



UNIVERSIDAD DE CHILE  
INSTITUTO DE ESTUDIOS  
AVANZADOS EN EDUCACIÓN **IE**

**CI**AE  
CENTRO DE INVESTIGACIÓN  
AVANZADA EN EDUCACIÓN



**CSP** · INGENIERÍA INDUSTRIAL  
UNIVERSIDAD DE CHILE  
CENTRO DE SISTEMAS PÚBLICOS

**EVALUACIÓN EXTERNA DE LA POLÍTICA DE NUEVA EDUCACIÓN PÚBLICA  
SOBRE LA CORRECTA INSTALACIÓN Y TRASPASO  
DE LOS NUEVOS SERVICIOS LOCALES DE EDUCACIÓN PÚBLICA**

**RESUMEN EJECUTIVO**

2024

## I. Antecedentes

El 24 de noviembre del año 2017 se publicó la Ley N° 21.040 que crea un nuevo Sistema de Educación Pública, con el cual se establece un entorno institucional de gestión y de apoyo a los establecimientos educacionales públicos y sus comunidades. Dicho sistema está compuesto por el Ministerio de Educación como ente rector, la Dirección de Educación Pública (DEP) que coordina y conduce el Sistema Nacional, y 70 servicios locales de educación pública (SLEP) que se configuran como el nuevo liderazgo intermedio especializado y profesionalizado. Para la instalación de estos 70 SLEP, la ley contempló un proceso gradual de dos etapas: la primera, que se extendió desde el año 2018 al 2020 y que consideró la instalación de 11 SLEP; y, la segunda, que inicialmente se planteó desde el año 2022 al 2025 para cumplir con la instalación de los 59 SLEP restantes.

Para monitorear la implementación de la Ley y sus respectivas etapas, esta misma dispuso la creación y conformación del Consejo de Evaluación del Sistema de Educación Pública, cuya misión principal es asesorar al Presidente de la República en la evaluación y análisis del proceso de instalación de los SLEP. Con el propósito de implementar correctamente la Nueva Educación Pública, el Consejo realiza un informe anual para hacer seguimiento a la puesta en marcha del nuevo sistema. De esta forma, en el año 2021, el Consejo elaboró la evaluación intermedia del proceso contemplada en la ley, que consideró los avances, nudos y desafíos observados en la implementación de la primera etapa (2018-2020).

En el año 2022 se da inicio a la segunda etapa de implementación de la ley. Si bien ese año estaba contemplado que 15 SLEP iniciaran sus funciones, el Ministerio de Educación disminuyó el número para ese año por medio del Decreto N° 68 de 2021, que redujo de 15 a 6 la cantidad de SLEP que debían comenzar a funcionar en el 2022. Este cambio de calendario quedó reflejado en el Decreto N° 162 del Ministerio de Educación que extiende la implementación de los SLEP restantes desde el año 2023 al 2027.

Por otra parte, en noviembre del 2023, el Ejecutivo estableció un protocolo de acuerdo para la aprobación de la partida de educación en el proyecto de ley de presupuestos del sector público 2024, el cual incluyó diversas medidas relacionadas con la implementación de los SLEP. Algunas de ellas se presentan a continuación:

- La suspensión transitoria del traspaso del servicio educativo a los SLEP que se llevaría a cabo a partir del 1 de enero del 2024, a excepción de aquellos que según la evaluación del Ministerio de Educación se encontraran en condiciones adecuadas para ello (establecido en un informe fundado).
- Realizar una evaluación externa a la Política de Nueva Educación Pública, sobre los procesos de instalación, implementación y traspaso, con el fin de identificar los estándares que deberán cumplir los nuevos SLEP para realizar el correcto traspaso del servicio educativo.

Para desarrollar la evaluación externa contemplada en el protocolo de acuerdo, el Ministerio de Educación solicitó al Centro de Investigación Avanzada en Educación (CIAE) y al Centro de Sistemas Públicos (CSP) de la Universidad de Chile el desarrollo de una evaluación sobre la política de la Nueva Educación Pública, con foco en los procesos de instalación, implementación y traspaso de los SLEP.

## II. Objetivos

### Objetivo general

Evaluar la implementación de la política de la Nueva Educación Pública y proponer los estándares que deberán cumplir los nuevos SLEP para que se realice la correcta instalación y traspaso del servicio educativo. Para lo anterior, deberán considerarse las etapas de anticipación, funcionamiento, traspaso y en régimen de los SLEP.

### Objetivos específicos

Los objetivos específicos del servicio son:

- a) Realizar una síntesis de los distintos procesos de instalación en los que se encuentren los SLEP de las cohortes 2018, 2019, 2020, 2022, 2023 y 2024 de la muestra. La síntesis debe distinguir y categorizar según niveles de criticidad.
- b) Analizar el diseño institucional implementado para la anticipación, funcionamiento y preparación del traspaso del servicio educativo a los SLEP de las cohortes estudiadas.
- c) Sistematizar los estándares y procesos críticos asociados a una correcta preparación del traspaso del servicio educativo, a partir de una metodología diferenciada que considere las distintas etapas de desarrollo en las que se encuentran los SLEP cohortes 2018, 2019, 2020, 2022, 2023 y 2024.
- d) Evaluar la implementación de los SLEP de las cohortes 2018, 2019, 2020, 2022, 2023, y 2024 a partir del análisis de datos cuantitativos secundarios.
- e) Proponer estándares que deberán cumplir los nuevos SLEP para que se realice el correcto traspaso del servicio educativo y etapa en régimen del servicio.
- f) Apoyar la toma de decisiones respecto de la recomendación que realizará el Consejo de Evaluación sobre continuidad, suspensión parcial o suspensión total de la creación de nuevos SLEP según la evidencia levantada.

### III. Diseño metodológico

Para alcanzar los objetivos del estudio se utilizó una metodología mixta que incluye un análisis documental, análisis de datos cuantitativos secundarios, y entrevistas a informantes claves sobre los distintos procesos de implementación de los SLEP. Para definir los focos de indagación del estudio, se elaboró una matriz de operacionalización que fue adaptada de aquella utilizada por el Consejo de Evaluación del Sistema de Educación Pública en su informe de Evaluación Intermedia, y que se observa en la siguiente tabla:

<b>Etapa</b>				
<b>Dimensión</b>	<b>Anticipación</b>	<b>Funcionamiento</b>	<b>Traspaso</b>	<b>En régimen</b>
Político, normativo				
Administrativa y financiera				
Recursos Humanos				
Equipamiento e infraestructura				
Educativo				
Participación y territorio				

#### a. Componente documental

La revisión documental tuvo como propósito realizar un análisis en profundidad de la evidencia disponible. Los tipos de documentos que fueron considerados en el análisis incluyen artículos académicos, capítulos de libros, documentos de opinión, informes, libros completos, minutas, normativas, notas de política pública, presentaciones, reportes de estudios y tesis. Se analizó un total de 60 documentos publicados desde el año 2018 al 2024.

#### b. Componente cuantitativo

El análisis de datos cuantitativos secundarios tuvo como objetivo contextualizar el proceso evaluativo de la implementación de los SLEP, complementar el análisis de la información proveniente del levantamiento cualitativo, y aportar insumos a la construcción de los estándares. Para el análisis cuantitativo se consideraron indicadores de fuentes secundarias disponibles para cada una de las cohortes de los SLEP del año 2018 al 2024. Así, se analizaron indicadores de 3 grandes dimensiones: i) Provisión de oferta; ii) Dispersión territorial; iii) Docentes y asistentes de la educación.

