

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

**Año 2022**

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

**28 de abril de 2023**

# INTEGRANTES CONSEJO DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

## **Aldo Cassinelli**

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

## **Maria Teresa Flórez**

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

## **Omar Jara**

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

## **Gonzalo Muñoz**

Sociólogo y Magíster en Sociología de la Universidad Católica de Chile. Profesor e Investigador Adjunto de la Facultad de Educación de la Universidad Diego Portales y del Programa de Liderazgo Educativo de la misma universidad. Fue jefe de la División de Educación General del Ministerio de Educación, miembro del Consejo de la Agencia de Calidad de la Educación, director de estudios del Centro de Innovación en Educación de Fundación Chile e Investigador de Asesorías para el Desarrollo.

## **Fernando Peña**

Administrador Público, Universidad de Concepción. Magister en filosofía aplicada Universidad de los Andes. En 2012 fue asesor del Ministro de Educación Harald Beyer. Posteriormente en 2014 trabajó en la Universidad Andrés Bello en labores directivas y académicas en Concepción. Luego, asumió en 2018 como Seremi de Educación de la Región del Biobío. Actualmente se desempeña como académico de la Escuela de Gobierno en la Universidad San Sebastián. Además, colabora desde hace 10 años en el área de Educación y Gestión de Proyectos en la fundación Desafío Levantemos Chile.

## **Daniel Rodríguez**

Geógrafo, Pontificia Universidad Católica de Chile. Diplomado en políticas públicas en educación, Universidad de Chile. MSc Educational Research, Universidad de Bristol, Inglaterra. Secretario ejecutivo de la Agencia de Calidad de la Educación desde el año 2019 al año 2021. En sus inicios fue asesor de la Unidad de Currículum y Evaluación del Ministerio de Educación, entre los años 2013 y 2014 se desempeñó como jefe del Departamento de Estudios Internacionales de la Agencia de Calidad de la Educación. Luego fue jefe de Estudios de Acción Educar y en marzo de 2018 asumió la dirección ejecutiva de la fundación la cual lideró durante un año.

# TABLA DE CONTENIDOS

<u>INTRODUCCIÓN</u> .....	4
<u>TRABAJO CONSEJO DE EVALUACIÓN AÑO 2022</u> .....	5
<u>ANTECEDENTES DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN AÑO 2022</u> .....	7
<b><u>RESULTADOS: SEGUIMIENTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA LEY N21.040 AÑO 2022</u></b> .....	11
<u>DISEÑO DE LA POLÍTICA</u> .....	11
<u>GESTIÓN PEDAGÓGICA</u> .....	14
<u>GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURA, EQUIPAMIENTO Y RECURSOS EDUCATIVOS</u> .....	16
<u>GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS</u> .....	18
<u>GESTIÓN DE PERSONAS</u> .....	19
<u>PARTICIPACIÓN Y VINCULACIÓN</u> .....	23
<u>LIDERAZGO</u> .....	26
<b><u>EI ACOMPAÑAMIENTO TÉCNICO PEDAGÓGICO EN LA NUEVA EDUCACIÓN PÚBLICA: EVIDENCIAS Y EXPERIENCIAS DE SU IMPLEMENTACIÓN</u></b> .....	28
<u>LA VALORACIÓN DEL ACOMPAÑAMIENTO TÉCNICO-PEDAGÓGICO DESDE LA MIRADA DE LOS ACTORES</u>	
<u>INFORMANTES</u> .....	28
<u>EXPERIENCIAS DESTACADAS DE ACOMPAÑAMIENTO TÉCNICO PEDAGÓGICO</u> .....	30
<u>CONCLUSIONES</u> .....	33
<u>RECOMENDACIONES</u> .....	37

# INTRODUCCIÓN

La Ley N°21.040 que crea el Sistema de Educación Pública contempla la existencia de un Consejo de Evaluación durante el proceso de instalación de los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP). El Consejo es una instancia de carácter técnico que participa del proceso de puesta en marcha de la Nueva Educación Pública, asesorando al Presidente de la República en la evaluación y análisis del proceso de implementación de los Servicios Locales de Educación (SLEP). Está compuesto por 6 profesionales de reconocida experiencia en el ámbito de la educación, las políticas públicas, la administración municipal o del Estado, quienes fueron nombrados por el Presidente de la República. Actualmente el Consejo está conformado por Aldo Cassinelli, María Teresa Flórez, Omar Jara, Gonzalo Muñoz, Fernando Peña y Daniel Rodríguez.

Con el fin de dar cumplimiento a la legislación vigente, se han entregado hasta el momento cuatro informes anuales de seguimiento de la puesta en marcha del Sistema de Educación Pública para los años 2018, 2019, 2020 y 2021, y un informe de evaluación intermedia publicado en marzo de 2021 que analiza el periodo 2018-2020.

El presente documento corresponde al Informe Anual de Seguimiento 2022 y tiene por objeto dar cuenta de los aspectos más relevantes del proceso de implementación del Sistema de Educación Pública del año 2022. Para ello se examina la situación de los 11 SLEP en régimen, es decir, aquellos que ya administran los jardines infantiles, escuelas y liceos de su territorio; así como de los SLEP que se encuentran en proceso de instalación, preparándose para el traspaso educativo.

Para la elaboración de este informe se consideraron las sesiones de presentaciones de diversos integrantes del Ministerio de Educación y la Dirección de Educación Pública; estudios y análisis compartidos en sesiones del Consejo; además de seis sesiones en donde asistieron representantes de 9 de los 11 SLEP en régimen: Costa Araucanía, Puerto Cordillera, Huasco y Barrancas de la cohorte 2018; Andalién Sur, Chinchorro y Gabriela Mistral de la cohorte 2019; Valparaíso y Llanquihue de la cohorte 2020.

A continuación, se presenta una síntesis de las sesiones realizadas por el Consejo para realizar el informe del año 2022. Luego se da cuenta de los principales antecedentes del proceso de implementación de los Servicios Locales durante el mismo año, así como los resultados del análisis de las dimensiones propuestas por el Consejo. La sección que se presenta posteriormente corresponde a una innovación de este Informe Anual, en la que se profundiza en el Acompañamiento Técnico Pedagógico, una dimensión central en la Nueva Educación Pública, que fue destacada por entrevistados y en estudios presentados al Consejo en este periodo. Finalmente, continuando la estructura de informes anteriores, se presentan conclusiones y recomendaciones que contribuyan a fortalecer la segunda etapa de implementación del Sistema de Educación Pública<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> El informe usa criterios de lenguaje inclusivo. Sin embargo, para evitar la saturación gráfica y léxica, que dificulta la comprensión y limita la fluidez de lo expresado, y en consonancia con la norma de la Real Academia Española, se usará el masculino sin marcar la oposición de géneros en la mayoría de los nombres y determinantes que el texto provea, según su formato e intención comunicativa.

# TRABAJO CONSEJO DE EVALUACIÓN AÑO 2022

Con el objeto de escuchar las voces de distintos actores involucrados en la instalación y desarrollo de los SLEP que se encontraban en régimen o que habían entrado en funcionamiento durante el año 2022, el Consejo llevó a cabo 20 sesiones de trabajo entre los meses de junio de 2022 y abril de 2023. Debido a la prolongación de la Alerta Sanitaria, la totalidad de las sesiones del Consejo se realizaron de forma remota.

En las sesiones de trabajo llevadas a cabo en 2022 se escucharon presentaciones sobre los avances de la implementación del Sistema de Educación Pública por parte de representantes del Ministerio de Educación y de la Dirección de Educación Pública, así como presentaciones de estudios y experiencias destacadas de acompañamiento técnico pedagógico. De forma complementaria, entre los meses de marzo y abril de 2023 se realizaron

cinco sesiones con representantes de distintos estamentos de los SLEP que se encontraban en régimen a la fecha (cohortes 2018, 2019 y 2020).

Las sesiones con invitados pertenecientes a los SLEP fueron instancias de 2 horas dirigidas por miembros del Consejo en donde se contó con la participación de Directores Ejecutivos de SLEP, Jefes de Unidades Técnico-Pedagógicas, Gestores territoriales de SLEP y representantes de apoderados, estudiantes y docentes. En su totalidad, las entrevistas grupales organizadas por el Consejo contaron con la presencia de 25 invitados (Ver Tabla n°1).

Las últimas sesiones en que se reunió el Consejo fueron en abril de 2023 y tuvieron como foco la organización del trabajo para la elaboración del informe final.

**TABLA N°1: DETALLE DE SESIONES DE TRABAJO DEL CONSEJO DE EVALUACIÓN EN EL AÑO 2022**

Sesión	Fecha	Tema
1	29 junio 2022	Sesión con presentaciones de MINEDUC/DEP
2	13 julio 2022	Sesión con presentaciones de MINEDUC/DEP
3	21 julio 2022	Sesión con presentaciones de MINEDUC/DEP
4	27 julio 2022	Reunión de organización del Consejo
5	01 diciembre 2022	Reunión de organización del Consejo
6	12 diciembre 2022	Sesión con presentaciones de MINEDUC/DEP
7	15 diciembre 2022	Sesión con presentaciones de MINEDUC/DEP
8	22 diciembre 2022	Sesión con presentaciones de MINEDUC/DEP
9	27 diciembre 2022	Sesión con presentaciones de MINEDUC/DEP
10	10 enero 2023	Sesión con presentación de experiencias destacadas SLEP
11	17 enero 2023	Reunión de organización del Consejo
12	24 enero 2023	Sesión con presentación de estudio
13	13 marzo 2023	Reunión de organización del Consejo
14	20 marzo 2023	Sesión con invitados SLEP
15	22 marzo 2023	Sesión con invitados SLEP
16	27 marzo 2023	Sesión con invitados SLEP
17	29 marzo 2023	Sesión con invitados SLEP
18	3 abril 2023	Sesión con invitados SLEP
19	12 abril 2023	Reunión de organización del Consejo
20	25 abril 2023	Reunión de organización del Consejo

Fuente: Elaboración propia

De este modo, el levantamiento de información para este informe se realizó a partir de las sesiones con presentaciones y con invitados. Además, se utilizaron documentos facilitados por el Ministerio de Educación y la Dirección de Educación Pública para reunir antecedentes necesarios que complementaran los principales hallazgos presentados, así como los resultados del Estudio de Opinión del Programa de Liderazgo Educativo de la UDP, titulado “La Voz de los directores y directoras de la Nueva Educación Pública”<sup>2</sup> realizado por la Universidad Diego Portales, cuyo trabajo en terreno se realizó durante el año 2022, abarcando una muestra de más de 250 líderes educativos de la Nueva Educación Pública.

---

2 Muñoz, G., Weinstein, J. y Álvarez, N. (2022). La Voz de los directores y directoras de la Nueva Educación Pública. Reporte de resultados. Programa de Liderazgo Educativo, Universidad Diego Portales <https://liderazgoeducativo.udp.cl/cms/wp-content/uploads/2022/11/UDP-La-voz-de-directores.pdf>

# ANTECEDENTES DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN AÑO 2022

El año 2022 fue un año distinto a los anteriores, pues marca el inicio de la segunda etapa de instalación de los Servicios Locales de Educación Pública y es también el primer año post pandemia por COVID-19 en el que se dispuso la asistencia presencial a los establecimientos de forma obligatoria, por lo que los y las estudiantes retornaron a las salas de clases después de dos años de clases en modalidad telemática o híbrida. Este escenario perfila el contexto de este Informe Anual y el análisis de cada una de las dimensiones consideradas para su seguimiento.

Respecto al estado de implementación de los Servicios Locales, durante 2022 habían 11 SLEP en régimen, administrando jardines, escuelas y liceos; 6 SLEP en etapa de funcionamiento, que iniciaron funciones el 01 de marzo del 2022; y 10 SLEP en etapa de anticipación, con actividades preparatorias para iniciar funciones el 01 de marzo del 2023. En la Tabla N°2 se presentan datos de caracterización general de los SLEP en régimen y de los SLEP que iniciaron funciones en 2022.

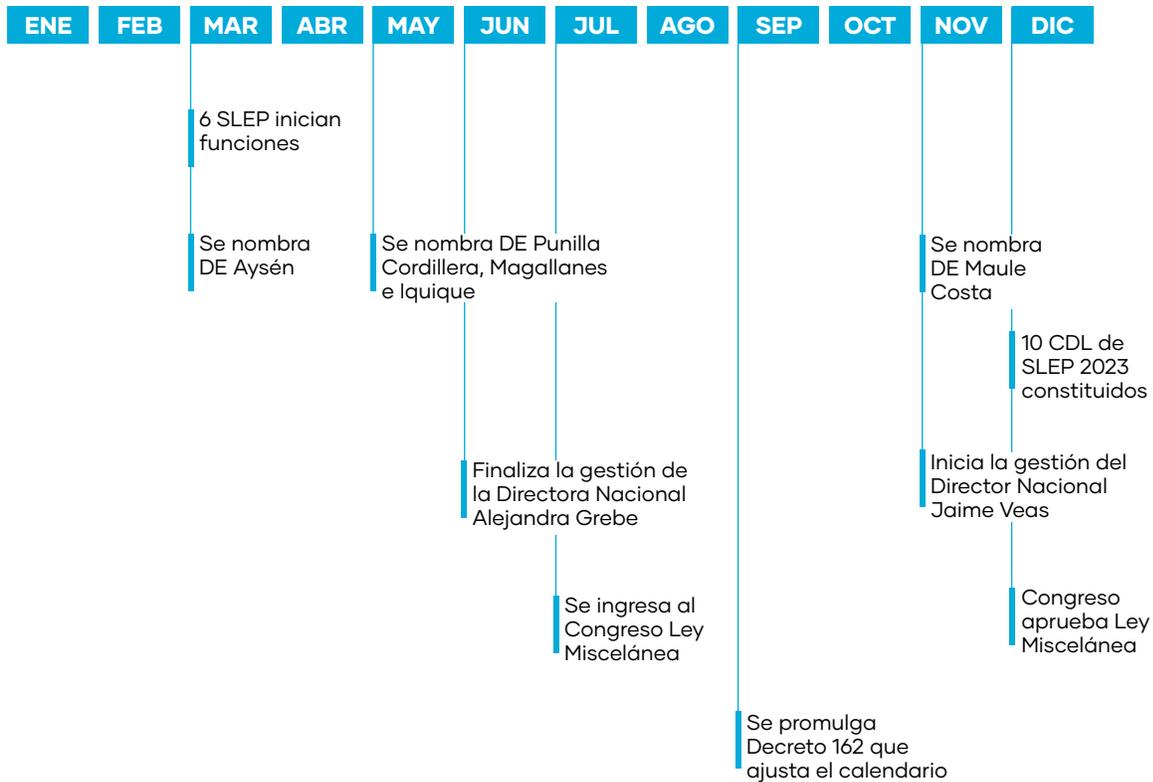
**TABLA N°2: CARACTERIZACIÓN GENERAL DE SLEP EN RÉGIMEN Y SLEP CON ENTRADA EN FUNCIONAMIENTO EN 2022**

SLEP	Año Inicio Funciones	N° Comunas	Escuelas y Liceos	Jardines	Matrícula Escuelas y Liceos	Matrícula Jardines
Barrancas	2018	3	54	23	22.149	1.869
Costa Araucanía	2018	5	71	16	9.020	466
Huasco	2018	4	53	8	13.124	421
Puerto Cordillera	2018	2	49	10	13.870	446
Andalíen Sur	2019	4	71	12	16.289	454
Chinchorro	2019	4	63	11	18.493	655
Gabriela Mistral	2019	3	34	15	13.231	1.278
Atacama	2020	5	60	17	29.149	998
Colchagua	2020	4	58	9	12.352	357
Llanquihue	2020	5	68	14	11.352	575
Valparaíso	2020	2	55	11	17.045	735
Aysén*	2022	10	56	10	9.709	690
Iquique*	2022	2	28	12	17.732	1.089
Licancabur*	2022	5	60	9	28.371	667
Magallanes*	2022	11	53	10	15.281	528
Maule Costa*	2022	5	76	12	14.145	507
Punilla Cordillera*	2022	5	75	21	11.036	673

Fuente: Elaboración propia

En la Figura N°1 se observan algunos de los hitos que marcaron el proceso de implementación este 2022.

