



UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA NUEVA EDUCACIÓN PÚBLICA Y SU  
CONTRIBUCIÓN A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERA DE LOS  
ESTABLECIMIENTOS ESCOLARES

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y POLÍTICAS  
PÚBLICAS

NICOLÁS MANUEL LORCA PAVEZ

PROFESOR GUÍA:  
JUAN PABLO VALENZUELA BARROS

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
MARIO URIBE BRICEÑO  
XAVIER VANNI CUCURELLA

SANTIAGO DE CHILE  
2022

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO  
DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS  
POR : NICOLÁS LORCA PAVEZ  
FECHA : 2022  
PROF. GUÍA : JUAN PABLO VALENZUELA BARROS

## ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA NUEVA EDUCACIÓN PÚBLICA Y SU CONTRIBUCIÓN A LA GESTIÓN ADMINISTRATIVO-FINANCIERA DE LOS ESTABLECIMIENTOS ESCOLARES

La presente memoria tuvo como objetivo analizar la contribución de la implementación de la Nueva Educación Pública (NEP) en la gestión administrativo-financiera de los sostenedores de establecimientos públicos de educación escolar, específicamente para el caso de los cuatro primeros Servicios Locales de Educación Pública (SLEP), durante el lapso 2018 a 2020.

Para lograr sus objetivos este trabajo se planteó definir un instrumento que caracteriza la gestión en base a 4 dimensiones que engloban el comportamiento de los sostenedores en el ámbito regulatorio, financiero, administrativo y finalmente sus resultados de eficiencia interna. Posteriormente, se definió un grupo de control para comparar los resultados a obtener mediante la caracterización de la gestión de los 4 SLEP que son parte del alcance, permitiendo de tal forma definir un conjunto de comunas comparables con aquellas que son parte del traspaso a la nueva institucionalidad.

Los resultados de este trabajo permiten establecer que no existe una diferencia significativa a partir de la gestión de los 4 SLEP respecto a aquella que mostraban sus comunas predecesoras previo al traspaso, así como tampoco respecto a la gestión que tienen sus comunas comparables. De tal forma, la implementación gradual de la NEP no ha redundado en una mejora de dicha gestión ni tampoco en un empeoramiento de ella, sino más bien ha mostrado una continuidad en la gestión, lo que en ciertas dimensiones puede considerarse bueno (en el aspecto regulatorio y de eficiencia interna) pero en otros debe mejorar para no repetir antiguas malas prácticas (dimensiones financiera y administrativa).

Finalmente, para contribuir al éxito de la NEP, se recomienda dar continuidad y fortalecer el proceso de capacitación a los funcionarios de los SLEP e incrementar la responsabilización del sistema a través de sus diferentes actores, tanto los propios SLEP como la Dirección de Educación Pública y los diferentes actores relacionados. También se recomienda dotar a esta política pública de un fuerte respaldo institucional, así como de difusión a la ciudadanía, de forma que se pueda fortalecer la comprensión de que los cambios que ésta busca son de largo plazo y por ende pueden no coincidir con los ciclos políticos, más breves, en términos de mostrar resultados de su implementación.

## TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	3
3. OBJETIVOS .....	3
4. MARCO CONCEPTUAL.....	4
4.1 La Nueva Educación Pública.....	4
4.2 Implementación de Políticas Públicas.....	7
4.3 Gestión escolar .....	9
4.4 Responsabilización Educativa.....	14
5. METODOLOGÍA .....	17
5.1 Tipo de estudio .....	17
5.2 Fases del estudio .....	17
5.3 Determinación de grupo de control.....	17
5.4 Matriz caracterizadora de la gestión.....	22
5.5 Recolección de datos.....	28
5.6 Análisis de datos.....	30
6. RESULTADOS.....	31
6.1 Grupo de control .....	31
6.2 Matriz de caracterización .....	31
6.2.1 Dimensión Regulatoria .....	32
6.2.2 Dimensión Financiera .....	33
6.2.3 Dimensión Administrativa.....	36
6.2.4 Dimensión Eficiencia Interna .....	37
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE POLÍTICA.....	39
8. BIBLIOGRAFÍA .....	46
9. ANEXOS .....	50

## 1. INTRODUCCIÓN

La educación pública escolar ha sufrido, durante los últimos 30 años, un descenso sistemático en términos de su matrícula y de sus resultados académicos, pasando de cubrir cerca del 60% en el año 1990 a cifras bajo el 40% en el año 2017 (Bellei, 2018). A partir de la municipalización realizada por la dictadura en los años 80, se precarizó su situación y además ha debido desempeñarse en disparidad de condiciones con la educación particular subvencionada, que bajo el modelo de subsidio a la demanda, ha recibido a la gran parte de los alumnos que han salido de la educación pública (ibid.).

Por otra parte, el sistema escolar chileno muestra altas cifras de segregación, lo que de alguna forma refleja la segregación económica y residencial (Valenzuela, Bellei, & De Los Ríos, 2010) presente en la sociedad chilena. De acuerdo a Allende, Díaz y Valenzuela (2018) el sistema educativo chileno presenta una serie de características distintivas, como por ejemplo que Chile es uno de los países con mayores niveles de segregación social dentro de los participantes en la prueba PISA y que los sectores vulnerables tienen un alto nivel de segregación, pero que los sectores medio-altos y altos tienen niveles aún mayores y crecientes; entre otros elementos identificados por los autores, lo que muestra la persistencia de esta variable y la necesidad de construir un sistema más integrador e inclusivo, que podría ser característico de un sistema en que la educación pública juegue un rol preponderante.

Al realizar mediciones de los establecimientos con mejor desempeño escolar, por ejemplo, en mediciones como la prueba de admisión a la educación superior, durante los últimos años la presencia de establecimientos municipales es más bien aislada frente a la masiva presencia de establecimientos de dependencia particular pagada (es decir, sin financiamiento estatal). Como ejemplo, se puede señalar que de acuerdo a los resultados de la prueba de admisión 2021 a la educación superior, la presencia de colegios municipales dentro de los 100 colegios con mejor promedio es ínfima, siendo de apenas 2 colegios (Emol, 2021).

Lo anterior podría conducir a establecer juicios errados respecto al desempeño efectivo de los establecimientos, por lo que debe ser puesto en perspectiva, por ejemplo mediante el análisis de variados estudios<sup>1</sup> que señalan que en realidad el mérito de los colegios no es tal, sino que más bien lo que hacen es reproducir cierto patrón de características exógenas a la gestión escolar, como son el nivel socioeconómico, el capital cultural de las familias, etc. Siendo así, no es correcto culpar a los establecimientos públicos por los resultados inferiores a aquellos de la educación privada, pero sí urge trabajar por definir

---

<sup>1</sup> Pueden consultarse Gonzalez, Mizala y Romaguera (2002), Mizala (2008) entre otros.

un estándar público de calidad, de modo de constituirse en referencia a la hora de un buen desempeño escolar y de generar mejores aprendizajes para la población.

La administración municipal de la educación conlleva el riesgo de que la educación que los estudiantes reciben dependa de las características de gestión del municipio en que estudia. Esto no sería inconveniente si es que se tuviera un nivel estándar de servicios, pero cuando ello presenta una alta heterogeneidad es fuente de inequidad. De acuerdo a Rodríguez y Ormeño (2007, citado en Dirección de Presupuestos, 2013) los municipios chilenos presentan “altos niveles de heterogeneidad en términos de autonomía financiera y capacidad institucional” lo que puede hacer pensar que ello tendrá una consecuencia en cuanto a la administración de uno de los servicios que éstos prestan, como lo es la educación.

Los mismos autores continúan indicando que “tan solo el 3% de las 332 unidades locales del país recibe una evaluación de buen o muy buen desempeño municipal”, lo que indica que evidentemente hay una causa de preocupación respecto al tipo de servicio que será entregado por los municipios. Esto contribuye a afianzar un tipo de configuración en la cual, junto con depender del nivel socioeconómico y del capital cultural familiar, la calidad de la educación recibida depende también de la comuna en que los estudiantes habiten, muchas veces por estar correlacionada con las anteriores variables, pero también por la propia heterogeneidad en la gestión municipal ya señalada.

Finalmente, pero no menos relevante, corresponde señalar que parte de las demandas de los distintos movimientos estudiantiles de los últimos 15 años han sido la desmunicipalización de la educación pública, pidiendo que ésta vuelva a manos del Estado como era antes de la municipalización durante la dictadura cívico-militar en los años 80. Estas demandas se hicieron particularmente visibles durante la denominada “Revolución pingüina” del año 2006, movimiento que provocó un acuerdo político entre los sectores de gobierno y oposición, acuerdo que terminó entre otras cosas con la Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza (LOCE, promulgada el último día de la dictadura en el poder) deviniendo en la promulgación de la Ley General de Educación (Ley N°20.370), así como en la conformación de los primeros borradores para la Ley que creó el Sistema de Aseguramiento de la Calidad (Ley N°20.529) que creó entre otras cosas la Agencia de Calidad de la Educación y la Superintendencia de Educación.

Este movimiento también constituyó los cimientos para la posterior movilización estudiantil del año 2011, esta vez encabezada por los estudiantes universitarios, donde junto con exigir educación pública que fuera gratuita y de calidad, también se pedía el fin de la educación municipal, de igual forma que el movimiento precedente de 5 años atrás. Estas demandas fueron posteriormente recogidas por la Presidenta Michelle Bachelet quien durante su segundo mandato promovió la creación de la Nueva Educación Pública,

materia que es precisamente el objeto del presente estudio, buscando establecer si ésta ha contribuido o no a la gestión de los establecimientos escolares.

## 2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Para el presente estudio se formuló la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la contribución de la implementación de la Nueva Educación Pública a la gestión de los sostenedores de establecimientos públicos de educación escolar, en el ámbito administrativo y financiero para los 4 primeros Servicios Locales de Educación Pública en funcionamiento en el período 2018-2020?

## 3. OBJETIVOS

### Objetivo General

Analizar la contribución de la implementación de la Nueva Educación Pública a la gestión de los sostenedores de establecimientos públicos de educación escolar, en el ámbito administrativo y financiero, para los primeros 4 Servicios Locales de Educación Pública en funcionamiento, en el período 2018-2020.

### Objetivos Específicos

- Proponer dimensiones de análisis para la gestión administrativo-financiera de los sostenedores de establecimientos públicos de educación escolar.
- Identificar el estado de la gestión administrativo-financiera de los sostenedores públicos de educación escolar previo a la implementación de la Nueva Educación Pública y posterior al traspaso hacia la nueva institucionalidad.
- Comparar los resultados del estado de la gestión administrativo-financiera de los sostenedores públicos de educación escolar, previo a la implementación de la Nueva Educación Pública y posterior a ésta.
- Realizar recomendaciones a partir de los resultados obtenidos que sirvan para el mejoramiento del proceso gradual de creación de los Servicios Locales de Educación Pública entre 2018-2025/2030.

## 4. MARCO CONCEPTUAL

### 4.1 La Nueva Educación Pública

La Nueva Educación Pública (NEP) es una política pública que se manifiesta a través de la Ley N°21.040 promulgada el año 2017, promovida por el segundo gobierno de Michelle Bachelet, en que se buscó entre otras cosas devolver la gestión de los establecimientos públicos desde los municipios hacia el Estado, mediante nuevas entidades denominadas Servicios Locales de Educación Pública (SLEP), que estarían sujetas a la normativa de cualquier otro servicio público. Estos SLEP estarían bajo la tutela de la Dirección de Educación Pública (DEP), otro organismo a ser creado dentro del Ministerio de Educación, que tendría a su cargo la implementación de la nueva institucionalidad, así como también fijar las pautas de funcionamiento y definir una Estrategia Nacional de Educación Pública, entre otras múltiples funciones.

Los SLEP son servicios que agrupan los establecimientos educacionales preescolares y escolares de 2 o más comunas de una misma región, geográficamente aledañas y que tengan ciertas características comunes entre sí. La cantidad definida inicialmente de SLEP a instalar corresponde a 70, los que se instalarán de acuerdo a 2 fases señaladas a continuación:

- Fase 1, entre 2017 y 2020, en que se instalaron 11 SLEP que heredaron el servicio educativo de 41 comunas.
- Fase 2, entre 2022 y 2025, en que se instalarán los restantes 59 SLEP.

Entre ambas fases, durante el presente año 2021, la ley estableció que se haría una evaluación intermedia respecto de cómo se había ejecutado hasta la fecha el proceso de instalación, debiendo emitirse un informe que aconsejara al Presidente de la República respecto de cómo continuar la instalación durante la fase 2, pudiendo dicha autoridad modificar el calendario (prorrogándolo hasta 2030), modificando la composición y la cantidad de SLEP a instalar, etc.

Este Consejo emitió su informe en marzo de 2021, indicando entre otras cosas que no se logró mayoría para aconsejar la postergación de la fase 2, por lo que el calendario originalmente establecido se debiera mantener vigente, considerando entre otras cosas que durante el año 2022 se habrían de instalar 15 nuevos SLEP. Sin embargo, ya quedó definido<sup>2</sup> que durante el año 2022 se instalarán solo 6 de los 15 SLEP, no quedando claridad respecto de si los 9 faltantes se sumarán a los que deban implementarse en los siguientes 3 años (asumiendo que se mantiene la disposición de culminar la instalación el año 2025) o si derechamente el calendario se posterga hasta el año 2030, pudiendo

---

<sup>2</sup> Mediante el Decreto N°68 de Mayo de 2021 del Ministerio de Educación.

distribuirse equitativamente o irse incrementando progresivamente la cantidad de SLEP a instalar en cada año.

### Implementación de la NEP

Al mes de septiembre de 2021 existen en funcionamiento 11 SLEP que ya administran establecimientos educacionales del nivel parvulario, básico y medio. Dado esto, un total de 41 municipios han traspasado los establecimientos a esta nueva entidad sostenedora, constituyendo un 12% del total de municipios del país. A continuación se presenta un esquema de los 41 municipios contemplados en la fase inicial de traspaso hacia la nueva institucionalidad, junto con los SLEP que conforman y las fechas relevantes de cara a su instalación, según el año de instalación:

En primer lugar, se presentan los 4 SLEP que iniciaron su operación como sostenedores durante el año 2018, heredando el servicio educativo de las primeras 14 comunas:

**Tabla N° 1: Comunas y SLEP instalados en 2017 y 2018**

Comunas	SLEP que hereda los establecimientos	Año instalación y adquisición calidad de sostenedor
Pudahuel	Barrancas	Instalación: 2017 Adquisición calidad de sostenedor: marzo 2018
Cerro Navia		
Lo Prado		
Coquimbo	Puerto Cordillera	
Andacollo		
Freirina	Huasco	Instalación: 1er semestre 2018 Adquisición calidad de sostenedor: julio 2018
Vallenar		
Huasco		
Alto del Carmen		
Teodoro Schmidt	Costa Araucanía	
Carahue		
Nueva Imperial		
Saavedra		
Toltén		

Fuente: Elaboración propia en base a Ley N°21.040

En segundo lugar, se presentan los 3 SLEP que iniciaron su operación como sostenedores durante el año 2020, heredando el servicio educativo de 11 comunas:

**Tabla N° 2: Comunas y SLEP instalados en 2019**

Comunas	SLEP que hereda los establecimientos	Año instalación y adquisición calidad de sostenedor
Arica	Chinchorro	Instalación: 2019 Adquisición calidad de sostenedor: enero 2020
Camarones		
General Lagos		
Putre		
San Joaquín	Gabriela Mistral	
Macul		
La Granja		
Concepción	Andalíen Sur	
Hualqui		
Florida		
Chiguayante		

Fuente: Elaboración propia en base a Ley N°21.040

Finalmente, se presentan los 4 SLEP que iniciaron su operación como sostenedores a partir de enero 2021, heredando el servicio educativo de 16 comunas, finalizando la fase inicial de instalación de la NEP:

**Tabla N° 3: Comunas y SLEP instalados en 2020**

Comunas	SLEP que hereda los establecimientos	Año instalación y adquisición calidad de sostenedor
Copiapó	Atacama	Instalación: 2020 Adquisición calidad de sostenedor: enero 2021
Caldera		
Tierra Amarilla		
Chañaral		
Diego de Almagro		
Valparaíso	Valparaíso	
Juan Fernández		
San Fernando	Colchagua	
Chimbarongo		
Nancahua		
Placilla		
Fresia	Llanquihue	
Frutillar		
Los Muermos		
Llanquihue		
Puerto Varas		

Fuente: Elaboración propia en base a Ley N°21.040

Si bien aún es baja la proporción de municipios que han entregado el servicio educativo (12% desde enero 2021) de todas maneras es factible realizar algunos estudios relevantes de implementación, sobre todo en lo que respecta a la administración de los establecimientos en cuanto a aspectos de gestión y de índole administrativa-financiera (los aspectos de mejora en calidad pueden ser difíciles de medir y, además, requerir plazos más extensos para ser evaluados).

En esta línea, se han realizado estudios de la implementación con los SLEP ya en funcionamiento, que han detectado ciertas características de este proceso, actualmente en desarrollo, que identifican variadas dimensiones de análisis y evidencia temprana para la mejora de éste. Dentro de estos estudios se puede señalar el de Uribe et al. (2019), que señala algunos elementos relevantes como los señalados a continuación:

- Importancia de cubrir las posiciones directivas de la Dirección de Educación Pública y de los SLEP con los titulares definitivos y no con subrogancias (algo que a la fecha de elaboración de este informe ya está cumplido).
- Asegurar una correcta coordinación de la Dirección de Educación Pública y los SLEP con los municipios previo al traspaso del servicio educativo, de forma de asegurar su colaboración durante dicho proceso y posterior a él.
- Que las instituciones que forman parte del Sistema de Aseguramiento de la Calidad (Superintendencia de Educación, Agencia de Calidad de la Educación, Consejo Nacional de Educación y el Ministerio de Educación) colaboren activamente con los SLEP contribuyendo activamente con su conocimiento y experiencia a la correcta instalación de éstos;

#### 4.2 Implementación de Políticas Públicas

##### Historia de la investigación en el campo

La implementación de las políticas públicas es un terreno que está explorado y trabajado a partir, sobre todo, de los años 70 del siglo XX, es decir, se puede señalar que existen unos 50 años de estudio al respecto. En ese sentido, es relevante señalar los trabajos “fundadores” de la investigación pertenecientes a Derthick (1972), así como a Pressman y Wildavsky (1973), quienes iniciaron el camino de investigación en base a los fracasos recientes de las políticas de bienestar social emprendidas por los gobiernos de Estados Unidos durante los años 60. En el primer caso, se investiga el caso del programa “New Towns in-town” del gobierno federal en los años sesenta (destinado a la construcción de barrios modelo en ciudades de Estados Unidos), mientras que el segundo caso investiga el caso de la agencia “Administración de Desarrollo Económico”, creada para fomentar las inversiones en infraestructura pública y mediante ello el empleo de poblaciones

marginadas, también en Estados Unidos durante la década de los sesenta. Ambos casos, analizados por Aguilar Villanueva (1993) son referidos acá por su condición de trabajos que abrieron el campo de estudio de la implementación de las políticas públicas, área hasta ese entonces ignorada por los especialistas del área.

En el caso del trabajo de Derthick, el estudio ahonda en las razones de falla del programa de “barrios modelo” que pretendía generar el gobierno a nivel federal, llegando a la conclusión de que las principales fallas se debieron a aspectos como el desinterés de las autoridades locales por ejecutar aquello definido por la autoridad federal, inexistencia de grupos locales de apoyo a la iniciativa ni tampoco capacidad para disuadir a los grupos locales opositores a estas medidas, así como lo que la autora llama “inflación de objetivos” o una excesiva idealización en las metas a proponer (ibid.).

En el caso analizado por Pressman y Wildavsky, se estudia el proceso mediante el cual un programa federal ideado para incentivar la contratación de minorías sociales mediante la entrega de préstamos no logró realmente incentivar tales contrataciones y tampoco utilizó los recursos destinados. Los autores señalan que esto es particularmente intrigante debido al hecho de que aquellos elementos identificables como “requisitos mínimos previos” se cumplían a cabalidad. En palabras de los autores, se tiene que “El Congreso asigna los fondos necesarios; se obtiene la aprobación de los funcionarios y de los hombres de empresa de la ciudad, y el programa se anuncia al público con las fanfarrias de costumbre. Años más tarde, la construcción sólo ha avanzado parcialmente; han desaparecido por completo los préstamos mercantiles y los resultados en cuanto al empleo de minorías son míseros y desalentadores” (Pressman y Wildavsky, 1998). Para los autores, el problema se da en aquellos elementos que escapan de las definiciones de alto nivel o de tipo estratégicas, así como también no está en los elementos de consenso o incluso más específicos (pero igualmente relevantes) como el presupuesto asignado, sino más bien en aquellas acciones de tipo habitual u ordinarias. Según sus propias palabras “los males que afectaron al programa ADE en Oakland fueron de naturaleza trivial y cotidiana”, dirigiendo la mirada hacia aquello que se cataloga como “operativo” pero que es fuente de numerosos errores que pueden resultar en el fracaso de una política pública, por más consenso, aprobación y recursos que tuviera previamente.

### Conceptualización de la implementación

El concepto de implementación, aunque tiene aproximadamente 50 años de estudio, no es sencillo de definir. Van Horn y Van Meter (1975) conceptualizan el término señalando que la implementación “abarca aquellas acciones efectuadas por individuos (o grupos) públicos y privados, con miras a la realización de objetivos previamente decididos”. En una línea similar a la anterior se sitúan Rein y Rabinowitz (1978) quienes indican que “por implementación entendemos una declaración de las preferencias del gobierno, mediada por varios actores que generan un proceso caracterizado por relaciones de poder y

negociaciones recíprocas”. Una tercera definición la encontramos en Berman (1978) quien señala que “el análisis de la implementación es el estudio de por qué las decisiones provenientes de la autoridad (sean éstas políticas, planes, leyes u otras) no conducen necesariamente al logro de los resultados previstos” y luego agrega a lo anterior que “es el estudio de las condiciones bajo las cuales las decisiones de la autoridad conducen efectivamente a los resultados deseados”.

Realizando un análisis que consolida las visiones anteriores, se puede proponer que la implementación corresponde a aquella etapa del ciclo de las políticas públicas que, mediante un proceso, permite llegar a un resultado deseado que ha sido previamente definido. Es decir, está precedido por una definición de objetivos a alcanzar, para los cuales se han definido ciertos recursos y que debieran resultar en ciertos estados posteriores a la acción (a aquello que precisamente se entiende por “implementación”) que fueron inicialmente definidos para ser logrados mediante dicha acción. Los estudios que dieron pie a las definiciones previamente citadas se produjeron en un contexto histórico en que la implementación era un tema cada vez más presente en la investigación, precedido por un periodo histórico en que se asumía que la implementación era meramente llevar a cabo lo previa y cuidadosamente diseñado, sin existir espacio para las fallas ni problemas que, posteriormente, se vio que sí se producían en gran cantidad y multiplicidad de formas.

#### 4.3 Gestión escolar

La gestión escolar es un concepto que ha surgido con fuerza en los ámbitos educativos y administrativos durante los últimos 40 años a raíz de numerosos efectos y de influencias del mundo desarrollado, motivado entre otras cosas por el surgimiento de la denominada Nueva Gestión Pública, que entre otras cosas buscó implantar en el sector público lógicas y prácticas de administración del sector privado. En ese sentido, el concepto de gestión escolar ha buscado, de alguna manera, dotar a la educación de una mirada racionalizada, que incorpore componentes de gestión como la planificación, la eficiencia en el uso de los recursos, la evaluación y retroalimentación, etc.

#### Conceptualización del término

En términos más específicos, la gestión escolar es conceptualizada de acuerdo a Pozner (2003, citado en Pérez Ruiz, 2014) como “el conjunto de acciones relacionadas entre sí emprendidas por el equipo directivo, para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en/con la comunidad educativa”. De esta descripción se puede extraer que el propósito de esta actividad es lograr ciertos objetivos finales de la actividad educativa, como pueden ser el logro de aprendizajes u otros objetivos que cada comunidad educativa se haya planteado. Por otra parte, Cassasus (2010, citado en Pérez

Ruiz, 2014) menciona que la naturaleza de la gestión escolar debe explicarse “por un lado, como parte de una narrativa condensada en las políticas educativas, cuyo dominio prescriptivo presiona ‘desde arriba’ para hacer ajustes en la práctica concreta; y, por otro, como un principio de organización del trabajo vinculado con el ámbito de la educación, tanto en lo disciplinar como en lo político”. De lo señalado se puede extraer que este concepto de gestión escolar también busca, de alguna forma, organizar todas aquellas actividades dirigidas a que “lo educativo” pueda cumplir sus propósitos, entregando una estructura de trabajo que ordene, priorice y asigne adecuadamente los recursos con que cuenta y las orientaciones que reciba, para el logro de los aprendizajes de la comunidad educativa y todos los otros objetivos que pueda tener en el marco de sus actividades.

Por su parte, como refuerzo a la multiplicidad de áreas y asuntos que la gestión escolar se encarga de administrar se puede mencionar lo señalado por De la O (2017, citado en Farfán y Reyes, 2017) respecto a que la gestión escolar involucra “generación de un diagnóstico, establecimiento de objetivos y metas, definición de estrategias y organización de los recursos técnicos y humanos para alcanzar las metas propuestas”. De lo señalado se puede extraer que la gestión escolar, nuevamente, refiere a un proceso multidisciplinario y que se encarga de diversas temáticas, dentro de las cuales existen componentes referidos a lo pedagógico, a lo directivo y a lo administrativo. Es precisamente en esta última dimensión que el presente trabajo de tesis se enmarca, refiriéndose al aspecto administrativo-financiero.

### Dimensiones de medición y su contribución a la calidad educativa

Durante el año 2017 la Agencia de Calidad de la Educación publicó un estudio en el cual propuso un modelo de dimensiones para medir la efectividad de la gestión escolar a través de los denominados “Estándares Indicativos de Desempeño”, que consideran 4 pilares para este objeto: Liderazgo, gestión pedagógica, formación y convivencia, y gestión de recursos (Agencia de Calidad de la Educación, 2017). Este estudio derivó de la experiencia y los antecedentes recogidos por dicha institución en el marco de las visitas inspectivas que realizó a establecimientos municipales y particulares subvencionados catalogados como “de bajo desempeño” de acuerdo a sus resultados pedagógicos. En cada una de estas dimensiones definió subdimensiones que orientan el análisis, así como las recomendaciones de mejora hacia fortalecer la gestión escolar realizada por éstos y, por extensión, hacia todos los establecimientos que quisieran orientarse de acuerdo a este documento. A continuación, se presentan las 4 dimensiones y 12 subdimensiones propuestas por el informe:

**Tabla N° 4: Dimensiones y subdimensiones de la gestión escolar**

Liderazgo	Gestión Pedagógica	Formación y convivencia	Gestión de recursos
Liderazgo del sostenedor	Gestión curricular	Formación	Gestión de personal
Liderazgo del director	Enseñanza y aprendizaje en el aula	Convivencia	Gestión de recursos financieros
Planificación y gestión de resultados	Apoyo al desarrollo de los estudiantes	Participación y vida democrática	Gestión de recursos educativos

Fuente: Agencia de Calidad de la Educación (2017)

Como se puede apreciar en la tabla anterior, efectivamente hay una conceptualización de la gestión escolar bajo las esferas de lo directivo (dimensión de Liderazgo), lo pedagógico (dimensiones “gestión pedagógica” y “formación y convivencia”) y lo administrativo (dimensión “gestión de recursos”). Esta distinción es importante porque reconoce en un documento formal e institucional del Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC), en específico de la Agencia de Calidad (el organismo del SAC encargado precisamente de la evaluación de los aprendizajes y del apoyo y orientación a las comunidades educativas) la multidisciplinariedad de la gestión escolar, intentando recoger su complejidad y, a través de su propuesta, generar recomendaciones al sistema educativo para fortalecer los ámbitos que debieran facilitar la consecución de los objetivos finales de éste.

#### Gestión administrativo-financiera

De acuerdo al modelo precedente se señala que “lo administrativo” es englobado por la dimensión “Gestión de Recursos”. Si bien los recursos no son exclusivamente financieros, sí es parte de ella, pero añadiéndole una mirada más incluyente que incorpora la dimensión de las personas, o “recursos humanos”, conceptualizada en la subdimensión “gestión de personal”. Finalmente, la tercera subdimensión responde a la gestión de los recursos educativos. Estas 3 subdimensiones, de acuerdo a la propia Agencia de Calidad de la Educación, pueden ser descritas de la siguiente forma:

- Gestión de personal

Vinculada a la definición y cobertura de cargos, selección y retención del personal, capacitación y perfeccionamiento, evaluación y retroalimentación, reconocimiento, desvinculación y clima laboral.

