



“Encuentros Participativos por la Educación Pública”

Informe de resultados

Unidad de Inclusión y Participación
Gabinete Ministerial

Mayo 2023

NOMBRE DEL INFORME: “Encuentros Participativos por la Educación Pública”. Informe de resultados.

AUTORAS: Analía Silberman Silber, Daniela Maldonado Rojo.

CONTRAPARTE TÉCNICA: Javier Azócar Bizama.

Se autoriza su reproducción siempre y cuando se haga referencia explícita a la fuente.

Para referenciar, emplear el siguiente formato:

Silberman, A., Maldonado, D. (2022). “Encuentros Participativos por la Educación Pública”. Informe de sistematización. Encargado por MINEDUC.

NOTA

Este estudio ha sido encargado por el Ministerio de Educación de Chile. Las opiniones que se presentan en esta publicación, así como los análisis e interpretaciones, son de exclusiva responsabilidad de las autoras y no reflejan necesariamente los puntos de vista del MINEDUC.

De acuerdo con el artículo 32 N°2 de la Ley 20.500 sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública, “cada órgano de la Administración del Estado deberá establecer las modalidades formales y específicas de participación que tendrán las personas y organizaciones en el ámbito de su competencia”.

El Ministerio de Educación, a través de la Unidad de Inclusión y Participación del Gabinete Ministerial, ha dado cumplimiento al mandato legal implementando las acciones específicas de participación que se presentan en el siguiente informe.

El referido informe es producto del proceso de sistematización y análisis de la información recogida en los Encuentros Participativos por la Educación Pública, en el marco del proceso prelegislativo de revisión y mejora continua del nuevo sistema de educación pública (Ley 21.040).

El documento presentado es descriptivo y rescata las percepciones, reflexiones y propuestas que surgieron desde las y los participantes. De acuerdo con lo anterior, las opiniones y conclusiones del señalado documento no reflejan necesariamente la postura del Ministerio de Educación.

Agradecemos a las y los participantes, quienes invirtieron tiempo en compartir ideas, manifestar sus preocupaciones e inquietudes y escuchar con atención las de otras, comprendiendo en muchos casos puntos de vista diferentes a los propios.

Índice

Introducción.....	6
Diseño metodológico	7
Nivel de participación	9
Resultados transversales	10
Proceso de traspaso de SLEP	10
Diagnóstico de problemas del proceso de traspaso	10
Problemas generales del proceso de traspaso	10
Información y comunicación general del traspaso	12
Administración, financiamiento y gestión presupuestaria de los SLEP	14
Conformación de los SLEP: equipos e infraestructura.....	25
Traspaso de infraestructura y bienes de los establecimientos educacionales.....	33
Traspaso y gestión de los/las trabajadores/as de los EE	36
Traspaso de los jardines infantiles VTF	41
Propuestas de solución para el proceso de traspaso de los SLEP.....	46
Propuestas generales.....	46
Financiamiento y administración de los recursos.....	49
Constitución de los equipos de los SLEP	54
Infraestructura de establecimientos educacionales.....	56
Gestión de los/las trabajadores/as de la educación.....	57
Traspaso de los jardines infantiles VTF	59
Gobernanza del nuevo Sistema de Educación Pública	61
Diagnóstico de problemas en la gobernanza del sistema.....	61
Desarticulación intersectorial	61
Estructura y orgánica de los SLEP	64
Órganos de gobernanza participativa: Consejos Locales y Comités Directivos.....	69
Participación y vinculación territorial	75
Gobernanza y administración de los jardines infantiles VTF	79
Propuestas de solución para mejorar la gobernanza	81
Propuestas para mejorar la articulación intersectorial	82
Mejorar estructura organizacional y articulación interna de los SLEP	85
Soluciones para mejorar los órganos de gobernanza participativa.....	88
Participación y vinculación territorial	92
Funciones y rol de la DEP	93

Mejoramiento de la gobernanza de los jardines infantiles VTF	94
Síntesis de resultados por perfil.....	97
Jefaturas intermedias y funcionarios/as de los SLEP	97
Directores/as ejecutivos/as de los SLEP	97
Funcionarios/as de la DEP	98
Consejos Locales de Educación Pública	98
Comités Directivos Locales.....	98
Representantes gremiales	99
Educación parvularia en los SLEP	99
Síntesis y conclusión	100

Introducción

Los “Encuentros Participativos por la Educación Pública” corresponden a un proceso de diálogo con actores vinculados a la implementación de los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP), con el objetivo de generar un diagnóstico participativo que aborde los principales problemas y alternativas de solución para mejorar el nuevo Sistema de Educación Pública. Estos diálogos se enmarcan en el proceso prelegislativo de revisión y mejora continua del nuevo Sistema de Educación Pública, donde, a partir de un análisis de estudios y evaluaciones previas, se han identificado 4 dimensiones claves: (1) Calendario de traspaso de los SLEP; (2) Fondo de Apoyo a la Educación Pública (FAEP); (3) Proceso de traspaso de los SLEP; y (4) Gobernanza del sistema.

El presente informe expone los resultados de los “Encuentros Participativos por la Educación Pública”. Estos encuentros se realizaron entre los días 6 y 24 de mayo del 2022 en 6 jornadas participativas, 2 en modalidad presencial y 4 en modalidad online. Cada jornada tuvo una duración aproximada de 2,5 horas y consistió en una presentación y contextualización inicial, para posteriormente conformar grupos de discusión de 5 a 10 personas, integradas con perfiles similares provenientes de distintos territorios del país, facilitadas por representantes del Ministerio de Educación y la Dirección de Educación Pública (DEP). La actividad en las mesas se enfocó en forma prioritaria en levantar los principales problemas y propuestas de solución de 2 de las 4 dimensiones o ejes del proyecto de ley: (i) proceso de traspaso y (ii) gobernanza. Las opiniones de cada grupo fueron plasmadas en un cuadernillo de registro y grabadas para su posterior transcripción. En total, se constituyeron 29 mesas de diálogo con una participación global de 211 personas.

La convocatoria a estos diálogos se realizó a la más amplia diversidad de actores que componen el nuevo Sistema de Educación Pública, a nivel central y descentralizado. Los perfiles participantes fueron los siguientes: a nivel de los 11 SLEP en régimen (traspasados el 2018, 2019 y 2020), se convocó a directores/as ejecutivos/as, jefaturas intermedias, funcionarios/as, representantes gremiales, Comités Directivos Locales y Consejos Locales de Educación Pública; a nivel de los 6 SLEP que entraron en funcionamiento el año 2022, se convocó a representantes de sus Comités Directivos Locales, única instancia constituida hasta el momento; a nivel de la DEP, se convocó a funcionarios/as y directivos de las distintas áreas clave en la implementación de los SLEP; y, por último, se realizó una jornada con foco en el nivel de educación parvularia, con las personas encargadas del nivel en los 11 SLEP en régimen y con directoras de jardines infantiles VTF traspasados.

Los diálogos a nivel de los 11 SLEP en régimen contaron con representación de todas sus unidades (Apoyo Técnico Pedagógico, Planificación y Control de Gestión, Gestión Territorial, Administración y Finanzas, Gestión de Personas). Además, en el caso de los Consejos Locales de Educación Pública, instancia de participación de las comunidades educativas en la gobernanza del SLEP, se realizaron mesas de discusión con cada uno de los 6 perfiles que lo componen: equipos directivos; profesionales de la educación; asistentes de la educación; madres, padres, apoderados; representantes de educación superior; y centros de estudiantes.

El presente informe se compone de cuatro apartados. En el diseño metodológico se aborda el objetivo del proceso participativo; la metodología y organización de las jornadas participativas; los tipos de actores convocados; así como el método de análisis de las opiniones levantadas. A continuación, se describe el nivel de participación en términos del número de asistentes por jornada y por tipo de actor. Luego se presentan los resultados transversales de los diálogos, organizados en los dos ejes temáticos consultados: proceso de traspaso y gobernanza del sistema; abordando en cada uno de ellos los problemas levantados y las propuestas sugeridas. Además, se presenta una síntesis de resultados por perfil, con el resumen de resultados y hallazgos diferenciados por tipo de actor. Finalmente, el informe de sistematización cierra con una síntesis y conclusiones de los resultados del proceso participativo.

Diseño metodológico

Objetivo

Generar un **diagnóstico participativo** con actores vinculados al proceso de implementación de los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP), acerca de las principales problemáticas y alternativas de solución, en el marco del proceso prelegislativo de revisión y mejora continua del nuevo Sistema de Educación Pública.

Metodología

Encuentros participativos de 2,5 horas de duración, con la más amplia diversidad de actores vinculados al proceso de implementación de los SLEP, en mesas de discusión (5-10 personas) integradas por personas con perfiles similares provenientes de distintos territorios del país, facilitadas por representantes del Ministerio de Educación y la Dirección de Educación Pública (DEP), en modalidad presencial o virtual.

Los diálogos se enfocaron en forma prioritaria en 2 ejes temáticos del proyecto de ley:

- I. **Proceso de traspaso de los SLEP**
- II. **Gobernanza del sistema.**

Ello sin perjuicio que se pudieran abordar otros temas en virtud del interés de las/los participantes (calendario de traspaso, FAEP, u otros).

En ambos ejes temáticos, el diálogo estuvo centrado en el **levantamiento de problemas y alternativas de solución** respecto del proceso de implementación de los SLEP.

Actores

- **11 SLEP 2018-2019-2020¹** (en régimen): directores/as ejecutivos/as, jefaturas intermedias (por área), funcionarias/os (por área), representantes gremiales, Comités Directivos Locales y Consejos Locales de Educación Pública (se incluye a estudiantes).
- **6 SLEP 2022²** (en funcionamiento): representantes de los 6 Comités Directivos Locales.
- **Dirección de Educación Pública (DEP)**: funcionarios/as y directivos de distintas áreas.
- **Educación parvularia**: directoras de jardines infantiles VTF y encargadas de educación parvularia de los 11 SLEP en régimen.

Método de análisis

La sistematización contempla el análisis de contenido de 29 mesas/grupos de discusión, de las cuales se transcribieron completamente 24 mesas que fueron grabadas. El análisis consideró la información de todas las mesas, ya que en aquellas mesas que no fueron grabadas, se analizó el contenido de los cuadernillos de registro levantados por personas encargadas específicamente de esa tarea.

El análisis de contenido de las transcripciones o cuadernillos se realizó por medio del software Atlas.Ti, utilizando una codificación abierta, únicamente estructurada a partir de los grandes ejes temáticos

¹ Puerto Cordillera (IV), Huasco (III), Barrancas (RM), Costa Araucanía (IX), Andalién Sur (VIII), Chinchorro (XV), Gabriela Mistral (RM), Atacama (III), Valparaíso (V), Llanquihue (X), Colchagua (VI).

² Iquique (I), Licancabur (II), Maule Costa (VII), Punilla Cordillera (XVI), Aysén (XI), Magallanes (XII).

propuestos - proceso de traspaso y gobernanza -, distinguiendo dimensiones y categorías de problemas o de propuestas de solución en cada uno de los ejes. Para las dimensiones y categorías más relevantes se establece también un análisis de frecuencia de mención en función del total de menciones codificadas.

La sistematización y elaboración posterior del informe considera los hallazgos de todos los perfiles, indicando, si hubiera, particularidades por cada perfil o sub-perfil. Al finalizar, además, se realiza una síntesis de resultados por perfil, según la siguiente tabla:

Tabla 1: Perfiles y sub-perfiles de participantes

Perfil	Sub-perfil
Funcionarios/as y jefaturas intermedias de 11 SLEP en régimen	Unidad de Apoyo Técnico Pedagógico
	Unidad de Planificación y Control de Gestión
	Unidad de Gestión Territorial
	Unidad de Administración y Finanzas
	Unidad de Gestión de personas
Representantes de Consejos Locales de Educación Pública de 11 SLEP en régimen	Centros de estudiantes
	Centros de madres, padres y apoderados
	Asistentes de la educación
	Profesionales de la educación
	Equipos directivos
	Instituciones de educación superior
Representantes de Comités Directivos Locales (CDL)	Representantes de CDL de 11 SLEP en régimen
	Representantes de CDL de 6 SLEP 2022
Representantes de asociaciones de funcionarios de 11 SLEP en régimen	No aplica
Directores/as ejecutivos de 11 SLEP en régimen	No aplica
Educación parvularia 11 SLEP en régimen	Directoras de jardines infantiles VTF
	Encargadas de educación parvularia

Nivel de participación

Los encuentros participativos se implementaron en **6 jornadas entre el 6 y el 24 de mayo de 2022** en modalidad virtual o presencial. El universo se compuso de **211 participantes**, organizados en **29 mesas** o grupos por perfil y sub-perfil, distribuidas según indica la siguiente tabla:

Tabla 2: Número de mesas y participantes por jornada y perfil

N°	Fecha	Modalidad	Perfil de participantes	Mesas	Personas
1	06/05	Presencial	Funcionarios/as DEP	3	27
2	11/05	Online	Jefaturas intermedias por área 11 SLEP	5	44
			Comités Directivos Locales 11 SLEP	2	13
3	12/05	Online	Integrantes de Consejos Locales 11 SLEP	6	34
4	13/05	Online	Funcionarios/as por área 11 SLEP	5	43
			Representantes gremiales 11 SLEP	1	8
			Comités Directivos Locales 6 SLEP 2022	1	7
5	18/05	Presencial	Directores/as ejecutivos/as 11 SLEP	2	10
6	24/05	Online	Encargadas educación parvularia 11 SLEP	1	8
			Directoras jardines infantiles VTF 11 SLEP	3	17
				29	211

Cabe destacar que los encuentros participativos de los 11 SLEP en régimen incluyeron a todos los niveles jerárquicos (directores/as ejecutivos/as, jefaturas intermedias y funcionarios/as), con representación de todas las unidades que componen los SLEP (Apoyo Técnico Pedagógico, Planificación y Control de Gestión, Gestión Territorial, Administración y Finanzas y Gestión de Personas). Además, en el caso de los Consejos Locales de Educación Pública, instancia de participación de las comunidades educativas en la gobernanza del SLEP, se realizaron mesas de diálogo con cada uno de los 6 perfiles que lo componen: equipos directivos; profesionales de la educación; asistentes de la educación; madres, padres, apoderados; representantes de instituciones de educación superior; y centros de estudiantes. Por último, se hizo una jornada específica para tratar el traspaso y gobernanza de jardines infantiles en los SLEP en régimen, incluyendo a encargadas de educación parvularia y directoras de jardines infantiles VTF.