**FIGURA N°1: HITOS DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE EDUCACIÓN PÚBLICA EL 2022**



Fuente: Hitos compartidos por la Dirección de Educación Pública

Si bien debían ser 15 los SLEP con inicio de funciones el 2022, en mayo de 2021, y por la promulgación del Decreto 68 del Mineduc, se redujo de 15 a 6 el número de SLEP con inicio de funciones el 2022. Sin embargo, el tiempo que tomó esta modificación afectó el trabajo de anticipación, retrasando alguno de los procesos de instalación de estos 6 SLEP.

Para abordar esas dificultades, se promovieron dos iniciativas administrativas y normativas, que marcan el proceso de implementación el 2022. Éstas corresponden al ingreso y aprobación de la Ley miscelánea que modifica y complementa normas respecto del sistema educativo -Ley N°21.544- y el Decreto 162 que fija la denominación, ámbito de competencia territorial, domicilio y calendario de instalación de los SLEP restantes.

La Ley N°21.544 que modifica y complementa normas respecto del sistema educativo fue ingresada al Congreso el 4 de julio de 2022, y luego de cuatro meses de tramitación, fue aprobada en diciembre de 2022 y promulgada el 9 de febrero de 2023. Respecto a la implementación del Sistema de Educación Pública, esta ley establece las siguientes modificaciones:

- Se establece que el traspaso del servicio educacional para los SLEP que iniciaron funciones el 1 de marzo de 2022, se produzca el 1 de enero de 2024 y no el 1 de enero de 2023 como estaba previsto.

## PUESTA EN MARCHA DEL SISTEMA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

- Se establece que, si después de cuarenta y cinco días hábiles desde la entrada en funcionamiento de alguno de los Servicios Locales de Educación Pública su Director Ejecutivo no hubiere asumido el cargo, el Director de Educación Pública podrá ejercer las funciones y dictar los actos necesarios para la implementación del Servicio Local y para el traspaso del servicio educacional que sean de competencia del Director Ejecutivo, en especial aquellos establecidos en las disposiciones transitorias.
- Respecto al personal que se desempeña en Departamentos de Administración de Educación Municipal y de las corporaciones municipales de comunas cuyo servicio educativo será traspasado, se ajusta la condición para participar de los concursos cerrados. Se reemplaza la frase que exigía al personal desempeñarse a lo menos “al 30 de noviembre de 2014”, por “desde a lo menos tres años antes del traspaso del servicio educacional”.

Estas tres modificaciones, las cuales contaron con apoyo transversal en el Congreso, abordan aspectos vinculados a dificultades que tuvo el proceso de implementación de los SLEP cohorte 2022 y al diseño de la política que habían sido relevados previamente por el Consejo. Respecto a la extensión por un año de la etapa de funcionamiento para los SLEP 2022, el ajuste permitió resguardar la habilitación de los nuevos Servicios, dando más margen de tiempo para la preparación de Directores/as Ejecutivos/as y sus equipos, la vinculación con el territorio, y una adecuada coordinación con los municipios que traspasarán el servicio educativo. Respecto a la entrega de facultades al Director Nacional, para ejercer funciones de la Dirección Ejecutiva de un SLEP que no hubiese asumido el cargo oportunamente, el ajuste permitirá resguardar el proceso de instalación y evitar retrasos que puedan afectar el adecuado traspaso del servicio educativo. Finalmente, la modificación de los criterios contemplados para los concursos cerrados se había relevado en la evaluación intermedia de este Consejo, en la que se señaló la complejidad que generaba esa fecha de corte, ya que implicaba que para cada nueva cohorte de SLEP aumentaba el requisito de antigüedad, reduciendo progresivamente el número de funcionarios aptos para la postulación.

Otro ajuste significativo que se materializó en el periodo de este informe refiere al decreto que modificó el calendario de implementación de nuevos Servicios Locales. A través del Decreto 162, promulgado en septiembre y publicado en noviembre de 2022, se derogaron los Decretos 69, 70 y 71 del año 2021 y se estableció un nuevo calendario que extiende la implementación de los 53 SLEP restantes entre los años 2023 y 2027.

Este decreto presidencial, impulsado por el Ministerio de Educación, redujo la cantidad de SLEP a implementar anualmente, permitiendo un proceso de instalación que aborde las dificultades encontradas a la fecha. El nuevo decreto establece la creación de 10 SLEP en 2023 y 2024, 11 en 2025, 2026 y 2027, extendiendo el proceso en dos años más respecto al calendario original.

Si bien en el marco de la Evaluación Intermedia, no hubo acuerdo mayoritario en el Consejo para respaldar la extensión de la segunda etapa de implementación, manteniéndose los plazos originales establecidos en la ley, durante las sesiones del 2022 –y considerando diferentes antecedentes presentados por el Ministerio de Educación– el Consejo revisó su decisión. Es así como en la sesión del 27 de julio de 2022, vistos los antecedentes presentados por el Mineduc, los informes anuales y la evaluación intermedia publicadas por el Consejo, el diagnóstico presentado por el Mineduc sobre el proceso de implementación de los SLEP, la propuesta de modificación de calendario presentada y la propuesta de una estrategia integral, que incluyó materias del ámbito legislativo, es que el Consejo decide de manera unánime apoyar el cambio de calendario. Esta decisión se fundamentó en que la propuesta del Mineduc no solo consistía en una ampliación de plazos, sino que proponía abordar de forma integral otros ámbitos críticos ya levantados por el Consejo, tales como el financiamiento, la gestión, el traspaso de funcionarios, la regularización de procesos previos al traspaso y la gobernanza del sistema. Este nuevo calendario de implementación puede observarse en la Figura N°2.

## INFORME ANUAL DE SEGUIMIENTO

### FIGURA N°2: CALENDARIO DE IMPLEMENTACIÓN DE NUEVOS SLEP (2023-2027)

2023	2024	2025	2026	2027
Andalién Costa	Antofagasta	Litoral	Choapa	Quillota
Costa Central	Petorca	Hanga Roa	Limarí	Cardenal Caro
Del Pino	Aconcagua	Costa Colchagua	Cachapoal Costa	Balle Biobío
Elqui	Los Andes	Los Cerezos	Cachapoal Norte	Las Caletas
Los Libertadores	Valle Cachapoal	Maule Valle	Arauco Norte	Arauco Sur
Marga Marga	Los Álamos	Los Copihues	Cautín Norte	Malleco Costa
Santa Corina	Puelche	Reloncaví	Cautín Sur	Malleco Cordillera
Santa Rosa	Los Parques	Chiloé	Chacabuco	Osorno
Tamarugal	Santiago Centro	Manquehue	Los Viñedos	Melipilla
Valdivia	Valle Diguillín	La Quebrada	Maipo Sur	Ranco
		Talagante	Mapocho	Costa Itata

Fuente: Calendario compartido por la Dirección de Educación Pública, a partir de la información contenida en el Decreto 162

# RESULTADOS: SEGUIMIENTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA LEY N°21.040 AÑO 2022

Para hacer seguimiento al proceso de implementación de la Ley, en esta sección se presentan los hallazgos más relevantes para cada una de las dimensiones definidas por el Consejo: 1) Diseño de la política, 2) Gestión pedagógica, 3) Gestión de infraestructura y equipamiento, 4) Gestión de recursos financieros, 5) Gestión de personas, 6) Participación y vinculación, 7) Liderazgo.

## DISEÑO DE LA POLÍTICA

### Vinculación de la ley con otros cuerpos legales

Respecto a si existen cruces entre la Ley 21.040 y otros cuerpos legales que generen problemas e impidan una correcta instalación de los Servicios Locales, los actores invitados a participar en las sesiones del Consejo, dan cuenta de la continuidad de problemáticas que ya habían sido evidenciadas en informes anteriores, en específico aquellas relacionadas con las reglas presupuestarias que rigen la operación de los SLEP. Nuevamente se menciona la brecha que existe entre el periodo de ejecución de gasto que establece la ley de presupuesto (12 meses) y las particularidades del sector educativo, con instrumentos como los convenios SEP con una temporalidad mayor, lo que redundaría en dificultades para ejecutar los recursos que disponen los SLEP.

Por otro lado, se mencionan ambigüedades normativas respecto a los roles y funciones de los equipos SLEP (establecidos en la Ley N°21.040) y los roles y funciones de los equipos ministeriales, como SEREMI y DEPROV (establecidos en la Ley N°18.956). En algunos territorios, de acuerdo a los entrevistados, todavía se estarían generando tensiones debido al traslape de tareas de estos organismos, cuestión que ya ha sido descrita anteriormente en los informes de este Consejo.

Por último, algunos SLEP relevan como problemática el no poder participar de manera más activa en las mesas del sistema de aseguramiento de la

calidad que se desarrollan en cada región. A pesar de estar establecidas ministerialmente, son vistas como una estrategia en la que no tienen voz o incidencia territorial, aun cuando son actores con mayor experiencia en el día a día de los establecimientos educacionales. Sobre este punto, se releva una tensión normativa con la Ley N°20.529, ya que para la Superintendencia de Educación los SLEP son un sostenedor más, limitando la posibilidad de que participen con otro rol en las mesas SAC. Junto con ello, diversos actores dan cuenta de la importancia de revisar algunos aspectos del SAC, principalmente lo referido a la importancia de contar con sistemas locales de evaluación y seguimiento de mayor pertinencia territorial.

### Articulación y vinculación de la institucionalidad pública

La evolución en la instalación a través del tiempo ha permitido el fortalecimiento de las relaciones entre SLEP y otras instituciones. Sin embargo, los entrevistados señalan que en ocasiones pareciera no existir un alineamiento entre las instituciones estatales y las demandas de información que éstas solicitan a los SLEP, lo que desencadenaría sobrecarga de solicitudes en temas administrativos dificultando su operación y capacidad de respuesta. Los actores entrevistados describen la alta expectativa y demanda de otras instituciones gubernamentales, que no reconocen a los SLEP como servicios de reciente creación y con una maduración institucional incipiente.

El estudio “La voz de los directores y directoras de la Nueva Educación Pública” confirma que para los actores a nivel de los establecimientos – en este caso directores y profesores encargados – la sobrecarga administrativa ha experimentado un aumento fruto del proceso de instalación y ajuste institucional. Un 70% de los directores de los servicios locales ya en operación considera que el trabajo administrativo ha aumentado en comparación con la situación previa al traspaso.

Respecto a la relación con la institucionalidad ministerial, en línea con lo señalado en el apartado vinculación con cuerpos legales, se mencionan traslapes y duplicidad de roles entre SLEP y Departamentos Provinciales de Educación (DEPROV). Esto ha intentado ser subsanado a través de mesas de trabajo en algunos territorios, sin embargo, los actores dan cuenta que aún siguen existiendo tareas frente a las cuales no existe claridad respecto de quién debe desarrollarlas. En el caso del SLEP Huasco, por ejemplo, los equipos territoriales han optado por desarrollar de forma conjunta con los equipos ministeriales determinadas visitas de acompañamiento para no sobrecargar a los establecimientos.

Otros actores también indican que con el paso del tiempo han podido fortalecer y sistematizar el trabajo con instituciones de la cartera. Este es el caso de Andalién Sur y Valparaíso en donde se reporta que se ha entablado una positiva relación tanto con la Agencia de la Calidad como con los Departamentos Provinciales respectivos. No obstante, estas iniciativas dependen de la voluntad de los actores, dado que la normativa no resuelve el traslape.

### Ámbito territorial de competencia de los SLEP

Respecto a si el número de SLEP actuales y su distribución en el territorio nacional son idóneos para la labor que se les ha encomendado, la evidencia y las opiniones indican que la evaluación respecto al número, tamaño y distribución de los servicios es mixta. Por un lado, es compartida la opinión de que la gestión técnico-pedagógica de los SLEP supera la observada en la administración municipal, reconociendo mejoras en el acompañamiento a establecimientos ubicados en localidades de difícil acceso. No obstante, también es transversal la opinión, sobre todo en regiones distintas de la metropolitana, de que el personal y los medios con los que se cuenta son insuficientes para atender las necesidades que tienen los territorios. Estas problemáticas se evidencian sobre todo en el caso de los SLEP con alta tasa de ruralidad.

Las problemáticas principales tienen que ver con la dificultad para realizar las visitas de parte de las UATP y en algunos casos el traslado y la búsqueda de reemplazos cuando existen licencias médicas prolongadas de docentes

en las comunidades educativas. Esto es evidenciado por los jefes de UATP de los SLEP de Llanquihue y Costa Araucanía.

Otro tipo de problemática respecto al ámbito territorial de competencia es evidenciado en el SLEP Valparaíso, quienes, a pesar de no tener una alta tasa de ruralidad, tienen a su cargo un establecimiento de muy difícil acceso, el Colegio Insular Robinson Crusoe emplazado en la Isla Juan Fernández. El problema que enfrentan en este caso es resolver cómo lograr hacer un plan de acompañamiento adecuado para el establecimiento, considerando la dificultad de poder organizar las visitas.

### Plazos de implementación

A diferencia de lo ocurrido en informes anteriores, los actores invitados a las reuniones del Consejo de este año no hicieron mayores referencias a si los tiempos involucrados en la implementación de los SLEP habían sido los adecuados o no. Esto puede deberse a que los invitados pertenecían a SLEP de las cohortes 2018-2020 y, por tanto, habían superado los periodos de instalación.