Esta subdimensión es relevante en la medida que aquello que la dimensión pedagógica intenta llevar a la práctica es hecho mediante sus trabajadores, los que en la medida que sean idóneos, competentes, cuenten con perfeccionamiento continuo y un buen clima laboral, pueden llevar a cabo sus labores de mejora forma.

- Gestión de recursos financieros

Vinculada a la matrícula y asistencia de los alumnos (relevante en la medida que el sistema de financiamiento público está directamente vinculado a la asistencia de los estudiantes), la disponibilidad de recursos vinculada a un presupuesto, el registro y orden de los ingresos y gastos de los establecimientos, así como la participación en programas de apoyo y asistencia técnica vinculados a mayores fuentes de financiamiento.

Esta subdimensión intenta recoger la importancia del aspecto financiero en el normal desarrollo de las labores de los establecimientos, en la medida que si bien no garantizan un aprendizaje efectivo, sí son un piso para construir los siguientes niveles destinados a la formación de sus estudiantes. Esto se refleja en que aquellos elementos requeridos para poder desarrollar los proyectos educativos puedan ser adquiridos en tiempo y forma, así como también el normal pago de las remuneraciones de los equipos profesionales y técnicos.

- Gestión de recursos educativos

Vinculado a aspectos como la disponibilidad de infraestructura y equipamiento, recursos didácticos, implementos y material educativo, tecnologías de información y comunicación, así como disponibilidad de bibliotecas.

Esta subdimensión releva la importancia de disponer de aquellos elementos que permiten el desarrollo de la labor educativa desde el punto de vista de los dispositivos de apoyo, tanto desde el punto de vista de la infraestructura necesaria, como también de los implementos y recursos educativos como bibliotecas y equipos computacionales, entre otros requeridos (implementos de laboratorio, equipamiento deportivo y artístico, etc) para el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Por otra parte, de acuerdo al documento “Marco para la gestión y el liderazgo educativo local: desarrollando prácticas de liderazgo intermedio en el territorio” (Uribe et al., 2017) existe una variedad de elementos de los cuales el nivel intermedio de la educación en Chile, representado clásicamente por el sostenedor de establecimientos educacionales, debiera hacerse cargo como parte de la propuesta que dicho documento contiene. De acuerdo a éste, la gestión educativa local se entiende como:

“la capacidad del equipo directivo, para movilizar y articular instituciones del sistema educativo y el territorio, en función de los objetivos estratégicos y operacionales declarados, implementando los procesos necesarios que aseguren los recursos y ambientes adecuados para el buen funcionamiento de todos los establecimientos educativos y aulas de su dependencia, conforme a las normativas, acuerdos nacionales y locales” (ibid.).

Para construir un modelo de gestión que se haga cargo de las distintas necesidades presentes en el nivel intermedio, el documento señalado propone lo que denomina “dimensiones de prácticas”, que representan “actividades que desarrolla el equipo directivo del nivel local para consolidar su *liderazgo* en el territorio, mediante una *gestión* que priorice la eficacia colectiva, convoque y construya equipos”, haciéndose cargo de diferentes necesidades que tienen los sostenedores en orden a planificar su gestión y dotarla de aquellas competencias necesarias y suficientes para poder dirigirla al logro de los objetivos, velando porque estos sean significativos para la comunidad educativa. Para ello, propone un marco que sugiere aquellas dimensiones de prácticas que:

“han sido seleccionadas a partir de la experiencia y los aprendizajes obtenidos de la investigación nacional e internacional, la normativa vigente, las opiniones de especialistas y, en particular, la experiencia de líderes y gestores del nivel en el ámbito municipal y particular subvencionado” (op.cit.)

En virtud de lo anterior, el documento propone las siguientes 7 dimensiones de prácticas:

- Construcción de una visión y estrategia compartida del proyecto educativo territorial.
- Desarrollo de una cultura de inclusión, participación y respeto a la diversidad.
- Liderazgo y gestión de las políticas y procesos educativos a nivel local.
- Desarrollo profesional y distribución con equidad de las capacidades pedagógicas y de liderazgo.
- Gestión de sistemas de información y monitoreo para la mejora educativa.
- Gestión de recursos y condiciones organizacionales para el desarrollo de los PEI<sup>3</sup>.
- Cultura de trabajo colaborativo, de calidad y transparencia en la gestión.

Para efectos del presente estudio, la sexta dimensión es aquella más directamente vinculada al ámbito administrativo y financiero y como tal, se expresa en algunos de los elementos que el documento identifica como “evidencia de prácticas”, dentro de las cuales se pueden señalar las siguientes:

---

<sup>3</sup> Proyecto Educativo Institucional

- Los líderes del sistema local aseguran la disponibilidad de recursos, generando las condiciones para que las unidades educativas, redes de mejoramiento y cualquier otra iniciativa de apoyo aprobada con los directivos de las unidades educativas funcionen normalmente.
- Los líderes del sistema local orientan el uso de los recursos de manera consistente con los objetivos de planificación estratégica y anual del servicio local y los establecimientos de su responsabilidad.
- Los líderes del sistema local supervisan el uso de los recursos y apoyan la rendición de cuentas que los establecimientos deben realizar ante las instituciones fiscalizadoras del ámbito laboral, la Superintendencia de Educación, la Contraloría General de la República y las instancias de revisión propias de la gestión local de educación.

En estas evidencias se identifica la importancia de poder contar con una adecuada disponibilidad de aquellos recursos que financian la labor educativa desempeñada por los establecimientos y coordinada por los sostenedores de manera central, no siendo éste el objetivo principal de la labor del sostenedor, sino más bien siendo un elemento necesario para poder llevar a cabo su labor. En la misma línea, se reconoce la importancia de cumplir con aquella normativa que regula su accionar, sobre todo en vista a la utilización de recursos públicos y por tanto adquiere una mayor relevancia en términos de la necesidad de transparencia y de responsabilización o *accountability*, aspecto que será tratado en el próximo elemento de este marco conceptual.

#### 4.4 Responsabilización Educativa

##### Conceptualización

El concepto del *accountability* proviene del idioma inglés y, de acuerdo a Falabella y De la Vega (2016) puede ser entendido como “responsabilización por desempeño”, mientras que de acuerdo a Alnoor (2007, citado en Riquelme, López y Bastías, 2018) “la responsabilidad de la *accountability* se relaciona con dar cuenta del desempeño de algo ante las expectativas de las partes interesadas”. En esta misma línea que rescata la posibilidad de exigir explicaciones respecto al cumplimiento o no de ciertos estándares de desempeño resulta también útil mencionar lo señalado por Avendaño (2008, citado en Riquelme, López y Bastías, 2018) quien indica que “la *accountability* implica un ejercicio de control y poder de sanción sobre instituciones y gobernantes, en este aspecto la ciudadanía cobra un rol fundamental para generar mecanismos de control o fortalecer los ya existentes”. De lo anterior puede concluirse que existe en aquellos mandantes un derecho y responsabilidad a exigir la rendición de cuentas de parte del ejecutor de cierta acción, mandatada por el primero, respecto de los resultados obtenidos y de qué tanto se acercan éstos a los estándares o expectativas iniciales definidas por el mandante.

Dicho todo lo anterior, en el presente trabajo se entenderán indistintamente los conceptos de “responsabilización” y “*accountability*”.

Específicamente en el ámbito educacional, el concepto de responsabilización puede ser entendido, a la luz de lo previamente expuesto, como la posibilidad de que los mandantes exijan resultados del proceso educativo según ciertos estándares predefinidos o acordados de manera conjunta. En ese sentido, el mandante es medianamente heterogéneo pues se podría señalar que el mandante inicial pueden ser los padres y apoderados, pero también es cierto (y a la luz de los movimientos sociales y estudiantiles puede confirmarse ello) que los propios estudiantes también pueden catalogarse como mandantes en función de la propia conciencia que adquieren respecto a la calidad de educación que reciben y las exigencias que realizan a la luz de ello. Asimismo, también puede señalarse que la ciudadanía en general es también un mandante en la medida que requiere que con los recursos que el Estado destina a la educación (provenientes de ella mediante pago de impuestos, por ejemplo) se logren ciertos resultados mínimos o aceptables. Esto particularmente puede ser visto en la medida que se publiquen los resultados de pruebas internacionales, que frecuentemente saltan a la vista por sus resultados, lejanos a los de estándares como la OCDE, a pesar de la relativa buena ubicación respecto al resto de América Latina (BBC News Mundo, 2019).

#### Enfoques de responsabilización educativa

De acuerdo al trabajo de Falabella y De la Vega (2016) se pueden distinguir 3 enfoques en cuanto a la responsabilización educativa: estatal (o burocrática), por desempeño y profesional. Estos enfoques son planteados en la medida que, de acuerdo a los autores, no es posible englobar las formas de ejecutar y exigir la responsabilización educativa en todos los sistemas del mundo en solo un modelo, lo que posibilita el planteamiento de los 3 enfoque señalados previamente en función de las características del modelo educativo del país en estudio. Siendo así, se puede indicar que los enfoques responden a 3 grandes “tipos de modelo educativo” que se resumen en la siguiente tabla:

**Tabla N° 5: Enfoques de responsabilización educativa**

Dimensión	Responsabilización Estatal	Responsabilización por desempeño escolar	Responsabilización profesional
Modelo de educación	Estado de bienestar, modelo centralizado. Asociado a países como Francia, Italia, Portugal.	Cuasi-mercado. Estado subsidiario. Asociado a reformas en EE. UU., Inglaterra, Chile, Colombia.	Educación pública fortalecida, flexibilidad curricular y espacio de autonomía local. Puede contar con provisión mixta y libre elección regulada. Asociado a países nórdicos, Escocia y Bélgica.
Escuela es responsable de:	Derechos sociales, atender cobertura, implementar currículum nacional, responder a la burocracia estatal.	Desempeño en pruebas estandarizadas e inspecciones externas, satisfacción demanda de familias.	Calidad de los procesos educativos, desarrollo de las comunidades profesionales (juicio profesional y criterio contexto).
Mecanismos de regulación	Sistema de supervisión y control sobre establecimientos mayoritariamente públicos.	Sistema de rendición de cuentas al Estado por resultados evaluativos. Competencia entre diversidad de proveedores.	Altas barreras de entrada para la profesión docente y proveedores de la educación. Sistemas permanentes de acompañamiento a las escuelas.
Modelo de evaluación	Evaluación centrada en cumplimiento de indicadores y procedimientos formales. Evaluaciones externas (muestrales o censales) no son publicadas.	Evaluación estandarizada, censal, publicación de resultados por escuela.	Evaluación interna y local, participación de las comunidades educativas. Evaluaciones externas (muestrales o censales) no son publicadas.
Escuela le rinde cuenta a:	Estado central. El docente es una figura de autoridad y experto; baja rendición a los padres.	Estado y familia por resultados evaluativos.	Comunidades educativas “ <i>accountability</i> interno”, y al Estado local y/o nacional, “responsabilización pública”.
Consecuencias	Sanciones dentro de una jerarquía institucional.	Premios y sanciones por desempeño escolar; pueden ser individuales e institucionales, simbólicos y/o materiales.	Intervención o decisiones de cambio de personal desde el gobierno local; puede quitársele licencia a sostenedores privados.

Fuente: Falabella y Opazo (2014) en Falabella y De la Vega (2016).

## 5. METODOLOGÍA

### 5.1 Tipo de estudio

El presente estudio es uno del tipo cuantitativo, que se basa en estadísticas de gestión y variables caracterizadoras de los municipios chilenos. De igual forma, se puede catalogar al estudio como uno de carácter descriptivo-exploratorio, pues si bien existen estudios sobre la temática, éste ahonda en ciertos aspectos específicos de ellos.

### 5.2 Fases del estudio

Este estudio se ha propuesto realizar definiendo una caracterización de la gestión de los sostenedores involucrados en esta política pública, para los primeros 4 Servicios Locales de Educación Pública. Estos sostenedores corresponden tanto al propio Servicio Local, como también a las comunas que entregaron su servicio educativo a éstos y en tercer lugar a las comunas que se definan como comparables con las anteriores, denominado grupo de control o comunas clones en adelante. De esta forma, se pretende establecer un análisis comparativo, encontrando diferencias entre aquellas comunas que pudiendo ser similares en una etapa inicial, previa al traspaso hacia la nueva institucionalidad, tengan eventualmente cambios en ciertas dimensiones caracterizadoras de su gestión, una vez que hayan sido sometidas al traspaso de su servicio educativo, lo que podría denominarse tratamiento.

Una vez definido el grupo de control y la matriz caracterizadora se procederá a obtener los datos necesarios para comparar, los que luego serán analizados y finalmente permitirán concluir respecto a los objetivos de este estudio.

Las 5 fases del estudio serán:

- Determinación de grupo de control
- Identificación de variables caracterizadoras de la gestión
- Recolección de datos
- Análisis de datos
- Formulación de conclusiones y recomendaciones

### 5.3 Determinación de grupo de control

En esta fase se definieron aquellas comunas que servirán para comparar los resultados previos y posteriores al traspaso de los sostenedores hacia los SLEP. Para esto, se utilizaron 6 variables que se trabajaron de manera discreta, construyendo tramos que agruparan a comunas similares entre sí. Se decidió no utilizar la técnica "Propensity Score

Matching” debido a que la cantidad de elementos a utilizar como muestra (comunas que pasaron a SLEP en el año 2018) era muy pequeña respecto al conjunto de elementos que podían ser escogidos como grupo de control (comunas que no pasaron a SLEP durante los años 2019 a 2021). A continuación se describen las variables utilizadas y sus tramos:

- a) Población comunal, de acuerdo a las cifras del Censo de Población y Vivienda del año 2017.

Los tramos utilizados y el total de comunas pertenecientes a cada tramo son los siguientes:

**Tabla N° 6: Tramos de población**

Tramo de Población	Cantidad de comunas	Población por tramo
Menos de 10 mil hab	95	511.101
Entre 10 mil y 50 mil hab	164	3.657.687
Entre 50 mil y 100 mil hab	32	2.452.459
Entre 100 mil y 500 mil hab	53	9.863.023
Sobre 500 mil hab	2	1.089.733
Total	346	17.574.003

Fuente: elaboración propia en base a Censo 2017 de Población (INE)

- b) Ruralidad, construida como una proporción de la población comunal que vive en sectores rurales, respecto del total de la población. Este índice se construyó en base a la proyección de población del año 2018 disponible en el Sistema Nacional de Información Municipal (SINIM).

Los tramos para esta variable son los siguientes:

**Tabla N° 7: Tramos de ruralidad**

Tramo de Ruralidad	Cantidad de comunas
Menor al 10%	83
Entre 10% y 29%	82
Entre 30% y 49%	74
50% o más	106
Total	345

Fuente: elaboración propia en base a proyección de población 2018 (SINIM)

- c) Porcentaje de matrícula pública, construido en base a los datos del año 2017 del Ministerio de Educación. Para definir el porcentaje, se consideró a todos los estudiantes que asisten a establecimientos de dependencia municipal, dividiendo esta cantidad por el total de estudiantes que estudian en todos los establecimientos de la comuna, independiente de su dependencia administrativa.

Los tramos definidos para esta variables son los siguientes:

**Tabla N° 8: Tramos de matrícula pública**

Tramo % matrícula pública	Cantidad de comunas
Menor al 35%	76
Entre 35% y 54%	79
Entre 55% y 69%	58
Entre 70% y 89%	57
90% o más	76
Total	346

Fuente: elaboración propia en base a matrícula 2017 (Ministerio de Educación)

- d) Pobreza/Vulnerabilidad, dato obtenido desde la encuesta CASEN 2017 y en que se utilizó el porcentaje de pobreza multidimensional disponible a nivel de cada comuna del país.

Los tramos definidos para esta variable son los siguientes:

**Tabla N° 9: Tramos de pobreza multidimensional**

Tramo de pobreza	Cantidad de comunas
Menor al 20%	90
Entre 20% y 24%	87
Entre 25% y 29%	67
Entre 30% y 34%	50
35% o más	51
Total	345

Fuente: elaboración propia en base a CASEN 2017 (Ministerio de Desarrollo Social y Familia)

- e) Porcentaje de alumnos prioritarios, construido en base a datos del año 2017 del Ministerio de Educación. Éste se definió como la división entre la cantidad de estudiantes calificados como prioritarios y la cantidad total de estudiantes de los

establecimientos de dicha comuna. Ambas variables se consideraron para todos los establecimientos de la comuna, independiente de su dependencia administrativa, con el objeto de recoger de mejor forma la caracterización comunal.

Los tramos utilizados para esta variable son los siguientes:

**Tabla N° 10: Tramos de porcentaje de alumnos prioritarios**

Tramo % alumnos prioritarios	Cantidad de comunas
Menor al 50%	73
Entre 50% y 59%	62
Entre 60% y 69%	77
Entre 70% y 79%	88
80% o más	46
Total	346

Fuente: elaboración propia en base a matrícula 2017 (Ministerio de Educación)

f) Categoría de desempeño comunal, construida como un índice a partir de la categoría de desempeño de los establecimientos ubicados en la comuna, independientemente de su dependencia administrativa con el objeto de recoger de mejor forma la caracterización comunal. Para esto se utilizaron las bases de datos de la Agencia de Calidad de la Educación para el año 2017 y se asignó un puntaje a los establecimientos según en qué categoría estuvieran, de acuerdo al siguiente esquema:

- Desempeño “alto” : 1 punto
- Desempeño “medio” : 0,5 puntos
- Desempeño “medio-bajo” : 0,25 puntos
- Desempeño “insuficiente” : 0 puntos

Cabe señalar que existen establecimientos no calificados en función de 2 características: establecimientos con baja matrícula y establecimientos con falta de información. Para ambas categorías no se asignó puntaje y tampoco fueron consideradas para la construcción de la categoría comunal.

Una vez que se asignó puntaje y se definió el grupo de establecimientos a utilizar, se construyó el indicador de desempeño comunal, sumando todos los puntajes y dividiendo esta suma en el total de establecimientos calificados, según la siguiente fórmula:

$$Puntaje\ comunal = \frac{\sum_{i=1}^n Puntaje\ establecimiento_i}{n}$$

Este cálculo generó un puntaje comunal comprendido entre 0 y 1, con puntaje igual a 0 para las comunas con todos sus establecimientos calificados como “insuficientes” y puntaje igual a 1 para las comunas con todos sus establecimientos calificados como “alto desempeño”.

Los tramos utilizados para categorizar esta variable son los siguientes:

**Tabla N° 11: Tramos de puntaje de desempeño comunal**

Tramo de puntaje de desempeño comunal	Cantidad de comunas
Menor a 0,25	21
Entre 0,25 y 0,39	68
Entre 0,4 y 0,49	86
Entre 0,5 y 0,54	78
0,55 o más	82
Sin puntaje asignado	11
Total	346

Fuente: elaboración propia en base a categorías de desempeño 2017 (Agencia de Calidad de la Educación)

Una vez definidas y estratificadas estas 6 variables, se procedió a comparar cada una de las comunas definidas como “traspasadas” con las 346 comunas a nivel nacional, en cada una de las 6 variables. Luego, se contabilizó la cantidad de variables en que la comuna buscada coincide con todas las comunas del país y se definió como “comuna clon” a aquella que tuviera la mayor cantidad de coincidencias en las 6 variables. Cuando este procedimiento obtuvo solo 1 comuna, ésta se definió como clon. Cuando surgieron más de 5 comunas con igual puntaje, se buscó aquellas comunas que pertenecieran a la misma región de la comuna buscada, reduciendo de esta forma la cantidad de “candidatas” a ser definidas como comuna clon. Finalmente, cuando surgieron entre 2 y 5 comunas con igual cantidad de coincidencias, se utilizó un procedimiento de desempate de acuerdo a las siguientes reglas:

- Se definió calcular la distancia de cada comuna en cada una de sus variables, respecto del valor de dicha variable para la comuna buscada, usando los valores numéricos (no por tramo) de cada caso.
- Luego, se definió para cada variable una comuna “ganadora” según se tratase de aquella con menor distancia respecto a la comuna buscada, según el siguiente cálculo:

$$|Valor_{comuna\ en\ desempate} - Valor_{comuna\ buscada}|$$

- Finalmente, se contabilizó en cuántas variables “ganó” cada comuna en desempate y se definió a la comuna clon como aquella que ganó en más categorías.

Cuando este procedimiento no produjo ganadores (por ejemplo, 2 comunas ganaron en 3 categorías cada una) se procedió a contar los “segundos lugares”, es decir, a pesar de no ganar en la variable sí fue la segunda con menor distancia. Luego, la comuna clon se definió en virtud de cuántos segundos lugares obtuvo cada comuna, escogiéndose aquella con más cantidad de “segundos lugares”.

#### 5.4 Matriz caracterizadora de la gestión

Entendiendo que la gestión administrativa y financiera es uno de los elementos necesarios para que se realice una adecuada gestión escolar en sus diferentes componentes, se consultaron diferentes trabajos con el objeto de recoger diferentes dimensiones de ésta, dentro de los cuales resulta relevante mencionar los siguientes:

- Paper “Marco para la gestión y el liderazgo educativo local: desarrollando prácticas de liderazgo intermedio en el territorio” (Uribe et al., 2017).
- Informe “El primer año de los Servicios Locales de Educación Pública: reflexiones desde la voz de los actores” (Uribe et al., 2019).
- Informe “Diseño del Modelo de Evaluación de la Nueva Educación Pública y levantamiento de línea base” (CEPPE UC, 2018).
- Paper “Nivel intermedio del sistema escolar en Chile: normativa y visión de los sostenedores acerca de las funciones, preparación para el cargo y las prácticas” (Raczynski, Rivero y Yañez, 2019).

De igual forma, se revisó la normativa educacional, contenida principalmente en la Ley N°20.529 relativa a los procesos declarativos que deben cumplir los sostenedores que reciben recursos de parte del Estado, con foco en aquellos relacionados con la utilización de dichos recursos públicos.

Estos trabajos revisan y proponen diferentes modelos de administración escolar, así como dan cuenta de la experiencia de los sostenedores en el ámbito de la gestión, describen la propia experiencia de los primeros 4 SLEP en funcionamiento y plantean instrumentos para realizar comparaciones que ayuden a caracterizar la implementación de la Nueva Educación Pública. A lo anteriormente señalado se sumaron los intereses del autor de este trabajo en función de su desempeño laboral ligado a la supervisión de

la correcta utilización de los recursos entregados a los sostenedores y al cumplimiento de la normativa educacional.

Producto de la revisión de la literatura antes señalada, se definió una matriz con 4 dimensiones y 10 variables, que entregan una propuesta de caracterización del nivel de gestión que cada comuna/sostenedor tiene, de forma de poder comparar las situaciones previa y posterior a la implementación de la Nueva Educación Pública, específicamente en lo que concierne a los 4 primeros SLEP que entraron en funcionamiento y que son parte del alcance de este trabajo. A continuación, se exhibe la matriz construida:

**Tabla N°12: Matriz caracterizadora de la gestión**

Dimensión	Variable
Cumplimiento Regulatorio	Cumplimiento Rendición de Cuentas
	Cumplimiento Acreditación de Saldos
Gestión Financiera	Salvos finales de subvenciones respecto a ingresos percibidos
	Gasto en remuneraciones respecto al gasto total
	Porcentaje de ejecución presupuestaria
Gestión administrativa	Matrícula Pública
	Gestión de convenios SEP
	Gastos en administración central respecto a ingresos percibidos
Eficiencia interna	Deserción
	Repitencia

Fuente: Elaboración propia

La primera dimensión corresponde a la de **Cumplimiento Regulatorio** que contiene 2 variables a medir, relativas al cumplimiento de 2 procesos obligatorios que deben ejecutar anualmente ante la Superintendencia de Educación los sostenedores de establecimientos que perciben subvención estatal. Estos procesos están basados en lo señalado por la Ley N°20.529 (Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Parvularia, Básica y Media y su fiscalización), en los Decretos N°469 y N°575 del Ministerio de Educación y en el oficio Ordinario N° 2010 (año 2018) de la Superintendencia de Educación:

- **Rendición de cuentas de recursos**, proceso en el que los sostenedores reportan los ingresos percibidos y los gastos ejecutados, con detalle a nivel de los documentos utilizados, los motivos del gasto y el monto de éstos. De acuerdo a la Ley N°20.529 (que crea el Sistema de Aseguramiento de la Calidad) este proceso debe cumplirse cada año calendario, respecto de la utilización de los recursos del año anterior, con fecha tope el 31 de marzo de cada año. En la actualidad, este proceso está disponible durante 15 meses pues se abre el 02 de enero de cada año hasta el 31 de marzo del año siguiente, de forma que los sostenedores pueden

declarar permanentemente los gastos que van ejecutando y los ingresos que van percibiendo.

La medición de esta variable se hace respecto al tipo de cumplimiento, pues este proceso puede ejecutarse en alguna de las siguientes formas:

- Rendir dentro de los plazos, es decir, hasta el 31 de marzo o hasta la fecha en que la Superintendencia lo defina como “dentro del plazo” (legalmente la Superintendencia puede extender dicho plazo).
- Rendir fuera de los plazos, cuando la Superintendencia decide habilitar un periodo mayor al correspondiente como “dentro de plazo”, buscando incentivar el cumplimiento de este proceso, pero identificando que éste se hizo más allá del plazo original destinado a ello.
- Rendir en proceso excepcional, que corresponde a una habilitación realizada por la Superintendencia con unos 4 meses de desfase y que busca que los sostenedores puedan cumplir este proceso, aunque de manera extemporánea. Esta modalidad existió hasta el año 2019, siendo reemplazada desde entonces por el proceso de Rectificación de rendiciones de cuenta (proceso con menos restricciones, más amplio y con mejores orientaciones de cara al sostenedor).
- No rendir, en cuyo caso se habla de incumplimiento normativo.

Para permitir la comparación posterior se otorgaron puntajes entre 0 y 1 dependiendo del tipo de cumplimiento obtenido, de acuerdo a la siguiente tabla:

**Tabla N°13: Asignación de puntajes a los estados de rendición de cuentas**

Codificación estado RC	Descripción estado RC	Puntaje asignado
Rendido DP	Toda la rendición fue hecha dentro del plazo	1
Rendido	No está disponible aún el detalle, por lo que se asimila a "Rendido DP"	1
DP y FP	Algunas subvenciones fueron rendidas dentro del plazo y otras fueron rendidas fuera del plazo	0,75
Fuera de plazo	Toda la rendición se hizo fuera del plazo	0,5
Excepcional	Toda la rendición se hizo en el período excepcional	0,25
No rendido	El sostenedor no rindió cuentas en ninguna de las habilitaciones disponibles	0

Fuente: elaboración propia

- **Acreditación de Saldos de Subvenciones**, que corresponde al proceso por el cual los sostenedores demuestran estar en posesión de los saldos remanentes generados en el proceso anterior, es decir, indican tener aquellos montos no utilizados durante el año calendario. Este proceso se lleva a cabo una vez finalizado el proceso de rendición de cuentas de recursos y habitualmente se desarrolla durante 2 a 3 semanas, debido a que es un proceso más breve y conciso: los sostenedores deben indicar las cuentas bancarias en que mantienen los saldos remanentes, deben reportar los certificados de saldos bancarios de estas cuentas y finalmente deben asociar estas cuentas bancarias con cada una de las subvenciones en que mantienen un saldo remanente.

El cumplimiento de esta variable se mide respecto a los porcentajes que logran acreditar los sostenedores. Es decir, puede variar entre 0% y 100%, el primero de los cuales correspondiente a cuando el sostenedor no logra acreditar nada de los saldos remanentes que dice tener, mientras que el 100% corresponde al escenario en que el sostenedor demuestra estar en posesión de todo el monto que dejó sin gastar durante la ejecución anual.

La segunda dimensión corresponde a la de **Gestión Financiera**, que contiene 3 variables a medir:

- **Salvos finales de subvenciones**, que mide los saldos remanentes producto de la ejecución anual de los gastos para mantener el servicio educativo. Coinciden con los saldos que deben ser acreditados en la segunda variable de la dimensión anterior, pero en la presente variable no se mide el cumplimiento del proceso, sino que se mide la cuantía de éstos, relativo al total de ingresos percibidos por subvenciones estatales, variando entre 0% y sin límite superior. Cuando es 0%

corresponde al caso en que el sostenedor no quedó con ningún recurso remanente posterior a la ejecución anual, mientras que no hay cota superior, pues el sostenedor puede mantener como saldos remanentes el total entregado durante el año en cuestión y adicionalmente recursos remanentes desde años anteriores.