#### c. Componente cualitativo

Con el objetivo de dar respuesta a los focos de indagación se realizaron entrevistas individuales y grupales a actores claves a nivel nacional y territorial, y a una muestra de los SLEP. La muestra estuvo compuesta por 9 SLEP, los que fueron seleccionados según los siguientes criterios: Grupo, Cohorte, Macrozona y Complejidad, con el fin de obtener datos lo más heterogéneos posible, tal como se observa en la siguiente tabla:

Nombre SLEP	Grupo	Cohorte	Complejidad	Macrozona
Atacama	1.En régimen	2020	Alta	Norte
Valparaíso	1. En régimen	2020	Alta	Centro Norte
Barrancas	1. En régimen	2018	Alta	RM
Andalién Sur	1. En régimen	2019	Baja	Centro Sur
Chinchorro	1. En régimen	2019	Alta	Norte
Punilla Cordillera	1. En régimen	2022	Baja	Centro Sur
Maule Costa	2. No traspasados, con DE	2022	Alta	Centro Sur
Valdivia	2. No traspasados, con DE	2023	Alta	Sur
Santa Rosa	2. No traspasados, con DE	2023	Baja	RM

En el caso de los actores del nivel nacional se entrevistó al Director y a los Jefes de las Divisiones claves de la DEP, al Superintendente de Educación, a la Jefa de la División de Calidad de la JUNJI, al Jefe del Sector Educación de la DIPRES, a la Jefa del área de educación del Servicio Civil y a exautoridades de la DEP.

En el caso de los actores locales se entrevistó a: Directores/as Ejecutivos/as; Subdirectores/as de Planificación; Subdirectores/as de Infraestructura; Subdirectores/as de Personas; Subdirectores/as de Apoyo Técnico-pedagógico; Subdirectores/as de Administración y Finanzas; Directivos/as de establecimientos educativos; Docentes de establecimientos educativos; Representantes de los/as apoderados/as en los Consejos Locales; y Representantes de los municipios en los Comités Directivos.

Por último, se efectuaron entrevistas grupales a Secretarios/as Regionales Ministeriales y a Jefes/as de los Departamentos Provinciales. Además, se realizaron dos talleres de validación de los estándares preliminares: el primero con directores/as ejecutivos/as de servicios locales, y el segundo con expertos/as en educación de organismos nacionales e internacionales.

## IV. Conclusiones

Coincidente con estudios y documentos anteriores, así como con los informes de evaluación a la implementación de los SLEP emitidos anualmente por el Consejo Evaluador de Educación Pública, esta investigación da cuenta de un proceso en marcha: un enorme cambio institucional que ha ido desplegándose gradualmente y ha logrado reemplazar en los territorios la antigua administración municipal de la educación pública, por el nuevo Sistema de Educación Pública basado en la administración de servicios locales de educación pública. Asimismo, en muchos casos esta nueva administración ha logrado sortear problemas iniciales y comienza a mostrar frutos, tanto cualitativos como cuantitativos. Existe un generalizado consenso en los actores entrevistados acerca de la superioridad institucional de la reforma respecto del sistema municipal anterior.

No ha sido el propósito de este estudio evaluar globalmente la reforma, ni siquiera de reconocer todos sus avances. Más bien, se ha puesto énfasis en identificar las dificultades que ha enfrentado al tratar de precisar los nudos críticos que deben mejorarse para continuar avanzando y consolidar el cambio a esta nueva educación pública, así como alimentar la definición de “estándares” y criterios que deben irse satisfaciendo en el proceso de implementación de los SLEP, para evitar la repetición de casos críticos y mejorar la calidad general de la ejecución de la reforma.

Así, tanto en esta síntesis como en el cuerpo del informe se describen principalmente las dificultades encontradas. Sin embargo, es importante enfatizar que ni en la enorme cantidad de actores educacionales consultados ni en el equipo de investigación a cargo existe duda sobre la total conveniencia de continuar el traspaso de los servicios educacionales públicos a los SLEP. Asimismo, existe la convicción de que si se enfrentan los problemas acá descritos, la nueva educación pública podrá cumplir su promesa: mejorar la calidad, equidad y cobertura de la educación pública chilena.

### **Dimensión política, normativa e institucional**

La expresión más visible de esta reforma es el reemplazo de la autoridad municipal por un servicio público (SLEP) como responsable directo de la provisión del servicio educativo, lo cual implica, además, otra relación con los actores locales y educacionales, y otra forma de control del aparato superior del Estado sobre la administración. Todos estos aspectos muestran un sistema de aprendizaje en proceso que busca desplegar sus potencialidades y dejar atrás las limitaciones del sistema anterior, el cual continúa afectando significativamente las condiciones en que se produce el cambio.

En efecto, uno de los hallazgos más consistentes y significativos de este estudio es la dificultad que el nuevo sistema ha encontrado para obtener la cooperación eficaz de los municipios en el proceso de transición, y garantizar una gestión educacional municipal responsable hasta el último minuto anterior al traspaso del servicio educativo. Las consecuencias de esta situación se expresan en todas las dimensiones del proceso de cambio. Resulta evidente que los instrumentos utilizados para incentivar dicha cooperación han sido insuficientes y, en muchos casos, derechamente ineficaces. La normativa y las regulaciones municipales tampoco han sido capaces de prevenir las malas prácticas municipales ni de asegurar su cooperación con la

reforma. Es, por tanto, una idea generalizada, el que los convenios de transición debieran reforzarse, hacerse obligatorios y más detallados.

La nueva institucionalidad se encarna a nivel local en los SLEP. Estos han comenzado a ocupar exitosamente el lugar que la reforma les da, convirtiéndose en el nuevo administrador y autoridad de la educación pública en el territorio. Sin embargo, no se deben subestimar las dificultades que han encontrado los SLEP para establecerse y consolidarse. A los problemas heredados del municipio (sobredotaciones de personal, bonos e indemnizaciones, déficit y problemas de infraestructura, entre otros) se suman las desconfianzas y los temores de muchos actores locales producto de la falta de información y del negativo efecto que ha tenido “el caso Atacama”, en términos de diseminar cierto temor entre las comunidades escolares. Frente a esto, a juicio de los actores, el liderazgo institucional de la reforma a nivel local parece débil. Habría sido fundamental la existencia de un liderazgo institucional más claro, capaz de informar, conducir, alinear las instituciones y garantizar oportunamente algunos de los procesos clave. Esto se refiere tanto a los apoyos entregados por la DEP como al bajo involucramiento que se percibe han tenido las instituciones y autoridades regionales-locales.

Los actores sienten la falta de más iniciativas oportunas y efectivas de inducción, más oportunidades de capacitación y un acompañamiento más sistemático a los SLEP. De esta forma, muchos de ellos perciben el proceso con un cierto carácter de “autogestión” por las autoridades y profesionales del SLEP naciente. Así, por ejemplo, hay coincidencia en la necesidad de que la DEP tempranamente provea de plataformas y softwares ya probados y validados para la gestión de todos los procesos de los SLEP; en su ausencia, cada SLEP termina creando el propio, con altos costos y muchos riesgos. Al respecto, la DEP está trabajando en una plataforma de pagos de remuneraciones y en otra para la gestión y la toma de decisiones estratégicas basadas en datos para todos los servicios. Igualmente, los actores consideran que se necesita que los Seremi/Deprov sean protagonistas y aliados más cercanos, se involucren directamente en el proceso, y pongan sus redes y conocimiento a disposición de la instalación de los SLEP.

Una vez instalado un SLEP, los actores señalan que los organismos de control y auditoría (Superintendencia y Contraloría) en lugar de poner el énfasis en cooperar para fortalecerlo en tanto servicio público naciente, tienden a tratarlo como cualquier servicio público “en régimen” y le exigen responder a indicadores de gestión, a pesar de que se trata de un organismo nuevo en pleno proceso de aprendizaje. Los nuevos SLEP se verían sobrepasados por estas múltiples exigencias, especialmente por la falta de equipos profesionales y conocimiento especializado. Esta es una situación común entre los actores y debería reconocerse la necesidad de graduar la implementación del modelo de gestión, auditoría y supervisión pública, así como el uso de los nuevos instrumentos de gestión.

