

Doc.

DOCUMENTOS DE TRABAJO

Propuestas para fortalecer la arquitectura y gobernanza de la Nueva Educación Pública

MESA DE EDUCACIÓN CENTRO DE ESTUDIOS PÚBLICOS

Miembros de la Mesa



Tomás Ariztía

Ingeniero Civil de la Pontificia Universidad Católica de Chile (PUC). Es sostenedor del Colegio Sagrado Corazón de La Reina. Fue presidente de la Corporación Aptus, consejero de la Sociedad de Instrucción Primaria y gerente de educación de la Corporación Municipal de Puente Alto.



José Joaquín Brunner

Sociólogo, PhD por la Universidad de Leiden. Profesor Emérito de la Universidad Diego Portales (UDP), donde dirige la Cátedra UNESCO de Políticas y Sistemas Comparados de Educación Superior y el Doctorado de Educación Superior, ofrecido conjuntamente por las universidades Diego Portales y Leiden. Es miembro del Centro de Políticas Comparadas de Educación (CPCE) de la UDP y de su Facultad de Educación.



Susana Claro

Profesora de la Escuela de Gobierno PUC. PhD de la Universidad de Stanford y Master en Educación de la Universidad de Harvard. Es directora del laboratorio EmeLab, vicepresidente de la Red Por un Chile que Lee, cofundadora de Enseña Chile y miembro del consejo de la Agencia de Calidad de la Educación.



Adriana Delpiano

Asistente social de la PUC y Magister en Ciencias de la Educación del Centro de Estudios Avanzados de México. Fue ministra de Educación, ministra directora del Servicio Nacional de la Mujer y ministra de Bienes Nacionales. También se desempeñó como Intendente Metropolitana. Actualmente, es directora de la Fundación Educación 2020 y del Consejo Nacional de Televisión.



Sylvia Eyzaguirre

Licenciada en Filosofía por la Universidad de Chile y PhD en Filosofía por la Universidad Albert-Ludwig de Freiburg (Alemania). Fue asesora de los ministros de educación Harald Beyer y Carolina Schmidt entre 2012 y 2014. Actualmente, es investigadora senior del Centro de Estudios Públicos (CEP) y consejera del Consejo Nacional de Educación.



Pablo González

PhD de la Universidad de Cambridge. Es director académico del Centro de Sistemas Públicos e investigador principal de la línea de valor público del Centro de Investigación para la Educación Inclusiva SCIA ANID CIE 160009. Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Universidad de Chile.



Alejandra Grebe

Profesora de Historia, Geografía y Educación Cívica de la PUC, y Magister en Gestión de la Calidad de la Educación de la Universidad de Los Andes. Fue directora nacional de Educación Pública (2019 -2023). Actualmente es directora ejecutiva de la Fundación MC.



Sebastián Izquierdo

Ingeniero comercial con mención en Economía y magister en Políticas Públicas, Universidad de Chile. Fue superintendente de Educación y secretario ejecutivo de la Agencia de Calidad de la Educación. Investigador y coordinador académico del CEP. Miembro del Consejo Fiscal Autónomo y presidente del directorio de la Sociedad Chilena de Políticas Públicas.



Valentina Quiroga

Gerenta de Desarrollo Humano de Fundación Chile y ex subsecretaria de Educación. Actualmente es miembro del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación para el Desarrollo (CTCI). Ha sido consultora del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en educación, cofundadora de la Fundación Educación 2020 y directora ejecutiva de Espacio Público y Fundación Horizonte Ciudadano.



José Weinstein

Sociólogo de la Universidad de Chile y PhD en Sociología de la Universidad Católica de Lovaina (Bélgica). Es profesor titular y director del Programa de Liderazgo de la UDP. Fue subsecretario de Educación, consejero del Consejo Nacional de Educación y ministro de Cultura.



Trinidad Pacareu

Abogada de la PUC. Fue jefa de gabinete de la Subsecretaría de Educación Parvularia. Actualmente es investigadora asistente del CEP.

I.

Introducción

La educación pública juega un rol social, político, cultural y económico fundamental para el país. Ella cumple con los compromisos internacionales suscritos por Chile en materia de derechos humanos y derechos sociales, así como también con el mandato constitucional de asegurar acceso universal a la educación obligatoria, que en Chile comprende desde el segundo nivel de transición (kínder) hasta cuarto medio. El Estado, a diferencia del sector privado, tiene la obligación de estar presente en todo el territorio nacional, asegurando el servicio educativo a todos los niños, incluso aquellos que se encuentran en zonas extremas o muy aisladas. Por otro lado, la educación proporcionada por el Estado debe ser gratuita, laica e inclusiva, lo que es opcional para los establecimientos privados.

Nuestro sistema escolar goza desde hace ya varias décadas de una alta cobertura, alcanzando casi el 100% en enseñanza básica y sobre el 90% en enseñanza media. Aun cuando la cobertura del sistema se ha mantenido relativamente estable en el tiempo, su distribución ha cambiado de forma importante en las últimas décadas, aumentando la matrícula del sector privado en desmedro del sector público. Actualmente, la educación pública solo concentra el 36% de la matrícula escolar frente al sector privado que atiende al 64% (55% el sector particular subvencionado y 9% el sector particular pagado) (Mineduc 2024). Si atendemos a las preferencias escolares de las familias reveladas a través del Sistema de Admisión Escolar (SAE), observamos que el sector particular subvencionado concentra el 70% de las postulaciones totales, mientras que el público concentra el 30% (Mineduc 2024). En general, se observa una tendencia de estudiantes de clase media a trasladarse a establecimientos particulares subvencionados, mientras que la educación pública tiende a atender principalmente a estudiantes de zonas rurales, de bajo nivel socioeconómico e inmigrantes.

La presencia del Estado en las zonas rurales explica el alto porcentaje de establecimientos educacionales que son del Estado. Si bien la educación pública atiende al 36% de la matrícula, tiene el 45% de todos los establecimientos educacionales. De estos, prácticamente la mitad se ubican en zonas rurales y atienden solo al 16% de la matrícula estatal, con un promedio de 82 alumnos por establecimiento. En definitiva, el Estado concentra el 77% de los establecimientos rurales y el 72% de la matrícula rural.

A la complejidad territorial de la oferta estatal se suma la vulnerabilidad de la población que atiende. Mientras el 71% de los estudiantes del sector público pertenece a familias de nivel socioeconómico bajo y medio bajo, solo el 38% de los estudiantes de colegios particulares subvencionados se encuentra en este nivel socioeconómico. Asimismo, el 58% de los escolares inmigrantes se encuentra matriculado en un establecimiento municipal (Mineduc 2024).

El principal desafío que enfrenta nuestro país en materia educativa es avanzar en mejorar su calidad y equidad. Los resultados en las pruebas del Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE) revelan que el 38% y 51% de los estudiantes de 4° básico y 2° medio, respectivamente, se encuentran en el nivel insuficiente en matemática, y el 29% y 50% de los estudiantes de 4° básico y 2° medio, respectivamente, se encuentran en el nivel insuficiente en comprensión lectora, lo que equivale a dos o más años de retraso en los aprendizajes esperados. Los resultados de estas pruebas están estrechamente correlacionados con el nivel socioeconómico de la familia, aunque también muestran una considerable dispersión. Esto indica que el problema de la calidad es transversal, independientemente del nivel socioeconómico, dependencia o lugar geográfico.

El bajo rendimiento académico de los establecimientos municipales, la heterogénea calidad de la gestión municipal, los permanentes problemas en materia de financiamiento y gestión, la disparidad en las capacidades técnico-pedagógicas y la pérdida sostenida de matrícula llevaron a generar un consenso respecto de la necesidad de fortalecer la institucionalidad de la educación pública, aun cuando había diferencias en la forma que debería tener la nueva institucionalidad. Con todo, en noviembre de 2017 se promulgó la ley N° 21.040, que crea el nuevo Sistema de Educación Pública (Sistema), cuya implementación se inició a comienzos de 2018.

Han pasado seis años desde la puesta en marcha de esta ley. Si bien se observan resultados positivos para los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP) en las últimas pruebas Simce de matemática y lenguaje (Agencia de la Calidad de la Educación 2024), también se ha acumulado suficiente evidencia que permite identificar algunas deficiencias en el funcionamiento del nuevo Sistema. Sumado a esto, nos encontramos en la mitad del plazo previsto para la instalación completa de la Nueva Educación Pública, con aproximadamente el 20% de los establecimientos traspasados. Estas dos condiciones presentan una buena oportunidad para introducir mejoras a la ley que rige la educación pública y fortalecer el Sistema.

Recientemente, el Ministerio de Educación (Mineduc) presentó un proyecto de ley (Boletín N° 16.705-04), que busca abordar algunas de las falencias del Sistema. Este se concentra en asegurar una transición adecuada y resolver los problemas relativos a la etapa de implementación del Sistema. Sin embargo, aún se observan desafíos pendientes respecto a la gobernanza del Sistema y el modelo presupuestario de los organismos que lo componen.

En este contexto, el Centro de Estudios Públicos (CEP) ha invitado a diversas personas, vinculadas al mundo de la educación que provienen de diferentes áreas del conocimiento y orientaciones políticas, a participar de una mesa técnica con el fin de proponer mejoras a la arquitectura y gobernanza del Sistema que redunden en fortalecer la educación pública. La mesa técnica está conformada por: Tomás Ariztía (sostenedor del Colegio Sagrado Corazón de La Reina), José Joaquín Brunner (ex ministro Secretario General de Gobierno), Susana Claro

(académica de la Escuela de Gobierno de la Pontificia Universidad Católica), Adriana Delpiano (ex ministra de Educación), Sylvia Eyzaguirre (consejera del Consejo Nacional de Educación), Pablo González (director académico del Centro de Sistemas Públicos de la Universidad de Chile), Alejandra Grebe (ex directora nacional de la Dirección de Educación Pública), Sebastián Izquierdo (ex superintendente de Educación y ex secretario Ejecutivo de la Agencia de la Calidad de la Educación), Valentina Quiroga (gerenta desarrollo humano de Fundación Chile y ex subsecretaria de Educación), José Weinstein (académico Universidad Diego Portales y ex subsecretario de Educación) y Trinidad Pacareu (investigadora asistente CEP), que oficia como secretaria técnica.

Los miembros de la mesa técnica se reunieron en cinco oportunidades en las que participaron representantes de todos los niveles del Sistema: directores de establecimientos, directores de los SLEP, sostenedores de colegios particulares subvencionados y el director de la Dirección de Educación Pública (DEP). Cada sesión aportó valiosa información acerca de sus experiencias actuales en la gestión educativa, las que ayudaron a identificar las funciones esenciales que deben permanecer a nivel del establecimiento y aquellas responsabilidades que podrían ser delegadas a una instancia intermedia o superior. Con el mismo propósito, el CEP llevó a cabo un cuestionario a un grupo selecto de directores de establecimientos educativos financiados por el Estado.

A partir de la evidencia y los informes disponibles, además de la información recabada, se elaboró la siguiente propuesta que tiene por objeto fortalecer el Sistema para asegurar una gestión eficaz de los establecimientos educativos. El documento proporciona un breve diagnóstico sobre los principales problemas que afectan al nuevo Sistema, centrándose en la arquitectura, gobernanza y modelo presupuestario del Sistema. Entre sus conclusiones, se sugiere la necesidad de realizar ciertos cambios al diseño institucional del Sistema que permitan equilibrar ámbitos de autonomía operacional con una adecuada rendición de cuentas y responsabilización.