- **Gasto en remuneraciones respecto al gasto total**, que mide cuánto porcentaje del total de gastos destina cada sostenedor al pago de remuneraciones de su personal (ya sean docentes, asistentes de la educación, directivos u otras funciones).
- **Porcentaje de ejecución presupuestaria**, que mide el porcentaje de ejecución de los presupuestos con que cuenta cada sostenedor y que son reportados anualmente en los sitios web de Transparencia Activa de cada municipio y de DIPRES en el caso de los SLEP.

La tercera dimensión es la de **Gestión administrativa**, que también se compone de 3 variables descritas a continuación:

- **Matrícula Pública**, que busca medir la evolución en cantidad de alumnos que atiende cada sostenedor, buscando medir si ésta decrece, se mantiene o aumenta. Cabe señalar que esta variable es relevante pues permite adelantar el financiamiento que el sostenedor recibirá (y por ende tendrá impacto en la dimensión anterior) debido al modelo de financiamiento de la educación escolar en base a asistencia mensual.
- **Gestión de convenios SEP**, que busca medir el cumplimiento de condiciones para optar a esta fuente de financiamiento.

La Ley N° 20.248 de 2008 (Establece Ley de Subvención Escolar Preferencial) creó una fuente de financiamiento para los establecimientos escolares que funciona en base a la firma y ejecución de convenios plurianuales entre el sostenedor, el establecimiento escolar y el Ministerio de Educación. Es importante señalar que el convenio SEP se establece con cada establecimiento de forma individual, por lo cual podría pasar que no todos los colegios de un sostenedor tengan dicha fuente de financiamiento. Los sostenedores deben presentar un plan de mejoramiento educativo (PME) que contemple ciertas actividades a ejecutar, dirigidas a los alumnos prioritarios y preferentes, que apoyen el proceso educativo.

Dado que dicho plan se suscribe por 4 años, el sostenedor al finalizar este período debe solicitar su renovación y acreditar el cumplimiento de 2 condiciones: haber rendido cuentas a la Superintendencia de Educación durante cada uno de los 4 años del convenio y demostrar haber gastado al menos un 70% de los recursos

entregados por esta subvención. En caso de que alguno de los 2 criterios anteriores no se cumpla, el sostenedor puede perder este financiamiento. Debido a que los recursos por la subvención escolar preferencial corresponden a cerca de un 24% del total del financiamiento público (Ley de Presupuestos 2021), es de gran relevancia cumplir con dichas condiciones, razón por la cual es una de las variables para esta dimensión.

Es importante señalar también que debido al alto nivel de incumplimiento que se dio durante el año 2016 con la evaluación de las condiciones de renovación señaladas en el párrafo precedente, se introdujeron modificaciones a los mecanismos de renovación mediante la Ley N° 21.006, siendo una de las más relevantes aquella que introdujo una evaluación de medio término, que mide el cumplimiento de dichas condiciones al segundo año de ejecución de los convenios, además de introducir medidas correctivas en dicho caso, con el objeto de fomentar el cumplimiento de los establecimientos escolares, a través de la gestión realizada por el sostenedor respectivo.

- **Gasto en Administración Central**, respecto a ingresos percibidos.

Esta variable mide el gasto administrativo que tienen los sostenedores de establecimientos públicos. El concepto de administración central engloba todos aquellos servicios comunes que presta el sostenedor a sus establecimientos, como pueden ser los servicios de áreas de contabilidad, finanzas, recursos humanos, proveedores, etc. El gasto en esta área implica quitar recursos asignados a gasto en los establecimientos, pues en el mundo de los sostenedores municipales y particulares subvencionados no hay un financiamiento específico para este concepto, cosa que no sucede en el caso de los Servicios Locales de Educación Pública, que cuentan con un apartado especial para ello (Programa 01 del Presupuesto asignado por el Estado mediante la ley de presupuestos anual). Sin embargo, los SLEP de todas formas pueden destinar, adicionalmente a dicho apartado, parte de los recursos recibidos por subvenciones escolares (Programa 02 del Presupuesto).

Para esta medición se utilizarán por una parte, los ingresos y gastos asociados a las 2 subvenciones que pueden destinarse a financiar la administración central del sostenedor, como lo son la subvención General y la SEP. Mientras que también se considerarán, por otra parte, los ingresos y gastos asociados al Programa 01 del presupuesto anual de cada SLEP. El ratio final será el resultante de la suma de gastos respecto a la suma de ingresos antes mencionados.

La cuarta dimensión es la de **Eficiencia interna**, que se compone de las siguientes 2 variables:

- **Deserción**, que mide la incapacidad de los sostenedores de retener a sus alumnos en su ciclo escolar. Ésta se mide cuantificando a los estudiantes de un año T y su presencia o no en el sistema educativo en el año T+1. Naturalmente, hay una proporción de estudiantes que durante el año T se encuentran en su último año escolar, razón por la cual éstos son excluidos del cálculo, aunque en estricto rigor éstos podrían no necesariamente haber aprobado el curso en el año T, razón por la cual podrían seguir estudiando en el año T+1, pero por motivos de simplicidad se excluyen.
- **Repitencia**, que mide el progreso en la trayectoria educativa de los alumnos matriculados en cada sostenedor. Para esto, se considera el grado de estudio (curso, nivel) en que cada estudiante se encuentra en el año T y se compara con el grado en que éste está en el año T+1. Para todos los casos en que el estudiante figure como activo en ambos años, se mide quiénes mantienen el mismo grado en ambos años y se consideran como repitentes.

Ambos indicadores anteriores son relevantes pues reflejan la capacidad de asegurar trayectorias educativas exitosas en los alumnos, sobre todo cuando se habla de aquellos más vulnerables y que por tanto tienen más dificultad para permanecer en su ciclo educativo (y no desertar) así como de ir progresando en éste (y no repetir de curso).

De esta forma, se obtiene un instrumento que integra mediciones de procesos obligatorios legalmente, una medición respecto al uso de los recursos disponibles, también respecto a la ejecución de procesos administrativos relevantes para el buen funcionamiento del sostenedor y finalmente una medición de indicadores de eficiencia interna, vinculados directamente con el aseguramiento del derecho a la educación y del mejoramiento en las trayectorias educativas, funciones explícitamente indicadas en la nueva legislación de la educación pública.

### 5.5 Recolección de datos

Para definir el grupo de control, se utilizaron las siguientes fuentes de información en cada variable:

**Tabla N°14: Variables y fuentes de información para grupo de control**

Variable	Fuente de información	Período
Población	Censo de Población y Vivienda, Instituto Nacional de Estadísticas	2017
Ruralidad	SINIM (Sistema Nacional de Información Municipal)	2018
Porcentaje de matrícula pública	Datos abiertos, Ministerio de Educación	2017
Pobreza / Vulnerabilidad	Encuesta CASEN, Ministerio de Desarrollo Social y Familia	2017
Porcentaje de alumnos prioritarios	Datos abiertos, Ministerio de Educación	2017
Categoría de desempeño de los establecimientos	Agencia de Calidad de la Educación	2017

Fuente: elaboración propia

Para obtener los datos de la matriz caracterizadora de la gestión se utilizaron las siguientes fuentes de información, según cada variable:

**Tabla N°15: Variables y fuentes de información para matriz caracterizadora**

Variable	Fuente de información	Período
Cumplimiento proceso Rendición de Cuentas	Superintendencia de Educación	2015-2020
Cumplimiento proceso Acreditación de Saldos	Superintendencia de Educación	2015-2020
Salvos finales de subvenciones	Superintendencia de Educación	2015-2020
Gasto remuneracional sobre gasto total	Superintendencia de Educación	2015-2020
Ejecución Presupuestaria	- Sitios de Transparencia Activa de cada municipio. - Dirección de Presupuestos.	2015-2020
Matrícula Pública	Datos abiertos, Ministerio de Educación	2015-2020
Gestión de convenios SEP	Superintendencia de Educación	2015-2020
Gastos admin. central sobre total de ingresos	- Superintendencia de Educación - Ley de Presupuestos años 2018 a 2020.	2015-2020
Deserción	Datos abiertos, Ministerio de Educación	2015-2019
Repitencia	Datos abiertos, Ministerio de Educación	2015-2019

Fuente: elaboración propia

## 5.6 Análisis de datos

Los datos levantados fueron tabulados mediante Microsoft Excel en una planilla para cada SLEP, incluyendo en ella a las comunas que traspasaron el servicio educativo a éste y a las comunas que fueron definidas como grupo de control. Posteriormente, para efectos de comparación, estos datos se ponderaron en función del peso relativo que cada comuna representa sobre el conjunto de comunas en cada SLEP, utilizando la matrícula pública como variable para definir los ponderadores. Con éstos, se determinó un número representativo de las comunas traspasadas y de cada uno de los grupos de control, luego de lo cual se realizó la comparación mediante gráficos que resumen los resultados y permitieron realizar el análisis que condujo a las conclusiones y recomendaciones de este estudio.

## 6. RESULTADOS

### 6.1 Grupo de control

A continuación se muestra el grupo de control construido, compuesto por las 14 comunas que conforman cada uno de los 4 grupos de control de los 4 Servicios Locales de Educación Pública que forman parte del alcance de este estudio. Éstas se definieron de la forma señalada en la metodología y corresponden a las siguientes:

**Tabla N°16: Grupo de control**

Servicio Local de Educación Pública	Comuna que traspasa el servicio educativo	Comuna clon de la que traspasa el servicio educativo
Barrancas	Pudahuel	Recoleta
	Lo Prado	El Bosque
	Cerro Navia	La Pintana
Puerto Cordillera	Coquimbo	Quilpué
	Andacollo	Purranque
Huasco	Vallenar	Tomé
	Alto del Carmen	Colchane
	Freirina	San Fabián
	Huasco	Caldera
Costa Araucanía	Carahue	Pinto
	Nueva Imperial	Padre las Casas
	Saavedra	Chol-chol
	Teodoro Schmidt	Freire
	Toltén	Lumaco

Fuente: elaboración propia

### 6.2 Matriz de caracterización

El trabajo de provisión de datos para la matriz previamente definida se ha realizado para los 4 Servicios Locales de Educación Pública, para sus comunas traspasadas y para sus comunas clones. Esta información se ha recogido para los años 2015 a 2020, aunque para este último no está toda la información disponible, como ocurre con la información de matrícula para el año 2021 (que se utiliza para calcular los indicadores de la dimensión de eficiencia interna del año 2020). Asimismo, la información sobre ejecución presupuestaria tiene alta heterogeneidad, tanto en su disponibilidad como en lo que cada municipio reportó en dicho indicador.

La matriz con los resultados obtenidos para cada dimensión y variable se incluye en los anexos 1 al 4, para cada uno de los 4 SLEP estudiados en el presente trabajo, incluyendo las comunas traspasadas y las comunas de cada grupo de control respectivo.

La comparación de los datos se realizó mediante la ponderación descrita en el capítulo de metodología, con lo cual se obtuvieron los desempeños de los sostenedores municipales en el período 2015 a 2017 y de los grupos de control para el período 2015 a 2020. A lo anterior se añadieron los resultados obtenidos para cada uno de los 4 SLEP, conformando las series de datos completas que fueron objeto de análisis.

### 6.2.1 Dimensión Regulatoria

En esta dimensión se puede apreciar que **los cumplimientos mostrados por los SLEP son iguales o mayores a los exhibidos por los municipios previo al traspaso a la nueva institucionalidad**. Es relevante señalar también que **los niveles mostrados por los SLEP muestran comportamientos al alza, lo que también se observa para las comunas del grupo de control**, lo que podría indicar que el sistema completo se mueve hacia un mejoramiento del cumplimiento regulatorio.

- Cumplimiento Rendición de Cuentas

A nivel general, se observa un **cumplimiento de 100% en los 4 SLEP estudiados**, lo que muestra una leve mejoría respecto al cumplimiento que mostraban las comunas traspasadas antes de entregar el servicio educativo, dándole continuidad a la tendencia al alza que se observaba, pues todas mostraban cifras superiores al 70%. Dicho cumplimiento al máximo nivel indicaría que los 4 SLEP han considerado relevante mantener el cumplimiento de la normativa en torno a dar cuenta pública del uso de los recursos que reciben, por lo que el proceso de la implementación de la NEP no ha tenido un mayor impacto en la rendición de cuentas, ya que éste se ha podido seguir realizando de la manera esperada y con resultados satisfactorios.

Por otra parte, si se comparan los resultados de los SLEP con aquellos obtenidos por los grupos de control, se observa un desempeño similar, lo que de alguna forma podría confirmar que la NEP no mostró una mejoría significativa respecto al rendimiento previo, pero tampoco implicó una baja en este cumplimiento, a pesar de las dificultades referidas por los propios SLEP en torno a la gestión presupuestaria, tal como lo menciona el informe de Evaluación intermedia del Consejo de Evaluación del Sistema de Educación Pública (Evaluación intermedia, 2021).

El detalle de las cifras antes comentadas puede revisarse en el anexo N°5.

- Cumplimiento Acreditación de Saldos

A nivel global y en promedio, esta variable muestra un **comportamiento al alza respecto a los niveles previos mostrados por los municipios, aunque no es un comportamiento uniforme para los 4 SLEP** bajo estudio. De todas formas, al igual que para la variable anterior, los SLEP llegan a niveles cercanos a 100% al finalizar el periodo de estudio, lo que indica que están cumpliendo con la obligación de mantener a disposición los saldos remanentes de subvenciones luego de su ejecución anual.

Al comparar los resultados de los 4 SLEP con las comunas de cada **grupo de control, se observa en general que hay un mejor desempeño de los SLEP**, lo que podría explicarse por el hecho de que a partir de 2018 éstos partieron con un saldo igual a cero, a diferencia de sus grupos de control que arrastran el saldo desde los años previos. Este comportamiento podría reflejar que producto de la entrada en vigencia de la NEP hay una mejora en la disponibilidad de los recursos no utilizados, aunque ello deba ponderarse con la siguiente variable bajo análisis, que mostrará la cuantía de estos saldos (y por ende la sub o sobre ejecución de los recursos disponibles).

Dentro del proceso de implementación se identifica que el iniciar la gestión de los SLEP sin un saldo remanente da un espacio para que la gestión de éstos pueda iniciar sin la presión heredada de tener que poner en orden las cuentas manejadas por administraciones anteriores. Sin embargo, no es posible identificar planes centralizados con el objeto de mantener este indicador bajo estándares esperados, dejando esto solamente dependiente de la gestión local de cada SLEP, por lo que podría ser un punto por mejorar dentro del proceso de implementación futuro.

El detalle de las cifras antes comentadas puede revisarse en el anexo N°6.

#### 6.2.2 Dimensión Financiera

Esta dimensión muestra un comportamiento mixto, pues mientras la evolución de los saldos finales muestra un deterioro, los niveles de ejecución presupuestaria muestran una mejor disponibilidad de información, con el consiguiente beneficio en términos de transparencia para el sistema. Por su parte, la proporción del gasto remuneracional no mostró cambios relevantes con la implementación de la NEP.

- Saldos finales sobre ingresos percibidos

Esta variable **muestra un deterioro sostenido en el tiempo, a partir de la instalación de la NEP**. Los SLEP partieron en 2018 sin saldos iniciales, lo que implica que de existir una gestión eficiente de los recursos percibidos, esta variable debiera mantenerse en niveles bajos. Sin embargo, se observa que ella crece conforme avanza el tiempo,

situación similar a la que mostraban las comunas traspasadas y también a la situación que muestran las comunas de cada uno de los grupos de control. De esta forma, se puede señalar que **los SLEP van repitiendo una conducta que muestra el resto del sistema educativo, que es administrar saldos crecientes en el tiempo respecto a los ingresos percibidos anualmente.**

El comportamiento antes señalado no es un incumplimiento normativo, sino más bien es muestra de una incapacidad de utilizar los recursos percibidos, lo que nuevamente podría ser efecto de las dificultades identificadas en la gestión presupuestaria al tratarse de organismos públicos, administrados en su mayoría por personal que proviene de una lógica diferente como es la del sector municipal. Esta variable podría ser culturalmente difícil de cambiar, por lo que es necesario relevar dentro de los planes de implementación para los futuros SLEP el cambio cultural necesario y un adecuado desarrollo de capacidades, incorporando nuevas competencias dentro de los directivos, jefaturas y funcionarios, así como también sumando desde el nivel central una clarificación y flexibilización de los procesos, que puedan contribuir a una adecuada gestión presupuestaria, tal como lo señala una de las sugerencias que hizo el Consejo de Evaluación del Sistema de Educación Pública en su evaluación intermedia, cuando recomienda “conformar una mesa con organismos pertinentes del Estado y los SLEP, con el fin de evaluar posibilidades de una gestión más flexible” en torno al ámbito presupuestario (Evaluación Intermedia, 2021).

El detalle de las cifras antes comentadas puede revisarse en el anexo N°7.

- Proporción de gasto remuneracional sobre el total

Para esta variable los resultados muestran que **no hay diferencias significativas respecto a lo exhibido de manera previa al traspaso, así como tampoco lo hay respecto al comportamiento de las comunas de cada grupo de control.** Salvo el caso del SLEP Costa Araucanía, que tiene un alza de 14%, las cifras se observan relativamente constantes, oscilando entre 80% y 90%, lo que muestra que el cambio de institucionalidad no tuvo o no ha tenido un efecto relevante en la composición del gasto. Este fenómeno era esperable de todas formas pues la ley N°21.040 estableció el traspaso automático de todo el personal de los establecimientos escolares, quienes constituyen la mayor proporción de la dotación de los sostenedores.

Sobre esta variable también es relevante mencionar algunas conclusiones del ya citado informe del Consejo de Evaluación del Sistema de Educación Pública, especialmente respecto a la inexistencia de un óptimo de dotación para cada SLEP, así como del traspaso forzado de la dotación de los niveles centrales, reflejado en que se menciona que los municipios transfieren a dicha dotación hacia los establecimientos escolares previo al traspaso a los SLEP, lo que incrementa la herencia que deben asumir éstos en

lo relativo a la carga presupuestaria, que al menos en las cifras acá expuestas efectivamente se manifiesta.

Dentro del aprendizaje del proceso de implementación resulta relevante establecer un estándar de dotación o al menos una orientación respecto a la dotación de las administraciones centrales de los SLEP. Este punto puede ser especialmente complejo de definir y aplicar, debido a las presiones gremiales en torno a modificar el calendario de instalación de la NEP, debido a la perspectiva de aumento en las desvinculaciones de los funcionarios que actualmente se desempeñan en la educación pública expresados por asociaciones de funcionarios que podrían verse perjudicados (Bío-Bío, 2021). Para ello, se sugiere poder contar con planes que permitan, de manera paulatina, el poder ir alcanzando gradualmente los estándares esperados de dotación que se definan, ya sea mediante iniciativas como incentivo al retiro u otras similares.

El detalle de las cifras antes comentadas puede revisarse en el anexo N°8.

- Porcentaje de ejecución presupuestaria

Para esta variable se observa que **no hay variaciones relevantes respecto al comportamiento previo de los municipios**, así como tampoco respecto al comportamiento que muestran las comunas de cada grupo de control. Sin embargo, lo que sí se puede apreciar de manera clara es la **mayor transparencia en cuanto a la disponibilidad de información**, dado que para poblar este indicador se debió consultar en los sitios web de transparencia activa de cada municipio, lo que en repetidos casos no tuvo resultados satisfactorios, ya sea por la falta de información publicada en dichos sitios, o a la diversidad de formatos para reportar el dato. En cambio, para acceder a los datos de ejecución presupuestaria de los SLEP, éstos estuvieron disponibles en los sitios web de DIPRES, con la consiguiente mayor facilidad para su acceso, para la uniformidad de formatos y de criterios para su análisis, contribuyendo a una mejora en la responsabilización de dichas instituciones de cara a la ciudadanía y por ende en la legitimidad de su actuar.

Independiente de la disponibilidad de los datos ya comentada, la Primera Estrategia Nacional de Educación Pública 2020-2028 (Ministerio de Educación, 2020) se propone, como parte de su objetivo estratégico número 5 “Asegurar sostenibilidad financiera según los recursos disponibles” que a un plazo de 8 años de instalados, todos los SLEP alcancen un 100% de ejecución presupuestaria<sup>4</sup>, lo que no se cumple para ninguno de los 4 SLEP estudiados. Sin embargo, sería relevante estudiar este indicador con un plazo mayor de tiempo, para verificar si efectivamente se cumple la meta indicada en dicho documento en el plazo que éste se autoimpone.

---

<sup>4</sup> Con un margen aceptable hasta 97,5% de ejecución.

Como se señaló anteriormente, este indicador carece de representatividad completa dado que en los 4 grupos estudiados hay al menos 1 sostenedor con falta de información para al menos 1 año. De todas formas, se exhibe con el objeto de tener alguna noción sobre su comportamiento, para aquellas comunas en que sí se contó con información<sup>5</sup>.

El detalle de las cifras antes comentadas puede revisarse en el anexo N°9.

### 6.2.3 Dimensión Administrativa

En esta dimensión hay 2 variables que muestran un comportamiento relativamente constante y sin diferencias producto de la instalación de la Nueva Educación Pública, mientras 1 de ellas (la ejecución de los convenios SEP) sí muestra un cambio relevante respecto al desempeño previo. Sin embargo, dicho comportamiento no es posible de asociar necesariamente a la instalación de la NEP, así como tampoco es concluyente debido a la temporalidad requerida para estudiar dicha variable.

- Matrícula Pública

Para el periodo estudiado, la matrícula de cada sostenedor **no ha mostrado diferencias significativas producto de la instalación de los SLEP**, sino más bien ha mostrado niveles constantes o que repiten la tendencia de las comunas de cada grupo de control. En esa línea, resultaría relevante estudiar esta variable en un horizonte más prolongado de tiempo, así como también en vista a evaluar si las metas definidas por la Estrategia Nacional de Educación Pública 2020-2028 (Mineduc, 2020) se cumplen o no, pues ésta propone que en un plazo de 8 años la matrícula que cubrirán los 70 SLEP será de un 50% del sistema educativo, lo que a priori no es posible de asegurar en virtud de la relativa mantención en niveles constantes desde el año 2018.

El detalle de las cifras antes comentadas puede revisarse en el anexo N°10.

- Ejecución de convenios SEP

Esta variable es aquella en que se identifica una mayor diferencia en los desempeños a partir del traspaso a la nueva institucionalidad. No se puede definir una causalidad con los datos disponibles, pero sí al menos es posible identificar que en 3 de los 4 SLEP estudiados (Barrancas, Huasco y Costa Araucanía) **el desempeño es significativamente menor a aquel que mostraron los municipios de manera previa.**

---

<sup>5</sup> El detalle de la disponibilidad de información se indica en los anexos N°15 al N°18.

Es relevante recordar que esta variable muestra el desempeño en el cumplimiento de las condiciones de renovación de la Subvención Escolar Preferencial a los 2 años de cumplimiento de sus convenios de ejecución, lo que no necesariamente es representativo de la situación definitiva que se presente a los 4 años (periodo definido por los citados convenios) pero sí es una alerta que, además, lleva asociada una evaluación de medio término, con consecuencias en el financiamiento futuro por esta subvención. Por lo antes señalado, sería interesante poder evaluar este mismo indicador con mayor cantidad de información disponible, de manera de poder evaluar una ejecución completa de los convenios bajo administración de los SLEP, lo que será posible de estudiar una vez que estén disponibles los datos del proceso de rendición de cuentas de los recursos del año 2021, lo que debiera ocurrir en junio de 2022.

El detalle de las cifras antes comentadas puede revisarse en el anexo N°11.

- Gastos de administración central

Para esta variable nuevamente se observa un comportamiento que **no es significativamente distinto a aquel mostrado por los municipios de manera previa al traspaso**, así como también no difiere de manera relevante respecto a las cifras exhibidas por las comunas que forman parte de cada grupo de control. En tal sentido, lo que se observa es que los SLEP oscilan en torno a un 5% (mayor en algunos casos, menor en otros) respecto a los niveles mostrados de manera previa, mismo comportamiento mostrado por las comunas del grupo de control, por lo cual se puede afirmar que no hay un cambio relevante producto de la instalación de los SLEP.

El detalle de las cifras antes comentadas puede revisarse en el anexo N°12.

#### 6.2.4 Dimensión Eficiencia Interna

En esta dimensión las 2 variables muestran un comportamiento de los SLEP que es consistente con aquel exhibido previamente por los municipios, así como con aquel mostrado por los respectivos grupos de control. Mientras la Deserción muestra niveles constantes o leves bajas, la Repitencia muestra un descenso más sistemático y sostenido en el tiempo.

- Deserción

Esta variable muestra **niveles levemente descendentes, aunque sostenidos** en dicha tendencia, para 3 de los 4 SLEP estudiados, mientras que para el SLEP restante (Barrancas) se observan niveles constantes. De esta forma, sería interesante estudiar su comportamiento en un plazo mayor de tiempo, dado que para los 3 SLEP con caídas en el indicador dichos valores ya se encuentran bajo la meta autoimpuesta por la DEP en su

Estrategia Nacional de Educación Pública 2020-2028 (Mineduc, 2020) que es de un 4%, mientras que el caso de Barrancas aún está sobre dicha meta al finalizar el periodo de estudio, pero aún con tiempo disponible para alcanzarla.

El detalle de las cifras antes comentadas puede revisarse en el anexo N°13.

- Repitencia

Para esta variable se observa **una tendencia a la baja, sostenida en el tiempo** y de mayor cuantía que aquella exhibida por la Deserción. Es relevante mencionar que acá, nuevamente, no se puede identificar un efecto causal debido a la instalación de los SLEP, sino más bien se mantiene una tendencia a la baja ya exhibida por los municipios traspasados, en algunos casos más pronunciada y en otros casos más leve, pero presente en los 4 casos estudiados.

Es relevante señalar que este indicador también está presente en la Estrategia Nacional de Educación Pública 2020-2028 (Mineduc, 2020), en que se propone disminuir a un 0,3% (en su objetivo estratégico número 1 “Mejorar niveles de aprendizaje de todos los estudiantes a través de una gestión pedagógica de calidad”) lo que a 3 años de la instalación de los 4 SLEP estudiados aún se puede señalar como un desafío a lograr, a pesar de que si se mantienen las reducciones interanuales observadas debiera poder alcanzarse en el periodo indicado por la propia Estrategia Nacional de Educación Pública 2020-2028 (Mineduc, 2020).

El detalle de las cifras antes comentadas puede revisarse en el anexo N°14.

## 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE POLÍTICA

La presente tesis tuvo como objetivo estudiar la contribución de la Nueva Educación Pública, política en proceso de implementación actualmente, a la gestión administrativo-financiera de los nuevos sostenedores de establecimientos públicos. Considerando dicho objetivo general se formuló un trabajo que luego de su aplicación no permite concluir que dicha política pública haya efectivamente contribuido a dicho objeto, tomando en consideración el grupo de comunas y de SLEP definidos en el alcance de este trabajo, así como en el horizonte temporal disponible para el estudio, toda vez que la política pública bajo análisis es de reciente implementación (y en proceso). Es importante recalcar que esta conclusión global no indica que haya habido un desmedro en la gestión, sino más bien que no es posible señalar una contribución asociada a la instalación de los SLEP en la caracterización de la gestión acá realizada.

Para llegar a dicha conclusión se siguieron diferentes pasos, que se hacen cargo de los objetivos específicos formulados inicialmente, que permitieron por una parte construir un instrumento de medición de la gestión en el ámbito previamente descrito, consistente en una matriz de 4 dimensiones y 10 indicadores de gestión que abordan diferentes ámbitos de la gestión administrativo-financiera; obtener una caracterización inicial de ésta, para los 4 Servicios Locales de Educación Pública que forman parte del alcance del estudio; contrastar los resultados que obtuvieron las comunas que traspasaron su servicio educativo respecto a aquel obtenido por las comunas que se definieron como grupo de control, así como también comparar el resultado de los SLEP ya instalados respecto al mismo grupo de control; y finalmente formular conclusiones y recomendaciones que aporten a la implementación que resta para esta política pública, pero también que aporte a la luz de cualquier formulación de política pública para el futuro. Habiendo finalizado el presente estudio, se puede señalar que se consiguieron los objetivos inicialmente planteados, generándose un conjunto de recomendaciones que serán detalladas en el presente apartado.

Respecto a la metodología utilizada para este estudio, cabe destacar en primera instancia que la matriz caracterizadora de la gestión es una propuesta formulada en base a aspectos considerados de interés por el autor en función de su actividad laboral, así como de relativa representatividad del ámbito de gestión estudiado y que además cumpliera con criterios de factibilidad, respecto a disponer de dichas fuentes de información, que en todos los casos corresponden a datos abiertos, disponibles en sitios web de consulta pública o a datos que fueron solicitados mediante los mecanismos descritos para acceso a información pública de la Ley de Transparencia. Dado lo anterior, se considera que para futuros estudios de la misma temática podría ser interesante complementar el instrumento, ya sea incorporando otros indicadores a las dimensiones ya existentes, nuevas dimensiones de análisis o incluso sustituyendo algunas de las mediciones contempladas, en virtud del interés de la investigación específica o de complementar el

análisis. De igual forma, ya sea variando o no el instrumento de investigación, sería interesante replicar el análisis con mayor cantidad de años disponibles, de manera de poder analizar efectos de mediano o largo plazo para las variables utilizadas.