Por último, también se detectaron insuficiencias en la colaboración institucional con otras instancias a nivel local. Por ejemplo, en general, no se encontraron muchos casos de formas productivas de colaboración de las instituciones públicas que “visitan” los establecimientos educacionales para apoyar sus procesos de mejoramiento (i.e. SLEP, Deprov, Agencia de la Calidad); no se han producido muchos convenios de colaboración para proyectar el apoyo de los municipios; ni se han subutilizado los recursos económicos e institucionales que puede aportar el Gobierno Regional, así como las universidades y empresas locales. En definitiva, hay un espacio enorme para aprovechar el potencial de cooperación del SLEP con las instituciones públicas y privadas del territorio.

## Dimensión administrativa y financiera

En el aspecto administrativo, una vez decidido el calendario de instalación en un territorio, el desafío de montar un SLEP se lleva a cabo con tiempos que son siempre demandantes. Es por esto que crear formal y materialmente el SLEP de la manera más anticipada posible se vuelve prioritario, esto es, contar con RUT, cuentas corrientes, iniciación de actividades, oficinas para su funcionamiento y cargos iniciales facilita mucho un comienzo temprano y ágil. Esto se ha visto dificultado por al menos dos razones: un nivel de apoyo menor al requerido, y deficiencias severas en la información que reciben de los municipios con el cual comienza a operar el SLEP.

En su conformación inicial el SLEP depende completamente de las gestiones de organismos públicos de nivel nacional, principalmente, de la DEP y del Servicio Civil. Se han identificado retrasos o lentitudes en procesos importantes, como disponer de instalaciones físicas, medios de transporte, y personal básico para comenzar a funcionar en el territorio. Una vez instalados, los equipos profesionales se conforman muy lentamente y los procesos administrativos no cuentan con suficientes protocolos, procedimientos y soporte informático estandarizados (como, por ejemplo, formatos de convenios y licitaciones para servicios e insumos básicos de los establecimientos y estudiantes) que permitan al SLEP “no partir de cero”. Estas debilidades administrativas se complementan con una severa limitación en la calidad de la información que posee el SLEP para iniciar su gestión. Por inexistencia o poca colaboración, muchos municipios no entregan registros informáticos de calidad para almacenar y gestionar la información de sus establecimientos, incluso en aspectos tan delicados como los recursos humanos docentes y no docentes, o la infraestructura escolar. Como consecuencia, el SLEP opera al inicio con información insuficiente, incompleta, imprecisa, errónea o ausente sobre infraestructura, terrenos, equipamiento, bienes muebles, contratos docentes y contratos de asistentes de la educación.

Una vez en funcionamiento regular, los SLEP han debido asumir la gestión educacional operando en un entorno administrativo complejo y enfrentando varias dificultades importantes. Muchas de las reglas de funcionamiento del sector público no parecen adecuadas para las demandas de gestión del SLEP, especialmente en lo concerniente a la agilidad y a la flexibilidad con que se requiere tomar decisiones que afectan a los establecimientos educacionales (compras, servicios, entre otros). Igualmente, los SLEP operan en un entramado de instrumentos de gestión y control que resulta excesivo y, a veces, desarticulado: se les aplica las reglas generales del sector público; sobre ellas, instrumentos de gestión y planificación propios del SLEP (como los planes anuales y los convenios de desempeño) junto con normativas de los/as “sostenedores/as” educacionales (estatutos laborales, reglas sobre uso de la subvención escolar). Además, se aplican instrumentos de control e incentivos que no estarían alineados con las demandas sustantivas de la gestión, lo que agrega sobrecarga al trabajo.

En el aspecto financiero, si bien el SLEP se beneficia -por su carácter de servicio estatal- de la asignación de un presupuesto público directo, también asume reglas, restricciones y procedimientos de la gestión pública, algunos de los cuales no parecen facilitar lo requerido. Así, para los SLEP ha resultado difícil contar con profesionales capaces de dirigir e implementar la gestión financiera, dadas las múltiples regulaciones aplicadas sobre las diferentes fuentes de financiamiento, los múltiples modos de ejecución, y -en el caso de los/as trabajadores/as- los diferentes estatutos laborales. De igual forma, especialmente en un comienzo, existe una gran demanda por estandarizar los análisis de la situación financiera de los SLEP, identificar los cambios y puntos críticos de la nueva gestión, y contar con modelos más o menos probados para realizar las primeras



licitaciones y compras según las normas y procesos públicos. Esto se complica por la mencionada falta de información y los cortos tiempos para elaborar los primeros presupuestos para realizar las primeras adquisiciones, contratos de servicios y obras de infraestructura.

Una vez instalados los SLEP y asumida la gestión educacional, el asunto más complejo, que se da de inmediato, ha sido la estrechez presupuestaria gatillada por el desbalance entre el personal contratado en los establecimientos educacionales y la matrícula/asistencia efectiva con que se financian. Dado que la mayoría de los municipios no realiza previamente los ajustes de personal necesarios (e incluso algunos agravan la situación en los años previos), los SLEP rápidamente quedan en una situación financiera muy ajustada que apenas les permite pagar salarios. A esto se suman las necesidades urgentes de “normalización” de la infraestructura educativa y de garantía universal de las condiciones básicas de operación de los establecimientos (lo que afecta directamente a los estudiantes como transporte y materiales didácticos), lo que compromete severamente el equilibrio presupuestario de los SLEP y restringe su posibilidad de implementar procesos de mejoramiento escolar. Además, algunas normas del sector público contribuyen a dificultar la gestión económica de los SLEP, como la falta de planificación presupuestaria plurianual, la imposibilidad de recuperar los recursos de las licencias médicas, o la poca flexibilidad en el uso de los recursos asignados, por nombrar las más salientes.

### **Dimensión Recursos Humanos**

El primer desafío en esta materia es conformar al equipo directivo y profesional del SLEP. A pesar de que el calendario se ha ido extendiendo, aún se considera que los procesos de conformación de los cargos directivos y de los equipos continúa concretándose con menos anticipación de la necesaria. Algunos/as directores/as ejecutivos/as han tenido menos de un año (previo al traspaso) para asumir sus funciones, y muchas jefaturas del segundo nivel jerárquico solo algunos meses. Asimismo, en varios SLEP se han realizado muy tardíamente los concursos cerrados (para funcionarios municipales) y abiertos para llenar los cargos, lo que genera que no existan suficientes equipos para avanzar en las tareas de preparación para el traspaso, al menos en el año previo. Esto generaría retrasos en procesos clave, problemas de ejecución del presupuesto, y dificultades para ir creando una cultura organizacional y consolidar un equipo cohesionado y con visión para afrontar el desafío inicial.

Algunas de las posibles causas de estos retrasos y dificultades para completar oportunamente la planta directiva y profesional de los SLEP serían: que el sistema de selección de cargos por la Alta Dirección Pública (ADP) de primer y segundo nivel estaría saturado; la falta de candidatos idóneos para los cargos; la desigualdad territorial que afecta a las provincias, especialmente aquellas más distantes de los sectores metropolitanos; y la falta de programas masivos y sistemáticos de formación de profesionales, enfocados a desarrollar los perfiles requeridos. Una vez conformados los equipos, se generan dos problemas adicionales: la necesidad de un acompañamiento más sistemático y una mayor transferencia de “buenas prácticas” en el demandante periodo inicial. Por otro lado, la percepción generalizada de que las dotaciones profesionales de los SLEP son insuficientes para las tareas y necesidades, especialmente en territorios extensos y/o con gran cantidad de establecimientos.