Ahora bien, de todas formas, los entrevistados evidencian la importancia que tiene el contar con un margen de tiempo amplio para realizar los procesos de traspaso, sobre todo para no posponer tareas de determinadas unidades por darle prioridad a otras, como es lo que ocurrió en el SLEP Llanquihue, en donde reportan que una de las consecuencias de haber tenido poco tiempo para el traspaso fue la priorización del foco administrativo-financiero en desmedro del foco en los técnico-pedagógico, debilitando el trabajo de las UATP al inicio del periodo de instalación.

Complementariamente, en las sesiones en las que la Dirección de Educación Pública presentó al Consejo avances y balances de la implementación de SLEP, se dio cuenta de las diversas dificultades que ha traído consigo la acotada duración del periodo de funcionamiento, previo al traspaso educativo. Este punto fue recogido en la Ley N°21.544, que extendió en un año el periodo de funcionamiento e instalación de la cohorte SLEP 2022, y se abordó en la propuesta de proyecto de ley presentada al Consejo por el Mi-

nisterio de Educación, descrita posteriormente en este informe. Cabe señalar que el hecho que dicho proyecto propusiera abordar dimensiones que han sido históricamente relevantes para el Consejo en su funcionamiento, las cuales se detallan más adelante, fue un punto fundamental en la decisión del Consejo de respaldar una ampliación de los plazos, en el entendido que no se consideraba suficiente una ampliación de tiempos, si esta no iba acompañada de una mejora en la calidad de los procesos.

### Operación Municipal en la transición

Esta subdimensión ha sido definida por el Consejo como el análisis de procedimientos, convenios y obligaciones que se les exige a las municipalidades, por medio de la Ley, para responder a un traspaso ordenado y sinérgico, que asegure la continuidad del servicio educativo y su adecuada implementación.

De forma similar a lo reportado en informes previos, los actores entrevistados nuevamente expresaron críticas respecto a esta subdimensión, reforzando problemas en el traspaso y regularización de bienes inmuebles por parte de municipios. De este modo, se constata que este factor sigue entorpeciendo el funcionamiento inicial de los Servicios Locales. En ese marco, es necesario avanzar generando más resguardos y facultades de los actores involucrados que favorezcan un traspaso del servicio educativo desde los municipios que sea eficiente y asegure las condiciones adecuadas.

### Trasposos de personal, proceso de nombramiento por ADP y estructura orgánica de los SLEP

Con respecto a los procesos de traspaso de personal, en primer lugar, los actores entrevistados dan cuenta de la libertad que tuvieron los distintos SLEP para decidir la forma en que llevarían a cabo estos procesos. En algunos casos esto resultó ser más problemático que en otros. Los SLEP, al ser instituciones completamente nuevas no se ajustaban a las lógicas de funcionamiento de la administración municipal, por lo que los profesionales que se requerían para su funcionamiento no necesariamente eran los mismos que trabajaban en municipios.

Ahora bien, a pesar del consenso entre los actores entrevistados en que existieron dificultades en el momento de los trasposos, de todas formas, se identifican algunos aspectos positivos, como es el hecho reconocido por algunos funcionarios de SLEP, de haber participado en la elaboración de los perfiles de algunos cargos que fueron concursados, lo que permitió contratar nuevos funcionarios que se ajustaban de mejor forma a los perfiles requeridos.

Respecto al proceso de concursos cerrados, dirigido al personal que se desempeña en Departamentos de Administración de Educación Municipal y de las corporaciones municipales de comunas cuyo servicio educativo será traspasado, estos comenzarán para la cohorte de SLEP 2022 en mayo del 2023. En la Tabla N°3 se puede observar la diferencia en el número de cargos a abrir en ese proceso gracias a la modificación incluida en la Ley N°21.544 descrita en el apartado de antecedentes de este Informe.

**TABLA N°3: CARGOS A CONCURSAR EN LOS PROCESOS CERRADOS, COMPARACIÓN DE LA SITUACIÓN ANTES Y DESPUÉS DE LA LEY N21.544**

SLEP 2022	N° cargos a concursar (planta)*	N° personas que cumplían requisitos inicialmente	N° personas que cumplen requisitos (Ley Miscelánea N°21.544)
Iquique	39	33	100
Licancabur	43	51	145
Maule Costa	41	119	162
Punilla Cordillera	41	67	99
Aysén	37	33	88
Magallanes	40	97	120

Fuente: Información entregada por la Dirección de Educación Pública

\*Se concursará el 100% de las plantas de profesionales, técnicos, administrativos y auxiliares. Sólo se excluye de la dotación total de la planta los cargos directivos que tienen otro procedimiento concursal.

\*\*No se han realizado los concursos internos de ingreso a la planta a la fecha, por lo que no se cuenta con esos datos. La única fecha confirmada de la primera convocatoria es del SLEP de Aysén, que iniciará su concurso el 02/05/2023

Respecto a los procesos de nombramientos por Alta Dirección Pública (en adelante ADP), estos serán abordados en la Dimensión Gestión de Personas.

### Sobre la propuesta de proyecto de ley que ajusta la Ley N21.040

Si bien este punto no corresponde a una de las subdimensiones que ha definido el Consejo para el seguimiento de la implementación de la Nueva Educación Pública, hace alusión a un ámbito importante para el análisis, pues aborda posibles ajustes que refieren al diseño de la política.

En la sesión del 15 de diciembre de 2022, representantes del Ministerio de Educación presentaron al Consejo de Evaluación del Sistema de Educación Pública elementos del proyecto de fortalecimiento de la educación pública que se está preparando para modificar la Ley N°21.040. En la ocasión se describieron tres dimensiones que se espera ajustar en el marco de este proyecto: el fortalecimiento de la gobernanza del Sistema de Educación Pública; el fortalecimiento y mejora del proceso de traspaso del servicio educativo; el mejoramiento de la gestión financiera de los Servicios Locales de Educación Pública.

En la instancia el Consejo valoró que la propuesta de proyecto busque abordar recomendaciones incluidas en la Evaluación Intermedia y en informes anuales previos, tales como favorecer una mejor articulación entre las instituciones de la cartera y sus diferentes funciones; el fortale-

cimiento de los órganos participativos; la mejora en mecanismos y facultades que garanticen un adecuado traspaso del servicio educativo; así como propuestas que favorezcan una gestión financiera y presupuestaria que responda a las necesidades de los SLEP y sus comunidades educativas, entre otros aspectos.

En la sesión, el Consejo manifestó su compromiso para retroalimentar el proyecto de ley, así como hacer seguimiento a sus avances. Asimismo, se reconoció la relevancia de enmarcar el proyecto de ley en un relato de mejora incremental del Sistema Nacional de Educación Pública, que busca abordar algunas de las dificultades que han sido documentadas en el trabajo del Consejo estos últimos años.

### GESTIÓN PEDAGÓGICA

Como enmarque inicial a esta dimensión, la Dirección de Educación Pública compartió datos analizados durante el 2022 que permiten caracterizar la respuesta del sistema educativo a la pandemia durante el periodo 2020-2021, permitiendo comparar el tiempo de apertura que alcanzó la administración de Servicios Locales en comparación con la municipal. La Tabla N°4 presenta el porcentaje promedio de días en que establecimientos estuvieron abiertos o cerrados en el contexto de la pandemia. Entre Octubre 2020 y Diciembre 2021, los establecimientos municipales estuvieron abiertos el 27% de los días, mientras que en los establecimientos SLEP el promedio fue 39% de días con los establecimientos abiertos.

**TABLA N°4: PORCENTAJE PROMEDIO DE DÍAS EN QUE ESTABLECIMIENTOS ESTUVIERON ABIERTOS EN EL CONTEXTO DE LA PANDEMIA, SEGÚN DEPENDENCIA**

Estado de apertura	Establecimientos Municipales	Establecimientos SLEP
Abierto	27%	39%
Cerrado	59%	48%
Establecimiento en cuarentena	15%	15%
Sin información	8%	9%

Fuente: Datos entregados por la Dirección de Educación Pública, procesados a partir del sitio web de Datos Abiertos del Mineduc. Los datos comprenden el periodo Octubre 2020 a Diciembre 2021

### Aprendizaje integral

En relación con las acciones y procesos que tienen por objeto promover el desarrollo pleno e integral de los estudiantes, al igual que en informes anteriores, en 2022 se destaca el rol que han tenido las Unidades de Acompañamiento Técnico Pedagógico como las responsables de apoyar y desarrollar capacidades en los equipos pedagógicos de las comunidades educativas, considerando las particularidades de los proyectos de cada establecimiento<sup>3</sup>.

Al igual que lo vislumbrado por el Consejo en 2020, en las entrevistas realizadas en 2022 se observa de parte de los SLEP una búsqueda de instaurar un sello particular acorde a las necesidades y particularidades de los territorios. Un ejemplo de esto último es descrito por personal de UATP del SLEP Costa Araucanía, quien afirma que, si bien el modelo de acompañamiento pedagógico desarrollado en los establecimientos se basa en las competencias globales establecidas en el modelo nacional, éste ha sido adaptado a las características y necesidades del territorio.

### Gestión Curricular

Con respecto a las acciones y procesos llevados a cabo durante 2022 en pos de lograr la coordinación, planificación, monitoreo y evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje, el avance y aprendizaje paulatino en las distintas dimensiones de la gestión de los servicios, ha permitido que los equipos puedan ir poniendo cada vez más atención en su gestión pedagógica, lo que es reconocido por los distintos actores. Esto representa un avance en relación con lo expuesto en los informes anteriores, en donde se evidenciaba que los actores de los SLEP percibían que continuaban trabajando bajo la lógica municipal, y los cambios en lo pedagógico eran considerados menores.

Los jefes de las UATP de los SLEP entrevistados afirman que el trabajo que realizan en este ámbito se ha ido afianzando cada vez más, con actividades que se van consolidando con los

años desde el traspaso, pudiendo también innovar con nuevas actividades adaptadas a las necesidades de las comunidades con las que trabajan, e invitándolas a ser parte de la creación de las actividades. En Andalién Sur, por ejemplo, las escuelas fueron invitadas a crear sus propios planes de trayectorias escolares incorporando sus propios sellos, trabajo que antes era desarrollado de manera centralizada por la UATP del SLEP.

La Política de Reactivación también aparece en los discursos de los entrevistados siendo evaluada de forma positiva. En el SLEP Llanquihue, por ejemplo, desde la UATP se da cuenta de cómo se han ido realizando diagnósticos y a partir de ello, generando estrategias de abordaje apropiadas a las problemáticas que se enfrentan en el territorio. En estas intervenciones se realizan visitas a los establecimientos y son los mismos profesionales de acompañamiento de los SLEP quienes aplican las pruebas de diagnóstico a los estudiantes.

### Análisis y uso de datos para mejorar el aprendizaje

En cuanto a los procesos instalados para realizar seguimiento y facilitar el uso de datos pedagógicos que guíen la toma de decisiones de los SLEP, en 2022 los actores entrevistados evidencian un mayor trabajo en torno a la recolección y el uso de datos en los Servicios Locales. Esto se observa particularmente en el trabajo realizado por los equipos de monitoreo, que no solo recogen información, sino que también se encargan de presentarla y explicársela a las comunidades educativas. A diferencia de lo ocurrido en informes anteriores, el discurso sobre la importancia atribuida al uso de datos para mejorar el aprendizaje no se circunscribe solo a los Directores Ejecutivos de SLEP, sino que aparece presente en los diferentes actores entrevistados.

<sup>3</sup> Se profundizará en esta temática en el siguiente capítulo 'El Acompañamiento Técnico Pedagógico en la Nueva Educación Pública: Evidencias y Experiencias de su implementación'

De este modo, se evidencia un asentamiento gradual de una cultura de uso de datos al interior de las comunidades educativas que forman parte de la Nueva Educación Pública. En el caso del SLEP Llanquihue, los reportes de datos generados por el Servicio han tenido una muy buena acogida, tanto entre los miembros de las comunidades educativas, como entre los equipos de acompañamiento de los SLEP. A estos equipos de la UATP los reportes de datos se les presentan con un doble objetivo: por un lado, para que la comuniquen y promuevan su uso en los establecimientos, y por otro, con el fin de que adquieran internamente capacidades de procesamiento y uso de información de distinto tipo.

Ahora bien, como contrapunto, emerge también la opinión entre algunos entrevistados de SLEP que el acceso a la información de los establecimientos sigue siendo una dificultad que no ha podido ser resuelta durante estos primeros años de implementación.

Respecto a dispositivos externos que generan información para los SLEP y las comunidades educativas se constataron percepciones mixtas. Los actores entrevistados destacan aspectos positivos y negativos del Diagnóstico Integral de Aprendizajes (DIA) y del SIMCE.

Si bien el DIA es una herramienta apreciada por las comunidades educativas, se señaló también que este no permite establecer comparaciones históricas o comparaciones entre establecimientos similares, como sí lo permiten otras evaluaciones estandarizadas. Respecto al SIMCE se mencionó que sí permite este tipo de comparaciones, pero que, en contraste, no recoge las particularidades de los procesos educativos que se están desarrollando en cada territorio, y que además instala una lógica de competencia y comparación.

Por último, vinculado a la temática de datos e información utilizada en el Sistema Nacional de Educación Pública, también se constató que la magnitud de indicadores presentes en los diferentes instrumentos de gestión genera sobrecarga laboral y en ocasiones distrae del foco educativo. Funcionarios de SLEP y representantes de la DEP dieron cuenta de esta situación, señalando que la abundancia de indicadores para la rendición de cuentas conlleva un gran esfuerzo de administración, producción de información, reportabilidad, y rendición de cuentas.

## GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURA, EQUIPAMIENTO Y RECURSOS EDUCATIVOS

### Equipamiento

Con respecto a la existencia de procesos de mejoramiento puestos a disposición por los SLEP que tienen como objetivo otorgar una completa provisión del servicio educacional, los actores entrevistados, sobre todo estudiantes y apoderados, evidencian restricciones importantes en términos de equipamiento que afectan el desempeño tanto de los estudiantes como de los mismos funcionarios de los SLEP.

En el caso de los estudiantes entrevistados, algunos comentan que en sus establecimientos no siempre cuentan con el equipamiento necesario para realizar determinadas clases, o en ocasiones contarían con los implementos, pero en mal estado. Finalmente, esto terminaría siendo resuelto por las familias quienes se harían cargo de comprar los materiales ellas mismas.

Los jefes de UATP por su parte, sobre todo aquellos pertenecientes a SLEP que abarcan territorios extensos y con alta tasa de ruralidad como es el caso de Andalién Sur y Llanquihue, señalan que las características propias de sus territorios impiden acceder a determinados establecimientos utilizando transporte público, y que la cantidad de vehículos con los que cuentan los SLEP no dan abasto para dar cumplimiento a las metas que les son asignadas. Esto dificulta enormemente el trabajo de los equipos quienes muchas veces resuelven esta problemática utilizando vehículos particulares, con las implicancias que esto tiene en términos de seguridad y de desgaste de estos.