Una de las recomendaciones que cabe realizar en este estudio tiene que ver con el acceso a la información de parte de los ciudadanos. Tal como se indicó en el capítulo de metodología, gran parte de la información utilizada corresponde a fuentes públicas y datos abiertos como son los sitios web del Ministerio de Educación, Dirección de Presupuestos y los sitios de Transparencia Activa de los municipios en estudio. Sin embargo, otra porción relevante de información es aquella provista por la Superintendencia de Educación, que no está disponible de manera pública y de fácil acceso, aunque sí mediante los mecanismos de solicitud de Transparencia Pasiva. Para este autor, el hecho de que dicha información no sea publicada periódicamente constituye un elemento mejorable, en virtud del avance que ha hecho el Estado chileno en cuanto a disponer de información para la ciudadanía, que le permita a ésta ejercer un control permanente sobre la utilización de los recursos que se dedican a la labor educativa, así como también respecto al incentivo que ello generaría en los administradores de dichos recursos (sostenedores) a utilizarlos de manera adecuada, propendiendo de tal forma a una mejora en tales aspectos.

Al ser un trabajo que se enmarca en pleno proceso de implementación de una política pública de alta complejidad, resulta relevante generar discusión y recomendaciones respecto a los resultados que el estudio ha generado de cara a lo que resta por implementar. En primer lugar, es necesario recordar que la NEP ha instalado hasta ahora 11 SLEP, restando aún 59 por instalar, lo que en términos de cobertura del proceso da cuenta de un avance de un 16, restando aún un 84%. En ese escenario, es muy relevante aportar con recomendaciones para los siguientes años, lo que además se formuló explícitamente como uno de los objetivos del presente estudio.

Uno de los puntos relevantes tiene que ver con la capacitación y acompañamiento que se ha hecho a los SLEP, algo que ya está presente en anteriores evaluaciones (Uribe et al., 2019) pero que a la luz del presente estudio confirma la necesidad de fortalecer el desarrollo de las capacidades del personal que ejecuta labores del ámbito administrativo-financiero. Específicamente esto surge por la necesidad de no repetir comportamientos como la acumulación de saldos remanentes de subvenciones, algo que si bien no constituye un incumplimiento a la normativa educacional, sí muestra un desaprovechamiento de los recursos, que podría a su vez tener mayores consecuencias futuras. Dicha acumulación puede prevenirse y subsanarse mediante capacitación en la adecuada utilización de recursos a los encargados de rendir cuentas de su utilización, ya sea para que estas rendiciones sean exhaustivas como también para que el uso de ellas sea el adecuado, evitando la objeción de gastos por una incorrecta utilización (que redundaría, a su vez, en mayores saldos remanentes en virtud de la consecuente

restitución). En caso de que se presenten omisiones en las rendiciones de cuentas, la capacitación podría ser más específica, relativa a la ejecución de los procesos de rectificación que dispone la Superintendencia de Educación y que contribuyen a regularizar lo originalmente rendido de manera incompleta.

La capacitación en los aspectos antes señalados es de importancia pues, tal como señalan Pressman y Wildavsky (1998), son las tareas habitualmente rutinarias, habituales o cotidianas y no las definiciones estratégicas las que generan mayor cantidad de problemas en los procesos de implementación, por tanto, para no generar dichos problemas a raíz de temáticas perfectamente abordables, se sugiere fortalecer dicho campo que puede servir para robustecer, desde abajo, las capacidades que permitan construir el resto del comportamiento esperado de los SLEP. En tal línea, sería relevante fortalecer las competencias en cuanto a conocimiento de la normativa de un servicio público, dado que ésta difiere de aquellas que se utilizaban en la administración municipal, ya fuera en el caso de los DAEM o en el caso de las Corporaciones Municipales. También sería útil fortalecer el acompañamiento que ejecuta la Dirección de Educación Pública hacia los SLEP que se instalarán en el futuro, aprovechando la experiencia previa que tienen los 4 primeros SLEP en instalarse y que fueron parte de este estudio, así como también la experiencia que se ha podido recoger de parte de los siguientes 7 SLEP instalados entre el año 2019 y el año 2021.

En línea con lo anterior, se sugiere también que para no poner en riesgo esta capacitación y acompañamiento, la calendarización de la instalación de los 59 SLEP restantes sea evaluada en virtud de las capacidades propias de la DEP. Esto no refiere necesariamente a postergar la entrada en funcionamiento de los SLEP, sino que supeditar ello a la factibilidad de que éstos puedan recibir acompañamiento desde la DEP, de tal forma de que lo aprendido en la primera fase de instalación sea útil y replicable en la segunda fase. A juicio de este autor, si la DEP no tiene un fortalecimiento relevante que tienda a asegurar la aplicación de los aprendizajes, entonces no sería recomendable aplicar el calendario de instalación como originalmente se planteó, que comprende 15 SLEP por cada año durante 4 años; más bien, parecería recomendable que dicho proceso de instalación sea más gradual, ya sea instalando a razón de 8 SLEP por año (por ende, ampliando el plazo) o generando un número creciente de SLEP a instalarse cada año, pudiendo el plazo en tal escenario mantenerse o también ampliarse<sup>6</sup>. Esto no iría en contra del propósito de instalar todos los SLEP, sino más bien aportaría a gestionar adecuadamente el conocimiento que se ha adquirido con la experiencia de esta primera fase y que en este estudio se puede conocer para los 4 primeros SLEP.

---

<sup>6</sup> El informe del Centro UC de Políticas Públicas “Estudio de planificación de la segunda etapa de implementación de la ley N°21.040” propone 4 escenarios alternativos con diferente cantidad de SLEP a instalar por año, así como también diferente cantidad de años necesarios para instalar completamente los 70 SLEP.

Por otra parte, al ser la NEP una política pública con un amplio alcance en términos geográficos, así como de profundidad en el cambio institucional que implica, se considera pertinente fortalecer la capacidad de responsabilización de los diferentes actores involucrados ante la ciudadanía. Esto podría ser realizado mediante el fortalecimiento de las cuentas públicas realizadas por el Ministerio de Educación ante el Congreso Nacional, pero también acercando los resultados y avance a la ciudadanía mediante la difusión activa de los estudios que éste ha encargado a diferentes organizaciones, así como también utilizando los ya existentes Consejos Locales de Educación a nivel de cada SLEP ya instalado y mediante los Gobiernos Regionales, que permitan a la ciudadanía conocer el avance, los problemas que ha enfrentado y las fortalezas observadas durante la primera fase de instalación.

Respecto al mismo punto anterior, cabe señalar que cada uno de los SLEP ha realizado al menos una cuenta pública de su gestión anual. En el caso de la gestión 2019, los 4 SLEP ya han realizado dicho proceso, mientras que a septiembre 2021 solamente el SLEP Huasco no ha publicado en su sitio web la cuenta pública de la gestión 2020. Esto es relevante en la medida que la comunidad debe ser capaz de exigir al SLEP respectivo una exposición de sus resultados de gestión, así como también de aquellas medidas emprendidas con el objeto de lograr sus objetivos estratégicos respectivos, definidos en cada SLEP por su propio Plan Estratégico Local. Cabe señalar que los documentos publicados con los resultados de la gestión se hacen cargo de tales objetivos estratégicos específicos, pero sería altamente recomendable que así también la Dirección de Educación Pública realice tal ejercicio respecto del cumplimiento de las metas definidas en la Estrategia Nacional de Educación Pública 2020-2028, lo que en el respectivo documento publicado por dicha entidad no se encuentra. De esta forma, cada SLEP se pronuncia respecto de sus propias metas locales, pero no se pronuncia respecto de aquellas formuladas en la ENEP, así como tampoco la DEP lo hace respecto a la globalidad del sistema, gestión que sería altamente relevante para ir dando cuenta de manera proactiva sobre el cumplimiento de los desafíos planteados para el sistema completo de educación pública.

Por otra parte, se hace pertinente comentar el rol que podría tener una eventual agencia de evaluación de políticas públicas, organismo propuesto por diferentes autores (González, 2020; Bellolio et al., 2012) de forma de poder tener una mirada global sobre cómo se ha efectuado este proceso, más allá de evaluaciones formales con foco en la ejecución del presupuesto (como se estila con evaluaciones de DIPRES). En este sentido, si bien el alcance de este trabajo no corresponde necesariamente a pronunciarse sobre la conveniencia o no de este tipo de agencias, sí se puede señalar el rol relevante que ésta tendría como generadora de conocimiento respecto a la Nueva Educación Pública, sobre todo en la línea de analizar su aporte a la generación de valor público.

Resulta interesante mencionar algunas sugerencias hechas por Ramió (2014) respecto a lo que él llama “tensores progresistas” a considerar para fortalecer la institucionalidad latinoamericana, así como para fomentar la innovación pública, las que se hacen aún más relevantes en consideración a que el presente trabajo de investigación se enmarca en un proceso de titulación de un programa de magíster, precisamente sobre gestión y políticas públicas.

En primer lugar, Ramió señala que para fortalecer las instituciones públicas una de las áreas por abordar tiene que ver con fortalecer la transparencia respecto a la gestión pública. En ese sentido, se considera que la eficiencia y la eficacia, sin estar acompañadas de transparencia, poco aportan a dicho fortalecimiento. En esa línea, se hace relevante que la NEP vaya acompañada de un proceso de información a la ciudadanía y las comunidades educativas que se haga cargo de este elemento, por ejemplo a través de audiencias públicas de los propios SLEP, como también de la Dirección de Educación Pública y del Ministerio de Educación. Si bien estas instancias existen, carecen de difusión adecuada para llegar a un público que no sea necesariamente aquel directamente vinculado con la temática, siendo en este caso las comunidades educativas. De igual forma, el ejercicio de la transparencia debiera ir más allá de lo existente actualmente respecto a publicación de elementos requeridos por la ley de transparencia, sino más bien elementos que hablen de la creación de valor público, del cumplimiento de los mandatos formulados por la propia ley que la creó y de cómo esto apunta al mejoramiento de la calidad, reducción de inequidades y en general a revertir aquellos malos desempeños que contribuyeron, entre otras causas, a la creación de la Nueva Educación Pública.

En segundo lugar, de acuerdo al propio Ramió, uno de los elementos que puede contribuir a la innovación en gestión y políticas públicas es aquel vinculado al uso de las tecnologías. En este sentido, se considera de utilidad la publicación en términos de datos abiertos de todo aquello que contribuya a generar una mayor legitimidad respecto al uso de los recursos públicos y del cumplimiento del rol que le compete a las diferentes organizaciones que rodean a la NEP. Esto aplica tanto al Ministerio de Educación (y por ende a la DEP y a los SLEP) pero también al resto de instituciones que son parte del Sistema de Aseguramiento de la Calidad, como son la Superintendencia y la Agencia de Calidad. Esta última dispone de un amplio rango de información a disposición, no siendo el caso de la Superintendencia, que como se señaló antes requiere, para acceder a su información, de solicitudes mediante mecanismos provistos por la ley de transparencia. La buena utilización de recursos y el cumplimiento de la normativa educacional son elementos que debieran ser conocidos por toda la ciudadanía y que debieran ser difundidos activamente por la Superintendencia, aportando a un mayor control ciudadano y a un mejor cumplimiento de su labor, pudiendo implementarse herramientas de difusión como aquellas que dispone el Observatorio del gasto público, entre otras iniciativas que pudieran servir de orientación.

Una posible gestión de tipo intermedio podría ser potenciar el rol del Consejo de la Sociedad Civil (COSOC) que tiene entre sus miembros a actores representantes de la academia (CIAE de la Universidad de Chile, Universidad Alberto Hurtado), centros de pensamiento y ONG (Acción Educar, Educación 2020), organizaciones de trabajadores de la educación (Asistentes de la Educación, Colegio de Profesores) y a la Asociación Chilena de Municipalidades, directa involucrada en el traspaso. Este consejo podría ser de una gran utilidad en la medida que integra visiones diferentes que podrían aportar a darle la legitimidad antes señalada a la NEP, mediante la publicación y activa difusión de su labor, de los temas tratados en sus diferentes sesiones y de los acuerdos tomados en ellas, entendiendo que no responde a un rol de difusión institucional pero sí que debiera integrar visiones de los diferentes involucrados y, mediante su deliberación, aportar a entregar un mejor rumbo al proceso de implementación en curso. Para darle mayor difusión a su labor, se sugiere recoger una de las recomendaciones ya expresadas por el Consejo de evaluación del sistema de educación pública, en torno a dar mayor difusión mediante “una campaña comunicacional de alto impacto y promover el involucramiento de actores directa e indirectamente vinculados al campo educacional” (Evaluación Intermedia, 2021), recogiendo la relevancia de este proceso de cambio y hacerlo visible para la ciudadanía y los diversos públicos de interés.

Finalmente, también parece relevante dotar a la Nueva Educación Pública de un fuerte respaldo institucional que brinde protección y sustentabilidad al proceso de implementación que se está llevando a cabo. En esta línea, resulta relevante instalar en el debate público la multiplicidad de factores a considerar al momento de evaluar un cambio de la envergadura que tiene el presente proceso, producto de lo cual se deben moderar expectativas y generar conciencia respecto a que los plazos para tener un diagnóstico respecto a la instalación de los SLEP deben ser prudentes y no apresurados. En tal sentido se puede señalar una de las recomendaciones que realiza el informe “Diseño del Modelo de Evaluación de la Nueva Educación Pública y levantamiento de línea base” (CEPPE UC, 2018) en torno a “considerar que el horizonte temporal para la evaluación de impacto probablemente excede una o dos administraciones de gobierno”, más aún considerando que el plazo potencialmente más extenso de instalación de los 70 SLEP podría finalizar en 2030, en cuyo caso habría requerido 12 años para realizarse y por ende haberse efectuado bajo 4 diferentes gobiernos.

Los elementos descritos en los párrafos precedentes contribuirían, de forma relevante, a la mayor legitimidad de la política pública emprendida por el Estado chileno. Este concepto, sumamente en boga durante el vigente proceso constituyente chileno, es señalado por uno de los autores más relevantes en términos de la gestión pública como lo es Mark Moore (2002) en términos de lo que él denomina el triángulo estratégico, el que señala que junto con la factibilidad práctica para implementar y con la creación de valor significativo que debe conllevar la política pública, ésta debe también gozar de una

adecuada legitimidad. En este sentido, aquella capacidad que tenga la propia política pública de demostrar que es legítima, ya sea por la respuesta que da a los desafíos que motivaron su origen y/o a la capacidad que tiene de responder a las demandas ciudadanas, así como también de cumplir adecuadamente a los objetivos que se planteó, contribuirá definitivamente a una evaluación que permita concluir que sí ha creado valor público. En parte el presente estudio intenta contribuir a ello, pero naturalmente se requieren otras múltiples evaluaciones para poder hacerse una imagen de si ha cumplido o no con las expectativas que la originaron.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

Agencia de Calidad de la Educación (2017). Panorama de la gestión escolar. ¿Cómo avanzamos en calidad en las escuelas que más apoyo requieren? Primer informe 2014-2015.

Aguilar Villanueva, L. (1993). La implementación de las políticas. Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa.

Allende, C., Díaz R., Valenzuela J.P. (2018) School Segregation in Chile. En: Farazmand A. (eds) Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy and Governance. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5\\_3327-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_3327-1)

BBC News Mundo (03 de diciembre de 2019). Pruebas PISA: qué países tienen la mejor educación del mundo (y qué lugar ocupa América Latina en la clasificación). Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-50643441>

Bellei, C. (2018). Nueva Educación Pública. Contexto, contenidos y perspectivas de la desmunicipalización. Centro de Investigación Avanzada en Educación. Universidad de Chile.

Bellolio, A., De los Ríos, B., Irrarázaval, I., Larraín, L., Marshall, J., Morales, J., Sierpe, E., Véliz, V. (2012). Agencia de Evaluación Pública. Propuesta de diseño institucional.

Berman, P. El estudio de la macro y micro-implementación. En Aguilar Villanueva, L. (editor). La implementación de las políticas (pp. 281-321). México: Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa.

Bío-Bío Chile (06 de julio de 2021). Piden suspender implementación de próximos servicios locales de educación: proyectan 11.000 despidos. Recuperado de: <https://www.biobiochile.cl/noticias/nacional/chile/2021/07/06/piden-suspender-implementacion-de-proximos-servicios-locales-de-educacion-proyectan-11-000-despidos.shtml>

Centro UC de Políticas Públicas (2021). Informe Final Estudio de planificación de la segunda etapa de implementación de la ley N°21.040.

Centro UC Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (2018). Diseño del Modelo de Evaluación de la Nueva Educación Pública y levantamiento de línea base. Informe Final, CEPPE UC. Santiago, Chile.

CHILE. Ministerio de Educación (2008). Ley N°20.248: Establece ley de subvención escolar preferencial.

CHILE. Ministerio de Educación (2011). Ley 20.529: Sistema nacional de aseguramiento de la calidad de la educación parvularia, básica y media y su fiscalización.

CHILE. Ministerio de Educación (2014). Decreto 469: Aprueba reglamento que establece las características, modalidades y condiciones del mecanismo común de rendición de cuenta pública del uso de los recursos, que deben efectuar los sostenedores de establecimientos educacionales subvencionados o que reciban aportes del estado.

CHILE. Ministerio de Educación (2016). Decreto 575: Modifica decreto supremo N°469, de 2013, que aprueba reglamento que establece las características, modalidades y condiciones del mecanismo común de rendición de cuenta pública del uso de los recursos, que deben efectuar los sostenedores de establecimientos educacionales subvencionados o que reciban aportes del estado.

CHILE. Ministerio de Educación (2017). Ley N° 21.006: Modifica diversos cuerpos legales que rigen al sector educativo, en materia de subvención escolar preferencial, situación de becarios de postgrado, desarrollo profesional docente y otras.

CHILE. Superintendencia de Educación (2018). Oficio Ordinario N° 2010: Orientaciones generales sobre rendición de cuentas, recursos 2018.

CHILE. Ministerio de Hacienda (2020). Ley N°21.289: Presupuesto del sector público año 2021.

Consejo de Evaluación del Sistema de Educación Pública (2021). Evaluación Intermedia. Implementación de la ley N°21.040 que crea el sistema de educación pública.

EMOL (12 de febrero de 2021). Conoce el listado de los 100 colegios que promediaron los puntajes más altos en la prueba de transición. Recuperado de: <https://www.emol.com/noticias/Nacional/2021/02/12/1012030/Ranking-Colegios-Prueba-Transicion-PDT.html>

Falabella, A., De la Vega, L. (2016). Políticas de responsabilización por desempeño escolar: un debate a partir de la literatura internacional y el caso chileno. *Estudios Pedagógicos XLII, N°2, 395-413*.

Farfán, M., Reyes, I. (2017). Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. Reencuentro. Análisis de Problemas Universitarios, vol. 28, núm. 73. Universidad Autónoma Metropolitana, México.

Gonzalez, P., Mizala, A., Romaguera, P. (2002). Recursos diferenciados a la educación subvencionada en Chile. Serie Economía N° 150. Centro de Economía Aplicada, Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Universidad de Chile.

González, P. (2020). Propuesta para mejorar la evaluación de políticas públicas en Chile. Serie Reflexiones de Valor Público. Centro de Sistemas Públicos. Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Universidad de Chile.

Ministerio de Educación. Dirección de Educación Pública (2020). Primera Estrategia Nacional de Educación Pública 2020-2028.

Mizala, A. (2008). La subvención escolar diferenciada por nivel socioeconómico en Chile. En Bellei, C., Contreras, D., Valenzuela, J.P. (editores). La agenda pendiente en educación (pp. 205-219). Universidad de Chile y UNICEF. Santiago, Chile.

Moore, M. (2002). Gestión estratégica y creación de valor en el sector público. Paidós.

Pérez Ruiz, A. (2014). Senderos analíticos alrededor de la gestión escolar: una aproximación desde el contexto latinoamericano. Universidad Pedagógica Nacional Granjas. Distrito Federal, México.

Pressman, J., Wildavsky, A. (1998). Implementación. Cómo grandes expectativas concebidas en Washington se frustran en Oakland. Fondo de Cultura Económica.

Raczynski, D., Rivero, R., Yañez, T. (2019). Nivel intermedio del sistema escolar en Chile: normativa y visión de los sostenedores acerca de las funciones, preparación para el cargo y las prácticas. *Calidad en la Educación*, N°51, 382-420.

Ramió, C. (2014). Tensores reaccionarios a combatir y tensores progresistas a incentivar para lograr la institucionalización e innovación pública en América Latina. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, N°61, 5-42.

Rein, M., Rabinowitz, F. La implementación: una perspectiva teórica. Entre la intención y la acción. En Aguilar Villanueva, L. (editor). La implementación de las políticas (pp. 147-184). México: Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa.

Riquelme, G., López, A., Bastías, L. (2018). La Accountability educacional: una discusión teórica. *Revista de estudios y experiencias en educación*. Vol. 17, N°35, 119-131.

Rodríguez, A., Ormeño, H. (2013). Diagnóstico de la gestión financiera municipal año 2007. En Pacheco, F., Sánchez, R., Villena, M. Eficiencia de los gobiernos locales y sus determinantes. Dirección de Presupuestos. Ministerio de Hacienda. Chile.

Uribe, M., Berkowitz, D., Torche, P., Galdames, S. y Zoro, B. (2017). Marco para la gestión y el liderazgo educativo local: desarrollando prácticas de liderazgo intermedio en el territorio. LÍDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la mejora escolar. Valparaíso, Chile.

Uribe, M., Valenzuela, J.P., Anderson, S., Cuglievan, G., Núñez, I. y Hernández, C. (2019). El primer año de los Servicios Locales de Educación Pública: Reflexiones desde la voz de los actores. Informe técnico N° 6. LÍDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la mejora Escolar: Chile.

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). Centro de Liderazgo PUCV, CIAE Universidad de Chile. Santiago, Chile.

Valenzuela, J.P., Bellei, C., De Los Ríos, D. (2010). Segregación Escolar en Chile.

Van Horn, C., Van Meter, D. El proceso de implementación de las políticas. Un marco conceptual. En Aguilar Villanueva, L. (editor). La implementación de las políticas (pp. 97-146). México: Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa.

## 9. ANEXOS

### Anexo A: Matriz de caracterización SLEP Barrancas

Dimensión	Variable	Año	Comunas traspasadas			Grupo de control			SLEP
			Pudahuel	Lo Prado	Cerro Navia	Recoleta	El Bosque	La Pintana	Barrancas
Cumplimiento Regulatorio	Cumplimiento RC	2015	100%	75%	25%	100%	100%	100%	
		2016	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
		2017	100%	100%	25%	50%	100%	100%	
		2018				100%	100%	100%	100%
		2019				100%	100%	100%	100%
	2020				100%	100%	100%	100%	
	Cumplimiento AS	2015	100%	8%	0%	1%	21%	72%	
		2016	0%	34%	0%	86%	40%	55%	
		2017	100%	100%	0%	11%	0%	0%	
		2018				11%	36%	100%	100%
2019					100%	42%	100%	48%	
2020				4%	14%	100%	78%		
Gestión Financiera	Saldos finales respecto a ingresos	2015	14%	12%	125%	23%	61%	37%	
		2016	21%	7%	118%	28%	40%	43%	
		2017	23%	8%	97%	30%	46%	48%	
		2018				34%	44%	40%	6%
		2019				3%	42%	27%	11%
		2020				15%	121%	19%	20%
	Gasto en remuneraciones sobre gasto total	2015	73%	86%	0%	92%	92%	77%	
		2016	69%	75%	99%	88%	59%	81%	
		2017	68%	86%	91%	92%	82%	86%	
		2018				88%	84%	85%	88%
		2019				88%	84%	79%	85%
		2020				94%	47%	80%	95%
	Ejecución presupuestaria	2015	sin info	sin info	sin info	97%	sin info	sin info	
		2016	sin info	126%	sin info	96%	sin info	sin info	
		2017	sin info	100%	124%	83%	90%	sin info	
		2018				95%	92%	68%	90%
		2019				97%	91%	sin info	89%
		2020				96%	91%	82%	91%
Gestión administrativa	Matrícula Pública	2015	10.810	5.813	6.799	8.752	7.363	6.697	
		2016	10.636	5.783	6.937	9.258	6.977	6.280	
		2017	10.399	5.435	6.854	9.172	6.772	5.940	
		2018				9.544	6.880	5.770	22.963
		2019				9.970	7.032	5.653	23.378
		2020				9.956	6.883	5.593	22.953
	Gestión de convenios SEP	2015							
		2016							
		2017	94%	91%	83%	17%	72%	8%	
		2018							
		2019							39%
		2020							
	Gastos AC sobre ingresos	2015	8%	2%	0%	14%	9%	10%	
		2016	5%	3%	9%	1%	11%	12%	
		2017	7%	8%	6%	16%	11%	13%	
		2018				13%	8%	12%	9%
		2019				13%	9%	14%	12%
		2020				14%	8%	13%	10%
Eficiencia interna	Deserción	2015	3,7%	7,6%	5,3%	9,6%	5,1%	7,8%	
		2016	3,8%	7,4%	5,0%	9,1%	4,8%	8,7%	
		2017	3,4%	7,3%	5,7%	9,1%	4,6%	7,9%	
		2018				10,7%	5,3%	7,0%	5,5%
		2019				9,0%	4,6%	6,0%	5,0%
		2020				sin info	sin info	sin info	sin info
	Repitencia	2015	4,8%	10,3%	7,8%	7,5%	8,4%	10,8%	
		2016	4,4%	9,6%	6,9%	6,4%	7,8%	10,9%	
		2017	3,7%	8,9%	7,6%	6,9%	7,0%	11,7%	
		2018				4,2%	6,7%	9,1%	5,3%
2019				3,7%	5,6%	7,7%	3,5%		
2020				sin info	sin info	sin info	sin info		

## Anexo B: Matriz de caracterización SLEP Puerto Cordillera

Dimensión	Variable	Año	Comunas traspasadas		Grupo de control		SLEP
			Coquimbo	Andacollo	Quilpué	Purranque	Puerto Cordillera
Cumplimiento Regulatorio	Cumplimiento RC	2015	100%	100%	100%	100%	
		2016	100%	100%	100%	100%	
		2017	100%	100%	100%	100%	
		2018			50%	100%	100%
		2019			100%	75%	100%
	2020			100%	100%	100%	
	Cumplimiento AS	2015	42%	82%	0%	32%	
		2016	40%	70%	15%	53%	
		2017	64%	0%	29%	72%	
		2018			36%	14%	98%
2019				27%	71%	100%	
2020			51%	64%	100%		
Gestión Financiera	Saldos finales respecto a ingresos	2015	27%	21%	11%	29%	
		2016	23%	25%	17%	40%	
		2017	32%	24%	27%	39%	
		2018			27%	51%	18%
		2019			27%	46%	15%
		2020			27%	50%	23%
	Gasto en remuneraciones sobre gasto total	2015	89%	83%	84%	79%	
		2016	81%	75%	75%	80%	
		2017	92%	73%	83%	81%	
		2018			82%	86%	92%
		2019			80%	80%	85%
		2020			80%	86%	86%
	Ejecución presupuestaria	2015	sin info	sin info	sin info	81%	
		2016	90%	sin info	sin info	86%	
		2017	83%	sin info	sin info	82%	
		2018			sin info	76%	76%
		2019			sin info	77%	94%
		2020			sin info	72%	87%
Gestión administrativa	Matrícula Pública	2015	12.072	1.145	7.414	1.751	
		2016	12.061	1.106	7.203	1.644	
		2017	12.196	1.073	6.930	1.702	
		2018			6.977	1.571	13.242
		2019			7.094	1.547	13.217
		2020			6.934	1.459	13.335
	Gestión de convenios SEP	2015					
		2016					
		2017	36%	100%	60%	57%	
		2018					
		2019					77%
		2020					
	Gastos AC sobre ingresos	2015	13%	12%	8%	8%	
		2016	13%	15%	5%	8%	
		2017	12%	5%	6%	6%	
		2018			1%	9%	8%
		2019			8%	11%	13%
		2020			5%	9%	11%
Eficiencia interna	Deserción	2015	2,7%	3,3%	5,1%	4,9%	
		2016	2,7%	2,4%	5,6%	5,2%	
		2017	2,4%	2,1%	5,2%	4,6%	
		2018			4,3%	3,7%	2,4%
		2019			3,8%	4,3%	2,3%
	2020			sin info	sin info	sin info	
	Repitencia	2015	6,3%	6,1%	12,1%	8,2%	
		2016	6,4%	4,5%	12,3%	7,4%	
		2017	4,9%	2,3%	10,7%	7,9%	
		2018			8,2%	7,9%	4,7%
2019				6,0%	6,7%	3,5%	
2020			sin info	sin info	sin info		