El segundo desafío en materia de recursos humanos del SLEP se refiere a la gestión del personal docente y no docente de sus establecimientos. Ya se ha dicho que existen dos asuntos críticos como base: la sobredotación

heredada de la administración municipal, especialmente en el caso de asistentes de la educación, y la deficiente información. Es relevante señalar que si bien existe una generalizada opinión sobre la existencia de una sobredotación de personal docente y no docente en el sector municipal, no existe un criterio claro ni único acerca de qué significa sobredotación docente/no-docente, es decir, cuál es el parámetro al que debieran acercarse municipios y SLEP. Todo esto implica que se trate de un asunto delicado y conflictivo, toda vez que, para muchos, el SLEP inicia su trabajo de administración educacional con la expectativa central de realizar importantes ajustes al personal. Otro problema que se expresa en la gestión de los recursos humanos es la falta de plataformas tecnológicas comunes, estandarizadas y validadas para ello, incluyendo el pago de remuneraciones.

### **Dimensión infraestructura y equipamiento**

La gestión de la infraestructura escolar ha sido un proceso muy difícil para los SLEP, y esto desde antes de asumir la administración educacional, periodo en el cual el SLEP está recién conformando sus equipos de trabajo y en el que la interlocución de la DEP-MINEDUC continúa, por tanto, centrada en los municipios para gestionar una última cartera de proyectos, algunos de los cuales luego no se ejecutan. Los inventarios que proveen los municipios presentan serios problemas y errores en términos de completitud, en específico, en el estado de los bienes y en la valorización. Muchos SLEP han debido realizar un proceso de validación completo de los inventarios en terreno, pero dicho proceso es lento y costoso.

Ciertamente, una vez producido el traspaso, los problemas de infraestructura y de equipamiento de los establecimientos han sido los asuntos más delicados que han debido enfrentar los SLEP. En muchos territorios la infraestructura educativa estaba en muy mal estado, incluso, no cumpliendo las normativas (con terrenos no saneados ni con la aprobación de la Dirección de Obras Municipales, con planos desactualizados, y de reconocimiento oficial, por mencionar algunos problemas). Sin embargo, dadas las expectativas asociadas al cambio de administración, las comunidades educativas y locales manifiestan baja tolerancia a las falencias de infraestructura, equipamiento y mantención de los establecimientos, lo que se convierte en una fuente de demanda y conflicto importante. Ante este desafío, a pesar de las mejoras introducidas existe consenso en que los recursos y las capacidades que posee el SLEP son insuficientes. Aunque los fondos para infraestructura y mantención han crecido, no logran cubrir la demanda. La aprobación de los proyectos de infraestructura sería excesivamente lenta, ya que exige la revisión de diferentes niveles y organismos. No obstante, se observa una mejoría en la ejecución de proyectos de inversión en los SLEP de las cohortes más antiguas, a medida que ganan experiencia y conocimiento sobre los procesos y los desafíos implicados. Por último, recientemente solo algunos SLEP han comenzado a trabajar con el GORE para presentar proyectos de infraestructura, lo que abre un camino promisorio en esta dimensión, pero que debe ser potenciado.

### **Dimensión educativa**

Existe una gran expectativa respecto de la contribución que los SLEP pueden realizar en la dimensión educacional, incluso, se han documentado varios procesos de trabajo innovador en este aspecto, siendo en varios casos lo más valorado del cambio según diversos actores (por ejemplo, el foco en lo pedagógico y el fortalecimiento del trabajo en redes). Los SLEP han buscado mejorar la calidad educativa de sus territorios por

medio de tres maneras. Primero, con el mejoramiento de las condiciones de soporte a los procesos educativos como la gestión administrativa, la de recursos financieros y humanos, y la infraestructura. Segundo, con la implementación de estrategias para acompañar a los establecimientos en sus planes de mejoramiento educativo, lo que se ha traducido en ayudar a priorizar focos de trabajo, el desarrollo de capacidades y la gestión de redes de mejora. Tercero, con mecanismos para hacer seguimiento a los procesos de cambio, sobre todo mediante la definición y el uso de indicadores de resultados educativos y análisis cuantificables.

Sin embargo, los SLEP han tenido dificultades para concentrar sus esfuerzos y recursos en mejorar procesos propios de la educación. Como se explicó, la instalación de los SLEP ha presentado importantes dificultades en las áreas de soporte, lo que hace que la dimensión educativa tienda a ser pospuesta en el tiempo o postergada en la prioridad, toda vez que ciertos asuntos administrativos, financieros, jurídicos, de recursos humanos y de infraestructura se entienden como “más urgentes” de resolver. Además, la conformación de las unidades de apoyo técnico-pedagógica (UATP) ha sido particularmente lenta, incluso, en algunos SLEP es una de las últimas unidades en tener jefaturas y constituir sus equipos de trabajo. Por cierto, cuando los SLEP logran delinear estrategias de mejoramiento educativo, se observa que los procesos y logros son aún bastante heterogéneos. Lo que parece estar teniendo mejor implementación es el seguimiento y el monitoreo de resultados e indicadores; en cambio, lo que aún sería necesario de consolidar es la capacidad de asesoría y orientación efectiva de los SLEP a los establecimientos educacionales. En este aspecto, la referida insuficiencia de los equipos profesionales ha resultado crítica, lo que se combina con cierta escasez de competencias en niveles/modalidades específicas (como educación parvularia o técnico-profesional, por ejemplo).

### **Dimensión participación y territorio**

En términos generales, para todos los actores entrevistados el énfasis que otorga el Sistema de Educación Pública a la participación y a la vinculación territorial en la gobernanza de los SLEP es positiva. Sin embargo, la promoción de la participación y la vinculación territorial no está siendo una tarea fácil ni homogénea para los servicios. Existen diferencias importantes entre territorios, las que dependen de la cultura de participación que existía previamente en cada uno de ellos, y de la voluntad de los/as directores/as ejecutivos/as de cada SLEP para organizar esta tarea y dar relevancia real a las opiniones de los distintos estamentos y órganos de participación que dispone la ley. Asimismo, las orientaciones nacionales sobre participación y vinculación territorial de los SLEP han sido (hasta hace poco) difusas, incluyendo las articulaciones entre los diferentes niveles y órganos de participación educacional en el territorio.

En términos estructurales, el Comité Directivo aparece como un órgano debilitado, con información limitada y sin una metodología clara de funcionamiento. Para muchos, el vínculo con la DEP es algo débil, lo que se debe a la poca claridad sobre sus roles y funciones, sobre la formalidad de su existencia, atribuciones y funcionamiento, y sobre la oportunidad en que se les entrega información relevante que afecta al SLEP. Una repercusión importante de la situación descrita es que -para muchos actores entrevistados- los miembros del Comité Directivo que supuestamente “representan” a los actores locales (como los municipios o los/as apoderados/as) no lo hacen en la práctica, ya sea porque sus procesos de nominación fueron poco sustantivos o porque no tienen canales de comunicación fluidos con dichos actores. En el caso de los Consejos Locales, los problemas que han enfrentado han sido aún más fundamentales, muchas veces postergados en su

conformación y funcionamiento, y ponen en duda su relevancia, tanto por su baja convocatoria y representatividad como por la poca claridad de su función y la baja incidencia de sus opiniones.

## V. Recomendaciones

### 1. Mejorar significativamente la cooperación de los municipios

Como se ha señalado, uno de los hallazgos más transversales identificado es que la estrategia de instalación de los servicios locales de educación supone la cooperación eficaz de los municipios y una gestión educacional municipal responsable hasta el momento del traspaso, pero este supuesto crítico está muy lejos de cumplirse y, más bien, lo que se observa es una insuficiente o escasa cooperación de los municipios, aunque con cierta heterogeneidad. Esto podría deberse a las debilidades institucionales de los municipios, a un desentendimiento progresivo por la gestión de la educación que ya no seguirá bajo la administración municipal, o una abierta oposición a la reforma. Lo que es claro, es que los instrumentos existentes para asegurar la cooperación de los municipios como los planes de transición y otros, no han sido suficientes y generan efectos negativos de corto y mediano plazo a los SLEP.

