo de funcionamiento del servicio local y servicio educativo. • Riesgo de continuidad del servicio educativo. • Riesgo de la sostenibilidad futura del servicio local.

Fuente: Elaboración propia

En el mismo gráfico, también se encuentran etiquetados ciertos Servicios Locales que están en los extremos de la distribución. Por ejemplo, destaca el SLE de Recoleta (SLE 32), el cual, de acuerdo con el índice de complejidad, se posiciona como uno de los menos difíciles de implementar, tanto para la dimensión de formación de equipo como para la de traspaso. Esto se puede entender, entre otras razones, notando que este servicio local se encuentra ubicado en la Región Metropolitana, lo que no debería conllevar mayores dificultades para encontrar oferta laboral disponible. Además, las comunas asignadas a este servicio local no cuentan con Corporaciones Municipales entre sus sostenedores educacionales.

En el otro extremo, destaca Punta Arenas (SLE 67). Este servicio local se presenta como uno que será complejo tanto en término de traspaso como de formación de equipo. Es probable que el carácter de zona extrema reduzca la disponibilidad de oferta laboral, dificultando así la formación de equipo. Además, este Servicio Local incorpora a todas las comunas de la Región de Magallanes, lo que implica una gran cantidad de escuelas, alumnos, profesores y otros recursos que deben ser traspasados, lo que naturalmente dificulta el traspaso.

También se encuentran presentes corporaciones entre los sostenedores educacionales. Un caso intermedio es el Servicio Local que tiene como comuna cabecera a Castro (SLE 65). Este no presenta una alta dificultad en términos de formación de equipo, pero sí de traspaso. Entre los factores que pueden explicar este punto se encuentra el alto porcentaje de sostenedores que son Corporaciones Municipales (90%). Por otro lado, la Región de Los Lagos no presenta un alto aislamiento geográfico, lo que implicaría una disponibilidad de oferta laboral relativamente alta para este servicio local. La Tabla 23 (en anexos) presenta el detalle de todos los Servicios Locales, las comunas que los componen y el Tipo de complejidad al que han sido asignados.

Además de los Servicios Locales que se encuentran en los extremos de la distribución, resulta interesante observar el grado de complejidad obtenido para los SLE que ya fueron instalados durante la primera etapa. Estos se encuentran destacados en color amarillo en el Gráfico 2. Cabe destacar que estos servicios locales cumplen un rol de validación para el índice de

complejidad, en la medida en que la información cuantitativa y cualitativa levantada en este estudio acerca de la experiencia de instalación de cada uno coincide con lo predicho por el modelo. Así, se destacan los casos antagónicos entre los servicios locales de Gabriela Mistral y de Atacama²⁰, en términos de la formación de su equipo. En términos de traspaso, las dificultades son muy similares. Estas diferencias pueden explicarse por el hecho de que Atacama está emplazado en una zona bastante extrema, donde fue difícil contar con la adecuada oferta laboral. Por otro lado, Gabriela Mistral, al ubicarse en la Región Metropolitana, es un lugar de trabajo céntrico. De hecho, en el servicio local de Atacama, al momento de realizarse este estudio, no se contaba con un Subdirector de Gestión de Personas ni con un Subdirector de Gestión Territorial, cargos para los cuales los primeros concursos fueron declarados desiertos.

Otro caso destacable se encuentra en el SLE de Valparaíso. Este se ubica en el Gráfico 2 con una mínima dificultad en términos de formación de equipo (también se trata de una zona metropolitana), pero con uno de los niveles de complejidad de traspaso más altos. De acuerdo con lo recogido en las entrevistas, la información proporcionada por las municipalidades previo al traspaso fue extremadamente incompleta y desorganizada, lo que dificultó el traspaso tanto en términos de bienes como de recursos humanos. Por último, cabe destacar que la comuna de Valparaíso no se incorporó al Convenio de Transición Voluntario, que en conjunto a lo anterior condujo a que se enfrentaran a situaciones de resistencia política y altas deudas municipales no regularizadas.

Finalmente, destaca el caso del Servicio Local de Chinchorro, ubicado en el cuadrante de máxima complejidad en ambas dimensiones. En términos de formación de equipo, la dificultad se vio reflejada en retrasos, donde los cargos de Subdirector de Planificación y Gestión y de Administración y Finanzas aún siguen vacantes a enero de 2021. Para el caso del traspaso, se han detectado problemas en la regularización de la inscripción de establecimientos, deficientes condiciones estructurales de estos, incompleta valorización de bienes a traspasar y nómina de funcionarios, entre otros.

En conclusión, la experiencia de los Servicios Locales instalados en la primera etapa concuerda con la distribución de complejidad presentada. Esto permite usar esta información como una estimación confiable de la complejidad que presentarán los SLEP a instalar en la segunda etapa con respecto a su formación de equipo y traspaso.

Gráfico 2: Complejidad de los Servicios Locales de Educación en relación con las dimensiones de Formación de Equipo y Traspaso. SLEP destacados corresponden a los instalados en la primera etapa.

²⁰ No se utiliza el servicio local de Huasco como ejemplo, ya que, al haber sido implementado durante el 2018, su traspaso puede no ser representativo de una instalación “regular”.

7. ESCENARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA SEGUNDA ETAPA

Una vez obtenidos los resultados del índice de complejidad descrito anteriormente, el siguiente paso es definir el plan de implementación para los Servicios Locales de Educación. La definición del plan de implementación requiere que se respondan tres preguntas: (i) a lo largo de *cuántos años* se distribuirá la implementación, (ii) *cuántos SLEP* se instalarán cada año, y (iii) *cuáles SLEP* se instalarán cada año. El objetivo es poder estimar los costos operacionales, administrativos y financieros de cada posible escenario, para así poder recomendar uno de estos.

Comenzando por responder a las dos primeras preguntas, se definieron cuatro escenarios posibles, los cuales se describen en detalle en el siguiente apartado. A continuación, se desarrolló un modelo de optimización para responder a la interrogante de cuáles debían ser los SLEP a instalar cada año, para cada uno de los escenarios.

Una vez teniendo delineados los escenarios optimizados, se calcularon los costos asociados a cada uno de estos para finalmente tomar la decisión acerca de cuál escenario de implementación es el óptimo para la segunda etapa de la Ley de Nueva Educación Pública. La Ilustración 4 resume el proceso.

Ilustración 4: Proceso de definición y selección de escenarios.



Fuente: Elaboración propia

7.1 Descripción de escenarios

La Ley 21.040 actualmente planifica la segunda etapa para ser desarrollada hasta el año 2025, pero contempla una posible extensión de la instalación de la segunda etapa no más allá del 31 de diciembre de 2030:

“Si, por razones fundadas, se hiciera necesario extender las fechas de entrada en funcionamiento de la segunda etapa de instalación más allá del año 2025, el Presidente de la República podrá, a través de un decreto fundado del Ministerio de Educación, suscrito además por el Ministro de Hacienda, y previo informe favorable del Consejo de Evaluación del Sistema de Educación Pública, prorrogar dicho proceso por un nuevo período delimitado, el que en ningún caso podrá exceder el 31 de diciembre de 2030” (Ley N°21.040, artículo sexto)

De esta manera, para definir los escenarios se considera en primer lugar el plazo original hasta el año 2025 con la distribución estipulada en la ley actualmente. En segundo lugar, que se extienda hasta el año 2030. Para ambos escenarios no se contempla gradualidad, es decir, en cada año se instala un número similar de SLEP.

El resto de los escenarios consideran un plazo intermedio que se extiende hasta el año 2028. Además, este escenario intermedio contempla dos alternativas de instalación: Una creciente, es decir, con un aumento paulatino del número de SLEP a instalar a lo largo de los años; y otra con cantidades similares de SLEP por año (constante).

En la Tabla 28 se observa un resumen de los escenarios a analizar, respondiendo a las dos primeras preguntas planteadas anteriormente con respecto a la cantidad de años para distribuir la instalación de los servicios locales y cuántos SLEP serían instalados cada año.

Tabla 23: Resumen de cantidad de servicios locales a instalar en cada escenario a analizar.

Escenario	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
2025	15	15	15	14					
2028 constante	8	8	8	8	9	9	9		
2028 creciente	6	7	8	9	9	10	10		
2030	6	6	6	6	7	7	7	7	7

Fuente: Elaboración propia.

7.2 Modelo de asignación de SLEP

Para decidir cuáles servicios locales se instalarán cada año en cada uno de los escenarios, se desarrolló un modelo matemático de asignación que permite optimizar una función objetivo sujeto a restricciones. Este modelo tiene como objetivo encontrar una asignación de SLEP en cada año que asegure una distribución homogénea de complejidad para la conformación de equipos y la realización de traspasos, sujeto a asegurar la instalación de al menos un servicio local en cada región, y que minimice la postergación del traspaso de servicios con bajo desempeño.

La primera restricción se basa en el índice de complejidad presentado en el capítulo anterior y busca distribuir la complejidad resultante de la implementación de un Servicios Local en sí misma, tanto a nivel de traspasos como de conformación de equipos directivos y subdirectivos, de la forma más homogénea posible a lo largo de los años. El objetivo de este criterio es lograr que no hayan años de instalación donde exista una sobrecarga de complejidad en alguna de esas dimensiones (traspaso y formación de equipos directivos y subdirectivos), ya que de acuerdo con los datos analizados y las entrevistas que les complementan, se trataría de los aspectos más determinantes en cuanto a su nivel de criticidad: Si alguno de los dos -o si los dos- presentan dificultades, la complejidad de la implementación aumenta inevitablemente.

La segunda de las restricciones mencionadas establece que se priorice la instalación de servicios locales en regiones del país donde aún no se haya establecido ningún SLEP. Esto se debe a que se sigue el supuesto de que el tener un SLEP instalado en la región podría facilitar los procesos de sensibilización previos a la instalación de otros SLEP. Una vez que el primero de ellos se encuentra instalado, los demás SLEP asignados a dicho territorio pueden aprovechar la experiencia y aprendizajes del primero para su propia implementación, considerando que comparten características territoriales, instituciones reguladoras regionales; y que la comunicación entre actores se vería facilitada. Al mismo tiempo, se busca evitar que la cantidad de SLEP que se instalan el mismo año en una misma región sea muy alto, para evitar introducir demasiada complejidad a la vez en un territorio.

Por último, se busca que los establecimientos categorizados con un desempeño “insuficiente” o “medio bajo” por la Agencia de la Calidad de la Educación, en el año 2018, se prioricen al momento de ser traspasados, considerando como supuesto base que el nuevo sistema de educación pública mejora la calidad y la eficiencia del servicio educativo que se entrega a través de los Servicios Locales, en comparación al que esos alumnos recibían antes.

Como resultado, la asignación de SLEP por año se realizó en dos etapas: En la primera se buscó encontrar la mejor manera de distribuir la complejidad en los distintos años de implementación, cumpliendo con el criterio de regionalidad. Esto dio como resultado el valor mínimo que se puede obtener de diferencia de complejidad entre el año de mayor complejidad y menor complejidad para cada escenario²¹.

Tomando en cuenta este resultado se definió como restricción del modelo de optimización, que no se podía superar esta diferencia, dando una holgura de 10% respecto del mínimo encontrado en la primera etapa. Con esta restricción, lo que se buscó fue priorizar el traspaso de SLEP que tienen alta proporción de establecimientos con desempeño medio bajo o insuficiente.

El resultado de estas dos etapas es, para cada escenario, una asignación de SLEP para cada año, que prioriza el traspaso de SLEP con alta proporción de establecimientos de desempeño medio bajo o insuficiente, pero que asegura cumplir el criterio de regionalidad y una distribución homogénea de la complejidad a lo largo de los años.

²¹ El modelo matemático de optimización detallado se envía como archivo adjunto a este informe.

7.3 Estimación de recursos necesarios para cada escenario

Además de definir los Servicios Locales para cada año y escenario, es necesario determinar los recursos asociados a cada uno de ellos. Estos se descomponen en las dimensiones que se han analizado a lo largo de todo el estudio: recursos administrativos, financieros y operacionales. En lo siguiente se explica cómo se calcula cada uno de estos costos para los escenarios.

7.3.1 Recursos administrativos

Para determinar la dotación necesaria para la segunda etapa de implementación de los Servicios Locales, se analizan tanto los docentes y AAEE (a nivel de establecimiento) como los funcionarios de los SLEP, la DEP y de instituciones relacionadas. Estas últimas corresponden al MINEDUC, Servicio Civil y DIPRES.

Para proyectar la cantidad de docentes y AAEE que pasarán a formar parte de los Servicios Locales, se toma como referencia la dotación existente en los establecimientos hasta el momento. Específicamente, se toman los datos del año 2018, disponibles en las bases de datos públicas de MINEDUC. Para el caso de los funcionarios de los SLEP, las dotaciones se definieron por el MINEDUC, haciendo uso de una estrategia de *clusters*.

La metodología de *clusters* permitió la clasificación de los Servicios Locales en cuatro tipos. En cada uno de ellos se definió el número de trabajadores y cargos necesarios para conformar a los SLEP. La metodología de *cluster* o conglomerados, busca agrupar los servicios locales de educación en categorías que sean lo más heterogéneas posible entre ellas, pero donde los miembros que conformen cada grupo sean lo más similares posible entre ellos. Las variables utilizadas para realizar la agrupación fueron la matrícula asociada a cada servicio local, el número de establecimientos educacionales que pasarán a ser de su dependencia (tanto escuelas como jardines VTF), el porcentaje de los establecimientos que son rurales y el Índice de Vulnerabilidad Escolar (IVE) promedio del servicio local.

La *Tabla 24* presenta una caracterización de cada *cluster* de acuerdo a sus variables de conformación. Con esta información el MINEDUC definió la dotación necesaria de cada uno de los 70 SLEP, además de especificar el sueldo de cada funcionario en conjunto con la DIPRES.

Tabla 24: Caracterización por cluster de acuerdo a variables de conformación SLEP

Tipo (Cluster)	Matrícula Promedio	Nº Establecimientos Promedio	% Establecimientos Rurales	Ive	Nº Slep Por Cluster
1	16.290	72	25%	0,79	13
2	11.352	78	51%	0,87	17
3	22.268	117	28%	0,81	14
4	33.343	135	25%	0,79	15

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por MINEDUC.

De este modo, la dotación requerida a nivel de SLEP (docentes, AAEE y funcionarios) para cada año responde más bien a la cantidad de Servicios instalados y cuáles sean estos. En los anexos se aprecia el detalle de las dotaciones para cada Servicio Local de la segunda etapa, tanto para los funcionarios, como para los docentes y asistentes de la educación que trabajan en los establecimientos educacionales.

Para la DEP y las instituciones relacionadas, hay dotaciones que aumentan en función de la cantidad de SLEP instalados en cada año (aquellas que cumplen funciones de instalación), algunas que aumentan en función de la cantidad acumulada de SLEP que estén implementados hasta el momento (aquellas que cumplen funciones relacionadas al funcionamiento en régimen de los SLEP), y algunas que no cambian con la implementación de los servicios locales, ya que cumplen funciones internas que no dependen del número de servicios implementados.

Para calcular el incremento de dotación requerido, primero se dividió la DEP en divisiones y cada una se clasificó en alguno de los siguientes 3 grupos: (i) unidades que cumplen funciones en la instalación de SLEP y que requieren un aumento de dotación que depende de los SLEP instalados ese año, (ii) unidades que cumplen funciones de acompañamiento de los SLEP ya instalados y que requieren un aumento de dotación que depende de los SLEP acumulados hasta la fecha y (iii) unidades que cumplen funciones internas de la DEP o que no debieran aumentar su dotación según la cantidad de SLEP en instalación o ya instalados. Las unidades del tercer grupo fueron excluidas del análisis, entendiendo que lo que interesa es el incremento estimado de dotación.

A continuación, se explica la metodología para calcular el aumento de dotación de las primeras dos:

ción depende de la cantidad de SLEP instalados ese año:

Se consideró la dotación actual de la unidad y la cantidad de SLEP que han sido capaces de instalar cada año en la primera etapa. Según esto se realizó un cálculo de la proporción de funcionarios por SLEP a instalar (en algunos casos, no es toda la división la que requiere el aumento, sino un subconjunto de ésta; en estos casos, el cálculo se hizo para la subdivisión pertinente). El cálculo proporcional se contrastó con proyecciones levantadas de las entrevistas²², y se tomó el mínimo valor de ambas fuentes. Esto es, si de las entrevistas se estima un factor de productividad mayor al calculado proporcionalmente de la primera etapa (por economías de escala), se toma el factor levantado de la entrevista. En caso contrario, se prioriza el cálculo proporcional.

En la Tabla 25 se muestra los factores utilizados para las unidades que cumplen con esta clasificación. Este factor, al multiplicarse por la cantidad de SLEP a instalar cada año, permite estimar la dotación total que requiere la unidad. Al restar la dotación actual, se obtiene el incremento requerido.

²² En las entrevistas se preguntó por la dotación que se requeriría en caso de que se instalen 15 SLEP por año (según escenario de instalación al 2025). Para calcular el aumento requerido para escenarios de menor intensidad, se hizo una interpolación del factor de aumento.

ción depende de la cantidad de SLEP instalados hasta la fecha (acumulativo):

Para estas unidades también se comenzó por hacer un cálculo proporcional de funcionarios por SLEP, según la primera etapa de instalación. En este caso, se considera como denominador, los 11 SLEP que se han instalado hasta la fecha. Este cálculo se contrastó con proyecciones realizadas a partir de las entrevistas y, al igual que el caso anterior, se optó por la fuente (cálculo proporcional o entrevistas) que estimara el menor incremento de dotación. La misma Tabla 25 muestra los factores utilizados para la proyección. El número indicado para cada división o departamento se multiplica por la cantidad de SLEP acumulados para cada año, según el escenario, con lo que se obtiene el aumento de dotación requerido.

En el caso de las instituciones relacionadas con el proceso de instalación (Servicio Civil, Dipres y Mineduc), se hizo el mismo ejercicio descrito para la DEP. En este caso, el Servicio Civil y Mineduc se consideró parte del primer grupo. Esto es que, por sus funciones relacionadas con la instalación, requiere aumentos de dotación como función de la cantidad de SLEP instalados ese año. En el caso de la Dipres, considerando que su función tiene más relación con el funcionamiento en régimen de los SLEP, se clasificó en el segundo grupo (el aumento depende de la cantidad de SLEP acumulados). Al igual que el incremento de dotación de la DEP, se calculó un aumento proporcional y se contrastó con la información de las entrevistas, para quedarse con el cálculo que asuma una mayor productividad (y menor incremento de dotación).

Tabla 25: Unidad y factor de aumento de dotaciones por servicio local, para cada institución.

		Cantidad de SLEP acumulada	Cantidad SLEP a instalar en el año	Aumento dotación (personas) por SLEP	Justificación del factor de aumento
DEP	División de implementación de SLEP		X	3,00	La División de implementación es la principal encargada de acompañar todos los procesos de instalación de los SLEP. Para calcular su dotación se dividió el equipo en dos partes. En primer lugar un equipo de gestión territorial, y en segundo lugar un equipo base. Para cada dos SLEP instalados, se necesita contar con un equipo territorial de un gestor territorial y un abogado. En el caso del equipo base, actualmente trabajan 8 personas, que se han hecho cargo de la instalación de un máximo de 4 SLEP de manera simultánea. Para este equipo se estima un aumento proporcional, es decir, 2 profesionales por cada SLEP instalado. La suma de ambos equipos (territorial y base) da un total de 3 profesionales por cada SLEP instalado.