Solo en uno de los SLEP se señala que se realizó una inversión importante durante la pandemia para la compra de equipos computacionales que fueron distribuidos entre los estudiantes con dificultades para conectarse a las clases.

## Infraestructura

En cuanto a mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de infraestructura de los establecimientos educacionales para promover el bienestar de los estudiantes y potenciar su aprendizaje, en 2022 los entrevistados dan cuenta de enfrentar experiencias distintas en torno a esta temática. Mientras que hay quienes afirman que en sus establecimientos educacionales se han realizado mejoras importantes en los últimos años, otros dan cuenta que continúan habiendo aspectos pendientes y necesidades que requieren ser resueltas para contar con las condiciones mínimas para trabajar. Debido a esto último, el ámbito de la infraestructura continúa siendo un tema que requiere ser atendido y al que se le debe dar prioridad en los próximos años de la Nueva Educación Pública.

Ahora bien, también es transversal la opinión de que la ejecución de arreglos considerados menores en los establecimientos, muchas veces se convierte en un asunto burocrático y de lenta resolución.

Algunos aspectos positivos que son identificados por los directores ejecutivos de los Servicios Locales entrevistados respecto de las mejoras que ha traído consigo la implementación de los nuevos servicios locales en términos de infraestructura son: contar año a año con presu-

puesto para ser utilizado en mejoramiento de la infraestructura escolar sin tener que postular a financiamiento, mejoras que han sido llevadas a cabo en la mayoría de los establecimientos en servicios sanitarios, accesibilidad, espacios comunes, entre otros; y la posibilidad de atender necesidades de los jardines infantiles. Esto contrasta con las dificultades que enfrentan los establecimientos educacionales en donde se deben llevar a cabo proyectos de conservación, normalización y reposición, los cuáles suponen ciclos más lentos y exhaustivos para conseguir la Recomendación Favorable (RS) que entrega el Ministerio de Desarrollo Social.

Otras dificultades que enfrentan los servicios locales en términos de infraestructura que son mencionadas por los entrevistados son los problemas heredados de la gestión municipal relacionadas a la ausencia de regularización de algunos establecimientos construidos en terrenos compartidos con otros servicios municipales y los problemas estructurales de algunos edificios de establecimientos educacionales relacionados a la antigüedad de los mismos, que no son posibles de solucionar con mantenciones.

Con respecto a avances en infraestructura el año 2022, la Dirección de Educación Pública reporta la implementación de proyectos en el marco de la política de Reactivación "Seamos Comunidad" detallados en la tabla n°5.

### TABLA N°5: PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA EN EL MARCO DE LA POLÍTICA DE REACTIVACIÓN EDUCATIVA "SEAMOS COMUNIDAD", AÑO 2022

Proyectos de Infraestructura "Seamos Comunidad" 2022
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se financiaron 454 iniciativas Seamos Comunidad, por \$50.395 millones.</li> <li>• Los proyectos se distribuyeron en 192 comunas del país</li> <li>• Los proyectos beneficiaron una matrícula de más de 160 mil estudiantes.</li> <li>• Los montos de los proyectos oscilan entre los \$3,5 a \$700 millones.</li> <li>• Se aprobaron proyectos de reparación y recuperación de espacios educativos, y 27 de estos proyectos por montos mayores a \$300 millones.</li> </ul>

Fuente: Información presentada por el Ministerio de Educación y la Dirección de Educación Pública el 10 de abril en Sesión Especial Conjunta de las Comisiones de Educación del Senado y la Cámara de Diputados para dar a conocer el estado de avance de la implementación del Sistema de Educación Pública Educación Pública, procesados a partir del sitio web de Datos Abiertos del Mineduc. Los datos comprenden el periodo Octubre 2020 a Diciembre 2021

Por último, respecto al estado de implementación de las oficinas para los SLEP 2022, se constata una habilitación progresiva de esta infraestructura, en donde 3 de los 6 SLEP cuentan con oficinas definitivas y 3 con oficinas provisorias. El detalle del estado de habilitación puede ser observado en la Tabla N°6.

**TABLA N°6: HABILITACIÓN DE OFICINAS PARA LOS SLEP 2022**

SLEP	Estado de habilitación de oficinas	Descripción
Iquique	1 definitiva	Oficina definitiva habilitada y en uso por parte del SLEP, corresponde al 50% de la superficie total, por lo que actualmente se está realizando la búsqueda de un inmueble para complementar la superficie dentro del mismo edificio.
Maule Costa	2 provisorias	En proceso de compra de mobiliario para habilitación de Oficina provisorio, cedida por el Municipio a través de convenio de comodato. Además, se encuentra en DIPRES una solicitud de arriendo para una segunda oficina provisorio. El inmueble requerirá de obras menores de habilitación para su uso, desarrolladas en un tiempo estimado de dos meses.
Punilla Cordillera	1 provisorio y 1 definitiva	El SLEP se encuentra haciendo uso de su oficina provisorio correspondiente a dos pisos de una edificación de 4 pisos en total. Actualmente la solicitud de arriendo de oficina definitiva está en DIPRES, consistente en el requerimiento del arriendo del mismo edificio por la superficie total.
Magallanes	1 provisorio	El SLEP se encuentra actualmente haciendo uso de su oficina provisorio. Paralelamente se está desarrollando la búsqueda de un inmueble que pueda cumplir con las condiciones de oficina definitiva.
Aysén	1 definitiva	Oficina definitiva en uso.
Licancabur	1 provisorio	En proceso de negociación y definición de carta de oferta por oficina provisorio con Corredora de Propiedades. Se tiene claridad del canon de arriendo y se está a la espera de la cotización por el requerimiento de cortina metálica, elemento a ser incluido como parte de la habilitación de las oficinas.

Fuente: Dirección de Educación Pública

## GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS

### Sostenibilidad Financiera

En cuanto a las acciones realizadas y las restricciones del proceso para generar un uso eficiente de los recursos económicos recibidos, los actores de los Servicios Locales entrevistados dan cuenta de que algunas de las debilidades que habían sido evidenciadas en informes previos respecto al

uso de recursos financieros continúan presentes al día de hoy, como son la sobredotación, la burocracia y la poca flexibilidad en el uso de recursos. Estas problemáticas impiden que los recursos sean utilizados por completo, lo que tiene importantes repercusiones en el ámbito pedagógico, pues supone el aplazamiento de iniciativas que no pueden ser llevadas a cabo por no contar con presupuesto de forma oportuna.

El problema de la sobredotación heredada de las administraciones municipales es mencionado de forma transversal por los funcionarios de los servicios locales, quienes dan cuenta de que es difícil de revertir pues los servicios locales no cuentan con los recursos económicos suficientes para poder solventar los retiros de las personas que no son requeridas en este nuevo modelo educativo. Aunque en el Informe 2020 se mencionaba que la DEP había nombrado a un funcionario de dedicación exclusiva que iba a colaborar con los Servicios Locales generando opciones de retiro para algunos funcionarios, en las entrevistas del presente año no se menciona si este trabajo ha tenido frutos.

Por otro lado, la falta de flexibilidad en el uso de recursos que se evidenciaba en 2020 y que continúa presente en 2022 es otro tema mencionado con frecuencia, sobre todo por los directores ejecutivos de los servicios locales. En general, los funcionarios que provienen de administraciones municipales son quienes mayormente dan cuenta de que en la antigua administración era mucho más fácil realizar gastos a diferencia del nuevo sistema que es considerado mucho más burocrático. Los establecimientos educacionales tienen con frecuencia necesidades que deben ser respondidas de forma inmediata y esto no está pudiendo ser solucionado por los servicios locales.

Una temática que no había sido evidenciada previamente, pero que en 2022 aparece de forma transversal en las entrevistas realizadas en el marco de este informe son las dificultades que implican para la sostenibilidad financiera y la administración de los Servicios Locales la gran cantidad de licencias médicas que fueron presentadas por docentes y asistentes de la educación. Esta problemática no solo trae aparejado el tema práctico de la búsqueda constante de reemplazos para aquellos profesionales que presentan licencias, sino también significativos costos económicos para los SLEP.

Por último, en la sesión con Directores Ejecutivos se relevaron otros nudos críticos. Se señaló que los procesos de ajuste presupuestario, propios de un servicio público, pueden extenderse hasta seis o siete meses, lo que impacta en la percepción de los directores/as de escuela, quienes estaban acostumbrados a plazos más breves en la administración municipal, donde el ajuste presupuestario se gestionaba en los concejos municipales. Esta demora, sumada a la posibilidad de que los

ajustes no lleguen a realizarse, genera incertidumbre en las comunidades y redundante en ineficiencias en la gestión escolar.

Además, se señaló que las distribuciones del presupuesto en los diferentes "subtítulos" de la ley de presupuesto no necesariamente permiten el desarrollo de las líneas de intervención más relevantes. Se indicó, por ejemplo, que recursos financieros de la Subvención Escolar Preferencial son difíciles de ejecutar por la rigidez de la ley de presupuesto, la cual define montos máximos para ciertos tipos de gasto. Esto deriva en acumulación de saldos en SLEP que se hace complejo ejecutar.

Por otro lado, se indicó que la normativa de compras públicas genera limitaciones que afectan la adquisición de insumos y materiales. Por ejemplo, la figura de "fraccionamiento", o división de compras en varios contratos menores, ha restringido la gestión del SLEP para adquirir insumos básicos, pedagógicos, deportivos, entre otros, que requieren las comunidades educativas. Esto, ya que para cumplir con la normativa se debe planificar anticipadamente y adquirir grandes volúmenes de materiales, lo que incide en los tiempos de publicación de licitaciones y en los procesos de adjudicación. Esto puede culminar incluso en licitaciones desiertas que obligan a reiniciar los procedimientos, dejando a los establecimientos sin los insumos que declararon requerir.

## GESTIÓN DE PERSONAS

### Selección de personal

Respecto a cómo se están desarrollando los mecanismos de selección del personal de los SLEP, los actores entrevistados no reportan enfrentar grandes desafíos en torno al tema, lo que puede estar relacionado con que los actores entrevistados pertenecían a Servicios Locales de las cohortes 2018-2020 y por tanto han desarrollado la gran mayoría de los procesos de concursos hace más de dos años. En este sentido, los directores ejecutivos entrevistados en general demuestran sentirse conformes con los procesos de selección de personal que llevan a cabo, en donde fueron contratadas personas que cumplían con los perfiles requeridos para los cargos. Se evalúa de forma positiva el que los mismos Servicios Locales sean quienes se encarguen de elaborar los perfiles de los cargos.

## INFORME ANUAL DE SEGUIMIENTO

Una recomendación que se extrae de las entrevistas realizadas para tener en consideración en los procesos de selección es privilegiar a aquellos candidatos que tengan experiencia y conocimiento técnico en el ámbito que se requiera. Se evidencia que, con los traspasos de funcionarios municipales a los Servicios Locales, muchas personas llegaron a ocupar cargos para los cuales no tenían experiencia, ralentizando algunos procesos de forma significativa.

Respecto a los nombramientos por Alta Dirección Pública (ADP) de Directores Ejecutivos y gran parte de los segundos niveles jerárquicos (subdirectores de unidades) de los SLEP 2022, en el periodo analizado en este informe se logró avanzar en el nombramiento de diferentes cargos para los servicios de esta cohorte. En las siguientes tablas, proporcionados al Consejo por la DEP, se pueden observar los resultados de dichos procesos:

**TABLA N°7: NOMBRAMIENTOS POR ADP (I NIVEL) SLEP 2022**

SLEP	Fecha convocatoria	Fecha nombramiento	Director/a Ejecutivo/a
Aysén	07-11-2021	25-03-2022	Sebastián González Rogers
Punilla Cordillera	28-11-2021	27-05-2022	Karina Sabattini Manchego
Iquique	07-11-2021	27-05-2022	Najle Majluf Morales
Magallanes	28-11-2021	31-05-2022	Mario García Martínez
Maule Costa	07-11-2021	04-11-2022	Julio González Reyes
Licancabur	03-07-2022	24-03-2023	José Martínez Chiguay

Fuente: Servicio Civil

**TABLA N° 8: NOMBRAMIENTOS POR ADP (II NIVEL) SLEP 2022**

SLEP	Cargo	Estado	Fecha de nombramiento
Aysén	Jefe Administración y Finanzas	Desierto	-
	Jefe Apoyo TP	En nómina	-
	Jefe Planif. y Control de Gestión	Finalizado con nombramiento	22-09-2022
	Jefe Gestión de Personas	Finalizado con nombramiento	02-09-2022
Iquique	Jefe Administración y Finanzas	Finalizado con nombramiento	18-10-2023
	Jefe Apoyo TP	Finalizado con nombramiento	17-03-2023
	Jefe Planif. y Control de Gestión	Finalizado con nombramiento	03-10-2022
	Jefe Gestión de Personas	Desierto	-
Punilla Cordillera	Jefe Administración y Finanzas	Finalizado con nombramiento	03-01-2023
	Jefe Apoyo TP	En nómina	-
	Jefe Planif. y Control de Gestión	Finalizado con nombramiento	11-10-2022
	Jefe Gestión de Personas	Finalizado con nombramiento	16-01-2023
Magallanes	Jefe Administración y Finanzas	Desierto	-
	Jefe Apoyo TP	En nómina	-
	Jefe Planif. y Control de Gestión	Finalizado con nombramiento	02-11-2022
	Jefe Gestión de Personas	Desierto	-
Maule Costa	Jefe Administración y Finanzas	Finalizado con nombramiento	05-01-2023
	Jefe Apoyo TP	En evaluación	-
	Jefe Planif. y Control de Gestión	Finalizado con nombramiento	04-01-2023
	Jefe Gestión de Personas	Desierto	-
Licancabur	Jefe Administración y Finanzas	En evaluación	-
	Jefe Apoyo TP	En planificación	-
	Jefe Planif. y Control de Gestión	En evaluación	-
	Jefe Gestión de Personas	En evaluación	-

Fuente: Servicio Civil

Respecto a cómo se han dado los procesos de selección ADP durante el 2022, el equipo de la Dirección de Educación Pública, presentó en la sesión del 22 de diciembre los principales factores que intervienen en los plazos y resultados de los concursos. Un primer factor que influye es la conformación oportuna de los Comités Directivos Locales. El retraso en su constitución incide negativamente en los tiempos disponibles para llevar a cabo los concursos y nombramientos. Un segundo factor se relaciona con la capacidad del Servicio Civil para abordar todos los concursos de la cartera, que para el caso de la Nueva Educación Pública incluye los concursos del primer nivel jerárquico (Directores/as Ejecutivos/as), del segundo nivel jerárquico (Subdirectores/as) y de los directores escolares ADP. Si bien persisten dificultades, la Dirección de Educación Pública reporta que el trabajo articulado con el Servicio Civil y los Comités Directivos Locales en el proceso de construcción de perfiles ha permitido mejoras en tiempo y forma.