El documento se organiza de la siguiente manera: la sección II ofrece una descripción breve de las principales falencias identificadas en la administración municipal. La sección III detalla las características clave de la gobernanza en el nuevo Sistema. En la sección IV se analizan las dificultades actuales que enfrenta el mismo. Finalmente, la sección V propone lineamientos y sugerencias para su mejora.

Esperamos que este trabajo contribuya al fortalecimiento de la educación pública en Chile, abordando las deficiencias del Sistema y mejorando la gestión educativa en beneficio de todos los estudiantes y párvulos del país.

II.

Principales falencias de la educación municipal

En las últimas tres décadas se ha observado una fuga importante de estudiantes del sector municipal hacia el sector particular subvencionado. Mientras que en 1990 la matrícula municipal correspondía al 59% de la matrícula total, en la actualidad es cercana al 36%. Esta caída de la matrícula podría llegar a ser aún mayor según la información que entrega el SAE. En 2023, el sector público concentró solo el 30% de las postulaciones escolares frente al sector particular subvencionado que concentró el 70% de las preferencias (Mineduc 2024). A esta disminución de la matrícula se suma el bajo rendimiento académico. Según la información pública de la Agencia de la Calidad de la Educación (Agencia), en 2019 los colegios públicos presentaban una mayor proporción en las categorías de menor desempeño en comparación con establecimientos particulares subvencionados de enseñanza básica de niveles socioeconómicos similares. Las preferencias reveladas de las familias a través del SAE y la Encuesta de Satisfacción (2024) nos permiten deducir que la pérdida de matrícula en el sector público se debe a que este no satisface la principal demanda de los padres por seguridad y calidad. El fortalecimiento de la educación pública no solo puede ayudar a ampliar las opciones escolares de las familias, sino también a mejorar la equidad del sistema educacional y a empujar la calidad de todo el sistema.

Entre los expertos existe consenso respecto de las falencias que presenta la educación municipal. Existen condiciones bases que son perjudiciales para la educación municipal, tales como la desigual y regresiva capacidad financiera y técnica de los municipios sin una institución adecuada que permita corregir la inequidad entre sostenedores. Asimismo, el ciclo político de cuatro años de un alcalde dificulta una visión de largo plazo en la administración educativa, afectando la planificación de los proyectos educativos. La vulnerabilidad ante una eventual captura política es otra crítica relevante, ya que, en última instancia, la calidad de la educación municipal depende en gran medida de la voluntad del alcalde.

La evidencia muestra que muchos municipios han desviado recursos educativos hacia fines ajenos a la educación o han sido usados en forma inadecuada en detrimento de los estudiantes.¹ Además, se ha observado un crecimiento de las dotaciones a lo largo de los años, principalmente debido al aumento exacerbado de los asistentes de la educación, en circunstancias

¹ A modo de ejemplo, en 2012 la Contraloría General de la República (Contraloría) detectó que 35 municipios y 15 corporaciones municipales no tenían en sus cuentas los excedentes no utilizados de la Subvención Escolar Preferencial (SEP), lo que dejaba de manifiesto el uso de los recursos para fines distintos a los previstos en la ley (Contraloría 2012). De igual forma, en 2021 el Consejo de Defensa del Estado mantenía 41 causas penales abiertas por malversación de dineros fiscales para la educación (La Tercera 2021).

de reducciones sostenidas de la matrícula estudiantil. Los municipios han incorporado profesionales de la administración de educación municipal a la dotación de los establecimientos con el propósito de asegurar su continuidad laboral, resultando en una dotación de asistentes de la educación mayor a la necesaria en relación con el número de estudiantes y docentes, lo que no responde a las necesidades educativas (ClioDinamica 2021). Esto es consistente con datos entregados recientemente por el Mineduc, los que dan cuenta de que la situación financiera de los municipios ha empeorado gravemente: mientras en 2016 el 13% de los municipios se ubicaba en el tramo de alta criticidad financiera (aquellos casos con un porcentaje de gasto en personal superior al 85%), en 2022 esa cifra se incrementó a 59% (Mineduc 2023).

Otro problema de la administración municipal es su baja o inexistente rendición de cuentas sobre lo propiamente pedagógico (Mensaje ley N° 21.040). Actualmente, no existen indicadores oficiales de calidad, que permitan a la ciudadanía y a los electores evaluar y monitorear la gestión de sus alcaldes en materia de educación. A ello se suma que los alcaldes son responsables de múltiples tareas además de la gestión educativa, lo que complejiza la rendición de cuenta política, pues los electores no necesariamente eligen a sus alcaldes por su gestión en educación. Así, la institucionalidad municipal no cuenta con los incentivos suficientes para asegurar una gestión adecuada de la educación pública, sino que ella depende completamente de la voluntad del alcalde electo.

Finalmente, el Consejo Asesor Presidencial para la Calidad de la Educación en 2006 identificó otros problemas, sin ser estos exclusivos del sistema municipal, a saber: financiamiento inadecuado, confusión en los roles del Mineduc y los municipios a propósito del apoyo pedagógico, escasa delegación de competencias a las escuelas, entre otros (Izquierdo y Pacareu 2023). Especialmente acuciante es el problema del financiamiento. El financiamiento por alumno, que supone un número mínimo de estudiantes por aula y por establecimiento para que este sea sostenible en el tiempo, no ha resultado suficiente en el caso de las escuelas pequeñas en zonas rurales o aisladas, pese a ciertas adecuaciones que se han implementado. Precisamente por la ausencia de un financiamiento adecuado, las escuelas rurales son en su mayoría del Estado. De este modo, la educación municipal enfrenta desafíos financieros desde su origen, ya que tiene la responsabilidad de mantener establecimientos rurales y en zonas aisladas que, aunque no son autosustentables, son esenciales para cumplir con el deber del Estado de ofrecer educación a todos los niños del país.

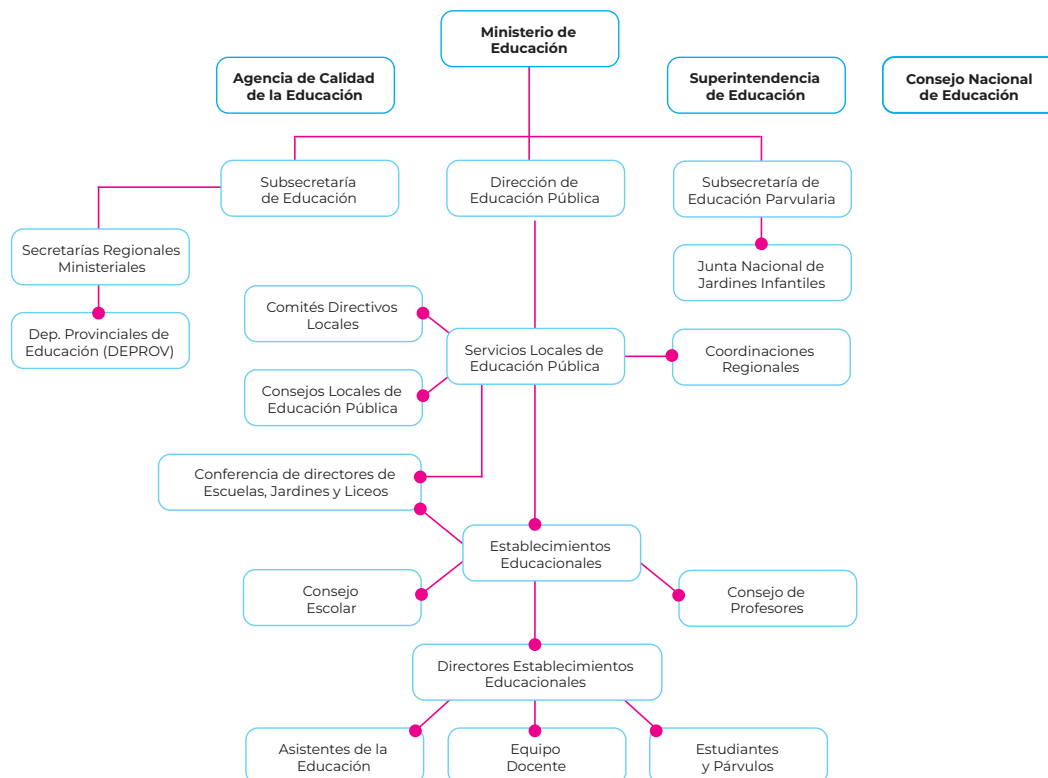
III.

Gobernanza de la Nueva Educación Pública

A fines de 2017 se promulgó la ley que crea el nuevo Sistema de Educación Pública (ley N° 21.040). Esta ley pone fin a la municipalización de la educación pública, ordenando el traspaso de la administración de los establecimientos municipales a 70 nuevos SLEP. La nueva arquitectura buscó un equilibrio entre la gestión descentralizada que realizan los SLEP y la centralización de la dirección estratégica del Sistema en la DEP, la que se aloja en el Mineduc.

Este profundo cambio en la gobernanza y arquitectura de la educación pública responde al transversal consenso que existía sobre las falencias de la administración municipal descritas en la sección previa. La Nueva Educación Pública trajo consigo la creación de diversas instituciones y organismos colegiados, los cuales se insertan dentro del ecosistema educativo (Figura 1).

FIGURA 1: Nuevo Sistema de Educación Pública



FUENTE: Elaboración propia en base a ley N° 21.040, que crea el Sistema de Educación Pública.

El Sistema se encuentra conformado por tres niveles. En el primer nivel están los establecimientos educacionales, que forman parte de la red de cada SLEP. Estos son considerados la unidad básica y fundamental del Sistema. Conforme a la ley, los demás integrantes del Sistema deben orientar su acción en virtud de ellos.

En el segundo nivel se encuentran los SLEP, que son los sostenedores y administradores de los establecimientos educacionales del territorio, ello incluye las salas cunas, jardines infantiles, escuelas de enseñanza básica y liceos de enseñanza media humanistas-científicos y técnico-profesionales. Cada SLEP es encabezado por un director ejecutivo y cuenta con al menos tres unidades: Apoyo Técnico-Pedagógico, Planificación y Control de Gestión, y Administración y Finanzas.

Adicionalmente, la gobernanza del Sistema contempla un Comité Directivo Local y un Consejo Local de Educación Pública (Consejo Local) para cada SLEP. El Comité Directivo Local está integrado por representantes de padres y apoderados, municipios y el gobierno regional. Su objeto es velar por el adecuado desarrollo estratégico del Servicio, recibir la rendición de cuentas del director ejecutivo del SLEP ante la comunidad local y contribuir a la vinculación del SLEP con las instituciones de los gobiernos de las comunas y la región. Por su parte, el Consejo Local está formado por una docena de miembros elegidos desde la comunidad educativa y representantes de las instituciones de educación superior regionales y de los centros de formación técnica o institutos profesionales. Este consejo tiene carácter consultivo y representa las necesidades y particularidades de la comunidad. Es importante tener presente que ninguna de estas dos figuras cumple la función de órgano directivo del SLEP.

