

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

Año 2020

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

29 de enero de 2021

INTEGRANTES CONSEJO DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

Jorge Barrera

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

Cristián Bellei

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

María Paz Arzola

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

Aldo Cassinelli

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

María Teresa Flores

Profesora Asistente del Departamento de Estudios Pedagógicos (DEP) de la Universidad de Chile, en el área de Evaluación Educativa. Doctora en Educación de la Universidad de Oxford. Tiene formación y experiencia como Profesora de Lenguaje y Comunicación, así como en formación continua de profesores en ejercicio. Es Directora Responsable del Grupo de Estudios en Evaluación Educativa de la Facultad de Filosofía y Humanidades de la Universidad de Chile y Coordinadora Nacional de la Mesa de Investigación en Educación de las Universidades del CUECH. También es evaluadora en Comités del Programa de Formación de Capital Humano Avanzado de CONICYT. Sus intereses de investigación se refieren a políticas de evaluación desde una perspectiva crítica; enfoque e implementación de políticas de Evaluación para el Aprendizaje; validez en evaluación, temas que ha investigado tanto a nivel nacional como internacional. Coordina, además, diversos proyectos de innovación en evaluación en el país, tanto para el nivel de aula como a gran escala.

Omar Jara

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

CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	5
TRABAJO CONSEJO DE EVALUACIÓN AÑO 2020	7
ANTECEDENTES DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN AÑO 2020	9
RESULTADOS: SEGUIMIENTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA LEY N°21.040 AÑO 2020	11
DISEÑO DE LA LEY	12
Vinculación de la ley con otros cuerpos legales	12
Articulación y vinculación de la institucionalidad pública	12
Ámbito territorial de competencia de los SLEP	13
Plazos de implementación de la Ley	14
Operación municipal en la transición	14
GESTIÓN PEDAGÓGICA	15
Aprendizaje integral	15
Gestión curricular	16
Análisis y uso de datos para mejorar el aprendizaje	16
Acompañamiento técnico pedagógico	16
GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURA	17
GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS	18
Sostenibilidad financiera	18
Gestión administrativa y financiera	19
Ejecución presupuestaria	20

GESTIÓN DE PERSONAS	21
Selección del personal: nombramientos I y II nivel jerárquico	21
Selección del personal: dotación de los servicios locales	24
Condiciones laborales	25
Dotación	25
PARTICIPACIÓN Y VINCULACIÓN	26
Participación	26
Trabajo en red	27
Vinculación	27
Territorialidad	27
LIDERAZGO	27
Gestión del cambio institucional y organizacional	27
Tipos de liderazgos	28
CONCLUSIONES	29
RECOMENDACIONES	32
ANEXOS	35
ANEXO 1: DIMENSIONES CONSEJO DE EVALUACIÓN	35

INTRODUCCIÓN

La Ley N° 21.040, en su artículo séptimo transitorio, consagra la misión principal del Consejo de Evaluación del Sistema de Educación Pública como asesorar al Presidente de la República en la evaluación y análisis del proceso de instalación de los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP). A fin de dar cumplimiento adecuado a esta tarea, tal como lo señala la ley, se deben entregar informes anuales de seguimiento de la puesta en marcha del Sistema de Educación Pública y en marzo del año 2021, una evaluación intermedia de este proceso.

De este modo, a través del presente se hace cumplimiento del informe anual 2020, sin embargo, dado que en el mes de marzo se hará la entrega de la Evaluación Intermedia, ciertos temas se van a abordar de manera más profunda en esta instan-

cia, mientras que en el presente informe se abordarán aspectos más distintivos de la instalación de SLEP 2020 y del funcionamiento del resto de los SLEP ya instalados en el año 2018 y 2019.

Al respecto, los últimos SLEP que entraron en funcionamiento durante el año 2020 son Atacama, Valparaíso, Colchagua y Llanquihue, en los cuales el traspaso del servicio educacional se realizó en enero del 2021. Con esto se da por finalizada la primera etapa de implementación de la Ley, que contempla 11 Servicios Locales de Educación, alcanzando un total de 41 comunas- en 9 regiones del país- y cerca de 185 mil estudiantes, lo cual corresponde al 13,7% de la matrícula pública nacional¹.

En la siguiente tabla se detallan algunos datos relevantes asociados a cada uno de los 11 SLEP.

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

Servicio Local	Año	N° Comunas	Establ. Educ.	Matrícula Pública	Matrícula VTF	Docentes	Asist. de la Educación
Barrancas	2018	3	44	22.953	2.302	1.667	1.425
Puerto Cordillera	2018	2	49	13.335	685	1.145	982
Huasco	2018	4	54	12.781	386	990	969
Costa Araucanía	2018	5	75	8.711	722	880	821
Chinchorro	2019	4	64	18.008	756	1.559	1.561
Gabriela Mistral	2019	3	34	13.974	1.560	1.184	772
Andalíen Sur	2019	4	61	16.534	935	1.783	1.368
Atacama	2020	5	60	28.751	1.054	1.946	1.758
Valparaíso	2020	2	55	17.725	1.413	1.795	1.283
Colchagua	2020	4	58	11.557	511	1.273	951
Llanquihue	2020	5	70	10.848	586	927	760
Total	-	41	624	175.177	10.910	15.140	12.650

Fuente: Centro de Estudios, Mineduc.

¹ Según bases de datos del Centro de Estudios del Mineduc, la matrícula pública en establecimientos educacionales, a nivel nacional es de 1.277.648 estudiantes para el año 2020.

Sobre lo ocurrido en esta primera etapa de implementación de la Ley, es importante destacar que, la experiencia acumulada y el tiempo de preparación previo al traspaso, de los siete último SLEP instalados, han permitido un proceso más coordinado y organizado a diferencia de lo que fueron los primeros SLEP 2018, lo que sin duda representa ya un aprendizaje fundamental para considerar en la segunda etapa de la implementación de la ley.

A continuación, se presenta el trabajo realizado por el Consejo de Evaluación durante el año 2020 para dar cumplimiento a este informe anual, posteriormente, se presentan antecedentes de lo ocurrido en 2020, para finalmente presentar los hallazgos más importantes respecto a las dimensiones que el Consejo levantó para el informe anual 2019².

² Ver anexo 1.

TRABAJO CONSEJO DE EVALUACIÓN AÑO 2020

Producto de la crisis sanitaria, el Consejo acordó realizar las sesiones vía remota para dar continuidad al trabajo a realizar. Se comenzó a reunir en el mes de abril, por medio de sesiones virtuales, las cuales tuvieron el objetivo de recoger la voz de diversos actores que han participado en la implementación de la Ley, con el fin de conocer sus impresiones y experiencias respecto al proceso que se ha llevado a cabo desde el año 2018.

En total, el Consejo tuvo 16 sesiones de trabajo, más 4 sesiones extraordinarias durante el año 2020, además de 2 sesiones en enero del 2021.

En 11 sesiones se contó con la presencia de diversos representantes de distintas instituciones y comunidades educativas de todos los SLEP implementados a la fecha (cohorte 2018,2019 y 2020), además, el Consejo tuvo la oportunidad de contar con la participación y presentación de dos estudios que se realizaron respecto a la implementación de la Ley, a saber: el estudio de Acción Educar "Identificación de los procesos de participación y vinculación de los SLEP desde la voz de directores ejecutivos, encargados de gestión territorial y directores de establecimientos educacionales" y el estudio del académico Enrique Baleriola "Cómo acabar con la Nueva Educación Pública a través de su implementación".

De este modo, el Consejo tuvo la presencia de cerca de 30 invitados, lo cual se logró a partir de un trabajo de coordinación por parte del Ministerio de Educación para permitir la participación de todos los actores que el Consejo consideró necesario escuchar.

A su vez, durante enero del año 2021 se sesionó en dos ocasiones, una de ellas fue una sesión extendida durante todo el día y, ambas sesiones, tuvieron la finalidad de ir generando acuerdos para el presente informe anual.

TABLA N°2: DETALLE DE SESIONES DE TRABAJO DEL CONSEJO DE EVALUACIÓN EN EL AÑO 2020

Fecha	Contenido	Contenido
1	Sesiones para acordar temas relacionados al funcionamiento del Consejo, invitados y estudios a encargar.	28 de abril
2		14 de mayo
3		22 de mayo
4		2 de junio
5		17 de junio
6	Sesiones de invitados	2 de julio
7		15 de julio
8		22 de julio
9	Sesión Extraordinaria	24 de julio
10	Sesión de invitados	12 de agosto
11	Sesión Extraordinaria	25 de agosto
12	Sesión de invitados	4 de septiembre
13	Sesión Extraordinaria	01 de octubre
14	Sesión de Invitados	21 de octubre
15	Sesión Extraordinaria	30 de octubre
16	Sesión de Invitados	6 de noviembre
17		Sesión Extraordinaria
18		Sesiones de invitados
19		23 de noviembre
20		9 de diciembre
21	Sesiones de preparación del Informe Anual 2020	21 de enero 2021
22		27 de enero 2021

Fuente: Elaboración propia.

De este modo, el levantamiento de información para este informe se realizó desde las sesiones de invitados. Además, se contó con documentos facilitados por el Ministerio de Educación para reunir antecedentes necesarios para los principales hallazgos presentados.

ANTECEDENTES DEL PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN AÑO 2020

Antes de ahondar en los hallazgos o resultados del proceso de implementación de los SLEP para el año 2020, este nuevo año de implementación se vio marcado, entre otras temáticas, por la aprobación, por unanimidad de todos los miembros del Consejo Nacional de Educación (CNED), de la primera Estrategia Nacional de Educación Pública (ENEP).

La Ley establece que, el Ministerio de Educación, previa aprobación del Consejo Nacional de Educación (CNED), establecerá la Estrategia Nacional de Educación Pública, la cual tendrá por objeto mejorar la calidad de la educación pública provista por los establecimientos educacionales integrantes del Sistema, propendiendo al pleno desarrollo de ésta.

De este modo, para lograr la aprobación por parte del CNED, el Ministerio de Educación, inició un trabajo de mejora de la primera versión de la ENEP para volver a ingresarla. Este trabajo consistió en lo siguiente:

1. Se organizó una comisión de 7 actores relevantes en el ámbito de la educación, la cual tuvo el fin de generar un trabajo colaborativo para la elaboración de la ENEP. Se realizaron 2 sesiones de trabajo presencial y una revisión del documento de manera no presencial.
2. El 13 de enero se realizó una jornada de expertos, donde se contó con 14 personas relacionadas a la academia y la investigación en temas de educación, cumpliendo de este modo con lo mandatado por el CNED como condición previa al reingreso del documento.
3. Se solicitó al Banco Interamericano de Desarrollo (BID) una revisión del documento y su colaboración en la formulación de metas.
4. El 29 de enero 2020 se presentó la ENEP en la comisión del Senado, y se le solicitó un plazo de revisión de las comisiones de ambas cámaras, el cual se establece para el 6 de marzo.
5. El 26 de marzo de 2020, el Mineduc presentó una nueva versión de la ENEP ante el CNED, la cual fue aprobada por sus miembros en mayo de 2020.

Asimismo, y tal como se hizo en el informe anual anterior, en este apartado se compartirán las acciones realizadas para dar acompañamiento pedagógico, durante el año 2020, a cada uno de los siete SLEP que contaba con el servicio educacional traspasado. Siendo este un año excepcional para todo el sistema educacional, debido a la crisis sanitaria provocada por el Covid19 y su eventual suspensión prolongada de clases presenciales.

Debido al contexto de la actual crisis sanitaria, el Mineduc elaboró una serie de lineamientos para hacer frente a la continuidad de clases de manera remota, donde destaca el apoyo a la educación remota por medio de la plataforma Aprendo en Línea, la priorización curricular aprobada por el CNED para orientar los ajustes en los objetivos de los aprendizajes, la formación docente a distancia y el apoyo socioemocional, entre otros.