## Anexo C: Matriz de caracterización SLEP Huasco

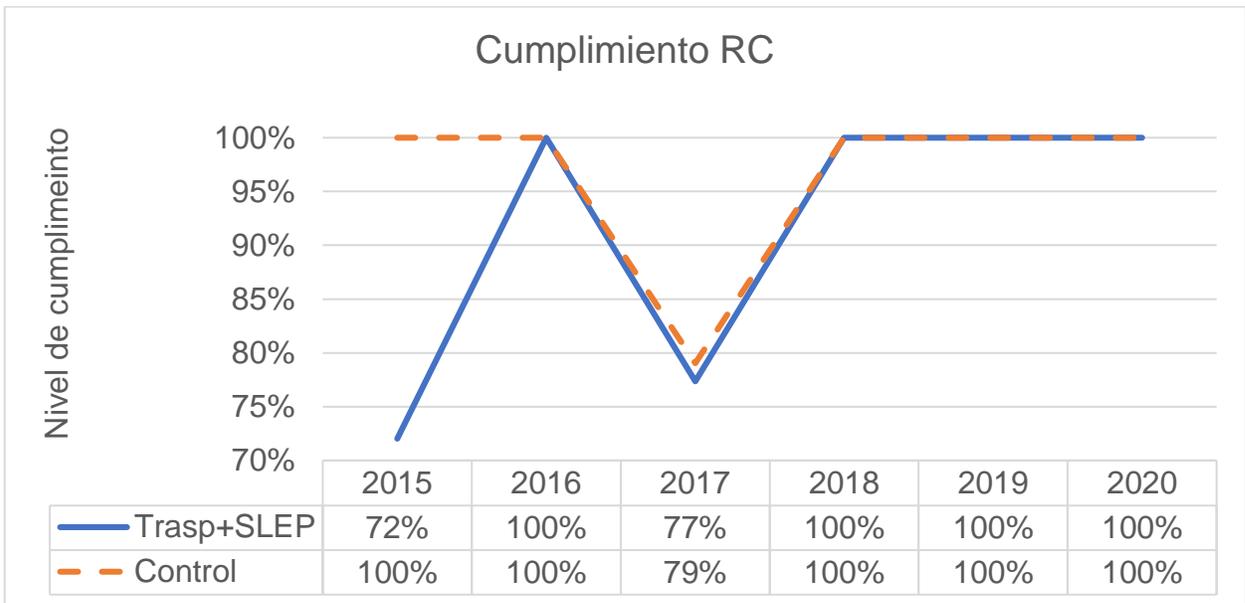
Dimensión	Variable	Año	Comunas traspasadas				Grupo de control				SLEP
			Vallenar	Alto del Carmen	Freirina	Huasco	Tomé	Colchane	San Fabián	Caldera	Huasco
Cumplimiento Regulatorio	Cumplimiento RC	2015	100%	100%	50%	100%	75%	75%	100%	100%	
		2016	100%	100%	100%	100%	50%	100%	50%	100%	
		2017	100%	100%	75%	75%	100%	100%	100%	75%	
		2018					50%	75%	75%	50%	25%
		2019					50%	100%	75%	100%	100%
		2020					50%	50%	50%	50%	100%
	Cumplimiento AS	2015	47%	33%	67%	34%	23%	61%	100%	100%	
		2016	93%	96%	88%	56%	30%	0%	100%	0%	
		2017	73%	100%	93%	63%	30%	56%	43%	92%	
		2018					29%	30%	0%	76%	63%
		2019					36%	54%	92%	64%	68%
		2020					42%	44%	99%	100%	96%
Gestión Financiera	Saldos finales respecto a ingresos	2015	22%	17%	22%	28%	12%	18%	-2%	16%	
		2016	18%	18%	30%	36%	17%	24%	13%	14%	
		2017	24%	16%	32%	29%	18%	35%	17%	14%	
		2018					23%	32%	15%	21%	19%
		2019					28%	35%	15%	23%	26%
		2020					33%	40%	20%	15%	38%
	Gasto en remuneraciones sobre gasto total	2015	83%	87%	91%	83%	88%	73%	75%	76%	
		2016	81%	81%	87%	79%	88%	69%	74%	77%	
		2017	81%	82%	84%	82%	86%	77%	78%	83%	
		2018					89%	78%	77%	86%	92%
		2019					88%	76%	82%	83%	88%
		2020					88%	80%	86%	83%	84%
	Ejecución presupuestaria	2015	100%	94%	sin info	sin info	106%	sin info	sin info	sin info	
		2016	82%	92%	67%	sin info	115%	sin info	sin info	100%	
		2017	89%	81%	72%	sin info	106%	93%	90%	78%	
		2018					101%	101%	96%	93%	79%
		2019					92%	88%	70%	79%	94%
		2020					85%	57%	62%	83%	88%
Gestión administrativa	Matrícula Pública	2015	9.079	811	1.181	1.543	7.991	128	780	2.137	
		2016	8.947	846	1.163	1.616	7.940	149	812	2.060	
		2017	8.801	875	1.231	1.640	8.007	144	846	2.115	
		2018					8.009	131	839	2.179	12.646
		2019					8.083	144	850	2.242	12.792
		2020					8.018	176	865	2.153	12.781
	Gestión de convenios SEP	2015									
		2016									
		2017	45%	75%	60%	100%	93%	no aplica	83%	75%	
		2018									
		2019									23%
		2020									
	Gastos AC sobre ingresos	2015	10%	15%	12%	13%	9%	0%	10%	11%	
		2016	15%	16%	11%	19%	8%	15%	11%	10%	
		2017	9%	17%	10%	17%	8%	15%	13%	11%	
		2018					6%	19%	7%	8%	8%
		2019					7%	12%	11%	11%	8%
		2020					7%	0%	10%	5%	10%
Eficiencia interna	Deserción	2015	3,3%	2,5%	2,6%	3,4%	1,6%	5,5%	1,7%	4,6%	
		2016	2,9%	1,3%	1,1%	2,9%	1,2%	2,7%	1,8%	4,1%	
		2017	2,6%	1,4%	3,7%	3,2%	1,2%	7,6%	2,4%	4,2%	
		2018					1,6%	3,8%	1,3%	2,5%	2,2%
		2019					1,6%	2,1%	0,5%	3,1%	2,0%
		2020					sin info		sin info	sin info	sin info
	Repitencia	2015	4,0%	2,2%	6,0%	6,2%	2,2%	4,2%	6,6%	6,0%	
		2016	4,4%	3,3%	4,1%	5,5%	2,8%	2,2%	4,1%	4,3%	
		2017	3,5%	2,5%	3,3%	4,8%	2,9%	1,6%	3,8%	5,4%	
		2018					2,4%	1,7%	4,3%	3,2%	2,6%
		2019					2,3%	2,2%	2,8%	1,7%	2,1%
		2020					sin info		sin info	sin info	sin info

## Anexo D: Matriz caracterizadora SLEP Costa Araucanía

Dimensión	Variable	Año	Comunas traspasadas					Grupo de control					SLEP	
			Carahue	Nueva Imperial	Saavedra	Teodoro Schmidt	Toltén	Pinto	Padre Las Casas	Chol-Chol	Freire	Lumaco	Costa Araucanía	
Cumplimiento Regulatorio	Cumplimiento RC	2015	100%	100%	100%	50%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
		2016	100%	100%	100%	50%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
		2017	100%	100%	100%	25%	100%	25%	100%	100%	100%	100%	100%	
		2018							100%	100%	100%	75%	100%	75%
		2019							100%	100%	100%	100%	100%	100%
	2020							100%	100%	100%	50%	100%	100%	
	Cumplimiento AS	2015	100%	92%	99%	100%	40%	100%	100%	100%	0%	67%		
		2016	61%	100%	49%	47%	84%	97%	0%	100%	86%	70%		
		2017	99%	100%	83%	0%	100%	100%	33%	86%	86%	68%		
		2018							0%	100%	100%	83%	65%	100%
2019								100%	100%	69%	94%	69%	98%	
2020							97%	100%	73%	94%	71%	100%		
Gestión Financiera	Saldos finales respecto a ingresos	2015	6%	16%	19%	19%	1%	10%	5%	7%	12%	7%		
		2016	10%	15%	11%	29%	4%	15%	8%	15%	20%	17%		
		2017	9%	22%	10%	98%	5%	19%	11%	18%	31%	26%		
		2018							22%	7%	15%	26%	22%	5%
		2019							23%	8%	16%	31%	18%	11%
		2020							27%	13%	27%	40%	14%	23%
	Gasto en remuneraciones sobre gasto total	2015	82%	79%	82%	81%	82%	77%	72%	78%	73%	82%		
		2016	75%	75%	70%	80%	76%	80%	76%	74%	74%	77%		
		2017	78%	77%	74%	64%	78%	79%	79%	75%	77%	83%		
		2018							82%	76%	72%	82%	79%	76%
		2019							83%	80%	74%	85%	81%	79%
		2020							87%	83%	84%	84%	89%	90%
	Ejecución presupuestaria	2015	sin info	89%	sin info	sin info	sin info	sin info	91%	sin info	94%	sin info		
		2016	sin info	87%	85%	87%	sin info	85%	90%	13%	93%	sin info		
		2017	51%	sin info	93%	84%	93%	81%	85%	12%	91%	81%		
		2018							81%	91%	11%	89%	84%	97%
		2019							82%	88%	10%	85%	82%	91%
		2020							80%	79%	72%	54%	76%	82%
	Gestión administrativa	Matrícula Pública	2015	3.006	2.246	777	804	1.096	1.318	1.414	447	1.600	1.357	
			2016	2.970	2.216	817	917	1.175	1.292	1.463	556	1.671	1.242	
2017			3.089	2.361	920	956	1.174	1.274	1.494	609	1.720	1.234		
2018									1.254	1.524	577	1.677	1.206	8.682
2019									1.221	1.554	668	1.598	1.218	8.789
2020									1.205	1.556	725	1.582	1.232	8.711
Gestión de convenios SEP		2015												
		2016												
		2017	83%	88%	100%	62%	91%	73%	100%	58%	83%	46%		
		2018												
		2019												53%
2020														
Gastos AC sobre ingresos		2015	6%	9%	9%	15%	2%	13%	14%	11%	10%	12%		
		2016	10%	12%	19%	10%	13%	12%	15%	9%	17%	7%		
		2017	8%	8%	12%	2%	12%	12%	14%	9%	0%	8%		
		2018							10%	14%	8%	13%	6%	12%
		2019							9%	9%	7%	9%	4%	12%
		2020							6%	12%	6%	8%	3%	13%
Eficiencia interna	Deserción	2015	2,1%	2,2%	1,4%	4,2%	1,9%	2,0%	1,1%	5,6%	3,0%	1,8%		
		2016	1,8%	2,6%	0,7%	2,3%	1,5%	2,2%	0,6%	8,3%	2,9%	1,5%		
		2017	2,8%	2,7%	2,0%	1,4%	1,8%	2,3%	0,6%	7,6%	3,1%	2,4%		
		2018							1,6%	0,2%	3,5%	3,0%	1,3%	1,6%
		2019							1,6%	0,5%	2,5%	2,6%	1,0%	1,6%
		2020							sin info	sin info	sin info	sin info	sin info	sin info
	Repitencia	2015	5,7%	8,0%	3,3%	3,1%	2,3%	7,2%	1,8%	5,8%	7,0%	5,9%		
		2016	5,8%	7,2%	4,3%	2,5%	1,6%	7,6%	0,6%	8,7%	6,2%	7,6%		
		2017	4,8%	6,7%	3,3%	1,6%	2,6%	9,0%	0,5%	10,8%	6,0%	6,4%		
		2018							7,7%	0,7%	7,8%	4,6%	4,2%	3,6%
		2019							4,1%	0,7%	8,7%	5,7%	5,0%	2,3%
		2020							sin info	sin info	sin info	sin info	sin info	sin info

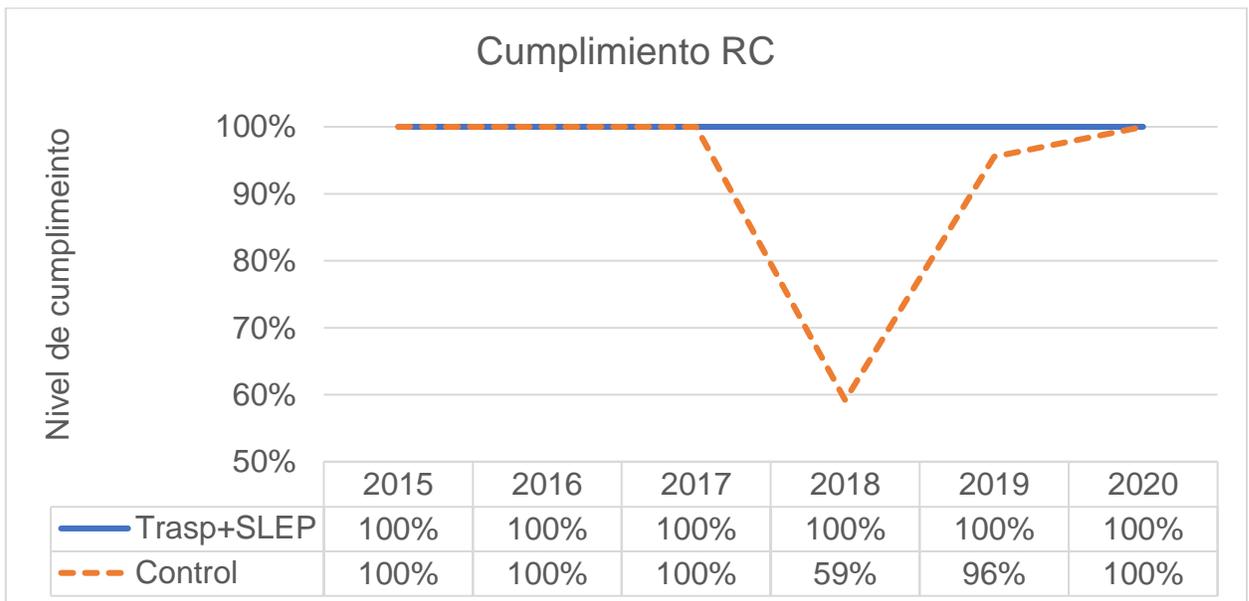
Anexo E: resultados de variable “Cumplimiento Rendición de Cuentas”

**Gráfico N°1: cumplimiento Rendición de Cuentas grupo Barrancas**



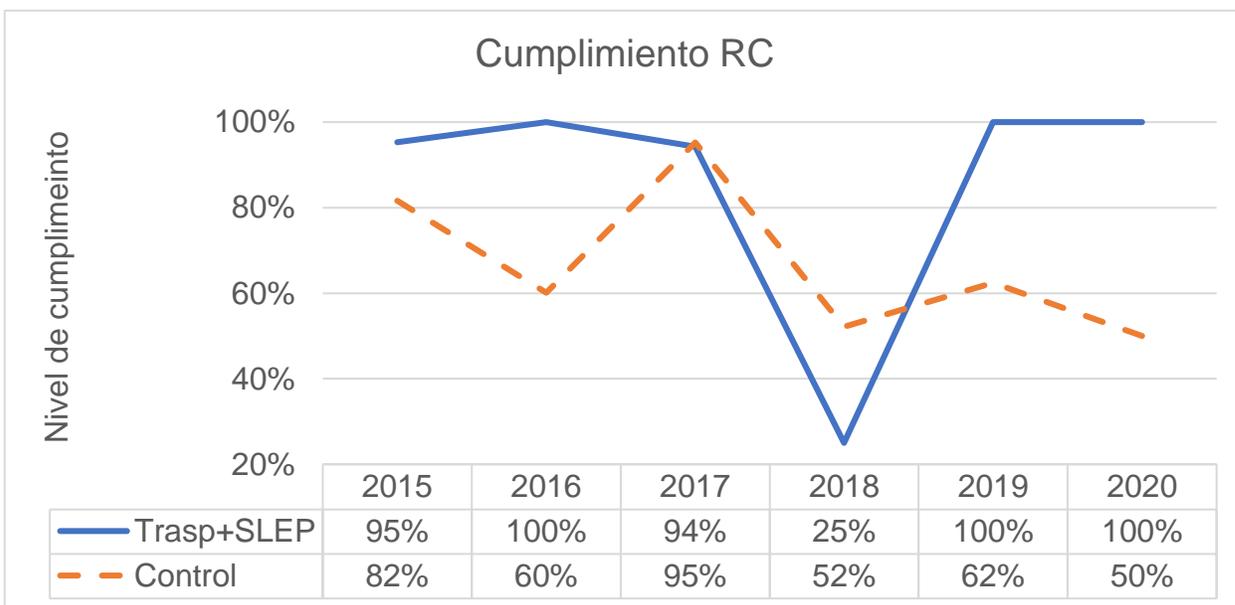
Fuente: elaboración propia en base a datos Superintendencia de Educación

**Gráfico N°2: cumplimiento Rendición de Cuentas grupo Puerto Cordillera**



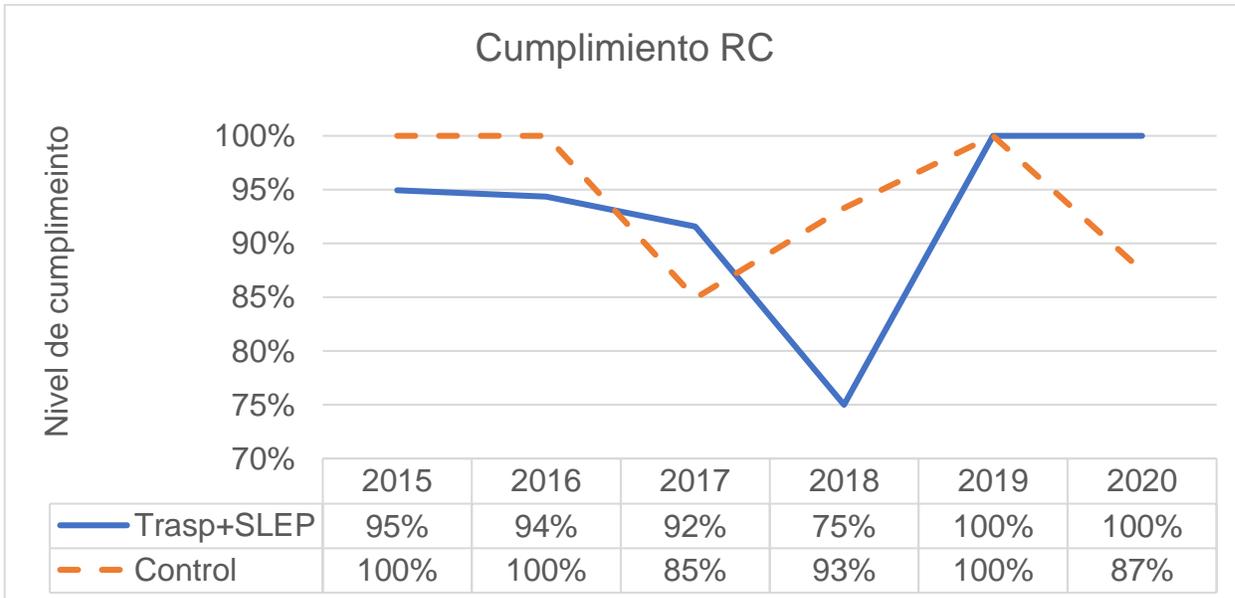
Fuente: Elaboración propia en base a datos Superintendencia de Educación

**Gráfico N°3: cumplimiento Rendición de Cuentas grupo Huasco**



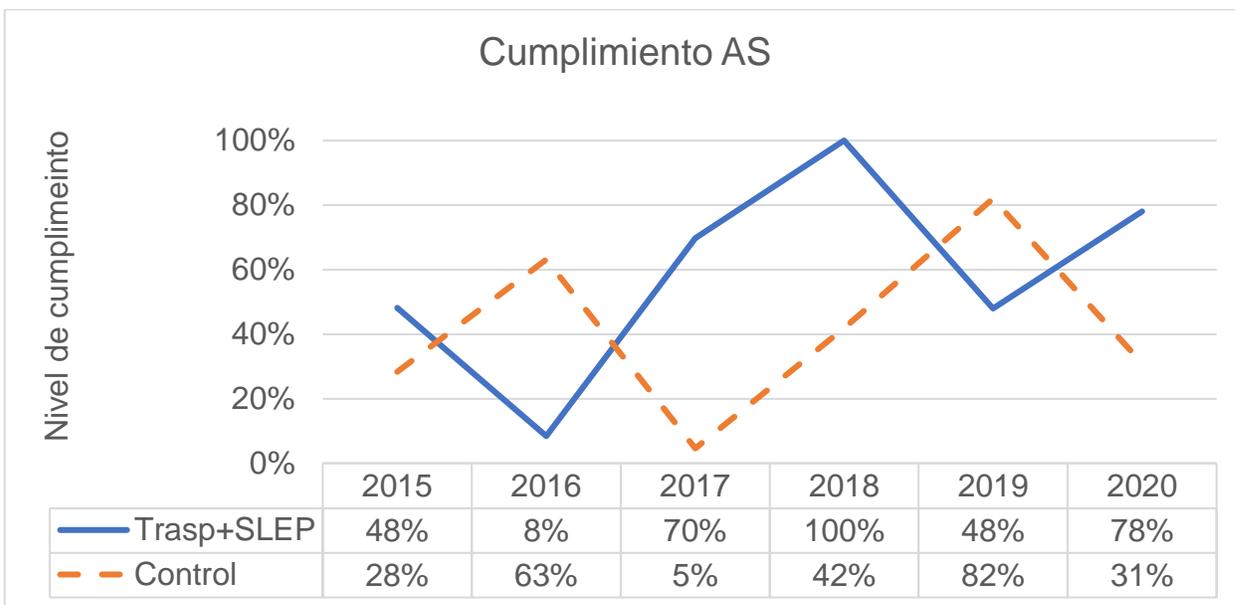
Fuente: Elaboración propia en base a datos Superintendencia de Educación

**Gráfico N°4: cumplimiento Rendición de Cuentas grupo Costa Araucanía**



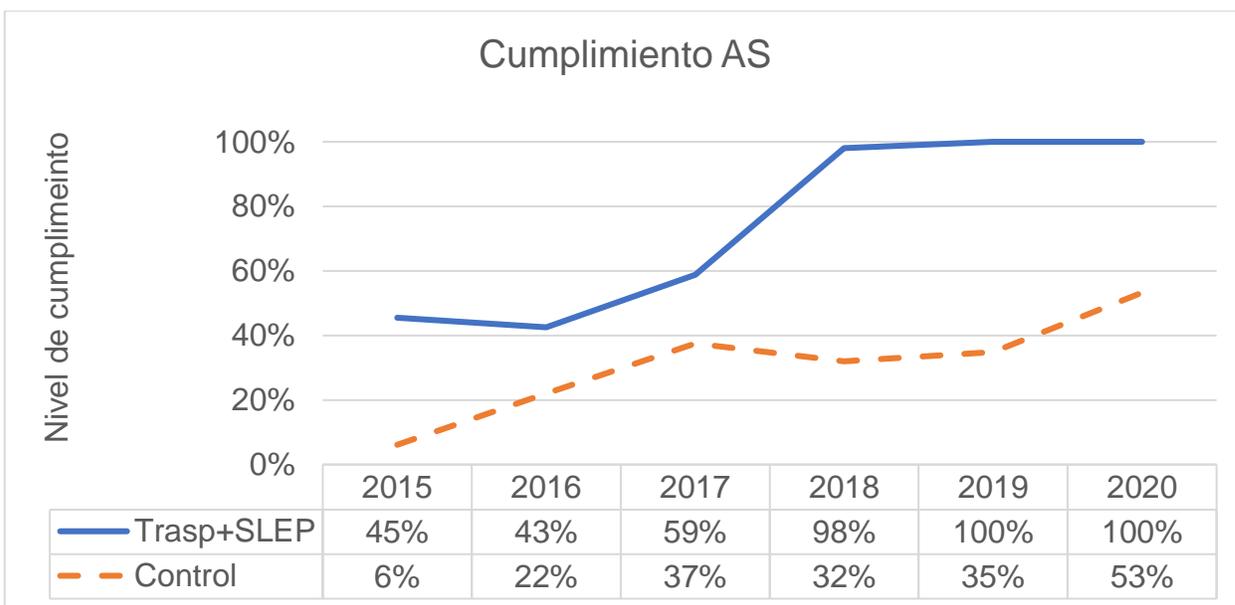
Fuente: Elaboración propia en base a datos Superintendencia de Educación

**Gráfico N°5: cumplimiento Acreditación de Saldos grupo Barrancas**



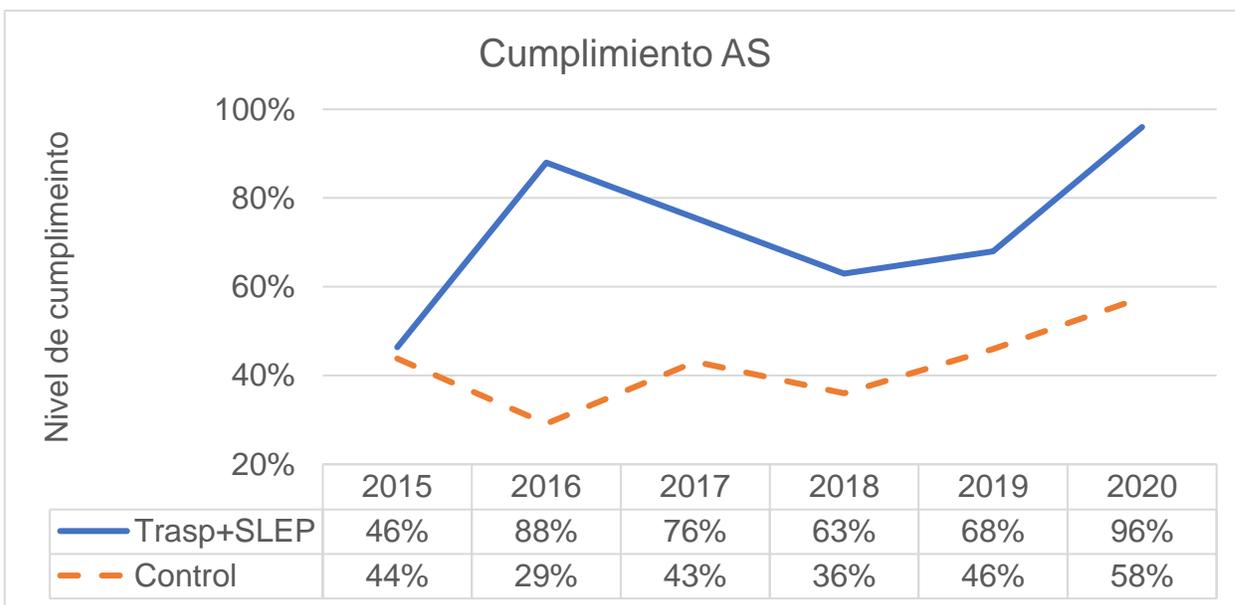
Fuente: elaboración propia en base a datos Superintendencia de Educación

**Gráfico N°6: cumplimiento Acreditación de Saldos grupo Puerto Cordillera**



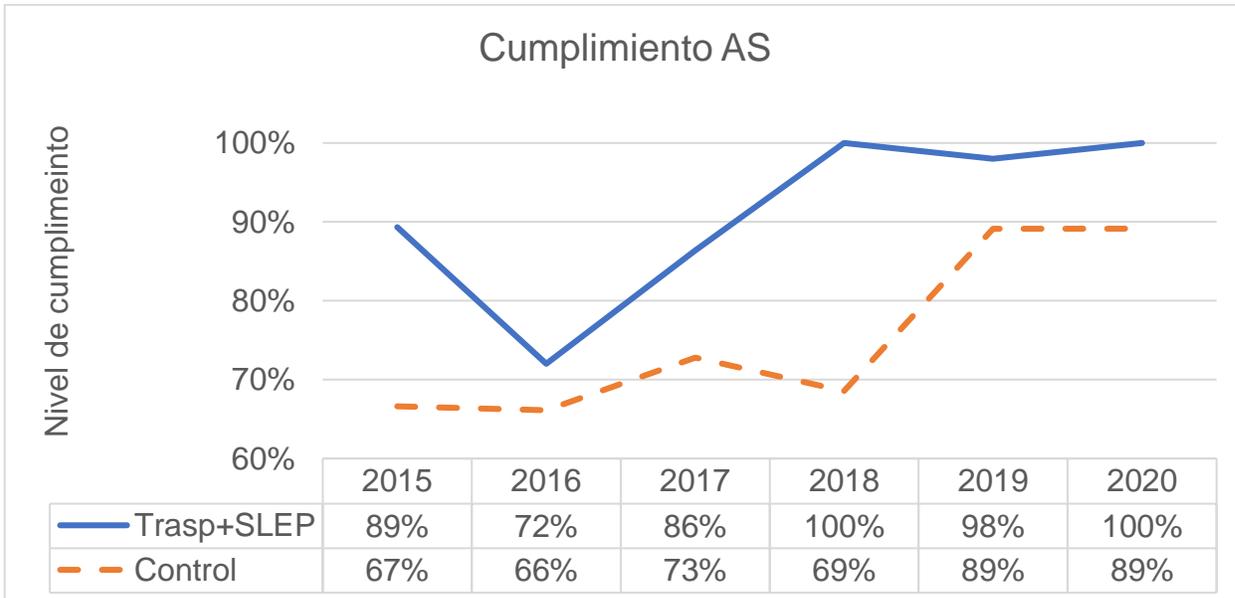
Fuente: elaboración propia en base a datos Superintendencia de Educación