En el tercer y último nivel se encuentra la DEP, alojada al interior del Mineduc, cuyo rol es la conducción estratégica y la coordinación del Sistema. Este servicio debe supervisar tanto la correcta ejecución de la implementación inicial como el cumplimiento del desarrollo de la Estrategia Nacional de Educación (Estrategia Nacional) a través del diseño y monitoreo de los convenios de desempeño con los directores de los SLEP. La DEP está encabezada por un director ejecutivo, elegido por el presidente de la República a través de un concurso de Alta Dirección Pública (ADP).

No obstante, varias facultades recaen en última instancia en el Mineduc. Aunque la DEP tiene la función de elaborar propuestas, es el ministro de Educación quien define el perfil profesional de los candidatos al cargo de director ejecutivo de los SLEP y quien puede recomendar al presidente de la República su remoción por las causales establecidas en la ley. Además, los directores de los SLEP firman sus Convenios de Gestión directamente con el Ministerio, aunque estos convenios son formulados en base a las propuestas de la DEP. Asimismo, el Ministerio es el responsable de establecer la Estrategia Nacional, previa aprobación por parte del Consejo Nacional de Educación (CNED) y a propuesta de la DEP.

Como se observa en la Tabla 1, tanto la DEP como los SLEP son instituciones encabezadas por un director ejecutivo y se encuentran suscritas al sistema de ADP.

TABLA 1. Principales aspectos de la fisonomía institucional de la DEP y los SLEP

	DEP	SLEP
Mandato institucional	Conducción estratégica y la coordinación del Sistema, velando para que los SLEP provean una educación de calidad en todo el territorio nacional.	Proveer, a través de los establecimientos educacionales de su dependencia, el servicio educacional en los niveles y modalidades que corresponda, debiendo orientar su acción de conformidad a los principios de la educación pública establecidos en el artículo 5.
Naturaleza jurídica	Servicio público centralizado, dependiente del Mineduc.	Órganos públicos, funcional y territorialmente descentralizados, con personalidad jurídica y patrimonio propio, los que se relacionarán con el presidente de la República a través del Mineduc.
Gobernanza	El jefe superior del servicio es el director de Educación Pública.	El jefe superior del servicio es el director ejecutivo.
Mecanismo de nombramiento	Nombrado por el presidente de la República mediante concurso de ADP.	Nombrados por el presidente de la República, mediante concurso de ADP, en el cual participa el Mineduc, la DEP y el Comité Directivo Local de cada SLEP.
Calificaciones	La ley N° 21.040 establece que "su perfil profesional considerará experiencia relevante en el ámbito educacional". Adicionalmente, el DFL N° 34 del Mineduc, que fija la planta del personal de la DEP, exige título y experiencia profesional no inferior a 5 años.	La ley N° 21.040 establece que "su perfil profesional considerará experiencia relevante en el ámbito educacional" y les aplica los requisitos e inhabilidades para ser representante legal o administrador de entidades sostenedoras de establecimientos educacionales. De igual forma, los DFL del Mineduc, que fijan la planta del personal de los SLEP, exigen título y experiencia profesional no inferior a 5 años.
Periodo	3 años renovables hasta por dos periodos.	6 años renovables por un periodo.
Remoción	Convenio de desempeño de ADP o remoción en calidad de empleado de exclusiva confianza de la autoridad (renuncia no voluntaria).	Se establecen 5 causales legales para la cesación del cargo, que incluyen: finalización del período designado, renuncia, incapacidad, incumplimiento grave del convenio de gestión educacional o negligencia manifiesta en el desempeño de sus funciones.

FUENTE. Elaboración propia en base a la ley N° 21.040 y otras normativas legales.

IV.

Dificultades del nuevo Sistema

A seis años de la creación del primer SLEP, se han identificado falencias importantes en el diseño e implementación del nuevo Sistema. Los informes del Consejo de Evaluación del Sistema de Educación Pública (CESEP), cuya misión principal es asesorar al presidente de la República en la evaluación y análisis del proceso de instalación de los SLEP, destacan mejoras en la función de apoyo técnico-pedagógica en comparación con el sistema municipal. Sin embargo, han advertido dificultades en la articulación y vinculación con las otras instituciones que conforman el Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC), en la gestión de personas y dotaciones del SLEP, y en la gestión administrativa y financiera, entre otras. Muchas de estas falencias están explícitamente detectadas en los informes de auditoría de la Contraloría (Izquierdo y Pacareu 2023).

Asimismo, la mesa técnica convocada por el CEP observa que, aun cuando el nuevo Sistema aborda las debilidades presentes en la educación municipal, algunas de sus principales deficiencias persisten, al menos parcialmente. A continuación, se profundizará en tres dimensiones relativas a la gobernanza y modelo presupuestario del Sistema: (a) gestión de personas y generación de capacidades, (b) institucionalidad y articulación, y (c) gestión estratégica.

a) Gestión de personas y generación de capacidades

Uno de los principales desafíos de la educación pública es la atracción y retención de talento. En este contexto, se han identificado dificultades para incorporar a personas con las capacidades técnicas necesarias en los distintos niveles del Sistema, lo que se ve agravado por el riesgo de influencia política que socava el nivel de profesionalismo requerido para esta importante reforma. Además, los problemas de sobredotación en los establecimientos educativos, heredados del sistema municipal, aún no han sido adecuadamente dimensionados y han resultado difíciles de resolver. El Sistema también enfrenta desafíos en la creación de incentivos que impulsen el desarrollo de capacidades tanto a nivel de los establecimientos como de los SLEP, al mismo tiempo que fomenten una mayor responsabilización por el desempeño de su gestión.

• Dificultades en la atracción de talento y riesgos de influencia política

En los SLEP se observan dificultades relacionadas con la disponibilidad de equipos calificados con experiencia y conocimiento técnico. Esta dificultad es mayor en algunos territorios, especialmente en las zonas rurales y más aisladas del país (CESEP 2021a, 2021b, 2023). Ello sucede, en parte, por la complejidad de los perfiles, escasez de capital humano calificado para los perfiles e incentivos insuficientes para atraer capital humano calificado a todo el territorio na-

cional. No solo los incentivos económicos no son suficientes, sino que tampoco hay incentivos en materia de trayectoria profesional.

En ello también ha incidido la debilidad de los resguardos institucionales para impedir el traspaso de funcionarios municipales sin la experiencia necesaria a los SLEP (CESEP 2023; Izquierdo y Pacareu 2023). De hecho, se han detectado irregularidades en algunos de los SLEP que sugieren que la actual arquitectura no ha logrado blindar completamente al Sistema de las amenazas de influencia política o nepotismo (Ciper 2023; La Tercera 2023).

Finalmente, la estructura de nombramiento de los altos cargos directivos del Sistema depende significativamente del gobierno central, volviéndola voluble al gobierno de turno. El gobierno central puede enfrentar incentivos y presiones políticas para designar a personas cercanas a su administración en los cargos directivos del Sistema o para utilizarlos como canje político con otros sectores. Aunque el sistema de nombramiento por ADP eleva los estándares de transparencia, control y profesionalización, ofrece pocas garantías de independencia política (Pardow y Verdugo 2020, 236).

• **Sobredotación en los establecimientos**

La transferencia de la gestión educativa de las municipalidades a los SLEP también incluyó el traspaso de desafíos estructurales preexistentes, como la sostenibilidad financiera. Esto se ve exacerbado por una sobredotación de personal heredado de la administración municipal (ClioDinamica 2023; CESEP 2020, 2021a, 2021b, 2023, 2024). Al comparar la tasa de alumnos por asistente de la educación y de alumnos por docente de cada SLEP con los particulares subvencionados que funcionan en los mismos territorios, se observa una brecha sostenida en el tiempo, la que recién comienza a disminuir en 2022 (Arzola 2023).

En consecuencia, la mayoría de los ingresos por subvenciones, aproximadamente el 90%, se utiliza para cubrir remuneraciones, dejando escasos recursos para la mejora de la prestación del servicio educativo (CESEP 2021a). En comparación, otros sostenedores de buen desempeño informaron que destinan entre 70% y 75% de sus recursos a gastos de personal en los establecimientos, mostrando así una gestión más equilibrada de sus fondos.

El esfuerzo por ajustar la dotación de personal en los establecimientos se encuentra con obstáculos arraigados en el Estatuto Docente y se complica aún más por el número de colegios con baja matrícula (Arzola 2023). Mientras que la racionalización de la dotación de docentes se maneja con cierta claridad, la situación para los asistentes de la educación es menos clara, debido a la falta de criterios para su contratación y permanencia. Esto obstaculiza la formulación de justificaciones técnicas robustas para las reducciones necesarias de personal.

• **Dificultades en el liderazgo directivo**

Uno de los problemas de la educación pública es la persistencia de lógicas verticales, que debilitan el liderazgo de los directores de establecimientos (CESEP 2021a), que según la literatura son uno de los principales factores para el cambio.

Dada la excesiva centralización y control burocrático administrativo y financiero, la actual gestión de la educación pública permanece todavía alejada de los problemas reales que enfrenta la escuela y ha sido lenta en brindar soluciones oportunas (véase subsección IV.c). Los directores de establecimientos siguen sin tener las atribuciones suficientes para una buena gestión escolar basada en una planificación estratégica descentralizada: no definen el perfil definitivo de los cargos de concursos de docentes, no eligen directamente a sus docentes, tienen pocos incentivos para evaluar a sus docentes, tienen baja injerencia en la promoción profesional de los docentes y en su desvinculación. Además, los directores de establecimientos manifiestan críticas hacia la Conferencia de Directores, señalando que la instancia no es suficiente para reflejar sus visiones (CESEP 2024).

b) Institucionalidad y articulación

Una de las fortalezas de la Nueva Educación Pública es su enfoque sistémico, el que busca corregir la atomización y el funcionamiento desarticulado que se evidenciaba en la educación municipal (Mensaje ley N° 21.040). Aunque se han logrado avances en esta dirección, persisten desafíos significativos tanto en la delimitación de competencias como en la articulación y coordinación institucional.

En esta materia, una de las recomendaciones del CESEP (2024) es que la normativa delimite claramente los roles y funciones de cada organismo, para así evitar traslapes de roles y asegurar una buena coordinación, de manera que esta no dependa únicamente de la disposición de los actores.

• Falta de claridad en las funciones, relaciones y potestades de los diferentes niveles de gobernanza del Sistema

La existencia de ambigüedades normativas sobre la distribución de funciones y responsabilidades, así como sobre las relaciones entre los actores dentro del Sistema, ha generado confusiones y dificultades en términos de fomentar y apoyar el trabajo en red (Agencia 2020; CESEP 2024).

La DEP enfrenta importantes desafíos en su rol de conducción estratégica y coordinación del Sistema. Como servicio centralizado dependiente del Mineduc, la DEP debe coordinar a los SLEP, que son entidades descentralizadas tanto funcional como territorialmente. Sin embargo, se observa una falta de claridad en cuanto a los límites de supervisión y autonomía de los SLEP, lo que genera tensiones en la gestión y da lugar a la duplicidad de actos administrativos y procedimientos (Cabezas et al. 2024). Además, esta indefinición entre dependencia y descentralización provoca confusión en otros organismos sobre cuáles responsabilidades competen a la DEP y cuáles a los SLEP (CESEP 2024).