### Condiciones Laborales

Con respecto a las condiciones laborales del personal que ingresa a trabajar a los SLEP, se evidencia un cambio importante con respecto a lo señalado en años anteriores, relacionado principalmente a la incertidumbre que producía en los profesionales tras pasados desde los municipios a los servicios locales y en aquellos que se integraban, el desconocer cómo iba a resultar en la práctica el cambio de sostenedor. Durante el año 2022, gracias a la adaptación por parte del personal a la lógica de funcionamiento de los nuevos servicios, esa incertidumbre parece disminuir y en cambio aparecen nuevas problemáticas.

Los actores reportan que el traspaso implicó una disminución importante del número de funcionarios a cargo de la gestión de los establecimientos de un territorio. Como reporta una gestora territorial del SLEP Huasco, durante la administración municipal un DAEM con 190 funcionarios se hacía cargo de los establecimientos de una sola comuna; hoy en día 79 funcionarios del SLEP deben hacerse cargo de cuatro comunas. A raíz de esto, los funcionarios enfrentan dificultades para alcanzar las metas de gestión teniendo consecuencias en las condiciones laborales.

En respuesta a la dificultad antes mencionada, la misma entrevistada afirma que la solución que se ha dado ha sido contratar personal que supla estas necesidades. No obstante, esto ha traído aparejado otra problemática, y es que el grupo de personas que es contratado para apoyar las funciones realiza las mismas tareas que el primer grupo, pero recibe un sueldo menor, pues tienen un contrato distinto (modalidad honorarios).

Por último, los jefes de UATP señalan tener una sobrecarga laboral importante, dado que junto con las funciones técnico-pedagógicas que desarrollan, asumen también un conjunto de tareas administrativas y de gestión del SLEP.

### Dotación

Con respecto a si la dotación de los profesionales de los SLEP es la adecuada para las necesidades de los territorios, en 2022 continúan existiendo las problemáticas que ya habían sido evidenciadas en informes anteriores.

En primer lugar, se evidencia que el problema de la sobredotación heredada de la administración municipal continúa existiendo, sobre todo en los establecimientos educacionales, a diferencia de lo ocurrido en los SLEP. Esta problemática existiría en todos los SLEP y se concentraría principalmente en asistentes de la educación. La solución que están tomando en algunos SLEP es revisar las dotaciones de los establecimientos educacionales para tener claridad de las reales necesidades de profesionales en los mismos, disminuir las horas de los profesionales de los establecimientos y no buscar reemplazos para los cargos que se están desocupando por jubilaciones.

En segundo lugar, y tal como fue reportado en informes anteriores, los entrevistados dan cuenta de que la cantidad de funcionarios de SLEP no sería suficiente para suplir las necesidades reportadas en los servicios locales y en los establecimientos educacionales. Esta falta de dotación se haría patente, por ejemplo, en aquellas unidades que deben realizar trabajo en terreno, como es el caso de las UATP, quienes reportarían de manera transversal que los profesionales de acompañamiento no logran realizar todas las visitas que debieran hacer, por tener que priorizar aquellos establecimientos que tendrían más necesidades.

## INFORME ANUAL DE SEGUIMIENTO

Respecto a la dotación de profesionales de la educación, los apoderados entrevistados dan cuenta de que no existe una dotación suficiente que permita cubrir los reemplazos cuando algún docente toma una licencia. Esto es atribuido a la falta de coordinación de los SLEP, pero también a un problema más general de insuficiente cantidad de docentes a nivel país. Es aún más

complejo encontrar reemplazos para aquellos docentes que faltan de forma intermitente.

A continuación, se presenta la información proporcionada por la DEP acerca de la dotación de cada servicio -tanto los SLEP en régimen, como los SLEP 2022 en instalación- con fecha de corte diciembre 2022.

**TABLA N°9: DOTACIÓN MÁXIMA Y PROVISIÓN DE CARGOS A NIVEL DE SLEP (AÑO 2022)**

SLEP	Dotación Máxima Autorizada	Dotación a Diciembre 2022
Barrancas	109	87
Puerto Cordillera	84	83
Huasco	78	0
Costa Araucanía*	90	92
Chinchorro	88	85
Gabriela Mistral	76	73
Andalién Sur	89	87
Atacama	86	81
Valparaíso	89	82
Colchagua	78	70
Llanquihue	77	78
Iquique	37	11
Licancabur	37	0
Maule Costa	37	0
Punilla Cordillera	37	12
Aysén	37	14
Magallanes	39	13

Fuente: Dirección de Educación Pública, División de Acompañamiento y Control Financiero

**TABLA N°10 DOTACIÓN DE DOCENTES Y ASISTENTES DE LA EDUCACIÓN EN SLEP EN RÉGIMEN Y SLEP EN INSTALACIÓN, AÑO 2022**

SLEP	Año Inicio Funciones	Docentes	Asistentes de la Educación
Barrancas	2018	1.661	1.499
Costa Araucanía	2018	900	876
Huasco	2018	1.039	1.015
Puerto Cordillera	2018	1.156	941
Andalién Sur	2019	1.813	1.419
Chinchorro	2019	1.559	1.396
Gabriela Mistral	2019	1.179	803
Atacama	2020	2.023	2.025
Colchagua	2020	1.228	835
Llanquihue	2020	996	771
Valparaíso	2020	1.746	1.266
Aysén*	2022	1.211	914
Iquique*	2022	1.211	1.488
Licancabur*	2022	1.756	1.499
Magallanes*	2022	1.553	1.204
Maule Costa*	2022	1.373	1.407
Punilla Cordillera*	2022	1.439	1.073

Fuente: Dirección de Educación Pública, a partir de Datos Abiertos del Mineduc  
\*Establecimientos y jardines aún no traspasados al SLEP

Finalmente, dentro de los aspectos destacados en relación con la dotación de los SLEP, se evidencia una conformidad de parte de los entrevistados con la forma en que se están realizando las contrataciones en los SLEP, a diferencia de la gestión municipal en donde muchos cargos eran llenados por afinidades políticas o cercanías con los alcaldes de turno.

### Desarrollo de capacidades

En cuanto a mecanismos utilizados para instalar y desarrollar perfiles de profesionales acordes a lo que se requiere para implementar la Ley, en 2022 los actores entrevistados por el Consejo evidencian un aumento importante de las instancias de desarrollo de capacidades en relación a la administración municipal, sobre todo, a través del fortalecimiento del modelo de desarrollo de capacidades<sup>4</sup> y a través de la implementación de redes de colaboración entre profesionales de distintos SLEP o alianzas con instituciones del territorio.

Se evidencia en las entrevistas que el modelo de desarrollo de capacidades cuenta con una reconocida y positiva evaluación por parte de miembros de las comunidades educativas, en especial por parte de docentes y de jefes de UATP. Como señalan los entrevistados, el tiempo ha jugado a favor y las comunidades educativas se han ido apropiando del modelo.

Desde las UATP se reporta la realización de acciones conjuntas con otras instituciones del territorio para implementar el desarrollo de capacidades en los funcionarios. En este sentido, se destaca el rol que han tenido las universidades, instituciones que han sido ampliamente mencionadas en las entrevistas realizadas por el Consejo, en cuanto han sido responsables de trabajar de forma conjunta con los Servicios Locales en numerosas instancias de desarrollo de capacidades. Por ejemplo, en el SLEP Costa Araucanía se destaca que universidades del territorio han estado a cargo de dictar diplomados para profesionales del servicio local.

Los entrevistados también señalan que desde los mismos Servicios Locales se han ido desarrollando acciones para formar a sus funcionarios. Un ejemplo de ello es lo ocurrido en el SLEP Huasco en donde este año se encuentran creando unidades de aprendizaje de docentes. Finalmente, un aspecto negativo que se evidencia y que afecta el desarrollo de capacidades en los funcionarios de los SLEP son las carencias presupuestarias con las que deben lidiar estos servicios, las que impiden muchas veces financiar actividades de desarrollo de capacidades y que se han convertido en una limitante transversal.

A modo de recomendación, se extrae de las entrevistas que sería bueno realizar jornadas de traspaso de conocimientos de funcionarios de los SLEP más antiguos a los que están en formación. Con el paso del tiempo se ha ido gestando un conocimiento valioso y único que debe ser transmitido para atenuar las dificultades que tuvieron quienes integraron los primeros SLEP. Esta es una tarea que ya está siendo llevada a cabo en algunos SLEP.

## PARTICIPACIÓN Y VINCULACIÓN

### Participación

En cuanto a la existencia de mecanismos de promoción, implementación, gestión y eventuales restricciones de instancias de participación para recoger la visión de las comunidades educativas y locales del territorio, y su inclusión en proceso de toma de decisiones, se reporta una evaluación positiva generalizada de las instancias de participación promovidas por la Nueva Educación Pública entre los entrevistados que participaban en Consejos Locales (CL) y Comités Directivos (CDL) pertenecientes a 4 SLEP: Barrancas y Puerto Cordillera de la primera cohorte (2018), Chinchorro de la cohorte 2019 y Llanquihue de la cohorte 2020.

---

4 A través del Modelo para el Desarrollo de Capacidades (MDC) la DEP promueve que los SLEP brinden apoyo y acompañamiento en gestión estratégica y curricular a los establecimientos educacionales. <https://educacionpublica.cl/desarrolloeducativo/>

Aunque la forma y la frecuencia de las instancias de participación de los Consejos Locales varía entre Servicios Locales, los apoderados y estudiantes entrevistados comparten la opinión de que en la administración municipal no existían este tipo de instancias en donde representantes de padres, apoderados y estudiantes tienen la oportunidad de compartir sus inquietudes con quienes administran los establecimientos. Esto ha permitido que las comunidades educativas conozcan a los actores relevantes de los establecimientos e instituciones, de manera de saber a quién acudir cuando identifican problemas en los establecimientos.

Asimismo, los entrevistados dan cuenta que, aunque continúan existiendo dificultades para informar a la totalidad de los padres y apoderados de los establecimientos educacionales sobre los cambios que ha introducido la Nueva Educación Pública en el sistema escolar, ha habido importantes avances en materia de participación respecto a lo que ocurría durante la administración municipal. Es así como diversos entrevistados destacan el papel que han asumido los apoderados que forman parte de estos organismos (CL o CDL), quienes comprometidos por la mejora de la educación pública, han realizado en numerosas ocasiones visitas por cuenta propia a establecimientos educacionales para conocer sus problemáticas, asumiendo el rol de representantes de los intereses de las comunidades educativas frente a la institucionalidad pública. A sabiendas de que aún no se ha instalado de forma masiva el conocimiento sobre la NEP en las comunidades educativas, fundamentalmente en apoderados, ellos se han encargado de comunicarles los beneficios y nuevas reglas del cambio de sostenedores.

Sumado a lo anterior, directores ejecutivos y gestores territoriales entrevistados también comparten la opinión de que la relación con los órganos de participación (CL y CDL) ha sido buena. Los directores ejecutivos dan cuenta de que desde los SLEP actualmente se están llevando a cabo instancias participativas para recoger las opiniones y requerimientos de las comunidades educativas, pero también para ofrecerles talleres de formación. Además, este grupo de entrevistados dan cuenta de que la participación en los Consejos y los Comités también sería alta.

Respecto a la relación entre Consejos-Comités y la posibilidad de trabajar de forma conjunta, se

observan opiniones contradictorias entre las entrevistadas pertenecientes a CL y CDL, no obstante, coinciden en que ha sido difícil acordar formas de trabajo conjunto entre ambos organismos.

Otra problemática mencionada por las entrevistadas y en la que tiende a haber acuerdo es la falta de atribuciones que tienen ambos organismos (Consejo y Comité). Ahora bien, aunque la calidad de la participación que se promueve desde las direcciones de los SLEP varía entre un servicio local y otro, en general los entrevistados pertenecientes a CL y CDL dan cuenta de que sus tareas se reducen a aconsejar, dar opinión, pero no tienen mayores posibilidades de incidir realmente en decisiones mayores, dificultando la participación real de las comunidades educativas.

Los apoderados entrevistados coinciden también en que a los Comités y Consejos se les hace difícil transmitir información a toda la comunidad educativa de los establecimientos que componen un SLEP. La ausencia de un diseño para la organización de la participación y la representación de ambos organismos impide que las actividades informativas organizadas tengan el alcance esperado debido a la complejidad que implica organizar actividades de este tipo.

Por otro lado, los directores ejecutivos de los SLEP entrevistados igualmente evidencian que la conformación de los comités directivos muchas veces se dificulta por la relación que existe entre los alcaldes y los SLEP. Como algunos miembros de los comités son elegidos por los alcaldes (2), cuando asume un nuevo alcalde con una posición política diferente, muchas veces se producen dificultades.

Los entrevistados también dan cuenta de opiniones diversas en torno a la composición heterogénea de los Consejos Locales. Mientras que hay quienes valoran la existencia de una instancia que reúna las distintas voces de la comunidad escolar, hay quienes afirman que en ocasiones esta diversidad dificulta la relación entre participantes.

Por último, respecto al proceso de conformación de estos órganos colegiados en los SLEP en instalación o en fase de anticipación, los datos proporcionados por la DEP indican que ya se encuentran conformados todos los Comités Directivos Locales de los SLEP 2022 y 2023, tal como se observa en la siguiente tabla:

**TABLA N°11. FECHA DE CONFORMACIÓN DEL COMITÉ DIRECTIVO LOCAL. SLEP 2022 Y SLEP 2023**

SLEP	COHORTE	Reunión de constitución
Iquique	SLEP 2022	21/09/2021
Licancabur	SLEP 2022	06/01/2022
Maule Costa	SLEP 2022	14/09/2021
Punilla Cordillera	SLEP 2022	13/09/2021
Aysén	SLEP 2022	26/08/2021
Magallanes	SLEP 2022	15/09/2021
Tamarugal	SLEP 2023	06/12/2022
Elqui	SLEP 2023	14/11/2022
Costa Central	SLEP 2023	26/09/2022
Marga Marga	SLEP 2023	06/09/2022
Del Pino	SLEP 2023	09/11/2022
Los Libertadores	SLEP 2023	20/10/2022
Santa Corina	SLEP 2023	18/10/2022
Santa Rosa	SLEP 2023	19/11/2022
Andalién costa	SLEP 2023	08/09/2022
Valdivia	SLEP 2023	07/09/2022

Fuente: Dirección de Educación Pública, División de Implementación

### Trabajo en red

Acerca de la existencia de mecanismos destinados a la promoción, creación y gestión de instancias formales de trabajo colaborativo entre establecimientos educacionales, equipos directivos y docentes, en las entrevistas a actores de los SLEP de este año, no se menciona la existencia de iniciativas que hayan surgido desde los mismos establecimientos o del cuerpo docente para trabajar con sus pares de otros establecimientos.