Dichos lineamientos los adoptó la DEP para hacer la respectiva comunicación a los Servicios Locales de Educación, quienes, a la fecha, han realizado las siguientes acciones para generar acompañamiento a todos sus establecimientos educacionales:

1. Asesorías Directas y Trabajo en Red

Los equipos de Acompañamiento y Mejora Continua de los Servicios Locales realizan el trabajo directo con los equipos directivos de los establecimientos de manera de desarrollar capacidades, detectar y adelantarse a posibles brechas de gestión. Durante el 2020 se lograron realizar asesorías directas quincenales, en algunos casos semanales, con cada uno de los establecimientos educativos (EE) lo que permite establecer una cultura de trabajo colaborativo entre los equipos directivos y su sostenedor. Lo anterior se reporta en la siguiente tabla:

TABLA N° 3: FRECUENCIA DE ASESORÍAS DIRECTAS Y EN RED (AÑO 2020)

Servicio Local	Cantidad de asesorías realizadas	
	Asesoría Directa	Asesoría en red
Chinchorro	14 sesiones realizadas en promedio por EE (frecuencia quincenal en 75 EEs)	6 asesorías en promedio por redes existentes (10 redes en funcionamiento)
Huasco	12 sesiones realizadas en promedio por EE (frecuencia quincenal en 26 EEs priorizados)	6 asesorías en promedio por redes existentes (14 redes en funcionamiento y tres microcentros)
Puerto Coridllera	28 sesiones realizadas en promedio por EE (frecuencia semanal en los 61 EEs)	6 asesorías en promedio por redes existentes (18 redes en funcionamiento)
Gabriela Mistral	30 sesiones realizadas en promedio por EE (frecuencia semanal en los 49 EEs)	17 asesorías en promedio por redes existentes (8 redes en funcionamiento y dos microredes)
Barrancas	28 sesiones realizadas en promedio por EE (frecuencia semanal en los 77 EEs)	6 asesorías en promedio por redes existentes (18 redes en funcionamiento)
Andalién Sur	25 sesiones realizadas en promedio por EE (frecuencia semanal en los 83 EEs)	12 asesorías en promedio por redes existentes (13 redes en funcionamiento)
Costa Araucanía	12 sesiones realizadas en promedio por EE (frecuencia quincenal en 35 EEs priorizados)	6 asesorías en promedio por redes existentes (12 redes en funcionamiento y cuatro microcentros)

Fuente: Dirección de Educación Pública.

2. Desarrollo profesional y educación sincrónica

Con el fin de buscar alianzas para apoyar a los Servicios Locales en su misión de prestar asistencia técnico-pedagógica a los establecimientos de su dependencia, la DEP se unió con un socio estratégico como es Fundación Telefónica, para iniciar un proyecto de fortalecimiento y desarrollo de capacidades en el nivel intermedio y sus docentes con foco en el aprendizaje de los estudiantes.

En este sentido, se enmarcó un proceso de acompañamiento y desarrollo profesional cuyo propósito fuera movilizar el desarrollo de capacidades pedagógicas en los docentes de los Servicios Locales de Educación a través de la formación online en plataforma de gestión de clases Google Classroom durante el año escolar 2020. La formación de líderes se dividió en 4 grandes unidades que agruparon los contenidos solicitados por la DEP.

Finalmente, el programa propició los siguientes resultados, la cobertura y los participantes que se beneficiaron del proyecto pertenecen a los 7 SLEP en régimen durante el año 2020. Respecto

al porcentaje de representatividad de las escuelas para cada SLEP en promedio es de 42%. Del mismo modo se pasó de un 5% de aulas observadas y acompañadas por los equipos directivos al inicio de la enseñanza no presencial a un porcentaje cercano al 35% en promedio considerando la totalidad de los territorios. Por último, otro dato relevante es que 1.355 estudiantes participaron de las clases sincrónicas realizadas. Si bien es un número menor considerando el total de estudiantes que compone la educación pública (cerca de 175 mil), se considera que es un número auspicioso, ya que, permite hacer proyecciones sobre el alcance que se logrará una vez se inicie el trabajo sistemático durante el año 2021.

No obstante, en cuanto a las acciones descritas anteriormente, el Consejo recogió en sus sesiones, que aún existen desafíos por resolver en cuanto a conectividad derivados de la educación a distancia, así como también en cuanto a la deserción escolar.

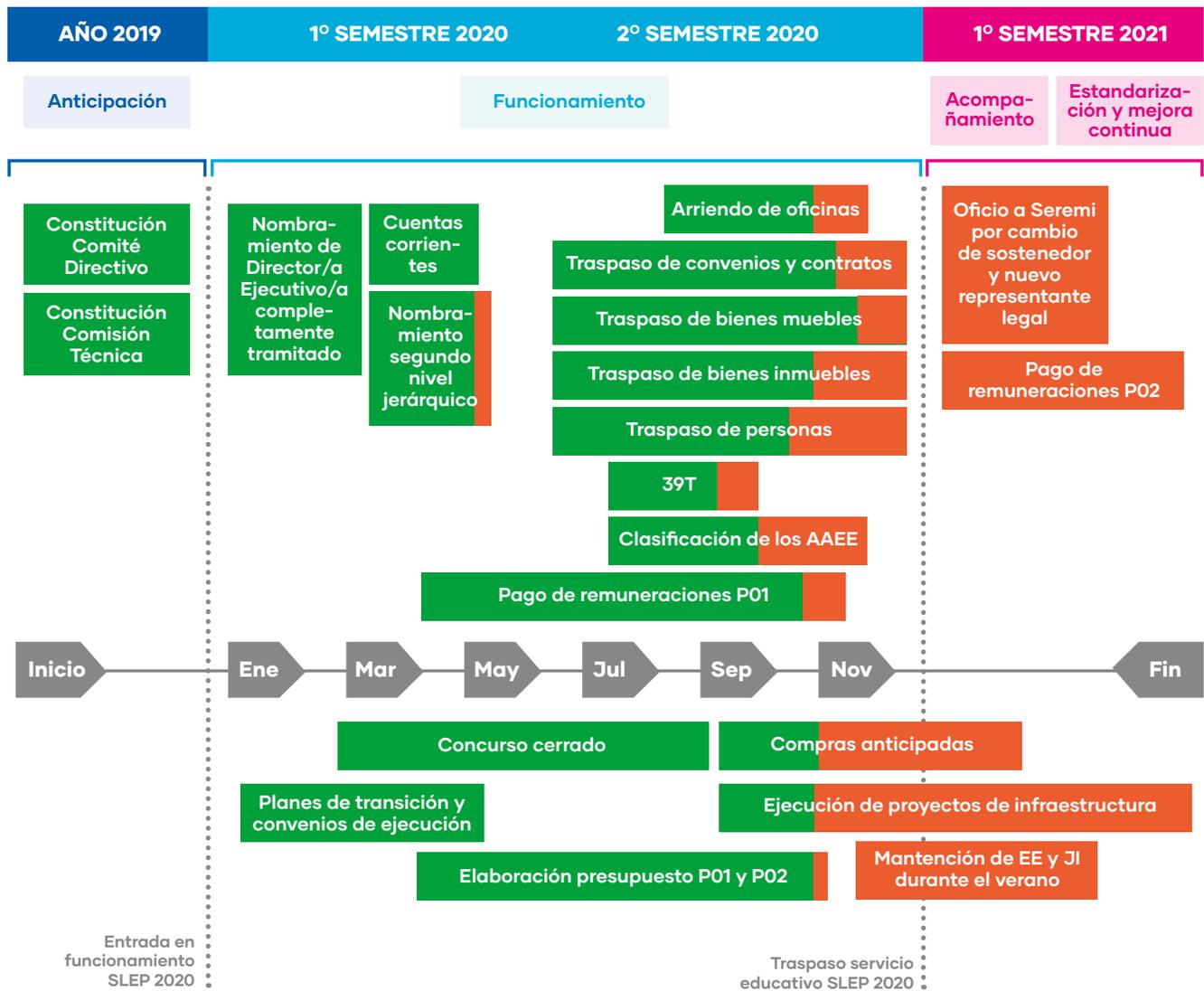
RESULTADOS: SEGUIMIENTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA LEY N° 21.040 AÑO 2020

Como ya se ha mencionado anteriormente, con los 4 SLEP instalados en 2020, y habiéndose traspasado el servicio educacional en enero de 2021, se da por finalizada la primera etapa de implementación de la Ley N° 21.040. Estos nuevos servicios comenzaron su proceso de implementación

desde principios del año 2019, finalizando en enero del 2021, con el traspaso del servicio educacional.

A continuación, en la siguiente figura, es posible observar la ruta crítica de funcionamiento de los SLEP 2020, con los principales hitos para cada año:

FIGURA 1: RUTA CRÍTICA FUNCIONAMIENTO SLEP 2020



Fuente: Dirección de Educación Pública.

Como se observa, los SLEP 2020 tuvieron un proceso de anticipación desde principios del año 2019, en donde se constituyeron los Comités Directivos Locales de cada servicio y la Comisión Técnica para iniciar el traspaso de la información desde la administración municipal al nuevo sostenedor.

A su vez, durante el año 2020 los cuatro SLEP entraron en etapa de funcionamiento y comenzaron un proceso de instalación y dotación de cargos del servicio para, de este modo, prepararse para el futuro traspaso del servicio educacional.

De este modo, dichos servicios, a diferencia de los 7 SLEP anteriores, estuvieron enfrentados a un proceso de implementación que contempló mayor tiempo para su realización, ya que hoy se cuenta con un plan de instalación de 24 meses, más un año de acompañamiento, por lo tanto, sería importante considerar cuales fueron las ventajas de aquello, debido a que el proceso de implementación de la segunda etapa no contempla estos tiempos para instalar los nuevos servicios locales del año 2022.

Por último, y en lo que respecta a los 7 SLEP correspondientes al proceso de implementación año 2018 y 2019, los 4 SLEP 2018 (Barrancas, Huasco, Puerto Cordillera y Costa Araucanía), estuvieron, durante al año 2020, en una etapa de estandarización y mejora continua, la cual consiste en estandarizar y mejorar los procesos considerados necesarios para el funcionamiento ideal de un SLEP. Por otro lado, los 3 SLEP del 2019 (Chinchorro, Gabriela Mistral y Andalién Sur), tuvieron el traspaso del servicio educacional en enero de 2020 y comenzaron un proceso de acompañamiento por parte de la DEP.

Ahora, con respecto a las dimensiones definidas por el Consejo, para hacer seguimiento al proceso de implementación de la Ley, se presentan los siguientes hallazgos o resultados más relevantes³:

³ Estos hallazgos se basan fundamentalmente en la información obtenida en las sesiones y audiencias del Consejo, y complementada con información provista por las instituciones públicas involucradas. Evidencia a partir de los estudios externos en proceso será incorporada en la Evaluación Intermedia.

DISEÑO DE LA LEY

VINCULACIÓN DE LA LEY CON OTROS CUERPOS LEGALES

Respecto a los cruces existentes entre la Ley 21.040 y otros cuerpos legales, que signifiquen restricciones e inconsistencias para llevar a cabo una correcta instalación de los SLEP, desde la percepción de algunos actores que estuvieron presente en las sesiones del Consejo, existe la sensación de que las leyes asociadas a presupuesto, donde existe un financiamiento variable del servicio educacional, pero a su vez gastos fijos, entran distintos procesos necesarios para la instalación y funcionamiento del Servicio Local.

A su vez, también se levantó de algunas sesiones, que sería necesario revisar la coherencia entre lo que se promueve en la Ley N°21.040 y otros sistemas como el SAC, ya que existe preocupación frente a que la política termine en un cambio de sostenedor, sin percibir mayores cambios.

Por último, también se podrían estar presentando inconsistencias entre las distintas fuentes de financiamiento, proveniente de diferentes cuerpos legales (Ley SEP, Pro-retención, Movámonos), lo cual podría no estar facilitando una correcta gestión de recursos que ayuden al funcionamiento y operación de los SLEP.

ARTICULACIÓN Y VINCULACIÓN DE LA INSTITUCIONALIDAD PÚBLICA

Con el fin de tener en consideración los posibles cruces o traspases de roles y funciones dentro del nuevo Sistema de Educación Pública, el Consejo tuvo la oportunidad, durante el año 2020, de escuchar la voz de diversas institucionalidades públicas. Sin embargo, el rol que hoy en día poseen los Departamentos Provinciales de Educación (DEPROV) fue el más llamativo o controversial, ya que se logró identificar una duplicación de roles con el SLEP y un nudo crítico entre el acompañamiento técnico-pedagógico desde el SLEP y el que hace el DEPROV, con diferentes lógicas organizacionales.