Se ha observado falta de claridad en los roles y competencias reales de los Comités Directivos Locales y de los Consejos Locales (Agencia 2020). Aunque se valora la naturaleza participativa

de estos espacios, existen dudas sobre si están siendo efectivas las instancias participativas y de apoyo a la gestión de los directores ejecutivos. Un alto porcentaje de directores de escuelas, liceos y jardines infantiles considera que estas instancias “no han contribuido en nada” a su labor como directores (Muñoz, Weinstein y Álvarez 2022). Por su parte, la Agencia, en su informe de 2020, advertía que la gestión y el peso burocrático de estas instancias no deberían ser una distracción para la correcta implementación del Sistema y la priorización de los logros de aprendizaje (Agencia 2020, 201). Finalmente, se reconoce que la efectividad de estas instancias depende significativamente de su composición y contexto local (CESEP 2021b; 2024).

En cuanto al Comité Directivo Local, se ha observado una participación desigual de sus miembros y, en algunos casos, una representación excesiva de algunas comunidades sobre otras, sin considerar adecuadamente la representación territorial. Los apoderados, miembros del Comité Directivo Local, afirman que esta figura tiene poco peso y que es más fácil lograr el apoyo de los SLEP mediante una gestión directa. Además, se han identificado fallas en la transferencia de la información discutida en sus sesiones hacia las comunidades educativas (CESEP 2024).

Por su parte, los Consejos Locales han tenido una difícil implementación debido al desconocimiento de sus funciones por parte de las comunidades educativas y a la falta de coordinación con los tiempos de los Consejos Escolares de los establecimientos (CESEP, 2021a, 2021b). Solo el 43% de los docentes de la Nueva Educación Pública sabe en qué consiste el Consejo Local y aproximadamente la mitad de este grupo considera su trabajo importante. Sin embargo, la mayoría (69%) desconoce la frecuencia de las reuniones y afirma no recibir información sobre lo que se discute en ellas (76%) (‘Fundación Educación 2020’ 2023).

Una dificultad adicional radica en la composición de los Consejos Locales, los que cuentan con la numerosa integración de una docena de miembros elegidos desde la comunidad escolar y representantes de las instituciones de educación superior regionales. El proceso eleccionario para estos miembros es complejo, al igual que el de los representantes de los padres y apoderados en los Comités Directivos Locales, debido a la dinámica cambiante de las comunidades educativas.

• **Dificultades en la articulación con el SAC**

La integración del Sistema ha generado desafíos significativos en términos de coordinación, especialmente con el SAC a nivel territorial (Agencia 2020). Entre las principales dificultades se encuentran traslapes de funciones, ambigüedades normativas y la consecuente dilución de responsabilidades entre el Mineduc, la DEP a nivel central y las instituciones de carácter local.

Destaca la superposición de funciones en cuanto a la provisión de apoyo pedagógico dentro de la propia estructura del Mineduc, la que está dividida entre la División de Educación General a través de los Departamentos Provinciales (DEPROV) y los SLEP mediante sus unidades técni-

co-pedagógicas (Agencia 2020; CESEP 2020, 2021a, 2021b, 2023). La creación de estas últimas ha sido destacada positivamente por los directores de establecimientos (Muñoz, Weinstein y Álvarez 2022).

• **Incipiente trabajo en redes**

Aún existen desafíos para favorecer espacios de trabajo en red. Según los datos recopilados por la Encuesta Nacional Docente de la Educación Pública, el 56% de los docentes percibe que los SLEP se involucran “nunca o casi nunca, o pocas veces” en el trabajo en red, mientras que solo el 17% considera que esta interacción ocurre “muchas veces, o siempre o casi siempre” (‘Fundación Educación 2020’ 2023, 21).

• **Dificultades en la administración de los jardines infantiles**

El Estado contaba con tres instituciones que proveían el servicio de educación parvularia de 0 a 4 años, que comprende los niveles de sala cuna y medio: la Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI), la Fundación Integra y los jardines infantiles de los municipios. Mientras las primeras dos instituciones tienen como giro único la educación parvularia, cuentan con recursos suficientes para proveer educación y desarrollar políticas de aseguramiento de la calidad, los municipios reciben un financiamiento por niño vía transferencias de fondos (VTF) desde la JUNJI, cuyo monto es significativamente inferior a lo que gasta JUNJI y Fundación Integra por niño (Foxley 2023), e incluso insuficiente para costear los requisitos establecidos en el Reconocimiento Oficial del Estado.

La educación parvularia, en particular los niveles impartidos en salas cuna y jardines infantiles, no fue prioritaria en la gestión de los municipios. No se formaron equipos técnicos especializados en los municipios para este nivel y la coordinación técnico-pedagógica quedó mayoritariamente entregada a la JUNJI. La Nueva Educación Pública, en vez de traspasar las salas cunas y jardines infantiles de los municipios a las dos instituciones del Estado especializadas en proveer dicho nivel educativo, optó por traspasarlos a los nuevos SLEP. La incorporación de estos establecimientos al Sistema buscó abordar las debilidades experimentadas bajo la gestión municipal. Sin embargo, durante el primer año de implementación de los SLEP se identificó a la educación parvularia como uno de los niveles con menor desarrollo en la etapa inicial de la educación pública, debido principalmente a falta de financiamiento y de capital humano adecuado (Uribe et al. 2019).

El financiamiento para operar estos jardines ha sido insuficiente para una adecuada prestación de los servicios educativos y los SLEP no tienen recursos adicionales para cubrir el déficit (Uribe et al. 2019; ClioDinamica 2021). Históricamente, los municipios podían complementar estos recursos, pero esta solución no se trasladó a los SLEP. Algunas instituciones han buscado cubrir estos déficits con recursos del Fondo de Apoyo a la Educación Pública (FAEP), aunque esto solo permite cubrir necesidades básicas.

Respecto al involucramiento y especialización del equipo de apoyo técnico-pedagógico de los SLEP, se observan desafíos en otorgar mayor relevancia al nivel y lograr equipos especializados. Existe una mayor dificultad para abordar estratégicamente la educación parvularia debido al desconocimiento del trabajo en los jardines infantiles, evidenciado en la ausencia o llegada tardía de profesionales especializados al interior de los SLEP. Las comunidades educativas de los jardines infantiles perciben que los SLEP desconocen este nivel, que no ha sido prioritario en el desarrollo de modelos de apoyo territorial ni en el desarrollo de capacidades. Se reconoce la necesidad de impulsar una acción más focalizada en los jardines infantiles, que están más rezagados respecto al conocimiento de la normativa que regula la Nueva Educación Pública (Uribe et al. 2019).

Estos elementos generan disparidad de condiciones respecto a los jardines administrados por otras instituciones educativas del Estado. En consecuencia, es necesario equiparar la calidad educativa ofrecida por los distintos sostenedores públicos de la educación inicial.

c) Gestión estratégica

La Nueva Educación Pública se propuso abordar las dificultades de gestión, financiamiento y planificación estratégica evidenciadas en la administración municipal, con miras a entregar una educación de calidad y con pertinencia local. Para ello, se dispuso la creación de diversos instrumentos de gestión y el fortalecimiento de los procesos de seguimiento y evaluación. Sin embargo, la gestión de los SLEP ha mostrado una marcada concentración en las dimensiones financiera y administrativa, lo que ha relegado la gestión pedagógica a un segundo plano. Esta situación es consecuencia, en parte, de las restricciones en el uso de los recursos y de la creciente burocracia derivada de las múltiples peticiones y reportes de información exigidos por diferentes entidades. Además, persisten desafíos para promover una cultura de control de la gestión y mejora continua.

• Excesiva centralización

Los sostenedores actuales no cuentan con incentivos y capacidades adecuadas para enfocar su liderazgo en la mejora continua de la calidad del Sistema, ni en fortalecer las capacidades en los establecimientos. A raíz del complejo entramado normativo y las consecuencias administrativas del incumplimiento, los incentivos se centran principalmente en asegurar una correcta gestión financiera y administrativa. Esta situación ha provocado una mayor centralización y un aumento en la burocracia en los establecimientos. Sin embargo, esto no ha llevado necesariamente a una mayor eficiencia en el gasto o en la gestión, por el contrario, ha generado un importante retraso en la respuesta a las necesidades de los establecimientos. La prioridad otorgada a la gestión financiera y administrativa ha relegado la dimensión de los aprendizajes, lo que se refleja en un apoyo técnico-pedagógico limitado y en la escasa

participación de los equipos directivos en el desarrollo de los focos estratégicos de gestión académica.

En general, los establecimientos tienen poca autonomía para decidir, incluso en funciones críticas como la evaluación del cuerpo docente o en otras básicas como compra de insumos diarios. Aunque el SLEP tiene facultades para delegar responsabilidades y atribuciones en los establecimientos, los incentivos y la falta de desarrollo de capacidades para su uso tienden a favorecer la concentración de funciones, en lugar de promover la descentralización.

• **Lentitud y rigidez del sistema presupuestario**

Las excesivas restricciones en el uso de los recursos han generado un aumento importante en la burocracia, una tardanza excesiva en la solución de problemas y subejecución presupuestaria. Estas limitaciones tienen su origen en la estructura híbrida de la figura jurídica de los SLEP, que combina regulaciones educativas con normas sobre administración financiera del Estado. Como entidad sostenedora, están sujetos, como todos los sostenedores, a las regulaciones específicas del sector educacional (Ley General de Educación y Ley de Subvenciones). A la vez, como servicio público, deben cumplir con las normativas financieras del sector público. Esto se refleja en la Ley de Presupuestos del Sector Público, que incluye programas específicos para el financiamiento del funcionamiento propio de los SLEP (programa 01) y sus establecimientos dependientes (programa 02).

Este enfoque dual, ausente en el resto del sistema educativo, provoca conflictos y dificultades en la gestión cotidiana de los establecimientos educacionales, dado que los recursos, tanto del SLEP como los que entrega la subvención, deben cumplir con los requisitos establecidos en ambos cuerpos legales, los que no están coordinados y no son coherentes entre sí (Eyzaquirre, Izquierdo y San Martín 2021). Así, por ejemplo, el carácter anual del presupuesto impide el traspaso de fondos no ejecutados de la subvención de un año a otro, lo que no ocurre con el resto del sistema (CESEP 2024). En suma, la figura jurídica de los SLEP tiene como consecuencia una excesiva rigidez en el uso de los recursos y lentitud en la asignación de estos. Además, el sistema actual enfrenta desafíos en la gestión de los recursos destinados a los reemplazos y licencias médicas, los que en el caso de los SLEP no pueden ser recuperados, sino que van a las arcas del Estado. Todo ello ha hecho que, por un lado, los recursos que el sistema está recibiendo sean menores a los contemplados para su funcionamiento y, por otro, que la gestión financiera de los establecimientos educacionales de la Nueva Educación Pública sea más rígida y lenta que incluso la administración municipal.

• **Sobrecarga burocrática**

La sobrecarga burocrática en la administración de la educación del país es un problema previo al surgimiento de la Nueva Educación Pública. Sin embargo, el nuevo Sistema no ha logrado reducir este problema; de hecho, se han añadido nuevas obligaciones propias de un servicio público, sin que se observe una mejora en la coordinación entre las instituciones.