	<p>División de desarrollo educativo</p>	<p>X</p>	<p>0,53</p> <p>Durante la primera etapa: Departamento de Planificación y Desarrollo Educacional. Su equipo ha contado con 9 personas. Considerando que el cargo de jefatura se mantiene constante independiente de los SLEP instalados, se estima necesario contar con un equipo similar (8 personas) por cada grupo de 15 SLEP instalados. Esto es, 0,53 personas por SLEP.</p>
<p>Departamento de gestión de personas</p>	<p>X</p>	<p>0,20</p> <p>Su labor corresponde a trabajar en la elaboración de perfiles para los SLEP, en conjunto con la unidad ADP MINEDUC. Cuentan con un equipo de 6 profesionales, en donde 1 se ha ocupado específicamente de los perfiles para cargos directivos y subdirectivos de los SLEP, con un máximo de 4 Servicios Locales por año hasta la fecha. Lo anterior significa que el incremento de su dotación depende del número de SLEP que se implementen cada año, proyectando una dotación de 1 persona por cada 5 SLEP (levemente superior a la productividad máxima alcanzada en la primera etapa).</p>	
<p>Planificación y control de gestión</p>	<p>X</p>	<p>0,20</p> <p>Encargados de la planificación de los PMG y de los planes anuales de los SLEP. Cuentan con una dotación de 9 personas distribuidas en las secciones de Planificación y Control de Gestión, y de Procesos. Su carga laboral incrementa de manera acumulativa en función de la cantidad de Servicios Locales instalados por año. En este caso, si bien el aumento proporcional correspondería a cerca de 1 persona por SLEP (0,81), de las entrevistas se levantó que bastaría con un aumento significativamente menor, de 1 cada 5 SLEP.</p>	

SERVICIO CIVIL	Área de auditoría	X	0,07	Encargados de auditar a los Servicios Locales de Educación Pública, trabajo acumulativo según implementación de SLEP; no obstante, el uso de protocolos y normativas específicas permiten reducir la carga laboral y estandarizar las tareas. Su dotación es de 3 funcionarios. Por economía de escala, se estima un aumento aproximado de 1 por cada grupo de 15 SLEP instalados.
	Área de Participación y vinculación territorial	X	0,13	Encargada de generar instancias de sensibilización de actores locales con respecto al proceso de implementación de los SLEP, pero también para su funcionamiento en régimen. Su dotación es de 3 personas para un total de 11 SLEP que se han instalado. Si bien el aumento proporcional correspondería a 0,27 personas por SLEP, a partir de información de las entrevistas, se estima un aumento leve de productividad, requiriendo 2 personas cada 15 SLEP que se instalen.
	Alta Dirección Pública	X	0,80	Encargada de gestionar la convocatoria a concursos para cargos directivos y subdirectivos de los SLEP. La dotación depende exclusivamente de la cantidad de SLEP instalados en el año (dotación no acumulativa). Su dotación ha sido de 6 personas para gestionar los concursos de entre 3 a 4 SLEP por año. El aumento proporcional sería de 1,5 personas por SLEP, pero a partir de las entrevistas, se asumen un aumento de productividad leve, con lo que se estima la necesidad de contar con 6 nuevos profesionales, para alcanzar los 12 profesionales por cada 15 SLEP en instalación (0,8 personas cada SLEP).
	Área educación	X	0,14	Encargada de elaborar y autorizar las partidas presupuestarias para los Servicios Locales, trabajo acumulativo según SLEP

			<p>instalados. Su dotación es de 7 funcionarios para los 11 SLEP instalados a la fecha. De las entrevistas se proyecta un aumento de 8 profesionales para cubrir los 59 nuevos SLEP (proyección significativamente menor al aumento proporcional). Con esto se estima un aumento de 0,14 profesionales por SLEP instalado.</p>
MINE DUC	Unidad Alta Dirección Pública MINEDUC	X	<p>Encargada de elaborar los perfiles para los cargos directivos y subdirectivos de los SLEP. Su trabajo es proporcional a la cantidad de Servicios Locales que se instalen al año. Su dotación es de 1 persona para la instalación de 3 a 4 SLEP por año. Por economía de escala, de las entrevistas se estima que se requeriría contar con 4 funcionarios por cada 15 Servicios a instalar (incremento de 3). Esto es, 0,27 personas por SLEP.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Nota: solo se incluyen divisiones o departamentos para los cuales se estima que requieren un aumento de dotación, según cantidad de SLEP a instalar o instalados.

7.3.2 Recursos financieros

Los recursos financieros de los SLEP se pueden dividir en tres subtítulos: Gastos en personal, Bienes y servicios y Adquisición de activos no financieros. Para los gastos en personal se utiliza la dotación y remuneración determinada para la segunda etapa por el MINEDUC y la DIPRES durante 2018 para cada uno de los 70 SLEP. Aquí cabe destacar que en el año de instalación (año t) el equipo se va conformando progresivamente, por lo que para su cálculo se considera que el Director/a Ejecutivo es nombrado en marzo; el segundo nivel jerárquico (subdirectores) se nombran en julio; y el resto del equipo (profesionales, técnicos, administrativos y auxiliares) se conforma una parte en septiembre por concursos cerrados, y la otra parte en octubre por concursos abiertos. Dado que no se cuenta con datos para decidir esta proporción, pero con declaraciones donde estiman una mayor proporción de concursos abiertos frente a cerrados, se considera un porcentaje de 50% para ambos concursos de manera de ser prudentes con las estimaciones.

Para el caso de los dos subtítulos restantes, se calcula el gasto per cápita de los 11 SLEP instalados en la primera etapa en cada ítem. Este cálculo se realiza considerando el promedio entre la ejecución anual del SLEP y el presupuesto otorgado en la Ley de Presupuestos en cada subtítulo, dividido por la dotación de este.

Además, el MINEDUC realizó una clusterización de los servicios para decidir la dotación y remuneración de cada SLEP, la cual fue considerada en este estudio para asignar un gasto per

cápita para cada grupo según los grupos de los 11 SLEP instalados en la primera etapa. En la Tabla 26 se presenta el costo per cápita de ambos subtítulos para el año t y $t+1$, para cada Tipo (cluster).

Tabla 26: Rango de costo per cápita de Bienes y servicios y Adquisición de activos no financieros por grupo.

TIPO (cluster)	AÑO t		AÑO $t+1$	
	BIENES Y SERVICIOS	ADQUISICIÓN DE ACTIVOS NO FINANCIEROS	BIENES Y SERVICIOS	ADQUISICIÓN DE ACTIVOS NO FINANCIEROS
1	\$2.565.074	\$3.095.170	\$7.759.247	\$574.408
2	\$1.808.251	\$2.080.705	\$7.665.270	\$762.782
3	\$1.687.538	\$2.195.798	\$6.115.875	\$1.228.965
4	\$2.567.417	\$2.362.921	\$9.760.781	\$1.374.000

Fuente: Elaboración propia.

Multiplicando esto por la dotación estimada y sumando los Gastos en personal, se puede obtener el costo de cada SLEP en el año t y $t+1$, por lo que se puede calcular el costo total de los SLEP en cada año al conocer en qué año se instalará cada uno, dependiendo del escenario analizado.

Para calcular el aumento del costo de la Dirección de Educación Pública y las otras instituciones relacionadas (Servicio Civil, DIPRES y MINEDUC), se utiliza la información calculada sobre el aumento de recursos administrativos necesarios en cada escenario y se considera la remuneración anual de la moda del grado profesional a contrata en cada institución para calcular el Gasto en Personal. En el caso de la DEP, además se calcula el gasto per cápita en Bienes y servicios; y Adquisición de activos no financieros, símil al cálculo de los SLEP.

Finalmente, para el costo del Servicio Civil se considera el gasto promedio de los concursos, siendo un gasto de \$19.757 y \$8.981 (miles de pesos) para un concurso de Nivel 1 y Nivel 2, respectivamente. El costo per cápita de cada institución se puede apreciar en la Tabla 27.

Tabla 27: Gasto per cápita anual de la Dirección de Educación Pública, Servicio Civil, DIPRES y Subdirección de educación.

	Dirección de Educación pública			Subdirección de educación
		Servicio Civil	Dipres	
Remuneración	\$28.438.212	\$42.260.290	\$59.297.232	\$25.346.988
Bienes y servicios	\$10.093.876			
Adquisición de activos no financieros	\$423.450			

Fuente: Elaboración propia a partir del Portal de Transparencia.

7.3.3 Recursos operacionales

Considerando que los recursos operacionales hacen referencia a los procesos necesarios para la instalación de un servicio local, estos no deberían presentar diferencias con respecto a la primera etapa. Como se analizó anteriormente, se deben cumplir los procesos mínimos para una óptima implementación. Sin embargo, sí es posible que los tiempos en los que se ejecuten dichos procesos se vean afectados por la cantidad de SLEP implementados a la vez y su complejidad asociada. En este sentido, también surge como un deseable el hecho de distribuir la complejidad y cantidad de Servicios Locales de forma relativamente homogénea.

Con respecto a las brechas que pueden surgir durante la implementación, los distintos escenarios están definidos de manera de minimizar las que se puedan generar en la dimensión operacional, específicamente en términos de retrasos en los procesos. De esta forma y a diferencia de los costos administrativos y financieros, los operacionales son considerados como una *restricción* del modelo. Para ello, se realiza una evaluación de los procesos y actividades que, producto de una instalación simultánea, podrían generar retrasos y convertirse en obstaculizadores.

7.4 Resultados: modelo de asignación y costo de escenarios

En esta sección del informe, se presentan los resultados obtenidos a partir del modelo de optimización explicado en la sección 7.2, para cada uno de los escenarios definidos. Para cada escenario se presenta una tabla con los SLEP escogidos para cada año y tres gráficos que presentan la distribución de la complejidad (tanto a nivel de formación de equipo como de traspaso) y el porcentaje promedio de establecimientos con desempeño insuficiente o medio-bajo el año 2018.

Además, para cada escenario se presentan los costos administrativos y financieros asociados a cada uno de los escenarios según la metodología presentada en la sección 7.3. Estos costos se presentan en tablas con las dotaciones por institución y los costos monetarios, para cada uno de los años que contempla el escenario.

7.4.1 Escenario 1: hasta 2025

El primer escenario corresponde al que es definido originalmente por la Ley, según lo cual se finaliza la implementación de la segunda etapa de la reforma en 2025 implementando de a 15 Servicios Locales por año y 14 el último año. A este respecto, los SLEP a ser implementados durante el año 2022 ya han sido definidos, lo cual constituye un elemento que ha sido considerado como parte del modelo; no obstante, la restricción no aplica para las proyecciones a 2023, 2024 y 2025 pues estos no han sido determinados todavía. Tampoco ha sido considerada en los otros escenarios, pues estos proponen un aplazamiento en la implementación, lo que redistribuye todos los futuros Servicios Locales.

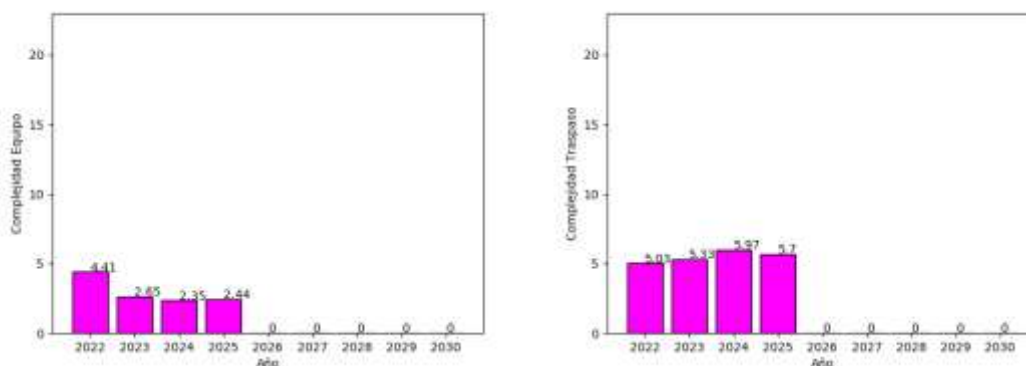
Tabla 28: SLE seleccionados por año para el escenario 1.

SLE	Comuna cabecera	Año	Tipo	Complejidad	
				equipo	traspaso
SLE02	IQUIQUE	2022	2	0,52	0,30
SLE05	CALAMA	2022	2	0,48	0,25
SLE10	ILAPEL	2022	4	0,41	0,40
SLE15	LOS ANDES	2022	1	0,06	0,29
SLE20	COLINA	2022	1	0,12	0,25
SLE29	QUINTA NORMAL	2022	1	0,00	0,27
SLE30	BUIN	2022	1	0,07	0,16
SLE40	SAN VICENTE	2022	4	0,22	0,39
SLE45	CAUQUENES	2022	4	0,26	0,36
SLE48	SAN CARLOS	2022	4	0,20	0,45
SLE51	NACIMIENTO	2022	2	0,35	0,23
SLE55	LEBU	2022	2	0,63	0,31
SLE61	RIO BUENO	2022	2	0,23	0,29
SLE66	COIHAIQUE	2022	4	0,32	0,45
SLE67	PUNTA ARENAS	2022	4	0,54	0,63
SLE03	POZO ALMONTE	2023	2	0,72	0,26
SLE04	ANTOFAGASTA	2023	2	0,49	0,34
SLE09	LA SERENA	2023	4	0,26	0,56
SLE16	VIÑA DEL MAR	2023	3	0,00	0,43
SLE17	QUILPUE	2023	3	0,00	0,48
SLE21	CONCHALI	2023	1	0,00	0,19
SLE26	SAN MIGUEL	2023	1	0,00	0,33
SLE31	SAN BERNARDO	2023	3	0,00	0,41
SLE32	RECOLETA	2023	1	0,00	0,15
SLE41	RANCAGUA	2023	3	0,10	0,40
SLE46	CHILLAN	2023	4	0,16	0,56
SLE49	LOS ANGELES	2023	2	0,20	0,32
SLE54	CORONEL	2023	4	0,16	0,40
SLE62	OSORNO	2023	3	0,06	0,39
SLE70	ISLA DE PASCUA	2023	2	0,50	0,11
SLE11	OVALLE	2024	4	0,33	0,47
SLE12	QUILLOTA	2024	1	0,04	0,27
SLE14	SAN FELIPE	2024	4	0,46	0,48
SLE19	SAN ANTONIO	2024	1	0,07	0,27
SLE23	LA FLORIDA	2024	3	0,00	0,41
SLE27	MAIPU	2024	1	0,00	0,29
SLE33	TALAGANTE	2024	1	0,07	0,32
SLE35	SANTIAGO	2024	1	0,00	0,26
SLE44	TALCA	2024	3	0,14	0,56
SLE50	MULCHEN	2024	2	0,34	0,28
SLE52	TALCAHUANO	2024	3	0,13	0,44
SLE56	CAÑETE	2024	2	0,37	0,26
SLE59	VILLARRICA	2024	4	0,31	0,48
SLE60	VALDIVIA	2024	3	0,04	0,65
SLE64	PUERTO MONTT	2024	3	0,05	0,53
SLE13	LA LIGUA	2025	2	0,23	0,29
SLE22	PROVIDENCIA	2025	1	0,00	0,28
SLE24	PUENTE ALTO	2025	1	0,00	0,23
SLE34	MELIPILLA	2025	1	0,06	0,30
SLE36	PICHILEMU	2025	2	0,58	0,33
SLE37	SANTA CRUZ	2025	2	0,23	0,36
SLE39	RENGO	2025	2	0,18	0,33
SLE42	LINARES	2025	3	0,16	0,51
SLE43	CURICO	2025	3	0,16	0,57
SLE47	COLEMU	2025	4	0,35	0,51
SLE57	ANGOL	2025	4	0,18	0,37
SLE58	TEMUCO	2025	3	0,08	0,42
SLE65	CASTRO	2025	3	0,08	0,80
SLE68	VICTORIA	2025	3	0,15	0,40

Fuente: Elaboración propia

El escenario al 2025 se caracteriza por una alta complejidad para todos los años, en ambas dimensiones (formación de equipo y traspaso). Sin embargo, destaca el alto nivel de complejidad proyectado para el año 2022 con respecto a la formación de los equipos. Esto se explica debido a la instalación simultánea de 15 SLEP, lo que además implica la necesidad de aumentar en 70 personas la DEP para dicho año.

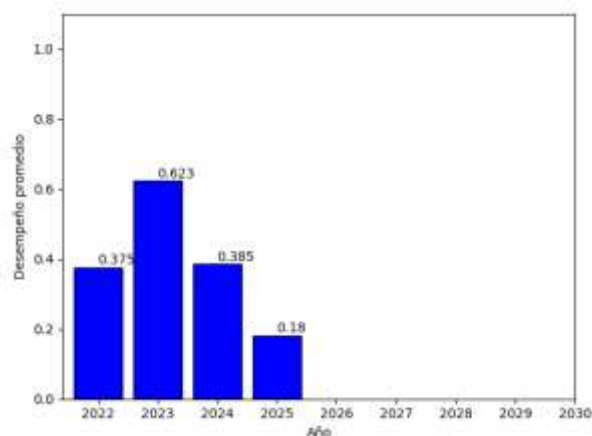
Gráfico 3: Distribución de complejidad a nivel de equipo y traspaso para el escenario 1.



Fuente: Elaboración propia

El siguiente gráfico muestra que la distribución del traspaso de los establecimientos educacionales con niveles de desempeño medio bajo e insuficiente, se concentra especialmente en el año 2023, significativamente por sobre lo proyectado para los otros años.

Gráfico 4: Distribución de proporción de establecimientos con bajo desempeño para el escenario 1.



Fuente: Elaboración propia

Si bien este escenario permite que la instalación de los Servicios Locales restantes ocurra dentro de la planificación original, traspasando el servicio educacional desde los municipios a la Nueva Educación Pública en tan sólo 4 años, esto también repercutirá en las otras instituciones y sus respectivos presupuestos, siendo el 2022 el año en el que sería requerido el monto más alto de recursos financieros.

Tabla 29: Dotaciones SLEP, Servicio Civil, DIPRES, MINEDUC y DEP para el escenario 1.

Año	SLEP	SLEP acumulados	SLEP		SERVICIO CIVIL Alta Dirección Pública	DIPRES Área educación	MINEDUC Unidad ADP	DEP
			Docentes y AAEE	Funcionarios				
2022	15	15	33.572	1.194	12	2	4	58
2023	15	30	47.405	1.310	12	4	4	80
2024	15	45	54.407	1.421	12	6	4	102
2025	14	59	44.449	1.279	11	8	4	119
2026	0	59	-	-	-	8	-	86

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 30: Costo financiero de los SLEP instalados cada año (en millones de pesos).

AÑO	AÑO t				AÑO t+1			
	Gasto total	Personal	Bienes y Servicios	Activos no financiero	Gasto total	Personal	Bienes y Servicios	Activos no financiero
2022	16.563	10.974	2.582	3.007	43.149	32.973	9.260	916
2023	17.547	11.626	2.739	3.182	46.021	34.902	9.680	1.439
2024	18.554	12.127	3.145	3.281	50.036	36.442	11.951	1.643
2025	16.613	10.894	2.727	2.992	44.276	32.706	10.241	1.328

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 31: Costo financiero de otros servicios (en millones de pesos).

AÑO	DEP	Servicio Civil	Dipres	Mineduc
2022	2.259	1.477	119	101
2023	3.116	1.477	237	101
2024	3.973	1.477	356	101
2025	4.636	1.370	474	101
2026	3.350	-	474	-

Fuente: Elaboración propia.

7.4.2 Escenario 2: Hasta 2028

Para este escenario, se analizó una estrategia de instalación que ofrece dos posibilidades: Una de tipo constante (similar cantidad a instalar cada año) y otra de tipo creciente (aumento paulatino de SLEP a instalar por cada año).

7.4.2.1 Escenario 2028 de implementación constante (2a):

Para distribuir la instalación de SLEP hasta el año 2028, se planifica instalar ocho servicios al año entre el 2022 y 2025, y 9 servicios los años siguientes.

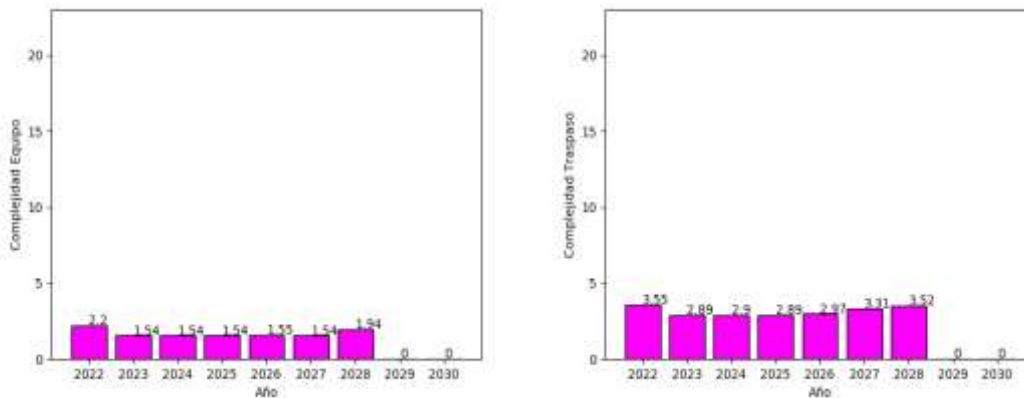
Tabla 32: SLE seleccionados por año para el escenario 2 constante.