Los diferentes cuerpos legales generan superposición de funciones en este ámbito entre ambos organismos, y está la duda de quién finalmente tiene prioridad en la supervigilancia técnica y el "rol rector", que desde cuerpos legales está en el MINEDUC a través de los DEPROV, pero en la Ley N° 21.040 está en los SLEP y sus UATP.

En la práctica, esto se ha manifestado en algunos territorios, sin embargo, el Consejo ha percibido que la coordinación entre el SLEP y los DEPROV ha sido la clave para no sobre intervenir los establecimientos y que ambas entidades puedan funcionar correctamente. Sin embargo, se prevé que una vez estén instalados los 70 SLEP, dicha coordinación podría verse desfavorecida, por lo que se cree que la Ley N°21.040 debe ser más clara respecto a los roles que le compete a cada una de estas instituciones. Por ejemplo, en la Región del Biobío –en el territorio donde se ubica el SLEP Andalién Sur– apoyan solamente a escuelas insuficientes, pero se piensa que debería haber criterios homogéneo de cuál sería la presencia y rol de los supervisores en los años venideros.

Asimismo, durante este año, el Consejo pudo tener mayor claridad del rol que las SEREMI tienen en el proceso de implementación de la Ley. Al respecto, además de que esta institución sea el encargado de bajar la política nacional a los programas educativo y a los territorios correspondientes, también tendría un rol facilitador al lograr generar las condiciones en el territorio para que el SLEP se pueda instalar de mejor manera, propiciando un proceso de socialización a actores relevantes del sistema, como son los municipios, alcaldes, intendente, consejo regional, medios de comunicación, etc.

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

Por otro lado, según ha reportado la DEP, se ha levantado un modelo de articulación con las instituciones públicas y privadas. Dentro de ello se han firmado convenios de colaboración con Mineduc, Junji, Explora y Junaeb. Junto con lo anterior, el convenio con la Superintendencia de Educación y con la Agencia de la Calidad de la Educación se encuentran en fases avanzadas. Cabe destacar que, actualmente, la designación de contrapartes y el diálogo frecuente que se ha sostenido ha servido para generar articulación entre las distintas instituciones participantes del proceso de instalación.

Con todo, aún siguen existiendo desafíos de articulación, como lo es el caso de poder integrar el Sistema de Aseguramiento de la Calidad en los territorios y en este nuevo sistema de educación pública.

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

ÁMBITO TERRITORIAL DE COMPETENCIA DE LOS SLEP

Una temática que se levantó en sesiones del Consejo, y que algunos SLEP ven como un desafío importante, es la dispersión geográfica del territorio que comprenden sus servicios. Lo anterior se desprende de la percepción, por parte de ciertos Directores Ejecutivos, de que los territorios considerados son muy extensos y dispersos entre sí. A esto se le suma también, la existencia de territorios que van obteniendo mayor centralidad en el proceso, quedando otros secundados.

Junto con lo anterior, se señala como problemático cuando la delimitación de los territorios no coincide con los gobiernos provinciales, ya que ello genera un traspaso más engorroso al estar conectados con DEPROV diferentes.

Sin embargo, a pesar de lo anterior, hasta ahora muchos SLEP han logrado ir superando de a poco esta limitante, utilizando redes rurales, las cuales, en algunos territorios, están bien evaluadas por las comunidades educativas, por lo que se busca aprovechar estos espacios.

Para el caso de Atacama, por ejemplo, si bien identifican como problemática la gran extensión territorial, ven como ventaja la existencia previa del SLEP de Huasco, ya que se han visto favorecidos por la experiencia de dicho servicio.

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

A pesar de lo anterior, aunque si bien hacen falta mayores antecedentes para evaluar esta dimensión, se prevé que aquellos territorios muy extensos o con difíciles accesos, el servicio educacional tendría más complejidades para ser impartido de manera uniforme en los territorios que comprenden los Servicios Locales, sin embargo, como se mencionó, se han visualizado ciertas estrategias para ir respondiendo a estos desafíos territoriales.

PLAZOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA LEY

Con respecto a si los tiempos involucrados y comprometidos para la implementación de la Ley, son viables, el Consejo, durante este nuevo año de implementación ha logrado vislumbrar lo importante que son los tiempos para generar un proceso de calidad en la instalación de los Servicios Locales, considerando la magnitud y envergadura de dicho proceso.

Al respecto, desde las voces de los actores que presentaron ante el Consejo, se señala que pese a lo complejo que es el instalar un SLEP, los directores ejecutivos de la cohorte 2019 y 2020 –quienes tuvieron prácticamente un año para poder preparar la instalación– perciben que el mayor tiempo fue un elemento positivo para poder realizar un proceso de traspaso con menos complejidades que los SLEP anteriores.

La visión de los actores, con una única excepción, es transversal en términos de señalar que el tema central no pasa por acelerar o ralentizar el proceso, sino más bien por mejorar algunos aspectos de su flujo y calidad en base a experiencias anteriores, de manera que se pueda garantizar el cumplimiento de los plazos. En este punto, los últimos SLEP, que contaron un año para su proceso de transición, señalan que la experiencia ha sido mucho más adecuada que en los primeros SLEP.

Sobre esta dimensión, el Consejo lo abordará con mayor profundidad en el informe de evaluación intermedia, el cual es el instrumento que permite entregar la opinión respecto a la necesidad de revisar los plazos de implementación de la Ley N° 21.040⁴.

OPERACIÓN MUNICIPAL EN LA TRANSICIÓN

Con el fin de evaluar los procedimientos, convenios y obligaciones que se les exige a las municipalidades, por medio de la Ley, para responder a un traspaso ordenado y sinérgico, que asegure la continuidad del servicio educativo y su adecuada implementación, a continuación, se presentan una serie de antecedentes al respecto, sin embargo, cabe destacar que este tema se ha relevado como uno de los grandes nudos críticos para generar una instalación de calidad de los Servicios Locales.

Los planes de transición suscritos entre los municipios y el Mineduc, entre otros fines, buscan generar una correcta entrega de información y están asociados a la búsqueda del equilibrio financiero de las comunas (entre ingresos y egresos) al momento del traspaso. En ellos se busca que los municipios paguen las remuneraciones, que se ajuste la dotación y no existan nuevas contrataciones sin justificación y, de este modo, que las deudas financieras puedan ir disminuyendo⁵.

De las 41 comunas que componen los 11 SLEP de la primera etapa de implementación, 40 suscribieron a los convenios y planes de transición. Valparaíso fue la única comuna que, por propia voluntad, no suscribió a éstos. La diferencia que se genera es que cuando un municipio no firma el convenio, tiene sólo el 40% del FAEP para pago de remuneraciones, en cambio, el convenio le permite subirlo hasta lo que necesite. Por lo tanto, el no suscribir le significó a Valparaíso un FAEP igual al resto de los municipios que no forman parte aun del nuevo sistema de educación pública.

A pesar de lo anterior, el hecho de no suscribir a los convenios denota una problemática en la Ley al no contemplar un modo más explícito de comprometer acciones reales por parte de los municipios, por lo que no firmar un convenio y plan de transición, terminaría dificultando el seguimiento y exigencia que se puede realizar sobre las acciones que deben realizar los municipios para asegurar el traspaso.

Ahora, dentro de las acciones realizadas por los SLEP contemplados para el año 2020, en su etapa de instalación, estuvo el generar los traspasos correspondientes (funcionarios, personal, convenios y contratos y bienes muebles e inmuebles) desde la administración municipal hacia el nuevo sostenedor, para en enero del 2021 estar en condiciones de realizar el traspaso del servicio educacional.

Esta instancia comúnmente se presenta con importantes obstaculizadores mencionados por los SLEP 2020 –al igual que lo han hecho los otros 7 servicios– los cuales radican en la preocupación que surge a raíz de los traspasos que se efectúan desde la administración municipal hacia el nuevo sostenedor.

Esta preocupación se da principalmente por dos motivos. El primero es que, más allá del convenio de transición, no existen herramientas contrac-

⁴ Para la Evaluación Intermedia que el Consejo debe entregar en marzo de 2021, se está terminando de ejecutar un estudio de planificación de la segunda etapa de implementación, el cual, desde los antecedentes técnicos, propondrá distintos escenarios posibles para implementar la Ley en sus segunda etapa.

⁵ Cabe destacar que no sólo suscriben a los convenios y planes de transición los municipios que van a traspasarse en el corto plazo, ya que pueden suscribir otras comunas donde aún no existe claridad de que ingresarán al sistema prontamente.

tuales ni legales para asegurar que el municipio realice un correcto traspaso, por lo tanto, esta acción queda supeditada a la voluntad que exista en cada municipio.

El segundo motivo, es que a pesar de que puedan existir las voluntades correspondientes en los municipios, la información con la que cuentan para el traspaso, ya sea de bienes, dotación, deudas, entre otras, no siempre es la mejor y la necesaria. Esto se genera porque existe un desorden al interior del municipio en donde la información no está sistematizada o bien, porque la calidad de esa información no es la que se requiere para efectuar el correcto traspaso de información.

Todo lo anterior afecta de forma negativa la situación en que los nuevos SLEP inician sus actividades y se ha constatado que los convenios de transición –la herramienta contemplada por la ley– han sido insuficientes.

Por último, uno de los traspasos que ha traído complicaciones a los 11 SLEP contemplados en la primera etapa de implementación de la Ley, es el del personal de los establecimientos educacionales, ya que conlleva distintas aristas. Entre ellas, el tema del pago de remuneraciones, ya que, al no estar la información clara al respecto, el primer pago de remuneraciones podría ser complejo.

Por otro lado, a raíz del traspaso del personal, se evidencia el problema de sobredotación existente en algunos establecimientos educacionales, lo cual, según la voz de los actores, se explica debido a criterios políticos utilizados bajo la administración municipal.

En la siguiente tabla, se puede observar un ejemplo claro de lo anterior, donde la razón promedio entre docentes y asistentes de la educación es de 1,2, es decir, cada un asistente de la educación hay 1,2 docentes.

TABLA N°5: DOTACIÓN DE DOCENTES Y ASISTENTES DE LA EDUCACIÓN EN SLEP 2020

Servicio Local	Docentes	Asistentes de la Educación
Atacama	1.946	1.758
Valparaíso	1.795	1.283
Colchagua	1.273	951
Llanquihue	927	760

Fuente: Centro de estudios, Mineduc.

En este sentido, sigue preocupando el no saneamiento de esta situación una vez el servicio educacional es traspasado. Según explica un Director Ejecutivo de SLEP 2020, existen facultades para hacerse cargo de esta sobredotación, como lo es, por ejemplo, generar instancias de trabajo conjunto con directores de los establecimientos educacionales para argumentar decisiones debidamente para que, posteriormente, no se reviertan. Sin embargo, estas acciones quedan supeditadas a los lineamientos de cada Servicio Local y no son acciones generalizadas que permitan asegurar el saneamiento de todo el sistema desde su puesta en marcha.

GESTIÓN PEDAGÓGICA

APRENDIZAJE INTEGRAL

Con respecto a las acciones y procesos realizados tendientes a promover el mandato legal de desarrollo pleno e integral de los estudiantes, desde el Consejo se ha vislumbrado que con la constitución de las UATP en los SLEP, se observa una mayor claridad en términos de los sellos que cada territorio busca en lo pedagógico, lo que se manifiesta principalmente desde la idea de respetar los proyectos educativos de cada escuela, además de una serie de iniciativas asociadas a la evaluación formativa; aprendizaje basado en indagación y con centro en habilidades complejas; una visión integral más allá de lo meramente cognitivo; centro en trayectorias exitosas de los/as estudiantes.

No obstante, al igual como se mencionó en informes anteriores, sigue aún la percepción de ciertos actores que, al iniciar la implementación de los Servicios Locales, los temas administrativos y operacionales generan obstáculos para que lo pedagógico tome mayor protagonismo. Pese a esto, se ha podido dilucidar, en este nuevo año de implementación, que con la instalación y consolidación de las Unidades de Apoyo Técnico Pedagógico (UATP) al interior de los SLEP, lo pedagógico ha logrado adquirir mayor centralidad.