Parte de la mayor carga administrativa que enfrentan los establecimientos y los SLEP se debe a la falta de unificación en las peticiones y reportes de información que cada entidad requiere. Esto resulta en la duplicación de solicitudes con objetivos ligeramente distintos, lo que repercute en una sobrecarga de los equipos (Agencia 2020; CESEP 2024). Por ejemplo, en el ámbito de la rendición de subvenciones, los SLEP deben reportar tanto a la Dirección de Presupuestos (Dipres), mediante el Sistema de Información para la Gestión Financiera del Estado (SIGFE), como a la Superintendencia de Educación, a través de la plataforma anual de rendición de cuentas. Esta doble exigencia genera una duplicidad de esfuerzos y una mayor carga administrativa para los SLEP.

• **Desafíos en el control de la gestión y mejora continua**

Existen aspectos que trascienden el diseño legal de la Nueva Educación Pública, como la duplicación de esfuerzos y la falta de coordinación entre los diversos instrumentos de gestión contemplados en el Sistema, lo que conlleva a un interminable listado de indicadores. Esta situación impone una carga administrativa adicional sobre los SLEP y los establecimientos, retrasando tanto la toma de decisiones como la implementación de mejoras. Esta sobrecarga no solo entorpece la labor cotidiana de los distintos actores del Sistema, sino que también diluye la importancia de la transparencia y el control ciudadano en la gestión educativa, elementos clave para garantizar la rendición de cuentas y la eficacia en la educación pública.

De igual forma, aunque se reconocen avances en la implementación de procesos de seguimiento y uso de datos por parte de los SLEP para la toma de decisiones, estos enfrentan desafíos significativos en la consistencia, acceso y manejo de la información. El CESEP ha señalado la necesidad de contar con estrategias más efectivas para realizar diagnósticos certeros e instalar una cultura de gestión del aprendizaje con sistemas de monitoreo en los SLEP (CESEP 2021a, 2021b). El control de la gestión focalizado en el monitoreo sigue dependiendo de los liderazgos que se ejerzan y la relevancia que se le otorgue al área (CESEP 2024; Uribe et al. 2019).

Por último, aunque muchas de las dificultades detectadas han sido informadas a las autoridades y a la opinión pública, la respuesta institucional, tanto en el ámbito normativo como de gestión, no ha sido suficientemente ágil ni eficaz para darles solución. Todo indica que el mecanismo previsto en la ley, específicamente el Consejo Técnico Evaluador de la reforma, no ha sido suficiente para abordar y corregir estos problemas.

V.

Propuestas para fortalecer la educación pública

Esta sección se centra en presentar un conjunto de propuestas destinadas a enfrentar los desafíos detectados en el diagnóstico previo. Se abordan tres áreas fundamentales para mejorar el Sistema de Educación Pública. Primero, se propone el desarrollo del talento y la mejora en la gobernanza educativa, enfatizando la necesidad de fortalecer la capacidad y liderazgo en todos los niveles del sistema educativo. En segundo lugar, se busca introducir flexibilidad y adaptabilidad en la gestión institucional, con el objetivo de hacer el Sistema más ágil y eficiente, respondiendo mejor a las necesidades específicas de cada establecimiento. Finalmente, se plantean medidas para facilitar la gestión, mejora continua y transparencia. Estas iniciativas están diseñadas para reformar la estructura y la gobernanza del Sistema de Educación Pública, con el fin de elevar su eficiencia y eficacia. El propósito es garantizar que el Sistema se ajuste a las diversas realidades de los establecimientos educativos y de sus estudiantes, fortaleciendo así la educación pública en Chile desde sus bases.

Las propuestas se basan en principios fundamentales que refuerzan y complementan los ya establecidos en la ley N° 21.040. Entre estos principios, destaca la centralidad de la escuela como el núcleo del sistema educativo. Esto implica que los establecimientos educativos, bajo el liderazgo de sus equipos directivos, deben contar con todas las competencias y recursos necesarios para garantizar la seguridad, el aprendizaje y el bienestar de los estudiantes. Los niveles superiores del sistema, junto con otros órganos del sistema educativo, deben adaptarse a la diversidad y particularidades de cada establecimiento, respondiendo eficazmente a sus variadas necesidades. Para lograr esto, es crucial que la descentralización y centralización de funciones dentro del Sistema se guíen por un conocimiento profundo de la cadena de valor educativa, reconociendo las capacidades y particularidades de cada establecimiento. El Sistema debe ser simple e intuitivo, con normas y regulaciones de fácil comprensión y ejecución, minimizando la burocracia y las ambigüedades. Además, es esencial construir un modelo flexible que se ajuste a las necesidades y realidades locales, fortaleciendo las capacidades de los SLEP para que puedan, a su vez, transferir estas capacidades a los equipos directivos de los establecimientos, respetando la autonomía de los diversos proyectos educativos.

La construcción de un Sistema basado en la confianza requiere blindarlo de su utilización política, asegurando que en cada nivel prevalezca el criterio técnico sobre el político. Esto exige una rigurosa rendición de cuentas y mecanismos de responsabilización efectiva. Para mantener la confianza, es fundamental una supervisión continua y la implementación de evaluaciones regulares que identifiquen áreas de mejora y refuercen la gestión educativa, asegurando que el enfoque principal del sistema sea la mejora continua en los aprendizajes de los estudiantes.

a) Desarrollo de talento en la educación pública

Esta subsección se centra en uno de los pilares fundamentales del Sistema de Educación Pública: el talento humano. Como se mencionó anteriormente, es esencial desarrollar un conjunto de propuestas que otorguen a la escuela la centralidad que merece como núcleo del sistema educativo. Para construir un sistema flexible y capaz de responder adecuadamente a las diversas necesidades de los establecimientos educacionales, es crucial implementar un modelo de gobernanza enfocado en la gestión educativa. Este modelo debe incorporar principios de independencia y responsabilidad, estableciendo incentivos que promuevan el desarrollo de capacidades en todos los niveles del sistema.

En este contexto, esta subsección comienza con el talento de las personas, reconociendo que, en última instancia, este Sistema está compuesto por organizaciones dirigidas por individuos. A partir del cimiento central de la educación pública —los establecimientos—, abordaremos los aspectos clave de la gestión de personas, tales como la contratación, evaluación, formación, dotación y funciones directivas. Asimismo, se analizará la gobernanza de las funciones directivas superiores, fundamentales para asegurar que el sistema cuente con el liderazgo necesario para enfrentar los desafíos presentes y futuros.

1. Mayores capacidades humanas y técnicas en los actores clave del Sistema²

Proponemos fortalecer los programas de formación y desarrollo profesional tanto en los SLEP como en los establecimientos educativos, centrándose en tres ejes principales: capacitación, liderazgo y trabajo en redes. Esto implica generar capacidades mediante orientaciones técnicas y contextualizadas que respondan a las necesidades específicas de cada comunidad educativa, impulsar el liderazgo educativo en todos los niveles del sistema, y promover el trabajo colaborativo facilitando redes de apoyo y espacios de intercambio de buenas prácticas y experiencias exitosas.

Además, se sugiere construir una trayectoria profesional atractiva, que permita atraer y retener a profesionales con alto desempeño. Para ello se sugiere categorizar los SLEP en función de su dificultad y complejidad, de manera que los directores ejecutivos puedan progresar en su trayectoria profesional en función de su desempeño, accediendo a la administración de SLEP cada vez más complejos o en cargos más desafiantes de la DEP.

² Valentina Quiroga y José Weinstein suscriben la propuesta, pero consideran necesario fortalecerla. Sugieren que la DEP juegue un rol en visibilizar las demandas de los SLEP y los establecimientos, articulando una oferta formativa pertinente a las necesidades territoriales, superando la fragmentación actual. Si bien existen mecanismos de formación continua para docentes y liderazgo directivo, señalan la necesidad de mayor inversión y articulación, así como de fortalecer las capacidades de los asistentes de la educación, especialmente en los SLEP, donde persisten perfiles indefinidos y falta una estrategia de desarrollo del talento.

2. Fortalecimiento de los equipos directivos

Fortalecer a los equipos directivos, actores clave en la gestión educativa, para que cuenten con las atribuciones necesarias en la toma de decisiones estratégicas que respondan a las necesidades específicas de sus comunidades educativas.

• Equipos directivos con decisión en la contratación y evaluación del personal

Una de las atribuciones que la ley N° 21.040 otorga a los directores ejecutivos de los SLEP es la contratación y designación, así como la potestad para poner término a las funciones de los profesionales de la educación, asistentes de la educación y otros profesionales de los establecimientos educacionales de su dependencia. Aunque los directores de los establecimientos cuentan con ciertas atribuciones en la gestión de la contratación, como proponer perfiles profesionales y decidir la contratación del nuevo personal docente a partir de una terna propuesta por la comisión calificadora, su participación en los procesos de nombramiento y remoción sigue siendo limitada.

Los directores de los establecimientos se encuentran en la mejor posición para determinar quiénes son las personas más idóneas para desempeñarse en los cargos, considerando las características y necesidades específicas del establecimiento. En ese sentido, se propone que la decisión final de contratación y remoción recaiga en los directores de los establecimientos, sin perjuicio de la participación de los SLEP. Esta medida asegurará una selección más adecuada y contextualizada a las necesidades de cada establecimiento.

• Pertinencia y adaptabilidad en la dotación de los establecimientos

Para asegurar que los establecimientos educativos cuenten con una dotación adecuada y no excesiva ni deficiente, se propone introducir un criterio de pertinencia en la dotación de personal. En particular, se sugiere la implementación de modelos formales de estimación de dotaciones para determinar el número adecuado de docentes y asistentes por establecimiento, tomando en cuenta el nivel y modalidad de enseñanza, la cantidad de estudiantes y sus características y las condiciones territoriales, sociales y culturales del establecimiento. Estos modelos requieren la creación de un sistema de monitoreo y evaluación continua para medir su efectividad y realizar los ajustes necesarios, asegurando así una adaptación dinámica a las necesidades cambiantes de los establecimientos educativos.

Adicionalmente, se propone que los directores de los SLEP tengan la facultad de autorizar incrementos acotados en la dotación, a solicitud de los equipos directivos de los establecimientos. Esta autorización debe basarse en necesidades específicas y justificadas de los establecimientos, y debe tener en cuenta las restricciones para el aumento de asignaciones permanentes establecidas en el presupuesto anual del SLEP correspondiente (véase propuesta c.2).