Resultados transversales

Esta sección expone el diagnóstico y las propuestas de solución levantadas a lo largo de las 29 mesas implementadas en los Encuentros Participativos por la Educación Pública. Considerando que se trata de la sistematización de un proceso participativo, el énfasis estuvo en exponer descriptivamente la totalidad de ideas y propuestas emitidas, indicando cuáles son las más relevantes en términos de su frecuencia o profundización.

Proceso de traspaso de SLEP

Diagnóstico de problemas del proceso de traspaso

Los problemas de traspaso y funcionamiento de los SLEP se pueden agrupar en siete dimensiones principales: (1) Problemas generales que afectan transversalmente todo el proceso de traspaso; (2) Problemas de información y comunicación del traspaso; (3) Problemas en la administración, financiamiento y gestión de los recursos; (4) Problemas en la constitución de los equipos en los SLEP; (5) Problemas en el traspaso de la infraestructura y bienes muebles; (6) Problemas en el traspaso y gestión de las/ los trabajadoras/es de los establecimientos educacionales; y (7) Problemas en el traspaso y gestión de los jardines infantiles Vía Transferencia de Fondos (VTF).

Problemas generales del proceso de traspaso

Dentro de esta dimensión se exponen problemáticas generales que afectan todo el proceso de traspaso. En específico, se refieren a la falta de acompañamiento a los SLEP por parte de la DEP y otras entidades públicas, así como la baja predisposición hacia el traspaso existente entre los municipios.

Falta de acompañamiento

Es transversal a todos los perfiles el cuestionamiento al rol de la Dirección de Educación Pública (DEP) en el proceso de traspaso e instalación del SLEP. Se señala que ha sido un problema para los equipos de los SLEP la falta de voluntad política y de acompañamiento de la DEP, lo que se ha traducido en la ausencia de lineamientos y orientaciones claras para llevar a cabo las tareas que implican el proceso de traspaso e instalación. También, ha sido deficiente el apoyo que han recibido los equipos para resolver y solucionar los problemas que se les presentan día a día.

“Entonces, no hay un acompañamiento con conocimiento. Un montón de reuniones con la DEP donde no tuve ningún tipo de solución, y las soluciones las tenemos que ver entre nosotros mismos” (Jefatura Gestión de Personas, SLEP en régimen).

“Sí, en mi equipo tengo gente traspasada de la cual, hasta el día de hoy, sufren las consecuencias del mal asesoramiento de ese entonces de la DEP en el proceso de traspaso” (Jefatura Gestión de Personas, SLEP en régimen).

En particular, se cuestiona que la DEP no implementara un proceso permanente de acompañamiento tanto al municipio como al SLEP, donde asumiera un rol de supervisión del proceso de traspaso. Además, la falta de acompañamiento y retroalimentación en los procesos de planificación y selección de la dotación, junto con las deficiencias en la gestión institucional y en el rol de la DEP para apoyar la eficiencia de los procesos jurídicos de los SLEP, son aspectos críticos que requieren una mejoría.

“Y, por otro lado, el proceso de instalación también se ha visto perjudicado también por un tema de voluntades y, en este contexto, no queremos insinuar que la DEP, que en estos cuatro años ha tenido una actitud (...) bastante negligente respecto de la implementación de la política pública, negligente respecto al financiamiento, respecto al tema de gestión institucional, pero también con prácticas laborales que nosotros nos parece bastante grave a cuatro años de la implementación de la política pública” (Representante gremial, SLEP en régimen).

“Estamos recién en la implementación de este Servicio Local, todavía no se ha nombrado ni siquiera el director ejecutivo y el feedback que hemos tenido de parte de la Dirección de Educación Nacional ha sido súper débil” (Comité Directivo Local, SLEP en funcionamiento).

También es identificado como un problema por parte de todos los perfiles, la deficiencia del rol de la DEP en la transferencia de competencias técnicas para llevar adelante el proceso de traspaso e instalación de los SLEP. Además, dado que ya se cuenta con la experiencia de algunos SLEP respecto a los problemas y desafíos, no se comprende que la DEP no haya podido socializar los aprendizajes para que los nuevos SLEP no cometieran los mismos errores en la gestión de este proceso.

“No solamente el problema que hay del traspaso a nivel administrativo (...), hay un serio tema que acá no se ha tratado, que es la falta de traspaso de competencias técnicas, porque acá se habla de un traspaso que es en el papel, pero no de traspaso de competencias técnicas (...) No se hace una jornada donde estén los equipos que van a quedar traspasados haciendo ese traspaso de competencias o de conocimiento para entrar en funcionamiento, eso es algo que ojalá tuviera incorporado la ley” (Comité Directivo Local, SLEP en régimen).

“Si la DEP tiene los manuales de los primeros servicios que se formaron, entonces por qué no entrega manuales y procedimientos de otros servicios a los que se están creando de manera de facilitar también todo esto que hay que hacer” (Funcionario/a Planificación y Control de Gestión, SLEP en régimen).

El perfil de los representantes gremiales y directores/as ejecutivos/as identifican otras instituciones que han sido deficientes en el acompañamiento a los SLEP. En específico, se señala que el apoyo del Ministerio de Educación, junto con la Secretaría Regional Ministerial, ha sido débil. También, la Contraloría General de la República podría haber asumido un rol fiscalizador del proceso de traspaso de la gestión municipal, acompañando a los SLEP en este proceso.

“Creo que la nula voluntad tanto de la DEP como del Ministerio y de la Secretaría Ministerial, no quiero dejar de paso que la SECREDUC tampoco apoyó mucho en este proceso de instalación, es dejarnos literalmente botados, y creo que eso ha repercutido hoy en día que los establecimientos educacionales añoran el DAEM sobre los Servicios Locales” (Representante gremial, SLEP en régimen),

“Entonces, qué es lo que faltó, faltó en ese proceso un poco más de acompañamiento de instituciones que eran claves. Por ejemplo, que la Contraloría General de la República estuviera al tanto del proceso de traspaso y que pudiera monitorear con mucha claridad todos los primeros hitos y chequear que el municipio hiciera el traspaso de lo que corresponde” (Director/a ejecutivo/a, SLEP en régimen).

Falta de compromiso y desconfianza por parte de los/las funcionarios/as municipales

La instalación e implementación de los nuevos SLEP ha generado incertidumbre y preocupación por parte de las/los funcionarias/os de los DAEM. Esta problemática es visualizada mayormente por los integrantes de Comités Directivos y Consejos Locales, quienes señalan que las transformaciones

asociadas a la Ley de Educación Pública han producido inseguridad laboral respecto a los cambios, generándose resistencia y presión por parte de las y los profesionales para postergar el inicio de la instalación e implementación de los SLEP.

“Si uno conversa con gente que va a pasar a los Servicios Locales están todos asustados y, al estar asustados, tienes una carta de garantía y de fracaso, por lo menos de obstáculos una vez que se implemente” (Comité Directivo Local, SLEP en funcionamiento).

“Cuando se sabía que se iba a ver este proceso de instalación y el traspaso, la desmunicipalización que se ha hablado, ya había comentarios, habíamos escuchado por ejemplo de parte de los funcionarios DAEM una serie de complejidades, que iban a quedar sin trabajo, observamos una serie de elementos que empezaron a gatillar que se esperaba y deseaba de postergar el Servicio, la instalación del Servicio Local” (Comité Directivo Local, SLEP en régimen).

Los representantes gremiales señalan que se realizaron diversas promesas en los territorios respecto a la dotación y que finalmente los concursos implementados redujeron considerablemente las plantas, produciendo desconfianza en el proceso y en el nuevo sistema.

“Vino gente de los equipos de avanzada que hizo promesas, prometieron primero la calidad contractual de la gente que estaba traspasada. Gente que era de las corporaciones, que trabajaba, que tenía contratos indefinidos, que se iban a formar las plantas, que íbamos a tener esto, que íbamos a tener aquello. Llegaron y se tiró al concurso, se hizo un concurso, se dieron los resultados y, de todas las plantas que se suponía por comuna que había, solo uno o dos funcionarios de cada comuna quedó con planta” (Representante gremial, SLEP en régimen).

Información y comunicación general del traspaso

En esta dimensión se aborda los principales flujos de información que acontecen con el traspaso, ya sea desde los municipios a los SLEP como desde los SLEP a los establecimientos educacionales.

Traspaso de información de los municipios a los SLEP

En todos los perfiles participantes, y específicamente en 16 de las 29 mesas analizadas, se reconocen falencias y problemas en el traspaso por parte de los municipios de toda la información relativa al traspaso de la educación pública a los SLEP. El traspaso deficiente de información afecta principalmente al inventario de los bienes muebles e inmuebles, así como a las nóminas y carpetas de las/los trabajadoras/es de los establecimientos educacionales. Esta información se encuentra en muchos casos obsoleta, especialmente en lo que tiene relación a la infraestructura (capacidad y calidad de los establecimientos) y recursos humanos, llega tardíamente o contiene numerosos errores. Por otro lado, los SLEP se quejan de problemas con la calidad de los informes de anticipación municipales recibidos, desactualizados o de mala calidad, los que finalmente no prestan ninguna utilidad, según relatan funcionarios/as de la mayoría de los SLEP. Por último, la información levantada por los municipios adolece de una falta de transparencia, no solo por lo informado en sí, sino por los recursos utilizados para su levantamiento.

“Seis meses antes de su entrada en vigencia, que nosotros partimos en junio, y formalmente partimos en enero, nosotros teníamos ese tiempo para recepcionar esta información y estudiarla (...) eso fue un largo periodo previo y costó bastante dinero, pero la calidad técnica del informe era super precaria, entonces no tenía ninguna utilidad, entonces la pregunta es, ¿ya,

pero, que hicieron durante todo el tiempo previo, que hicieron con el dinero además?, porque es mucho dinero” (Jefatura UATP, SLEP en régimen).

Estos problemas del traspaso de información se deben a las siguientes causas identificadas en las mesas de funcionarios/as y jefaturas de los SLEP:

- No hay obligatoriedad para el traspaso de información. Los SLEP sienten que le están pidiendo un favor al municipio. Se observa una falta de compromiso de los municipios. Los alcaldes, según relatan funcionarios/as de los SLEP, temen la pérdida de poder político, mientras que los/las funcionarios/as de los municipios sienten que colaboran con la entidad que les va a quitar su trabajo.

“Hoy día cada cosa que le pedimos al municipio, cada plano, cada plano, cada archivo, cada carpeta, ellos no están obligados a entregarla, por lo tanto, cada cosa que les estamos pidiendo sobre todo al inicio, antes de partir, es un favor que el municipio nos está haciendo a nosotros, y no es así” (Jefatura Gestión Territorial, SLEP en régimen).

- Falta de fiscalización de la entrega de información desde los municipios. Desde los y las funcionarios/as y directores/as ejecutivos/as, la fiscalización es adjudicada a la Contraloría General de la República o a la Superintendencia de Educación, pero en general, se responsabiliza a la DEP de no conducir o implementar estos procesos.

“La entrega de documentos de ellos fue en cajas como basura con los datos de ellos y nosotros no tuvimos absolutamente nada y ahí yo voy a hincar que ahí también hay una falla de la DEP, porque la DEP podría haber puesto a la Contraloría a hacer este traspaso que les colabore de manera que la municipalidad entregue de buena manera la información, no cajones con papeles mojados en el caso nuestro y que no sirven para nada” (Funcionario/a Planificación y Control de Gestión, SLEP en régimen).