Cabe señalar, sin embargo, que el contexto de emergencia ha implicado grandes desafíos para todo el sistema educacional debido a los daños que genera la suspensión prolongada de clases presenciales en los estudiantes. Pero, a su vez, la pandemia –en el contexto de los SLEP– ha permitido una mayor innovación pedagógica en algunos contextos, donde destaca y se valora, por ejemplo, el apoyo psicoemocional a comunidades educativas del SLEP de Huasco en contexto de crisis sanitaria.

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

GESTIÓN CURRICULAR

Sobre las acciones y procesos realizados tendientes a lograr la coordinación, planificación, monitoreo y evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje, durante este año, se ha observado, por parte de las UATP de los SLEP un especial interés por resguardar las particularidades de cada comunidad educativa. Junto con lo anterior, la existencia de los Consejos Locales, en los SLEP 2018, ha logrado garantizar más cercanía en lo pedagógico entre los SLEP y las comunidades.

Por otro lado, en Andalién Sur, por ejemplo, hicieron un análisis previo de los PEI y los PME, lo que permitió crear un Plan Anual basado, en parte, en este análisis. Además, están trabajando en el PEL, lo está direccionando la UATP y han instalado varios programas: trayectorias escolares po-

sitivas, con apoyo de Fundación Arauco y CIAE; programa Hippy, con la Subsecretaría de Educación Parvularia y la CMPC; talentos académicos de la U de Concepción.

En Atacama por su parte, en términos de las estrategias que consideran para mejorar los resultados, relevan el poder tener muy claro que los establecimientos tengan alineados sus PME y PEI y que estén con foco en el aula, un buen manejo de las Bases Curriculares y sus habilidades y destrezas.

Asimismo, Chinchorro ha sido enfático en que su foco en lo pedagógico ha sido dar relevancia a la pertinencia territorial, respetar los establecimientos y su contexto, los PEI, y en base a ello construyeron la misión, visión y PEL del SLEP.

Pese a lo anterior, en algunos SLEP pareciera no imperar una visión pedagógica distinta, es decir, perciben que siguen trabajando desde la misma lógica municipal, sin notar cambios en lo pedagógico. Por lo tanto, a pesar de que es importante rescatar los esfuerzos que cada SLEP está haciendo, es posible que se requiera más tiempo para verificar avances en este ámbito.

ANÁLISIS Y USO DE DATOS PARA MEJORAR EL APRENDIZAJE

Con respecto a los procesos instalados para realizar seguimiento y facilitar el uso de datos pedagógicos que guíen la toma de decisiones de los SLEP, se observa que los directores ejecutivos manejan de buena manera los datos que ayudan a diagnosticar la situación de las escuelas que son traspasadas.

A pesar de lo anterior, se cree indispensable contar con mayores estrategias para contar con diagnósticos más certeros y, de este modo, instalar una cultura de gestión del aprendizaje, con su propio sistema de monitoreo de aprendizajes, lo cual aún no ha podido lograrse del todo debido al centralismo que han adquirido los temas administrativos en los primeros años de instalación de los SLEP, sin embargo, se proyecta que en los años venideros será primordial centrarse más en lo educativo.

ACOMPAÑAMIENTO TÉCNICO PEDAGÓGICO

Sobre la instalación de estrategias de apoyo y planificación para que los SLEP puedan dar provisión del soporte técnico-pedagógico a los establecimientos educacionales, se ha mencionado un cambio en la relación con sostenedores municipales, lo cual estaba asociados a temas finan-

cieros, mientras que con el SLEP se habla más de la dimensión técnico-pedagógica, que se espera que sea la que predomine en esta nueva lógica organizacional.

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

En el SLEP de Gabriela Mistral, por su parte, destacan las fortalezas de dicho modelo de acompañamiento técnico-pedagógico, como un gran cambio producido por el cambio de sostenedor, donde se ha logrado generar el involucramiento de las comunidades por medio del diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación.

En Chinchorro también han hecho trabajo de acompañamiento a los establecimientos desde la UATP, se están realizando trabajos en red, coordinaciones, lo que ha ido mejorando con el paso de los meses, pese a las complejidades de la pandemia.

A pesar de los avances percibidos en esta materia, también se han presentado importantes desafíos respecto a potenciar de los equipos de trabajo al interior de los SLEP e ir sistematizando todavía más los procesos internos y externos para seguir optimizando los tiempos. Se destaca, de todas formas, las expectativas de todos los actores, de que esto va a ir mejorando y tendrá un impacto positivo en las comunidades.

GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURA

Respecto a la gestión de infraestructura, entendida como los procesos existentes para el mejoramiento y mantenimiento de las condiciones de infraestructura de los establecimientos educacionales para promover el bienestar de los estudiantes y potenciar su aprendizaje, se percibe, por parte del Consejo, que siguen existiendo falencias para los SLEP y resultaría necesario resolver ese problema para la siguiente etapa de implementación.

Estas falencias se derivan desde tres puntos principales. El primero, es que, al no existir coordinación o colaboración –por parte de los municipios y/o corporaciones que traspasarán sus establecimientos educacionales al año siguiente– para la elaboración de cartera de proyectos para el primer año de funcionamiento del SLEP, donde existe la posibilidad de ejecutar presupuesto en infraestructura (subtítulo 31), los SLEP llegan a esta instancia sin poseer, al momento, una cartera de proyectos ya elaborada.

El segundo punto es que se estaría frente a falta de profesionales especializados en la materia dentro de los SLEP, en periodo previo al año de funcionamiento con presupuesto de infraestructura, ya que estos se estarían integrando al final de dicho periodo lo que complejiza la posibilidad de levantar una cartera de proyectos de mejora en los establecimientos educacionales. Por último, y como tercer punto, existe la percepción de que lo anterior se estaría replicando en los siguientes años de funcionamiento de los SLEP ya que los equipos no son suficientes o aún no existen las capacidades instaladas para levantar la cartera y monitorear las obras en curso.

Al respecto, y según los antecedentes presentados por la DEP, durante el año 2020 se trabajó con los 7 SLEP en régimen en un plan de apoyo para postular a proyectos de infraestructura. En los 4 SLEP del año 2020, se levantó una cartera de proyectos como apoyo de la DEP a los SLEP en la ejecución 2021, para asegurar que, al momento de asumir, se cumplan con los plazos para ejecutar el gasto del presupuesto 2021.

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

Ahora, respecto al proceso de habilitación de oficinas para los SLEP cabe destacar que este nuevo año de instalación no estuvo exento de complejidades, lo cual se ve evidenciado en la si-

guiente tabla, donde, por ejemplo, de los 4 SLEP 2020, sólo Llanquihue logró instalarse en locaciones definitivas durante el año 2020.

TABLA N°5: DOTACIÓN DE DOCENTES Y ASISTENTES DE LA EDUCACIÓN EN SLEP 2020

Servicio Local	Docentes	Asistentes de la Educación
Atacama	2 provisorias	En proceso de habilitación arriendo de oficina definitiva para entrega en agosto-2021
Valparaíso	1 provisorio	En proceso de habilitación arriendo oficina definitiva para marzo-2021
Colchagua	1 provisorio	En proceso de habilitación arriendo oficina definitiva para febrero-2021
Llanquihue	2 definitivas	Arriendo de 2 oficinas definitivas

Fuente: Elaboración propia a partir de datos entregados por la DEP en enero 2021.

A pesar de que Llanquihue fue el único SLEP con oficinas definitivas, a raíz de lo expresado frente al Consejo por su directora, costó mucho poder encontrar instalaciones donde poder ubicarse. El problema se atribuye más que nada a que la comuna cabecera de dicho SLEP es Frutillar, una ciudad que no cuenta con oferta mobiliaria suficiente para la instalación de la oficina central del servicio en un solo lugar. Lo anterior, evidencia que este proceso debiese poder anticiparse aún más para llevarlo a cabo de una mejor manera.

El mismo problema se ha repetido en los tres SLEP restantes del año 2020. En definitiva, el arriendo de las instalaciones u oficinas centrales de los SLEP ha sido un tema relevante para la instalación de los servicios año 2020, donde, al respecto, se ha evidenciado una problemática relacionada con la búsqueda de oficinas centrales únicas y definitivas para que el SLEP se pueda instalar en el territorio.

Asimismo, se trata de un problema que también se ha podido verificar con los SLEP anteriores. Hoy en día 4 (Barrancas, Costa Araucanía, Atacama y Llanquihue) de los 11 SLEP de la primera etapa de implementación se encuentran funcionando en más de una locación, lo cual, según han expresado, perjudicaría la consolidación de los equipos que integran el servicio y la consolidación del mismo hacia sus respectivas comunidades educativas.

GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS

SOSTENIBILIDAD FINANCIERA

Respecto a las acciones realizadas y las restricciones del proceso que poseen los SLEP, en régimen, para generar un uso eficiente y responsable de los recursos económicos recibidos, se menciona –por parte de todos los Directores Ejecutivos que estuvieron presente en las sesiones del Consejo– la sobredotación existente en los establecimientos educacionales como un problema que incide y atenta directamente en la sostenibilidad financiera del SLEP.

Por cierto, las causas finales de la eventual sobredotación son complejas y múltiples. Esto se genera, por un lado, debido a que la Ley mandata que los funcionarios que brindan el servicio educativo se traspasan íntegramente desde los distintos municipios que componen los SLEP y, por otro lado, los municipios no generan un proceso de ajuste de plantas previo al traspaso, generándose una problema de sobredotación. Al respecto, la DEP ha dispuesto de un funcionario de dedicación exclusiva que colabora con los Servicios Locales para generar opciones de retiro para aquellos funcionarios que por diversas razones quieren egresar del sistema y no son elegibles para optar a planes de retiro voluntario, ayudando de esta forma a ajustar

la cantidad de horas contratadas, tanto docentes como asistentes de la educación.

De igual forma, otro elemento que incide en la sostenibilidad financiera es la burocracia y menor flexibilidad en el uso de los recursos, que impide su aprovechamiento cabal. Según la voz de los actores, la poca flexibilidad presupuestaria y financiera es un tema, y si bien entienden que la burocracia tiene una justificación, ya que tienen que buscar asegurar el buen uso de los recursos, a menudo termina entorpeciendo y limitando la correcta gestión.

Con todo, la visión del Consejo al respecto es que los saldos SEP, PIE, FAEP y pro-retención pudieran quedar en las cuentas sin ejecutar, puedan ser saldos iniciales de caja.

Por último, sobre la disponibilidad de recursos, hay opiniones diversas; algunos plantean que la planificación anual es una dificultad, mientras que otros indican que el problema no tiene que ver con la cantidad de ingresos disponibles, sino con la necesidad de resolver las ineficiencias heredadas de la educación municipal.

A pesar de lo anterior, surge la necesidad de afinar aspectos, como el uso de recursos destinados para el aprendizaje que –especialmente en la primera etapa de instalación de los SLEP– se utilizan para pagar sueldos y ajustes de enfoque para mover los recursos y que se usen efectivamente en aquello para lo cual están destinados.

GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

Frente a esta subdimensión, los Directores Ejecutivos que se presentaron ante el Consejo, fueron claros en señalar que el hecho de que el servicio educacional sea ahora un servicio público otorga una mayor burocracia y falta de flexibilidad presupuestaria, lo cual conlleva desafíos importantes dentro de los SLEP.

Dentro de estos desafíos, se indica que la gestión administrativa no logra ser del todo eficiente, debido a que los espacios e instancias para centrarse en lo que ocurre en el propio Servicio Local se ven disminuidas con las exigencias provenientes de otros organismos estatales, como la Contraloría, Dipres, entre otros. Esto, como se ha mencionado en informes anteriores, recae, nuevamente, en el hecho de que ahora el sostenedor de la educación pública es un servicio público y como tal, debe atenerse a las normas que en él imperan⁶.

⁶ Este es un tema que requiere de revisión y ajustes, cuyo análisis y eventuales soluciones serán abordadas por el Consejo en la Evaluación Intermedia.