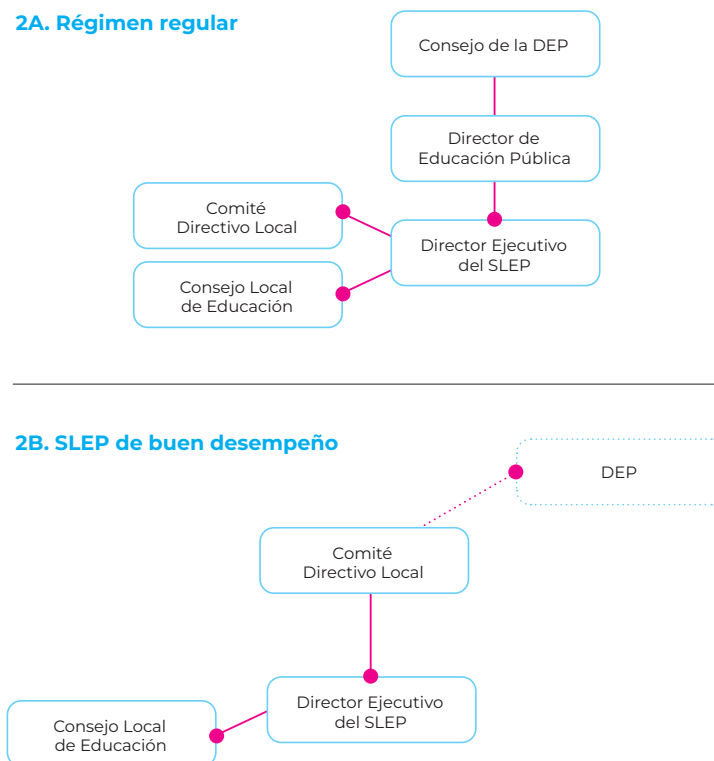
Dado que los SLEP no son los responsables del problema de sobredotación que existe en la educación pública, sino que heredaron este problema, se sugiere la creación de un fondo

transitorio provisto por el Mineduc y administrado por la DEP para realizar los ajustes de dotación que implica un desembolso importante de recursos.

3. Fortalecimiento de la gobernanza de los SLEP

En términos de estructura organizativa, la ley califica a los SLEP como órganos públicos, funcional y territorialmente descentralizados, con personalidad jurídica y patrimonio propio. Consideramos adecuada esta estructura, pero se pueden incorporar los siguientes cambios a fin de fortalecer su carácter técnico y asegurar una adecuada responsabilización: radicar la selección de directores ejecutivos en la DEP con participación de los Comités Directivos Locales y definir mecanismos claros para la remoción por razones de desempeño. Como se ilustra en la Figura 2, en los casos de buen desempeño del SLEP, la DEP delegará ambas funciones en los Comités Directivos Locales.³

FIGURA 2. Descentralización en función del grado de desempeño



FUENTE: Elaboración propia.

³ Valentina Quiroga y José Weinstein no suscriben el procedimiento de descentralización en función del grado de desempeño, ya que estiman que la incorporación de un enfoque diferenciado añade una complejidad adicional. En su lugar, consideran más conveniente la implementación de un procedimiento único y administrable, especialmente ante la próxima incorporación de nuevos SLEP. Asimismo, advierten que la definición de las categorías de buen desempeño podría resultar desafiante, debido a la variabilidad en el tiempo de los resultados de los establecimientos y sostenedores.

• Mecanismos de nombramientos que favorezcan la idoneidad y competencia⁴

Proponemos que los directores ejecutivos de los SLEP sean seleccionados por la DEP, cuya autonomía se fortalecerá (véase propuesta a.4), en vez de por el presidente de la República, manteniendo el actual sistema de nombramiento por ADP y la participación del Comité Directivo Local. Esto centralizará la responsabilidad y favorecerá que las decisiones se tomen en base a desempeños profesionales.

Este proceso debiese incluir la definición de un perfil profesional por el director de la DEP, considerando las recomendaciones del Comité Directivo Local, el que será aprobado por el Consejo de Alta Dirección Pública y enviado a la Dirección Nacional del Servicio Civil para su registro. Luego, a partir de un concurso de ADP, el Consejo de Alta Dirección Pública elaborará una nómina que será remitida al Comité Directivo Local para que evalúe los candidatos y elabore una terna de candidatos idóneos. Posteriormente, el director de la DEP procederá al nombramiento del cargo a partir de la terna, el cual deberá ser ratificado por el voto favorable de al menos tres quintos de los miembros del Consejo de la DEP (véase propuesta a.4). Para avanzar en la responsabilización, es fundamental que el director ejecutivo del SLEP tenga la autoridad para formar su equipo, asegurando el carácter técnico y la pertinencia local en los nombramientos, al mismo tiempo que se respeta la autonomía de los proyectos educativos.

• Mecanismos de remoción de los directores por razones de desempeño

Ante críticas por la falta de herramientas para manejar crisis, proponemos fortalecer la facultad de la DEP para remover al director ejecutivo de un SLEP en situaciones extremas, considerando causales específicas como el notable abandono de deberes, mal desempeño del convenio de gestión o la caída de sus establecimientos en categoría insuficiente en la calificación realizada por la Agencia. La decisión de remoción debe ser confirmada por el voto favorable de al menos tres quintos de los miembros del Consejo de la DEP (véase propuesta a.4).

Este procedimiento debe incluir la entrega de detalles al órgano contralor correspondiente y, como medida final, la posibilidad de que el director de la DEP nombre un administrador provisional, cuya designación deberá ser ratificada por su Consejo.

• Descentralización en función del grado de desempeño⁵

Gozarán de mayor autonomía del nivel central, profundizando su descentralización, aquellos SLEP que hayan demostrado consistentemente buen desempeño en las dimensiones de li-

⁴ Valentina Quiroga y José Weinstein suscriben la propuesta, pero sugieren incorporar un mecanismo alternativo en caso de que el Comité Directivo Local no elabore la terna de manera oportuna, dado que los retrasos pueden generar vacancias prolongadas que afectan negativamente la calidad del servicio educativo.

⁵ Valentina Quiroga y José Weinstein no suscriben el procedimiento de descentralización en función del grado de desempeño (véase nota 3). Susana Claro suscribe la propuesta, pero considera que debe invertirse la regla, asignando autonomía a cada SLEP como principio general y transferirla a la DEP únicamente en caso de mal desempeño.

derazgo, gestión pedagógica, formación y convivencia, como de gestión de recursos de sus establecimientos. La DEP delegará en el Comité Directivo Local la responsabilidad de definir el perfil profesional del director ejecutivo del SLEP, seleccionar a partir de una terna o quina elaborada por el Consejo de Alta Dirección Pública, evaluar anualmente su desempeño y desvincularlo considerando las causales de remoción establecidas. La DEP establecerá los criterios de buen desempeño que deben cumplir los SLEP para acceder a esta mayor autonomía, los cuales serán ratificados por el Consejo de la DEP (véase propuesta a.4). La DEP podrá retirar dicha autonomía si se deja de cumplir con los criterios establecidos.

4. Fortalecimiento de la gobernanza de la dirección de la Educación Pública

En términos de estructura organizativa, es necesario que la DEP, a pesar de ser parte del Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC) bajo el rol rector del Mineduc, opere con mayor autonomía respecto de la administración central del Estado. Esto facilitará mayor estabilidad en el tiempo de los esfuerzos y promoverá que el órgano encargado de la dirección estratégica del Sistema mantenga altos estándares de profesionalismo.

Si bien en el corto plazo se enfrenta la implementación del Sistema, es importante destacar que su propósito es de carácter estratégico. En este sentido, la DEP debe asegurar la conducción de la Estrategia Nacional, aprobada por el CNED, y la coordinación del propio Sistema. En consecuencia, se propone que la DEP funcione como una agencia legalmente autónoma, dotada de personalidad jurídica y patrimonio propio.

• Gobernanza colegiada⁶

En línea con la literatura comparada, que enfatiza que, salvo casos excepcionales, resulta conveniente establecer estructuras de gobernanza colegiadas que favorezcan la deliberación interna y minimicen los riesgos de captura política (Dalton et al. 1998; Thatcher y Stone Sweet 2002), proponemos una estructura de gobernanza colegiada para la DEP, compuesta por un Consejo y un director nacional. Se recomienda que el Consejo esté integrado por al menos siete miembros y máximo nueve, incluyendo un presidente con voto dirimente.

⁶ Valentina Quiroga y José Weinstein suscriben la propuesta, considerándola fundamental para asegurar que el desarrollo de la educación pública se consolide como una política de Estado. Sin embargo, proponen algunas modificaciones. En primer lugar, reducir el número de integrantes del Consejo a entre 5 y 7 miembros. En segundo lugar, asegurar la idoneidad profesional de los miembros, incluyendo expertos en enseñanza parvularia, básica y media, así como en planificación, gestión y liderazgo educativo. Finalmente, fijar equilibrios de género y de representación territorial en la composición del Consejo.

• Mecanismos de nombramientos que aseguren idoneidad y competencia⁷

Es crucial que los miembros del Consejo y el director de la DEP sean seleccionados mediante un modelo que equilibre el profesionalismo con un compromiso político adecuado, asegurando una estrategia de largo plazo independiente del gobierno de turno.

Para el Consejo de la DEP, se propone que al menos cuatro de los miembros sean electos a través de un proceso de selección que inicia con una convocatoria pública a través del sistema de ADP. Luego, el CNED evaluará a los candidatos basándose en su mérito, experiencia y competencias técnicas, y elaborará una terna. A continuación, el presidente de la República designará a uno de los candidatos de esta terna, quien finalmente deberá ser confirmado por el Senado mediante una mayoría calificada de cuatro séptimos. Además, se propone que las universidades estatales designen a un representante, las universidades privadas a otro y los Centros de Formación Técnica y los Institutos Profesionales a otro. El presidente de la República designará al presidente del Consejo entre sus miembros.

En cuanto al director de la DEP, se propone un modelo delegado de nombramiento. Este proceso incluirá la definición de un perfil profesional por el Consejo de la DEP, aprobado por el Consejo de Alta Dirección Pública y enviado a la Dirección Nacional del Servicio Civil para su registro. Luego, a partir de un concurso de ADP, el Consejo de Alta Dirección Pública elaborará una nómina que será evaluada por el Consejo de la DEP, el cual procederá al nombramiento del cargo. Este nombramiento deberá ser ratificado por el presidente de la República.

• Duración del mandato y mecanismos de remoción

De igual forma, sus mandatos deberían extenderse más allá del ciclo electoral. Se propone que tanto el director como los miembros del Consejo tengan un mandato de seis años, con posibilidad de reelección hasta por un solo periodo, y estos últimos se renueven por parcialidades. Igualmente, es fundamental contar con mecanismos de remoción estructurados en torno a causales específicas.

• Atribuciones del Consejo⁸

La dirección superior de la DEP recaerá en el Consejo, que deberá ejercer las atribuciones y cumplir las funciones que le asigne la ley. Este Consejo no solo será responsable de definir el

⁷ Valentina Quiroga y José Weinstein no suscriben el mecanismo de nombramiento de los miembros del Consejo de la DEP. Plantean que el presidente de la República, a sugerencia del ministro de Educación y mediante un proceso dirigido por el Servicio Civil, proponga al Senado los candidatos más idóneos. Consideran confusa la participación del Consejo Nacional de Educación en este proceso y no ven pertinente involucrar a las instituciones de educación superior en la selección de miembros del Consejo.