- Ausencia de un formato estandarizado dentro de las comunas que abarca un mismo SLEP.
- Baja dotación en los municipios para poder lograr un traspaso de información óptimo.

Información y comunicación desde los SLEP hacia los EE

Es transversal a todos los perfiles, y una de las problemáticas más mencionadas, la falta de difusión y entrega de información por parte del Ministerio de Educación a las comunidades educativas respecto a la transformación que existiría con la nueva Ley de Educación Pública (21.040). Si bien algunas comunidades participaron de reuniones informativas o actos de inauguración de los SLEP, estas acciones son indicadas como insuficientes dada la envergadura del cambio.

“El tema que fueron como seis meses que llegó un equipo a instalar el Servicio, pero ahí, siendo súper sincera, fue bastante lejano con las comunidades educativas, no se sabía mucho, no se tenía conocimiento en realidad qué se estaba haciendo, de qué es lo que se trataba esta instalación del Servicio Local (...). Luego, se vivió un proceso, así como un rito de paso que digo yo, que fue poner las placas, que pasábamos de ser municipales a educación pública, ponerlas en los establecimientos (...) pero sin tener mayor información (...). O sea, en estos seis meses hubo esa instalación, pero no hubo un proceso reflexivo ni comunicativo hacia las comunidades” (Madres, padres y apoderados, Consejo Local de Educación Pública, SLEP en régimen).

“No se destaca ni se informa de la importancia de la educación pública a las comunidades escolares. Se debe dejar en claro la diferencia que hay con la gestión de los municipios” (Funcionario/a Gestión de Personas, SLEP en régimen).

En este sentido, especialmente para los actores de la comunidad educativa (profesores/as, asistentes de la educación, apoderados/as y estudiantes), es escaso el conocimiento que tienen sobre este proceso. En específico, se desconoce la ley, el funcionamiento del nuevo sistema, el rol del nuevo SLEP y el calendario que implica el proceso de traspaso de la administración municipal a los nuevos SLEP.

“Pero había hartas cosas que nos pasaron en el momento del traspaso, primero que hubo falta de información a las comunidades educativas, faltó no cierto explicar qué es lo que era la ley 21.040 que crea los Servicios Locales de Educación, cómo iba a funcionar, hubo muchas dudas con respecto a eso” (Equipo directivo, Consejo Local de Educación Pública, SLEP en régimen).

El desconocimiento sobre la instalación de los SLEP y la incertidumbre provocada por el cambio a nivel de la administración educativa, sobre todo con respecto a la seguridad laboral, ha generado mucha ansiedad por parte de diversos actores de la comunidad educativa que visualizan con desconfianza la implementación de los SLEP. Dada esta situación, algunas organizaciones y asociaciones han presionado por aplazar el proceso de implementación de los SLEP.

“Al no existir información de esto, hay mucha ansiedad. Por ejemplo, conozco gente de Magallanes que sabía, tenía alguna noción de que podía haber esto, pero no sabían de qué se trataban, entonces los profesores decían ‘nos van a echar, nos van a despedir a todos’, entonces se empieza a generar todo un cúmulo de rumores y de miedos porque no se sabe qué va a llegar, no hay información ni difusión a nivel nacional (...). Entonces, en la medida que no haya conocimiento de que existe esta nueva ley o lo que se espera de ella, es muy complejo que la comunidad participe” (Funcionario/a UATP, SLEP en régimen).

Administración, financiamiento y gestión presupuestaria de los SLEP

La administración y financiamiento de los SLEP es la dimensión que más preocupa a la mayoría de los y las participantes de los diálogos y es un tema transversalmente discutido en todos los perfiles y en 28 de las 29 mesas implementadas, alcanzando el 8,9% de las menciones codificadas en el total de las mesas y el 20,4% de los temas codificados en torno al traspaso y funcionamiento de los SLEP. Estos problemas dan cuenta de un proceso de traspaso que adolece de múltiples dificultades de financiamiento que trascienden al momento del traspaso, afectando estructuralmente la gestión y administración presupuestaria de los SLEP. Particularmente, los problemas del déficit de los recursos y de la rígida y compleja gestión presupuestaria son los temas más mencionados, abordados por todos los perfiles y en 27 de las 29 mesas (solo 1 mesa de funcionarios DEP y la mesa de los representantes de las instituciones de educación superior del Consejo Local no abordan estas problemáticas), aglutinando más del 80% de las menciones referidas a la administración y financiamiento de los SLEP. Además, se mencionan problemas relativos al FAEP, a las contrataciones de transporte escolar y a la poca pertinencia territorial y escasez de proveedores.

Déficit de recursos

Todos los/las participantes se refieren a la crítica situación presupuestaria de los SLEP, los que inician su gestión con deudas que provienen de la administración municipal. Los recursos disponibles destinados a los SLEP cubren escasamente las remuneraciones, lo que adquiere especial gravedad en el caso de los jardines infantiles VTF.

“La subvención normal apenas alcanza para pagar los sueldos y más encima la SEP, la FAEP, condicionan los recursos y tienen un tiempo y, si no, tienen que devolverse. Entonces es complicado poder mejorar que los Servicios Locales mejoren lo que ya viene malo. O sea, los Servicios Locales están tratando de sobrevivir con la poca plata que tienen, con los pocos recursos que tienen” (Asistente de la educación, Consejo Local de Educación Pública, SLEP en régimen).

En ese sentido, las/los participantes observan como todo el presupuesto deja numerosas necesidades descubiertas esenciales para el mantenimiento y habitabilidad de la infraestructura (útiles de aseo, materiales de aseo, leña), para el proceso pedagógico (recursos tecnológicos, materiales pedagógicos, etc.) y para el funcionamiento general del establecimiento educacional (internet, transporte, personal de reemplazo, etc.).

“En cambio, hemos tenido que sacar recursos del ítem 22, del ítem 29, que nosotros ya lo hemos conversado en otras oportunidades con ustedes, para poder financiar transporte, y eso, el ítem 22 y el 29 no solamente financia transporte, estamos quitando internet, estamos quitando leña, estamos quitando útiles de aseo, cosas inevitables como las mascarillas que hoy en día es tan cotidiano, y eso es obligación, poder tener las mascarillas para nuestros niños” (Madres, padres y apoderados, Consejo Local de Educación Pública, SLEP en régimen).

“O sea, por lo menos a nosotros no nos alcanza y eso significa que rastreas problemas y haces agua en todas las áreas. No puedes hacer los reemplazos, no puede ser que nosotros tengamos que, con ingresos variables, tener que pagar costos fijos. Entonces finalmente va generando déficit y que después tienes que administrar, sabes que no” (Funcionario/a Planificación y Control de Gestión, SLEP en régimen).

Además, muchos establecimientos educacionales perciben que algunos programas educativos de buena calidad se descontinúan por la escasez de recursos.

“Por ejemplo, el programa exitoso de piscinas en Pudahuel, los niños pasaban todos los días por la piscina, porque teníamos un programa de natación en el que todos los niños tienen que saber nadar, teníamos una piscina de temporada, pero el SLEP lo cortó; los programas como esos” (Comité Directivo Local, SLEP en Régimen).

Este déficit se refiere tanto a los recursos que provienen de los convenios y subvenciones, FAEP, o aquellos estipulados bajo la ley de presupuestos.

“Y ahí hay otro tema también que es de presupuesto y que corresponde al área de finanzas, pero mientras sigamos siendo financiados con la ley de subvenciones y no tengamos lucas a nivel basal, vamos a seguir así” (Funcionario/a Planificación y Control de Gestión, SLEP en régimen).

Las principales causas identificadas entre las/los participantes de esta escasez presupuestaria son:

1. Deudas de arrastre que provienen de la administración municipal: desde funcionarios/as y jefaturas de los SLEP, así como desde los Comités Directivos, se refieren a las deudas y problemas financieros con los que son traspasados los establecimientos educacionales. Estas deudas se refieren a la gestión de personas (licencias médicas, deudas previsionales), como del consumo de servicios básicos (luz, agua, internet) y servicios de mantenimiento (poda). Las deudas son, en muchos casos, un problema que adolece el sistema educativo municipal hace mucho tiempo, y que no se ha subsanado al momento del traspaso.

“En el tiempo nos hemos dedicado, como dice el tercer punto, son deudas o servicios impagos que quedaron traspasados desde las municipalidades que, bueno nosotros partimos el 2019,

yo acá recién cumplí un año hace ocho días atrás y hemos detectado facturas impagas que nos han pedido los municipios poder regularizar eso, sobre todo con servicios que estuvieran ya identificados con anterioridad como por ejemplo servicios de internet y esas cosas, nos hemos enterado sobre la marcha, digamos de que hemos tenido que pagar millones de pesos porque servicios no fueron traspasados y las municipalidades nunca nos avisaron y de repente nos llegan 'oigan, por favor, nos tienen que transferir veinticuatro millones de pesos para pagar internet', por dar un ejemplo" (Jefatura Administración y Finanzas, SLEP en régimen).

2. Pérdida de recursos por los planes anuales de los presupuestos públicos e incompatibilidades con las subvenciones: dado que los SLEP están mandatados a seguir la Ley de Presupuestos, si no cumplen con el 70% de los gastos asignados anualmente tienen una rebaja del presupuesto para el siguiente año y, además, pierden los recursos, ya que éstos no pueden ser traspasados para el presupuesto del año siguiente, lo cual genera un impacto negativo que repercute directamente en los establecimientos educativos. Este problema es particularmente grave y reconocido para el presupuesto general, y para las subvenciones SEP, PIE y "piso rural" que, al llegar tardíamente, no dan los tiempos para su completa ejecución.

"También los recursos SEP que llegan con retraso de ocho meses, dos años incluso, y sabemos que si los recursos no se ocupan en el año se pierden, por lo tanto ahí hay un grave problema, porque da la sensación, o cualquiera que ve la estadística podría decir 'pero cómo se está devolviendo este porcentaje de todos los recursos SEP, entonces no se necesitan', y estos problemas de gestión administrativa no fueron generados por los equipos directivos que a tiempo enviaron todos los papeles, todas las solicitudes que pidió el Servicio Local, sino que fueron por conflictos internos dentro del Servicio Local" (Profesional de la educación, Consejo Local de Educación Pública, SLEP en régimen).

Las complejidades asociadas a la articulación de la ley de presupuestos con la ley de subvenciones dan cuenta de incompatibilidades que suponen grandes pérdidas de recursos. Estas incompatibilidades son principalmente por los tiempos asociados a cada uno de los dos marcos reguladores fundamentales del financiamiento de los SLEP.

"La no conversación entre la ley de presupuesto y la ley de subvenciones, esto ya de verdad, o sea ahí también eso es algo que nos golpea porque ahí también, los colegios saben que tienen 100 millones de pesos para gastar en software, no cierto, pero la ley de presupuesto me dice que en mi (...) yo solo puedo gastar 15 millones. Entonces, yo les tengo que explicar a todos los directores, a los equipos, a las comunidades, que en realidad no se puede; por qué, porque desde presupuesto yo no puedo gastarlo, ahí también tenemos miradas distintas entre los distintos participantes del sistema respecto del uso de los recursos" (Director/a ejecutivo/a, SLEP en régimen).

"Tengo aquí anotado ley de presupuesto versus subvenciones, porque las subvenciones obviamente nos permiten acceder o comprar ciertos bienes y servicios, ciertos mobiliarios, computadores, pero eso nosotros además tenemos que hacerlo conversar con la ley de presupuesto que no siempre me da la impresión que la DIPRES entiende la naturaleza del trabajo que tienen que realizar los servicios locales" (Jefatura Planificación y Control de Gestión, SLEP en régimen).

Específicamente, las características de las subvenciones que profundizan la escasez presupuestaria son:

- Carácter fluctuante de las subvenciones: Estos flujos variables impiden la planificación de la gestión. Se cuestiona en múltiples mesas, especialmente aquellas de los Consejos Locales y de las

directoras de los jardines infantiles VTF, que las subvenciones sean relacionadas a la asistencia y no por matrícula.

“Sé que es complejo, pero también cómo hacerlo con el tema de las mismas subvenciones, de los recursos. Si hubiera una subvención basal te permite funcionar de mejor manera, pero a nosotros nos fluctúa constantemente, tenemos los mismos gastos y los recursos te van fluctuando, en este caso durante el mes” (Funcionario/a UATP, SLEP en régimen).

“Todos esperábamos que cuando al pasar a esta nueva forma de ver las cosas con los Servicios Locales el tipo de pago iba a cambiar. Ya no iba a ser por asistencia, entonces no ha cambiado mucho, no ha cambiado la forma de recibir los recursos. Esto de ir creando nuevas formas de ir inyectando (...) a la educación pública los recursos que crean fondos para esto, fondos para esto otro. Si debiera cambiar, a nuestro parecer, no solo de recibir la subvención por asistencia, sino por matrícula, y yo creo que es un camino largo para llegar a eso nuevamente, pero no se puede estar que con un gobierno de turno creando nuevos sistemas para inyectar recursos para la educación, creando nuevas cosas, al final son parches no más” (Asistente de la educación, Consejo Local de Educación Pública, SLEP en régimen).