Asimismo, la excesiva burocracia se percibe como una desventaja en comparación con la educación municipal, sobre todo en el ámbito de modificaciones presupuestarias y la realización de mejoras en infraestructura.

De este modo, se evidencian –desde la leyes asociadas al presupuesto– problemas en los actos administrativos que implementan dichos cuerpos legales anexos, los cuales no conversan con la necesidad de darle más fluidez al proceso de instalación, sobre todo en lo respectivo a las mejoras de infraestructura y recursos de emergencia, ya que los SLEP tienen la desventaja, frente al municipio, de tener presupuestos anuales y no bianuales, por lo que la ejecución del presupuesto en temas de infraestructura, por ejemplo, se vuelve complejo.

Por otro lado, y a raíz de un problema evidenciado en el informe anual anterior, a modo de dar mayor fluidez y evitar discontinuidad en el servicio educacional en el traspaso, desde la DEP, se consideraron dos figuras administrativas “compras anticipadas” y “compras críticas”. Donde, si el contrato del proveedor con el municipio sigue vigente, este se traspasa sin modificación del contrato. En caso de que el contrato caduque antes del 31 de diciembre (previo al traspaso), no se traspasa y ahí se puede generar la compra anticipada con recursos FAEP (insumos, materiales, mantenimiento). Esta compra la realiza el DAEM o Corporación siempre y cuando tenga firmado el plan de transición.

Por último, durante este año, también se ha manifestado una preocupación por las capacidades instaladas al interior de los SLEP, capacidades que apuntan a un conocimiento cabal de cómo funciona un servicio público y el uso del presupuesto para que, de este modo, se pueda lograr llevar a cabo de mejor manera la gestión administrativa y financiera de los SLEP.

Al respecto, desde la DEP se realizaron capacitaciones en los SLEP sobre el uso de recursos, presupuesto y rendición, con apoyo de la Superintendencia, donde se contó con más de 80 participantes. Además, se han hecho varios manuales de procedimientos y, en conjunto con la empresa Deloitte, se realizó una revisión del flujo de procesos y nudos críticos de control interno.

Finalmente, para los 4 SLEP 2020, durante el año recibieron una capacitación para el proceso de plan anual de compras que se inició a finales de noviembre y, a mediados de año, los 7 SLEP con servicio educativo traspasado, presentaron

su situación financiera y presupuestara al Subsecretario de Educación, recibiendo orientaciones y retroalimentación para la proyección presupuestaria para el segundo semestre y para el año 2021.

EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

Antes de adentrarse en los reportes respecto a la ejecución presupuestaria de los SLEP para el año 2020, el Consejo cree importante destacar el proceso de auditorías que se realizaron a los SLEP de la cohorte 2018. Este proceso se dio inicio en los años 2018-2019, por petición del Mineduc, con el fin de poder resguardar la manera en cómo se habían venido instalando y operando los Servicios Locales hasta la fecha.

El resultado de varias de estas auditorías no fue favorable para alguno de estos SLEP, donde destaca el caso de Barrancas, ya que aún no se ha

podido clarificar su ejecución presupuestaria para el año 2018, por ejemplo.

Ahora, con respecto a la ejecución presupuestaria de los 11 SLEP para el año 2020, cabe destacar, de antemano, que dado a que los SLEP 2020 se encontraban en etapa de funcionamiento sin tener aún a su cargo los establecimientos educacionales, el presupuesto es menor a aquellos servicios que en este año sí se encontraban con el servicio educacional traspasado. Esto es debido a que los gastos son menores, ya que aún no se ha traspasado el personal de los establecimientos (docentes y asistentes de la educación).

El presupuesto de los SLEP se desglosa en gastos para el personal, bienes y servicios y recursos para la adquisición de activos no financieros (vehículos, mobiliario y otros, máquinas y equipos, equipos y sistemas informáticos). En la siguiente tabla se presentan los montos asociados a lo anterior.

TABLA N°7: PRESUPUESTO SLEP A (MONEDA NACIONAL MILES DE \$)

Servicio Local	Presupuesto Inicial	Presupuesto Gastos en Personal	Presupuesto Bienes y Servicios	Presupuesto Adquisición de Activos no Financieros
Barrancas	\$3.316.006	\$2.740.793	\$556.489	\$16.724
Puerto Cordillera	\$2.578.202	\$2.183.122	\$375.422	\$17.658
Huasco	\$2.534.303	\$2.066.318	\$446.963	\$19.022
Costa Araucanía	\$3.051.484	\$2.476.002	\$554.460	\$19.022
Chinchorro	\$3.070.839	\$2.530.950	\$493.041	\$44.848
Gabriela Mistral	\$2.607.198	\$2.070.143	\$492.843	\$42.212
Andalién Sur	\$3.596.269	\$2.891.785	\$629.689	\$72.795
Atacama	\$1.093.997	\$698.181	\$231.499	\$163.317
Valparaíso	\$677.459	\$411.516	\$126.282	\$138.661
Colchagua	\$637.305	\$385.593	\$118.068	\$132.644
Llanquihue	\$874.101	\$553.019	\$164.576	\$155.506

Fuente: Dipres.

También, a continuación, se presenta la ejecución presupuestaria asociada a los montos antes señalados para cada uno de los servicios contemplados

TABLA N°8: EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

Servicio Local	Ejecución (%)*
Barrancas	84%
Puerto Cordillera	84%
Huasco	82%
Costa Araucanía	82%
Chinchorro	88%
Gabriela Mistral	88%
Andalién Sur	85%
Atacama	57%
Valparaíso	78%
Colchagua	87%
Llanquihue	91%

(*) Servicios se encuentran en cierre contable, por lo tanto, las cifras no son aún definitivas.
Fuente: Elaboración propia a partir de datos entregados por la DEP en enero de 2021.

Sobre los datos que aparecen en la tabla anterior, como Consejo, se decidió pedir más antecedentes al Ministerio de Hacienda para, de este modo generar juicios al respecto en la Evaluación Intermedia de marzo de 2021. Al momento, sólo es posible contar con el antecedente que responde a las razones de por qué el SLEP de Atacama presenta un bajo porcentaje de ejecución del SLEP, en comparación al resto. Esto se habría producido, entre otras cosas, por la demora de ciertos procesos –como la apertura de cuentas y toma de razón del Director Ejecutivo– que van generando problemas posteriores para ejecutar el presupuesto en los plazos que se requieren.

GESTIÓN DE PERSONAS

SELECCIÓN DEL PERSONAL: NOMBRAMIENTOS I Y II NIVEL JERÁRQUICO

Los nombramientos por Alta Dirección Pública (ADP) del Director Ejecutivo y gran parte de los segundos niveles jerárquicos (subdirectores de unidades) de los SLEP se pronunciaron en el año 2020. Lo anterior, se ve plasmado en la siguiente tabla:

TABLA N°9: NOMBRAMIENTOS POR ADP (I NIVEL) REALIZADOS EN EL AÑO 2020

Servicio Local	Director Ejecutivo	Fecha Nombramiento	Inicio de funciones
Chinchorro*	Nombrado	20-03-2020	23-03-2020
Gabriela Mistral*	Nombrado	09-03-2020	10-03-2020
Andalién Sur*	Nombrado	20-03-2020	20-03-2020
Atacama	Nombrado	09-03-2020	16-03-2020
Valparaíso	Nombrado	09-03-2020	16-03-2020
Colchagua	Nombrado	23-12-2019	13-01-2020
Llanquihue	Nombrado	23-12-2019	13-01-2020

(*) Estos SLEP contaban, para el año 2019, con nombramientos anticipados de sus directores y en el año 2020 se renovaron.
Fuente: Elaboración propia a partir de datos abiertos Servicio Civil.

TABLA N°10: NOMBRAMIENTOS POR ADP (II NIVEL) REALIZADOS PARA CADA SERVICIO LOCAL EN EL AÑO 2020

Servicio Local	Cargo	Estado	Fecha Nombramiento
Gabriela Mistral	Jefe Unidad Administración y Finanzas	Nombrado	09-09-2020
	Jefe Unidad de Apoyo Técnico Pedagógico	Nombrado	25-08-2020
	Jefe Unidad Planificación y Control de Gestión	Nombrado	07-09-2020
	Jefe Departamento Gestión de Personas	En nómina	-
	Jefe Gestión Territorial	Desierto	-
Andalién Sur	Jefe Unidad Administración y Finanzas	Nombrado	19-08-2020
	Jefe Unidad de Apoyo Técnico Pedagógico	Nombrado	s/i
	Jefe Unidad Planificación y Control de Gestión	Nombrado	s/i
	Jefe Departamento Gestión de Personas	Nombrado	s/i
	Jefe Gestión Territorial	Desierto	-
Chinchorro	Jefe Unidad Administración y Finanzas	En nómina	-
	Jefe Unidad de Apoyo Técnico Pedagógico	Nombrado	22-07-2020
	Jefe Unidad Planificación y Control de Gestión	Desierto	-
	Jefe Departamento Gestión de Personas	Desierto	-
	Jefe Gestión Territorial	Nombrado	s/i

PUESTA EN MARCHA DEL SISTEMA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

Servicio Local	Cargo	Estado	Fecha Nombramiento
Atacama	Jefe Unidad Administración y Finanzas	Nombrado	12-05-2020
	Jefe Unidad de Apoyo Técnico Pedagógico	Nombrado	18-05-2020
	Jefe Unidad Planificación y Control de Gestión	Nombrado	13-05-2020
	Jefe Departamento Gestión de Personas	Nombrado	04-01-2021
	Jefe Gestión Territorial	Nombrado	04-01-2021
Valparaíso	Jefe Unidad Administración y Finanzas	Nombrado	17-04-2020
	Jefe Unidad de Apoyo Técnico Pedagógico	Nombrado	24-04-2020
	Jefe Unidad Planificación y Control de Gestión	Nombrado	23-04-2020
	Jefe Departamento Gestión de Personas	Nombrado	11-06-2020
	Jefe Gestión Territorial	Nombrado	03-07-2020
Colchagua	Jefe Unidad Administración y Finanzas	Nombrado	03-03-2020
	Jefe Unidad de Apoyo Técnico Pedagógico	Nombrado	03-03-2020
	Jefe Unidad Planificación y Control de Gestión	Nombrado	04-06-2020
	Jefe Departamento Gestión de Personas	En Nómina	-
	Jefe Gestión Territorial	Nombrado	18-02-2020
Llanquihue	Jefe Unidad Administración y Finanzas	Nombrado	13-03-2020
	Jefe Unidad de Apoyo Técnico Pedagógico	Nombrado	16-03-2020
	Jefe Unidad Planificación y Control de Gestión	Nombrado	16-03-2020
	Jefe Departamento Gestión de Personas	Nombrado	19-11-2020
	Jefe Gestión Territorial	Nombrado	15-06-2020

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

Cabe mencionar, sin embargo, que algunos nombramientos, donde destaca el caso del Director Ejecutivo de Valparaíso y Atacama, tuvieron un retraso, ya que fue nombrado en marzo de 2020 y no en diciembre del año anterior o en enero del mismo, como estaba previsto y como se realizó en Colchagua y Llanquihue. Esto se debió al atraso

vivenciado al interior de los respectivos Comité Directivo Local de Valparaíso y Atacama para generar la terna al Presidente de la República.

Con respecto a los cargos de I y II nivel jerárquico, desde el Servicio Civil, se levantó una inquietud en cuanto a la necesidad de diferenciar los perfiles para lo que es el proceso de instalación y para

el régimen, incorporando en el contexto de puesta en marcha del nuevo servicio las competencias requeridas para ello: funciones operativas, construcción de redes, gestión de personas, cultura organizacional, etc. Asimismo, recomendaron revisar el requisito de “relevante experiencia en educación”, porque se ha visto que éste deja fuera a buenos candidatos para esta etapa del cargo. Por último, plantean la necesidad de igualar el sueldo al de otros jefes de servicio con la misma complejidad.

En cuanto a los cargos de II nivel jerárquico, la tardanza en el nombramiento del Director Ejecutivo también provocó algunos retrasos. Cabe destacar que para los SLEP 2019 existió la figura de nombramientos anticipados, tanto para el I y II nivel jerárquico, razón por la cual se concursaron estos cargos durante el año 2020.