**Gráfico N°7: cumplimiento Acreditación de Saldos grupo Huasco**



Fuente: elaboración propia en base a datos Superintendencia de Educación

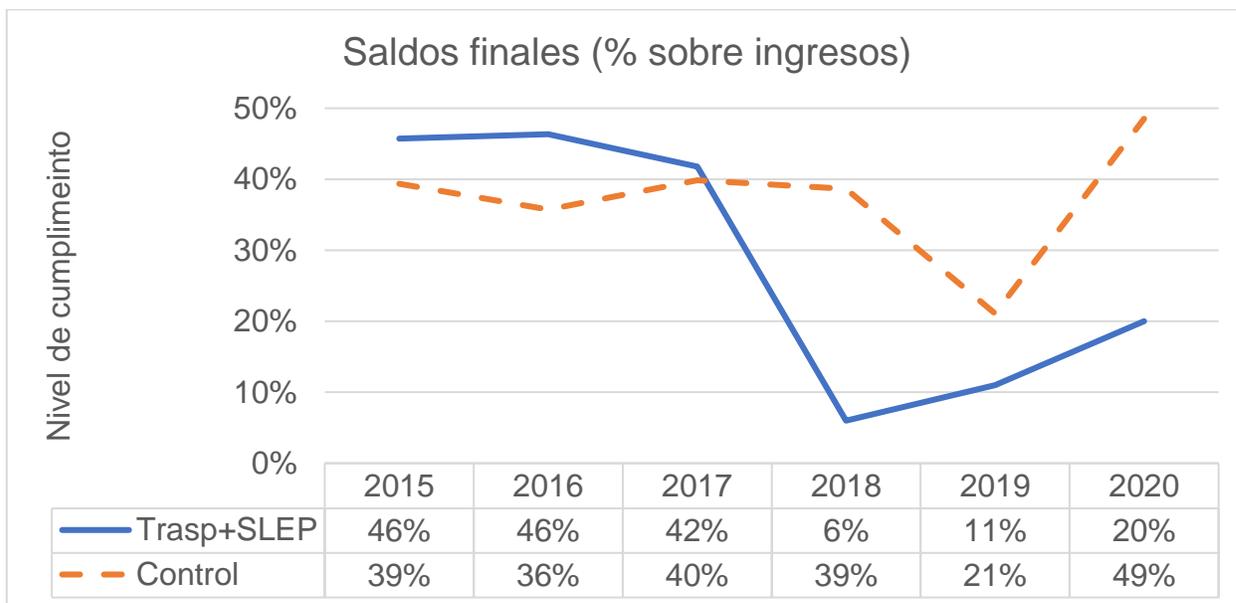
**Gráfico N°8: cumplimiento Acreditación de Saldos grupo Costa Araucanía**



Fuente: elaboración propia en base a datos Superintendencia de Educación

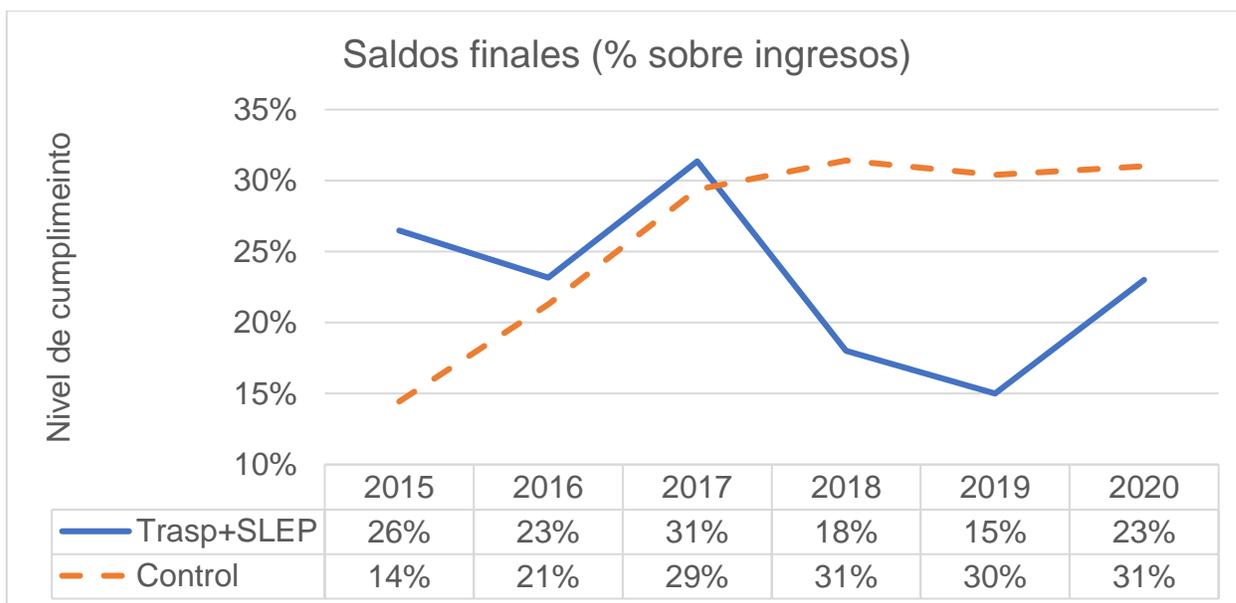
Anexo G: Resultados de variable “evolución de saldos finales”

**Gráfico N°9: evolución de saldos finales grupo Barrancas**



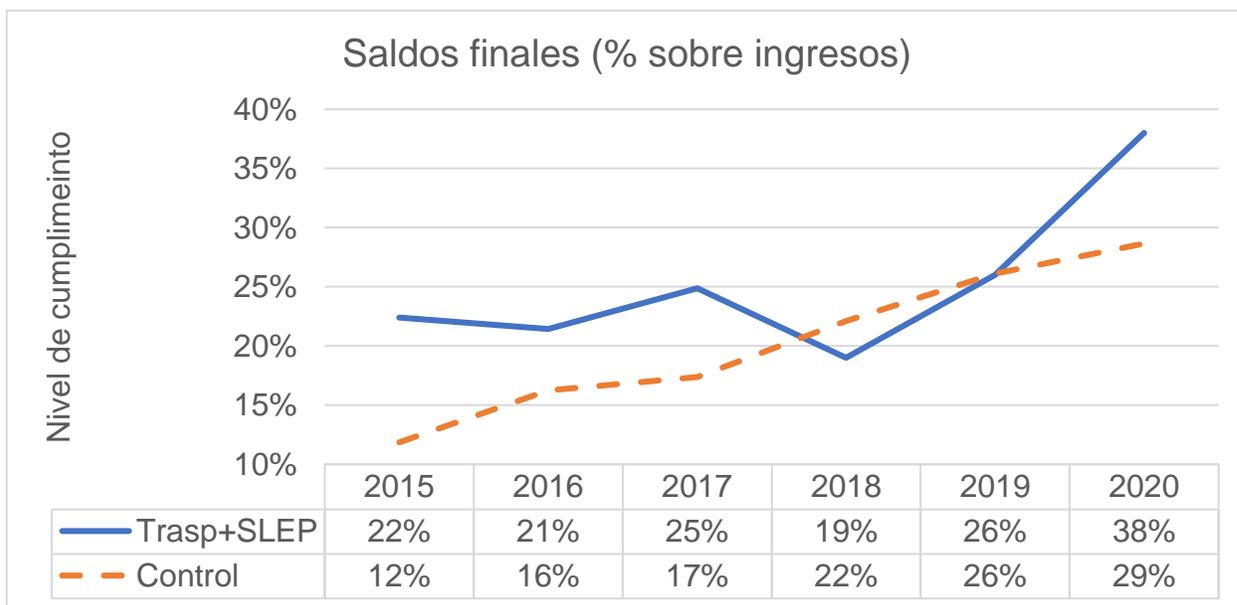
Fuente: elaboración propia en base a datos Superintendencia de Educación

**Gráfico N°10: evolución de saldos finales grupo Puerto Cordillera**



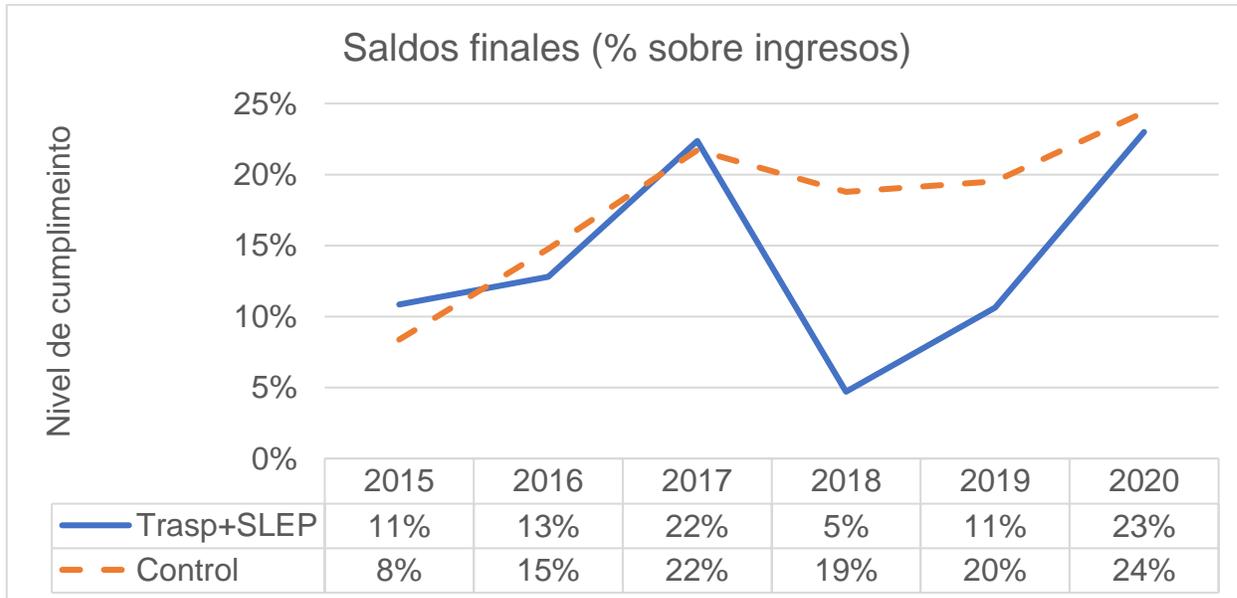
Fuente: elaboración propia en base a datos Superintendencia de Educación

**Gráfico N°11: evolución de saldos finales grupo Huasco**



Fuente: elaboración propia en base a datos Superintendencia de Educación

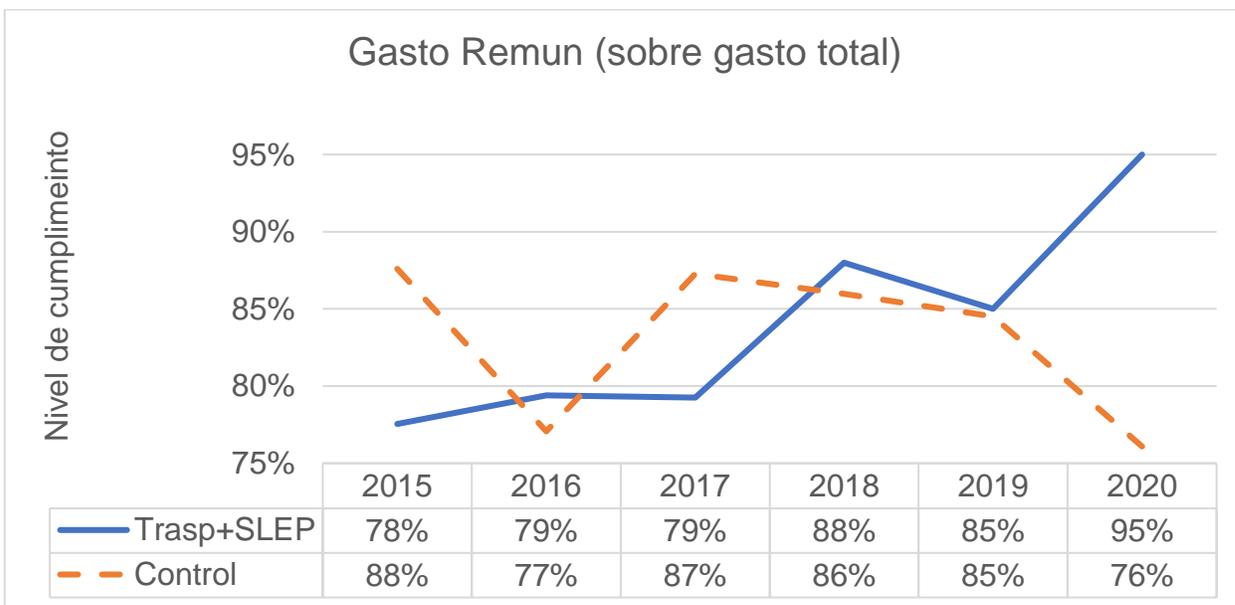
**Gráfico N°12: evolución de saldos finales grupo Costa Araucanía**



Fuente: elaboración propia en base a datos Superintendencia de Educación

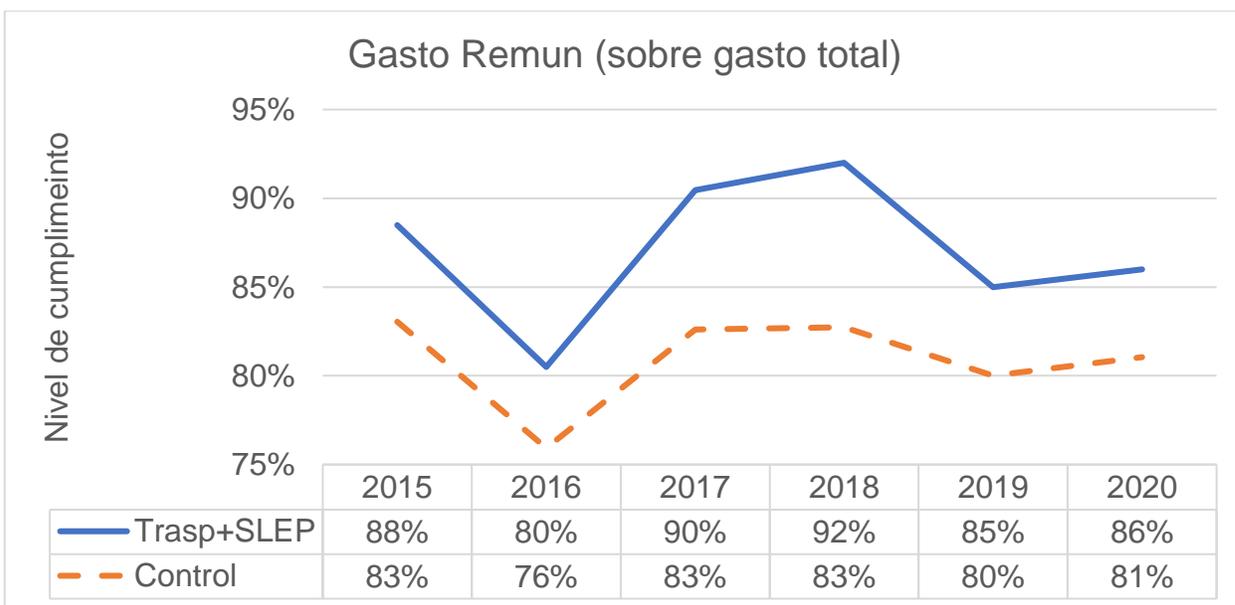
Anexo H: resultados de variable “proporción de gasto remuneracional sobre el total”

**Gráfico N°13: evolución gasto remuneracional grupo Barrancas**



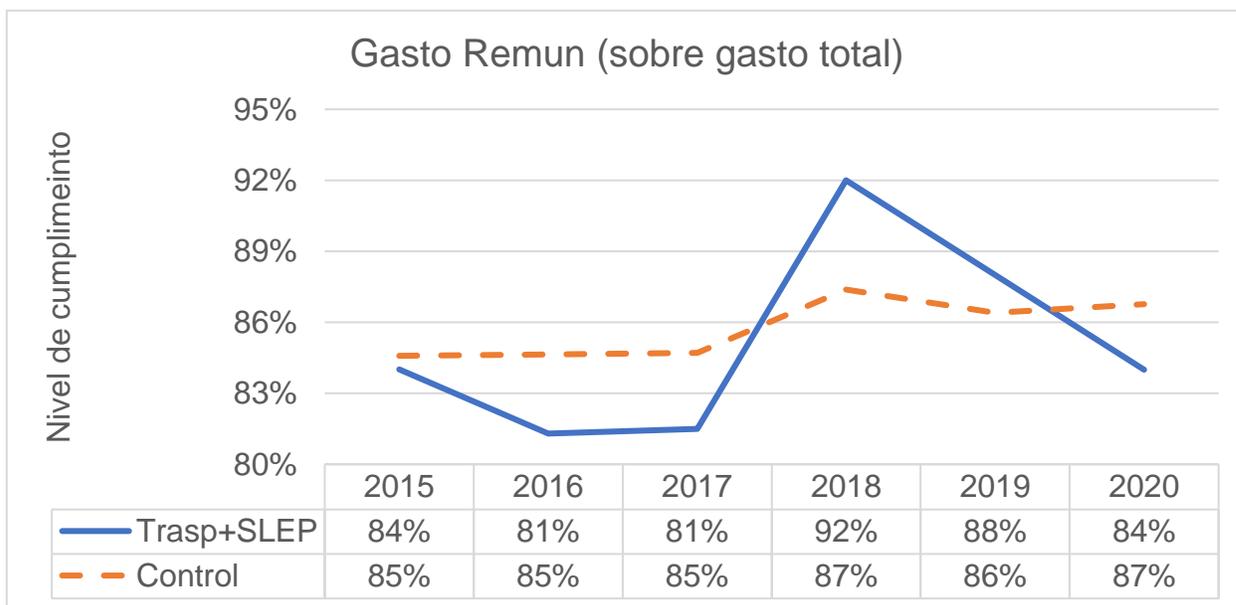
Fuente: elaboración propia en base a datos Superintendencia de Educación

**Gráfico N°14: evolución gasto remuneracional grupo Puerto Cordillera**



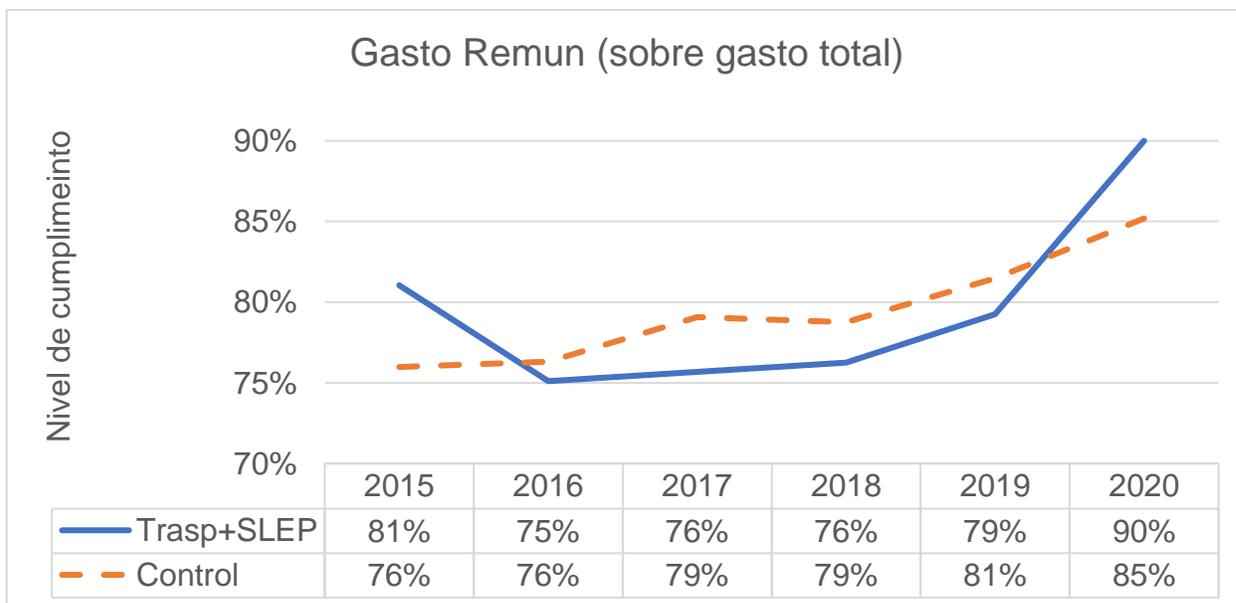
Fuente: elaboración propia en base a datos Superintendencia de Educación

**Gráfico N°15: evolución gasto remuneracional grupo Huasco**



Fuente: elaboración propia en base a datos Superintendencia de Educación

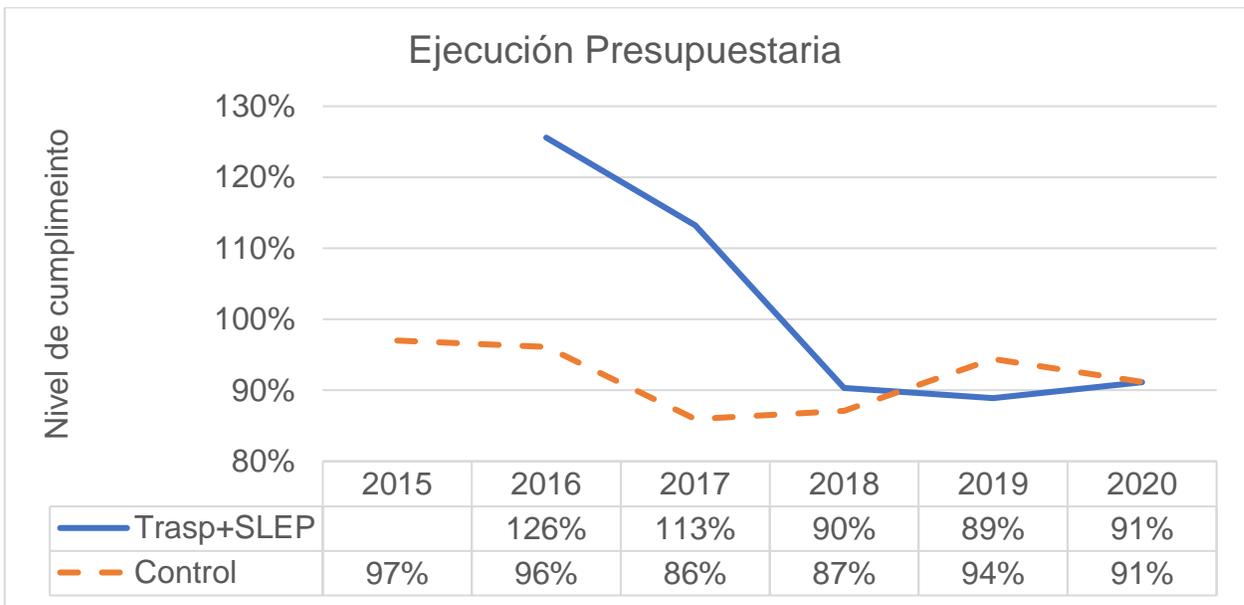
**Gráfico N°16: evolución gasto remuneracional grupo Costa Araucanía**



Fuente: elaboración propia en base a datos Superintendencia de Educación

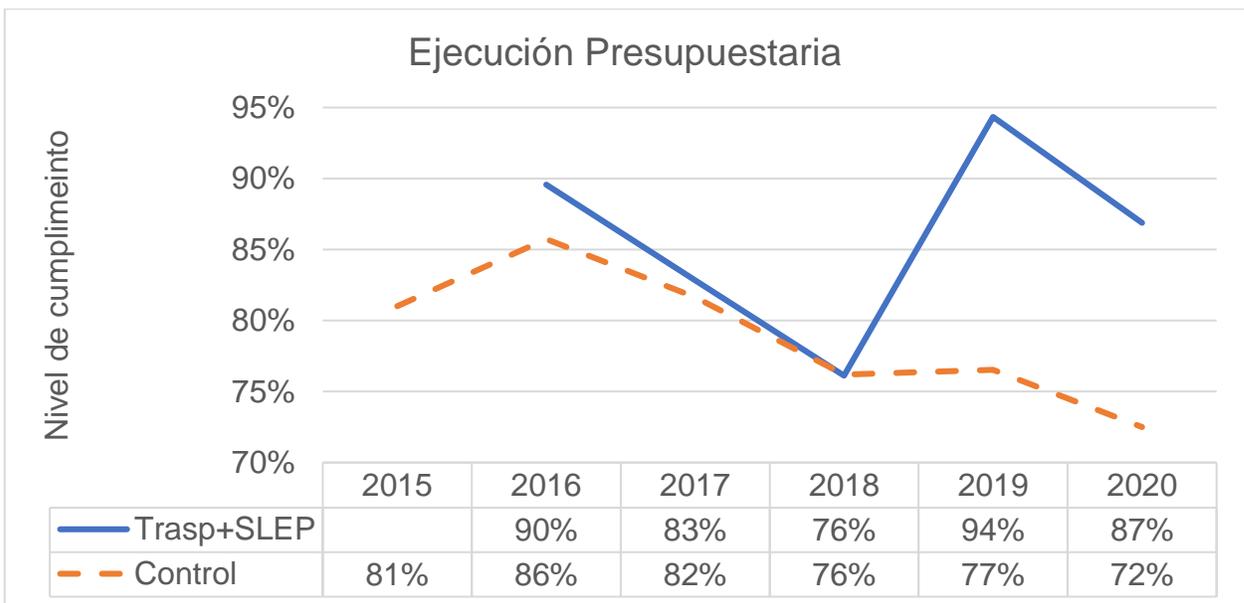
Anexo I: resultados de variable “Porcentaje de ejecución presupuestaria”

**Gráfico N°17: ejecución presupuestaria grupo Barrancas**



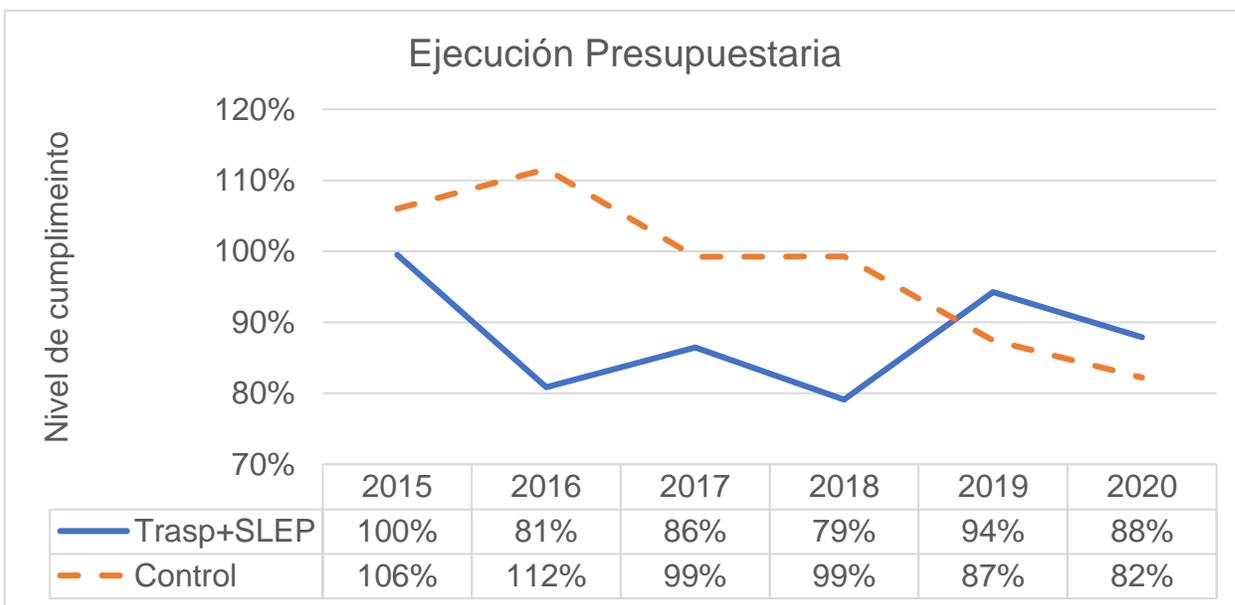
Fuente: elaboración propia en base a datos de cada sostenedor