- Tiempos de las subvenciones no se ajustan a los planes anuales de ejecución presupuestaria y lo que no alcanza a ser ejecutado debe ser devuelto.

“En tema de las subvenciones especiales preferencial, la SEP, hay metas de ejecución, por ahí la temporalidad de los recursos SEP no llegan en los tiempos que uno requiere, hablo precisamente del mes de diciembre, la cuota SEP llega alrededor del día 24, por ahí, entonces es complejo, y la rendición es bajo gasto efectivo, entonces tampoco nos permiten traspasar la deuda flotante como gasto SEP y por ahí nos genera varias complicaciones” (Jefatura Planificación y Control de Gestión, SLEP en régimen).

- Desconocimiento en los establecimientos educacionales del actual manejo de las subvenciones: En los establecimientos siguen gestionando estas subvenciones como lo hacían en la administración municipal, relegando algunos gastos para el otro año que después deben ser devueltos, resultando en proyectos incompletos.

“Está dado por la situación de recursos de la ley SEP que nos pasó en muchos establecimientos que traían arrastre y aquí en el traspaso aquí nosotros partimos de cero. Esos directores no sabían que perdían todo ese dinero que tenían acumulado, establecimientos que tenían proyectos de construcción dejaron sus recursos pensando en ocuparlos al año siguiente y luego se encontraron en que no tenían recursos y partíamos de nuevo” (Funcionario/a Administración y Finanzas, SLEP en régimen).

3. Excesivo pago en remuneraciones por sobredotación en los establecimientos escolares.

“Estoy inventando: en la escuela de Saavedra existen 600 estudiantes y tenemos 150 funcionarios, cada cual de acuerdo a sus estamentos, pero tenemos que en oficina el director tiene 3 secretarías, cuando anteriormente el director hacía el trabajo administrativo solo con ayuda del UTP, con ayuda del inspector general, no habían secretarías, pero ahora con el traspaso a la educación pública tiene 3 secretarías, ¿por qué tiene 3 secretarías?, son 3 sueldos más. Supongamos que cada sueldo de ellos valga \$400.000, ya tenemos \$1.200.000, y el uso total del recurso que llega a los Servicios Locales, el 84% en este Servicio Local se va a sueldos, y eso nos conlleva a un ítem presupuestario mucho más bajo del cual usted tiene conocimiento, no nos alcanza” (Madres, padres y apoderados, Consejo Local de Educación Pública, SLEP en régimen).

4. Excesivo gasto en licencias médicas de docentes, educadoras y asistentes de la educación, ya que los SLEP soportan un número muy alto de licencias médicas por día. Estas personas deben ser reemplazadas, lo cual se debe financiar con recursos provenientes de las subvenciones, que son ingresos variables, dificultando la disponibilidad presupuestaria para este ítem de reemplazos.

“El tema presupuestario es muy crítico por el tema de licencias médicas. Nosotros acá entre 70 y 100 licencias diarias se tramitan. Tenemos que tener los reemplazos, el presupuesto; que para el ingreso, para incorporar, es muy bajo en relación a lo que gastamos cuando tenemos profesores que son PIE, se va cargando el reemplazo a esa misma subvención, y ahí va en desmedro de los planes y mejoras de los establecimientos educacionales” (Jefatura Gestión de Personas, SLEP en régimen).

“Efectivamente el tema de la sobredotación en los establecimientos educacionales y el alto número de licencias hace que a nosotros se nos genere un forado bien grande en el presupuesto” (Jefatura Planificación y Control de Gestión, SLEP en régimen).

5. Alto número de funcionarios/as de los establecimientos educacionales con convenios colectivos que deben ser respetados por los SLEP. Estos convenios colectivos se refieren principalmente a los/las funcionarios/as de los establecimientos escolares que son traspasados por el programa 02.

“Uno, el tema de los convenios colectivos, con que nos traspasan a los funcionarios del programa 02, más allá de las remuneraciones de docentes, hay muchos alcaldes en general que van haciendo convenios con los sindicatos que, finalmente, nos hacemos nosotros cargo después cuando se traspasan a esos funcionarios al Servicio Local, dado que la ley dice que no hay que tener detrimento sobre la remuneración, entonces eso efectivamente aumenta el déficit que nosotros tenemos” (Jefatura Planificación y Control de Gestión, SLEP en régimen).

Los gastos y déficit acumulados de este tipo alcanzarían los 4 mil millones de pesos, según ejemplifican en la mesa de jefaturas de las UATP de los SLEP.

Estas tres últimas causas (sobredotación en los establecimientos escolares, gastos excesivos en licencias médicas y los convenios colectivos de los/as funcionarios/as de los establecimientos escolares) serán profundizadas en la sección sobre gestión de personas.

Ante la escasez generalizada de recursos, los/las directores/as se refieren a la holgura presupuestaria existente en los últimos años en algunos ítems, la cual es incierta e impide una real proyección. Esta holgura es administrada progresivamente, según expresan los/las directores/as ejecutivos/as, prescindiendo de ciertas adquisiciones para tener como “reserva” en caso de imprevistos. Se menciona, por ejemplo, que no han podido comprar proyectores o uniformes para los/las funcionarios/as.

“Por ejemplo, ¿qué he dejado de comprar yo, que tiene un impacto importante en el compromiso de los funcionarios?, uniformes. La gente tiene uniformes, pero no me he atrevido, porque no sé si me va a faltar, o sea, sé que me va a faltar a fin de año, entonces, no hago esa inversión, que es super simbólica e importante, que genera pertenencia e identidad con respecto al Servicio Local. Entonces, tú no tienes mucha autonomía en pegarte esos saltos, porque en general, al menos mi presupuesto, que está en la ley de presupuestos, no se condice con los ingresos que tengo. Entonces, ahí obviamente que a uno le gustaría saber a priori, a principio de año, cuánto va a ser la holgura que vamos a tener, y ese trabajo es bien difícil, por ejemplo, en la medida en que salta el problema” (Director/a ejecutivo/a, SLEP en régimen).

Además, esta escasez presupuestaria no permite brindar la educación de calidad que es expresada en la política educativa.

“Por ejemplo, el ministro habla harto del tema pedagógico, y pongámosle fuerza pedagógica, la innovación, que aquí, que allá; yo le podría decir, ¿sabe qué ministro?, me encantaría, pero no puedo, no me da, porque me va a faltar plata a fin de año. Entonces, es algo que ya la DEP está visualizando, pero en eso no hay todavía un criterio, una política, una definición, no nos da” (Director/a ejecutivo/a, SLEP en régimen).

Rigidez presupuestaria

La rigidez presupuestaria que contempla la ley de presupuestos es una causa fundamental de la escasez de recursos y de la lentitud con que se gestiona la disponibilidad de recursos y las adquisiciones. En este sentido, este rígido sistema no responde a las necesidades de los establecimientos educacionales, los cuales en su mayoría carecen de los insumos básicos para un óptimo proceso de aprendizaje de sus estudiantes.

“Un servicio público de educación no tiene la misma sintonía ni la misma lógica que cualquier otro servicio público; hoy día nuestros establecimientos tienen las urgencias para ayer, no para seis meses” (Jefatura UATP, SLEP en régimen).

“Y el tema más importante también tiene que ver con la ejecución presupuestaria y todo lo que tiene que ver con la lentitud en el proceso, que ha costado bastante, el tema de las compras, el tema de comprarle los insumos a los establecimientos educacionales, sobre todo a los establecimientos TP; que hoy día estamos a 13 de mayo y todavía no les compran los insumos para que puedan desarrollar sus especialidades. Tenemos a nuestro asesor TP, ¿cierto?, que insiste, insiste, pero todavía no logra levantar la licitación, está parada ahí y tenemos soldando a los estudiantes con la imaginación. Entonces, un tema complicado, agilizar esos procesos” (Representante gremial, SLEP en régimen).

Como servicios pertenecientes a la administración pública, los SLEP se rigen por la ley de presupuestos con glosas presupuestarias que, si bien logran una mayor transparencia en los procesos, todos los perfiles concuerdan que impiden realizar modificaciones presupuestarias que se adapten a las necesidades y tiempos de la realidad educacional.

“Educación es súper dinámico, educación se necesitan las cosas ahora ya y, lamentablemente, la DIPRES a través de su estructura, desde su organización, no está dando el ancho para poder cumplir con educación, y eso es lamentablemente” (Jefatura Administración y Finanzas, SLEP en régimen)

La elaboración, aprobación y modificación del presupuesto implica la articulación de diversas entidades públicas, lo que complejiza y ralentiza la obtención de recursos.

“Nosotros también tenemos dificultades en el fondo, con el tema (...) de la DIPRES, con el tema de las glosas presupuestarias, evidentemente ahí hay una dificultad que uno la interpreta como una falta de comprensión respecto a las necesidades reales de los establecimientos educacionales” (Jefatura UATP, SLEP en régimen).

“No podemos mantener un presupuesto que venga de la DIPRES y que no podamos hacer modificaciones en ningún momento del año, o que demoren como 3 o 4 meses para que nos digan que no, o sea esas cosas son las que efectivamente no tienen asidero. O sea, esta ley está completamente amarrada a un sistema público que tiene sus otros funcionamientos, educación trabaja en otro nivel, absolutamente distinto” (Jefatura UATP, SLEP en régimen).

Esta articulación entre los SLEP y la DEP con la DIPRES, para los presupuestos y sus modificaciones, o con la Contraloría, para llevar a cabo las licitaciones y rendición de cuentas, es considerada la principal causa de la lentitud de la gestión presupuestaria. En particular, la mediación de la DEP en todos los

procesos presupuestarios es cuestionada y criticada por directores/as ejecutivos/as, jefaturas y funcionarios/as de los SLEP, ya que le agrega mayor complejidad a este sistema de administración pública restándole autonomía a los SLEP.

“Por ejemplo, para preparar el presupuesto del año siguiente, nosotros hacemos un levantamiento de una proyección. Comprenderás tú que hacer este levantamiento en mayo para el próximo año, es tremendamente dificultoso, pero es la DEP la que finalmente tiene las conversaciones con DIPRES, y a nosotros eso después nos llega el resultado. Entonces ¿hasta dónde llega nuestra autonomía? Por ejemplo, si yo quiero hacer alguna consideración con DIPRES para alguna autorización, necesariamente tengo que pasar por la DEP, y eso no tiene que ver con que, si molesta o no molesta, tiene que ver primero con acortar los tiempos y, segundo, tiene que ver también con procesos que son propios y característicos de los territorios” (Jefatura UATP, SLEP en régimen).

“En el fondo, es insostenible que la administración de los Servicios Locales siga en manos de un presupuesto del Ministerio de Hacienda y, por su intermedio, con la DIPRES” (Jefatura UATP, SLEP en régimen).

Específicamente, los/las directores/as ejecutivos/as cuestionan la mediación de la DEP en la elaboración del presupuesto, ya que, además de ralentizar todo el proceso, ésta termina generando presupuestos que no se adaptan a la realidad de los SLEP y establecimientos educacionales.

“El presupuesto tenemos que hacerlo en conjunto. Hoy día es la gran mentira, el hacer esto en conjunto. Nos hacen trabajar horas, horas y horas, y después nos entregan un presupuesto que no tiene ninguna relación, pero ninguna, por favor” (Director/a ejecutivo/a, SLEP en régimen).

“Nosotros hacemos una primera apertura de lo que va a ser nuestra propuesta de ley de presupuestos, sin embargo, esa propuesta es totalmente diferente a lo que después se ha ratificado en diciembre. Eso es relevante, porque uno trabaja desde la perspectiva de los establecimientos, los requerimientos que tienen los establecimientos, (...) a lo mejor nosotros tenemos requerimientos en mobiliario, sin embargo, hoy en día la ley de presupuesto no incorpora recursos para mobiliario y sí incorpora para otro requerimiento. Entonces no entiendo la lógica de cómo se establece este presupuesto sin tener en cuenta lo que plantean los mismos Servicios” (Jefatura Planificación y Control de Gestión, SLEP en régimen).

Por otro lado, más allá de las causas de esta rigidez, la mayoría de los grupos de jefaturas, funcionarios/as y directores/as ejecutivos, así como los equipos directivos de escuelas y jardines infantiles, se refieren a las implicancias de este rígido sistema de administración pública, el que inserta una gran dificultad para modificar los presupuestos frente a necesidades emergentes o no contempladas por la DIPRES. Las necesidades mencionadas no cubiertas en el presupuesto o glosas presupuestarias son:

- Implementos de mantención de los establecimientos educacionales.

“Nosotros tampoco contamos con mantención, entonces tenemos que esperar las licitaciones que son como cada tres meses para poder arreglar una llave, una puerta o lo que se te eche a perder. Entonces, en ese sentido, yo creo que si bien es cierto nos dicen ‘así funciona el servicio público’; sí pasamos a ser servicio público, pero somos un servicio público que está entregando educación” (Directora Jardín Infantil VTF, SLEP en régimen).