A su vez, en los 7 SLEP expuestos en las tablas anteriores y en algunos cargos que se concursaron en los SLEP 2018, también se presentó la dificultad de encontrar a los profesionales idóneos para la provisión de los cargos, por lo que 12 de estos concursos se declararon desiertos y tuvieron que concursarse dos veces, retrasando el proceso de selección.

De lo anterior han surgido dudas en cuanto a una eventual problemática para atraer talento a al-

gunos SLEP, especialmente aquellos que están en territorios más alejados. Esto es un tema transversal a los 11 SLEP contemplados en la primera etapa de implementación, donde se han detectado dificultades para atraer nuevos y mejores candidatos durante las convocatorias sucesivas.

Otro problema que se ha verificado es que, debido a lo cerca que están las fechas de las convocatorias, a menudo se repiten los mismos postulantes para varios concursos, lo cual complejiza el proceso y provoca que algunos se declaren desiertos. Así, por ejemplo, según lo expuesto por el Servicio Civil ante el Consejo, de los 20 concursos finalizados en 2020 para los SLEP (de la cohorte 2018, 2019 y 2020), postularon 2.336 personas en total y, de estos, el 46% postula al menos en 2 oportunidades.

SELECCIÓN DEL PERSONAL: DOTACIÓN DE LOS SERVICIOS LOCALES

Junto con lo anterior, para dotar del resto del personal a los SLEP, además del sistema por ADP, también se ha recurrido, como lo estipula la Ley, a los procesos de selección por medio de concursos cerrados y abiertos. A continuación, se presenta la dotación que cada servicio –correspondiente a la cohorte 2020– tuvo a fines del año analizado.

TABLA N°11: DOTACIÓN MÁXIMA Y PROVISIÓN DE CARGOS (SLEP 2020)

Servicio Local	Dotación (dic-2020)	Dotación máxima autorizada
Atacama	36	72
Valparaíso	54	69
Colchagua	24	60
Llanquihue	29	59

Fuente: Elaboración propia a partir de datos entregados por la DEP en enero de 2021.

Como se puede observar, la dotación de cargos, para los SLEP 2020, no ha logrado ser la esperada, esto se puede deber a múltiples razones. No obstante, según lo expuesto ante el Consejo durante este año y años anteriores, se podría deber también a la falta de candidatos idóneos a traspasar desde los municipios y la imposibilidad de atraer talento a algunos territorios, especialmente en zonas rurales y más aisladas.

Lo mismo ocurrió para los servicios de Chinchorro Gabriela Mistral y Andalién Sur, donde, en su momento, tampoco se logró conseguir la dotación esperada para estos servicios que estaban en proceso de instalación en el año 2019. Por lo tanto, la situación presentada parece replicarse año a año. A continuación, se presenta la situación presentada en estos SLEP a la fecha de diciembre de 2019.

TABLA N°12: DOTACIÓN MÁXIMA Y PROVISIÓN DE CARGOS (SLEP 2019)

Servicio Local	Dotación (dic-2019)	Dotación máxima autorizada
Chinchorro	40	71
Gabriela Mistral	28	62
Andalién Sur	28	82

Fuente: Dirección de Educación Pública.

Desde el Servicio Civil han realizado la convocatoria a los cargos por medio del sitio web de los SLEP, en diarios nacionales, y si el SLEP es regional, también prensa local, a pesar de lo anterior, indican que siempre se cuestionan cómo mejorar la convocatoria, para de este modo lograr un proceso de selección más completo y con los profesionales adecuados.

Sin embargo, este problema podría verse acrecentado, en la segunda etapa de implementación de la Ley al aumentar el número de SLEP a crear cada año, aumentando a su vez los candidatos a seleccionar, lo que podría incidir negativamente en la instalación de nuevos servicios locales⁷.

CONDICIONES LABORALES

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

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

Por último, este programa de apoyo también debiese ir en ayuda a un problema evidenciado durante este año y que dice relación con los profesionales DAEM y de Corporaciones Municipales que han quedado desempleados debido a la implementación de la Ley.

Un caso que ejemplifica lo anterior, es lo expuesto ante el Consejo, donde se indicó que una vez el traspaso comenzó a hacerse efectivo se despertaron temores en los profesionales DAEM y cada uno asumió su decisión individual de postular a cargos dentro del SLEP, sin embargo, de los 30 profesionales del DAEM que postularon, sólo 4 de ellos fueron seleccionados en los concursos cerrados.

Este ejemplo, relata la situación vivida en todos los SLEP a la fecha, donde se proyecta que cerca de 700 funcionarios han quedado desempleados, lo cual se origina debido a que la Ley en su artículo trigésimo octavo transitorio, indica que los profesionales DAEM y de Corporaciones Municipales deben someterse a concursos cerrados, por lo que no serán traspasados por el sólo mérito de la Ley como sí ocurre en el caso de los profesionales de la educación (docentes y asistentes de la educación).

Al respecto, las razones de por qué varios funcionarios han quedado desempleados pueden ser múltiples, pero esto se ha atribuido a, por un lado, que los filtros incluidos en los perfiles de cargo para ser seleccionados, donde la más compleja sería la antigüedad requerida y, por otro lado, a que estos perfiles no recogen la experiencia previa de los funcionarios. A pesar de esto, también existen casos donde estos profesionales deciden no postular a ciertos cargos, ya que esto significaría el traslado a otro territorio, por lo cual desistirían de postular.

DOTACIÓN

Al momento de analizar si la dotación (administrativa y profesional de la educación) y el organigrama de los SLEP, es el adecuado para las necesidades de los territorios y las cargas administrativas existentes, se evidencia lo siguiente.

Por un lado, y como ya se ha mencionado anteriormente, el problema de la sobredotación de

⁷ Este es un tema que el Consejo analizará en la Evaluación Intermedia.

docentes y asistentes de la educación es preocupante y es un desafío, no tan sólo para los SLEP, sino también para la DEP y el Mineduc, el poder resolverlo.

Por otro lado, respecto a la dotación correspondiente a los funcionarios de los SLEP, mucho se ha mencionado por los actores que presentaron ante el Consejo, que existe una escasez de personal para poder dar respuesta a la cantidad de requerimientos existentes dentro de los Servicios Locales, lo cual podría estar relacionado al hecho de que al ser un servicio público que está en vías de instalación, el DFL que fija la dotación de los SLEP no se ajusta cabalmente a este contexto y está pensado para un Servicio Local en régimen.

Sumado a lo anterior, la percepción de falta de personal en los SLEP también está ligada a la demora que han tenido varios concursos o convocatorias, por lo que el servicio no estaría funcionando con todo el personal dispuesto para aquello y esto repercute directamente en la carga laboral del resto de los funcionarios.

Por último, y respecto al organigrama de los SLEP, en el informe anual del año anterior, el Consejo evidenció el cambio de organigrama que se produjo y que hoy en día están implementando los SLEP de la cohorte 2019 y 2020, quienes hasta el momento no han manifestado reparos al respecto. Sin embargo, el problema se estaría produciendo en los SLEP 2018 que aun no han logrado implementar este nuevo organigrama y, por ende, han manifestado algunos problemas al respecto, sobre todo debido a que el área de gestión de personas sigue dependiendo de la Unidad de Administración y Finanzas. Ante esto, debiese existir un lineamiento desde la DEP para que dichos SLEP puedan instalar el nuevo organigrama de manera homogénea.

PARTICIPACIÓN Y VINCULACIÓN

PARTICIPACIÓN

Respecto a los mecanismos de promoción, implementación, gestión instancias participativas destinadas a recoger la visión de las comunidades educativas y locales del territorio, además de su inclusión en proceso de toma de decisiones, de acuerdo con lo que establece la Ley, durante este nuevo año de implementación de la Ley se ha evidenciado que, debido a la crisis sanitaria, el proceso para establecer los Consejos Locales de los SLEP de las cohortes 2019 y 2020 se ha complicado y demorado.

A pesar de lo anterior, a fines del año 2020 todos los Consejos Locales de los SLEP de Chinchorro, Gabriela Mistral y Andalién Sur fueron proclamados mediante resolución exenta, para los estamentos de asistentes de la educación, profesionales de la educación, equipos directivos o técnicos pedagógicos, estudiantes, padres y apoderados, centros de formación técnica o institutos profesionales y universidades.

Respecto a los Consejos Locales de los SLEP de Atacama, Valparaíso, Colchagua y Llanquihue, la DEP ha evidenciado que, debido a que la Ley N° 21.040 no establece plazos de constitución y que el servicio educacional fue traspasado el 1 de enero de 2021, se va a comenzar el proceso con un trabajo de sensibilización e involucramiento de las comunidades educativas a través de la orientación y apoyo a la constitución de los Consejos Escolares, para luego dar paso al proceso electoral.

Ahora, con respecto a la calidad de dichas instancias de participación, y a partir de la percepción de actores representantes de los Consejos Locales (CL) de los SLEP 2018, se evidenciaría que ésta varía según el SLEP, ya que en algunos los CL no habrían tenido aun la oportunidad de reunirse con el Director Ejecutivo, lo que les impide cumplir con su función. Por otro lado, también se ha levantado la preocupación por la falta del representante del estamento de estudiantes en algunos SLEP.

Asimismo, se ha detectado que el tiempo de duración de los CL, ya que dos años no alcanzan para poder realmente aportar al trabajo del Director y el SLEP. A su vez, se percibe una falta de regulación acerca de las formas en que se ejerce la representación y se mantienen canales de comunicación con todos los representados del territorio, ya que por ahora han tenido que improvisar

espacios en redes sociales, consiguiendo las listas de contactos por su cuenta, y todavía falta en esta modalidad cubrir algunas áreas del territorio.

A pesar de lo anterior, sigue existiendo una valoración de estos órganos (Consejos Locales y Comités Directivos Locales) como algo positivo al dar espacios de participación y representación más directa con frecuencia, pero sigue persistiendo la sensación de falta de interés por participar, sobre todo de los apoderados.

Sobre esto, un elemento que se cree podría ayudar a mejorar los procesos de participación es poder generar más conocimiento en los actores de la comunidad escolar con respecto a la Ley, a modo de que éstos puedan estar al tanto de las instancias donde se requiere su participación y, de este modo, seguir sumando a los actores de las comunidades para que puedan encarnar el proceso de cambio de la nueva educación pública, generando mayor involucramiento.

TRABAJO EN RED

Sobre la existencia de mecanismos destinados a la promoción, creación y gestión de instancias formales de trabajo colaborativo entre los establecimientos educacionales, equipos directivos y docentes de los SLEP en régimen, se ha observado que son los propios SLEP quienes constantemente están preocupados de formar nuevas redes y mantener las ya existentes para dotarlas de sentido y volverlas sostenibles en el tiempo. En este sentido, los establecimientos han mantenido un rol más pasivo al respecto.

A pesar de lo anterior, el trabajo en red sería visualizado por todos los actores como un elemento positivo, y gatillador de mecanismos de participación válidos y de mayor tamaño, pero se sigue percibiendo por los actores una falta de articulación con otros SLEP y entre establecimientos del territorio, relevándose la importancia de acelerar la conformación de redes territoriales.

VINCULACIÓN

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

Por lo tanto, la vinculación del SLEP con otros organismos del territorio sigue siendo un punto que necesita mejorarse, ya que pareciera que en nin-

gún caso hay un trabajo sistemático de vínculo con organizaciones de la comunidad, relevantes para el trabajo del SLEP.

TERRITORIALIDAD

Tal como se mencionó en el informe anual anterior, con territorialidad, se hace referencia a la capacidad de los distintos SLEP de generar, por parte de las comunidades educativas, un sentido de pertenencia con el Servicio, formando una identidad particular que lo distingue de otro Servicio Local.

Al respecto, pareciera persistir la complejidad de integrar a las localidades más aisladas del territorio, las que tampoco tienen buena conectividad, afectando la posibilidad de hacer un trabajo a distancia, tema que se ha hecho más evidente en el contexto de pandemia.

LIDERAZGO

GESTIÓN DEL CAMBIO INSTITUCIONAL Y ORGANIZACIONAL

Acerca de la gestión que se está realizando para dirigir la transformación de la cultura organizacional que implica este cambio de institucionalidad, desde lo municipal a lo público, es posible evidenciar que gran parte de los actores coinciden en valorar positivamente el cambio asociado a la desmunicipalización y la instalación de la NEP.