SLE	Comuna cabecera	Año	Tipo	Complejidad	
				equipo	traspaso
SLE02	IQUIQUE	2022	2	0,52	0,30
SLE05	CALAMA	2022	2	0,48	0,25
SLE32	RECOLETA	2022	1	0	0,15
SLE44	TALCA	2022	3	0,14	0,56
SLE46	CHILLAN	2022	4	0,16	0,56
SLE60	VALDIVIA	2022	3	0,04	0,65
SLE66	COIHAIQUE	2022	4	0,32	0,45
SLE67	PUNTA ARENAS	2022	4	0,54	0,63
SLE03	POZO ALMONTE	2023	2	0,72	0,26
SLE09	LA SERENA	2023	4	0,26	0,56
SLE17	QUILPUE	2023	3	0	0,48
SLE23	LA FLORIDA	2023	3	0	0,41
SLE29	QUINTA NORMAL	2023	1	0	0,27
SLE31	SAN BERNARDO	2023	3	0	0,41
SLE62	OSORNO	2023	3	0,06	0,39
SLE70	ISLA DE PASCUA	2023	2	0,5	0,11
SLE04	ANTOFAGASTA	2024	2	0,49	0,34
SLE11	OVALLE	2024	4	0,33	0,47
SLE14	SAN FELIPE	2024	4	0,46	0,48
SLE21	CONCHALI	2024	1	0	0,19
SLE26	SAN MIGUEL	2024	1	0	0,33
SLE27	MAIPU	2024	1	0	0,29
SLE41	RANCAGUA	2024	3	0,1	0,40
SLE54	CORONEL	2024	4	0,16	0,40
SLE10	ILLAPEL	2025	4	0,41	0,40
SLE16	VIÑA DEL MAR	2025	3	0	0,43
SLE30	BUIN	2025	1	0,07	0,16
SLE33	TALAGANTE	2025	1	0,07	0,32
SLE35	SANTIAGO	2025	1	0	0,26
SLE55	LEBU	2025	2	0,63	0,31
SLE59	VILLARRICA	2025	4	0,31	0,48
SLE64	PUERTO MONTT	2025	3	0,05	0,53
SLE13	LA LIGUA	2026	2	0,23	0,29
SLE15	LOS ANDES	2026	1	0,06	0,29
SLE19	SAN ANTONIO	2026	1	0,07	0,27
SLE20	COLINA	2026	1	0,12	0,25
SLE37	SANTA CRUZ	2026	2	0,23	0,36
SLE40	SAN VICENTE	2026	4	0,22	0,39
SLE50	MULCHEN	2026	2	0,34	0,28
SLE52	TALCAHUANO	2026	3	0,13	0,44
SLE68	VICTORIA	2026	3	0,15	0,40
SLE12	QUILLOTA	2027	1	0,04	0,27
SLE24	PUENTE ALTO	2027	1	0	0,23
SLE34	MELIPILLA	2027	1	0,06	0,30
SLE36	PICHILEMU	2027	2	0,58	0,33
SLE42	LINARES	2027	3	0,16	0,51
SLE43	CURICO	2027	3	0,16	0,57
SLE45	CAUQUENES	2027	4	0,26	0,36
SLE49	LOS ANGELES	2027	2	0,2	0,32
SLE58	TEMUCO	2027	3	0,08	0,42
SLE22	PROVIDENCIA	2028	1	0	0,28
SLE39	RENGO	2028	2	0,18	0,33
SLE47	COLEMU	2028	4	0,35	0,51
SLE48	SAN CARLOS	2028	4	0,2	0,45
SLE51	NACIMIENTO	2028	2	0,35	0,23
SLE56	CAÑETE	2028	2	0,37	0,26
SLE57	ANGOL	2028	4	0,18	0,37
SLE61	RIO BUENO	2028	2	0,23	0,29
SLE65	CASTRO	2028	3	0,08	0,80

Fuente: Elaboración propia

Este escenario se caracteriza por implementar 8 Servicios Locales por año, entre 2022 y 2025; y 9 por año entre 2026 y 2028. A pesar de la homogeneidad aproximada de las cifras, los niveles de complejidad proyectados rompen esa tendencia y aumentan específicamente en los años de inicio y cierre (2022 y 2028).

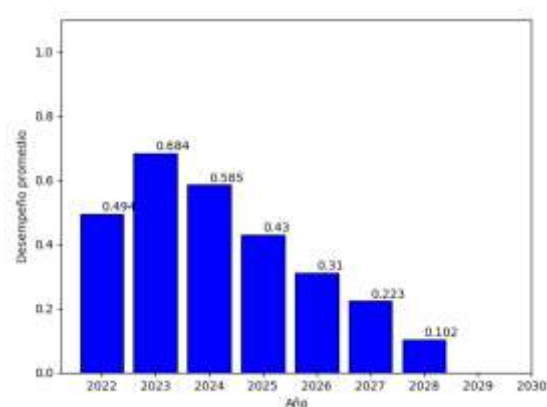
Gráfico 5: Distribución de complejidad a nivel de equipo y traspaso para el escenario 2 constante.



Fuente: Elaboración propia

Otra característica es que este escenario presenta un comportamiento decreciente en la proporción de traspaso de establecimientos educacionales con niveles de desempeño medio bajo e insuficiente, concentrando la mayoría de ellos durante los primeros años.

Gráfico 6: Distribución de proporción de establecimientos con bajo desempeño para el escenario 2 constante.



Fuente: Elaboración propia

Además, presenta un crecimiento en la DEP de 26 personas para el año 2022, terminando con un aumento necesario de 103 funcionarios para el último año, lo que al igual que el en el escenario anterior, podría generar un impacto mayor en el presupuesto anual estimado para la Segunda Etapa.

En el caso de las otras instituciones (Servicio Civil, DIPRES y ADP MINEDUC) la proyección indica que el aumento de gasto para el año 2022 sería la mitad del aumento estimado en el escenario 2025.

Tabla 33: Dotaciones SLEP, Servicio Civil, DIPRES, MINEDUC y DEP para el escenario 2 constante).

Año	SLEP	SLEP acum.	SLEP		SERVICIO CIVIL	DIPRES	MINEDUC	DEP
			Docentes y AAE	Funcionarios	Alta Dirección Pública	Área educación	Unidad ADP	
2022	8	8	28.032	725	6	1	2	26
2023	8	16	21.264	646	6	2	2	38
2024	8	24	29.314	759	6	3	2	50
2025	8	32	24.782	719	6	4	2	60
2026	9	41	21.345	745	7	6	2	77
2027	9	50	30.630	825	7	7	2	91
2028	9	59	24.466	785	7	8	2	103
2029	0	59	-	-	-	8	-	86

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 34: Costo financiero de los SLEP instalados cada año (en millones de pesos).

AÑO	AÑO t				AÑO t+1			
	Gasto total	Personal	Bienes y Servicios	Activos no financiero	Gasto total	Personal	Bienes y Servicios	Activos no financiero
2022	10.170	6.751	1.641	1.777	27.193	20.470	5.927	796
2023	9.037	5.801	1.530	1.707	23.200	17.340	5.251	608
2024	10.079	6.528	1.687	1.864	26.547	19.680	5.998	869
2025	9.489	6.205	1.539	1.745	24.916	18.623	5.519	773
2026	9.520	6.515	1.416	1.589	25.894	19.424	5.798	671
2027	11.041	7.095	1.926	2.021	29.261	21.309	7.058	893
2028	9.941	6.727	1.454	1.760	26.472	20.176	5.581	715

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 35: Costo financiero de otros servicios (en millones de pesos).

AÑO	DEP	Servicio Civil	Dipres	Mineduc
2022	1.013	771	59	51
2023	1.480	771	119	51
2024	1.948	771	178	51
2025	2.337	771	237	51
2026	3.000	878	356	51
2027	3.545	878	415	51
2028	4.012	878	474	51
2029	3.350	-	474	-

Fuente: Elaboración propia.

7.4.2.2 Escenario 2028 de implementación creciente (2b):

El segundo escenario propuesto hasta el 2028, proyecta un aumento paulatino en la cantidad de Servicios Locales instalados por cada año, iniciando con 6 el año 2022 y terminando con 10 el año 2028.

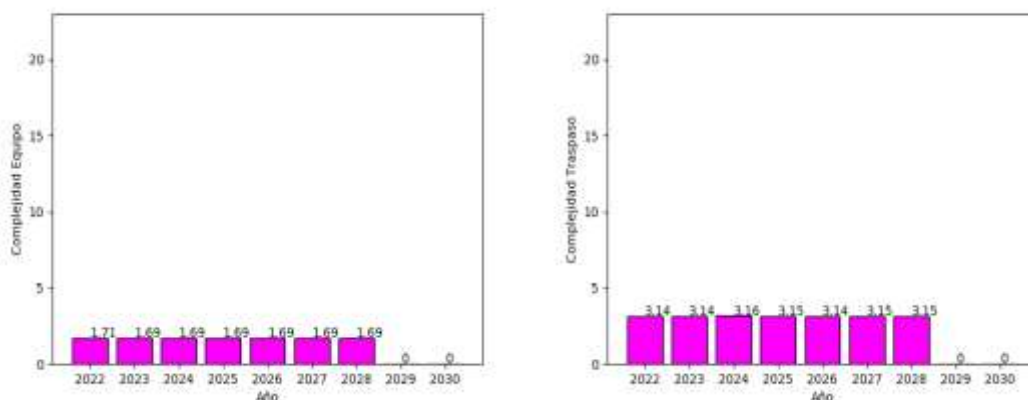
Tabla 36: SLE seleccionados por año para el escenario 2 creciente.

SLE	Comuna cabecera	Año	Tipo	Complejidad	
				equipo	traspaso
SLE04	ANTOFAGASTA	2022	2	0,49	0,34
SLE42	LINARES	2022	3	0,16	0,51
SLE46	CHILLAN	2022	4	0,16	0,56
SLE60	VALDIVIA	2022	3	0,04	0,65
SLE66	COIHAIQUE	2022	4	0,32	0,45
SLE67	PUNTA ARENAS	2022	4	0,54	0,63
SLE02	IQUIQUE	2023	2	0,52	0,30
SLE09	LA SERENA	2023	4	0,26	0,56
SLE14	SAN FELIPE	2023	4	0,46	0,48
SLE16	VIÑA DEL MAR	2023	3	0	0,43
SLE26	SAN MIGUEL	2023	1	0	0,33
SLE44	TALCA	2023	3	0,14	0,56
SLE59	VILLARRICA	2023	4	0,31	0,48
SLE03	POZO ALMONTE	2024	2	0,72	0,26
SLE05	CALAMA	2024	2	0,48	0,25
SLE10	ILLAPEL	2024	4	0,41	0,40
SLE17	QUILPUE	2024	3	0	0,48
SLE23	LA FLORIDA	2024	3	0	0,41
SLE31	SAN BERNARDO	2024	3	0	0,41
SLE32	RECOLETA	2024	1	0	0,15
SLE65	CASTRO	2024	3	0,08	0,80
SLE11	OVALLE	2025	4	0,33	0,47
SLE27	MAIPU	2025	1	0	0,29
SLE29	QUINTA NORMAL	2025	1	0	0,27
SLE33	TALAGANTE	2025	1	0,07	0,32
SLE43	CURICO	2025	3	0,16	0,57
SLE50	MULCHEN	2025	2	0,34	0,28
SLE52	TALCAHUANO	2025	3	0,13	0,44
SLE54	CORONEL	2025	4	0,16	0,40
SLE70	ISLA DE PASCUA	2025	2	0,5	0,11
SLE20	COLINA	2026	1	0,12	0,25
SLE21	CONCHALI	2026	1	0	0,19
SLE30	BUIN	2026	1	0,07	0,16
SLE40	SAN VICENTE	2026	4	0,22	0,39
SLE41	RANCAGUA	2026	3	0,1	0,40
SLE47	COELEMU	2026	4	0,35	0,51
SLE55	LEBU	2026	2	0,63	0,31
SLE64	PUERTO MONTT	2026	3	0,05	0,53
SLE68	VICTORIA	2026	3	0,15	0,40
SLE13	LA LIGUA	2027	2	0,23	0,29
SLE15	LOS ANDES	2027	1	0,06	0,29
SLE19	SAN ANTONIO	2027	1	0,07	0,27
SLE22	PROVIDENCIA	2027	1	0	0,28
SLE35	SANTIAGO	2027	1	0	0,26
SLE36	PICHILEMU	2027	2	0,58	0,33
SLE37	SANTA CRUZ	2027	2	0,23	0,36
SLE45	CAUQUENES	2027	4	0,26	0,36
SLE49	LOS ANGELES	2027	2	0,2	0,32
SLE62	OSORNO	2027	3	0,06	0,39
SLE12	QUILLOTA	2028	1	0,04	0,27
SLE24	PUENTE ALTO	2028	1	0	0,23
SLE34	MELIPILLA	2028	1	0,06	0,30
SLE39	RENGO	2028	2	0,18	0,33
SLE48	SAN CARLOS	2028	4	0,2	0,45
SLE51	NACIMIENTO	2028	2	0,35	0,23
SLE56	CAÑETE	2028	2	0,37	0,26
SLE57	ANGOL	2028	4	0,18	0,37
SLE58	TEMUCO	2028	3	0,08	0,42
SLE61	RIO BUENO	2028	2	0,23	0,29

Fuente: Elaboración propia

Esta gradualidad permite que la complejidad pueda distribuirse de manera totalmente homogénea, tanto en relación con la conformación de los equipos como respecto de la complejidad de los trasposos.

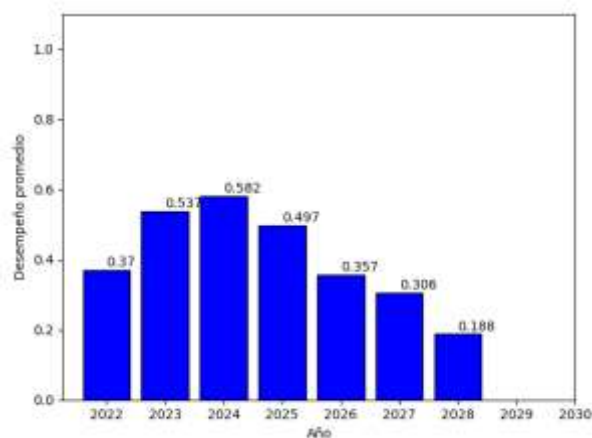
Gráfico 7: Distribución de complejidad a nivel de equipo y traspaso para el escenario 2 creciente.



Fuente: Elaboración propia

Al ir aumentando el número de SLEP que se instalan cada año, es en el año 2024 cuando se traspasa la mayor cantidad de servicios con establecimientos con desempeño medio-bajo o insuficiente. No obstante, la distancia porcentual entre un año y otro es evidentemente más estrecha que en los dos escenarios anteriores.

Gráfico 8: Distribución de proporción de establecimientos con bajo desempeño para el escenario 2 creciente.



Fuente: Elaboración propia

Acerca de la dotación, este escenario (en conjunto con el escenario 2030) requiere el menor crecimiento en la DEP para el año 2022 (15 personas), lo que también se traduce en un menor aumento de presupuesto para la DEP. En el caso del Servicio Civil, DIPRES y de la unidad ADP del MINEDUC, el aumento de gasto para el año 2022 es menos de la mitad del aumento necesario para el escenario 2025.

Tabla 37: Dotaciones SLEP, Servicio Civil, DIPRES, MINEDUC y DEP para el escenario 2 creciente.

Año	SLEP	SLEP acum.	SLEP		SERVICIO CIVIL	DIPRES	MINEDUC	DEP
			Docentes y AEE	Funcionarios	Alta Dirección Pública	Área educación	Depto. de gestión y desarrollo de personas	
2022	6	6	24.620	576	5	1	2	15
2023	7	13	24.643	657	6	2	2	30
2024	8	21	24.500	701	6	3	2	44
2025	9	30	29.280	789	7	4	2	61
2026	9	39	25.250	784	7	5	2	75
2027	10	49	25.470	833	8	7	3	92
2028	10	59	26.070	864	8	8	3	106
2029	0	59	-	-	-	8	-	86

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 38: Costo financiero de los SLEP instalados cada año (en millones de pesos).

AÑO	AÑO t				AÑO t+1			
	Gasto total	Personal	Bienes y Servicios	Activos no financiero	Gasto total	Personal	Bienes y Servicios	Activos no financiero
2022	8.101	5.391	1.328	1.381	22.022	16.440	4.917	665
2023	8.719	5.589	1.434	1.696	22.399	16.905	4.842	652
2024	9.430	6.244	1.535	1.651	25.204	18.706	5.713	785
2025	10.551	6.973	1.707	1.870	28.058	20.892	6.260	906
2026	10.375	6.694	1.743	1.937	27.123	20.063	6.339	721
2027	10.792	7.302	1.610	1.880	28.745	21.782	6.156	807
2028	11.309	7.427	1.836	2.046	29.930	22.235	6.905	790

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 39: Costo financiero de otros servicios (en millones de pesos).

AÑO	DEP	Servicio Civil	Dipres	Mineduc
2022	584	599	59	51
2023	1.169	706	119	51
2024	1.714	771	178	51
2025	2.376	878	237	51
2026	2.922	878	296	51
2027	3.584	985	415	76
2028	4.129	985	474	76
2029	3.350	-	474	-

Fuente: Elaboración propia.

7.4.3 Escenario 3: Hasta 2030

Este escenario considera el máximo plazo que hoy plantea la Ley, con una proyección de implementación hasta 2030. Para esta proyección, la cantidad de Servicios Locales de Educación a ser instalados por año sería de 6 entre 2022 y 2025; y de siete anuales desde 2026 en adelante.

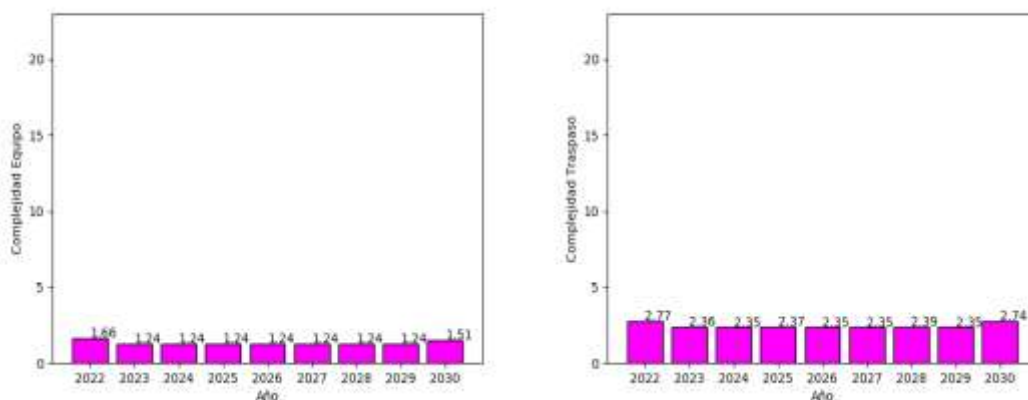
Tabla 40: SLE seleccionados por año para el escenario 3.