- Recursos tecnológicos.

“Las glosas no le dejan mucho espacio para hacer. Por ejemplo, para compra de material tecnológico no es muy fácil y hay requerimientos por 50, 60 o 100 millones de pesos, en la provincia de Llanquihue” (Comité Directivo Local, SLEP en régimen).

“Se hace muy difícil el control presupuestario, porque es una ley que no conversa con la de subvenciones, con la ley de presupuesto, y cuando tenemos un presupuesto solamente es 50 millones para comprar computadores. (...) no podemos darle respuesta a colegios que están hace más de dos años que se renueven o que puedas cumplir con lo que necesitan” (Funcionario/a Planificación y Control de Gestión, SLEP en régimen).

- Asesorías para los funcionarios/as de los SLEP para implementar capacidades incluidas en la política nacional, como las competencias para el siglo XXI o programas sobre violencia escolar.

“Por ejemplo, nosotros desde lo pedagógico queremos trabajar las competencias del siglo XXI y tenemos alguna expertise dentro del equipo, pero también nos gustaría que fuésemos asesorados por otras entidades. Pero si nosotros queremos trabajar con universidades o centros de estudio y hay que pagar y no están los recursos y volvemos al tema de los recursos” (Funcionario/a UATP, SLEP en régimen).

- Reemplazos de docentes.
- Mobiliario con mayor deterioro que en otros servicios públicos.
- Infraestructura para la seguridad, especialmente en los jardines infantiles.

Frente a estas limitaciones presupuestarias, los SLEP se ven obligados a recurrir a procesos de licitación para este tipo de implementos y servicios básicos, que conllevan largos tiempos asociados, incluso meses, generando importantes falencias de habitabilidad y recursos pedagógicos y humanos en escuelas y jardines infantiles.

Las limitaciones presupuestarias han generado la sensación en las comunidades educativas de que la administración municipal era más eficiente y rápida para resolver sus necesidades.

“Porque en las municipalidades podían mover fondos de un lado a otro y daban respuesta, por eso la percepción de eficacia que tienen las municipalidades la están notando ahora los establecimientos educacionales, y nos dicen que era mucho más rápido el municipio que el SLEP. Porque ¡claro!, nosotros estamos totalmente restringidos: por glosas presupuestarias, porque se pueda utilizar un vehículo, que si no tenemos chofer hay que sacar fianza, hay que esperar las fianzas; entonces, es muy engorroso todo el proceso administrativo que tenemos nosotros los SLEP y nos perjudica en llegar de manera oportuna a los establecimientos educacionales” (Funcionario/a Gestión Territorial, SLEP en régimen).

Otra importante implicancia de esta rígida gestión presupuestaria, identificada por todos los perfiles, especialmente directores/as ejecutivos/as, jefaturas y funcionarios/as de los SLEP, se refiere a los tiempos de la administración pública regidos por la ley de presupuestos, los cuales no son compatibles con los tiempos de la realidad educacional. En primer lugar, el aspecto más mencionado y estructuralmente complejo es el carácter anual de la ejecución presupuestaria de recursos que, en general, llegan tardíamente y dejan muy poco plazo para la ejecución, ya que estos deben devolverse a finalizar el año. Este tema resulta particularmente complejo en el primer año del traspaso, ya que la dotación no está completa, lo que imposibilita asumir los proyectos en el corto plazo disponible.

“La gestión presupuestaria que nosotros sabemos que el presupuesto no conversa con las realidades territoriales, no conversa con los tiempos de la educación. Sabemos que las clases empiezan en marzo y finalizan en diciembre, sin embargo, (...) el recurso nos llega a mitad de

año, muchas veces en octubre, en agosto, y los equipos tienen que levantar procesos y acto administrativo. En cuanto a la ejecución, queda un período bastante corto para poder implementar" (Representante gremial, SLEP en régimen).

"Yo creo que eso es un gran problema que tenemos. No sé, a todos los Servicios Locales el año pasado tuvieron problema con el proyecto de equipamiento TP, porque en la temporalidad no nos alcanzan para ejecutar ese proyecto en un año presupuestario, no así los municipios que pueden traspasar o hacer procesos multi anuales en cuanto temas presupuestarios" (Jefatura Planificación y Control de Gestión, SLEP en régimen).

"El tema de que la ejecución presupuestaria tiene que ser el 31 de diciembre. Cuando hay convenios de por medio que tengas que devolver toda la plata, ejecutarlo, dale. De hecho, tú lo decías delante, el tema del personal para un Servicio nuevo, que está en su primer año, no tiene toda la gente. Entonces, todo tu presupuesto que tienes para proyectos de inversión, no tienes cómo ejecutarlo, porque necesitas un equipo robusto de arquitectos, de constructores, que te hagan un diagnóstico, que lo liciten. Llegaste a fin de año y no alcanzaste a ejecutar eso por lucas, entonces, al menos nosotros, no sé cómo sea la realidad de ustedes, el primer año, gestamos cero proyectos de inversión, teniendo plata, pero no tuviste personal, llegaste al 31 de diciembre y tuviste que devolver tu plata" (Director/a ejecutivo/a, SLEP en régimen).

Específicamente, los lentos procesos de aprobación de las modificaciones o correcciones presupuestarias debido a la compleja articulación entre la DEP y la DIPRES ya mencionada, implican que cuando los recursos son aprobados no queda tiempo para su ejecución.

"Y lo otro, es que creo que se mencionó son los tiempos para la gestión de los proyectos. Nosotros por ejemplo cuando estamos en corrección, no cierto, de los proyectos, a veces en este pinponeo de observaciones y revisiones, hemos pasado 5 meses, entonces eso dificulta toda posibilidad del cumplimiento de una ejecución presupuestaria anual" (Director/a ejecutivo/a, SLEP en régimen).

Fondo de Apoyo a la Educación Pública (FAEP)

Si bien este tema no fue directamente intencionado en los encuentros, 4 de los 6 perfiles lo abordaron espontáneamente, específicamente al interior de las mesas de funcionarios/as y jefaturas de los SLEP (administración y finanzas, gestión territorial y planificación y control de gestión), directores/as ejecutivos, Consejos Locales y Comités Directivos. Según los perfiles mencionados, el FAEP no es utilizado para el uso predefinido, sino que éste se destina al pago de remuneraciones, debido a que de esta forma se vuelve más ágil la rendición posterior.

"Administradamente es mucho más fácil de ocupar y rendir porque, ese es otro problema, en cuanto a rendiciones, si nosotros ocupamos ese dinero y creamos una nueva aplicación en que ocupamos recursos en otro tipo de implementación para nosotros es mucho más complicado rendir. En cambio, si nosotros ocupamos los recursos en remuneraciones es rápido, es menos complicado y además liberamos recursos de otras subvenciones que sí pueden ser utilizadas con esa finalidad. Eso hay que, yo creo, bajárselo a los directivos" (Jefatura Administración y Finanzas, SLEP en régimen).

Al ser los recursos del FAEP utilizados con este fin, en algunos SLEP tienen lugar desvinculaciones del personal de los establecimientos educacionales debido a la reducción progresiva del fondo.

"Lo otro que decía la colega igual, el presupuesto, los recursos FAEP son utilizados muchas veces para contratar personal y esos recursos ya están desapareciendo y, por ende, están siendo despedidos varios colegas porque ya esos recursos no están siendo utilizados, están siendo reducidos" (Asistente de la educación, Consejo Local de Educación Pública, SLEP en régimen).

Por otro lado, desde los SLEP se cuestiona la baja cantidad de este fondo, mientras que en las comunidades educativas se generan sospechas de cuál es el verdadero uso, ya que consideran que son altos montos para las pocas mejoras observadas en los establecimientos educacionales.

“Los programas de fortalecimiento de educación pública que también están bordeando los ciento treinta mil millones de pesos, más los FAEP. Entonces, no se condice la cantidad de financiamiento que están teniendo los Servicios Locales de Educación con la cantidad de necesidades que se están dando en el territorio, en los establecimientos educacionales, en donde efectivamente hay problemas de infraestructura, hay falta de material de apoyo para trabajo que se está realizando en las comunidades, hay falta de personal en las comunidades educativas” (Profesional de la educación, Consejo Local de Educación Pública, SLEP en régimen).

Por último, dentro de los SLEP se cuestiona el uso que le otorgan las municipalidades al FAEP, donde no hay una correcta priorización de los problemas. En ese sentido, se requiere más fiscalización del uso de este fondo.

“Parte de las problemáticas de los establecimientos es que hoy en día lo vemos nosotros es porque los recursos que en su momento, 2014-2015 que se empezaron a entregar, eran para la mejora de los establecimientos ¿te fijas? Entonces, cuántos de esos fondos efectivamente se le dan a la mejora de los establecimientos, porque eso yo creo que igual hay que dejarlo súper claro. Una cosa es la mejora y otra cosa es el hermoseamiento. O sea, si yo veo que a un colegio se le está cayendo un muro y por otro lado encuentro que tengo una pérgola atrás que en realidad esta feita y prefiero pintar la pérgola y no reparar el muro” (Jefatura Administración y Finanzas, SLEP en régimen).

“Yo escuché al ministro que van a volver a inyectar los recursos del FAEP a los municipios, pero eso va a ser letra muerta si el Ministerio no los fiscaliza como corresponde, porque yo sé lo que hacen los alcaldes, priorizan otras cosas” (Director/a ejecutivo/a, SLEP en régimen).

Problemas para la licitación y contratación del transporte escolar

En la mayoría de los perfiles de Consejos Locales (madres, padres y apoderados; equipos directivos; profesionales y asistentes de la educación), así como los Comités Directivos, jefaturas intermedias y directores/as ejecutivos/as, aparecen mencionadas las dificultades asociadas a las contrataciones del transporte escolar. En algunos SLEP exponen que se perdió este servicio con el traspaso, debido a que los proveedores no cumplen con los requisitos, y esto resulta imprescindible para muchos estudiantes, especialmente en las comunas rurales.

“Lo otro que quería mencionar, con el tema del traspaso ha habido problemas, por lo menos acá en las comunas, con el tema de la locomoción para estudiantes. Antes tenían movilización y eso se perdió al cambiar al SLEP. Eso ha significado tema de pérdida de matrículas importantes, el descontento de las familias. (...) y también creo que es por un tema, por lo que nos explicaron era un tema como de requisitos, entonces se están viendo dañados los niños al final por cumplir esos requisitos que a lo mejor podrían ser un poco más flexibles” (Equipo directivo, Consejo Local de Educación Pública, SLEP en régimen).

Las jefaturas de gestión territorial y directores/as ejecutivos/as de los SLEP explican que las dificultades relacionadas al transporte escolar responden a que éste debe ser licitado o presupuestado el año anterior, donde no se conocen las particularidades territoriales, considerando además que el plazo asociado es corto y que no existen suficientes proveedores.

“El tema particular del transporte escolar, y eso es un problema que tiene que ver con el traspaso, porque poco sensato pensar que una licitación que tiene que hacerse en el año de instalación, antes de ese sostenedor, sin conocer el territorio, sin conocer las comunidades, sin

conocer su logística, para estar operativo en marzo, no es posible hacerlo con tanta facilidad” (Jefatura Gestión Territorial, SLEP en régimen).

“Entonces, ahí también hay un vicio de alguna manera con el que tenemos que lidiar. Y lo otro es que, imagínate, nosotros tuvimos que hacer trato directo porque además contextualmente en Arica no había transporte, fue un problema transversal. Entonces, los problemas que teníamos con las 10 líneas que licitamos para la ruralidad, hoy día se acrecentó porque en los colegios que traen niños para los valles, de los valles a los colegios de la ciudad, digamos, tampoco tenían cómo moverse. Entonces, te fijas que este tipo de cosas no se alcanzan como a considerar en la estrategia” (Director/a ejecutivo/a, SLEP en régimen).

A estas dificultades se suma la poca pertinencia territorial de muchos proveedores de este servicio, lo cual no puede intencionarse específicamente en una licitación, generando así respuestas poco eficientes en el territorio.

“Entonces, tú licitas por comuna, pero finalmente para darle operatividad en comunas de este tipo, cómo podemos de alguna manera intencionar a ese proveedor local que va a llegar de manera más oportuna, por ejemplo, a la escuela rural. Creo que eso es una, nosotros que compartimos estos territorios, quizás no es un problema que ocurre acá en Santiago, cierto, que de una comuna a la otra estoy en una estación de metro, pero allá de una comuna a la otra estoy a horas de distancia, entonces, el proveedor, muchas veces el proveedor adjudica, adjudica por un tema de precios, etcétera, pero la capacidad de llegar con un elemento muy pequeño, porque tengo 10 estudiantes en esa escuela, es muy poco viable o termina no siendo oportuna esa respuesta” (Director/a ejecutivo/a, SLEP en régimen).

Por otro lado, esta contratación no ha sido posible debido a los problemas de los SLEP para contratar choferes.