**Gráfico N°18: ejecución presupuestaria grupo Puerto Cordillera**



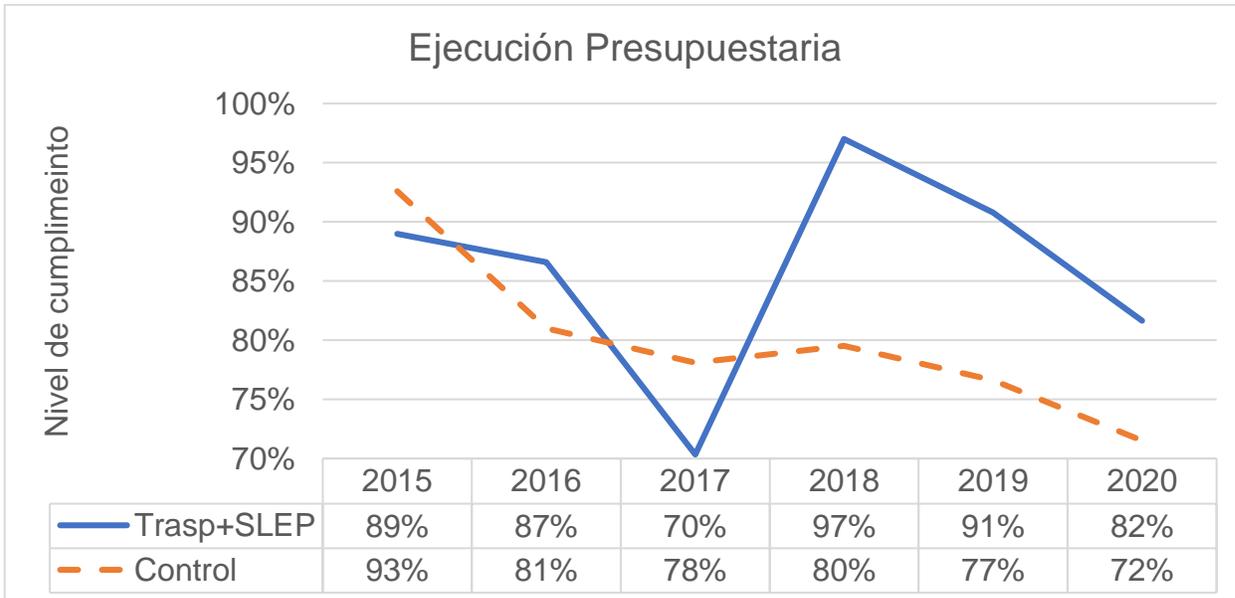
Fuente: elaboración propia en base a datos de cada sostenedor

**Gráfico N°19: ejecución presupuestaria grupo Huasco**



Fuente: elaboración propia en base a datos de cada sostenedor

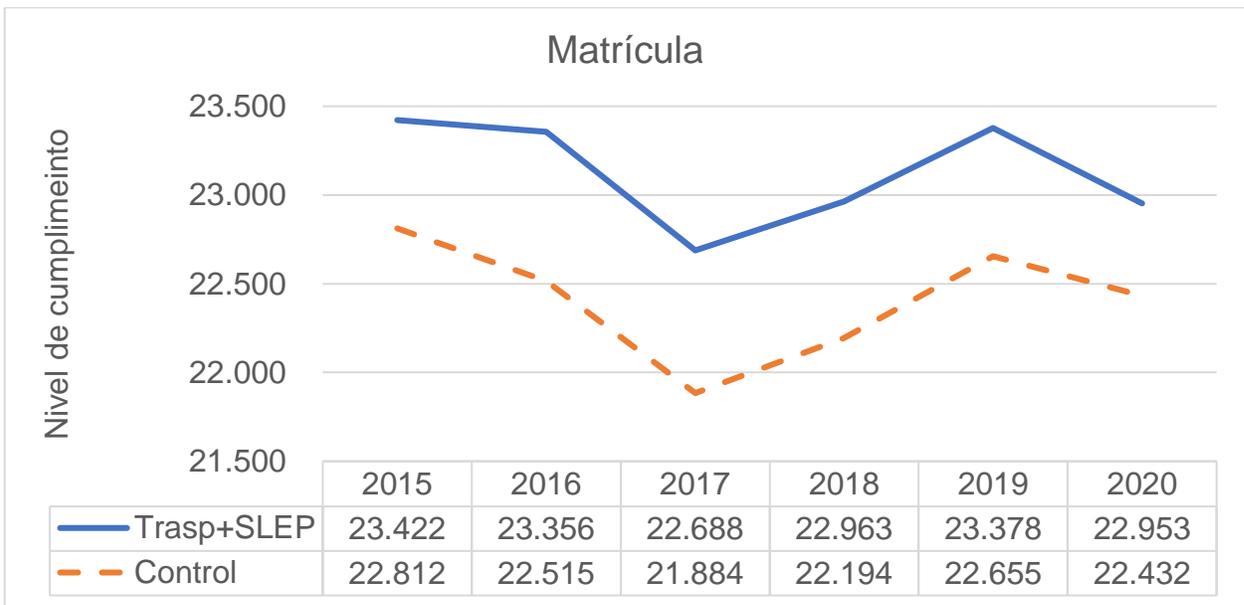
**Gráfico N°20: ejecución presupuestaria grupo Costa Araucanía**



Fuente: elaboración propia en base a datos de cada sostenedor

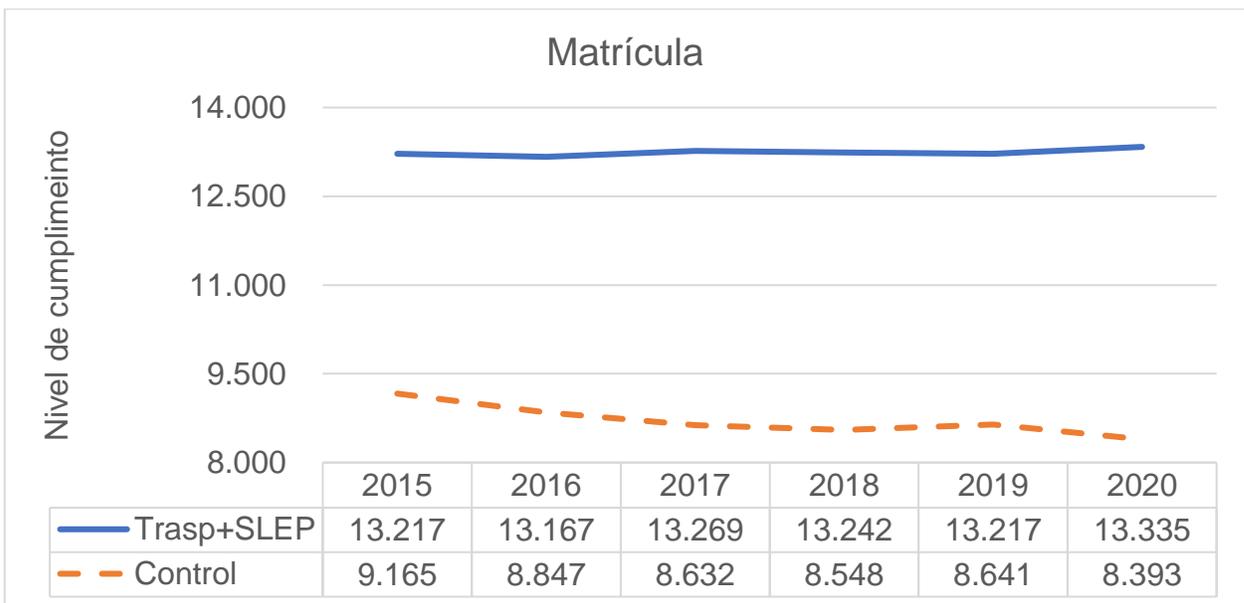
Anexo J: resultados de variable “Evolución matrícula pública”

**Gráfico N°21: evolución matrícula pública grupo Barrancas**



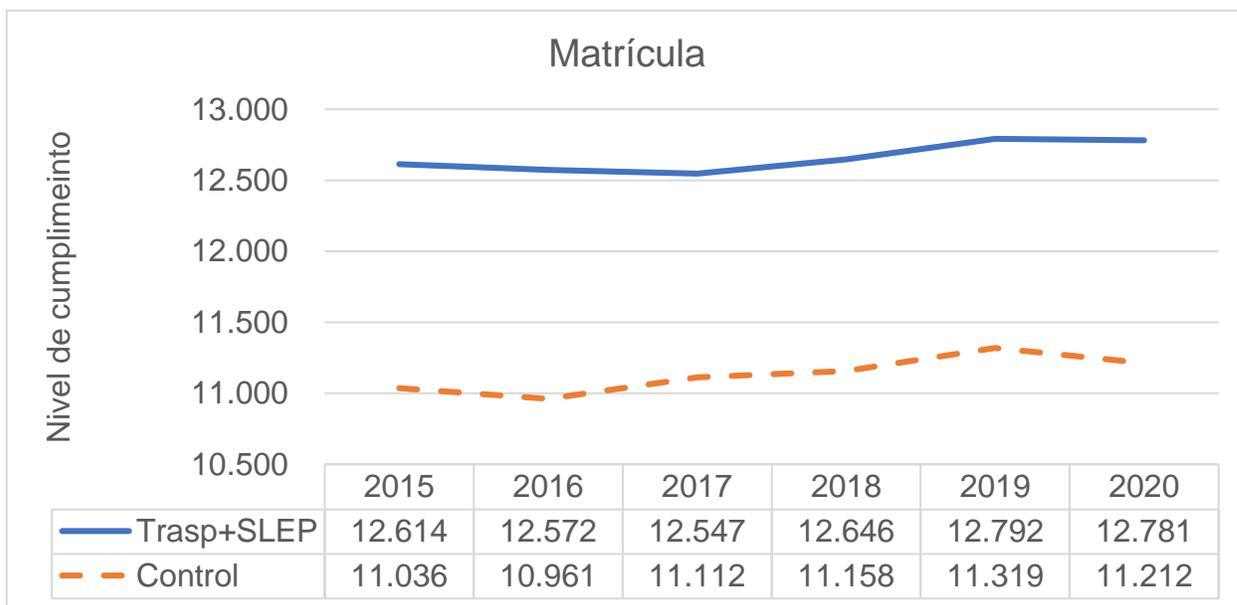
Fuente: elaboración propia en base a datos Ministerio de Educación

**Gráfico N°22: evolución matrícula pública grupo Puerto Cordillera**



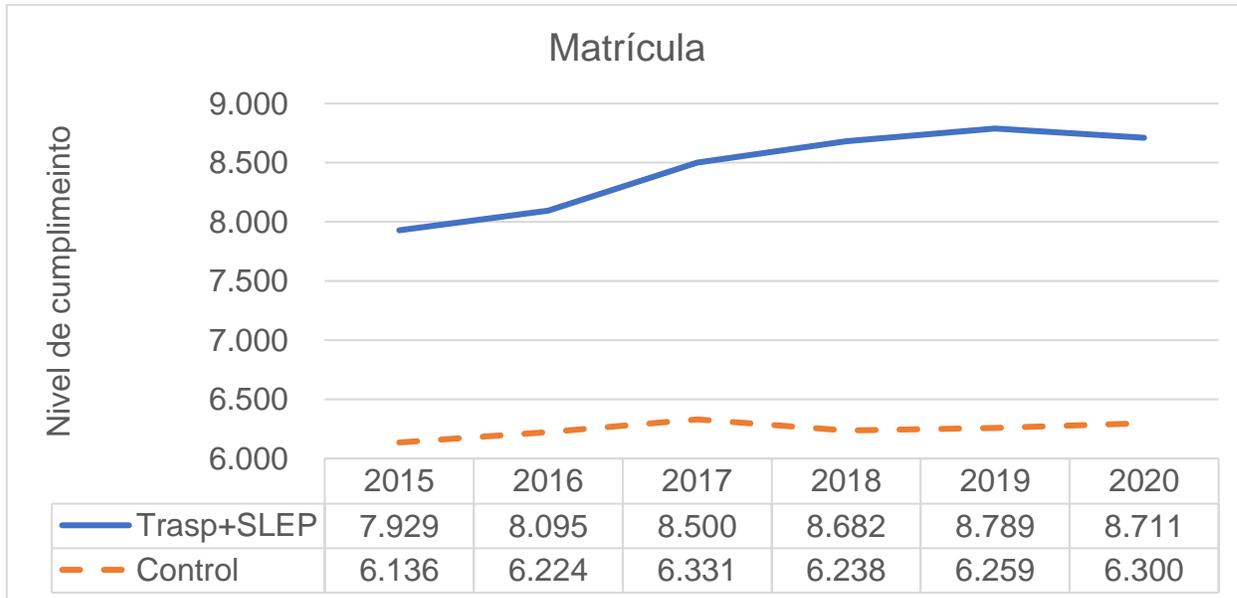
Fuente: elaboración propia en base a datos Ministerio de Educación

**Gráfico N°23: evolución matrícula pública grupo Huasco**



Fuente: elaboración propia en base a datos Ministerio de Educación

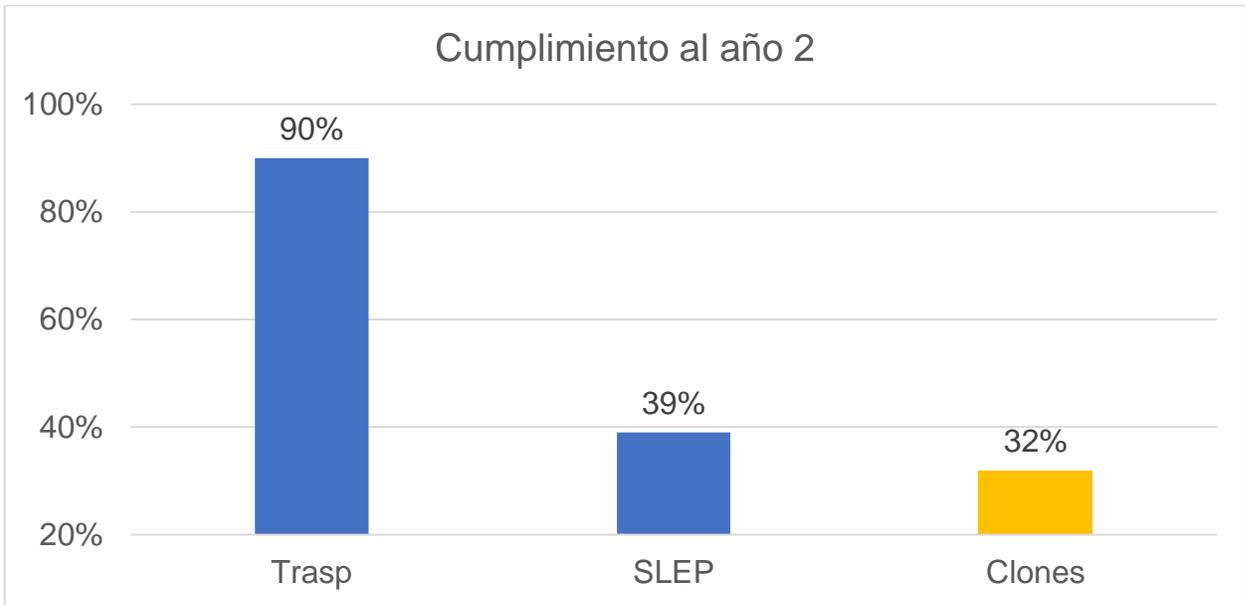
**Gráfico N°24: evolución matrícula pública grupo Costa Araucanía**



Fuente: elaboración propia en base a datos Ministerio de Educación

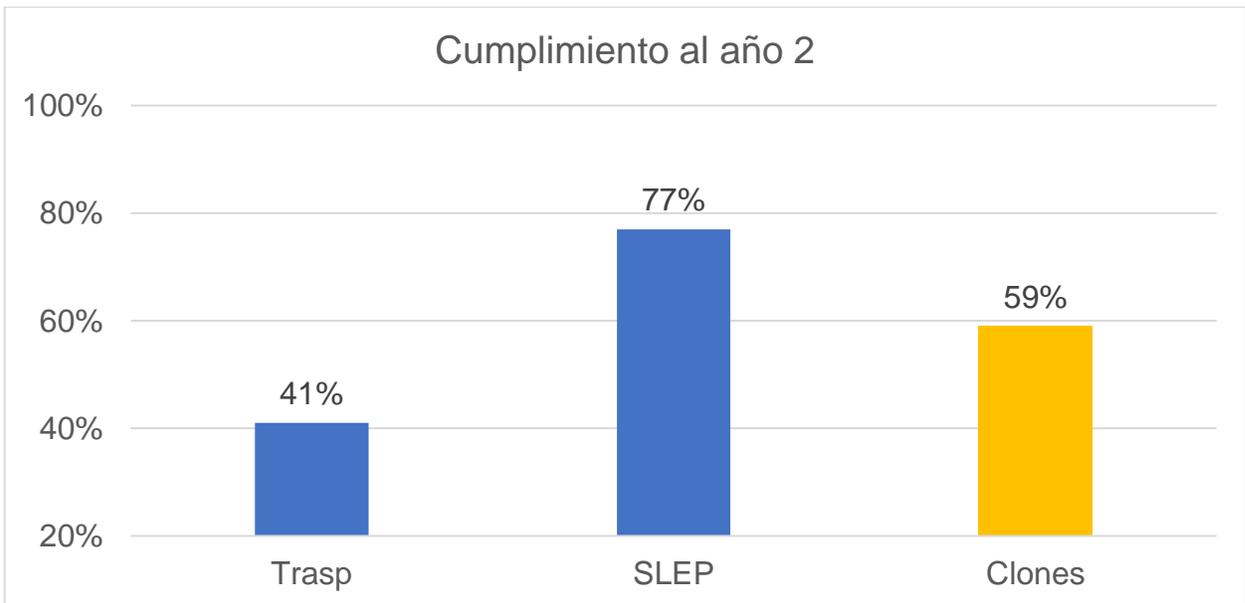
Anexo K: resultados de variable “Ejecución de convenios SEP”

**Gráfico N°25: cumplimiento medio término SEP grupo Barrancas**



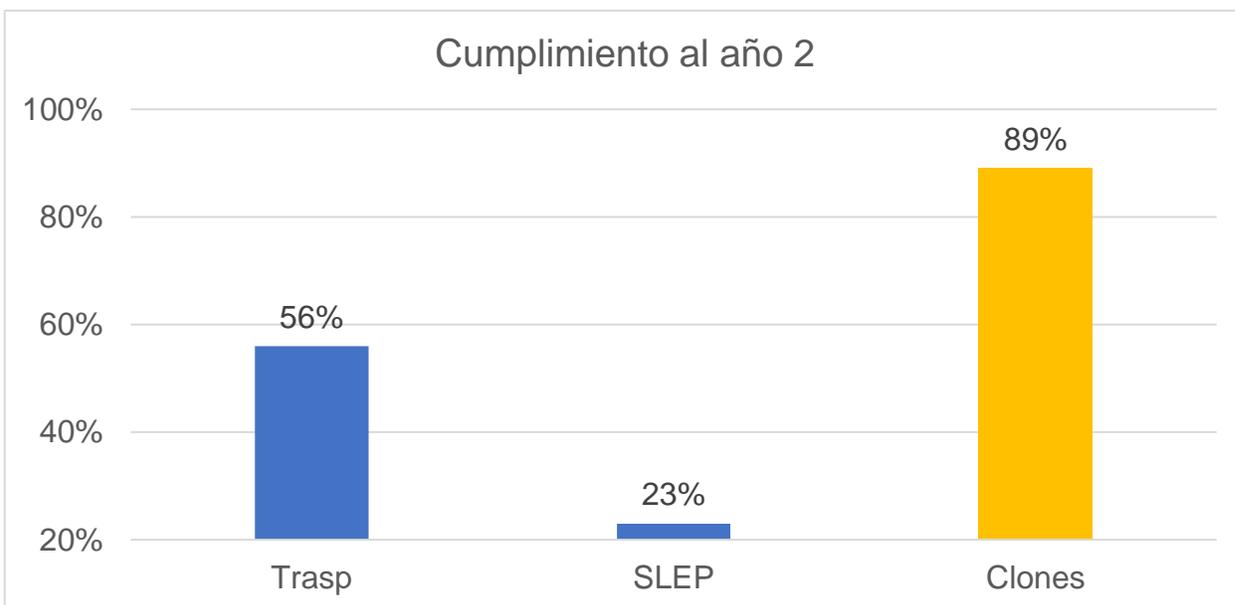
Fuente: elaboración propia en base a datos Superintendencia de Educación

**Gráfico N°26: cumplimiento medio término SEP grupo Puerto Cordillera**



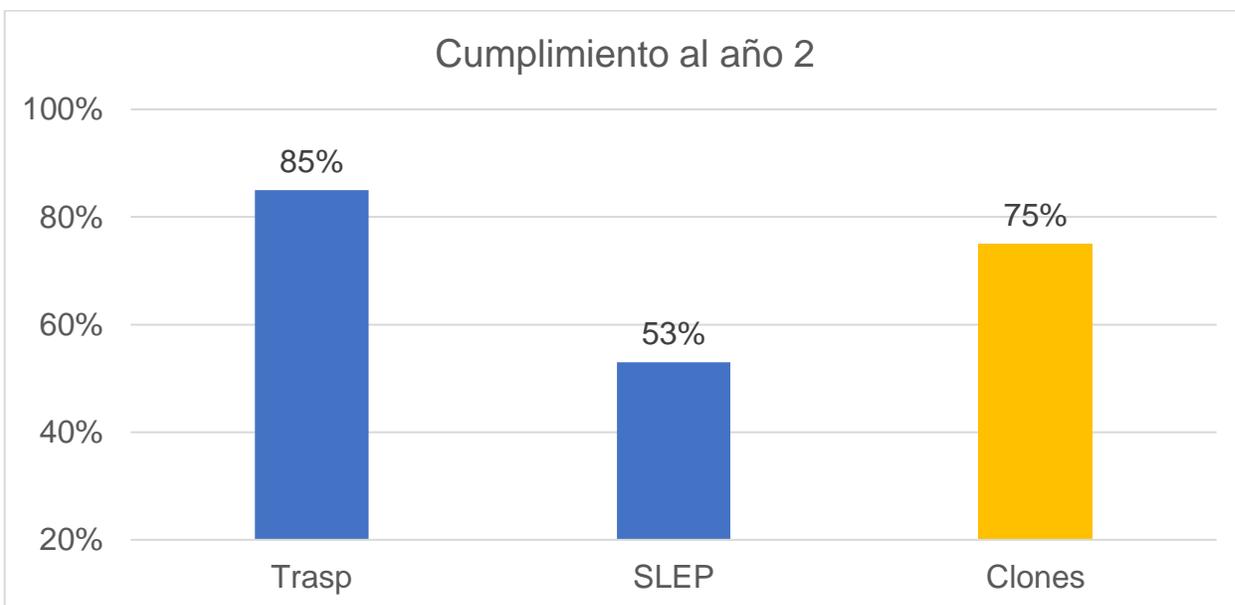
Fuente: elaboración propia en base a datos Superintendencia de Educación

**Gráfico N°27: cumplimiento medio término SEP grupo Huasco**



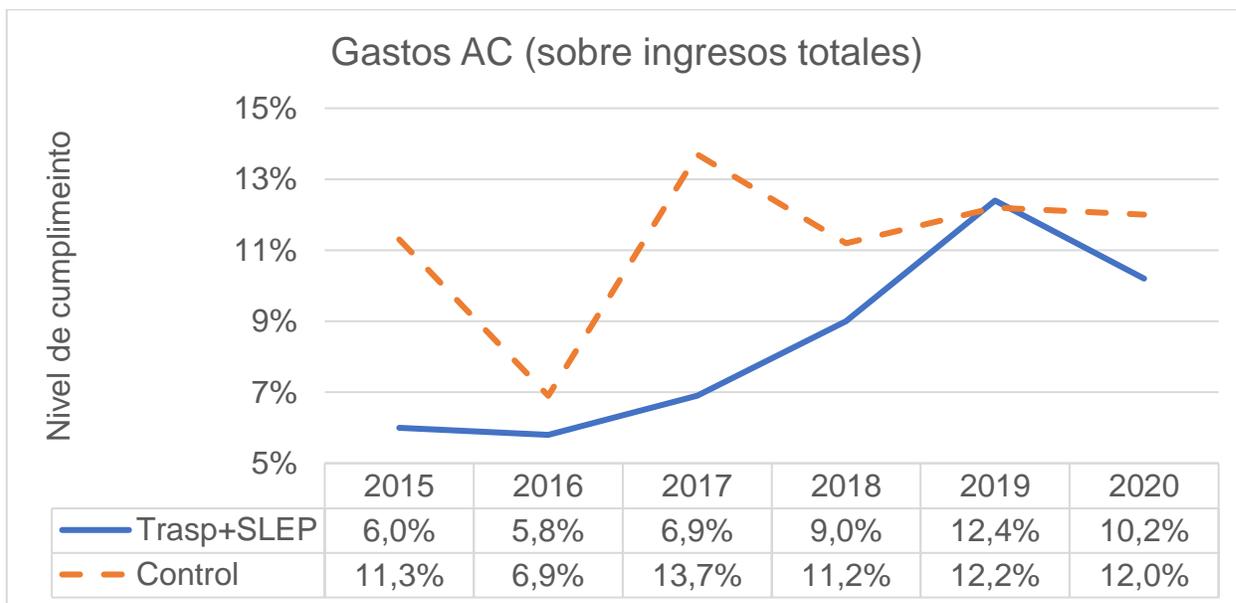
Fuente: elaboración propia en base a datos Superintendencia de Educación

**Gráfico N°28: cumplimiento medio término SEP grupo Costa Araucanía**



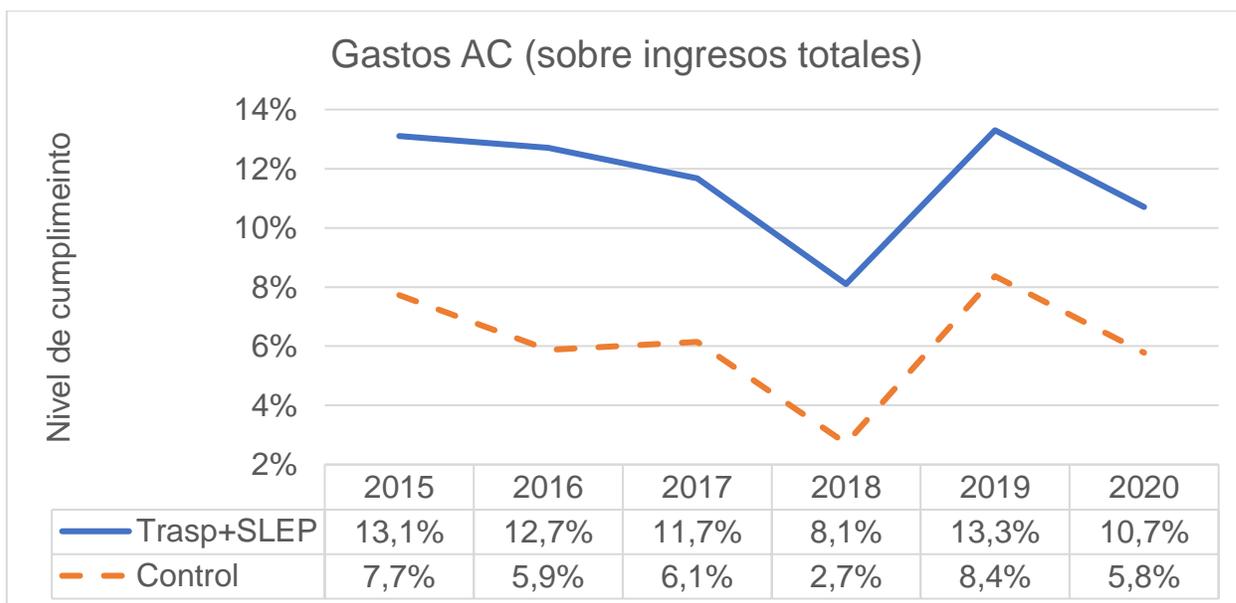
Fuente: elaboración propia en base a datos Superintendencia de Educación