SLE	Comuna cabecera	Año	Tipo	Complejidad	
				equipo	traspaso
SLE02	IQUIQUE	2022	2	0,52	0,30
SLE05	CALAMA	2022	2	0,48	0,25
SLE44	TALCA	2022	3	0,14	0,56
SLE46	CHILLAN	2022	4	0,16	0,56
SLE60	VALDIVIA	2022	3	0,04	0,65
SLE66	COIHAIQUE	2022	4	0,32	0,45
SLE04	ANTOFAGASTA	2023	2	0,49	0,34
SLE21	CONCHALI	2023	1	0	0,19
SLE29	QUINTA NORMAL	2023	1	0	0,27
SLE54	CORONEL	2023	4	0,16	0,40
SLE64	PUERTO MONTT	2023	3	0,05	0,53
SLE67	PUNTA ARENAS	2023	4	0,54	0,63
SLE03	POZO ALMONTE	2024	2	0,72	0,26
SLE14	SAN FELIPE	2024	4	0,46	0,48
SLE17	QUILPUE	2024	3	0	0,48
SLE26	SAN MIGUEL	2024	1	0	0,33
SLE31	SAN BERNARDO	2024	3	0	0,41
SLE62	OSORNO	2024	3	0,06	0,39
SLE09	LA SERENA	2025	4	0,26	0,56
SLE16	VIÑA DEL MAR	2025	3	0	0,43
SLE23	LA FLORIDA	2025	3	0	0,41
SLE32	RECOLETA	2025	1	0	0,15
SLE47	COILEMU	2025	4	0,35	0,51
SLE55	LEBU	2025	2	0,63	0,31
SLE10	ILLAPEL	2026	4	0,41	0,40
SLE27	MAIPU	2026	1	0	0,29
SLE33	TALAGANTE	2026	1	0,07	0,32
SLE35	SANTIAGO	2026	1	0	0,26
SLE41	RANCAGUA	2026	3	0,1	0,40
SLE43	CURICO	2026	3	0,16	0,57
SLE70	ISLA DE PASCUA	2026	2	0,5	0,11
SLE11	OVALLE	2027	4	0,33	0,47
SLE15	LOS ANDES	2027	1	0,06	0,29
SLE24	PUENTE ALTO	2027	1	0	0,23
SLE30	BUIN	2027	1	0,07	0,16
SLE50	MULCHEN	2027	2	0,34	0,28
SLE52	TALCAHUANO	2027	3	0,13	0,44
SLE59	VILLARRICA	2027	4	0,31	0,48
SLE12	QUILLOTA	2028	1	0,04	0,27
SLE13	LA LIGUA	2028	2	0,23	0,29
SLE19	SAN ANTONIO	2028	1	0,07	0,27
SLE40	SAN VICENTE	2028	4	0,22	0,39
SLE42	LINARES	2028	3	0,16	0,51
SLE56	CAÑETE	2028	2	0,37	0,26
SLE68	VICTORIA	2028	3	0,15	0,40
SLE20	COLINA	2029	1	0,12	0,25
SLE22	PROVIDENCIA	2029	1	0	0,28
SLE34	MELIPILLA	2029	1	0,06	0,30
SLE36	PICHILEMU	2029	2	0,58	0,33
SLE48	SAN CARLOS	2029	4	0,2	0,45
SLE49	LOS ANGELES	2029	2	0,2	0,32
SLE58	TEMUCO	2029	3	0,08	0,42
SLE37	SANTA CRUZ	2030	2	0,23	0,36
SLE39	RENGO	2030	2	0,18	0,33
SLE45	CAUQUENES	2030	4	0,26	0,36
SLE51	NACIMIENTO	2030	2	0,35	0,23
SLE57	ANGOL	2030	4	0,18	0,37
SLE61	RIO BUENO	2030	2	0,23	0,29
SLE65	CASTRO	2030	3	0,08	0,80

Fuente: Elaboración propia

Al considerar un mayor espacio de tiempo, la complejidad estimada para las dimensiones “conformación de equipo” y “traspaso” presenta los valores más bajos en comparación a los demás escenarios en cada año, indicando una leve alza en el primer y último año.

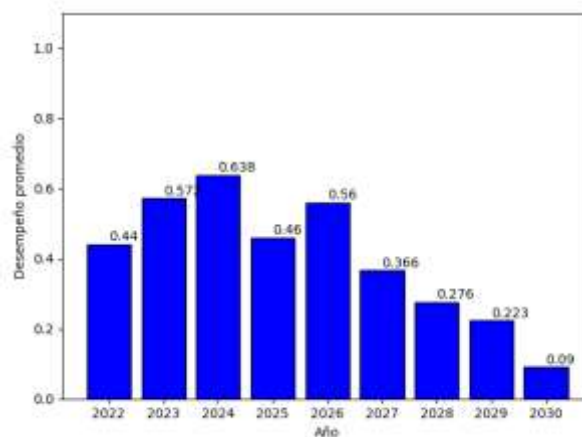
Gráfico 9: Distribución de complejidad a nivel de equipo y traspaso para el escenario 3.



Fuente: Elaboración propia

Sobre la distribución de los establecimientos con un nivel de desempeño bajo a ser traspasados anualmente a los SLEP, se observa una evidente heterogeneidad a lo largo del periodo, en donde los años 2024, 2023 y 2026 alcanzan las concentraciones más altas, respectivamente. Esta distribución muestra un aplazamiento en el traspaso de dichos establecimientos, en comparación con los escenarios anteriores.

Gráfico 10: Distribución de proporción de establecimientos con bajo desempeño para el escenario 3.



Fuente: Elaboración propia

Al igual que el escenario 2028 creciente, este escenario requiere el menor aumento de la DEP para el año 2022 (15 funcionarios), lo que implica un menor presupuesto para ese año. Para las instituciones del Servicio Civil, DIPRES y la unidad ADP del MINEDUC, el aumento de gasto para el año 2022 es menos de la mitad del aumento necesario para el escenario 2025, al igual que el escenario 2028 creciente, donde ambos instalan 6 SLEP el año 2022.

Tabla 41: Dotaciones SLEP, Servicio Civil, DIPRES, MINEDUC y DEP para el escenario 3.

Año	SLEP	SLEP acum.	SLEP		SERVICIO CIVIL	DIPRES	MINEDUC	DEP
			Docentes y AAEE	Funcionarios	Alta Dirección Pública	Área educación	Unidad ADP	
2022	6	6	22.739	565	5	1	2	15
2023	6	12	21.429	543	5	2	2	24
2024	6	18	17.503	523	5	2	2	34
2025	6	24	18.844	545	5	3	2	43
2026	7	31	21.891	593	6	4	2	56
2027	7	38	20.956	627	6	5	2	66
2028	7	45	17.934	589	6	6	2	76
2029	7	52	19.721	608	6	7	2	86
2030	7	59	18.816	611	6	8	2	96

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 42: Costo financiero de los SLEP instalados cada año (en millones de pesos).

AÑO	AÑO t				AÑO t+1			
	Gasto total	Personal	Bienes y Servicios	Activos no financiero	Gasto total	Personal	Bienes y Servicios	Activos no financiero
2022	7.832	5.179	1.300	1.353	21.179	15.711	4.815	653
2023	7.684	4.939	1.306	1.439	20.003	14.990	4.469	544
2024	7.038	4.589	1.133	1.316	18.256	13.790	3.947	519
2025	7.112	4.564	1.179	1.368	18.364	13.706	4.137	521
2026	8.057	5.284	1.388	1.386	21.692	15.705	5.256	731
2027	8.252	5.486	1.311	1.455	22.059	16.474	4.902	683
2028	7.524	5.121	1.147	1.256	20.556	15.299	4.741	515
2029	7.905	5.280	1.212	1.413	20.903	15.793	4.476	634
2030	7.873	5.181	1.216	1.476	20.471	15.556	4.389	526

Fuente: Elaboración propia

Tabla 43: Costo financiero de otros servicios (en millones de pesos).

AÑO	DEP	Servicio Civil	Dipres	Mineduc
2022	584	599	59	51
2023	935	599	119	51
2024	1.324	599	119	51
2025	1.675	599	178	51
2026	2.182	706	237	51
2027	2.571	706	296	51
2028	2.961	706	356	51
2029	3.350	706	415	51
2030	3.740	706	474	51

Fuente: Elaboración propia.

8. DEFINICIÓN DE ESCENARIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS SERVICIOS LOCALES DE EDUCACIÓN

8.1 Comparación de los escenarios de implementación

Cada uno de los escenarios posibles se diferencian en la cantidad de años en los que se consigue la total implementación de la ley 21.040, en la cantidad de Servicios Locales que se instalan cada año y en la asignación de SLEP en cada año de instalación. Esto hace que los escenarios tengan distintas complejidades asociadas para su implementación, que requieran una cantidad distinta de recursos y que tengan distintos plazos de instalación.

La definición del escenario con mayor factibilidad de implementación debe tomar en consideración cada uno de estos aspectos (complejidad asociada, recursos requeridos y plazos de instalación). Por esta razón, antes de realizar una recomendación acerca del escenario más factible, se presentan los resultados que cada alternativa tendría en los aspectos mencionados. Esto incluye una serie de indicadores clave, acompañados de una explicación de la relevancia de cada uno y de los efectos que podría tener el optar por un escenario que lo maximice o minimice.

8.1.1 Indicadores de complejidad:

En este informe se ha descrito la complejidad de la instalación de los Servicios Locales y los procesos críticos asociados a la misma, a partir de las experiencias generadas durante la Primera Etapa. En particular, se ha mostrado que existen complejidades importantes en la conformación de los equipos y en el proceso de traspaso, las que pueden verse agravadas en escenarios que planifiquen la instalación simultánea de varios Servicios Locales.

Uno de los objetivos que se busca conseguir con la selección de un escenario de mayor factibilidad de implementación, es minimizar el riesgo de que la instalación simultánea de servicios tenga una complejidad tal que afecte la calidad del traspaso y/o el funcionamiento de los futuros Servicios Locales. Si bien cada escenario fue diseñado de manera que se asegure la mejor distribución de la complejidad posible a lo largo de los años, las características de dichos escenarios provocan que los niveles de complejidad varíen de uno a otro.

Considerando los procesos críticos descritos en el informe, se evalúa la complejidad anual de cada escenario, basado en los siguientes indicadores:

1. Cantidad de SLEP instalados al año
 - Año 2022
 - Total
 - Aumento porcentual respecto de 2020
 - Máximo²³
 - Total
 - Aumento porcentual respecto de 2020

²³ Los indicadores “Máximo” refieren al año con mayor cantidad de SLEP dentro de cada escenario.

2. Índice total anual de complejidad para la conformación de equipos
 - Año 2022
 - Total
 - Aumento porcentual respecto de 2020
 - Máximo
 - Total
 - Aumento porcentual respecto de 2020
3. Índice total anual de complejidad para realización de traspasos
 - Año 2022
 - Total
 - Aumento porcentual respecto de 2020
 - Máximo
 - Total
 - Aumento porcentual respecto de 2020

Al evaluar los indicadores para cada uno de los cuatro escenarios, se obtienen los siguientes resultados:

Tabla 44: Indicadores de complejidad para cada uno de los escenarios

Indicador de complejidad	Escenario			
	2025	2028 creciente	2028 constante	2030
Cantidad de SLEP a instalar el año 2022	15 (275%)	6 (50%)	8 (100%)	6 (50%)
Cantidad máxima de SLEP a instalar en un año	15 (275%)	10 (150%)	9 (125%)	7 (75%)
Índice de complejidad en conformación de equipos el 2022	4,4 (419%)	1,7 (101%)	2,2 (159%)	1,7 (95%)
Valor máximo de índice de complejidad en conformación de equipos	4,4 (419%)	1,7 (101%)	2,2 (159%)	1,7 (95%)
Índice de complejidad en realización de traspasos el 2022	5,0 (216%)	3,1 (97%)	3,5 (123%)	2,8 (74%)
Valor máximo de índice de complejidad en realización de traspasos	6,0 (275%)	3,2 (99%)	3,5 (123%)	2,8 (74%)

Fuente: elaboración propia

Nota: Entre paréntesis se muestra el aumento porcentual respecto del mismo indicador para el año 2020, en el que se instalaron 4 servicios locales.

Los resultados presentados en la Tabla 44 muestran cómo aumentan los indicadores de complejidad tanto para la conformación de equipos como para el traspaso, a medida que se aumenta la intensidad en la instalación de servicios locales. En los extremos, el escenario de instalación al 2025 implica un aumento del indicador de complejidad en conformación del equipo (máximo), respecto de lo que fue la instalación del 2020, de 419% y el escenario al 2030, un aumento de 95%.

En el escenario intermedio se ve que la complejidad de conformación de equipos disminuye de manera gradual a medida que se aumenta el plazo. Además, la complejidad al año 2022 se ve afectada si el escenario es de instalación creciente o constante (mayor complejidad al 2022 en escenarios de instalación constante).

Un valor alto en el indicador de complejidad de la conformación de equipos significa que se estarían instalando, de manera simultánea, Servicios Locales que tienen altas complejidades en esta dimensión. Esto se traduce en un mayor riesgo de que los equipos de los Servicios Locales no queden conformados de la manera en que se ha planificado. Esto puede traducirse en retrasos en los nombramientos o cargos vacantes, y las implicancias a posteriori que esto tiene en el proceso de instalación.

En el caso de la complejidad asociada a los traspasos, el aumento sería de entre 275% (al 2025) y 74% (al 2030). Al igual que el caso anterior, la complejidad máxima va disminuyendo a medida que aumenta el plazo de instalación. En este punto es especialmente relevante mirar lo que se proyecta para el año 2022: La DEP tiene un rol fundamental en el acompañamiento de estos procesos y, entendiendo que al año 2022 podría no tener toda la dotación que requiere para esta función, una complejidad alta de traspasos podría poner en riesgo el proceso de instalación. Al respecto, el escenario al 2025 tiene un índice de complejidad al 2022 que es mayor en un 216% al calculado para la complejidad en traspaso de los SLEP instalados el año 2020.

Un índice alto de complejidad asociada al traspaso significa que se está planificando la instalación simultánea de diversos servicios locales en los que el proceso de traspaso podría ser difícil, ya sea debido a la cantidad de municipios a traspasar o al estado administrativo de éstos. El riesgo que se genera es que exista una sobrecarga en el acompañamiento que se requiere desde la Dirección de Educación Pública, lo que podría traducirse en procesos de traspaso subóptimos con repercusiones negativas para el futuro funcionamiento de los SLEP y en la continuidad del servicio educacional²⁴.

8.1.2 Indicadores de recursos requeridos:

Cada escenario requiere una disponibilidad de recursos administrativos y financieros distinta, producto de las distintas intensidades que planteen para la instalación de los Servicios. En consecuencia, los escenarios que buscan mayores intensidades van a requerir contar con una mayor cantidad de recursos (dotaciones y presupuestos) para cumplir correctamente con los procesos de instalación.

a. Recursos administrativos:

Con respecto a los recursos administrativos, los distintos indicadores dan cuenta del aumento de dotación que se requeriría tanto en la DEP como en las instituciones relacionadas a la instalación de los SLEP, para que el proceso se desarrolle de una manera óptima.

1. Aumento de dotación requerida para la Dirección de Educación Pública respecto de dotación actual
 - Año 2022
 - Máximo

²⁴ Se han evidenciado problemas relacionados al traspaso en la primera etapa de instalación y que han puesto en riesgo el buen funcionamiento de los establecimientos educacionales e incluso, la continuidad del servicio. Casos como traspasos de bienes que no existen o que no pertenecían a las municipalidades, información incompleta del personal docente luego del traspaso que afectan las remuneraciones o poca claridad de la situación financiera que se traduce en deudas impagas que han derivado en cortes de servicios básicos.

2. Aumento de dotación requerida para la Dipres, Servicio Civil y Mineduc
 - Año 2022
 - Máximo

Tabla 45: Indicadores de recursos administrativos requeridos para cada uno de los escenarios

Indicador de complejidad	Escenario			
	2025	2028 creciente	2028 constante	2030
Aumento de dotación requerida para la DEP al 2022	58	15	26	15
Máxima dotación requerida por la DEP	119	106	103	96
Aumento de dotación requerida para Servicio Civil, DIPRES y Mineduc al 2022	18	8	9	8
Máximo aumento de dotación requerida para Servicio Civil, DIPRES y Mineduc.	23	19	17	16

Fuente: elaboración propia

Nota: los valores presentados corresponden a la diferencia entre la dotación actual de cada institución y la dotación que requeriría al año 2022 o al año de mayor dotación.

En todos los escenarios se requiere de un aumento de las capacidades actualmente disponibles, tanto para la DEP como para las otras instituciones. Esto se debe a que, independiente de la intensidad del traspaso, hay dotaciones que dependen de la cantidad acumulada de SLEP que hay en operación (funciones de acompañamiento del funcionamiento en régimen). Sin embargo, hay otras dotaciones que sí dependen de la intensidad del traspaso (funciones relacionadas con el conjunto de actividades necesarias para concretar tanto el traspaso como la instalación de un SLEP, en sí mismo). Esto último es lo que diferencia a los distintos escenarios y que hace que la instalación al 2025 implique un aumento máximo de dotación mayor que los otros.

En los extremos, si se planifica la instalación al 2025, el máximo aumento de dotación respecto de la dotación actual que se requerirá para la DEP es de 119, frente al aumento de 96 que se requerirá para el escenario al 2030.

Más relevante que el máximo aumento, es ver el aumento que se requerirá para la DEP en el año 2022. Aquí las diferencias en los extremos pasan de 58 a 15 funcionarios. Esto, como se menciona más adelante, podría poner en riesgo la realización de un buen traspaso.

Con las instituciones relacionadas con la instalación ocurre algo similar. En el escenario al 2025 habría que aumentar respecto de la dotación actual, como máximo 23 funcionarios, frente al aumento de 16 que se requeriría para el escenario de instalación al 2030. Este número, si bien debe ser considerado, no parece tan significativo.

b) Recursos financieros:

En el caso de los recursos financieros, se analiza el presupuesto que se requeriría para la instalación de los SLEP (programa 01), además del presupuesto adicional que requeriría la DEP (producto del aumento de dotación mencionado en la Tabla 2) y el presupuesto adicional requerido por las otras instituciones relacionadas con la instalación (producto del aumento de dotación y de la cantidad de concursos que se debe hacer cada año).

En el caso del presupuesto de los SLEP, los montos presentados corresponden a la suma de los presupuestos estimados de los SLEP que se instalarían ese año, considerando solo el año de instalación (previo al traspaso) del programa 01 (este programa no considera el funcionamiento de los establecimientos, solo gastos para la administración de los SLEP). En el caso de los presupuestos calculados para la DEP y para las instituciones relacionadas con la instalación, se estimó el aumento de presupuesto que implica aumentar las dotaciones que cada escenario exige, para cada uno de los años. Esto es: cuánto costaría aumentar la dotación estimada para el año 2022 y cuánto costaría aumentar la dotación el año que requiere mayor aumento²⁵.

1. Presupuesto total para la instalación de SLEP (programa 01)
 - a. Año 2022
 - b. Máximo
2. Aumento del presupuesto requerido por la DEP (programa 01)
 - a. Año 2022
 - b. Máximo aumento
3. Aumento de presupuesto del Servicio Civil, Dipres y Mineduc
 - a. Año 2022
 - b. Máximo aumento

Tabla 46: Indicadores de recursos financieros requeridos para cada uno de los escenarios (MM\$)

Indicador de complejidad	Escenario			
	2025	2028 creciente	2028 constante	2030
Presupuesto total para la instalación de SLEP para el año 2022 (programa 01)	16.563	8.101	10.169	7.832
Máximo presupuesto total anual para la instalación de SLEP (programa 01)	18.553	11.308	11.041	8.252
Aumento presupuesto DEP para el año 2022 (programa 01)	2.259	584	1.013	584
Máximo aumento presupuesto total anual de la DEP (programa 01)	4.636	4.129	4.012	3.740
Aumento del presupuesto del Servicio Civil, Dipres y Mineduc para el año 2022.	1.697	709	881	709
Máximo aumento del presupuesto total anual para Servicio Civil, Dipres y Mineduc.	1.946	1.535	1.403	1.231

Fuente: elaboración propia

Nota 1: Los presupuestos estimados para la instalación de los SLEP solo consideran el Programa 01 y el año de instalación del servicio (año previo a que ocurra el traspaso).

Nota 2: En el caso de presupuestos de la DEP y de instituciones relacionadas, los valores presentados corresponden al aumento de presupuesto necesario de cada institución debido al aumento de dotación o carga de trabajo requerido para la segunda etapa de implementación al año 2022 o al año de mayor aumento, en comparación a los recursos actuales.

²⁵ En el caso del Servicio Civil, se suma también el costo que tendría la implementación de cada uno de los concursos que cada año se requieren. Esto, usando como referencia el costo promedio de los concursos de ADP de nivel 1 y de nivel 2.

La Tabla 46 da cuenta de los recursos financieros que requeriría cada escenario para el año 2022 y para el año en que el requerimiento presupuestario alcanza el máximo. Si bien los presupuestos totales de todo el período de instalación no debieran variar de manera importante entre un escenario y otro, las diferencias están en cuán concentrados están estos presupuestos. Con esto, el escenario al 2025, que contempla la instalación de todos los SLEP en 4 años, proyecta presupuestos mayores para cada uno de esos años. En los otros escenarios, esos presupuestos se reparten en un periodo de tiempo mayor, lo que permite que se produzca una proyección comparativamente más baja para cada año.

c. Indicadores de plazos de instalación:

Uno de los supuestos que orienta el desarrollo de este estudio es que es deseable que el traspaso del servicio educacional a los SLEP se realice lo antes posible. Esto, asumiendo que los nuevos sostenedores mejorarán la calidad de la educación pública, entre otros beneficios administrativos y operacionales.