“Entonces, aquí en el campo yo tenía locomoción propia, cuando se cambió de SLEP, en el SLEP no está la figura del chofer como tal. Era asistente, yo tengo una micro estacionada hace dos años hasta que se echó a perder y hasta hace un mes atrás, por la burocracia del contrato se empezaron a gestionar un furgón escolar” (Asistente de la educación, Consejo Local de Educación Pública, SLEP en régimen).

La carencia de este servicio supone numerosas implicancias en los SLEP, ya que la ley de subvenciones, por ejemplo, está sujeta a la asistencia y matrículas, las cuales descienden notoriamente a falta de transporte.

“Entonces ahí, en los transportes, te dicen en los convenios, y dice la ley, preocúpese de la desertión, de la retención y la asistencia, pero tú cómo lo haces asegurándoles el transporte. Yo fui a hablar con el SEREMI la otra vez y me dijo ‘pero usted... yo no soy transporte, usted es de transporte, por favor ayúdeme’. Entonces poca cooperación hubo, no sé ahora cómo será porque todavía no los conozco, pero hubo muy poca cooperación en ese sentido” (Director/a ejecutivo/a, SLEP en régimen).

Otros problemas con las licitaciones y los proveedores disponibles

Los/las directores/as ejecutivos/as abordan, de manera secundaria, la dificultad que poseen los SLEP con los proveedores y licitaciones. En general, se refieren a la escasez de proveedores existentes, así como la poca pertinencia territorial de los mismos.

“Y no se ha logrado regularizar hasta el día de hoy, por ejemplo, de ser una zona tan extrema, nosotros no tenemos la misma cantidad de proveedores que se puede tener en las otras regiones, es súper escaso, es súper complicado, y eso se ve mucho reflejado con los indicadores de gestión. De licitaciones de dos o menos ofertas, con dos o menos oferentes, como era el año

pasado. De que nosotros, al ser una zona extrema, no tenemos esas condiciones o no tenemos el privilegio de contar con más proveedores” (Funcionario/a Planificación y Control de Gestión, SLEP en régimen).

“Entonces, voy a licitar algo y no tengo proveedores y de Santiago no quiere nadie, de La Serena no quiere nadie, Coquimbo no quiere nadie, y te exige en la licitación que tienes que tener mínimo 3 proveedores, es un lío, o sea, y eso en particular de la región” (Director/a ejecutivo/a, SLEP en régimen).

Por último, relativo a los presupuestos para las licitaciones, éstas no consideran las diferencias en los precios existentes en los territorios.

“Entonces, ahí caemos de nuevo en las políticas centralizadas, porque en el caso de Copiapó el costo de la vida es muchísimo más alto que Santiago, entonces en las licitaciones de repente nos dicen ‘¿por qué no aceptaron estos precios?’, porque nos cuestionan los precios, y en los proyectos de inversión también. Oye, el metro cuadrado de cerámica, por decir cualquier cosa, por qué vale 80 mil pesos, si acá en Santiago vale 50. Entonces, esas son consideraciones que hay que tener en la oferta, hay que ponerlo sobre la mesa, porque lo único que hace es que nos bloquea todos los procesos, llegamos hasta ahí y pum de vuelta a hacerlo” (Director/a ejecutivo/a, SLEP en régimen).

Conformación de los SLEP: equipos e infraestructura

En todos los perfiles, y específicamente en 25 de las 29 mesas implementadas, se identifican problemas en el proceso de conformación de los equipos de los SLEP, dimensión con la segunda frecuencia de mención de los diálogos, sumando el 8,6% del total de las menciones codificadas y un 18,5% del total de menciones referidas a los problemas del proceso de traspaso y funcionamiento de los SLEP. En específico, los SLEP no poseen la dotación, las capacidades ni la infraestructura necesaria para llevar a cabo un trabajo óptimo que permita instalar e implementar la nueva institucionalidad de la educación pública. Además, relativo específicamente al proceso de traspaso, los/las participantes reconocen como una problemática relevante el prolongado tiempo que requieren los equipos de los SLEP para constituirse en relación con lo estipulado en la ley.

Baja dotación de los equipos de funcionarios/as en los SLEP

La mayoría de los perfiles, y específicamente todos los estamentos de los SLEP (directores/as ejecutivos/as, jefaturas intermedias y funcionarios/as) reconocen que la dotación está muy por debajo de lo que requerirían para funcionar y cumplir con la ley y las expectativas de las comunidades. Este problema es el segundo más mencionado en 19 de las 29 mesas implementadas. La baja dotación de los equipos de los SLEP es especialmente grave durante el primer año desde el traspaso, ya que el presupuesto asignado no permite constituir los equipos completos al inicio del traspaso de los establecimientos educacionales al SLEP, además del desconocimiento del nuevo sistema por parte de las/las funcionarias/os.

“Andalién Sur, era muy pequeño el equipo, yo creo que no partimos... estando en servicio, no más de quince funcionarios. En el mes de enero, cuando asumen los colegios, ahí un poco se completa gran parte de la dotación, pero el proceso previo no teníamos personal” (Jefatura Gestión de Personas, SLEP en régimen).

“Lo otro es que acá son cuatro comunas, solamente la comuna de Arica tenía contratada casi 300 personas para gestionar, solamente para la comuna de Arica sin considerar General Lagos, Putre y Camarones. O sea, si nosotros sumamos la cantidad de personas que tenían contratados los

DAEM, eran más de 400 personas y nosotros somos con suerte 90 personas. No damos abasto, tenemos una sobrecarga laboral y tan poca dotación que nosotros no damos abasto para eso” (Funcionario/a Planificación y Control de Gestión, SLEP en régimen).

Paradójicamente, en otros SLEP describen cómo la dotación disminuye tras el primer año, debido a personal cuya función de acompañamiento solo dura un año. Esto implica redistribución de las tareas y que se agrave aún más las dificultades enfrentadas por los equipos de los SLEP.

“Primer año de un ejemplo acá en Hualqui, éramos como 25 establecimientos y había 8 personas para hacer compras, y pasamos al Servicio Local 83 establecimientos, 5 personas para hacer compras, entonces claramente el inicio de año fue terrible en el tema de compra” (Equipo directivo, Consejo Local de Educación Pública, SLEP en régimen).

“Hay un tema también de la ley con los traspasos de los chiquillos que trabajaban en los DAEM, yo ahí no tengo tan clara la fundamentación. pero sí sé que si a nosotros se nos da un profesional de acompañamiento que venía de los DAEM, no lo podemos reponer. Eso significa volver a distribuir establecimientos, más carga para el grupo que se queda, entonces también ahí hay un tema bien complejo que mirar” (Encargada de Educación Parvularia, SLEP en régimen).

Sin embargo, con la dotación completa estipulada por la ley, la cantidad de funcionarios/as sigue siendo insuficiente. En general, todos/as los/las funcionarios/as y jefaturas de los SLEP concuerdan en que la dotación de los SLEP es notoriamente menor que el total de funcionarios/as que trabajaban en los DAEM, sumando los funcionarios de todas las comunas incluidas en cada SLEP, e incluso menor que la mayoría de las instituciones públicas. En específico, los funcionarios/as y jefaturas de los SLEP perciben que el mismo trabajo debe ser asumido por casi un tercio menos de funcionarios/as que había en los DAEM.

“La baja de dotación de la instalación de los Servicios es muy muy diferente en la proporción que tenían los funcionarios de administración central de los DAEM. Nosotros tenemos un cálculo aproximado de que hoy día 88 personas están realizando las labores que hasta el traspaso lo hacían 228, entonces ahí la diferencia es abismante” (Jefatura Gestión Territorial, SLEP en régimen).

“Adicionalmente, la ley - y esto está en decreto - contempla una planta. En nuestro caso es de 86 u 89 personas que también es baja. Nosotros atendemos 3.500 personas, son 66 establecimientos. Entonces, yo estoy seguro que si ustedes se comparan estas plantas administrativas de un Servicio Local de Educación con cualquier otra institución pública, efectivamente se van a dar cuenta que es baja, es bastante poca la cantidad de gente” (Jefatura Administración y Finanzas, SLEP en régimen).

Además, existen muchos SLEP donde aún permanecen con una dotación menor que la que les corresponde.

“Sí, dentro del Servicio. La Municipalidad funcionaba, el DAEM, como con 140, 150 personas. Yo hoy día funciono con 72, porque ni siquiera puedo contratar los 84 que por decreto me corresponden, siempre he estado con súper poca gente. En pandemia, trabajé con 30” (Director/a ejecutivo/a, SLEP en régimen).

“El traspaso, claramente nosotros acá en Costa Araucanía, 5 comunas, yo trabajaba en Saavedra por ejemplo, teníamos 8 escuelas y pasaba, yo era coordinador PIE en ese momento, pasar de 8 escuelas a 40 claramente, aunque tengas la mayor capacidad del mundo, te vas a ver absorbido por la demanda” (Jefatura UATP, SLEP en régimen).

Debido a la baja cantidad de funcionarios/as en los SLEP, éstos deben asumir dobles funciones, lo cual atribuyen a una gran sobrecarga laboral y estrés.

“Nosotros tenemos necesidades más profesionales. Nosotros, por ejemplo, Barrancas tiene más de 23.000 estudiantes, 77 unidades educativas, más de 4.500 funcionarios, en donde tú tienes que generar capacidades, cierto, ir a hacer instalaciones de práctica, y no contamos con profesionales. Acá los profesionales cumplen dobles funciones y yo estoy segura que mis colegas (...) todos ellos cumplen doble función. Por ejemplo, yo hoy día soy subdirectora y además soy jefa de mejora continua, porque me falta gente, y así yo estoy segura que a los demás compañeros les pasa, o sea, y los equipos están reventados, están reventados” (Jefatura UATP, SLEP en régimen).

Por otro lado, la distribución de los/as funcionarios/as en las distintas unidades es también cuestionada, especialmente por jefaturas y funcionarios/as de gestión de personas. Éstos se encuentran sobrepasados y no pueden acceder a funcionarios/as de refuerzo, como es el caso de los equipos de UATP. De manera similar, los/las funcionarios/as de gestión territorial consideran que su dotación no da abasto para cumplir cabalmente su rol de vincularse con los territorios y fomentar la participación.

“Se puso mucho énfasis en lo que era la UATP. El corazón, se decía por ahí, del Servicio Local tiene que estar en UATP. Por lo tanto, ahí pongamos todos los esfuerzos, pongamos la mayor cantidad de dotación, la mayor cantidad de profesionales (...). Y si tú piensas fríamente, administrar un sistema que tiene, en el caso nuestro, 3.400 personas, que te están presentando 1.000 licencias mensuales (...), que tenemos que hacer nombramientos de cada uno de ellos, que tenemos que hacer resoluciones para los permisos, vacaciones, etcétera; tú te das cuenta que tienes una dotación de gestión de personas que es totalmente imposible de llevar a cabo los procesos y genera frustración en los equipos y preocupación. Porque en mi unidad somos una unidad que nos corresponde frecuentemente estar muchas más tiempo; no porque nos guste quedarnos simplemente. Yo le tengo mucho cariño al trabajo, pero si queremos tratar de sacar la pega adelante, estamos obligados a estar en jornadas que no corresponden” (Jefatura Gestión de Personas, SLEP en régimen).

“Nos pasa también que es difícil proponer acciones más concretas porque tenemos varias cosas en contra: desde recursos humanos, que en el caso nuestro somos tres personas para poder abarcar 83 establecimientos en un territorio que es súper extenso” (Funcionario/a Gestión Territorial, SLEP en régimen).

Además, esta distribución no es lo suficientemente flexible, limitando la autonomía y pertinencia territorial de los SLEP. Relacionado con el territorio, se menciona también la falta de proporcionalidad de los tamaños de los SLEP con la amplitud del territorio involucrado. Dado que los/las funcionarios/as deben recorrer largas distancias en territorios con un alto porcentaje de población rural, existe un tiempo invertido en desplazamiento que se descuenta del tiempo disponible para asumir las tareas asignadas.

“Ahí la ley también uno ve que no hay flexibilidad en relación a los territorios. Cada Servicio Local tiene un territorio muy distinto, donde nosotros, por ejemplo, tenemos un porcentaje de establecimientos rurales muy alto, por lo tanto eso significa que nuestro desplazamiento es de mucho tiempo. Tengo un jardín que me demora de Frutillar hasta Cumbre Alta una hora y media, entonces una hora y media ir, estar allá y volver, no es menor. Y tenemos tema de auto, de distancia” (Encargada de Educación Parvularia, SLEP en régimen).

Competencias de las/los funcionarias/os de los SLEP

Un aspecto de suma importancia para todos los perfiles es la conformación de equipos por profesionales que cumplan con las competencias requeridas para el trabajo que se requiere en los SLEP, lo cual es mencionado en 18 de las 29 mesas. En este marco, desde todos los estamentos de los

SLEP, así como en los/las representantes de los órganos de gobernanza participativa, mencionan que muchos de los/las profesionales que fueron traspasados desde los municipios a los SLEP y que se desempeñaban en funciones administrativas no tenían el conocimiento, herramientas ni competencias requeridas para trabajar en la gestión pública del Estado. Esto es visualizado como una primera dificultad para avanzar con eficiencia en los desafíos de la instalación e implementación de los SLEP.