No obstante, sí se evidencia un esfuerzo de parte de las UATP por promover el trabajo conjunto entre establecimientos mediante la organización de redes de trabajo lideradas por profesionales de acompañamiento. Por ejemplo, en el SLEP Llanquihue se describe que desde la UATP se han organizado 14 redes compuestas por distintos establecimientos, lideradas cada una de ellas por un profesional de acompañamiento.

Los actores entrevistados igualmente dan cuenta de la importancia que otorgan al trabajo articulado entre distintos SLEP, sobre todo para el traspaso de información y experiencias por parte de los servicios que ya llevan varios años trabajando hacia los que recién están conformándose.

### Vinculación

En cuanto a las gestiones e implementaciones que han llevado a cabo los SLEP en régimen para promover alianzas colaborativas con organismos públicos y privados del territorio, en 2022 a diferencia de lo ocurrido en años anteriores, los actores entrevistados indican encontrarse trabajando de forma conjunta con organismos del territorio, tales como: las universidades y en menor medida fundaciones y corporaciones.

En muchos casos estas relaciones se han ido consolidando y se han vuelto permanentes, como es descrito por el director ejecutivo del SLEP Costa Araucanía, quien señala el establecimiento de una alianza estratégica permanente con universidades regionales, con quienes han conformado un grupo de trabajo e investigación en torno a aspectos técnico-pedagógicos propios del territorio atendiendo las necesidades y particularidades propias de la zona.

Desde la Dirección de Educación Pública se reporta la instalación de mesas de trabajo e instancias intersectoriales que buscan propiciar el diálogo con los gremios y trabajadores de la educación a nivel nacional. Entre ellas se destacan: mesa sindical nacional de VTF, mesa nacional Asistentes de la Educación, mesa con la coordinadora territorial del Colegio de Profesores, mesa con la Coordinadora de Asociación de funcionarios de Servicios Locales y Coordinadora Nacional de funcionarias y funcionarios de DAEM y Corporaciones Municipales (CONAFUDAEM).

La Dirección de Educación Pública también reportó trabajar en la vinculación con alcaldes, DAEM y Corporaciones Municipales en un proceso de anticipación de mayor conexión con el territorio, acompañado por el Ministerio de Educación (Seremi y Deprov). Asimismo, para preparar la instalación de los Servicios Locales y el desarrollo de capacidades de sus funcionarios se informó la generación de un convenio colaborativo con la Subsecretaría de Desarrollo Regional, Academia Subdere. También se señala la articulación de diferentes actores universitarios, como el Consorcio de Universidades del Estado de Chile (CUECH), para apoyar las gestiones de los Servicios Locales en los diferentes territorios a través de convenios de colaboración. Por último, la DEP también reporta estar articulándose con diferentes actores de la sociedad civil para promover la implementación de la Educación Pública con mirada territorial (Instituto Natura, Fundación Efecto Educativo, Fundación Luksic y Unicef).

### Territorialidad

Respecto a las capacidades de los SLEP de generar, a través de las comunidades educativas, un sentido de pertenencia con el servicio y formar de esta manera una identidad particular, en 2022 los funcionarios SLEP entrevistados dan cuenta de realizar esfuerzos para informar a las comunidades educativas sobre los objetivos e implicancias que trae consigo el cambio de sostenedor. Al mismo tiempo, los funcionarios dan cuenta de que en sus visitas en terreno fomentan que los establecimientos educacionales trabajen en torno a su sello y participen de la implementación del modelo educativo.

No obstante, al igual que en años anteriores, los entrevistados del 2022 aún mencionan enfrentar problemas para acceder a las comunidades más aisladas de sus territorios. Los insuficientes recursos para costear los traslados de los encargados de acompañamiento continúan siendo una de las problemáticas que más se repiten dentro de los equipos UATP.

## LIDERAZGO

### Gestión del cambio institucional y organizacional

Con respecto a las gestiones que están siendo realizadas para dirigir la transformación de la cultura organizacional que implica el cambio de institucionalidad desde lo municipal a lo público, continúa existiendo una positiva evaluación de parte de todos los actores entrevistados de la instalación de los nuevos servicios locales de educación pública por sobre las administraciones municipales.

Los entrevistados refieren que es evidente el cambio de foco que se ha instalado con la llegada de los SLEP. Se señala que es notorio el esfuerzo que hacen estas instituciones en búsqueda del fortalecimiento de la educación pública, considerando las pertinencias territoriales y las voces de las comunidades educativas.

A diferencia de lo ocurrido con la administración municipal se reconoce un mayor énfasis en el desarrollo de diálogos con las comunidades educativas. Esta actitud abierta es vista como una herramienta para transmitir los beneficios que se buscan instalar con el trabajo de los SLEP, pero también como la forma de dar a entender que, aunque la instalación de este proceso puede traer aparejado dificultades, los beneficios a posteriori serán mayores que los que se tenían en la administración municipal.

Ahora bien, se evidencia que algunos SLEP enfrentaron dificultades durante el traspaso de servicios, lo que generó que se entablaran relaciones negativas con los municipios. Esto dificultó el trabajo de los funcionarios de los SLEP quienes se veían impedidos de poder transmitir los objetivos de la implementación de los nuevos servicios. No obstante, esa relación con los municipios ha ido cambiando en el último tiempo, y se reconoce el establecimiento gradual de relaciones de colaboración.

De manera paulatina, los SLEP han ido obteniendo el reconocimiento de las comunidades educativas; los actores entrevistados señalan que aún falta terreno por recorrer, y en este sentido, falta que se instale en las comunidades un sentido de pertenencia con la nueva educación pública.

La evidencia proporcionada por el estudio “La Voz de los directores y directoras de la Nueva Educación Pública” es consistente con la visión matizada que se ha presentado en esta subdimensión. Si bien la Nueva Educación Pública es percibida como un proceso en desarrollo (un 67,7% de los entrevistados cree que la NEP está en una fase inicial de implementación, por lo que aún no es posible ver sus frutos), la mayor parte de las y los encuestados señala que la NEP ha tenido efectos importantes tanto a nivel de los establecimientos como del trabajo de los propios directores. Además, la visión de los directores sobre este cambio va mejorando a medida que avanza el proceso de implementación: “mientras más tiempo lleva el director o profesor encargado con su jardín, escuela o liceo en la NEP, mayor grado de acuerdo existe con que esta reforma ha impactado de forma significativa, tanto a nivel del director como del establecimiento en general” (UDP, 2022).

# EL ACOMPAÑAMIENTO TÉCNICO PEDAGÓGICO EN LA NUEVA EDUCACIÓN PÚBLICA: EVIDENCIAS Y EXPERIENCIAS DE SU IMPLEMENTACIÓN

## LA VALORACIÓN DEL ACOMPAÑAMIENTO TÉCNICO-PEDAGÓGICO DESDE LA MIRADA DE LOS ACTORES INFORMANTES

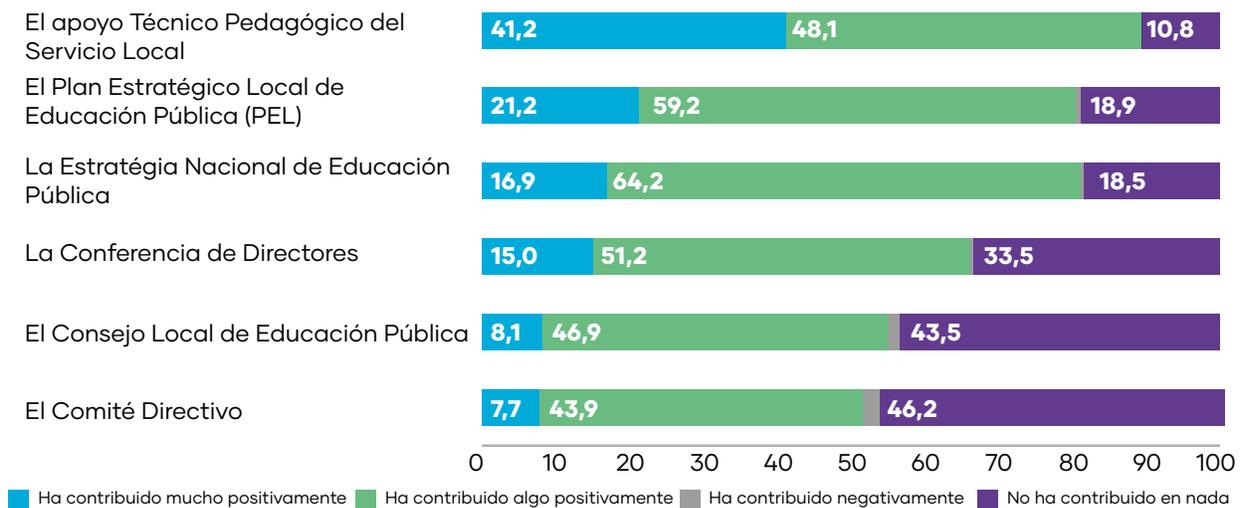
Con el objeto de poder dar a conocer los aspectos novedosos que ha implementado la NEP y que han tenido una buena acogida entre las comunidades educativas, este año el Consejo de Evaluación del Sistema de Educación Pública ha decidido destacar una temática que haya sido evaluada positivamente de manera transversal entre los entrevistados. El objeto de esta sección es poder presentar en este y los próximos Informes Anuales una dimensión destacada por los actores de los SLEP, resaltando elementos de impacto y experiencias ilustrativas.

Para el presente informe se ha escogido el Acompañamiento Técnico-Pedagógico, dada la evaluación positiva transversal que hacen los entre-

vistados sobre esta dimensión, especialmente al comparar con el apoyo técnico-pedagógico que ofrecían los sostenedores municipales.

La buena evaluación del acompañamiento técnico-pedagógico no solo es señalada por integrantes de los Servicios Locales, es decir, directores, jefes de unidades técnico-pedagógicas y gestores territoriales, sino también por quienes participan del acompañamiento, los docentes y equipos directivos. Los resultados del estudio “La Voz de los directores y directoras de la Nueva Educación Pública” confirman esta percepción general: un 53% de los directores de escuelas, liceos y jardines considera que el nivel de apoyo técnico pedagógico desde el sostenedor ha aumentado con este proceso de implementación, mientras que cerca de un 90% afirmó que el Apoyo Técnico-Pedagógico del Servicio Local ha contribuido algo o mucho positivamente a su labor como director(a) (UDP, 2022).

**FIGURA N°3 ¿Cuánto han contribuido a su labor como director (a) o encargado (a) las siguientes instancias y apoyos de la Nueva Educación Pública?**



Fuente: Muñoz, G., Weinstein, J. y Álvarez, N. (2022). La Voz de los directores y directoras de la Nueva Educación Pública. Reporte de resultados. Programa de Liderazgo Educativo, Universidad Diego Portales

De acuerdo con lo señalado por los SLEP, se han consolidado equipos de asesores en acompañamiento pedagógico con gran experiencia, que han logrado a su vez entablar redes de trabajo con los establecimientos. Lo anterior, ha tenido como efecto no sólo la instalación de capacidades en los docentes, sino también, un cambio de percepción con respecto al sistema de educación pública.

Por otro lado, según estos actores, las visitas no solo se reducen a la instalación de capacidades, sino que también los equipos de acompañamiento trabajan desde una mirada innovadora y proponen instancias acordes a las necesidades de los establecimientos. En el SLEP Barrancas, por ejemplo, el director indica que hoy en día cada asesor técnico tiene un número acotado de establecimientos a su cargo, y en sus visitas no solo realizan acompañamiento técnico-pedagógico, sino que también se abordan las dificultades que pueden ir surgiendo en el camino. Junto con ello, con el objeto de realizar un acompañamiento más profundo, el SLEP creó la nueva área de 'Trayectorias', que se dedica a estudiar cómo realizar mejores acompañamientos basados en las particularidades y necesidades de cada establecimiento.

Si bien el enfoque de desarrollo de capacidades venía siendo promovido en los establecimientos educacionales por el Mineduc desde antes de la instalación de los primeros SLEP, no es hasta 2018 que la Dirección de Educación Pública (DEP) elabora el documento 'Bases para un Modelo de Apoyo Técnico-Pedagógico en Educación Pública', que presenta un modelo de acompañamiento para el trabajo de los profesionales de las UATP en el que explica cómo relacionarse con los actores de los establecimientos. Los jefes de UATP y directores ejecutivos de los SLEP afirman que este modelo es bien valorado entre las comunidades educativas.

Los docentes entrevistados por el Consejo, por su parte, destacaron que el acompañamiento técnico-pedagógico era uno de los aspectos mejor evaluados por ellos, y que ha ido fortaleciéndose con el tiempo. Aunque al inicio de la instalación había otros aspectos que se priorizaron, se fue transitando al foco en el acompañamiento técnico-pedagógico lo que se fue haciendo cada vez más evidente, mejorando en términos de convertirse en un modelo más pertinente, con proyectos innovadores y atingentes al territorio.

Una docente del SLEP Costa Araucanía señala que, aunque el acompañamiento se apega a las indicaciones establecidas por el Mineduc, hay un modelo propio que es común a todo el territorio. Este modelo es descrito como permanente y a la vez cercano, en donde las necesidades emergentes de las comunidades educativas son resueltas con prontitud. A diferencia de lo sucedido antes, los docentes evidencian que el actual modelo ha permitido que generen una relación cercana y amistosa con los asesores pedagógicos que están a cargo de las escuelas, lo que facilita la comunicación y resolución de problemas.

La opinión positiva se repite en el caso de los jardines infantiles, establecimientos en donde igualmente se han visto cambios en términos de acompañamiento pedagógico. Esto es evidenciado por una docente de un jardín de Frutillar perteneciente al SLEP de Llanquihue, quien afirmaba que luego de recibir asesoría técnico-pedagógica se produjeron cambios evidentes en su establecimiento.

Ahora bien, existen algunos aspectos negativos que los entrevistados evidencian y que se mencionan a continuación para futuras mejoras. Los jefes de UATP evidencian que, a pesar de que es reconocida la importancia de la Unidad dentro de los servicios locales, muchas veces no se cuenta con el personal suficiente para realizar la cantidad de visitas necesarias, produciéndose una sobrecarga laboral importante en los equipos de acompañamiento. Junto con ello, en ocasiones a las UATP les son designadas labores administrativas que entorpecen su tarea central, teniendo que posponer visitas a establecimientos. Finalmente, los equipos de UATP dan cuenta de que, al ser la cara visible en los establecimientos, muchas veces deben recibir reclamos por parte de estos últimos sobre necesidades que no han sido resueltas por otras unidades de los SLEP.