**Gráfico N°29: evolución gastos Administración Central grupo Barrancas**



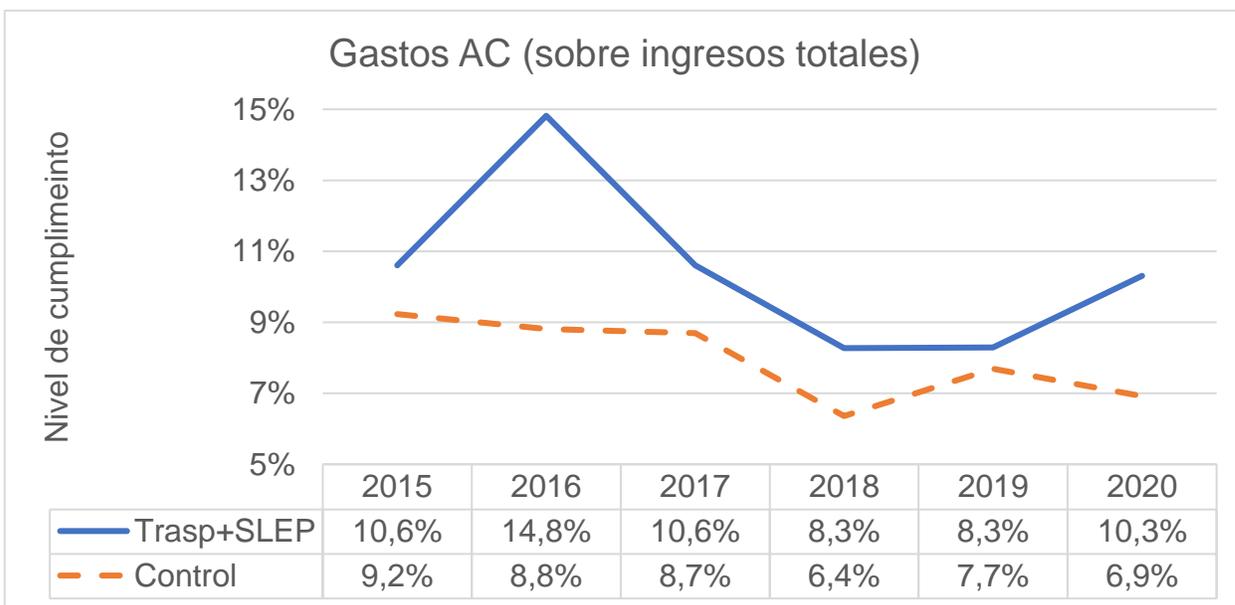
Fuente: elaboración propia en base a datos Superintendencia de Educación y Ley de Presupuestos

**Gráfico N°30: evolución gastos Administración Central grupo Puerto Cordillera**



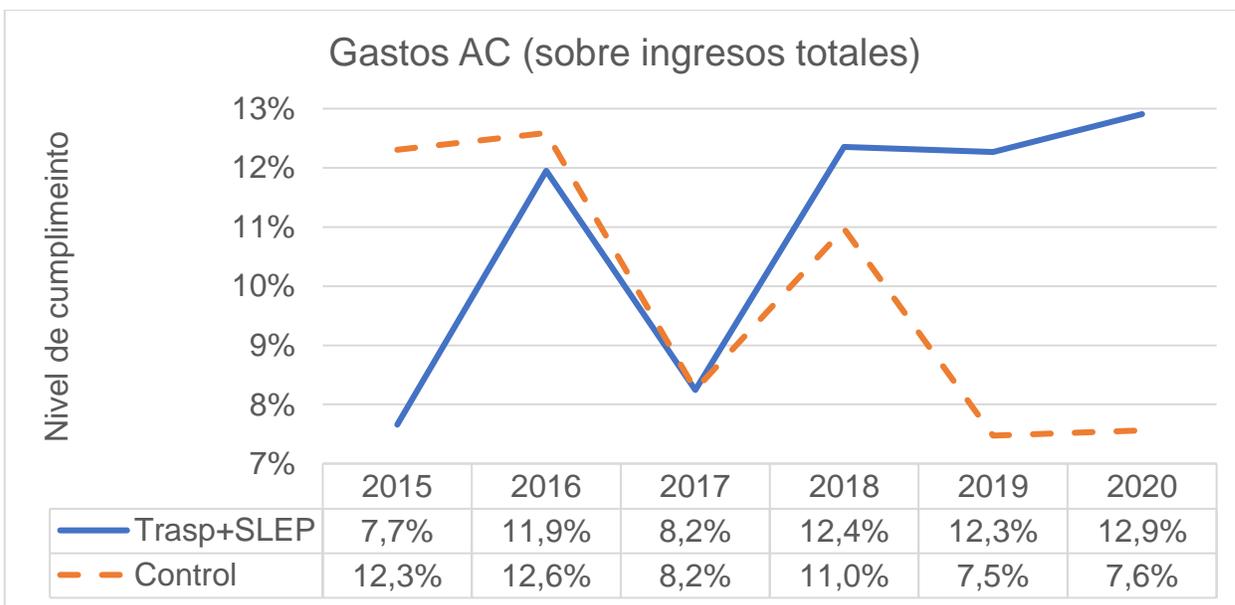
Fuente: elaboración propia en base a datos Superintendencia de Educación y Ley de Presupuestos

**Gráfico N°31: evolución gastos Administración Central grupo Huasco**



Fuente: elaboración propia en base a datos Superintendencia de Educación y Ley de Presupuestos

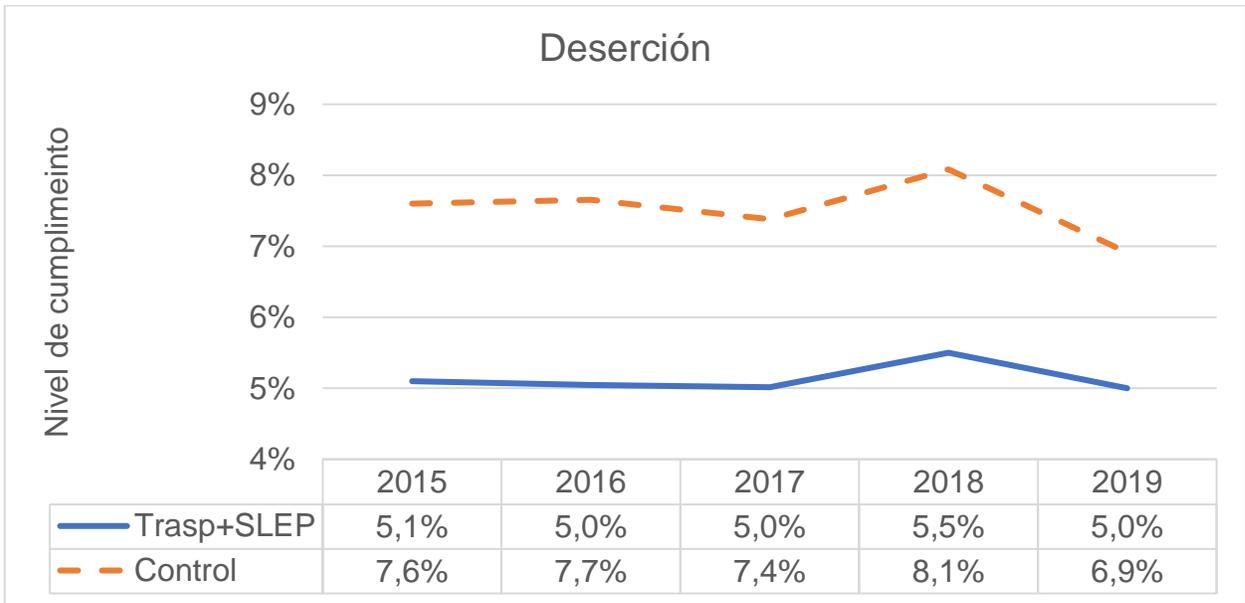
**Gráfico N°32: evolución gastos Administración Central grupo Costa Araucanía**



Fuente: elaboración propia en base a datos Superintendencia de Educación y Ley de Presupuestos

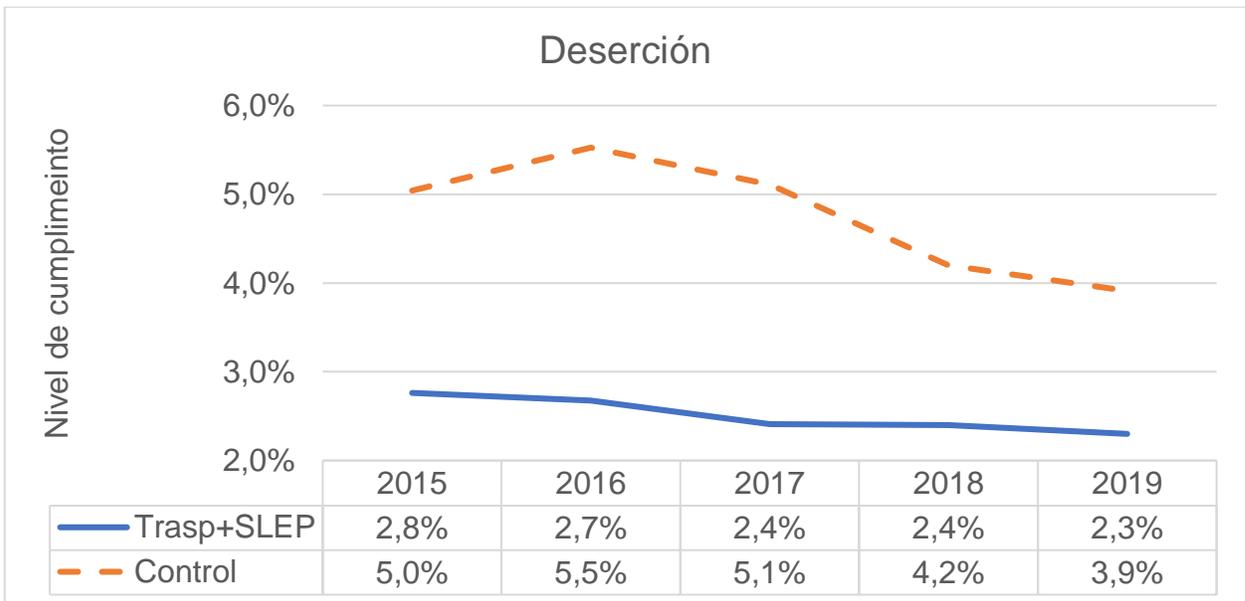
Anexo M: resultados de variable “Deserción”

**Gráfico N°33: evolución Deserción grupo Barrancas**



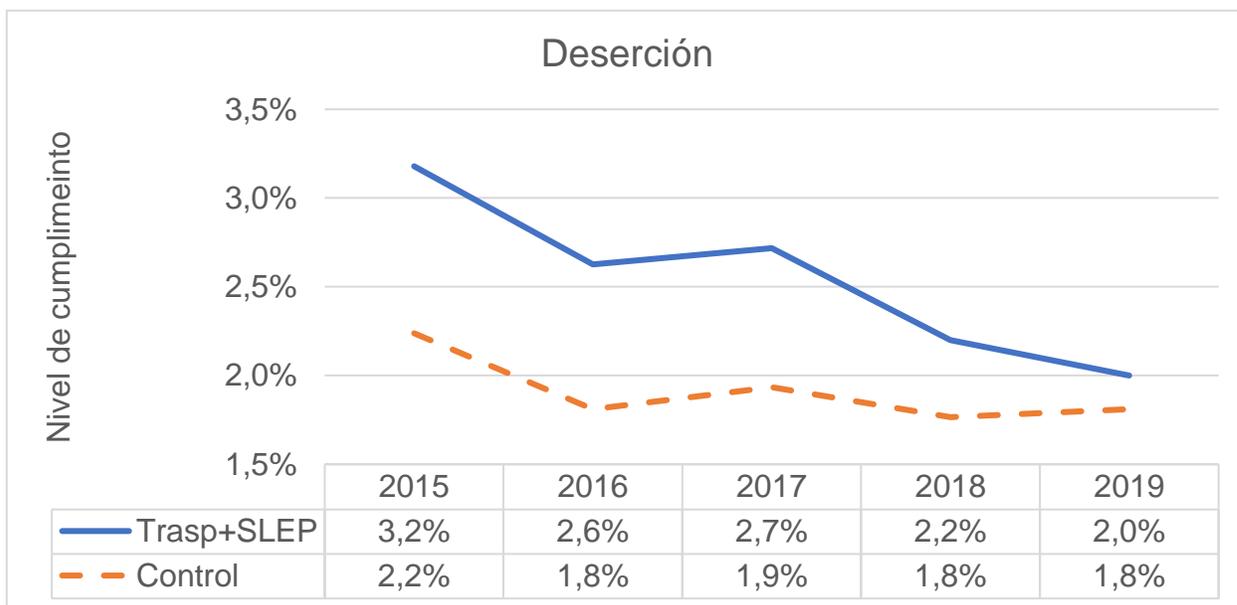
Fuente: elaboración propia en base a datos Ministerio de Educación

**Gráfico N°34: evolución Deserción grupo Puerto Cordillera**



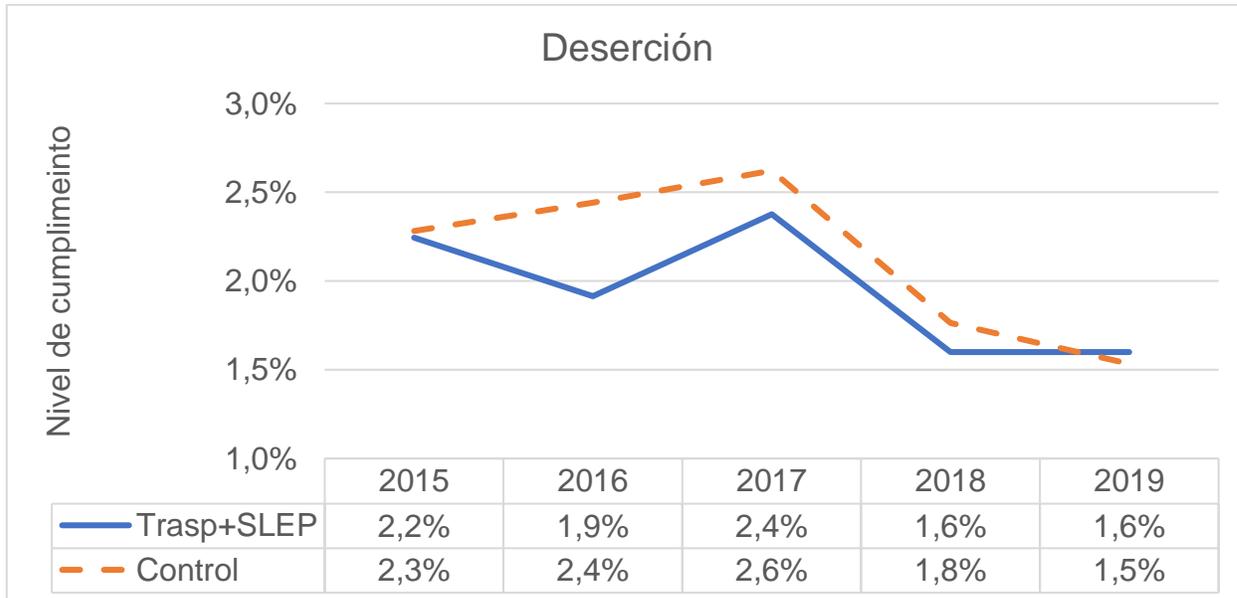
Fuente: elaboración propia en base a datos Ministerio de Educación

**Gráfico N°35: evolución Deserción grupo Huasco**



Fuente: elaboración propia en base a datos Ministerio de Educación

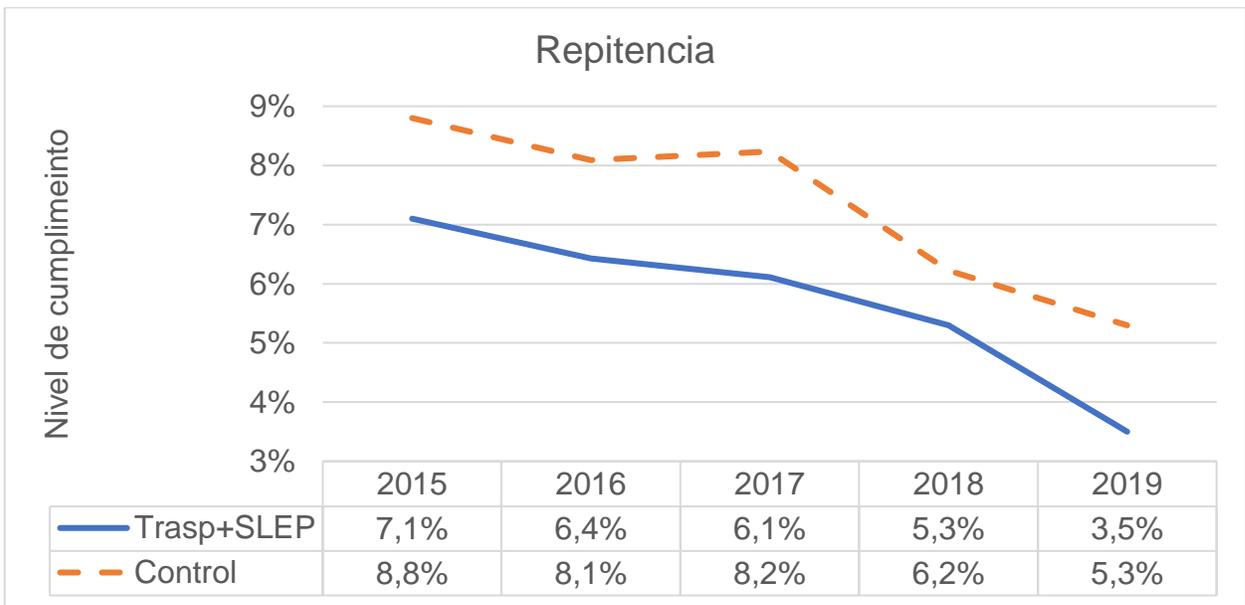
**Gráfico N°36: evolución Deserción grupo Costa Araucanía**



Fuente: elaboración propia en base a datos Ministerio de Educación

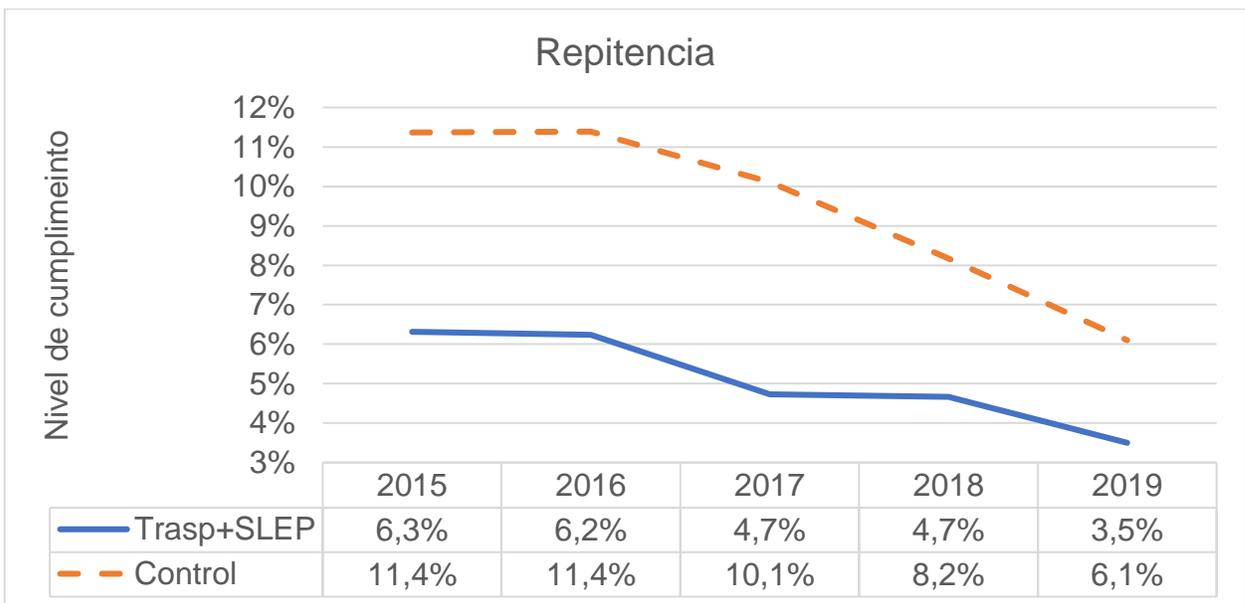
Anexo N: resultados de variable “Repitencia”

**Gráfico N°37: evolución Repitencia grupo Barrancas**



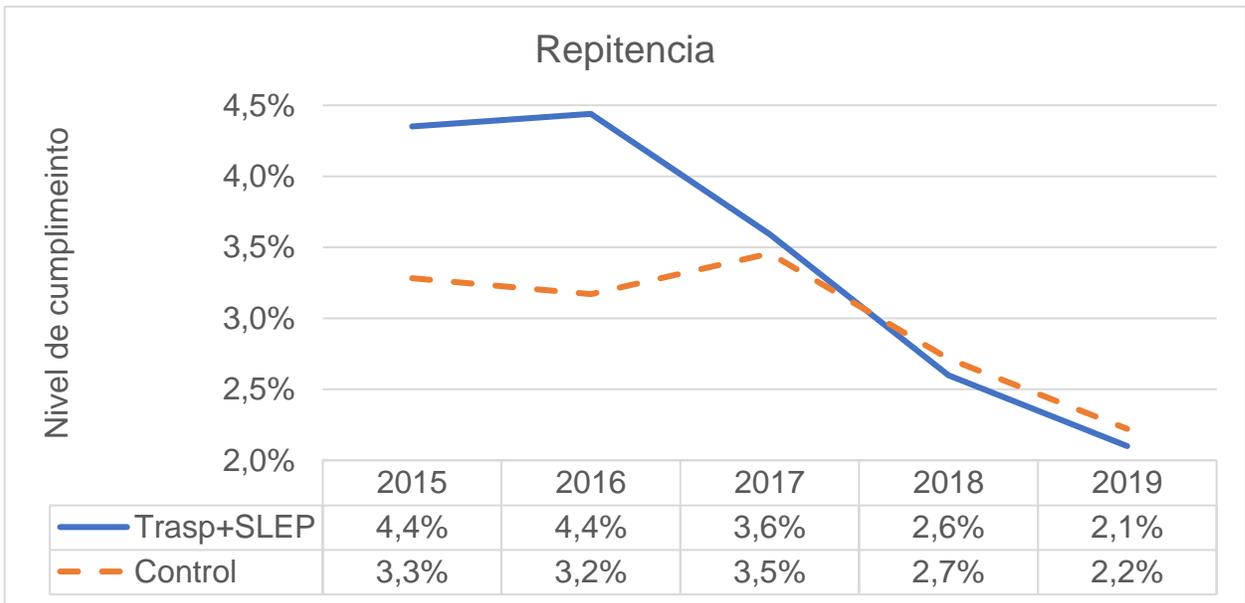
Fuente: elaboración propia en base a datos Ministerio de Educación

**Gráfico N°38: evolución repitencia grupo Puerto Cordillera**



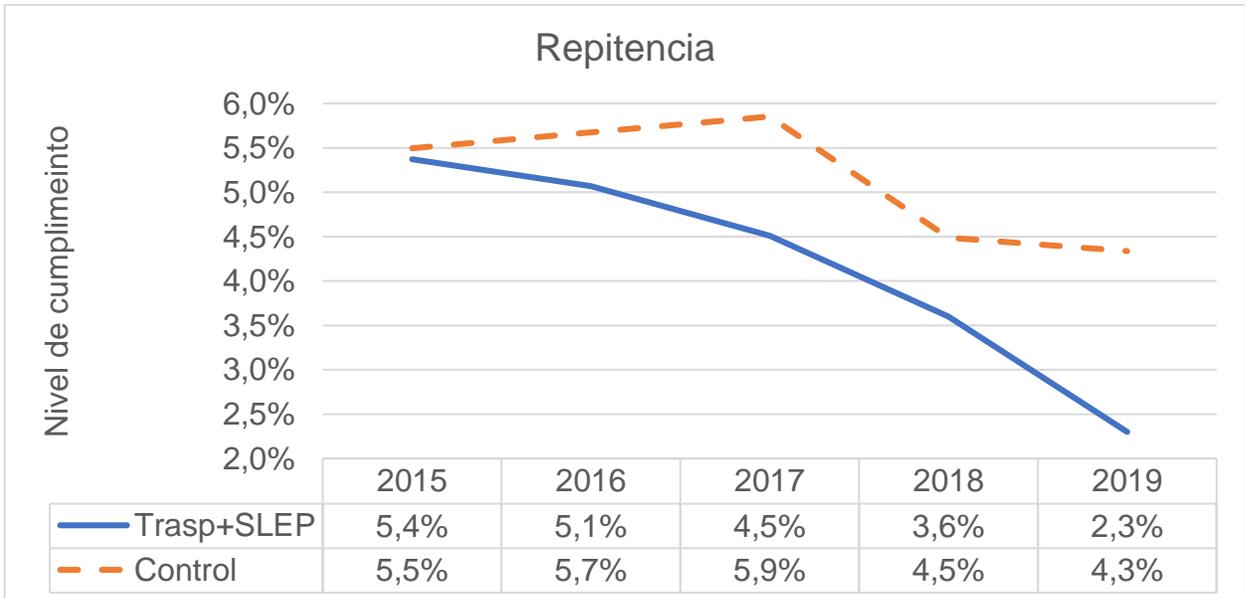
Fuente: elaboración propia en base a datos Ministerio de Educación

**Gráfico N°39: evolución Repitencia grupo Huasco**



Fuente: elaboración propia en base a datos Ministerio de Educación

**Gráfico N°40: evolución Repitencia grupo Costa Araucanía**



Fuente: elaboración propia en base a datos Ministerio de Educación

Anexo Ñ: disponibilidad de información ejecución presupuestaria grupo Barrancas

Año	Comunas traspasadas			Comunas grupo de control			SLEP
	Pudahuel	Lo Prado	Cerro Navia	Recoleta	El Bosque	La Pintana	Barrancas
2015	s/i	s/i	s/i	OK	s/i	s/i	no aplica
2016	s/i	OK	s/i	OK	s/i	s/i	
2017	s/i	OK	OK	OK	OK	s/i	
2018	no aplica			OK	OK	OK	OK
2019				OK	OK	s/i	OK
2020				OK	OK	OK	OK

Anexo O: disponibilidad de información ejecución presupuestaria grupo Puerto Cordillera

Año	Comunas traspasadas		Comunas grupo de control		SLEP
	Coquimbo	Andacollo	Quilpué	Purranque	Puerto Cordillera
2015	s/i	s/i	s/i	OK	no aplica
2016	OK	s/i	s/i	OK	
2017	OK	s/i	s/i	OK	
2018	no aplica		s/i	OK	OK
2019			s/i	OK	OK
2020			s/i	OK	OK

Anexo P: disponibilidad de información ejecución presupuestaria grupo Huasco

Año	Comunas traspasadas				Comunas grupo de control				SLEP
	Vallenar	Alto del Carmen	Freirina	Huasco	Tomé	Colchane	San Fabián	Caldera	Huasco
2015	OK	OK	s/i	s/i	OK	s/i	s/i	s/i	no aplica
2016	OK	OK	OK	s/i	OK	s/i	s/i	OK	
2017	OK	OK	OK	s/i	OK	OK	OK	OK	
2018	no aplica				OK	OK	OK	OK	OK
2019					OK	OK	OK	OK	
2020					OK	OK	OK	OK	

Anexo Q: disponibilidad de información ejecución presupuestaria grupo Costa Araucanía

Año	Comunas traspasadas					Comunas grupo de control					SLEP
	Carahu e	Imperia l	Saavedr a	T Schmid t	Tolté n	Pint o	Padre las Casas	Chol- Chol	Freir e	Lumac o	Costa Araucaní a
2015	s/i	OK	s/i	s/i	s/i	s/i	OK	s/i	OK	s/i	no aplica
2016	s/i	OK	OK	OK	s/i	OK	OK	OK	OK	s/i	
2017	OK	s/i	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	OK	
2018	no aplica					OK	OK	OK	OK	OK	OK
2019						OK	OK	OK	OK	OK	OK
2020						OK	OK	OK	OK	OK	OK
						OK	OK	OK	OK	OK	OK