“Y lo otro, también el perfil de las personas que formaron los equipos de trabajo, porque aquí lo que pasó es que se traspasó mucha gente y estas personas siguen haciendo el trabajo que saben, que es lo que venían haciendo en el DAEM y lo hacen de la misma forma y aquí se requiere otro perfil, trabajar de otra forma, es otro modelo” (Director/a ejecutivo/a, SLEP en régimen).

De esta forma, se reitera que el perfil de las contrataciones de los equipos para el funcionamiento de los SLEP no ha sido el adecuado. De hecho, se indica que muchas veces los/las funcionarios/as no tienen las capacidades ni el conocimiento en materia de educación pública y que, además, desconocen el territorio, lo que sucede mayoritariamente para los cargos de jefatura.

“Que justamente lo que ya se habló, el tema de las malas decisiones al generar las contrataciones. Nosotros como SLEP lo tuvimos en el momento de la partida de nuestro SLEP y que todas las jefaturas venían de otras zonas y tenían un nulo conocimiento tanto del tema geográfico como la realidad de nuestra zona que es súper compleja y eso hizo que efectivamente tuvieran una realidad totalmente distinta de administración en relación con lo que nosotros necesitábamos” (Representante gremial, SLEP en régimen).

Por otro lado, aquellos que sí conocen el territorio por haber desempeñado en los DAEM, poseen una cultura laboral y organizacional arraigada, que es muy diferente a la mirada estatal, lo que ha dificultado la consolidación de los SLEP.

“Se ha, también, instalado una ‘cultura DAEM’ de cómo se llevan estos procesos, lo cual, es más, ha sido más lento cambiar el foco. Así que para nosotros ha sido una gran dificultad y claramente no nos permite llegar de buena forma a los establecimientos” (Jefatura UATP, SLEP en régimen).

“Tenemos todavía nosotros, nos pasa mucho, en la mirada municipal en algunos funcionarios. Y como yo tengo la mirada más de Estado tratamos nosotros de transversalizar eso, porque finalmente es un servicio público” (Funcionario/a Planificación y Control de Gestión, SLEP en régimen).

En ese sentido, un aspecto crítico para el buen funcionamiento de los SLEP es la instalación de capacidades y competencias en el equipo, que además requiere provocar un “cambio cultural” que necesita de un periodo mayor de tiempo.

“(…) y esto del cambio cultural, pasar de estas lógicas de DAEM a lógicas del municipio... y cada lógica del Servicio Local, ciertas cosas, eso ha costado muchísimo. Es un proceso, se entiende el cambio cultural no es de la noche a la mañana” (Jefatura UATP, SLEP en régimen).

Este “choque cultural” no solo surge de un encuentro entre la cultura municipal y la de un servicio público, sino que también tiene lugar por el encuentro de distintas comunas con formas y criterios distintos de trabajar.

“(…) tal cual dicen acá las demás profesionales, el hecho de que ellos estaban acostumbrados a una forma de trabajar, se vinculaban dos culturas, que en mi caso eran Coquimbo y Andacollo, que tenían formas de trabajo distintas, culturas distintas, territorios distintos, y de un momento

a otro nos tocó estar juntos trabajando por un mismo objetivo, pero que quizás ni siquiera todos compartíamos” (Funcionario/a UATP, SLEP en régimen).

“Confluyen distintas culturas organizacionales. En nuestro caso eran tres municipios diferentes: Cerro Navia, Lo Prado y Pudahuel, y también funcionarios que veníamos de otros espacios, puede ser de la administración pública o de funciones, etcétera. Pero creo que es importante fortalecer el conocimiento de lo que implica la administración estatal, como el estatuto administrativo, lo que implica el día a día en el trabajo del Estado” (Funcionario/a UATP, SLEP en régimen).

Como consecuencia de las problemáticas identificadas, se indica que, dado que no hay un proceso formativo y de capacitación que acompañe a las/los funcionarias/os durante la instalación e implementación de los SLEP, ellas/ellos van formándose y aprendiendo en la labor diaria, lo cual repercute negativamente en su capacidad de responder adecuadamente y de forma oportuna a las necesidades de los establecimientos educativos. Además, los/las funcionarios/as de los SLEP son asignados a cargos con competencias diferentes a las que asumían previamente, con roles que no son lo suficientemente explicados y deben ser comprendidos y aprendidos en el camino, brindándole mucha inestabilidad e incertidumbre al sistema educativo en su conjunto.

“Yo, como les contaba, era coordinador del Programa de Integración en la comuna de Saavedra, y ahora me corresponde la función de encargado del área de formación y de semiprofesional y he tenido que ir aprendiendo con el correr del tiempo. O sea, nadie te enseña la función, porque es un cargo que se crea dentro de un contexto. Están ahí descritas generales pero el día a día lo va construyendo uno, y con porrazos, con aciertos, con errores” (Jefatura UATP, SLEP en régimen).

“(…) fue todo un desafío la organización; también fue un desafío el conocer y el entender realmente el rol, porque no teníamos tampoco conocimiento profundo de la ley y no teníamos a quién mirar tampoco en ese momento. Entramos juntos con la Dirección de Educación Pública, junto con Barrancas, y éramos los tres y ahí estábamos. Entonces, nos tocó mucho de ensayo y error. Sí las personas que estuvieron, obviamente, en el equipo de traspaso y avanzada, hicieron por supuesto su trabajo, yo estoy muy agradecida sobre todo de la persona que me tocó en ese minuto que me guiara profesionalmente, pero la verdad que era una incertidumbre permanente y así estábamos como funcionarios del Servicio. Pero también estaban las comunidades educativas, entonces, ¿qué certezas les podíamos entregar si nosotros estábamos con incertidumbre también?” (Funcionario/a UATP, SLEP en régimen).

Retraso en la constitución de los equipos

Este problema se refiere a las dificultades y atrasos en los tiempos estipulados para la elección del o de la director/a ejecutivo/a, así como en la conformación de las unidades de los SLEP debido a las limitaciones presupuestarias tras el traspaso. Son principalmente los/las integrantes de los Comités Directivos Locales quienes profundizan en este problema, el cual también es mencionado por directores/as, jefaturas y funcionarios/as de los SLEP. Este problema es especialmente relevante para los Comités Directivos de los SLEP 2022, ya que aún no concretan el proceso de elección del nombramiento del o la directora/a ejecutivo/a.

“Encuentro insólito que terminado el proceso ejecutoriado en su parte respecto al nombramiento o, más bien dicho, a la selección del director ejecutivo, el 18 de marzo para nuestro SLEP, estamos en el mes de mayo, pronto a terminar el primer semestre del año escolar, y todavía no tenemos una respuesta del Ministerio de Educación del Decreto Supremo en donde

hace el nombramiento oficial de este director” (Comité Directivo Local, SLEP en funcionamiento).

“Nosotros (...) estamos recién en la implementación de este Servicio Local, todavía no se ha nombrado ni siquiera el director ejecutivo y el feedback que hemos tenido de parte de la Dirección de Educación [Pública] ha súper débil” (Comité Directivo Local, SLEP en funcionamiento).

Problemas similares se enfrentan para los nombramientos de las jefaturas, que se demoran a veces hasta un año por concursos declarados desiertos. Estas demoras están asociadas a que tanto el/la director/a ejecutivo/a como las jefaturas se rigen por el convenio ADP para las contrataciones.

“Hace un par de semanas vi que recién se está levantando un concurso de jefe de gestión de personas, probablemente lo van a nombrar en junio, si es que no se declara desierto, que fue lo que un poco nos pasó a nosotros. Recién nosotros tuvimos jefe de gestión de personas el 4 de enero cuando ya estábamos en régimen” (Representante gremial, SLEP en régimen).

Además, estas contrataciones se retrasan para ajustarse al limitado presupuesto que manejan los SLEP, específicamente del programa 01. En ese sentido, los/las directores/as ejecutivos/as, junto con las jefaturas de administración y finanzas, deben hacer una priorización de qué tipo y cargos de profesionales contratar, aumentando los equipos de forma paulatina.

“Yo llegué en abril y resulta que las primeras contrataciones las pudimos hacer recién en septiembre, también por una cuestión presupuestaria. El programa 01 que es de la administración central de los Servicios Locales es bastante pobre, es bastante pobre al inicio. Entonces, cuando yo miraba, decía ‘entre contratar dos personas, ahora que me vengan a ayudar al tiro en agosto, prefiero contratar cuatro en octubre’. Entonces hay una precariedad también en ese sentido de los recursos para la conformación del Servicio Local” (Jefatura Administración y Finanzas, SLEP en régimen).

“Yo hacía el cálculo que yo nombraba a mis cuatro subdirectores inmediatamente, no tenía presupuesto para contratar a nadie. El presupuesto me daba para pagar los sueldos de la supervisión, del director ejecutivo y nada más. Entonces, tuve que hacer un ingreso paulatino de los funcionarios. Entonces, dices ‘1 año de instalación’, pero yo terminé diciembre del año 2020 con 25 funcionarios y paso a enero del 2021 con 2.000 funcionarios que aceptar” (Director/a ejecutivo/a, SLEP en régimen).

De esta forma, el nombramiento de los/las directores/as ejecutivos/as toma aproximadamente 6 a 7 meses, después de lo cual debe asumir el traspaso de todos los establecimientos educacionales en un máximo de 5 meses, donde debe además elegir a las subdirecciones. En ese sentido, la dotación de los SLEP comienza con un 40% o 50% de lo que debería ser, generando *“un cuello de botella muy grande”* (Jefatura Planificación y Control de Gestión, SLEP en régimen). Por todas estas razones, se considera que es muy limitado el tiempo desde el nombramiento del o de la directora/a ejecutivo/a y jefaturas hasta el traspaso efectivo de los establecimientos educacionales, que es menos de un año.

“Nosotros, sí hemos conversado, es que tal vez el proceso de cambio de inicio de... desde que se instala el director ejecutivo, el mes de marzo normalmente, hasta que se nos traspasan los establecimientos en enero, es muy corto. Nosotros al 2020 en diciembre todavía no teníamos jefe de gestión de personas, por ejemplo. Recién llegó en enero y hasta el día de hoy tenemos cupos más bien que no se han podido llenar” (Funcionario/a Planificación y Control de Gestión, SLEP en régimen).

Por último, la demora en la constitución de los equipos de los SLEP implica también que no se hayan conformado subequipos y servicios muy relevantes para el funcionamiento de todo el sistema. Los

representantes gremiales mencionan la urgencia de contar con un servicio de bienestar para el personal, tras más de un año del traspaso.

“No puede ser que llevemos un año y medio y no tenemos servicio de bienestar: para bienestar hay dos trabajadores sociales, tenemos 3.300 trabajadores en el programa 02, más los 89 del 01. Yo les digo ¡en qué momento vamos a tener bienestar!” (Representante gremial, SLEP en régimen).

Problemas en oficinas e infraestructura para los SLEP

Muchos SLEP padecen problemas para trabajar en forma óptima, debido a la carencia de oficinas suficientes y/o de escritorios, mobiliario y computadores en el momento de entrar en funcionamiento. Incluso, algunos servicios permanecen funcionando después del traspaso sin elementos básicos (por ejemplo, una impresora) debido al limitado presupuesto.

“No había nada, ni siquiera... hablar es como hacer una catarsis de lo que nos pasó. No teníamos computadores, mesas, sillas. O sea, llegamos a algo que no había nada” (Funcionario/a Planificación y Control de Gestión, SLEP en régimen).

Además, en muchas de las oficinas presentaban problemas de habitabilidad, ya que eran muy pequeñas, disponían solo de un baño, carecían de comedor, acceso inclusivo y/o calefacción.

“No hay espacio hoy día, estamos todos de verdad hacinados y arrendamos los espacios. No contamos con estacionamientos. Para poder cumplir con la norma de inclusión, no contamos con la infraestructura necesaria para tener en nuestra dotación gente con alguna situación de discapacidad. Y eso nos lo exigen cumplir, pero no tenemos la infraestructura para poder tener y dar el mejor servicio a funcionarios y funcionarias que puedan tener alguna situación de discapacidad” (Jefatura Gestión de Personas, SLEP en régimen).

Ante la falta de oficinas, los SLEP se han instalado en inmuebles dispersos, obstaculizando la coordinación.

Escasez de personal de asistencia y mantenimiento

Además de la escasez de funcionarios/as, los SLEP disponen de una insuficiente planta de personal de asistencia y mantenimiento, como maestros/as de la construcción, conductores/as de vehículos, prevencionistas de riesgos. Los/las funcionarios/as de los SLEP, así como las comunidades educativas, evidencian que este personal es completamente insuficiente y deben acudir a complejas y costosas licitaciones.