⁸ Valentina Quiroga y José Weinstein consideran que no es conveniente que el Consejo tenga la facultad exclusiva de nombrar y remover al director de la DEP, ya que esto diluiría la responsabilidad del Gobierno sobre el funcionamiento de la institución. En su opinión, es razonable que el Consejo participe en el proceso con su opinión, pero sin asumir toda la responsabilidad. Señalan que separar las funciones de nombramiento y la responsabilidad administrativa y presupuestaria que le compete al Gobierno podría generar fricciones y dificultades en la gestión institucional.

perfil del cargo y seleccionar al director de la DEP, sino también de elaborar su convenio de desempeño, evaluarlo anualmente y proceder a su remoción en caso de incumplimiento. Además, propondrá la Estrategia Nacional y planes y programas relativos a la educación pública, participará en el proceso de nombramiento y remoción de los directores ejecutivos de los SLEP, entre otras atribuciones. El Consejo también estará obligado a elaborar bianualmente un informe de mejora del funcionamiento de la Nueva Educación Pública, el que deberá ser presentado al Congreso Nacional y al presidente de la República.

b) Adaptación en la gestión institucional del Sistema

Esta subsección busca establecer un marco que facilite una administración más ágil y adaptada a las necesidades específicas del sector educativo. Para lograrlo, se propone dotar al Estado de una mayor flexibilidad en la gestión de los establecimientos educacionales, permitiéndole abordar de manera más efectiva sus particularidades y requerimientos. Es fundamental que la asignación de funciones dentro del Sistema se base en un profundo entendimiento de la cadena de valor educativa, garantizando una distribución clara de roles, relaciones y competencias entre los distintos niveles de gobernanza.

1. Estructura interna de los SLEP capaz de adaptarse a las particularidades locales⁹

Se sugiere flexibilizar la estructura de los SLEP, permitiendo la creación de más o menos unidades de acuerdo a su tamaño. Únicamente se debe hacer obligatorio contar con una unidad de apoyo técnico-pedagógico, ya que dicha función queda radicada exclusivamente en los SLEP, que incluiría el sistema de mejora continua, y una unidad de administración y finanzas.

2. Apoyo técnico pedagógico en los SLEP y colaboración en red

Se sugiere radicar en los SLEP la entrega de apoyo técnico-pedagógico a los establecimientos educativos. La implementación de este enfoque permitirá aprovechar las ventajas comparativas de los SLEP, como su capacidad para operar en red y compartir buenas prácticas, asegurando un apoyo más directo y efectivo. Es decir, es necesario clarificar la ambigüedad normativa que actualmente existe frente a la dualidad del rol técnico-pedagógico entre los DEPROV y los SLEP. Es necesario generar más instancias de formación y colaboración entre los establecimientos que son parte de los SLEP con el objetivo de construir habilidades y conocimientos (CESEP, 2021a, 2021b, 2023).

⁹ Valentina Quiroga y José Weinstein no suscriben la propuesta de flexibilización de la estructura interna de los SLEP. Consideran que es necesario contar con una estructura básica homogénea y común para todos los SLEP, como establece la Ley. Señalan que flexibilizar este criterio podría llevar a la creación de múltiples formas de organización, lo que podría complejizar la gestión del servicio y dificultar la coordinación con otras instituciones públicas.

3. Robustecer la composición del Comité Directivo Local

Para fortalecer la administración local, además de clarificar las funciones y responsabilidades del Comité Directivo Local, es esencial que este cuente con una cultura directiva que permita el adecuado desarrollo estratégico del Servicio, así como una correcta vinculación con las autoridades gubernamentales de las comunas y la región, y con las comunidades educativas, evitando la participación desigual de sus miembros. Con este objetivo, se propone robustecer la composición de los Comités Directivos, incorporando a representantes de las universidades acreditadas, tanto públicas como privadas, que se encuentren ubicadas en la región respectiva. Asimismo, se recomienda evaluar si los requisitos actuales para la selección de los representantes de las autoridades regionales y comunales son suficientes o se deben complementar con criterios que prioricen el compromiso con la innovación, la mejora continua y la capacidad de gestión de los SLEP.

4. Evaluación de la administración de los jardines infantiles

Considerando que el Estado ya cuenta con dos instituciones con capacidades instaladas en educación parvularia: JUNJI y Fundación Integra, y dado que las salas cuna y jardines infantiles administrados por los SLEP han enfrentado dificultades de financiamiento y apoyo técnico pedagógico, se propone evaluar como alternativa el traspaso de estos establecimientos a JUNJI y Fundación Integra. Estas instituciones tienen las capacidades técnicas necesarias para asumir este desafío; capacidades que los SLEP aún no tienen y difícilmente podrán desarrollar dado lo ajustado de su presupuesto.

c) Mejora continua y transparencia en la gestión

Esta subsección se centra en fortalecer dos aspectos fundamentales para el éxito del Sistema: la mejora continua y la transparencia en la gestión. Como se ha señalado, uno de los principales desafíos del Sistema ha sido la centralización excesiva y la sobrecarga burocrática, lo que ha afectado la capacidad de los SLEP para enfocarse en la gestión pedagógica y en la mejora de los aprendizajes. Para superar estas limitaciones, es esencial implementar un conjunto de propuestas que promuevan una administración más ágil, flexible y orientada a resultados.

Con este objetivo, se propone una serie de medidas dirigidas a aumentar la autonomía de los establecimientos en la gestión de sus recursos, simplificar los procesos financieros, modernizar la rendición de cuentas, garantizar la coherencia sistémica y fomentar un control ciudadano más efectivo. Al centrar los esfuerzos en estos pilares, se busca asegurar que la gestión educativa se oriente hacia la calidad del aprendizaje, al tiempo que se construye un sistema más transparente y responsable.

1. Mayor injerencia de los establecimientos en la gestión de sus recursos

Se propone implementar un enfoque de autonomía progresiva, permitiendo a los establecimientos calificados por la Agencia de Calidad en categorías de desempeño alto o medio gestionar sus recursos financieros y materiales. Junto con el fortalecimiento del marco normativo, se recomienda desarrollar capacidades institucionales y culturales, ya que las dinámicas entre sostenedores y establecimientos han limitado el uso efectivo de las facultades delegadas, como las contempladas en la ley N° 19.410.

No obstante, se sugiere que la gestión del pago de las remuneraciones y algunas compras administrativas se mantenga centralizada en los SLEP. Este enfoque busca equilibrar la necesidad de autonomía de los establecimientos educativos con la necesidad de control administrativo centralizado, evitando además sobrecargar a los directores con tareas administrativas y permitiéndoles centrarse en el liderazgo educativo.

Adicionalmente, se propone que no sea necesaria la transferencia física de fondos a los establecimientos. En su lugar, podría implementarse un sistema de gestión mediante instrumentos institucionales de débito con límites predefinidos por categorías de gasto. Este sistema permitiría a los establecimientos gestionar sus recursos con mayor flexibilidad, mientras que el SLEP mantendría un mayor control efectivo sobre el uso de dichos fondos.

2. Simplificación de la gestión de los recursos financieros

Asimismo, se plantea la necesidad de simplificar la gestión de los recursos financieros destinados a los establecimientos educacionales bajo la dependencia de los SLEP, siempre con el objetivo de mejorar la calidad educativa. Esta propuesta incluye aumentar la flexibilidad en la normativa de administración financiera del Estado, asegurando que se mantenga el uso adecuado y transparente de los recursos públicos.

• **Modificación de la estructura presupuestaria del programa 02 'Servicio Educativo' de los SLEP**

Se propone permitir la asignación global del gasto basada en los ingresos proyectados de las diferentes subvenciones, entre otros ingresos, para mayor flexibilidad en el uso de recursos. Durante la discusión presupuestaria en el Congreso se revisará y fijará el monto global. Posteriormente, los SLEP, en conjunto con la DEP, establecerán el desglose y distribución de recursos en distintos conceptos de gasto, de conformidad con la ley, elaborando una distribución inicial del presupuesto total de los SLEP que deberá ser visada por la Dipres.

Es importante destacar que, al igual que en la actualidad, el monto global deberá ajustarse de acuerdo con los ingresos reales percibidos, asegurando que refleje el cálculo efectivo de las subvenciones.

- **Simplificación de los procesos de modificación presupuestaria del programa 02 'Servicio Educativo'**

Se sugiere que los incrementos, reducciones y trasposos de los gastos establecidos en la distribución inicial del presupuesto del programa 02 'Servicio Educativo', así como la creación de gastos adicionales, puedan realizarse mediante resolución de la DEP visada por la Dipres, en lugar de requerir decretos ministeriales. No obstante, se sugiere establecer limitaciones para el incremento de asignaciones que puedan constituir gasto permanente (como los aspectos asociados al ítem de remuneraciones).

- **Autorización para comprometer gastos**

Actualmente, los colegios enfrentan dificultades para adquirir materiales pedagógicos, insumos educativos y contratar servicios para reparaciones en diciembre debido a restricciones presupuestarias, lo que impide que estén disponibles en marzo para su uso, cuando comienza el año escolar. Para solucionar este problema y garantizar que todos los estudiantes cuenten con los recursos necesarios desde el primer día de clases, se propone ampliar el sistema utilizado para los textos escolares. Esto implica modificar la glosa de los SLEP para permitir comprometer gastos hasta por un monto/porcentaje determinado anualmente, por sobre el presupuesto autorizado durante el año, sujeto a la disponibilidad de recursos del año siguiente. Este compromiso presupuestario permitirá realizar llamados a licitación con anticipación, asegurando la adquisición y distribución oportuna de materiales pedagógicos, otros insumos educativos y la contratación de servicios para asegurar la mantención adecuada de los establecimientos educativos.

3. Facilitación y modernización de la rendición de cuentas de los establecimientos

Los establecimientos educacionales que reciben subvenciones estatales deben presentar anualmente una rendición detallada del uso de los recursos ante la Superintendencia de Educación (Eyzaguirre, Izquierdo y San Martín 2021). Adicionalmente, los SLEP, en su calidad de servicios públicos, están obligados a realizar una rendición mensual de los recursos recibidos y utilizados mediante el Sistema para la Gestión Financiera del Estado (SIGFE).

Para optimizar el proceso de rendición de cuentas y evitar la duplicación de información, se propone avanzar de forma urgente en la interoperabilidad de las bases del Estado, para que, por ejemplo, los datos ingresados en el SIGFE puedan ser utilizados para la rendición anual ante la Superintendencia de Educación, incluyendo los campos específicos requeridos por esta entidad. Utilizar los datos del SIGFE para la rendición anual elimina la necesidad de duplicar la información y realizar múltiples reportes, reduciendo la carga administrativa sobre los establecimientos educacionales y los SLEP. Además, permite obtener de manera

más oportuna la información requerida por la Superintendencia de Educación, la Dipres y la Contraloría General de la República, facilitando la supervisión y el control del uso de los recursos públicos. Asimismo, contribuye a modernizar el sistema de monitoreo y rendición de cuentas.

4. Coherencia sistémica

Contar con sistemas centralizados de información y seguimiento es fundamental, ya que permite una gestión más eficiente y uniforme, asegurando la disponibilidad de la información necesaria para identificar oportunidades de mejora. En consecuencia, se propone crear un sistema de interoperabilidad que encadene el 100% de los instrumentos de gestión del Sistema y datos relevantes del sistema educativo. Este mecanismo debe estar asociado con una plataforma de reportería periódica que facilite a la DEP un monitoreo y evaluación efectivos para la toma de decisiones. La interoperabilidad garantizará que toda la información relevante esté disponible y conectada, mejorando así la gestión y supervisión del Sistema.