Considerando esto para la selección del escenario a implementar, sumado a los indicadores de complejidad y de recursos requeridos, se necesita mirar cómo afecta cada escenario a los plazos de implementación de la Ley. En particular se están mirando tres indicadores:

- i. Año en que se consigue la total de implementación de la ley
- ii. Tiempo promedio que se retrasa el traspaso de estudiantes que asisten a establecimientos educacionales con desempeño medio bajo e insuficiente.
- iii. Porcentaje de estudiantes de establecimientos de desempeño medio bajo o insuficiente que son traspasados al 2025

El primero recoge el plazo final de la implementación, mientras que el segundo y tercero muestran las implicancias que tendría un retraso en la implementación. Se pone el foco en el retraso que implicarían los escenarios en el traspaso de los establecimientos que tiene peores desempeños, entendiendo que es ahí donde está la principal urgencia por que ocurra la reforma.

Tabla 47: Indicadores de plazos de implementación para cada uno de los escenarios

Indicador de complejidad	Escenario			
	2025	2028 creciente	2028 constante	2030
Año en que se consigue la total de implementación de la ley	2025	2028	2028	2030
Tiempo promedio (años) que se retrasa el traspaso de estudiantes que asisten a EE con desempeño bajo ²⁶ .	2,3	3,62	3,16	4,00
Porcentaje estudiantes de establecimientos de desempeño medio bajo o insuficiente que son traspasados al 2025	100,0%	68,9%	79,1%	60,7%

Fuente: elaboración propia

²⁶ El indicador calcula, en promedio, cuántos años se está retrasando el traspaso de estudiantes que asisten a establecimientos de desempeño medio bajo o insuficiente. La fórmula de cálculo es un promedio de los años que transcurren entre el 2022 y el año en que cada SLEP es traspasado, ponderado por la matrícula del SLEP que asiste a establecimientos de desempeño medio bajo o insuficiente.

Los indicadores de plazos de instalación, a diferencia de todos los anteriores, tienen su óptimo en el escenario al 2025. Se puede ver que el tiempo promedio que se retrasa el traspaso de estudiantes que asisten a establecimientos de bajo desempeño, aumenta a medida que se aplaza el año de la completa instalación de la Ley.

Este aumento, sin embargo, puede no ser tan significativo, debido a que cada escenario está optimizado para adelantar el traspaso de estos establecimientos. Lo mismo ocurre con el indicador de porcentaje de estudiantes traspasados al 2025, en el que la disminución del porcentaje no es tan significativa como se podría esperar. A modo de ejemplo, el escenario al 2028 constante planifica la instalación de los SLEP en un plazo de siete años, pero a los primeros cuatro años (2025) ya se tiene traspasado a los SLEP que agrupan al 79% de los estudiantes que asisten a establecimientos de desempeño bajo.

8.2 Consideraciones para la ponderación de indicadores

La decisión del escenario a implementar requiere que se asigne una ponderación a cada uno de los indicadores. Es decir, dar mayor valor a aquellos indicadores que parecen más relevantes; y minimizar la incidencia de aquellos que podrían ser menos importantes.

Este ejercicio de ponderación, debido a que está sujeto a subjetividades, corresponde a la autoridad. Sin embargo, como equipo consultor, expresamos a continuación, algunos lineamientos u orientaciones que debieran ser considerados.

8.2.1 Orientación general:

Se levantaron indicadores de complejidad, de recursos requeridos y de plazos de instalación. Luego de mirar los resultados de cada uno, la pregunta a responder con la selección del escenario de mayor factibilidad de implementación debiera ser **¿cuál es la alternativa que permite minimizar el retraso en la instalación de los servicios locales** (mirando especialmente el retraso en el traspaso de los establecimientos de peor rendimiento), **asegurando que no supere un umbral de complejidad o de recursos requeridos al año que ponga en riesgo la calidad del traspaso?**

Bajo esta forma de entender el problema, los indicadores de plazos de instalación deben ser entendidos como la variable a optimizar, y los indicadores de complejidad y recursos pasan a ser restricciones del modelo.

Respecto a las restricciones, se considera que, a la hora de definir el escenario elegido, aquellas relacionadas con la complejidad deben tener una mayor relevancia que aquellas relacionadas a los recursos requeridos. Esto por las implicancias a mediano y largo plazo que pueda tener una instalación insatisfactoria (producto de una complejidad superior de la que se puede abordar) en la calidad y continuidad del servicio educacional. Por otro lado, la estimación del costo de implementación de la segunda etapa se hizo en base a una estimación hecha por la Dirección de Presupuesto, lo que de alguna manera garantiza que aquellos recursos debieran estar disponibles, incluso considerando el escenario actual de implementar la segunda etapa en cuatro años.

8.2.2 Consideraciones para ponderar indicadores de plazo de instalación:

a) *Adelantar traspaso de establecimientos de desempeño bajo:*

Se está tomando como supuesto que es deseable que el traspaso del servicio educacional a los Servicios Locales de Educación se realice lo antes posible. A esto habría que agregar que la principal urgencia está en el traspaso de aquellos establecimientos que hoy tienen más bajos desempeños.

La recomendación es buscar, en la medida que se pueda, **minimizar el indicador que calcula el promedio de años que se está retrasando el traspaso de estudiantes que asisten a establecimientos de desempeño medio bajo o insuficiente**. Dentro de cada escenario se distribuyeron los SLEP de manera de minimizar esta variable. Sin embargo, los distintos escenarios, al tener distinta duración e intensidad, entregan resultados diferentes para esta variable.

b) *Considerar el riesgo de comportamiento oportunista de parte de municipios:*

Desde el momento que la ley fue aprobada, los municipios saben que el servicio educacional, eventualmente, va a dejar de ser su responsabilidad. Esto se puede traducir en que, en algunos casos, disminuya la preocupación por la gestión educacional dentro de la comuna en el plazo entre que se aprobó la Ley y la fecha del traspaso.

De existir este comportamiento oportunista, escenarios que postergan el traspaso podrían ser perjudiciales para la calidad del servicio educacional en el periodo previo a la creación del nuevo sostenedor.

c) *Incerteza respecto del beneficio de ser traspasado:*

Como se ha mencionado anteriormente, la definición del escenario y del problema de optimización que hay detrás de este, parte del supuesto de que el traspaso es algo conveniente para la calidad del servicio educacional. Es por esto que se busca adelantar el traspaso, sobre todo para establecimientos que actualmente tienen bajos desempeños.

Sin embargo, es necesario mencionar que a la fecha no se cuenta con estudios que demuestren el impacto de esta reforma en la calidad de la educación^{27 28}. Un estudio de este tipo podría ser determinante para la manera en que se ponderan los indicadores y finalmente para la selección del escenario óptimo.

²⁷ De acuerdo a información levantada en las entrevistas, en los SLEP de Huasco y Puerto Cordillera existiría una gestión positiva en el ámbito financiero, mientras que otros SLEP han evidenciado un aumento en la tasa de asistencia de los alumnos. Ambas variables representan buenos indicios de un mejoramiento en la gestión del servicio educacional por parte de los Servicios Locales, en relación a lo realizado por los municipios. Sin embargo, el equipo consultor no tuvo acceso a los datos específicos.

²⁸ El estudio “Diseño del modelo de evaluación de la nueva educación pública y levantamiento de línea base” estima que una reforma como esta puede tardar varios años en generar efectos que sean medibles. De esta manera, es poco probable que se tengan resultados de impacto dentro del plazo de instalación.

En caso de que se demuestre un impacto positivo de esta reforma en la calidad, los indicadores de plazo de instalación pasan a tener la primera importancia, forzando a realizar todos los trasposos lo antes posible. En caso de que el impacto no sea significativo, si bien se mantiene la intención de adelantar el proceso, disminuye la importancia del indicador de plazo, entendiendo que no sería tan perjudicial esperar un tiempo mayor, a cambio de asegurar un traspaso gradual y de menor complejidad.

8.2.3 Consideraciones para ponderar indicadores de complejidad:

a) *Efectos de una instalación incompleta:*

Un traspaso insatisfactorio tiene efectos de mediano y largo plazo en el funcionamiento del SLEP. Esto significa que los costos de una instalación incompleta no sólo retrasan el proceso de traspaso, sino que también pueden afectar el funcionamiento o incluso la continuidad del servicio educacional. Considerando este riesgo, se sugiere dar mayor relevancia a la **minimización de indicadores de complejidad** (por sobre incluso los indicadores de recursos y plazos), debido a que permiten reducir el riesgo de que, producto de la instalación simultánea, existan problemas en los procesos críticos.

b) *Aprovechar el proceso de aprendizaje:*

Los procesos de instalación y traspaso son similares en cada SLEP. En cada uno se deben cumplir las mismas actividades, se debe interactuar con los mismos actores y se deben conseguir los mismos resultados. Frente a esto, existe la oportunidad de planificar la instalación de manera que se puedan aprovechar los aprendizajes de cada año, en la instalación de los futuros SLEP.

Siguiendo esta lógica, **escenarios de instalación gradual podrían ser más favorables**. Esto, entendiendo que cada año se va a contar con un equipo (DEP, Servicio Civil, DIPRES y MINEDUC) más preparado para las funciones de traspaso e instalación. Al mismo tiempo, se debe mirar con especial atención la **complejidad de los primeros años**, que es cuando las capacidades y aprendizajes no estarán del todo instalados, sobre todo considerando la necesidad de aumentar las dotaciones en todas las instituciones involucradas con la instalación de un Servicio Local.

8.2.4 Consideraciones para ponderar indicadores de recursos requeridos:

a) *Dificultades para aumentar capacidad de la Dirección de Educación Pública:*

Aumentos de la intensidad de instalación de Servicios Locales deben ir de la mano con un aumento de la dotación de la Dirección de Educación Pública. El aumento de dotación en la DEP, puede no ser tan rápido como se planifica. Al mismo tiempo, además de aumentar la dotación, se requiere tiempo para instalar capacidades que permitan a los funcionarios incorporados, cumplir con las funciones que se requieren para el traspaso. Por esta razón, la cantidad de dotación requerida para el año 2022 en algunos escenarios, puede ser un importante nudo crítico.

De la experiencia que se tuvo en la instalación de los primeros Servicios Locales, una de las conclusiones que más genera consenso es que uno de los principales problemas fue el pretender instalar los Servicios Locales al mismo tiempo que se instalaba el equipo de la DEP. Al planificar un aumento significativo de la dotación DEP al mismo tiempo que se instala una cantidad importante de SLEP, se podría estar, en cierta medida, repitiendo el error. Considerando esto, se sugiere buscar escenarios en los que no existan **aumentos muy significativos de la dotación requerida para el año 2022.**

b) Existencia de recursos limitantes:

Como se ha mencionado, y tal como se recoge en los indicadores, hay recursos que pueden aumentar en caso de aumentar la intensidad de instalación de SLEP (dotaciones, recursos financieros). Hay otros, sin embargo, que es más difícil aumentar e independiente de la intensidad de la instalación, deben ser considerados como fijos. Estos corren el riesgo de convertirse en nudos críticos del proceso.

Uno de los recursos fijos o limitantes más relevantes es la cantidad de postulantes que existirá en los concursos para la conformación de equipos. Si bien se pueden aumentar los esfuerzos de difusión para los concursos de Alta Dirección Pública, debido a que la cantidad de profesionales que cumplen los requisitos y que están dispuestos a concursar es restringida, hay un límite en la cantidad de concursos que se pueden llenar de manera satisfactoria en un mismo año. A la fecha ya se han visto varios concursos desiertos²⁹, situación que podría empeorar con la instalación simultánea de una mayor cantidad de SLEP.

Otro recurso considerado fijo, son las dotaciones de la DEP, Servicio Civil, DIPRES y MINEDUC que no es posible aumentar en escenarios de mayor intensidad. Es el caso de los cargos de mayor nivel jerárquico, que participan del proceso de instalación, pero que difícilmente van a aumentar en cantidad (directores, subdirectores, entre otros). Aún cuando sus equipos pueden aumentar en dotación, cabe preguntarse cuántos Servicios Locales instalándose o municipios traspasándose de manera simultánea, son capaces de administrar estas jefaturas.

Por último, hay dotaciones que participan del proceso y que son externas al MINEDUC (Servicio Civil, DIPRES), que en este ejercicio fueron consideradas variables. Al ser parte de instituciones externas, no se puede asegurar que el escenario seleccionado lleve al aumento requerido de sus dotaciones, pasando, en ese caso, a ser recursos fijos.

A partir de lo mencionado, la recomendación es entender que, si bien hay recursos que se pueden ajustar a lo que la intensidad de instalación requiere, hay otros que son limitados y que **restringen la cantidad máxima que se puede instalar de manera simultánea.**

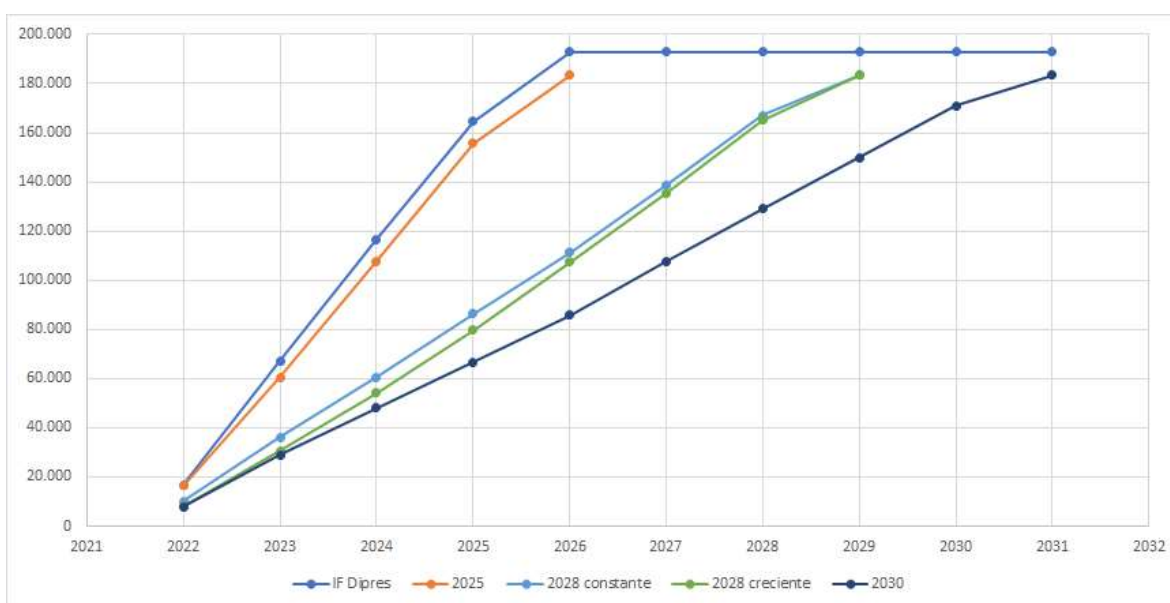
c) Los recursos financieros requeridos por cada escenario se encuentran dentro del margen de lo proyectado

Los recursos financieros que se requerirían para la implementación de cada uno de los seis escenarios propuestos se encuentran por debajo de las proyecciones realizadas por la DIPRES en su informe financiero del proyecto de la Ley 21.040. Esto significa que, aun cuando los distintos escenarios implican distintos costos, todos estos tendrían un presupuesto asegurado.

²⁹ En cinco de los once SLEP de la primera etapa de implementación de la Ley tuvieron que declarar desiertos concursos de segundo nivel jerárquico.

Para evidenciar esto, se comparó la proyección de recursos requeridos por cada escenario con el informe financiero de la Ley de 2017, el cual estimaba el costo de dotación personal, operación e instalación. La proyección se construye a partir de los presupuestos a asignar a los SLEP en el Programa 1 (Gastos administrativos) considerando las dotaciones aprobadas por Dipres el año 2018. Ninguno de los escenarios evaluados supera estas proyecciones en términos presupuestarios. Esto se explica debido a que las proyecciones realizadas por Dipres consideran el escenario de instalación original de la ley (al 2025). El resto de los escenarios propuestos tienen intensidades de instalación menores y, por lo tanto, presupuestos requeridos menores a los proyectados.

Gráfico 11: Comparación estimación Informe financiero DIPRES con presupuesto estimado para los SLEP en los diferentes escenarios (cifras en millones de pesos).



Fuente: elaboración propia en base a informe financiero de la ley 21.040 de 2017.

El hecho de que los recursos presupuestarios ya estén asegurados para cualquiera de los escenarios implica que **a los indicadores de recursos presupuestarios se les debe asignar menor relevancia** al momento de seleccionar el escenario óptimo.

d) *Considerar el escenario presupuestario actual:*

Debido a la crisis generada por la pandemia, es probable que la instalación de los Servicios Locales de los próximos años se haga en el contexto de una política de austeridad financiera. Esto afectaría no solo los presupuestos disponibles, sino también la posibilidad de aumentar dotaciones durante los próximos años.

8.2.5 Resumen de indicadores para cada escenario:

A modo de resumen, se presenta en la Tabla 5 cada uno de los indicadores para los escenarios propuestos, marcando en color verde aquellos que parecen óptimos, rojo los resultados subóptimos y en amarillo los resultados intermedio.

Tabla 48: Resumen de indicadores para cada uno de los escenarios

Indicador de complejidad	Escenario			
	2025	2028 creciente	2028 constante	2030
Cantidad de SLEP a instalar el año 2022	15 (275%)	6 (50%)	8 (100%)	6 (50%)
Cantidad máxima de SLEP a instalar en un año	15 (275%)	10 (150%)	9 (125%)	7 (75%)
Índice de complejidad en conformación de equipos el 2022	4,4 (419%)	1,7 (101%)	2,2 (159%)	1,7 (95%)
Valor máximo de índice de complejidad en conformación de equipos	4,4 (419%)	1,7 (101%)	2,2 (159%)	1,7 (95%)
Índice de complejidad en realización de traspasos el 2022	5,0 (216%)	3,1 (97%)	3,5 (123%)	2,8 (74%)
Valor máximo de índice de complejidad en realización de traspasos	6,0 (275%)	3,2 (99%)	3,5 (123%)	2,8 (74%)
Aumento de dotación requerida para la DEP al 2022	58	15	26	15
Máxima dotación requerida por la DEP	119	106	103	96
Aumento de dotación requerida para Servicio Civil, DIPRES y Mineduc al 2022	18	8	9	8
Máximo aumento de dotación requerida para Servicio Civil, DIPRES y Mineduc.	23	19	17	16
Presupuesto total para la instalación de SLEP para el año 2022 (prog. 01)	16.563	8.101	10.169	7.832
Máximo presupuesto total anual para la instalación de SLEP (prog. 01)	18.553	11.308	11.041	8.252
Presupuesto DEP para el año 2022 (programa 01)	2.259	584	1.013	584
Máximo presupuesto total anual de la DEP (programa 01)	4.636	4.129	4.012	3.740
Presupuesto del Servicio Civil, Dipres y Mineduc para el año 2022.	1.696	709	881	709
Máximo presupuesto total anual para Servicio Civil, Dipres y Mineduc.	1.946	1.535	1.403	1.231
Año en que se consigue la total de implementación de la ley	2025	2028	2028	2030
Tiempo promedio (años) que se retrasa el traspaso de estudiantes que asisten a EE con desempeño bajo.	2,3	3,6	3,2	4,0
Porcentaje estudiantes de establecimientos de desempeño medio bajo o insuficiente que son traspasados al 2025	100,00%	68,90%	79,10%	60,70%

Fuente: elaboración propia

Tomando en cuenta la información proporcionada por esta tabla, es posible sintetizar la situación de cada escenario de la manera en que se muestra a continuación:

a) Escenario de implementación al 2025:

- i. Presenta niveles de complejidad alto, que podrían poner en riesgo que la instalación se realice de buena manera.
- ii. Requiere de un aumento significativo de las capacidades de la DEP y de las instituciones relacionadas con la instalación al año 2022. Podría no ser suficiente tiempo para instalarlas.

b) Escenario de implementación creciente al 2028:

- i. Niveles de complejidad intermedio, pero instalación creciente permite que complejidades relativamente bajas para el año 2022.
- ii. Permite que el aumento de capacidades de la DEP y de las instituciones relacionadas sea gradual.
- iii. Se retrasa el traspaso, pero al año 2025 ya se traspasarían 69% de los estudiantes que asisten a establecimientos de bajo desempeño.

c) Escenario de implementación constante al 2028:

- i. Niveles de complejidad intermedio, pero con complejidad al 2022 mayor que escenario 2028 creciente.
- ii. Aumento de capacidades al 2022 significativamente menor que en escenario al 2025, pero mayor que otros dos escenarios.
- iii. Permite un alto porcentaje de estudiantes de establecimientos de bajo desempeño traspasados al 2025 (79%)

d) Escenario de implementación al 2030:

- i. Niveles de complejidad alcanzan el mínimo, pero muy similares a escenario al 2028 creciente.
- ii. Al igual que escenario al 2028 creciente, permite que el aumento de capacidades de instituciones relacionadas sea gradual.
- iii. Al 2025, 60% de la matrícula de establecimientos de desempeño bajo sería traspasada, valores inferiores a escenarios al 2028 (69% y 79%).