No obstante esto último, es importante relevar que los entrevistados coinciden transversalmente en que el actual servicio supera con creces al anterior y que ninguno de ellos considera que sería bueno volver a la administración municipal. Algunos aspectos que se destacan de la administración actual es que, aunque aún es incipiente, ha habido un aumento en la inyección de recursos en capacitaciones para los docentes, por lo que el foco en el desarrollo profesional docente es evidente. Antes la capacitación era una opción personal y el que decidía hacerlo lo hacía, ahora los docentes son acompañados de mejor forma.

**EXPERIENCIAS DESTACADAS DE ACOMPAÑAMIENTO TÉCNICO PEDAGÓGICO**

En una de las sesiones de trabajo del Consejo, se presentaron experiencias destacadas de acompañamiento técnico-pedagógico, que ilustran la aplicación del modelo de desarrollo

de capacidades y la valoración que tienen las comunidades educativas de este enfoque de apoyo.

En ese espacio, se solicitó a los representantes de los SLEP y sus comunidades educativas describir sus sellos territoriales y educativos, los que se sintetizan en la siguiente tabla:

**TABLA N°12.SELLOS PEDAGÓGICOS Y TERRITORIALES DE LOS SLEP VALPARAÍSO, ANDALIÉN SUR Y LLANQUIHE**

SLEP	SELLO PEDAGÓGICO Y TERRITORIAL
SLEP Valparaíso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El sello busca promover la construcción conjunta de saberes pedagógicos y establecer conversaciones y discusiones pedagógicas y de contexto con las comunidades.</li> <li>• Se trabaja en el desarrollo de mesas técnicas con actores y protagonistas de las comunidades educativas para fortalecer el diseño de un plan de reactivación escolar contextualizado.</li> <li>• Se realizan esfuerzos en procesos evaluativos y conversaciones pedagógicas, coordinando reuniones y planes estratégicos para promover asesoramiento y generar condiciones para implementar evaluaciones en los establecimientos educacionales.</li> <li>• Se recomienda avanzar hacia un paradigma de evaluación que tenga en cuenta las conversaciones de contexto y las discusiones pedagógicas, en lugar de centrarse solo en instrumentos y resultados de evaluaciones estandarizadas.</li> <li>• Se sugiere que las evaluaciones se interpreten y utilicen en el marco de la co-construcción de herramientas, instrumentos o acciones que permitan mejorar la educación</li> <li>• Se señala compromiso y esperanza en el proceso de traspaso al servicio local y en el enfoque pedagógico que se está cumpliendo.</li> </ul>
SLEP Andalíen Sur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se menciona que los cuatro sellos del territorio son: Innovación y creatividad, multiculturalidad, formación integral e identidad local.</li> <li>• La multiculturalidad es especialmente relevante debido a la presencia de estudiantes de diferentes nacionalidades.</li> <li>• Se busca cambiar el paradigma de la enseñanza y la evaluación, considerando no solo el aspecto cognitivo sino también el desarrollo socioemocional y biopsicosocial de los estudiantes.</li> <li>• Se aboga por un enfoque de evaluación más integral y colaborativo, enfocado en el aprendizaje profundo y en compartir experiencias entre establecimientos educativos.</li> <li>• Se comparte la importancia del aprendizaje profundo y del trabajo colaborativo en la formación de los estudiantes.</li> <li>• Se menciona la relevancia de los talleres extraescolares para el desarrollo integral y la motivación de los estudiantes.</li> <li>• Se destaca la necesidad de cambiar el paradigma no sólo con respecto a los profesores, sino también con los apoderados, enfocándose en el aprendizaje en lugar de las notas.</li> </ul>
SLEP Llanquihue	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se señala que los focos del SLEP se vinculan a la trayectoria, monitoreo de aprendizajes y desarrollo profesional.</li> <li>• Se desarrollan planes de acompañamiento para estudiantes en situación de riesgo y se trabaja con ellos de manera focalizada con profesionales.</li> <li>• Se destaca la importancia de dar apoyo a los proyectos educativos de los colegios, ya que sin ellos no existiría el Servicio Local.</li> <li>• Se destaca la importancia del trabajo en redes entre colegios para fortalecer el sistema educativo y compartir experiencias y conocimientos.</li> </ul>

Fuente: Paráfrasis de los testimonios de representantes de SLEP y comunidades educativas, presentadas al Consejo en la sesión del 10 de enero 2023

A continuación, se describe brevemente los principales elementos de las experiencias presentadas.

### Experiencia de acompañamiento técnico-pedagógico 1: SLEP Valparaíso

La primera experiencia de acompañamiento técnico-pedagógico compartida se desarrolló en la Escuela de Lenguaje Libertador Bernardo O'Higgins, perteneciente al SLEP Valparaíso, la cual trabaja con estudiantes con necesidades educativas especiales transitorias y trastornos específicos del lenguaje, de edades entre 3 y 5 años.

La práctica se desarrolló bajo el modelo de desarrollo de capacidades, con el objetivo de fortalecer las competencias del equipo de gestión para abordar situaciones complejas en la dinámica escolar. Al identificar un problema en la organización escolar relacionado con la dificultad de los docentes y asistentes de la educación para identificar sus roles y funciones, la comunidad educativa, con apoyo del equipo UATP del SLEP, decidió trabajar en la habilidad basal de la reflexión.

A través de la promoción de la reflexión, se buscó mejorar la forma de pensar, tomar decisiones y asumir roles y funciones dentro de la organización escolar. La práctica deseada consistió en que los participantes tomaran conciencia de sus roles y ejecutaran acciones de acuerdo con estos, lo que permitiría una dinámica escolar más fluida. El resultado esperado era un mejor clima laboral y un ambiente más propicio y efectivo para el aprendizaje de los estudiantes.

El trabajo se dividió en tres partes:

- Jornada de clasificación de roles y funciones: se discutieron, adecuaron y complementaron los roles y funciones de cada estamento.
- Dramatización de protocolos: se llevaron a cabo dramatizaciones para tomar conciencia de los protocolos, sus responsables y las acciones que debían realizarse.
- Jornada de evaluación: se clasificaron nuevamente los roles y funciones, permitiendo una rápida identificación de a quién y a qué estamento correspondía cada función.

Como resultado, se mejoró la participación de la comunidad educativa, la tolerancia, el respeto

entre pares, el sentido de pertenencia, el trabajo colaborativo y las relaciones interpersonales.

Mediante el desarrollo de capacidades, la reflexión sobre las prácticas y la adecuación de roles y funciones en la escuela se avanzó en un mejor clima organizacional y un ambiente más propicio para el aprendizaje de los estudiantes.

### Experiencia de acompañamiento técnico-pedagógico 2: SLEP Andalién Sur

La segunda experiencia de acompañamiento técnico-pedagógico compartida se desarrolló en la Escuela Básica Irene Freire de Cid, perteneciente al SLEP Andalién Sur, en la comuna de Concepción.

La práctica de acompañamiento buscó mejorar el rendimiento académico de los estudiantes, adaptándose a la diversidad de la población escolar del establecimiento y abordando las consecuencias de la pandemia. Para ello, la comunidad educativa, con apoyo del equipo UATP del SLEP, implementó dos grandes estrategias:

- Potenciar la reflexión y el análisis de datos, analizando y utilizando la información disponible en el establecimiento para abordar y resolver problemas.
- Acompañamiento y retroalimentación en el aula de manera sistemática con los docentes, fomentando la reflexión permanente y el trabajo en equipo.

Para lograr estas estrategias, el establecimiento llevó a cabo diversas acciones, como reuniones de asesoría, análisis de datos, diagnósticos, talleres y consejos de profesores, uso del tiempo colectivo para la planificación y discusión de temáticas, y planificación articulada en colaboración con la dimensión de convivencia escolar y los sellos del establecimiento. También se implementaron tutorías con estudiantes en práctica y se promovió la evaluación entre pares.

A pesar de los desafíos y obstáculos enfrentados, como licencias médicas y un incipiente manejo teórico-conceptual sobre el aprendizaje profundo, el Decreto 67 y el Marco para la Buena Enseñanza, la práctica en el establecimiento de Andalién Sur muestra un enfoque comprometido con la mejora de la enseñanza y la adaptación a las necesidades de su diversa población estudiantil.

En el marco de esta práctica de acompañamiento se identificaron diversos desafíos, tales como la necesidad de sistematizar el proceso de acompañamiento y retroalimentación al aula, estableciendo plazos para la retroalimentación; la importancia de fortalecer el trabajo por departamento y niveles; la necesidad de incorporar el trabajo multidisciplinario como innovación en las prácticas efectivas; así como el desafío de generar redes de apoyo internas y externas con el servicio local y universidades para trabajar en el aprendizaje profundo y la evaluación formativa.

Por último, dentro de los impactos del trabajo realizado, el equipo del establecimiento y el SLEP destacaron como logros la posibilidad de profundizar y tomar conciencia de la capacidad de reflexión; el desarrollo de apoyos sistemáticos del equipo directivo hacia los docentes, influyendo en las prácticas que los docentes llevan a cabo en el aula; se logró materializar un enfoque centrado en la colaboración, la innovación y el apoyo mutuo para lograr mejoras en el proceso educativo.

### Experiencia de acompañamiento técnico-pedagógico 3: SLEP Llanquihue

La segunda experiencia de acompañamiento técnico-pedagógico compartida se desarrolló en el Liceo Pedro Aguirre Cerda de Puerto Varas, administrado por el SLEP Llanquihue.

Esta práctica de acompañamiento implicó fortalecer el "Plan Liceano de Acompañamiento", iniciativa del establecimiento centrada en identificar y apoyar a los estudiantes en riesgo de repetir de curso, prestando especial atención a las necesidades de cada estudiante y diseñando un plan de trabajo individual para ellos.

La implementación del plan involucró a toda la comunidad educativa, incluidos docentes, equipo directivo y asistentes de educación. También incluyó la colaboración activa con las familias de los estudiantes, comprometiendo tanto a los estudiantes como a sus apoderados en el proceso.

El objetivo principal del programa es garantizar que los estudiantes puedan completar sus trayectorias educativas y abordar los desafíos académicos y no académicos que puedan enfrentar. Al implementar este enfoque de acompañamiento, el Liceo Pedro Aguirre Cerda de Puerto Varas y el equipo de acompañamiento del SLEP ha logrado un impacto positivo en la vida de sus estudiantes y en la comunidad educativa en general.

Se señala que los resultados de esta primera experiencia han sido positivos, con un aumento en la tasa de aprobación de los estudiantes que participaron en el plan. Además, el programa ha permitido una mayor colaboración entre los equipos de trabajo y la optimización del uso de recursos humanos. Se reconoce que el enfoque colaborativo y el compromiso de todos los actores involucrados han sido clave para el éxito del programa.

# CONCLUSIONES

Tras el análisis del contexto y de cómo se desempeñaron los Servicios Locales durante el año 2022, a continuación, se dan a conocer las principales conclusiones a las que llegó el Consejo. Estas han sido ordenadas en torno a las dimensiones que fueron elaboradas previamente por el Consejo: Diseño de la política, Gestión Pedagógica, Gestión de infraestructura, Equipamiento y Recursos Educativos, Gestión de Recursos Financieros, Gestión de Personas, Participación y Vinculación y Liderazgo. La única dimensión que fue excluida del análisis fue Convivencia Escolar por no haber sido abordada por los actores entrevistados durante las reuniones.

Respecto a la dimensión **Diseño de la Ley**, los actores entrevistados evidencian que continúan existiendo problemas heredados de años anteriores en torno a la vinculación de la Ley con otros cuerpos legales, como son, por ejemplo, problemas asociados a la Ley de Presupuesto o la existencia de duplicidad de tareas realizadas por equipos de los SLEP y equipos ministeriales.

Sobre esta dimensión, los actores entrevistados también constatan una débil articulación entre las distintas instituciones estatales, observando una sobrecarga de demandas de información en un mismo periodo de tiempo a los distintos equipos que componen los SLEP, dificultando que estos últimos puedan abocarse de lleno al trabajo que les compete. Por otro lado, funcionarios de los SLEP demandarían tener una mayor participación en la elaboración de las metodologías de intervención, ya que consideran estar en la mejor posición para conocer las necesidades de los territorios. En esta misma línea, el personal de los SLEP indica que el número de funcionarios no siempre sería suficiente para dar respuesta a las exigencias de información y respuesta que las instituciones nacionales les demandan. Por último, los funcionarios de los SLEP acusan disconformidad

con el papel que ocupan en las mesas del sistema de aseguramiento de la calidad, en donde no tienen mayores posibilidades de incidir en las decisiones que se toman.

Los traslapes de tareas entre los SLEP y los DE-PROV se han visto atenuados en 2022 por el esfuerzo tanto de los SLEP como del MINEDUC y la DEP. Para reforzar esta coordinación, se evidencia un esfuerzo de parte de los SLEP en organizar tareas de forma conjunta con los equipos ministeriales para evitar descoordinaciones y duplicidades entre los distintos equipos.

El reconocimiento frente a otros servicios sigue siendo un desafío para los actores de los SLEP, y gran parte de los entrevistados dan cuenta de que, aunque son invitados a participar de reuniones organizadas por Mineduc u otras agencias gubernamentales, son pocas las instancias en que sienten que sus voces son consideradas para la toma de decisiones en aspectos sustantivos.

En cuanto a si la competencia territorial asignada a cada SLEP es la adecuada, se evidencian diferencias de opinión entre los actores dependiendo del lugar en donde se emplazan los Servicios Locales. Aunque en general los actores entrevistados coinciden en que a pesar de las características de sus territorios, el acompañamiento que realizan a los establecimientos dista enormemente del realizado por las administraciones anteriores, los SLEP con mayores tasas de ruralidad enfrentan más adversidades para llevar a cabo las visitas a terreno, como también enfrentan mayores dificultades para conseguir reemplazos que puedan acudir a tales establecimientos.

Por último, se evidencia que algunas personas que fueron traspasadas de la administración municipal a los SLEP no tenían las características adecuadas para los cargos que ocupan en la actualidad y aunque con el paso del tiempo esto se fue subsanando en la medida en que las personas fueron aprendiendo, los entrevistados sugieren que los próximos SLEP se preocupen de estar alerta a este tema al momento de hacer los traspasos. Ahora bien, se evalúa positivamente y se sugiere que los nuevos SLEP participen de forma activa en la elaboración de los perfiles de los cargos, de manera tal que quienes lleguen a ocupar los cargos respondan a lo requerido de forma adecuada.