En este contexto, se recomienda que **los planes y convenios de transición sean reforzados en sus componentes, detalles y obligaciones, y transformados en obligatorios para todos los municipios, incluyendo sanciones efectivas en caso de incumplimiento** como se propone en el Proyecto de Ley actualmente en discusión en el Congreso Nacional. Sin embargo, debido a las importantes debilidades institucionales de muchos municipios se requiere, además, de un **empoderamiento más evidente, mayores atribuciones y más recursos de la DEP para el levantamiento previo de información sobre los territorios** como, por ejemplo, sobre infraestructura, equipamiento, recursos humanos y financiamiento, de manera que esté disponible a la llegada de las autoridades del SLEP. Al mismo tiempo, se sugiere **potenciar con más fuerza las alianzas y los convenios con los municipios** que permitan que estos puedan contribuir de manera concreta a la educación pública del territorio y, posteriormente, al traspaso de los establecimientos al SLEP.

### 2. Fortalecer el apoyo central y local en la instalación de los SLEP

Un segundo hallazgo relativamente transversal es la percepción de los actores de que el acompañamiento y el soporte que la DEP ha proporcionado para la constitución de los SLEP ha ido mejorado en el tiempo pero que sigue siendo insuficiente, lo que la mayoría interpreta no como una falta de esfuerzo o experticia de los/as profesionales de la DEP, sino más bien por el limitado personal que tendría para las múltiples tareas que significa la instalación. Los actores locales entrevistados tienden a coincidir en la necesidad de una DEP más proactiva en el proceso de instalación, pero también de desarrollo y consolidación de los SLEP en el tiempo, menos burocrática y más enfocada en proveer apoyo más oportuno y sistemático. Muchos de los/as entrevistados/as coinciden en señalar que en el último periodo este giro de la DEP parece haber comenzado.

Junto con esto, se percibe un limitado involucramiento de la institucionalidad del MINEDUC en los territorios y una falta de coordinación entre los distintos servicios públicos (MINEDUC en sus distintos niveles, Superintendencia, Agencia de Calidad, JUNAEB, JUNJI, entre otros). Aunque estas dos situaciones han ido

mejorando en el último tiempo, todavía queda mucho espacio para seguir fortaleciendo el acompañamiento a los nuevos SLEP y la articulación de las agencias públicas en el territorio.

Al respecto, se recomienda, en primer lugar, un **fortalecimiento de los equipos profesionales de la DEP** para que puedan abordar esta demanda con un apoyo más sistemático a los SLEP que se están instalando. Se debe evaluar la posibilidad de fortalecer a la DEP de forma transitoria para que pueda apoyar con más efectividad el proceso de puesta en marcha de los nuevos servicios, incluso con una dotación superior a la que tendrá en régimen cuando ya estén instalados, especialmente, en las áreas de inversiones (diseño e implementación de proyectos) y de sistemas de administración e información. Además, se recomienda un trabajo más sinérgico entre las distintas divisiones de la DEP para apoyar la instalación de los SLEP, ya que hasta hace algún tiempo ha sido casi de exclusiva responsabilidad de la división de implementación. Finalmente, que la DEP provea una mayor infraestructura común a los SLEP: sistemas, modelos de compras/contratos, buenas prácticas de gestión y organización, información y datos, entre otros, que logren que cada nuevo SLEP no parta de cero, sino del aprendizaje institucional de estos años de implementación de la NEP.

Por otra parte, es necesario clarificar más las funciones de las distintas agencias públicas y fortalecer los mecanismos de coordinación, tanto a nivel nacional como local, colocando en el centro el apoyo a los SLEP y a los establecimientos educativos. Se requiere una mejor articulación a nivel central, regional y provincial, así como entre las agencias dependientes del MINEDUC y las agencias de otros sectores cuya cooperación es relevante (institucionalidad de infancia, servicios de salud, instituciones de educación superior, sector privado). El primer paso para esto es **la creación de instancias de coordinación sistemática de todos los organismos regionales y nacionales de educación, y de aquellas** que se proponen en el proyecto de ley en discusión en el Congreso.

Sin embargo, el desafío mayor es **cómo pasar de una reforma institucional impulsada y de responsabilidad de la DEP y del MINEDUC, a una reforma que sea apoyada y con responsabilidad compartida entre todas las instituciones públicas que participan del sistema educativo; una reforma en la que todo el Estado de Chile esté fuertemente comprometido.**

### **3. Mejorar el diseño estratégico y el modelo de gestión**

Como se ha señalado, la percepción generalizada es que los SLEP navegan en un entramado de normas e instrumentos de gestión y controles excesivos y desarticulados, esto es, generales del sector público, específicos de la NEP y normativas propias de los/as “sostenedores/as” educacionales, que generan una burocratización de la gestión y sobrecargan el trabajo de los/as profesionales de los SLEP. Se sugiere racionalizar esta carga a partir de la definición de un modelo de gestión más claro y apropiado al desafío que representa la instalación de la NEP.

Recientemente se ha ido desarrollando una narrativa de la NEP que parece tener buena recepción en los actores educacionales y que intenta materializarse en una estrategia. Lamentablemente, este relato está desacoplado del diseño institucional y del modelo de gestión actual, lo que puede generar frustración en las expectativas que el propio relato genera. Esencialmente, este privilegia la educación pública como el

mecanismo que posee el Estado para producir valor público. Sin embargo, el diseño sigue el enfoque de la Nueva Gestión Pública (NGP) que privilegia los incentivos y el control jerárquico.

**Se recomienda aprovechar las herramientas que ofrecen los nuevos enfoques de administración pública que surgen como respuesta a la NGP, como Valor Público, Gobernanza de Redes y Nuevos Servicios Públicos. Estos podrían estar más alineados con el actual relato de la NEP y con dar mayor cabida a los mecanismos de voz y motivación intrínseca, lo que permitiría, a la vez, reducir la demanda burocrática de control y vigilancia que se observa en los SLEP.**

Por otra parte, se podrían aplicar herramientas de la ingeniería para mejorar el diseño del sistema de educación pública, lo que debiera incluir al menos: i) la identificación de la cadena de valor público y el diseño de sistemas modulares de gestión, de gestión de la gestión y de apoyo que permitan mejorar las interacciones en el aula y en las escuelas; ii) la articulación de estos distintos módulos en el diseño de una arquitectura empresarial del sistema de educación pública, incluyendo los flujos de información, la optimización de los procesos y los mecanismos de gobernanza; iii) la definición clara de las responsabilidades, decisiones y procesos que estarían a cargo de las distintas organizaciones.

A nivel del SLEP, esto implica pasar de un énfasis en lo administrativo a un foco en lo técnico-pedagógico, y entregaría una función más clara a cada una de las agencias del territorio respecto a su apoyo al SLEP y a los establecimientos. Todos los sistemas administrativos, financieros y de control de gestión deberían ser *desarrollados centralizadamente* para garantizar interoperabilidad y reducir la demanda de múltiples agencias, *pero operados descentralizadamente*. Finalmente, **se debería evaluar, al menos al inicio de la implementación de los servicios, si estos deben cumplir con los programas de control de gestión que aplican al resto de los servicios públicos y a aquellos propios del sistema educativo.**

#### **4. Acelerar la selección y el nombramiento de los primeros y segundos niveles jerárquicos de los SLEP**

A pesar de los esfuerzos del sistema de Alta Dirección Pública y de la extensión del plazo de instalación, la selección y el nombramiento de los equipos directivos de los SLEP continúa realizándose con menos anticipación de la necesaria. El plazo deseable es que los/as directores/as ejecutivos/as sean nombrados de 22 a 18 meses antes del traspaso, y las subdirecciones 12 meses antes. Las razones de estos retrasos son múltiples, pero algunas de las más importantes son: el sistema de selección (ADP) está saturado; pareciera tener insuficientes recursos y capacidades para la alta demanda que la instalación de los servicios representa; los perfiles de los /as funcionarios/as de los SLEP serían algo rígidos; y habría una carencia de candidatos/as idóneos/as para ciertos cargos, especialmente en territorios más distantes de las ciudades cabeceras regionales.