8.3 Escenario recomendado para la implementación de la ley 21.040

Mirando los indicadores de cada uno de los escenarios y tomando en cuenta cada una de las consideraciones sobre cómo ponderar estos indicadores, la recomendación del equipo consultor es implementar la segunda etapa de la Ley 21.040 siguiendo el escenario al 2028 creciente. De esta manera, se debieran instalar 6, 7, 8, 9, 9 10 y 10 SLEP entre 2022 y 2028, siguiendo la asignación optimizada de SLEP cada año³⁰.

Las principales razones para optar por esta alternativa son:

- i. Se considera fundamental reducir complejidad acumulada de cada año en la conformación del equipo y en la realización de los traspasos, de manera de evitar traspasos incompletos que puedan afectar el funcionamiento de mediano y largo plazo del servicio educacional. Se miró con especial atención la complejidad al año 2022, entendiendo que es un año en el que las dotaciones, capacidades y aprendizajes de la DEP y de las instituciones que deben acompañar el proceso, no estarán del todo instalados.
- ii. Respecto a los establecimientos de desempeño medio-bajo o insuficiente (cuyo traspaso podría significar mayores beneficios) se ve que el retraso para el escenario seleccionado no es tan significativo, al compararlo con otros escenarios de instalación más temprana. Por su parte, si bien se espera que la reforma tenga un impacto positivo en la calidad de la educación pública, aún no se cuenta con evidencia para su evaluación, por lo cual, no es factible demostrar que el beneficio de adelantar el traspaso sea mayor que el riesgo que esto podría implicar.
- iii. Se da una relevancia menor a los indicadores de presupuestos. Se asume que estos están dentro de lo proyectado, por lo que no son determinantes en la decisión. Sí se tomó en cuenta, sin embargo, el aumento de capacidades que se requiere para la DEP el año 2022, entendiendo que podría ser un nudo crítico importante en la instalación. Al respecto, el escenario seleccionado requiere de un aumento de dotación gradual y abordable para ese año.
- iv. Se vuelve a mencionar que, si bien la recomendación específica del escenario 2028 creciente ha sido planteada por el equipo consultor en base a datos empíricos de origen cuantitativo y cualitativo, y a criterios de ponderación fundamentados, la selección definitiva de un escenario depende de cómo se decida ponderar cada uno de los indicadores construidos y riesgos estimados que han sido presentados en este informe. Existen, además, indicadores y determinantes que no tienen que ver con las dimensiones operacionales, administrativas y presupuestarias, y que por los alcances de este estudio, no fueron abordadas. Estos nuevos indicadores, siempre que sean bien fundamentados, podrían llevar a optar por otras alternativas de implementación.

³⁰ Asignación que distribuye de manera homogénea la complejidad entre todos los años y adelanta el traspaso de SLEP que tienen mayor proporción de establecimientos de peor desempeño.

Por último, es pertinente mencionar que, basados en los indicadores y consideraciones mencionados, es poco recomendable implementar la ley en sus plazos originales (al 2025). Los niveles de complejidad alcanzados cada año y las dotaciones que requeriría, lo hacen poco factible de llevar a cabo de buena forma. Existen diversos procesos mínimos requeridos que podrían no alcanzar a ser bien ejecutados previo al traspaso y con ello poner en riesgo la continuidad del servicio o generar problemas de funcionamiento que perduren en el mediano y largo plazo. Además, la alta complejidad al año 2022 hace que exista un alto riesgo de que los equipos no queden bien conformados o que los traspasos sean incompletos. Esto se puede traducir, no solo en procesos de implementación más largos y costosos, sino también, en un perjuicio a la calidad del servicio educacional que estos SLEP puedan entregar a futuro.

A continuación, se profundiza por qué no es recomendable implementar la segunda etapa de la reforma de Nueva Educación Pública en los plazos originales, que consideran el término en 2025.

8.4 Análisis del escenario de implementación al 2025

8.4.1 Dificultad en la conformación de equipos

Si se observa el valor del índice de complejidad, para el escenario 2025 el año que presenta un menor valor en la dimensión de equipo es el 2024 con un valor de 2.4, mientras que el valor máximo en un año para los otros escenarios es de 1.7 para los escenarios 2028 creciente y 2030, y de 2.2 en el escenario 2028 constante. Es decir, el valor más alto obtenido por los otros escenarios en cuanto a los niveles de complejidad, es inferior que el valor más bajo proyectado para el escenario 2025).

En primer lugar, y en relación con la dificultad asociada a formar los equipos necesarios para realizar los traspasos y poner en funcionamiento los servicios locales, destaca el hecho de que la implementación del escenario al año 2025. Tal cual lo propone la ley, implicaría aumentar la dotación de la DEP en 58 personas para el primer año de la segunda etapa. Esta importante cantidad de personas debería contratarse el año 2022, lo que parece difícil considerando que implica aumentar en un tercio las capacidades actuales de la DEP para el 2022. Cabe recordar que, durante la primera etapa de implementación, se destacó como una gran dificultad el hecho de tener que implementar los servicios locales al mismo tiempo que la DEP. Al buscar este aumento considerable en las capacidades de dicha institución se estaría, en cierta medida, repitiendo la situación, considerando además que el 2022 será un año de cambio de gobierno. Los demás escenarios evitan un aumento de dotación tan abrupto. Por ejemplo, el escenario que finaliza en el año 2028 solo conlleva un aumento de 15 personas para el año 2022 en la DEP.

Además, cabe recordar que incrementos en las dotaciones implican tiempos asociados a la adaptación y aprendizaje de las nuevas contrataciones, de modo que estas sean capaces de desempeñar óptimamente las tareas asociadas a sus cargos. Concretamente, esto implica procesos de inducción y capacitación, entre otros. Por otra parte, destaca el hecho de que el difícil contexto actual ha implicado un marco de austeridad fiscal, lo que naturalmente restringe las posibilidades de contratar la dotación necesaria para una instalación óptima.

Como último punto en línea con la dificultad asociada a la formación de equipo, la instalación de 15 SLEP en un año implicaría una rápida saturación del mercado de postulantes a concursos de ADP, considerando el gran número de puestos de altas jerarquías que se deben cubrir (Director Ejecutivo y segundo nivel jerárquico). Incluso distribuyendo los concursos de un mismo año en dos períodos de tiempo (por ejemplo, que 7 servicios locales comiencen antes, de modo que cuando estos ya estén en busca de su Director Ejecutivo, los 8 restantes estén conformando sus CDL) la escasa disponibilidad de postulantes con un perfil acorde a dichos cargos provocaría la saturación del mercado de profesionales, tal y como ya ha ocurrido con los actuales 11 SLEP en aquellos concursos que fueron declarados desiertos por la poca idoneidad de sus candidatos/as. Adicionalmente, de no instalarse las capacidades necesarias en las instituciones relacionadas, o debido a su reciente adaptación, se podría generar una segunda demora en los procesos de conformación de equipo en razón de esta alta carga de trabajo que implica para los encargados de los concursos.

8.4.2 Dificultad en los traspasos

Se ha constatado que en todos los SLEP de la primera etapa existió una alta complejidad asociada al traspaso, incluso cuando la instalación fue gradual. Entre los motivos, destaca la dificultad asociada a la organización de la información proveniente de las municipalidades. La Ley 21.040 contempla la creación de planes de transición, los que son voluntarios y que consiste en apoyar a los municipios durante su proceso de preparación del traspaso de sus respectivos servicios educativos. A cambio de que las municipalidades utilicen esos recursos para cumplir con una serie de compromisos suscritos entre ellos y el MINEDUC. El fin último de los convenios es, en síntesis, que los municipios procuren subsanar las deudas que mantienen con sus funcionarios/as (previsionales o de otro tipo, mientras que estén contempladas en la ley; que se regularice la situación legal de los terrenos en los que se encuentran los establecimientos escolares; y que dichos establecimientos reciban la mantención necesaria para continuar en funcionamiento.

Las municipalidades tienen la posibilidad de suscribir los convenios desde que la Ley 21.040 fue promulgada (2017), recibiendo recursos de manera plurianual para el cumplimiento de los compromisos adquiridos, sin que sea necesario que el traspaso de sus servicios educativos vaya a ocurrir prontamente (dentro del año siguiente). Este mecanismo permite a cada municipio contar con la posibilidad y los recursos ciertos para anticipar el proceso de traspaso, incluso antes de que inicie la implementación del SLEP al que luego transferirá su rama educativa.

Sin embargo, es consenso entre las personas entrevistadas que dichos convenios no han sido cumplidos de acuerdo con los términos suscritos y que tampoco han existido mecanismos de supervisión, seguimiento y fiscalización suficientes para asegurar que así se haga. Lo anterior es relevante toda vez que la planificación de implementar 15 SLEP en un mismo año, significa traspasar los servicios educativos de todas las comunas que serán incluidas en esos Servicios Locales.

Además, el valor del índice de complejidad para el escenario 2025 en el año que presenta un menor valor en la dimensión de traspaso (5,0), es el 2022; mientras que el valor máximo en un año para los otros escenarios es de 2.8, 3.2 y 3.5 para los escenarios 2030, 2028 creciente y 2028 constante, respectivamente (más bajos que el mínimo proyectado al año 2025).

Otro punto relevante por considerar tiene relación con la posibilidad de introducir gradualidad en el proceso de traspaso. El escenario original contempla la instalación de aproximadamente la misma cantidad de servicios locales cada año. Sin embargo, la alternativa de ir aumentando el número de SLEP instalados de forma gradual permitiría ir recogiendo aprendizajes, optimizando procesos y desarrollando economías de escala a medida que se gana experiencia. También permite ir introduciendo ajustes a medida que surge la necesidad. Además, la gradualidad ha sido valorada positivamente, tanto por las distintas instituciones involucradas en la instalación que han sido entrevistadas en el marco de este estudio, como por los informes de evaluación realizados por CIAE y por la Universidad de Valparaíso. Lo mismo para prácticamente todos los actores entrevistados en este estudio.

Por último, es necesario destacar las consecuencias que puede tener una implementación subóptima de los servicios locales que quedan: No solo se ha visto que un traspaso inadecuado dificulta el inicio del nuevo sistema educacional, sino que además estas dificultades se perpetúan en el tiempo. Un ejemplo de esto es el caso de Barrancas, donde se observó una rotación excepcional de personal. Entre el nombramiento anticipado y el posterior concurso por ADP para el cargo de Subdirector de Administración y Finanzas, hubo entre dos y tres personas que ocuparon dicha posición. Hasta la fecha, aún no se ha logrado contar con un subdirector estable para esta área.

A lo anterior se suma el que, en general, ha sido difícil completar los vacíos en la información que han entregado las Corporaciones Municipales, en comparación con la proveniente de los DAEM, lo que se ha observado también en Gabriela Mistral, Colchagua y Valparaíso. Incluso en varias ocasiones se han transferido establecimientos que mantienen cuentas impagas en servicios básicos, implicando que estos se vean interrumpidos hasta que se cumplan las obligaciones. Esto se observó en los casos de Chinchorro, Huasco y Valparaíso. Es evidente que dichas dificultades afectan directamente a la calidad del servicio educacional que se está proporcionando a quienes son finalmente los beneficiarios objetivo de la nueva ley: los estudiantes.

La calidad del servicio educacional es precisamente lo que se busca mejorar mediante este nuevo sistema. De este modo, destaca la importancia de una adecuada implementación para la segunda etapa, lo que difícilmente se lograría manteniendo el calendario de instalación al año 2025, incluso cuando un proceso más rápido pueda parecer deseable.

9. RECOMENDACIONES PARA OPTIMIZAR LA IMPLEMENTACIÓN DE LA SEGUNDA ETAPA DE LA LEY 21.040

Habiendo presentado los escenarios factibles en los capítulos anteriores, en este apartado se condensan las principales recomendaciones elaboradas para optimizar la futura implementación de la Segunda Etapa de la Ley 21.040. Estas recomendaciones tienen un carácter transversal a los escenarios, es decir, son aplicables y permiten optimizar el proceso, independiente de cuál sea el escenario de implementación de la segunda etapa.

9.1 Temporalidad de la Instalación de la Gobernanza

La primera recomendación posee carácter normativo y refiere a la posibilidad de establecer explícitamente un plazo legal para la conformación de los Comités Directivos Locales (a través de la modificación del Artículo 32 o de la redacción de un nuevo artículo 32 bis en la Ley 21.040), proveyendo un marco que facilite el cumplimiento de las futuras planificaciones para el nombramiento de los Directores Ejecutivos (primer mes del año t). Esto se funda en la estimación de que si se respetan los plazos establecidos, sería posible concretar los nombramientos de primer nivel jerárquico a enero del año t de cada SLEP (experiencias observadas en dos de los SLEP 2020). Si no se cumple el plazo, se sugiere incluir dentro de la modificación del cuerpo legal, una disposición para que el MINEDUC pueda designar a los representantes de cada actor en base a ciertos criterios (ejemplo: Demoras en la elección de representantes de los gobiernos regionales).

Un segundo elemento a tener en consideración consiste en que los gobernadores regionales estén familiarizados con la Nueva Educación Pública desde el inicio de su mandato, y que conozcan su rol y responsabilidades durante la instalación e implementación de los Servicios Locales. Entendiendo que el calendario político 2021 contempla por primera vez la elección democrática de estas autoridades regionales, se plantea como recomendación realizar una inducción temprana a los/as nuevo(a)s GORE, una vez que sean electos/as.

En caso de que se decida optar por un plan de implementación que agrupe más de 10 SLEP por año, se recomienda considerar la posibilidad de dividir los servicios locales en dos grupos (A y B) de cantidades similares de SLEP en cada uno, y adelantar la conformación de uno de esos grupos para facilitar el cumplimiento de la planificación estimada. Por ejemplo:

- i. Durante la primera etapa, los CDL debían conformarse entre marzo y el segundo semestre del año t-1.
- ii. Si es que se acogiera esta recomendación, el grupo “A” de Comités Directivos se constituye entre enero y abril, los concursos para sus respectivos Directores Ejecutivos podrían iniciar en mayo y tenerlos nombrados entre septiembre y noviembre de ese año.
- iii. El grupo “B”, por su parte, podría conformarse entre abril y julio del año t-1; sus concursos de Directores Ejecutivos podrían iniciar en agosto y concretar los nombramientos entre diciembre del año t-1 y febrero del año t.

Esto permitiría prevenir la saturación del mercado de postulantes idóneos, abarcando los procesos de selección en un volumen manejable y mejorar el filtro de postulaciones, toda vez que acotar las convocatorias permite reducir las postulaciones poco intencionadas (candidatos/as que postulan a varios SLEP y que al ser seleccionados en uno, rechazan el cargo por no estar realmente interesados en el Servicio del que fueron seleccionados).

9.2 Formación de equipos SLEP

La creación de los Servicios Locales de Educación Pública es algo inédito en nuestro país, se tratan de instituciones de características particulares (autónomos y descentralizados) y que tienen a cargo la responsabilidad de gestionar la educación pública. Para lo cual se requieren capacidades específicas con el fin de liderar de forma óptima esta organización y con ello cumplir con el objetivo de mejorar la calidad de la Educación Pública.

Uno de los nudos críticos en la instalación de los actuales SLEP fue precisamente el poder encontrar profesionales y equipos que cumplieran con un alto perfil técnico y con experiencia relevante en el ámbito de educación pública. Esto seguirá siendo un nudo crítico en lo que viene, para lo cual es importante ver como atraer a los mejores talentos³¹ a trabajar en la Educación Pública.

9.2.1 Revisión del perfil y ámbito de búsqueda para dotar los SLEP

Los mejores talentos no necesariamente saldrán todos desde el mundo de la educación ni del sector público, es necesario ampliar el ámbito de búsqueda. Por ejemplo, podrían ampliarse algunos de los criterios hasta ahora utilizados en los concursos, incorporando competencias transversales en cuanto al desarrollo organizacional, gestión de personas y recursos. También ampliar el sector donde se busque incorporando el sector privado u organizaciones de la sociedad civil.

9.2.2 Difusión de los procesos de búsqueda y concursos para dotar los SLEP

En línea con lo anterior, y con el objetivo de dotar con los mejores talentos con que cuenta el país los SLEP, es esencial poder hacer un proceso de difusión masiva y efectiva de los concursos que se abran para dotar los SLEP. Para ello se sugiere ocupar distintos canales y herramientas que permitan efectivamente mostrar de que se trata esta reforma, los desafíos que involucra, el impacto social que puede generar y con ello hacer una invitación a ser parte de ella.

9.2.3 Plan de inducción y formación continua de los equipos directivos y profesionales de los SLEP.

En aquellos casos donde no provengan del mundo de la educación o del sector público, debe existir un plan de inducción muy bien diseñado para poder entregar el conocimiento y herramientas necesarias para que esa persona pueda desarrollar de óptima forma sus funciones en el menor tiempo posible.

³¹ Por ejemplo, podrían ampliarse algunos de los criterios hasta ahora utilizados en los concursos, incorporando competencias transversales en cuanto al desarrollo organizacional, gestión de personas y recursos; y no sólo en Educación.

Adicional al proceso de inducción, se sugiere establecer un mecanismo de capacitación o formación continua de los equipos de cada SLEP. Esto es considerado una necesidad básica considerando el gran desafío que implica gestionar la educación pública de una gran cantidad de establecimientos y matrícula. En este proceso de formación continua se puede aprovechar los aprendizajes y buenas prácticas que vayan surgiendo de los SLEP ya implementados.

9.3 Planificación y gestión de los SLEP

9.3.1 Gestión del conocimiento e información

Se recomienda sistematizar información relevante tanto de la instalación de los SLEP como del funcionamiento en régimen. Esto se puede transformar en una herramienta de gestión que permita monitorear y evaluar la implementación de esta reforma.

Se recomienda fortalecer la coordinación entre la DEP y el MINEDUC, generando instancias de análisis del proceso de instalación y funcionamiento en régimen de los SLEP. Para eso se propone que se establezcan reuniones periódicas, con el objetivo de intercambiar experiencias y aprendizajes entre las distintas instituciones que participan en la implementación del sistema de Nueva Educación Pública (Servicio Civil, las SEREMI y los mismos SLEP).

Con esto también se espera que puedan sistematizarse las complejidades y buenas prácticas de lo que viene de esta reforma.

9.3.2 Incorporación de más y mejor tecnología para el funcionamiento de la DEP y de los SLEP.

Considerando que en la actualidad cada SLEP licita su software para la gestión de remuneraciones, por economía de escala (licencias) se recomienda implementar el uso de un mismo programa en todos los Servicios. Esto facilitaría, por un lado, la instalación y habilitación tecnológica de los Servicios; y por el otro, diseñar un ciclo de capacitaciones con un mismo contenido para todos los equipos SLEP, reduciendo la carga de trabajo de la unidad DEP que estuviera encargada de ejecutar esas capacitaciones.

9.3.3 Uso de recursos para la estrategia comunicacional

En tercer lugar, se recomienda fortalecer la estrategia comunicacional de difusión y de sensibilización de actores relevantes y la comunidad sobre la instalación de la Ley 21.040 y de la Estrategia Nacional de Educación Pública, a través de distintos medios, entre ellos del uso de recursos de la misma zona. Por ejemplo: Juntas de vecinos y vecinas; centros de madres y padres; clubes deportivos; radios y medios de comunicación escritos y digitales regionales; etc.