No obstante, para que el sistema se desarrolle eficazmente desde las necesidades de las escuelas y no se convierta en una carga administrativa adicional para los establecimientos y los SLEP, es crucial comprender bien la demanda de datos. Por lo tanto, es necesario articular claramente las necesidades en materia de datos con las capacidades para utilizar la información que estos suministran y desarrollar los sistemas en función de estas necesidades.

5. Transparencia y control ciudadano de la gestión educativa de los SLEP

Es necesario facilitar el acceso de la ciudadanía a los indicadores y variables que intervienen en el proceso educativo y sus respectivos resultados, asegurando que cuenten con información suficiente para poder evaluar y monitorear adecuadamente el desempeño de los SLEP en la gestión educativa. En consecuencia, se propone que la plataforma de información y seguimiento (véase propuesta c.4) cuente con un espacio abierto y accesible a la ciudadanía, donde se puedan visualizar y comparar estos datos de manera eficiente y comprensible para todos los usuarios.

Asimismo, se sugiere que los indicadores generados a nivel central por instituciones como la Agencia se agrupen a nivel de SLEP, consolidando los resultados de todos los establecimientos asociados al sostenedor. Esto permitirá comparar los desempeños entre los SLEP, así como dentro de cada uno de ellos.

La plataforma consolidará y transferirá la información generada, proporcionando herramientas para monitorear la efectividad de las políticas educativas implementadas por los SLEP, evaluar su desempeño en función de los logros de aprendizaje y otros indicadores clave, identificar áreas de mejora y promover la rendición de cuentas. Además, la plataforma facilitará

la transparencia y el control ciudadano, asegurando que la gestión educativa sea evaluada de manera continua y que los resultados sean accesibles y comprensibles para la comunidad educativa.

6. Mecanismos de evaluación y mejora continua del marco regulatorio del Sistema

Toda política pública debería incluir mecanismos de evaluación y mejora continua desde su diseño inicial. Aunque la ley de la Nueva Educación Pública preveía un mecanismo en este sentido, no alcanzó los resultados esperados por diversas razones. Esta falta de eficacia en la evaluación ha impedido corregir oportunamente los errores, comprometiendo la efectividad de la política y su capacidad para adaptarse a las necesidades cambiantes del sistema educativo. Es fundamental implementar revisiones periódicas de la ley para generar un proceso continuo de mejora del marco regulatorio existente.

De acuerdo a la ley, la misión del CESEP es asesorar al presidente de la República en la evaluación y análisis del proceso de instalación de los SLEP. Para ello, emite informes periódicos y puede proponer modificaciones legales, reglamentarias o de otra índole. Sin embargo, sus recomendaciones no son vinculantes, lo que limita su posibilidad real de incidencia. Por lo tanto, se propone que las recomendaciones del CESEP sean evaluadas formalmente por el Ejecutivo dentro de un plazo establecido por ley. El Ejecutivo deberá indicar las acciones que seguirá para velar por la correcta implementación de dichas recomendaciones o, en caso de negativa, proporcionar razones fundamentadas por las cuales no se adoptarán.

Referencias

Referencias bibliográficas

Agencia de la Calidad de la Educación (Agencia) 2020. Análisis del servicio educacional provisto por los Servicios Locales de Educación durante la primera etapa de su proceso de instalación. Disponible en: https://educacionpublica.gob.cl/wp-content/uploads/2021/04/Informe-Agencia-de-la-Calidad-de-la-Educacio%CC%81n_-Consejo-de-Evaluacio%CC%81n.pdf [30 de julio 2024].

Agencia 2024. Monitoreo del efecto de los Servicios Locales de Educación Pública en los resultados de aprendizaje. Disponible en: <https://s3.amazonaws.com/archivos.agenciaeducacion.cl/Monitoreo+efecto+NEP.pdf> [10 de septiembre 2024].

Arzola, M.P. 2023. A cinco años de su entrada en vigencia: La Nueva Educación Pública al Pizarrón. Disponible en: <https://lyd.org/wp-content/uploads/2023/06/SISO-199-A-CINCO-ANOS-DE-SU-ENTRADA-EN-VIGENCIA-LA-NUEVA-EDUCACION-PUBLICA-AL-PIZARRON-junio23-2.pdf> [30 de julio 2024].

Cabezas, V., Claro, M., Gallego, F., Irrarázaval, I. y Williamson, C. 2024. Mejoras urgentes para fortalecer la Educación Pública en Chile: una revisión de su funcionamiento. *Temas de la Agenda Pública*, 19(173), 1-24.

Ciper 2023. Crisis en Atacama: Hijas de la nueva directora del Servicio de Educación Pública aparecen en listado de pagos objetados. Disponible en: <https://www.ciperchile.cl/2023/11/06/crisis-en-atacama-hijas-de-la-nueva-directora-del-servicio-de-educacion-publica-aparecen-en-listado-de-pagos-objetados/> [30 de julio 2024].

ClioDinamica Consulting (ClioDinamica) 2021. Informe final. Servicio de análisis y evaluación de la implementación de los Servicios Locales de Educación Pública.

Consejo de Evaluación del Sistema de Educación Pública (CESEP) 2019. Informe anual de seguimiento de la puesta en marcha del Sistema de Educación Pública. Año 2018.

Consejo de Evaluación del Sistema de Educación Pública (CESEP) 2020. Informe anual de seguimiento de la puesta en marcha del Sistema de Educación Pública. Año 2019.

Consejo de Evaluación del Sistema de Educación Pública (CESEP) 2021a. Evaluación intermedia. Implementación de la ley N° 21.040 que crea el Sistema de Educación Pública.

Consejo de Evaluación del Sistema de Educación Pública (CESEP) 2021b. Informe anual de seguimiento de la puesta en marcha del Sistema de Educación Pública. Año 2020.

Consejo de Evaluación del Sistema de Educación Pública (CESEP) 2023. Informe anual de seguimiento de la puesta en marcha del Sistema de Educación Pública. Año 2022.

Consejo de Evaluación del Sistema de Educación Pública (CESEP) 2024. Informe anual de seguimiento de la puesta en marcha del Sistema de Educación Pública. Año 2023.

Contraloría General de la República (Contraloría) 2012. Informe Final N° 9/2012, de 14 de septiembre de 2012, sobre Programa Nacional de Auditoría a recursos que otorga la ley N° 20.248 sobre Subvención Escolar Preferencial.

Dalton, D.R., Daily, C.M., Ellstrand, A.E., y Johnson, J.L. 1998. Meta-Analytic reviews of board composition, leadership structure, and financial performance. *Strategic Management Journal* 19(3), 269-290.

Eyzaguirre, S., Izquierdo, S. y San Martín, H. 2021. Nueva Educación Pública. Deficiencias y desafíos. *Puntos de Referencia*, edición digital N° 593, Centro de Estudios Públicos.

Foxley, A. 2023. Educación Parvularia: Institucionalidad y funcionamiento. Disponible en: <https://accioneducar.cl/wp-content/uploads/2024/01/Educacion-parvularia-institucionalidad-y-financiamiento.pdf> [30 de julio 2024].

Fundación Educación 2020 2023. Encuesta Nacional Docentes de la Educación Pública. Avances y desafíos de implementación de la Nueva Educación Pública (NEP). Disponible en: https://www.educacion2020.cl/wp-content/uploads/2024/06/Resultados-Estudio-Docentes-NEP_13-puntos-clave.pdf

Izquierdo, S. y Pacareu, T. 2023. El futuro del traspaso a los Servicios Locales de Educación Pública. *Puntos de Referencia*, edición digital N° 681, Centros de Estudios Públicos.

La Tercera 2021. Robo de subvenciones escolares: cuando los recursos no llegan a los niños. *LT Investigaciones y Datos*. Disponible en: <https://www.latercera.com/investigacion-y-datos/noticia/robo-de-subvenciones-escolares-cuando-los-recursos-no-llegan-a-los-ninos/5ITWKHTVMNHQTKCEER-XLIRIJ6Q/>[30 de julio 2024].

La Tercera 2023. Crisis educativa en Atacama: Raúl Figueroa acusa “un aire de captura política” del Servicio Local de Educación. Disponible en: <https://www.latercera.com/nacional/noticia/crisis-educativa-en-atacama-raul-figueroa-acusa-un-aire-de-captura-politica-del-servicio-local-de-educacion/IVCB-MHJMHBEGLMIQA6KWINGHE/>[30 de julio 2024].

Mensaje ley N° 21.040, que crea el Sistema de Educación Pública.

Ministerio de Educación (Mineduc) 2023. Informe de traspaso. Servicios Locales de Educación (cohorta 2002): Aysén, Iquique, Magallanes y Punilla Cordillera. Disponible en: https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2023/12/REV_Informe-de-traspaso-SLEP.pdf [30 de julio 2024].

Mineduc 2024. Datos abiertos. Disponible en: <https://datosabiertos.mineduc.cl/> [30 de julio 2024].

Muñoz, G., Weinstein, J. y Álvarez, N. 2022. La voz de los directores y directoras de la Nueva Educación Pública. Reporte de resultados. Disponible en: <https://liderazgoeducativo.udp.cl/cms/wp-content/uploads/2022/11/UDP-La-voz-de-directores.pdf> [30 de julio 2024].

Pardow, D. y Verdugo, S. 2020. Estabilidad, profesionalismo y politización en los nombramientos de directivos de agencias reguladoras independientes: lecciones desde la experiencia chilena. *Revista Derecho del Estado* (46), 223-252.

Uribe, M., Valenzuela, J.P., Anderson, S., Cuglievan, G., Núñez, I. y Hernández, C. 2019. *Estudio de seguimiento y sistematización de procesos críticos en la transición de la gestión de la educación pública de los municipios a los Servicios Locales de Educación (SLEP)*. Santiago: Centro de Liderazgo PUCV y CIAE Universidad de Chile.

Thatcher, M. y Sweet, A.S. 2002. Theory and practice of delegation to non-majoritarian institutions. *West European Politics* 25(1), 1-22.

Referencias legislativas y reglamentarias

Ley N° 21.040 (D.O. 24/11/2017), que crea el Sistema de Educación Pública.

Ley N° 19.882 (D.O. 23/05/2003), que regula la nueva política de personal a los funcionarios públicos que indica.

Decreto con Fuerza de Ley N° 2 del Ministerio de Educación (D.O. 02/07/2010), que fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la ley N° 20.370 con las normas no derogadas del Decreto con Fuerza de Ley N° 1, de 2005.

Decreto con Fuerza de Ley N° 34 del Ministerio de Educación (D.O. 27/11/2017), que fija planta de personal de la Dirección de Educación Pública y regula otras materias a que se refiere el artículo trigésimo sexto transitorio de la ley N° 21.040.

Decreto con Fuerza de Ley N° 14 del Ministerio de Educación (D.O. 21/12/2018), que fija planta de personal del Servicio Local de Educación Pública de Atacama que comprende las comunas de Copiapó, Caldera, Tierra Amarilla, Chañaral y Diego de Almagro, y otras materias que indica.



CENTRO DE ESTUDIOS PÚBLICOS

Cada artículo es responsabilidad de su autor y no refleja necesariamente la opinión del CEP.

Director: Leonidas Montes

Diagramación: Pedro Sepúlveda V.

[VER EDICIONES ANTERIORES](#) ↓