Es por esto que se recomienda el **fortalecimiento urgente de la unidad de educación de la ADP, con medidas temporales extraordinarias** tanto en personal como en recursos para cumplir con el enorme desafío que debe enfrentar en los próximos años. En segundo lugar, se recomienda la **realización de un programa masivo y continuo de formación de profesionales con los perfiles que se requieren y con instituciones de educación superior de alto prestigio y experiencia**, ya que es esperable que la falta de candidatos/as idóneos/as se vuelva más crítica en el futuro. En tercer lugar, **revisar y flexibilizar los perfiles de los cargos de primer y segundo**

nivel de manera de ampliar el potencial de los/as postulantes. Por último, implementar **un programa de acompañamiento sistemático para abordar los desafíos que van enfrentando los/as directivos/as de los SLEP** durante el funcionamiento en régimen.

#### 5. Revisar los criterios para la estimación de las dotaciones de personal de los SLEP

Existe un amplio consenso de que las dotaciones máximas definidas para los SLEP son insuficientes para las tareas y necesidades, especialmente en territorios extensos, rurales y/o con gran cantidad de establecimientos. Esta falta de personal genera una importante sobrecarga de trabajo y hace imposible realizar todas las acciones planificadas, en particular, las visitas y apoyos en terreno a los establecimientos, lo que afecta el trabajo efectivo y más relevante del SLEP. Por otra parte, no existen criterios claros o un modelo sobre cómo DIPRES estima las dotaciones de los SLEP.

Al respecto, se recomienda **realizar un estudio y una discusión en profundidad acerca de las características (organizacionales y de tamaño) que debiera tener un “modelo de SLEP efectivo”**, a partir de los aprendizajes y de las experiencias alcanzados en estos años de implementación de los servicios. Este modelo debiese definir las dotaciones del SLEP mediante fórmulas que tomen en cuenta al menos la matrícula, el número y las características de los establecimientos, así como la dispersión geográfica según los costos eficientes de funcionamiento de los distintos quehaceres que deben desarrollarse. Un modelo de este tipo se justifica para una mayor eficiencia, transparencia, equidad y probidad en la asignación de recursos. El presupuesto y las dotaciones deben permitir desempeñar adecuadamente las distintas funciones, evitando tanto el desfinanciamiento como el exceso de gasto. Además, deben asegurar que los equipos profesionales se constituyan aceleradamente y se completen en un plazo razonable. Actualmente, un SLEP se implementa en un lento "gota a gota" y luego funciona sin la dotación completa por mucho tiempo.

#### 6. Definir con claridad la cantidad de docentes y asistentes de la educación necesaria en los establecimientos educativos

La información que reciben los SLEP de los municipios sobre el personal en los establecimientos es de baja calidad, incompleta y poco confiable, lo que genera problemas duraderos en la gestión de personas. La dotación docente y de asistentes de la educación del primer año del traspaso se define en el PADEM, sobre lo cual el SLEP no tiene mayor injerencia por lo que no puede realizar ningún ajuste ni planificación. Por otra parte, tanto los hallazgos del componente cualitativo como el cuantitativo dan cuenta de que **los municipios aumentan sus dotaciones de asistentes de la educación sin justificación en los últimos años**. A esto se suma una **alta cantidad de licencias médicas**, lo que genera una sobrecarga para el equipo de trabajo y una merma de recursos por concepto de licencias que no son recuperados para el SLEP. Estos dos problemas, sobredotación y pérdida de recursos por licencias, generan rápidamente un déficit financiero en los SLEP.

En este ámbito se recomienda entregarles **atribuciones a la DEP y a los SLEP para participar y tener poder de decisión en los PADEM comunales de los últimos años antes del traspaso (no solo del último), especialmente si estos implican compromisos financieros importantes que heredará el SLEP**. Por otra parte, es necesario **definir criterios o estándares para determinar la dotación adecuada de docentes y de asistentes de la educación** de acuerdo con variables como matrícula, número y tipo de establecimientos, vulnerabilidad y otras



condiciones del contexto. Contar con este modelo permitiría ajustar permanentemente las dotaciones a un estándar técnico adecuado, en especial, al momento del traspaso de establecimientos, pero también al inicio de cada año escolar. Se recomienda un estudio que determine coeficientes técnicos que permita realizar los ajustes al momento del traspaso y al término de cada año escolar, cuando haya claridad de la matrícula del año siguiente. Estos modelos son comunes en los países desarrollados, donde están definidos a nivel de reglamento<sup>1</sup>.

## 7. Avanzar hacia un plan nacional de infraestructura educativa pública

El proceso de gestión de la infraestructura educativa ha sido una de las áreas más complejas para los SLEP y las comunidades educativas tienen muchas demandas y expectativas en este ámbito. En muchos de los territorios la infraestructura estaba en muy mal estado y/o no cumplía las normativas. La información que reciben los SLEP desde los municipios sobre infraestructura y equipamiento es de baja calidad, y no cuentan con equipos ni tiempo suficientes para validarla en terreno antes del traspaso. Esto no permite contar con un buen diagnóstico de infraestructura y equipamiento, tampoco generar un plan de inversiones o una cartera de proyectos de inversión, ni planificar con suficiente tiempo el mantenimiento de los establecimientos. Existe bastante consenso y evidencia en que los recursos y las capacidades que posee el SLEP son insuficientes para la magnitud de la tarea en este ámbito. Por último, si bien los fondos para infraestructura y mantención han crecido, parecieran ser todavía insuficientes para las necesidades educativas.

Para abordar estos desafíos, se recomienda, en primer lugar, **acelerar fuertemente el catastro nacional de infraestructura y equipamiento que se está realizando, puesto que parece poco probable que la información que entreguen los municipios mejore significativamente en los próximos años.** En segundo lugar, se requiere una labor **más proactiva de la DEP en el apoyo y la asesoría a los equipos de los servicios locales en este tema, así como un fortalecimiento de las capacidades en asuntos de inversión e infraestructura.** Por último, es necesario **aumentar los fondos disponibles para esta área, así como desarrollar capacidades de los SLEP para aprovechar otros fondos disponibles como los de los Gobiernos Regionales.** Por último, **se sugiere definir una política de ajustes de oferta educativa ante cambios importantes en la población escolar,** pues se anticipa una reducción considerable en la cantidad de estudiantes en los próximos años (los nacimientos en Chile se habrán reducido un 40% del 2014 al 2024), además del incremento de oferta en unos pocos lugares del país.

## 8. Fortalecer el trabajo técnico-educativo

En general, se advierte una valoración positiva de actores escolares sobre la orientación técnico-pedagógica por parte de los SLEP, así como de los equipos de las subdirecciones de apoyo técnico-pedagógico respecto de las orientaciones de la DEP. Se menciona un cambio de enfoque hacia una mayor preocupación por lo pedagógico, lo cual es visto como un avance respecto del trabajo de los municipios. Sin embargo, al inicio de la instalación de los SLEP la dimensión educativa tiende a ser pospuesta por la urgencia de resolver los temas administrativos, financieros y de infraestructura.