9.4 Aumento de dotación en actores clave del proceso de instalación de los SLEP

De acuerdo con la información generada a partir de las entrevistas a distintas instituciones y de los análisis cuantitativos elaborados, se recomienda revisar la capacidad de las dotaciones profesionales actuales en las instituciones encargadas de la implementación de los Servicios Locales, pues esta podría variar dependiendo de la decisión que se tome con respecto a la programación de la Segunda Etapa.

Específicamente, se sugiere evaluar la cantidad de profesionales actualmente disponibles en las divisiones y departamentos de la Dirección de Educación Pública que se encargan de coordinar, gestionar y asesorar la ejecución de las múltiples actividades y actos administrativos, diseñados para la implementación de los SLEP; en la unidad ADP del Departamento de Gestión y Desarrollo de Personas del MINEDUC, la que está encargada de la elaboración de los perfiles para los primeros y segundos niveles jerárquicos; y en la división de Educación de la DIPRES.

Por último, se recomienda implementar un proceso de inducción para las nuevas contrataciones, toda vez que la incorporación de más profesionales conlleva un proceso de adaptación a las labores de sus cargos respectivos y a sus tiempos de ejecución. De este modo, sería posible prevenir obstáculos en el desempeño de las instituciones mencionadas.

9.5 Traspasos y Convenios de Ejecución de los Planes de Transición

A modo de contexto, se recuerda que los planes de transición son un instrumento legal creado en el marco de la Ley 21.040 y detallados en el Párrafo 6 (Artículos 24°, 25° y 26°) de dicha normativa. Son contratos que establecen obligaciones y metas; y cuentan con plazos para su ejecución, los que deben ser cumplidos tanto por municipalidades como por corporaciones. Dichas obligaciones abarcan exactamente todas las áreas en las que los SLEP señalaron haber tenido problemas al momento de realizar los traspasos de los servicios educativos municipales:

- i. Entrega oportuna y adecuada de información con respecto a las nóminas de docentes y AAEE, sus situaciones contractuales, trayectoria; estado del pago de sus cotizaciones, etc.
- ii. Mantención de establecimientos y continuidad de un buen servicio educativo;
- iii. Regularizar los problemas y observaciones en cuanto a los títulos de dominio u otros, de los bienes inmuebles que serán traspasados a los Servicios.
- iv. No aumentar la dotación DAEM, corporación y/o municipal, desde el momento de la firma del convenio.
- v. Entregar reportes sobre sus estados financieros al MINEDUC

La responsabilidad del MINEDUC como ente titular encargado de calificar el cumplimiento o incumplimiento de los Planes de Transición, ha sido canalizada a través de la DEP y de las SEREMI. Por otro lado, la labor de sancionar la realización de las obligaciones y los compromisos adquiridos es de la Superintendencia de Educación. Esta multiplicidad de actores ha generado ineficacia en el ejercicio de los mecanismos de control existentes, tales como fiscalizar la elaboración y entrega de reportes por parte de las municipalidades, en los que deben detallar sus avances en la ejecución de los convenios.

Aún con las fallas detectadas, los Planes de Transición y los convenios que los ejecutan podrían ser la principal herramienta para mitigar los nudos críticos relacionados con la planificación y los trasposos. Para ello se sugiere incluir las siguientes modificaciones legales con el fin de perfeccionarlos:

- I. Se sugiere que los Planes de Transición tengan un carácter obligatorio por ley (hoy son facultativos). Además, se plantea mantener apoyo prioritario a los comités de transición pertenecientes a municipios cuyos Servicios Locales hayan obtenido un mayor puntaje en el índice de complejidad.
- II. Luego, se propone entregar por ley a la DEP la responsabilidad de apoyar y supervisar el cumplimiento de los Convenios de Ejecución por parte de las municipalidades, dejando a la Superintendencia de Educación encargada exclusivamente de las sanciones correspondientes a los incumplimientos de los contratos. Esto permitiría centralizar tanto las actividades de apoyo a los municipios, como los procedimientos de fiscalización a su labor.
- III. A lo anterior, se agrega la propuesta de crear por reglamento un procedimiento rápido de detección y denuncia de incumplimientos, el que debería llevar aparejada una escala de sanciones vinculadas al nivel de gravedad de la falta. Por ejemplo, se podría establecer como una falta grave el incumplimiento de uno o más compromisos suscritos en los convenios de ejecución de los Planes de Transición.

9.6 Habilitación de oficinas SLEP

Por último, se recomienda verificar anticipadamente que la oferta de infraestructura disponible para la implementación física de los Servicios Locales -ya sea ésta transitoria o definitiva-, cuente con el espacio suficiente para la instalación del amoblado básico, de los equipos y tecnologías fundamentales; y para la instalación de redes.

Así mismo, se sugiere corroborar que los Servicios Locales sean instalados en comunas cabecera que dispongan de otros servicios necesarios para su implementación administrativa y operativa, tales como: Notarías, bancos; etc.

10. CONCLUSIONES

Los resultados del análisis realizado en el contexto del estudio sobre la factibilidad administrativa, financiera y operacional de la implementación de la Segunda Etapa de la Ley 21.040 de Nueva Educación Pública, conducen a las siguientes conclusiones:

- i. Se definieron procesos mínimos para la instalación de los SLEP. Estos son i) Nombramiento y Conformación de equipos SLEP, ii) Traspasos (bienes inmuebles, muebles, convenios, contratos, dotaciones, información financiera y administrativa), iii) Habilitación de una oficina y sistema de gestión, y iv) Elaboración del Plan Anual y Presupuesto.
- ii. Dentro de los procesos mínimos se determinaron aquellos procesos con un alto nivel de criticidad. Las entrevistas realizadas revelaron que los procesos críticos más importantes son la conformación de los equipos directivos (director ejecutivo y subdirectores); y los traspasos de los servicios educacionales desde municipalidades y corporaciones. Estas últimas aparecen asociadas a un mayor nivel de dificultad, en comparación con las primeras.
- iii. El análisis de información secundaria, complementado con lo anterior, permitió desarrollar un modelo de optimización para la proyección de escenarios para la implementación de la Segunda Etapa.
- iv. Los escenarios generados fueron 4 y presentan distintos niveles de complejidad en las variables mencionadas (“conformación de equipo” y “traspaso”).
- v. Se recomienda aplazar la instalación al año 2028 considerando una estrategia de gradualidad creciente para esta segunda etapa porque, si bien se prolonga el proceso de implementación del nuevo sistema de educación pública, los niveles de complejidad disminuyen más que los del modelo 2028 constante, siendo ésta la variable priorizada³². Lo anterior reduce los riesgos que pudieran generarse durante la instalación de los SLEP, así como para la calidad del servicio educativo provisto por ellos. Del mismo modo, esta propuesta no retrasa tanto el traspaso de establecimientos con bajo desempeño educativo como ocurriría en el escenario hasta 2030, ni deja de priorizarlos.
- vi. No se recomienda que la implementación de la segunda etapa siga el plan originalmente planteado en la Ley 21.040 (hasta el año 2025), porque de acuerdo con los niveles de complejidad estimados para tal escenario por el modelo de optimización, implica mayores riesgos para la calidad de la implementación de los nuevos sostenedores y para la calidad del servicio educativo que van a entregar, que cualquiera de los otros escenarios³³.
- vii. Por último, también se detallan en este estudio una serie de recomendaciones a tomar en consideración para mejorar el proceso de instalación de los SLEP de la segunda etapa, independiente del tiempo que finalmente se establezca. Estas tienen relación con mejorar o potenciar procesos que ya existen como son la conformación de los Comités Directivos Locales, los Planes de Transición, la conformación e inducción de equipos SLEP, el plan de difusión de esta reforma y la habilitación de oficinas SLEP.

³² Según criterios explicados en el capítulo “Escenario recomendado para la implementación de la Ley 21.040”.

³³ Ver apartado “análisis del escenario de implementación al 2025”.

11. ANEXOS

11.1 Clasificación de los SLEP de acuerdo con su nivel de complejidad de instalación

Tabla 49: Clasificación de los 70 SLEP según complejidad

Nombre SLEP	Complejidad cuadrantes	Índice complejidad MINEDUC	Cuartiles complejidad MINEDUC ³⁴	Comunas
Chinchorro	4	0.40	2	Arica, Camarones, Putre, General Lagos
Tarapacá 1	2	0.24	1	Iquique, Alto Hospicio
Tarapacá 2	2	0.34	1	Pozo Almonte, Camiña, Colchane, Huara, Pica
Antofagasta 1	2	0.57	4	Antofagasta, Mejillones, Sierra Gorda, Taltal
Antofagasta 2	2	0.44	2	Calama, Ollagüe, San Pedro de Atacama, Tocopilla, María Elena
Atacama	2	0.45	3	Copiapó, Caldera, Tierra Amarilla, Chañaral, Diego de Almagro
Huasco	2	0.33	1	Vallenar, Alto del Carmen, Freirina, Huasco
Puerto Cordillera	2	0.27	1	Coquimbo, Andacollo
Coquimbo 2	4	0.40	2	La Serena, La Higuera, Paiguano, Vicuña
Coquimbo 1	4	0.32	1	Illapel, Canela, Los Vilos, Salamanca
Coquimbo 3	4	0.52	4	Ovalle, Combarbalá, Monte Patria, Punitaqui, Río Hurtado
Valparaíso 5	1	0.38	2	Quillota, Calera, Hijuelas, La Cruz, Nogales
Valparaíso 3	2	0.42	2	La Ligua, Cabildo, Papudo, Petorca, Zapallar
	4	0.46	3	

³⁴ La Dirección de Educación Pública en conjunto con Mineduc realizó una propuesta para estimar un cálculo de complejidad de implementación de los SLEP, con el fin de contribuir a la definición de ordenamiento de ingreso de los próximos Servicios Locales. Esta propuesta fue considerada por el equipo de investigación para elaborar el índice de complejidad, y se compone de las siguientes variables: cantidad de dotación nominal, carga financiera (considera los aportes municipales y subvenciones), cantidad de comunas, número de establecimientos a traspasar y arriendo (cantidad de empresas con sede tributaria en la comuna de cabecera).

Valparaíso 8				San Felipe, Catemu, Llaillay, Panquehue, Putaendo, Santa María
Valparaíso 4	1	0.30	1	Los Andes, Calle Larga, Rinconada, San Esteban
Valparaíso 2	3	0.51	3	Concón, Puchuncaví, Quintero, Viña del Mar
Valparaíso 6	3	0.46	3	Quilpué, Limache, Olmué, Villa Alemana
Valparaíso	3	0.39	2	Valparaíso, Juan Fernández
Valparaíso 7	1	0.57	4	Casa Blanca, San Antonio, Algarrobo, Cartagena, El Quisco, El Tabo, Santo Domingo
Metro 4	1	0.31	1	Colina, Lampa, Tiltil
Metro 5	1	0.35	1	Conchalí, Quilicura
Metro 10	1	0.54	4	La Reina, Las Condes, Lo Barnechea, Providencia, Vitacura
Metro 9	3	0.49	3	La Florida, Ñuñoa, Peñalolén
Metro 12	1	0.39	2	Puente Alto, Pirque, San José de Maipo
Gabriela Mistral	1	0.30	1	La Granja, Macul, San Joaquín
Metro 8	1	0.50	3	La Cisterna, Lo Espejo, Pedro Aguirre Cerda, San Miguel, San Ramón
Metro 3	1	0.48	3	Cerrillos, Estación Central, Maipú
Barrancas	3	0.42	2	Cerro Navia, Pudahuel, Lo Prado
Metro 13	1	0.30	1	Quinta Normal, Renca
Metro 2	1	0.22	1	Buin, Paine
Metro 6	3	0.52	4	El Bosque, La Pintana, San Bernardo, Calera de Tango
Metro 7	1	0.44	2	Huechuraba, Independencia, Recoleta
Metro 14	1	0.42	2	Talagante, El Monte, Isla de Maipo, Padre Hurtado, Peñaflor
Metro 11	1	0.44	2	Melipilla, Alhué, Curacaví, María Pinto, San Pedro
Metro 1	1	0.44	2	Santiago

O'Higgins 4	2	0.49	3	Pichilemu, La Estrella, Litueche, Marchihue, Navidad, Paredones
O'Higgins 1	2	0.42	2	Chépica, Lolol, Palmilla, Peralillo, Pumanque, Santa Cruz
Colchagua	3	0.41	2	San Fernando, Chimbarongo, Nancagua, Placilla
O'Higgins 2	2	0.50	3	Coinco, Coltauco, Doñihue, Malloa, Quinta de Tilcoco, Rengo, Requínoa
O'Higgins 3	4	0.33	1	Las Cabras, Peumo, Pichidegua, San Vicente
O'Higgins 5	3	0.51	3	Rancagua, Codegua, Graneros, Machalí, Mostazal, Olivar
Maule 3	3	0.68	4	Linares, Colbún, Longaví, Parral, Retiro, Villa Alegre, Yerbas Buenas
Maule 2	3	0.76	4	Curepto, Río Claro, Curicó, Hualañe, Licantén, Molina, Rauco, Romeral, Sagrada Familia, Teno, Vichuquén
Maule 4	3	0.72	4	Talca, Maule, Pelarco, Penciahue, San Clemente, San Rafael, San Javier
Maule 1	4	0.49	3	Constitución, Empedrado, Cauquenes, Chanco, Pelluhue
Ñuble 1	4	0.63	4	Chillán, Bulnes, Chillán Viejo, El Carmen, Pemuco, San Ignacio, Yungay
Ñuble 2	4	0.61	4	Cobquecura, Coelemu, Ninihue, Portezuelo, Quillón, Quirihue, Ranquil, San Nicolás, Treguaco
Ñuble 3	4	0.43	2	Coihueco, Ñiquén, Pinto, San Carlos, San Fabián
Biobío 6	2	0.37	2	Los Ángeles, Cabrero, Yumbel
Biobío 1	2	0.45	3	Antuco, Mulchén, Quilaco, Quilleco, Santa Bárbara, Tucapel, Alto Biobío
Biobío 4	2	0.27	1	Laja, Nacimiento, Negrete, San Rosendo
Biobío 7	3	0.51	3	Penco, Talcahuano, Tomé, Hualpén
Andalién Sur	3	0.46	3	Concepción, Chiguayante, Florida, Hualqui
Biobío 3	4	0.43	2	Coronel, Lota, San Pedro de la Paz, Santa Juana
Biobío 5	2	0.30	1	Lebu, Arauco, Curanilahue
Biobío 2	2	0.32	1	Cañete, Contulmo, Los Álamos, Tirúa

Araucanía 1	4	0.45	3	Angol, Los Sauces, Lumaco, Purén, Reinaco, Traiguén
Araucanía 4	3	0.54	4	Temuco, Galvarino, Lautaro, Perquenco, Vilcún, Cholchol
Araucanía 3	4	0.65	4	Cunco, Curarrehue, Freire, Gorbea, Loncoche, Melipeuco, Padre Las Casas, Pitrufquén, Pucón, Villarrica
Ríos 2	3	0.66	4	Valdivia, Corral, Lanco, Los Lagos, Mafil, Mariquina, Paillaco, Panguipulli
Ríos 1	2	0.34	1	La Unión, Futrono, Lago Ranco, Río Bueno
Lagos 2	3	0.55	4	Osorno, Puerto Octay, Purránque, Puyehue, Río Negro, San Juan de la Costa, San Pablo
Llanquihue	1	0.35	1	Fresia, Frutillar, Los Muermos, Llanquihue, Puerto Varas
Lagos 3	3	0.71	4	Puerto Montt, Calbuco, Cochamó, Maullín, Chaitén, Futaleufú, Hualaihue, Palena
Lagos 1	3	0.72	4	Castro, Ancud, Chonchi, Curaco de Vélez, Dalcahue, Puqueldón, Queilén, Quellón, Quemchi, Quinchao
Aysén 1	4	0.56	4	Coihaique, Lago Verde, Aisén, Cisnes, Guaitecas, Cochrane, O'Higgins, Totrel, Chile Chico, Río Ibáñez
Magallanes 1	4	0.64	4	Punta Arenas, Laguna Blanca, Río Verde, San Gregorio, Cabo de Hornos, Porvenir, Primavera, Timaukel, Natales, Torres del Paine, Antártica
Araucanía 2	3	0.38	2	Collipulli, Curacautín, Ercilla, Lonquimay, Victoria
Costa Araucanía	4	0.36	2	Carahue, Nueva Imperial, Saavedra, Teodoro Schmidt, Toltén
Valparaíso 1	2	0.13	1	Isla de Pascua

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por MINEDUC.

11.2 Detalle de dotaciones de los SLEP

Tabla 14: Detalle de dotaciones por SLEP

Nombre SLEP	Régimen contratación	Directivos	Profesional	Técnico	Administrativo	Auxiliar	Total	TOTAL SLEP	Dotación docente y AEE	Cluster	Comunas
Tarapacá 1	Planta	7	20	7	7	1	42	78	2549	1	Iquique, Alto Hospicio
	Contrata	0	20	8	7	1	36				
Tarapacá 2	Planta	7	16	5	5	1	34	54	991	2	Pozo Almonte, Camiña, Colchane, Huara, Pica
	Contrata	0	15	3	2	0	20				
Antofagasta 1	Planta	7	25	7	10	1	50	100	5600	4	Antofagasta, Mejillones, Sierra Gorda, Taltal
	Contrata	0	25	11	12	2	50				
Antofagasta 2	Planta	7	23	7	9	1	47	92	3058	4	Calama, Ollagüe, San Pedro de Atacama, Tocopilla, María Elena
	Contrata	0	24	10	10	1	45				
Coquimbo 2	Planta	7	24	7	9	1	48	97	3163	1	La Serena, La Higuera, Panguano, Vicuña
	Contrata	0	26	10	11	2	49				
Coquimbo 1	Planta	7	22	7	6	1	43	80	1668	2	Illapel, Canela, Los Vilos, Salamanca
	Contrata	0	22	7	7	1	37				
Coquimbo 3	Planta	7	26	7	11	1	52	106	4131	3	Ovalle, Combarbalá, Monte Patria, Punitaqui, Río Hurtado
	Contrata	0	29	11	12	2	54				
Valparaíso 5	Planta	7	20	7	6	1	41	78	2093	2	Quillota, Calera, Hijuelas, La Cruz, Nogales
	Contrata	0	22	7	7	1	37				
Valparaíso 3	Planta	7	20	7	6	1	41	76	1797	2	La Ligua, Cabildo, Papudo, Petorca, Zapallar
	Contrata	0	21	6	7	1	35				
Valparaíso 8	Planta	7	22	7	8	1	45	87	2818	1	San Felipe, Catemu, Llaillay, Panquehue, Putaendo, Santa María
	Contrata	0	24	9	8	1	42				
Valparaíso 4	Planta	7	18	5	6	1	37	67	1645	2	Los Andes, Calle Larga, Rinconada, San Esteban
	Contrata	0	20	5	4	1	30				
Valparaíso 2	Planta	7	23	7	8	1	46	92	3411	3	Concón, Puchuncaví, Quintero, Viña del Mar
	Contrata	0	24	10	11	1	46				
Valparaíso 6	Planta	7	22	7	8	1	45	87	2821	1	Quilpué, Limache, Olmué, Villa Alemana
	Contrata	0	24	9	8	1	42				
Valparaíso 7	Planta	7	22	7	7	1	44	84	2442	2	Casa Blanca, San Antonio, Algarrobo, Cartagena, El Quisco, El Tabo, Santo Domingo
	Contrata	0	23	9	7	1	40				