En este sentido, pese a las dificultades del proceso, hay un compromiso generalizado y una visión esperanzada y optimista de que en el largo plazo esto llevará a un necesario cambio de cultura y foco de la educación pública. Se considera también positivo el cambio hacia un liderazgo que se conceptualiza como más participativo, abierto y centrado en la confianza y en lo pedagógico, en comparación con las municipalidades.

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

También se ha relevado que, cuando hay rela-

ciones de colaboración entre los municipios y los SLEP, así como una mayor consideración de los proyectos locales del PADEM que son consistentes con los principios de la ley, el cambio se produce de mejor manera.

Por último, es importante destacar lo necesario que es una buena difusión de este cambio para que llegue anticipadamente a las comunidades y se disminuyan las tensiones del traspaso.

TIPOS DE LIDERAZGOS

Sobre los tipos de liderazgos que se hacen presente en los SLEP en régimen, los actores valoran positivamente los liderazgos más horizontales, participativos, colaboradores, empáticos, y con habilidades blandas, tanto en el Director Ejecutivo como en los directores de establecimientos. Asimismo, se valora cuando el cambio de cultura organizacional genera un mejor trato hacia los actores de las comunidades.

Como punto importante se destaca la generación de liderazgos que prioricen los sellos territoriales como aspecto que guía transversalmente la operación del SLEP. Por último, se requiere también educar a las comunidades en una actitud más activa en lo participativo, ya que están habituadas a una pasividad receptiva desde la administración municipal.

CONCLUSIONES

A continuación, se presentan las conclusiones más relevantes a las que llegó el Consejo, las cuales se distinguen entre los siguientes ámbitos: Diseño de la Ley, Gestión Pedagógica, Gestión de Infraestructura, Gestión de Recursos Financieros, Gestión de Personas, Participación y Vinculación y Liderazgo. Existiendo algunas dimensiones y subdimensiones que no fueron abordadas a cabalidad debido a que se evaluarán en la Evaluación Intermedia y otras porque la información que se tiene no ha variado desde lo expuesto en el informe anual del año anterior.

En cuanto a la dimensión **Diseño de la Ley**, existe una visión transversal a los actores acerca de la necesidad de generar una articulación más clara en lo legal con respecto a cómo interactúan los diversos organismos del Estado, principalmente SLEP con DEPROV, Agencia y Superintendencia, y también con las propias municipalidades y JUNAEB. La principal problemática que se genera aquí es en la función de apoyo y acompañamiento pedagógico, ya que se trata de una función que ahora asume la UATP, pero que se superpone con las mentorías de la Agencia y los acompañamientos del DEPROV, sin que esté claro cómo interactúan y se coordinan estas instancias, de manera que prevalezca el criterio de un proyecto pedagógico contextualizado y territorial, al cual las políticas externas se ajusten de forma armónica.

Asimismo, existen aún preocupaciones asociadas a cómo se espera que los SLEP sean unidades territoriales sostenibles. Esto se origina, por un lado, desde los problemas observados respecto a las ineficiencias existentes que provocan que los SLEP tengan problemas para financiarse, como lo es la sobredotación por ejemplo y, por otro lado, a la desventaja presentada a raíz de la naturaleza jurídica de los SLEP donde están imposibilitados a tener presupuestos bianuales en vez de anuales, lo que les quita fluidez a los procesos administrativos.

Esto se vincula más que nada al diseño de la Ley y al hecho de haberse transformado el sostenedor en un órgano del Estado y que, por ende, debe cumplir todas las reglas administrativas correspondientes, las cuales sería adecuado revisar en línea con lo recomendado por el Consejo.

Asimismo, hay un reconocimiento desde los SEREMIS de que un mayor involucramiento de estos organismos en el proceso de traspaso podría haber facilitado los escollos que todavía se experimentan en algunos municipios, especialmente en términos de la información de la que debería disponerse para un buen traspaso.

Al respecto, existen visiones diversas sobre el rol del municipio en el traspaso; en ocasiones hay buena voluntad y apoyo, mientras que en otras no. Asimismo, la calidad de la información traspasada varía caso a caso, lo que no necesariamente se explica por mala voluntad sino por el desorden administrativo anterior. Esto da cuenta de un asunto no resuelto que, si bien se ve favorecido con los planes de transición, sigue dependiendo de la voluntad del municipio. Dado a lo descrito, es un tema que deberá abordarse con mayor profundidad en el informe de Evaluación Intermedia.

Por último, respecto a los plazos de implementación considerados por la Ley, se ha observado en este último año que el factor tiempo es fundamental para generar procesos de traspaso mejor acabados. En este punto, los últimos SLEP, que contaron con un año extra para su proceso de transición, señalan que la experiencia ha sido mucho más adecuada que en los primeros SLEP.

Sobre la dimensión **Gestión Pedagógica**, como una cualidad de la nueva institucionalidad se menciona el mayor foco pedagógico desde la labor administrativa. A lo anterior, se le suma que, con la constitución de las UATP en los SLEP, se observa una mayor claridad en términos de los sellos que cada territorio busca en lo pedagógico, lo que se manifiesta principalmente desde la idea de respetar los proyectos educativos de cada escuela.

Pese a esto, durante este nuevo año de implementación de los Servicios Locales, se ha podido observar que los temas administrativos y operacionales siguen generando obstáculos para relevar a lo pedagógico. No obstante, también se ha podido dilucidar, que con la instalación y consolidación de las Unidades de Apoyo Técnico Pedagógico (UATP) al interior de los SLEP, lo pedagógico ha ido adquiriendo mayor centralidad.

Cabe señalar que el contexto de emergencia ha implicado grandes desafíos en lo pedagógico, dada la brecha digital y la conectividad, pero a la vez ha permitido la innovación pedagógica en algunos contextos.

Sin embargo, estas visiones que están claras para los actores de las unidades de los SLEP no están llegando en todos los casos a los actores de las comunidades escolares, especialmente docentes, apoderados, asistentes y estudiantes, algunos de los cuales señalan no percibir mayores cambios.

En este punto, hay una conclusión al respecto, donde se señala que gran parte de los directores de los establecimientos vendrían siendo un actor que no estaría facilitando el flujo de la información desde y hacia las comunidades, al persistir en formas de liderazgo poco participativas. En este sentido, sería un actor que con la implementación de la Ley adquiere un rol mucho más importante que en la lógica municipal, pero, muchas veces, no lleva a cabo sus funciones como se espera, entorpeciendo los procesos.

Por otro lado, los SLEP se han preocupado de generar instancias de levantamientos de datos de diagnóstico, entre los cuales consideran o esperan considerar los de la Agencia, entre otros datos relevantes asociados a asistencia, retención, contexto socioeconómico, visión de los actores del territorio, sistematización de los PEI y PME para resguardar su consideración en los Planes Locales, sistematización de las redes existentes en el territorio.

Por último, persisten las necesidades de formación ya detectadas en períodos anteriores, aspecto que es demandado por docentes, apoderados y asistentes, y que aumenta con los emergentes del contexto de pandemia. Se esperaría que estas instancias vinieran del propio SLEP y en base a las necesidades del territorio, y no desde instancias externas o particulares

Respecto a la dimensión **Gestión de Infraestructura**, hay una percepción transversal en diversos actores de que este aspecto sigue siendo crítico, pese a que existen proyectos para mejoras, pero hay personal insuficiente en los SLEP para este punto, además de entrampamientos de proyectos en la actual modalidad de gestión de recursos de los SLEP. Los SLEP, además, tienen precariedad en sus instalaciones, contando en algunos casos con oficinas centrales poco adecuadas para la envergadura del servicio.

Ahora, en cuanto a la **Gestión de Recursos Financieros**, las preocupaciones en este ámbito se asocian, como se mencionó anteriormente, a cómo se espera que los SLEP sean unidades territoriales sostenibles. Además, se alude a cómo se cubrirán aquellos fondos que las municipalidades aportaban desde áreas diferentes a educación, que en algunas comunas era un aporte considerable, con el cual los SLEP no contarán; tampoco tienen fondos de emergencia, que sí están disponibles en los municipios para casos de catástrofe. Tal como se ha mencionado en los informes anuales anteriores, este tema se vincula nuevamente a que en el diseño de la Ley no se previeron estas consecuencias derivadas de que ahora el sostenedor sea un servicio público y como tal, debe ajustarse a las normativas que rigen en el Estado.

Por otro lado, se menciona que los saldos SEP, PIE, FAEP, pro-retención que pudieran quedar en las cuentas que no se ejecutaron, es un tema que ha sido relevado reiteradamente, ya que sería una ayuda si pudieran pasar a ser saldos iniciales de caja.

Asimismo, el sistema de gestión presupuestaria en los SLEP como servicio público es lento; se entiende que se tienen que seguir regulaciones y esto es positivo, pero es necesario buscar formas de agilizar la gestión del presupuesto. Además, la forma de gestionar el presupuesto no ayuda a gestionar rápidamente materiales y recursos, lo que afecta la labor pedagógica.

Respecto a la dimensión **Gestión de Personas**, se ha cumplido en lo formal con los concursos necesarios para la instalación de los primeros SLEP, y el Servicio Civil se encuentra preparando una planificación para asumir el desafío de los años siguientes.

Junto con lo anterior, persiste una problemática asociada a generar una convocatoria que atraiga talentos y a la que postulen personas idóneas para los perfiles de los cargos de dirección, lo cual se podría deber a múltiples causas como la falta de capital humano en ciertas regiones y su concentración en grandes ciudades, incentivos monetarios y desconocimientos de los procesos, entre otras.

Junto con lo anterior, también existe una visión transversal ente diversos actores, acerca de la necesidad de generar capacidades en los actores que se integran a las diversas unidades del SLEP, de manera que haya una nivelación previa a la instalación. Esto en algunos casos se ha ido realizando, pero persisten necesidades, las que podría asumir el equipo de avanzada de la transición.

Por último, se reconoce la sobredotación como un problema que se hereda desde el sistema municipal. Se reconoce que existen las atribuciones legales en este punto y que los procesos más participativos han podido llegar a soluciones mejor recibidas por todos los actores. Sin embargo, debiese ser un problema que se pueda solucionar de manera transversal para todos los SLEP.

Finalmente, acerca de la dimensión **Participación y Vinculación**, hay una valoración transversal altamente positiva de la existencia de los Comités Directivos y Consejos Locales como parte de la gobernanza participativa que se espera de la Nueva Educación Pública, permitiendo una representación más directa, con posibilidad de dar observaciones y criterios hacia el sostenedor.

Así también, se observa un trabajo muy comprometido y sistemático en estas instancias, aunque en algunos casos los Directores Ejecutivos no generan reuniones con ellos, lo que impide cumplir con su función, pero así todo se reúnen frecuentemente por su cuenta para discutir necesidades emergentes del territorio y aspectos asociados a su rol. Además, la realización de procesos electorarios se considera positiva, por el aporte a la formación ciudadana de la comunidad.

Las problemáticas asociadas a esta dimensión, tienen más relación con la falta de difusión del

SLEP y sus organismos de forma anticipada, lo que ha afectado la participación en los procesos de votación, especialmente en los apoderados; al hacerse todo muy rápido, se afecta también que la visión de los Consejos Locales quede reflejada en los Planes Locales; falta de constitución de algunos actores, especialmente estudiantes, lo que se asocia a ciertas descoordinaciones entre los tiempos de los Consejos Escolares y los Consejos Locales; la corta duración del Consejos Locales, ya que dos años no alcanzan para poder realmente aportar al trabajo del Director y el SLEP.

Además, existiría una falta de mecanismos formales respecto a las formas en que se ejerce la representación y se mantienen canales de comunicación con todos los representados del territorio, ya que por ahora han tenido que improvisar espacios en redes sociales, consiguiendo las listas de contactos por su cuenta, y todavía falta en esta modalidad cubrir algunas áreas del territorio.

Por último, se estaría frente a variaciones en la forma en que la gobernanza participativa se pone en práctica, ya que en algunos casos existe una visión positiva de la interacción con el Director Ejecutivo, mientras en otros casos no se sienten escuchados y creen que no se los deja cumplir su función consultiva.