---

<sup>1</sup> A modo de ejemplo, el reglamento para personal no docente de Portugal puede encontrarse en <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/272-a-2017-108141749> y el de personal docente en <https://files.diariodarepublica.pt/2s/2016/06/11400001/0000200006.pdf>



Se destaca el desarrollo de numerosas iniciativas en jardines, escuelas y liceos, y que una de las tareas de los SLEP es identificarlas y evaluar su pertinencia y efectividad. En los SLEP donde se ha construido una relación de confianza y apoyo real entre la dirección UATP y los/as directores/as de establecimiento, se observa que esta es una condición para que el SLEP funcione como tal, pero no es suficiente para fortalecer o innovar en las prácticas pedagógicas y mejorar los resultados educativos.

En muchos territorios, los equipos que se conforman son más pequeños de lo que se requiere frente a la gran cantidad y diversidad de establecimientos que se debe asesorar. Asimismo, existe cierta preocupación en algunos SLEP respecto a la capacidad de influencia, sobre todo, por perfiles de asesores/as poco experimentados/as que no necesariamente tienen suficiente legitimidad frente a los equipos directivos. También existen diferencias en cómo cada SLEP ha ido entendiendo su labor de acompañamiento y las estrategias de trabajo, las que en la mayoría de los casos están en un nivel de desarrollo incipiente.

En este contexto, las recomendaciones son, en primer lugar, **revisar en profundidad la cantidad y el perfil de los/as asesores/as técnico-pedagógicos que se requieren en cada SLEP, y las necesidades formativas que estos/as tienen** para generar el cambio que se espera en la calidad de la nueva educación pública, dadas las diferencias de los territorios. Por otro lado, es necesario consolidar la capacidad de asesoría y orientación efectiva de los SLEP a los establecimientos educacionales, **evaluando seriamente el modelo de desarrollo de capacidades promovido desde la DEP que se ha dado hasta el momento y sus efectos, identificado las estrategias específicas que han tenido resultados e impacto para escalarlas y transferirlas más rápidamente a otros SLEP, y fortaleciendo la capacidad de los/as asesores/as por medio de un programa de formación masivo a asesores/as UATP.**

## 9. Mejorar la participación de los diversos actores locales

Los órganos de participación CDL y CLE están operativos en todos los SLEP creados y son en general valorados. Sin embargo, se observa que las funciones y atribuciones de estos órganos no están suficientemente definidas y son todavía muy débiles. Otro problema que se advierte es la insuficiente información y capacitación que se les entrega a sus miembros, tanto sobre sus funciones como sobre lo que está ocurriendo con el SLEP, lo que afecta sus posibilidades de incidencia. Por otra parte, existiría, en algunos casos, problemas de representatividad de los miembros de los comités y consejos. Por último, no existen definiciones claras respecto a la articulación entre las distintas instancias de participación (CDL, CLE, COSOC, conferencia de directores/as, consejos escolares), y de estas con otras iniciativas participativas que promueven el mismo SLEP u otras instituciones como el MINEDUC, la DEP, la Superintendencia, etc.

A este respecto, se recomienda, en primer lugar, **clarificar las funciones, las atribuciones y la articulación entre las distintas instancias de participación en el territorio**, de tal modo que pueda funcionar efectivamente como una red. **En segundo lugar, desarrollar un programa de capacitación continuo para los miembros de las distintas instancias**, por ejemplo, asociado a universidades locales. **En tercer lugar, revisar la composición tanto de los Comités Directivos Locales como de los Consejos Locales.** Para ello es necesario hacer un diagnóstico profundo sobre los actores locales que se deben involucrar, e identificar sus intereses y

contribuciones potenciales, además de conocer sus dinámicas de representación. En cuarto lugar, **mejorar la articulación entre representantes y representados, en especial de aquellos que constituyen instituciones clave del territorio: municipios y gobierno regional en el CDL**. Asimismo, establecer formas de comunicación mínimas obligatorias entre actores y sus representantes para asegurar que la voz de las comunidades es efectivamente escuchada en estos consejos/comités. Por último, **definir y difundir una política de la educación pública sobre participación y vinculación territorial que oriente con claridad** respecto a los principios, propósitos y estrategias que deben conducir tanto las acciones como a los actores que se espera vincular.

#### **10. Crear una nueva etapa de transición de la implementación de los SLEP**

En la actualidad, después del primer año de traspaso, los SLEP entran en régimen y no vuelven a transitar hacia otro estado, a pesar de que todavía están iniciando el proceso de implementación. Por lo que **se recomienda incorporar una nueva etapa llamada de “transición”, y que sus plazos sean variables en función de la madurez de la gestión del SLEP en las distintas dimensiones desde el momento del traspaso**. Esta etapa de transición se caracterizaría por un apoyo de la DEP y otras organizaciones del sector a la gestión del SLEP, hasta que se cumplan ciertos estándares o criterios para entrar en régimen o lograr mayor autonomía. Lo que se requiere para un buen funcionamiento en esta nueva etapa de plena autonomía es el diseño de sistemas que permitan optimizar la cadena de valor con los recursos disponibles, y un adecuado sistema de control de gestión que permita rectificar errores antes de que se generen y aprender sistemáticamente de ellos. Esto debe ser complementado por los mecanismos del sistema de aseguramiento de la calidad, los cuales debieran ajustarse a la nueva realidad institucional.

Las agencias de control y monitoreo deben informar tempranamente al SLEP en trayectoria hacia posibles crisis (desbalances presupuestarios, pérdida de matrícula, baja ejecución, sanciones de la Superintendencia, etc.). La DEP y el MINEDUC deben tener mejores instrumentos para intervenir preventivamente esos SLEP, así como remedialmente a aquellos que entren en crisis, bajo el mandato legal de garantizar la continuidad del servicio educativo y la garantía del derecho a la educación.

## VI. Propuesta de estándares

La propuesta de estándares que se presenta a continuación tiene como base los hallazgos y nudos críticos identificados, la revisión detallada de los mapas de procesos de la instalación de los SLEP elaborados por la DEP, los talleres con directores/as de servicios locales y expertos/as, y múltiples reuniones de trabajo con los equipos de la DEP y la contraparte del estudio. Para este trabajo **se entiende por estándares aquellos resultados imprescindibles que deben producirse para un adecuado traspaso del servicio educativo, garantizando que los establecimientos educacionales puedan seguir funcionando al menos con el nivel de calidad de servicio anterior al traspaso.**

Se ha planteado una gradualidad al iniciar la aplicación de algunos de los estándares propuestos, porque son inviables de ser aplicados a servicios locales de educación que ya están en proceso de instalación o para los cuales se requiere de cambios en la normativa, algunas de las cuales se proponen en el proyecto que perfecciona la Ley N° 21.040 que crea el Sistema de Educación Pública. No se contemplan en este documento aquellos procesos posteriores al traspaso del servicio educativo, así como tampoco estándares que se han considerado deseables pero no imprescindibles, los cuales se detallan en el informe completo del estudio.