Con respecto a la dimensión **Gestión Pedagógica**, este año los entrevistados destacan de forma transversal el acompañamiento llevado a cabo por las Unidades de Acompañamiento Técnico Pedagógico. Se observa un esfuerzo de parte de los equipos de los Servicios Locales por adaptar su modelo de acompañamiento a los requerimientos y necesidades de los establecimientos educacionales, a la vez que una búsqueda de instaurar un sello propio en el trabajo que realizan, invitando, por ejemplo, a las comunidades educativas a participar de la generación de sus planes de trayectoria escolar.

Los entrevistados señalan estar permanentemente trabajando en la búsqueda de instaurar los sellos propios de los territorios en los servicios locales, lo que se observa en el trabajo realizado día a día por las Unidades de Apoyo Técnico Pedagógico.

A diferencia de años anteriores, en 2022 se reporta un mayor trabajo de parte de las Unidades de Apoyo Técnico Pedagógico en términos de recolección y uso de datos sobre el estado de los establecimientos educacionales.

En relación al uso de dispositivos de evaluación como el DIA y el SIMCE para reportar información de los establecimientos educacionales a los SLEP, se reportan opiniones diversas entre los entrevistados. Aunque el DIA cuenta con una alta aprobación entre las comunidades educativas, se señala que no permite la realización de comparaciones históricas o entre establecimientos. Por otro lado, aunque los re-

sultados del SIMCE sí permiten comparar establecimientos, se señala que no necesariamente permite profundizar en los procesos educativos que son llevados a cabo en cada territorio.

Se evidencia también una mayor apreciación por parte de las comunidades educativas del uso de datos para la mejora del aprendizaje. Sin embargo, el acceso a la información continúa siendo un problema para los Servicios Locales que aún no ha podido ser resuelto desde el nivel central.

En cuanto a la dimensión **Gestión de Infraestructura, Equipamiento y Recursos Educativos**, los actores entrevistados en general evaluaron de forma positiva la inversión en infraestructura educacional que se ha alcanzado en el marco de la implementación de la Nueva Educación Pública. No obstante, afirman que al solicitar a los SLEP que se gestionen arreglos menores, o cuando surgen problemas de infraestructura que deben ser solucionadas con urgencia, la respuesta suele ser lenta y burocrática.

En el caso de equipamiento, los entrevistados advierten que existen carencias importantes tanto en los establecimientos como en los Servicios Locales. Así es como algunos estudiantes y apoderados entrevistados señalan que sus establecimientos carecen del equipamiento necesario para realizar ciertas clases, o en el caso de contar con ellos, estos muchas veces se encuentran en estado deficiente. Los entrevistados pertenecientes a SLEP con alta tasa de ruralidad, dan cuenta de tener problemas para llevar a cabo las visitas a establecimientos alejados ya que los vehículos con los que cuentan los Servicios Locales no dan abasto para movilizar a todos los equipos de acompañamiento.

En relación con la dimensión **Gestión de Recursos Financieros**, el presente informe da cuenta de la persistencia de debilidades que se habían reconocido en informes anteriores y también de la aparición de un nuevo que no había sido mencionado anteriormente. Dentro del primer grupo se cuenta la sobredotación heredada de las administraciones municipales, que aún aqueja a los Servicios Locales y frente a la cual los entrevistados no parecen visualizar otra solución que no sea esperar el retiro voluntario y la suspensión de nuevas contrataciones. Un segundo problema responde a la poca flexibilidad con la que cuentan los nuevos Servicios Locales para poder hacer uso de sus recursos, lo que impide que puedan solucionar de manera rápida necesidades urgentes de las comunidades escolares.

Por último, un tercer problema relacionado a la gestión de recursos, que no había sido reconocido en años anteriores es el pago y la gestión de la significativa cantidad de licencias médicas con las que tiene que lidiar la administración del SLEP, lo que significa un gasto importante de recursos, sin vislumbrarse alternativas de solución claras.

En cuanto a la dimensión Gestión de Personas, los entrevistados dan cuenta de que el traspaso de los servicios implicó una reducción importante de personal a nivel de sostenedor, lo que tiene consecuencias negativas importantes para los nuevos Servicios Locales. Esto es visualizado sobre todo por los profesionales que provienen de los Departamentos de Administración de Educación (DAEM) quienes perciben estar apoyando más establecimientos con menor personal, lo que redundaría en mayor carga laboral. Por su parte, desde las UATP dan cuenta de tener que realizar determinados trabajos administrativos que no le corresponden a su unidad y que suponen cargas laborales importantes.

Respecto a si la dotación de profesionales para los SLEP es adecuada, aparte de evidenciarse una sobredotación heredada de las administraciones anteriores que -como se mencionó previamente- aqueja de forma transversal a los SLEP, se reporta al contrario una falta de personal importante en aquellas unidades que deben realizar visitas a establecimientos. Por motivos que son distintos para cada servicio,

en algunos SLEP los profesionales de acompañamiento estarían enfrentando dificultades para realizar la totalidad de visitas planificadas. También se evidenciarían problemas para encontrar docentes que cubran reemplazos. No obstante lo antes mencionado, la gran mayoría de los entrevistados coincidiría en que en la Nueva Educación Pública los concursos serían más transparentes.

Finalmente, en 2022 se evalúa de manera positiva el aumento de las instancias de desarrollo de capacidades promovidas por los SLEP. En este marco, el modelo de desarrollo de capacidades es uno de los aspectos que los entrevistados evalúan positivamente de forma transversal. En esa línea, se evidencia el fortalecimiento de redes de trabajo colaborativo con instituciones del territorio para la formación de comunidades de aprendizaje. Ahora bien, las carencias presupuestarias siguen siendo un impedimento importante que enfrentan los Servicios Locales para poder llevar a cabo más instancias de formación.

En relación a la dimensión **Participación y Vinculación**, la mayoría de los entrevistados pertenecientes a Consejos Locales y Comités Directivos se muestran conformes con las instancias de participación promovidas por la Nueva Educación Pública, sobre todo cuando se compara con las instancias que ofrecía la administración municipal, en la que padres, apoderados y alumnos no tenían mayores espacios para canalizar inquietudes y necesidades. Hoy en día, en cambio, los Servicios Locales han permeado mucho más en los establecimientos escolares, y -al comparar con el escenario anterior- se considera que los representantes han alcanzado mayor reconocimiento en las comunidades.

También se constata una apreciación positiva de los padres y apoderados que conforman los Consejos Locales y Comités Directivos, quienes serían personas comprometidas con el proyecto de la Nueva Educación Pública, manifestando compromiso para movilizar y transmitir los beneficios que traería la nueva administración.

Dentro de las problemáticas que enfrentarían los Comités y Consejos, y que son evidenciadas por sus representantes, se mencionan las siguientes: la falta de atribuciones sustantivas para incidir en la toma de decisión de los Servicios; las dificultades para llegar a toda la comunidad educativa; la falta de orientaciones sobre cómo deben coordinarse ambos órganos colegiados; y la heterogeneidad que pueden llegar a tener los perfiles de los miembros que conforman estas instancias de participación.

En 2022 se reportan algunas plataformas de trabajo en red entre establecimientos educacionales, las que son promovidas principalmente por las Unidades de Apoyo Técnico Pedagógico de los SLEP. Ahora bien, las redes de colaboración mayormente mencionadas por los informantes son aquellas entabladas con organismos del territorio, principalmente con universidades.

Finalmente, con respecto a la subdimensión **Gestión del cambio institucional y organizacional**, perteneciente a la dimensión Liderazgo, se evidencia una sensación de conformidad de parte de los entrevistados con el cambio de institucionalidad de lo municipal al Nuevo Sistema de Educación Pública, y si bien continúan existiendo dificultades en el nuevo modelo, se muestran optimistas frente al futuro de los Servicios Locales.

Los entrevistados destacan que la instalación de la Nueva Educación Pública trajo consigo un cambio de foco en donde el fortalecimiento de una educación pública, que considera la pertinencia territorial y el diálogo con las comunidades educativas, es lo que está a la base.

# RECOMENDACIONES

Antes de entregar recomendaciones, como apreciación general, el Consejo quisiera volver a destacar el alto grado de compromiso que ha observado en todos los actores con que interactuó en relación con la implementación de una política de alta complejidad y envergadura. Junto con ello, se quisiera dar valor a la percepción transversal que se observó en el proceso de entrevistas con actores acerca de la Nueva Educación Pública como un avance positivo con respecto a la administración municipal. En este sentido, es fundamental asegurar en los próximos procesos de discusión con respecto a esta ley que se comprenda la necesidad de traspasar la totalidad de los establecimientos públicos a este nuevo sistema, contemplando la gradualidad con que el proceso se ha llevado a cabo hasta este punto, ya que ello beneficia la constitución de un sistema público no segregado y que busca beneficiar a todos los niños, niñas y jóvenes del país.

Asimismo, como un avance altamente positivo detectado en este informe, y que hemos querido destacar en una sección especial, es que por primera vez se observa una valoración de un mayor foco en lo pedagógico en este sistema, en comparación con la administración municipal, lo que contribuye al compromiso con la transformación desde un sentido y en concordancia con el espíritu de la ley, que apunta a la formación integral, la pertinencia local y territorial y la formación de comunidades profesionales.

En ese marco, y reconociendo los avances que se han destacado en este informe, la complejidad de esta política implica que todavía se siguen experimentando diversos desafíos, algunos de los cuales ya han sido anteriormente destacados por el Consejo, junto con otros aspectos emergentes. Desde la voluntad y compromiso que como Consejo hemos compartido desde el inicio de nuestras labores con respecto a la importancia de favorecer una buena puesta en marcha de este cambio en la educación pública, es que consignamos a continuación las recomendaciones que se derivan de nuestro trabajo en 2022:

## Recomendaciones del Consejo:

### Diseño de la Ley

- El Consejo vuelve a insistir en la necesidad de revisión de la normativa referida a la gestión presupuestaria de los SLEP, buscando mecanismos que faciliten el uso más flexible de los recursos, especialmente en aquellos puntos referidos a emergentes y a necesidades asociadas a iniciativas de naturaleza pedagógica. Es importante conciliar la naturaleza de la gestión económica de un servicio público, donde existen mecanismos de resguardo que son relevantes, con la pertinencia de la gestión propia de un servicio público educacional.
- El Consejo reitera la necesidad de realizar ajustes a los cuerpos legales que definen roles que actualmente implicarían una superposición en el rol de apoyo técnico-pedagógico que en el nuevo modelo deben asumir los SLEP, especialmente considerando que este acompañamiento ha sido positivamente valorado en el último período desde la pertinencia territorial.
- Desde las percepciones de los actores, resulta relevante insistir en la necesidad de armonizar la Ley SAC con la naturaleza y principios de la Ley 21.040, promoviendo mayormente el desarrollo de sistemas locales de evaluación y acompañamiento con pertinencia local.
- Se recomienda revisar la posibilidad de una participación más incidente de los organismos participativos desde la propia ley, especialmente del Consejo Local, así como generar normativas que permitan resguardar que la participación se respete.
- Parece necesario articular las demandas de información, así como los diversos instrumentos y dispositivos de gestión e indicadores, de manera que se pueda mantener el foco y así resguardar que la gestión educativa pueda concentrarse prioritariamente en el trabajo pedagógico, evitando la sobrecarga de los equipos.

- Es relevante evaluar la necesidad de contar con una cantidad de personal adecuada a las necesidades de cada territorio, especialmente en lo referente a actores que deben trabajar en terreno de manera permanente. El Consejo también recuerda su recomendación en torno a las oficinas locales en los territorios de conectividad más compleja.
- Se sugiere tomar la experiencia de algunos SLEP con respecto a su participación activa en la elaboración de los perfiles de los cargos, de manera tal que quienes lleguen a ocupar los cargos sean las personas pertinentes a las funciones requeridas.

### Gestión Pedagógica

- Se insiste en generar sistemas de información que integren datos relevantes para cada territorio, con los accesos correspondientes.
- Sería pertinente promover y acompañar la generación de sistemas de evaluación y monitoreo de nivel local, con pertinencia territorial, como ya lo están haciendo algunos SLEP.
- Dado el avance relevante que este informe ha constatado en el quehacer de los nuevos servicios en cuanto al apoyo técnico-pedagógico, el Consejo recomienda desarrollar un sistema de identificación, sistematización y divulgación de estas prácticas o experiencias de apoyo, para que sean conocida tanto por los actuales como futuros servicios locales.

### Gestión de Infraestructura, Equipamiento y Recursos Educativos

- Se insiste en la recomendación de flexibilización en la gestión presupuestaria para aspectos emergentes de mantención urgentes y también para recursos pedagógicos necesarios.
- Bajo la necesidad de garantizar un mínimo de condiciones materiales para el inicio de actividades escolares antes del traspaso, el Consejo recomienda buscar mecanismos que aporten a alcanzar esas condiciones mínimas, por ejemplo, fomentando que los municipios continúen generando carteras de inversión mientras se encuentran etapa de anticipación y traspaso.

### Gestión de Recursos Financieros

- Para abordar la sobredotación heredada de las administraciones municipales, se vuelve a rescatar la experiencia de SLEP que han seguido procesos dialógicos permanentes con los actores, planificando ajustes graduales en este ámbito producto de los acuerdos establecidos.

### Gestión de Personas

- Es relevante evaluar la necesidad de contar con una cantidad de personal adecuada a las necesidades de cada territorio, especialmente en lo referente a actores que deben trabajar en terreno de manera permanente, considerando también la diversidad de roles y funciones, y las cantidades necesarias de personal para cada ámbito de acción del SLEP. La experiencia acumulada de los SLEP que ya se encuentran activos puede ayudar a realizar una mejor planificación de este punto, lo que requerirá a su vez consideraciones presupuestarias. Se sugiere reestudiar, en base a evidencia rigurosa, los criterios con los cuales se establece la dotación de los SLEP, con miras a un eventual aumento de esta dotación en los decretos que fijan las plantas de cada servicio
- Revisar las asignaciones presupuestarias para procesos de formación, en concordancia con las necesidades de los territorios, con especial énfasis en la formación de directivos, docentes y asistentes de la educación.
- Aprovechar mayormente las posibilidades de formación que pueden darse desde la constitución de redes de aprendizaje en los diferentes niveles del sistema.

### Participación y Vinculación

- Se recomienda orientar mayormente la forma de organización de la representación en los órganos participativos de los SLEP, así como facilitar desde el propio SLEP información de contactos que favorezca la participación de todos los actores.
- Se propone desarrollar una evaluación específica los órganos colegiados durante el 2023-2024, que permita evaluar eventuales ajustes normativos que fortalezcan el funcionamiento de estas instancias.
- El Consejo vuelve a insistir en la necesidad de generar una campaña informativa nacional a todo público y de dar mayor visibilidad al cambio que supone la NEP, dada su relevancia y envergadura. Asimismo, el Consejo cree que las experiencias positivas en lo pedagógico y participativo pueden ser relevantes de difundir, con la idea de reforzar el horizonte que anima este proceso de cambio.

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