RECOMENDACIONES

En esta última sección, se presenta una serie de recomendaciones que el Consejo elaboró basándose en los antecedentes recogidos durante el presente año, en algunos casos reiterando o bien completando planteamientos que ya se hicieron en los informes anteriores. Su propósito es contribuir con una mejor implementación y funcionamiento del nuevo sistema de educación pública.

1. DISEÑO DE LA LEY

En primer lugar, el Consejo ha tenido la oportunidad de constatar de la propia voz de sus protagonistas, la existencia de rigideces y restricciones que dificultan la gestión financiera, constituyendo incluso -en algunos aspectos- un retroceso en comparación con la situación municipal. Es por ello que -reiterando lo propuesto en los informes anuales anteriores y explicado con detalle en el de 2019- recomienda llevar a cabo las modificaciones normativas que permitan que los Servicios Locales de Educación puedan administrar de forma plurianual sus presupuestos y hacer así un mejor uso de sus recursos.

En línea con lo anterior, se ha podido verificar la existencia de dificultades por el ámbito territorial de competencia de algunos servicios, por lo que se recomienda que los aprendizajes adquiridos en relación a éstas sean tomados en cuenta a la hora de definir los criterios para la conformación de los siguientes servicios. En ese contexto, sería importante realizar un análisis anticipado de las necesidades de articulación de cada territorio. Asimismo, se recomienda revisar que en el futuro no se implementen simultáneamente territorios muy cercanos entre sí, ya que ello obstaculiza el poder atraer candidatos idóneos para cubrir todos los cargos, especialmente en zonas más aisladas.

En cuanto a la instalación propiamente tal, específicamente en lo que dice relación con los convenios con los municipios y el traspaso de personal, durante el año 2020 se pudo evidenciar que persisten las principales dificultades registradas en los años previos.

De esta forma, considerando las limitaciones de los municipios y su personal y la insuficiencia de los convenios de transición, el Consejo recomien-

da buscar mecanismos alternativos para suplir parte de su labor y asegurar un correcto traspaso. Así, además de insistir en mecanismos legales que obliguen a los municipios a cumplir con lo que se les pide por ley, se propone integrar institucionalmente a las SEREMIS o incluso directamente al intendente o delegado presidencial regional, de tal forma que actúe como mediador en el proceso de traspaso en aquellos contextos en que la transferencia de información resulte más compleja.

Respecto al traspaso de personal y conformación de equipos en el nuevo servicio, se recomienda la realización de un trabajo de planificación más claro teniendo en cuenta la evidencia recogida sobre las necesidades en los SLEP, distinguiendo entre lo que es la instalación y el régimen. Sería además recomendable cotejar esta información con los perfiles de los actuales funcionarios de los DAEM y corporaciones municipales que, de ser traspasados, pudieran mejorar la cobertura del personal faltante. Con todo, se recomienda abrir instancias de diálogo institucional que favorezcan la búsqueda de soluciones en aquellos casos en que un número significativo de funcionarios municipales no podrán ser traspasados.

En lo relativo a la vinculación de la nueva institucionalidad con otros organismos públicos, el Consejo ve con buenos ojos los avances logrados gracias al diálogo y colaboración, por lo que espera se siga trabajando de esa forma. Es por ello que recomienda recoger los testimonios de las experiencias más exitosas en este sentido, que apuntan a la creación de instancias entre la DEP, SLEP, DEPROV, Mesa SAC, de manera de generar acuerdos y acciones coordinadas antes de la implementación, desde las cuales cada organismo mantenga sus funciones, pero desde una lógica sistémica, que respete los proyectos pedagógicos y modelos de acompañamiento locales, ajustando a ellos las diferentes instancias de apoyo de cada organismo. También es atingente considerar aquí la integración de los Consejos Locales y Comités Directivos en el proceso de diálogo, con el fin de recoger visiones desde las bases y generar un trabajo conjunto con los actores de las comunidades escolares. Adicionalmente, se recomienda revisar los cuerpos legales asociados a las funciones de

DEPROV y Agencia de Calidad, delimitando claramente cuál sería su función en los establecimientos de los SLEP, destacando la importancia de que en ello prevalezcan los principios de aprendizaje integral, contextualización y proyectos territoriales.

Por último, en el ámbito de la participación, se recomienda ajustar los reglamentos existentes en base a la retroalimentación recibida por parte de los representantes de comités directivos y de consejos locales, de manera que éstos se constituyan en instancias participativas genuinas, donde las visiones de las comunidades sean adecuadamente consideradas.

2. GESTIÓN PEDAGÓGICA

En esta dimensión, el Consejo recomienda la generación de instancias de capacitación y de acompañamiento en terreno a los directores de establecimientos, con el fin de garantizar que haya una gestión participativa en coordinación con los consejos escolares, así como un adecuado flujo de información desde y hacia el SLEP. Asimismo, se releva el que se mantenga y garantice el respeto por los proyectos de cada comunidad y territorio, los cuales deben quedar reflejados en los Planes Locales. La importancia de esto radica en lograr que se vaya percibiendo que existe un cambio más profundo de mirada en lo pedagógico y no meramente un cambio de administración.

3. GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURA

En relación a esta dimensión, el Consejo pudo constatar que durante el presente año las problemáticas para postular proyectos y para ejecutar los fondos disponibles no han podido ser superadas. Es por ello que recomienda, en primer lugar, buscar formas de agilizar la gestión del presupuesto y así alcanzar una ejecución oportuna. Esto se podría lograr, por un lado, anticipándose al trabajo con los municipios para cumplir con los tiempos de ejecución de los proyectos, y por el otro, estudiando cuáles son las limitaciones que enfrentan los SLEP como servicios públicos para poder hacerlo, tal como fue recomendado en el informe 2019. En segundo lugar, se sugiere revisar la planificación del organigrama de los SLEP y contemplar la disponibilidad del personal que se requiere para un buen funcionamiento de esta área. Aquí nuevamente un facilitador podría ser la sugerencia ya consignada con respecto a realizar mayores traspasos de funcionarios DAEM que hayan tenido roles pertinentes a este aspecto.

4. GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS

En lo relativo a la gestión financiera, el presente año se ha evidenciado el alcance del problema de la sobredotación en algunas escuelas y cómo ésta afectaría la sostenibilidad de los SLEP que inician funciones con dicho problema. Para abordarlo, el Consejo recomienda, en primer lugar, mejorar la calidad del primer decreto alcaldicio, de manera de facilitar el primer año de instalación y obtener mejor información respecto a la magnitud del desafío. Adicionalmente, y considerando las limitaciones que conlleva el hacerse cargo de este tema, se propone evaluar la posibilidad de generar un mecanismo institucional que otorgue a un organismo externo las atribuciones necesarias para enfrentar y resolver el problema de la sobredotación.

Otro de los elementos que inciden sobre esta dimensión, es la existencia de rigideces en el uso de los recursos, para lo cual se recomienda facilitar que los saldos SEP, PIE, FAEP y proretención puedan contarse como saldos de caja para poder ser ejecutados y ayudar a cubrir los gastos de los SLEP, como fuera sugerido en el informe del Consejo de 2019.

Por último, dadas las dificultades que los SLEP enfrentan en tanto servicio público, se propone conformar una mesa con organismos pertinentes del Estado y los SLEP, con el fin de evaluar posibilidades de una gestión más flexible y localizada del presupuesto, manteniendo a la vez las regulaciones y controles que cautelen su buen uso.

5. GESTIÓN DE PERSONAS

Entre los desafíos que el Consejo ha identificado dentro de esta dimensión está el atraer candidatos idóneos para cubrir de buena forma las funciones requeridas en cada etapa de la instalación. Para lograrlo, se recomienda en primer lugar mejorar la difusión de los procesos de selección. Segundo, considerar en la planificación de los territorios de las próximas fases de la NEP, que estos no estén muy cercanos entre sí –al igual que las fechas de las convocatorias a concursos– y así se evite que sean las mismas personas las que postulen, dejando vacantes desiertas. Tercero, se recomienda utilizar la experiencia acumulada de los SLEP para el desarrollo de capacidades desde instancias de formación e información previas, tanto desde el equipo de avanzada, como desde redes con SLEP que ya estén instalados. Y cuarto, considerar una gestión de bonos de retiro pendientes, lo que ha permitido en algunos casos que varios docentes y asistentes se hayan podido acoger a retiro. Ade-

más, como fue recomendado en el informe 2019, de realizar un estudio más a fondo sobre las causas de esta falta de atracción de personas calificadas, por cuanto si se debe a falta de profesionales con dicha formación experiencia, las soluciones son diferentes a si la causa son condiciones laborales poco atractivas.

6. PARTICIPACIÓN Y VINCULACIÓN

En relación a esta dimensión, el Consejo ha podido verificar que persisten problemas de información y demora en la conformación de las instancias de participación que estipula la ley. Es por ello que, en primer lugar, se recomienda la realización de una campaña informativa masiva a nivel nacional y local, antes de los procesos de 2022, que difunda la NEP, así como los procesos eleccionarios de los consejos locales que forman parte de ésta.

Segundo, para fortalecer el rol y alcance de las instancias de participación, se propone que exista algún tipo de supervisión para que, una vez que se constituyan los Consejos Locales y Comités Directivos, haya una consideración efectiva de su perspectiva en el trabajo del SLEP, que haya presencia efectiva de todos los estamentos en esta instancia y que exista interacción efectiva y frecuente del director y las subdirecciones con estas instancias.

Asimismo, se recomienda revisar los tiempos de duración de los Consejos Locales, de manera que puedan contribuir efectivamente a la labor del SLEP, ampliando sus tiempos, y tomando en cuenta en ello la forma en que interactúan con los tiempos de los Consejos Escolares, para asegurar representación.

Tercero, se plantea potenciar todavía más la conformación de trabajo en redes desde la Unidad de Participación y Vinculación de los SLEP, enfatizando la colaboración entre comunidades escolares. Asimismo, que la DEP pudiera favorecer espacios formales de redes de SLEP, donde los actores de un mismo perfil puedan aprender de las experiencias de otros; donde existen estas instancias, la evaluación ha sido positiva, por lo que se recomienda potenciarlas.

En cuarto lugar, se sugiere la importancia de resguardar que los Planes Anuales y PEL contemplen alianzas estratégicas con el entorno, tanto las asociadas a líneas del municipio, como a sedes de trabajo comunitario de diferente tipo, entidades asociadas a los focos de desarrollo económico, medioambiental, cultural y social del territorio, además de redes con organizaciones que pudie-

ran permitir derivaciones, o un enriquecimiento de la experiencia pedagógica (por ejemplo grupos artísticos comunitarios, bibliotecas locales, centros culturales, etc.).

Por último, en lo relativo a la territorialidad, se recomienda ir trabajando de forma anticipada en la construcción de una identidad territorial, donde las comunas logren integrarse manteniendo sus particularidades. Esto podría verse facilitado, luego, con la instalación de oficinas locales que permitan un acceso más cercano para las localidades más aisladas. Así también, los gestores territoriales constituyen un actor clave en este punto y se debe potenciar su presencia.

ANEXOS

ANEXO 1: DIMENSIONES CONSEJO DE EVALUACIÓN

Dimensión	Subdimensión
Diseño de la política	Vinculación de la Ley con otros cuerpos legales
	Articulación y vinculación de la institucionalidad pública
	Ámbito territorial de competencia de los SLEP
	Plazos de implementación de la Ley
	Traspasos de personal, proceso de nombramiento por ADP y estructura orgánica de los SLEP
	Reglamentos y su efectividad
	Gobernanza y participación
	Operación municipal en la transición
Gestión Pedagógica	Aprendizaje integral
	Docencia y enseñanza
	Gestión curricular
	Análisis y uso de datos para mejorar el aprendizaje
	Acompañamiento técnico pedagógico
Gestión de Infraestructura, Equipamiento y Recursos Educativos	Infraestructura
	Equipamiento
	Recursos educativos
Gestión de Recursos Financieros	Sostenibilidad financiera
	Gestión administrativa y financiera y Ejecución presupuestaria

INFORME ANUAL DE SEGUIMIENTO

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

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