Metro 4	Planta	7	22	7	7	1	44	84	1975	3	Colina, Lampa, Tiltil
	Contrata	0	23	8	8	1	40				
Metro 5	Planta	7	20	7	7	1	42	77	1903	1	Conchalí, Quilicura
	Contrata	0	20	7	7	1	35				
Metro 10	Planta	7	22	7	9	1	46	86	2965	3	La Reina, Las Condes, Lo Barnechea, Providencia, Vitacura
	Contrata	0	22	9	8	1	40				
Metro 9	Planta	7	25	7	10	1	50	99	4292	4	La Florida, Ñuñoa, Peñalolén
	Contrata	0	25	11	11	2	49				
Metro 12	Planta	7	23	7	9	1	47	93	2691	4	Puente Alto, Pirque, San José de Maipo
	Contrata	0	25	10	10	1	46				
Metro 8	Planta	7	23	7	9	1	47	92	3059	3	La Cisterna, Lo Espejo, Pedro Aguirre Cerda, San Miguel, San Ramón
	Contrata	0	24	10	10	1	45				
Metro 3	Planta	7	25	7	10	1	50	98	3813	4	Cerrillos, Estación Central, Maipú
	Contrata	0	25	10	11	2	48				
Metro 13	Planta	7	20	7	7	1	42	77	2009	1	Quinta Normal, Renca
	Contrata	0	20	7	7	1	35				
Metro 2	Planta	7	18	6	6	1	38	70	1966	1	Buin, Paine
	Contrata	0	20	6	5	1	32				
Metro 6	Planta	7	26	7	10	1	51	104	4735	4	El Bosque, La Pintana, San Bernardo, Calera de Tango
	Contrata	0	27	11	13	2	53				
Metro 7	Planta	7	20	7	7	1	42	79	2525	3	Huechuraba, Independencia, Recoleta
	Contrata	0	21	8	7	1	37				
Metro 14	Planta	7	22	7	7	1	44	84	2647	3	Talagante, El Monte, Isla de Maipo, Padre Hurtado, Peñaflores
	Contrata	0	22	9	8	1	40				
Metro 11	Planta	7	22	7	8	1	45	87	2652	1	Melipilla, Alhué, Curacaví, María Pinto, San Pedro
	Contrata	0	24	9	8	1	42				
Metro 1	Planta	7	23	7	9	1	47	94	3763	4	Santiago
	Contrata	0	24	11	11	1	47				
O'Higgins 4	Planta	7	18	5	5	1	36	65	1343	2	Pichilemu, La Estrella, Litueche, Marchihue, Navidad, Paredones
	Contrata	0	19	4	5	1	29				
O'Higgins 1	Planta	7	22	7	6	1	43	80	2002	2	Chépica, Lolol, Palmilla, Peralillo, Pumanque, Santa Cruz
	Contrata	0	22	7	7	1	37				
O'Higgins 2	Planta	7	24	7	9	1	48	95	3387	3	Coinco, Coltauco, Doñihue, Malloa, Quinta de Tilcoco, Rengo, Requínoa
	Contrata	0	25	10	11	1	47				

O'Higgins 3	Planta	7	20	7	6	1	41	78	2103	2	Las Cabras, Peumo, Pichidegua, San Vicente
	Contrata	0	22	7	7	1	37				
O'Higgins 5	Planta	7	25	7	10	1	50	100	4190	4	Rancagua, Codegua, Graneros, Machalí, Mostazal, Olivar
	Contrata	0	26	11	11	2	50				
Maule 3	Planta	7	26	7	11	1	52	108	5310	4	Linares, Colbún, Longaví, Parral, Retiro, Villa Alegre, Yervas Buenas
	Contrata	0	29	11	14	2	56				
Maule 2	Planta	7	26	7	11	1	52	108	5636	4	Curepto, Río Claro, Curicó, Hualañe, Licantén, Molina, Rauco, Romeral, Sagrada Familia, Teno, Vichuquén
	Contrata	0	29	11	14	2	56				
Maule 4	Planta	7	26	7	11	1	52	108	6190	4	Talca, Maule, Pelarco, Pencahue, San Clemente, San Rafael, San Javier
	Contrata	0	29	11	14	2	56				
Maule 1	Planta	7	22	7	8	1	45	87	2793	1	Constitución, Empedrado, Cauquenes, Chanco, Pelluhue
	Contrata	0	24	9	8	1	42				
Ñuble 1	Planta	7	26	7	11	1	52	106	4313	3	Chillán, Bulnes, Chillán Viejo, El Carmen, Pemuco, San Ignacio, Yungay
	Contrata	0	29	11	12	2	54				
Ñuble 2	Planta	7	23	7	8	1	46	91	2928	2	Cobquecura, Coelemu, Ninihue, Portezuelo, Quillón, Quirihue, Ranquil, San Nicolás, Treguaco
	Contrata	0	25	10	9	1	45				
Ñuble 3	Planta	7	23	7	7	1	45	87	2674	2	Coihueco, Ñiquén, Pinto, San Carlos, San Fabián
	Contrata	0	24	9	8	1	42				
Biobío 6	Planta	7	24	7	9	1	48	95	3641	3	Los Ángeles, Cabrero, Yumbel
	Contrata	0	25	10	11	1	47				
Biobío 1	Planta	7	22	7	6	1	43	84	2209	2	Antuco, Mulchén, Quilaco, Quilleco, Santa Bárbara, Tucapel, Alto Biobío
	Contrata	0	24	8	8	1	41				
Biobío 4	Planta	7	18	5	6	1	37	67	1582	2	Laja, Nacimiento, Negrete, San Rosendo
	Contrata	0	20	5	4	1	30				
Biobío 7	Planta	7	26	7	10	1	51	104	4861	4	Penco, Talcahuano, Tomé, Hualpén
	Contrata	0	27	11	13	2	53				
Biobío 3	Planta	7	24	7	10	1	49	99	3800	3	Coronel, Lota, San Pedro de la Paz, Santa Juana
	Contrata	0	27	10	11	2	50				
Biobío 5	Planta	7	22	7	8	1	45	87	2525	1	Lebu, Arauco, Curanilahue
	Contrata	0	24	9	8	1	42				

Biobío 2	Planta	7	20	7	6	1	41	77	1878	2	Cañete, Contulmo, Los Álamos, Tirúa
	Contrata	0	22	6	7	1	36				
Araucanía 1	Planta	7	24	7	8	1	47	92	2546	1	Angol, Los Sauces, Lumaco, Purén, Reinaco, Traiguén
	Contrata	0	25	10	9	1	45				
Araucanía 4	Planta	7	26	7	10	1	51	104	4471	4	Temuco, Galvarino, Lautaro, Perquenco, Vilcún, Cholchol
	Contrata	0	28	11	12	2	53				
Araucanía 3	Planta	7	26	7	10	1	51	103	3453	3	Cunco, Curarrehue, Freire, Gorbea, Loncoche, Melipeuco, Padre Las Casas, Pitrufulquén, Pucón, Villarrica
	Contrata	0	28	10	12	2	52				
Ríos 2	Planta	7	26	7	11	1	52	106	4468	4	Valdivia, Corral, Lanco, Los Lagos, Mafil, Mariquina, Paillaco, Panguipulli
	Contrata	0	29	11	12	2	54				
Ríos 1	Planta	7	22	7	6	1	43	84	2096	2	La Unión, Futrono, Lago Ranco, Río Bueno
	Contrata	0	24	8	8	1	41				
Lagos 2	Planta	7	24	7	10	1	49	99	3079	3	Osorno, Puerto Octay, Purranque, Puyehue, Río Negro, San Juan de la Costa, San Pablo
	Contrata	0	27	10	11	2	50				
Lagos 3	Planta	7	27	7	11	1	53	109	5349	4	Puerto Montt, Calbuco, Cochamó, Maullín, Chaitén, Futaleufú, Hualaihue, Palena
	Contrata	0	29	11	14	2	56				
Lagos 1	Planta	7	26	7	11	1	52	106	4410	3	Castro, Ancud, Chonchi, Curaco de Vélez, Dalcahue, Puqueldón, Queilén, Quellón, Quemchi, Quinchao
	Contrata	0	29	11	12	2	54				
Aysén 1	Planta	7	19	7	6	1	40	75	2161	2	Coihaique, Lago Verde, Aysén, Cisnes, Guaitecas, Cochrane, O'Higgins, Totrel, Chile Chico, Río Ibáñez
	Contrata	0	21	6	7	1	35				
Magallanes 1	Planta	7	21	7	7	1	43	81	2768	1	Punta Arenas, Laguna Blanca, Río Verde, San Gregorio, Cabo de Hornos, Porvenir, Primavera, Timaukel, Natales, Torres del Paine, Antártica
	Contrata	0	21	8	8	1	38				
Araucanía 2	Planta	7	23	7	8	1	46	88	2311	2	Collipulli, Curacautín, Ercilla, Lonquimay, Victoria
	Contrata	0	25	8	8	1	42				
	Planta	7	9	1	2	1	20	29	174	1	Isla de Pascua

Valparaíso

o 1 Contrata 0 9 0 0 0 9

Fuente: Elaboración propia a partir de información proporcionada por MINEDUC.

11.3 Escenarios 2 y 3 considerando SLEP ya definidos para el 2022

En este anexo se presentan los SLEP a instalar en los escenarios 2028 constante, 2028 creciente y 2030, pero considerando que los servicios a instalar el año 2022 deben estar entre los 15 SLEP ya definidos por la contraparte. Esta restricción no tiene efecto para el 2023 o años posteriores.

Tabla 50: SLE seleccionados por año para el escenario 2028 constante.

SLE	Comuna cabecera	Año	Tipo	Complejidad	
				equipo	traspaso
SLE02	IQUIQUE	2022	2	0,52	0,30
SLE05	CALAMA	2022	2	0,48	0,25
SLE29	QUINTA NORMAL	2022	1	0	0,27
SLE45	CAUQUENES	2022	4	0,26	0,36
SLE48	SAN CARLOS	2022	4	0,2	0,45
SLE61	RIO BUENO	2022	2	0,23	0,29
SLE66	COIHAIQUE	2022	4	0,32	0,45
SLE67	PUNTA ARENAS	2022	4	0,54	0,63
SLE03	POZO ALMONTE	2023	2	0,72	0,26
SLE16	VIÑA DEL MAR	2023	3	0	0,43
SLE17	QUILPUE	2023	3	0	0,48
SLE26	SAN MIGUEL	2023	1	0	0,33
SLE31	SAN BERNARDO	2023	3	0	0,41
SLE33	TALAGANTE	2023	1	0,07	0,32
SLE54	CORONEL	2023	4	0,16	0,40
SLE70	ISLA DE PASCUA	2023	2	0,5	0,11
SLE04	ANTOFAGASTA	2024	2	0,49	0,34
SLE09	LA SERENA	2024	4	0,26	0,56
SLE14	SAN FELIPE	2024	4	0,46	0,48
SLE19	SAN ANTONIO	2024	1	0,07	0,27
SLE23	LA FLORIDA	2024	3	0	0,41
SLE30	BUIN	2024	1	0,07	0,16
SLE32	RECOLETA	2024	1	0	0,15
SLE41	RANCAGUA	2024	3	0,1	0,40
SLE10	ILLAPEL	2025	4	0,41	0,40
SLE11	OVALLE	2025	4	0,33	0,47
SLE15	LOS ANDES	2025	1	0,06	0,29
SLE21	CONCHALI	2025	1	0	0,19
SLE27	MAIPU	2025	1	0	0,29
SLE35	SANTIAGO	2025	1	0	0,26
SLE55	LEBU	2025	2	0,63	0,31
SLE60	VALDIVIA	2025	3	0,04	0,65
SLE12	QUILLOTA	2026	1	0,04	0,27
SLE13	LA LIGUA	2026	2	0,23	0,29
SLE20	COLINA	2026	1	0,12	0,25
SLE24	PUENTE ALTO	2026	1	0	0,23
SLE40	SAN VICENTE	2026	4	0,22	0,39
SLE50	MULCHEN	2026	2	0,34	0,28
SLE52	TALCAHUANO	2026	3	0,13	0,44
SLE59	VILLARRICA	2026	4	0,31	0,48
SLE62	OSORNO	2026	3	0,06	0,39
SLE22	PROVIDENCIA	2027	1	0	0,28
SLE37	SANTA CRUZ	2027	2	0,23	0,36
SLE43	CURICO	2027	3	0,16	0,57
SLE44	TALCA	2027	3	0,14	0,56
SLE46	CHILLAN	2027	4	0,16	0,56
SLE49	LOS ANGELES	2027	2	0,2	0,32
SLE56	CAÑETE	2027	2	0,37	0,26
SLE64	PUERTO MONTT	2027	3	0,05	0,53
SLE68	VICTORIA	2027	3	0,15	0,40
SLE34	MELIPILLA	2028	1	0,06	0,30
SLE36	PICHILEMU	2028	2	0,58	0,33
SLE39	RENGO	2028	2	0,18	0,33
SLE42	LINARES	2028	3	0,16	0,51
SLE47	COELEMU	2028	4	0,35	0,51
SLE51	NACIMIENTO	2028	2	0,35	0,23
SLE57	ANGOL	2028	4	0,18	0,37
SLE58	TEMUCO	2028	3	0,08	0,42
SLE65	CASTRO	2028	3	0,08	0,80

Fuente: Elaboración propia

Tabla 51: SLE seleccionados por año para el escenario 2028 creciente.

SLE	Comuna cabecera	Año	Tipo	Complejidad	
				equipo	traspaso
SLE02	IQUIQUE	2022	2	0,52	0,30
SLE05	CALAMA	2022	2	0,48	0,25
SLE45	CAUQUENES	2022	4	0,26	0,36
SLE48	SAN CARLOS	2022	4	0,2	0,45
SLE66	COIHAIQUE	2022	4	0,32	0,45
SLE67	PUNTA ARENAS	2022	4	0,54	0,63
SLE03	POZO ALMONTE	2023	2	0,72	0,26
SLE09	LA SERENA	2023	4	0,26	0,56
SLE14	SAN FELIPE	2023	4	0,46	0,48
SLE17	QUILPUE	2023	3	0	0,48
SLE26	SAN MIGUEL	2023	1	0	0,33
SLE31	SAN BERNARDO	2023	3	0	0,41
SLE60	VALDIVIA	2023	3	0,04	0,65
SLE04	ANTOFAGASTA	2024	2	0,49	0,34
SLE23	LA FLORIDA	2024	3	0	0,41
SLE27	MAIPU	2024	1	0	0,29
SLE29	QUINTA NORMAL	2024	1	0	0,27
SLE44	TALCA	2024	3	0,14	0,56
SLE59	VILLARRICA	2024	4	0,31	0,48
SLE65	CASTRO	2024	3	0,08	0,80
SLE70	ISLA DE PASCUA	2024	2	0,5	0,11
SLE10	ILLAPEL	2025	4	0,41	0,40
SLE16	VIÑA DEL MAR	2025	3	0	0,43
SLE21	CONCHALI	2025	1	0	0,19
SLE32	RECOLETA	2025	1	0	0,15
SLE33	TALAGANTE	2025	1	0,07	0,32
SLE46	CHILLAN	2025	4	0,16	0,56
SLE54	CORONEL	2025	4	0,16	0,40
SLE55	LEBU	2025	2	0,63	0,31
SLE64	PUERTO MONTT	2025	3	0,05	0,53
SLE11	OVALLE	2026	4	0,33	0,47
SLE13	LA LIGUA	2026	2	0,23	0,29
SLE15	LOS ANDES	2026	1	0,06	0,29
SLE30	BUIIN	2026	1	0,07	0,16
SLE41	RANCAGUA	2026	3	0,1	0,40
SLE43	CURICO	2026	3	0,16	0,57
SLE50	MULCHEN	2026	2	0,34	0,28
SLE52	TALCAHUANO	2026	3	0,13	0,44
SLE62	OSORNO	2026	3	0,06	0,39
SLE12	QUILLOTA	2027	1	0,04	0,27
SLE19	SAN ANTONIO	2027	1	0,07	0,27
SLE20	COLINA	2027	1	0,12	0,25
SLE35	SANTIAGO	2027	1	0	0,26
SLE37	SANTA CRUZ	2027	2	0,23	0,36
SLE40	SAN VICENTE	2027	4	0,22	0,39
SLE42	LINARES	2027	3	0,16	0,51
SLE49	LOS ANGELES	2027	2	0,2	0,32
SLE56	CAÑETE	2027	2	0,37	0,26
SLE68	VICTORIA	2027	3	0,15	0,40
SLE22	PROVIDENCIA	2028	1	0	0,28
SLE24	PUENTE ALTO	2028	1	0	0,23
SLE34	MELIPILLA	2028	1	0,06	0,30
SLE36	PICHILEMU	2028	2	0,58	0,33
SLE39	RENGO	2028	2	0,18	0,33
SLE47	COELEMU	2028	4	0,35	0,51
SLE51	NACIMIENTO	2028	2	0,35	0,23
SLE57	ANGOL	2028	4	0,18	0,37
SLE58	TEMUCO	2028	3	0,08	0,42
SLE61	RIO BUENO	2028	2	0,23	0,29

Fuente: Elaboración propia

Tabla 52: SLE seleccionados por año para el escenario 2030.

SLE	Comuna cabecera	Año	Tipo	Complejidad	
				equipo	traspaso
SLE02	IQUIQUE	2022	2	0,52	0,30
SLE05	CALAMA	2022	2	0,48	0,25
SLE45	CAUQUENES	2022	4	0,26	0,36
SLE48	SAN CARLOS	2022	4	0,2	0,45
SLE61	RIO BUENO	2022	2	0,23	0,29
SLE66	COIHAIQUE	2022	4	0,32	0,45
SLE04	ANTOFAGASTA	2023	2	0,49	0,34
SLE16	VIÑA DEL MAR	2023	3	0	0,43
SLE21	CONCHALI	2023	1	0	0,19
SLE30	BUIN	2023	1	0,07	0,16
SLE33	TALAGANTE	2023	1	0,07	0,32
SLE67	PUNTA ARENAS	2023	4	0,54	0,63
SLE09	LA SERENA	2024	4	0,26	0,56
SLE10	ILLAPEL	2024	4	0,41	0,40
SLE26	SAN MIGUEL	2024	1	0	0,33
SLE29	QUINTA NORMAL	2024	1	0	0,27
SLE31	SAN BERNARDO	2024	3	0	0,41
SLE70	ISLA DE PASCUA	2024	2	0,5	0,11
SLE03	POZO ALMONTE	2025	2	0,72	0,26
SLE14	SAN FELIPE	2025	4	0,46	0,48
SLE17	QUILPUE	2025	3	0	0,48
SLE23	LA FLORIDA	2025	3	0	0,41
SLE27	MAIPU	2025	1	0	0,29
SLE32	RECOLETA	2025	1	0	0,15
SLE15	LOS ANDES	2026	1	0,06	0,29
SLE24	PUENTE ALTO	2026	1	0	0,23
SLE35	SANTIAGO	2026	1	0	0,26
SLE40	SAN VICENTE	2026	4	0,22	0,39
SLE41	RANCAGUA	2026	3	0,1	0,40
SLE54	CORONEL	2026	4	0,16	0,40
SLE55	LEBU	2026	2	0,63	0,31
SLE11	OVALLE	2027	4	0,33	0,47
SLE13	LA LIGUA	2027	2	0,23	0,29
SLE19	SAN ANTONIO	2027	1	0,07	0,27
SLE20	COLINA	2027	1	0,12	0,25
SLE59	VILLARRICA	2027	4	0,31	0,48
SLE60	VALDIVIA	2027	3	0,04	0,65
SLE62	OSORNO	2027	3	0,06	0,39
SLE12	QUILLÓTA	2028	1	0,04	0,27
SLE44	TALCA	2028	3	0,14	0,56
SLE46	CHILLAN	2028	4	0,16	0,56
SLE49	LOS ANGELES	2028	2	0,2	0,32
SLE50	MULCHEN	2028	2	0,34	0,28
SLE52	TALCAHUANO	2028	3	0,13	0,44
SLE68	VICTORIA	2028	3	0,15	0,40
SLE22	PROVIDENCIA	2029	1	0	0,28
SLE34	MELIPILLA	2029	1	0,06	0,30
SLE36	PICHILEMU	2029	2	0,58	0,33
SLE37	SANTA CRUZ	2029	2	0,23	0,36
SLE42	LINARES	2029	3	0,16	0,51
SLE43	CURICO	2029	3	0,16	0,57
SLE64	PUERTO MONTT	2029	3	0,05	0,53
SLE39	RENGO	2030	2	0,18	0,33
SLE47	COELEMU	2030	4	0,35	0,51
SLE51	NACIMIENTO	2030	2	0,35	0,23
SLE56	CAÑETE	2030	2	0,37	0,26
SLE57	ANGOL	2030	4	0,18	0,37
SLE58	TEMUCÓ	2030	3	0,08	0,42
SLE65	CASTRO	2030	3	0,08	0,80

Fuente: Elaboración propia