ETAPA ANTICIPACIÓN						
Dimensión	Estándar	Tipo	Tiempo	Cualificación	Medio de verificación	Responsable
<b>Recursos Humanos</b>	Perfil del o de la director/a ejecutivo/a	Cohorte 2023: Deseable	Inicios del cuarto trimestre (octubre)	Sí / No	Concurso publicado	Servicio Civil y DEP
		Cohorte 2025: Mandatorio				
<b>Equipamiento infraestructura</b>	Diagnóstico de infraestructura y equipamiento de los EE del territorio, en base a la cartera de proyectos de cada municipio	Cohorte 2025: Deseable en esta etapa y en caso de que no se haya realizado debe ser Mandatorio en el primer año de la etapa de funcionamiento	Cohorte 2025: hasta segundo semestre del año de funcionamiento	Sí / No En base al formato estándar establecido por la DEP para el levantamiento de la información, la cual debe permitir comprender a cabalidad la situación de cada EE para realizar el plan infraestructura en el año siguiente.	Se completa el diagnóstico de equipamiento e infraestructura  Fichas diagnósticas de infraestructura y equipamiento por establecimiento	DEP con la colaboración de los municipios
		Cohorte 2026: Mandatorio	Cohorte 2026: antes de pasar a funcionamiento			
<b>Político, normativo</b>	Primer decreto alcaldicio	Mandatorio	Antes de pasar a la siguiente etapa	Sí / No	Se firma el primer decreto alcaldicio.	Municipios con apoyo del MINEDUC
	Resolución exenta de traspaso	Mandatorio	Antes de pasar a la siguiente etapa	Sí / No	Se firma la REX	MINEDUC
	Plan de transición	Deseable, hasta que se apruebe PdL, después Mandatorio	Antes de pasar a la siguiente etapa	Sí / No	Se elabora el Plan de transición	Municipios y MINEDUC
	Convenios de ejecución	Deseable, hasta que se apruebe PdL, después Mandatorio	Antes de pasar a la siguiente etapa	Sí / No	Se firman los convenios	Municipios y MINEDUC
<b>Participación y territorio</b>	Comité Directivo Local constituido	Mandatorio	Septiembre, hasta que se apruebe el PdL	Sí está constituido / No está constituido	Se encuentra constituido el CDL	DEP

ETAPA FUNCIONAMIENTO						
Dimensión	Estándar	Tipo	Tiempo	Cualificación	Medio de verificación	Responsable
<b>Administrativa y financiera</b>	El SLEP cuenta con las credenciales de acceso a las plataformas financieras del estado necesarias para comenzar a operar administrativamente (SIGFE, Mercado Público y TGR)	Mandatorio	Antes del traspaso	Sí / No	Comprobantes de Acceso a Plataforma, acta que constata el traspaso de control de las plataformas financieras del DEP al equipo de Administración y Finanzas del SLEP	SLEP y DEP
	Apertura cuenta corriente programa 02	Mandatorio	Antes del traspaso	Sí / No	Documento oficial de la cuenta corriente habilitada	SLEP y DEP
	El SLEP gestiona el pago del programa 01 autónomamente (sin necesidad de apoyo de la DEP)	Mandatorio	Antes del traspaso	Sí / No	Informe de gestión de remuneraciones (con extractos de planillas de cálculo y de las operaciones bancarias)	SLEP
	Simulación del proceso de pago de remuneraciones 02	Mandatorio	Antes del traspaso	Menos de 3 simulaciones / 3 simulaciones o más. Última con menos de un 5% de error	Reporte de resultados de las simulaciones de pago	SLEP
	Gestionar las compras de insumos y materiales críticos para el funcionamiento del Programa 02 del SLEP, tales como materiales de oficina,	Mandatorio	Antes del traspaso	Sí / No	Bases enviadas a CGR  Si se aprueba la glosa para que los SLEP tengan disponibilidad	SLEP

ETAPA FUNCIONAMIENTO						
Dimensión	Estándar	Tipo	Tiempo	Cualificación	Medio de verificación	Responsable
	materiales técnico-pedagógicos, materiales de aseo, libros de clases y mantenciones menores de infraestructura para el inicio del año escolar				presupuestaria en el programa 02 previo al traspaso, el estándar debiera ser licitaciones adjudicadas	
	Se realizan las gestiones para asegurar que el SLEP pueda proveer el servicio de transporte escolar al inicio del año escolar	Mandatorio	Antes del traspaso, en septiembre deberían pasar las bases a Contraloría	Se elaboran las bases de licitación / Se elaboran los borradores de convenios de colaboración / No se han elaborado	Bases enviadas a CGR  Si se aprueba la glosa para que los SLEP tengan disponibilidad presupuestaria en el programa 02 previo al traspaso, el estándar debiera ser licitaciones adjudicadas	SLEP

Dimensión	Estándar	Tipo	Tiempo	Cualificación	Medio de verificación	Responsable
<b>Recursos Humanos</b>	Perfiles de segundo nivel jerárquico	Mandatorio	Cohorte 2025 en adelante: deseable en el primer semestre de funcionamiento, mandatorio segundo semestre de funcionamiento	Si / No	Concurso publicado	Servicio Civil y DEP
	Nombramiento del Director/a Ejecutivo/a del SLEP	Mandatorio	Cohorte 2023: mínimo 4 meses antes	Sí / No	Oficio de Presidencia a CDL informando nombramiento	Servicio Civil y Presidencia
			Cohorte 2024: mínimo 6 meses antes  Cohorte 2025 en adelante: Mínimo 10 meses antes del traspaso			
	Nombramiento Segundos Niveles Jerárquicos del SLEP	Mandatorio	Cohorte 2023: antes del traspaso del servicio  Cohorte 2024: mínimo 4 meses antes del traspaso  Cohorte 2025 en adelante: mínimo 6 meses antes del traspaso	Sí / No	Cargos designados	Servicio Civil
Cargos iniciales contratados	Mandatorio	Idealmente durante el primer año de funcionamiento, mínimo 6 meses antes del término de esta etapa	Cohorte 2023: al menos un 50% de los cargos iniciales contratados	Resolución de contratación	SLEP	

Dimensión	Estándar	Tipo	Tiempo	Cualificación	Medio de verificación	Responsable
				Cohorte 2024 en adelante: al menos un 80% de los cargos iniciales contratados		
	Poblamiento del SLEP a través de procesos de selección	Mandatorio	A más tardar tercer trimestre del segundo año de funcionamiento	Cohorte 2023: Porcentaje de cupos cubiertos, al menos el 70%	Concursos adjudicados	SLEP, con apoyo de la DEP y Servicio Civil
Cohorte 2024 en adelante: porcentaje de cupos cubiertos, al menos el 80%						



Dimensión	Estándar	Tipo	Tiempo	Cualificación	Medio de verificación	Responsable
Equipamiento infraestructura	Oficinas disponibles para la dotación del SLEP	Mandatorio	En primer año pueden ser contratos provisorios, en segundo año definitivos (noviembre a más tardar)	Sí / No	Contrato de arriendo o equivalente	SLEP
	Identificación y planificación de las mantenciones de establecimientos, priorizando situaciones urgentes de resolver antes del inicio del año escolar	Mandatorio	Antes del traspaso del servicio	Sí / No	Bases de licitación publicadas  Si se aprueba la glosa para que los SLEP tengan disponibilidad presupuestaria en el programa 02 previo al traspaso, el estándar debiera ser licitaciones adjudicadas	SLEP
	Plan de infraestructura con planificación de inversiones en el corto y mediano plazo	Deseable hasta cohorte 2025	Mandatorio cohorte 2026 en adelante	Antes del término del segundo año	Sí / No	Plan de infraestructura aprobado

Dimensión	Estándar	Tipo	Tiempo	Cualificación	Medio de verificación	Responsable
<b>Educativa</b>	Diagnóstico educativo sobre el territorio, identificando los principales desafíos de cada uno de los establecimientos	Cohorte 2023: deseable  Cohorte 2024 en adelante: mandatorio	Antes de hacer el traspaso	Sí / No	Informe diagnóstico	SLEP <sup>2</sup>
	El SLEP elabora el 1° Plan Anual con Servicios Educativos Traspasados	Mandatorio	Antes de hacer el traspaso	Elabora el Plan Anual / No elabora el Plan Anual	Plan Anual publicado	SLEP con involucramiento de las distintas unidades
<b>Participación y territorio</b>	Plan estratégico de vinculación o revinculación territorial diseñado y realizado	Cohorte 2023: deseable  Cohorte 2024 en adelante: mandatorio	Antes de hacer el traspaso	Sí/No	Resolución que aprueba el Plan Estratégico de Vinculación Territorial; realización de reuniones con los diferentes actores del territorio	SLEP

<sup>2</sup> Para definir la calidad del diagnóstico, la DEP debe establecer una herramienta que permita evaluar las coordinaciones y las gestiones que se han realizado, además de identificar focos de importancia.