“El hecho de que se pongan tantas trabas para poder tener un ‘gásfiter’ o un electricista o todos estos profesionales o funcionarios que se requieren por comuna, sobre todo cuando tenemos tanta distancia entre el territorio, que no se puedan contratar y se tenga que licitar todo, lo encuentro que es un despropósito más que un facilitador de los procesos. Además, una licitación sale extremadamente cara” (Funcionario/a Gestión Territorial, SLEP en régimen).

En particular, en varios grupos se hace referencia a las dificultades de disponer de conductores/as de vehículos, ya que la ley no los contempla, lo que implica un gasto excesivo en transporte y, habiendo vehículos o buses escolares, no disponen entre los/las funcionarios/as de nadie habilitado para conducirlos.

“Nosotros tuvimos un problema gigante, porque la ley 21.040 tiene un vacío legal que no contempla el traspaso de choferes. Por eso que nosotros tenemos el problema con el transporte

y lo tenemos todos los comités de Chile en este rato, porque todas las comunidades educativas no tienen transporte, porque la ley no contempla el traspaso de choferes. Están todos asintiendo con la cabeza, porque saben que esto es un problema grave” (Comité Directivo Local, SLEP en régimen).

“También el tema del transporte, el tema de los viáticos para los mismos funcionarios: tenemos, no sé, un sinfín de buses que tenemos parados ahí, porque la ley no nos permite contratar choferes o echarles bencina a esos buses, porque son del programa 02. O sea, fueron comprados con la subvención en general, entonces los tenemos ahí parados mientras nos gastamos mil y tantos millones en visitar y contratar transporte para brindarles transporte a nuestros estudiantes, siendo que tenemos 20 a 25 buses parados en un establecimiento que se están echando a perder” (Representante gremial, SLEP en régimen).

Problemas en torno a las condiciones labores de los/las funcionarios/as de los SLEP

Los representantes gremiales destacan varios problemas relativos a las condiciones laborales de las/las funcionarias/os de los SLEP. En primer lugar, hay algunos casos que mencionan cómo, al inicio de sus funciones, no recibieron ninguna inducción ni bienvenida, tampoco fueron informados de sus condiciones contractuales ni les fue explicado su rol y tareas que debían asumir, como se menciona también en el grupo de jefaturas de gestión territorial.

“Nadie me había informado de las condiciones de mi traspaso, ¡nadie fue capaz de informarnos!, ni siquiera una bienvenida formal al Servicio. O sea, nuestra primera bienvenida fue un reto del director ejecutivo, de que no iba a avalar las malas prácticas que venían desde el DAEM, así, tal cual, y ahora nuestro director ejecutivo se encuentra sumariado, con eso digo todo” (Representante gremial, SLEP en régimen).

“El tema de los roles y funciones de los funcionarios también fue un tema, que uno llegó acá y no sabía qué tenía que hacer, hasta que después iniciaron el proceso, pero nunca se explicó. Yo, por ejemplo, postulé a encargada de atención comunitaria y nunca me entregaron mis roles y función, más que yo busqué mi concurso y empecé a ejercer los roles y funciones que realmente me competían, lo que tenía que hacer” (Jefatura Gestión Territorial, SLEP en régimen).

Por otro lado, resulta compleja la desigualdad salarial presente entre los/las funcionarios/as de los SLEP, debido a que algunos forman parte del programa 01, otros/as a través del estatuto docente y otros/as son contratados/as bajo la Subvención Escolar Preferencial (SEP). Esto implica una diferencia de los salarios, bonos, vacaciones y garantías laborales en general, lo que impacta en el trabajo y consolidación de los equipos de los SLEP.

“También mencionar el tema de, que ustedes mismos lo mencionaban, de los traspasos de los DAEM: (...) nosotros tenemos código del trabajo, P01 o que pertenecen al estatuto administrativo, pero también tenemos funcionarios que son estatuto docente o los conocidos como 39T, que también ellos se sienten en una condición de discriminación, porque (...) son docentes que trabajan en el edificio central, que no reciben PMG ni bonos trimestrales, que tienen vacaciones igual que nosotros, pero no tienen las garantías que tenemos las demás personas que somos del programa 01. Entonces, también eso genera una división, los 39T son asociados nuestros, entonces apelan a que podamos representar y plantear esta situación tan importante, que tiene que ver con su condición contractual, porque no gozan de los beneficios, pero para otras cosas son igual que nosotros” (Representante gremial, SLEP en régimen).

“Que si no tuviéramos a los que son por la votación por SEP no daríamos abasto y tampoco ellos tampoco, como lo explicaba el colega anterior, no están regulados y no deberían estar

tampoco en los Servicios. Entonces, hay varias situaciones, nos pasa lo mismo, que ellos no reciben también bonificaciones, las remuneraciones son totalmente distintas y eso igual genera anticuerpos en los equipos. Yo tengo un funcionario dentro del área que es por SEP y él, por ejemplo, no recibe las subvenciones que nos llegan por el DFL, no le llega nada a él” (Jefatura Gestión Territorial, SLEP en régimen).

Por último, en el grupo de representantes gremiales se mencionan problemas en torno a las condiciones de trabajo de los SLEP, donde destacan un caso en que carecen de casino u otro donde habría una conducta inapropiada de las jefaturas. Además, expresan la necesidad de considerar medidas y políticas laborales de inclusión para las personas con discapacidad.

“En pocas palabras, las condiciones de trabajo en las que nos estamos desempeñando son precarias” (Representante gremial, SLEP en régimen).

“No tenemos un casino donde comer, tenemos que comer en nuestros puestos de trabajo y tampoco se nos da la asignación de alimentación que está estipulado por ley. O sea, los SLEP hoy en día están sujetos a pagar una cantidad de multas, por vulneración de derechos a los trabajadores, tremenda. A nosotros nos fue a fiscalizar la SEREMI de Salud. En el SLEP hay jefaturas que fuman en las oficinas y cuando fue la SEREMI no se pronunciaron y dijeron que el humo venía de la calle” (Representante gremial, SLEP en régimen).

“Falta agregar que tenemos una falencia en cuanto a las personas que tienen algún tipo de discapacidad, por ejemplo, auditiva y visual; de hecho, no podrían estar incluidos en este tipo de conferencias. Hay una ley aparte que regula la inclusión de las personas con discapacidad en ambientes laborales, estableciendo unas proporciones de acuerdo al número total de funcionarios y, en general, en los SLEP no se estaría cumpliendo eso y sería bueno que se incluya entonces este porcentaje, efectivamente, para que trabajen con nosotros personas con alguna discapacidad. Pero que también este tipo de dispositivos, la tecnología que se necesita: nosotros tenemos un compañero que tiene una leve discapacidad visual y no hay ningún instrumento, no hay un software” (Representante gremial, SLEP en régimen).

Esto implica que desde los representantes gremiales exista una sensación de que se está abusando de los/las funcionarios/as de los SLEP, quienes son la cara visible de los SLEP frente a la comunidad, especialmente los que pertenecen a las unidades de gestión territorial y UATP.

“En pocas palabras, acá hay una muy mala praxis en relación a los cuidados para los trabajadores. Es más, los Servicios Locales están viviendo a expensas de la buena voluntad de los trabajadores y de la buena onda de los trabajadores, porque, alguien decía ahí, que si no fuera por la unidad de UATP nos queman el SLEP, si no fuera por UATP y por Gestión Territorial, que son personas que tiene que estar dando la cara permanentemente, nos queman el SLEP” (Representante gremial, SLEP en régimen).

Traspaso de infraestructura y bienes de los establecimientos educacionales

Los problemas asociados al traspaso de la infraestructura son abordados por todos los perfiles y, en 24 de las 29 mesas implementadas, aglutinando el 4.9% del total de las menciones codificadas en los diálogos. El principal problema en esta dimensión se refiere al deficiente estado de la infraestructura al momento del traspaso y, posteriormente, las dificultades enfrentadas para su mejoramiento o mantención. En segundo lugar, los/las participantes expresan las dificultades asociadas al registro de los bienes inmuebles, así como aquellas referidas a la regulación de los mismos. En tercer lugar, el problema más mencionado dentro de esta dimensión se refiere al traspaso de la información de los bienes en inventarios que padecen problemas y errores.

Deficiente estado de la infraestructura

El estado deficiente de la infraestructura es altamente mencionado en los encuentros por parte de todos los perfiles, en 23 de las 29 mesas analizadas, siendo los/las integrantes de los Consejos Locales y los/las funcionarios/as de planificación y control de gestión quienes más profundizan en esta problemática. En general, todos los perfiles dan cuenta del mal estado de la infraestructura en los establecimientos educacionales, los que, en muchos casos, no estarían cumpliendo con los estándares mínimos de habitabilidad (calefacción, techos protegidos para la lluvia, agua caliente, problemas de electricidad, presencia de plagas, ausencia de alcantarillado y agua potable en escuelas rurales).

“Nosotros nos encontramos con la realidad de que también tenemos comunas en áreas rurales como Los Muermos, Fresia, donde tenemos establecimientos que no tienen agua, que no tienen agua potable, que no tienen servicio de alcantarillado probado, que no tienen la electricidad suficiente para funcionar, que tienen plagas de ratones, que no habían sido visitados por los DAEM durante 10 años, 15 años” (Funcionario/a Planificación y Control de Gestión, SLEP en régimen).

Además, en el momento del traspaso, el estado de la infraestructura no es suficientemente fiscalizado, ya que este problema se arrastra del periodo de administración municipal. Este mal estado de la infraestructura se ve agravado por la poca o nula mantención o renovaciones, debido a la escasez presupuestaria de los SLEP. En ese sentido, los SLEP reciben escuelas o jardines infantiles con problemas para su reconocimiento oficial (cocinas sin sello verde, problemas con los certificados, etc.)

El mal estado de los establecimientos ha implicado una alta conflictividad en las comunidades educativas, donde varios establecimientos han sido “tomados” por los/las apoderados/as o trabajadores/as de la educación para protestar y visibilizar esta situación.

Por otro lado, los/las directores/as afirman que no existen diagnósticos que levanten el real estado de la infraestructura actual, así como tampoco se han elaborado planes de recuperación a corto y largo plazo.

“Entonces, sobre los temas de infraestructura, además de lo malo que está, falta un diagnóstico, que en el fondo nos hacen hacernos cargo de problemas históricos de las escuelas y nos empiezan a pasar la cuenta desde el primer año de funcionamiento, cuando no tenemos la capacidad técnica ni presupuestaria” (Director/a ejecutivo/a, SLEP en régimen).

“Tampoco se planifica decir ‘la infraestructura educacional pública está en tan, tan mal estado que la recuperación de esta, no es de un año ni de dos ni de tres. Es a largo plazo’. Eso es comunicación, pero además no veo planificación desde ningún lado que diga ‘en los traspasos de la infraestructura es tanto el problema que este es un plan de recuperación, no sé, a 10 años. Y estos son los recursos disponibles a tantos años’” (Funcionario/a Planificación y Control de Gestión, SLEP en régimen).

Por último, el mal estado de la infraestructura conlleva un desgaste en los equipos de los SLEP, quienes deben afrontar las multas y dificultades producto de las fiscalizaciones de la Superintendencia de Educación, con quienes no hay posibilidad de diálogo o convenios, según afirman los/las directores/as ejecutivos/as. Esta situación, además, empeora o desprestigia la imagen de los SLEP frente a los establecimientos educacionales.

“Entonces, uno ha tenido que, de alguna manera, lidiar, no cierto, con todas estas dificultades, tratando de hacer convenios con la Superintendencia. Cero posibilidad de un convenio, o sea, aquí no hay una mirada de decir ‘bueno, usted recibió los establecimientos, hagamos un plan de trabajo y yo voy monitoreando que ese plan de trabajo se vaya cumpliendo’. Verdad, que es como lo lógico que uno esperaría, pero no, es multa tras multa, multa tras multa. Y, finalmente,

eso genera, no cierto, un tema que es poco observado en las comunidades educativas, porque multan al sostenedor, pero la observación queda en el (...) establecimiento educacional. Por lo tanto, yo tengo establecimientos que están en un nivel alto, que tienen buen desempeño, que son súper queridos por su comunidad y están observados y con multas de la Superintendencia de Educación” (Director/a ejecutivo/a, SLEP en régimen).

Registro de la propiedad y regularización de los bienes inmuebles y muebles

La mayoría de los perfiles reconocen una dificultad relativa a la infraestructura que se arrastra, la mayoría de las veces, desde la administración municipal, y que se refiere a los problemas con los certificados de dominio, permisos de edificación e instalaciones que impiden que las escuelas o jardines infantiles se regularicen y obtengan el reconocimiento oficial. Principalmente, los/las directores/as ejecutivos/as, funcionarios/as y jefaturas de planificación y control de gestión reconocen y profundizan mayormente en esta problemática.

“Hasta el día de hoy de los establecimientos educacionales, no se tiene la documentación de su reconocimiento oficial, no se tiene la documentación, no sé, de certificado de dominio vigente o el certificado de avalúo fiscal o los informes sanitarios o los de electricidad, sellos verdes, agua potable, incluso los permisos de edificación, no se tienen los permisos para que esté el convenio con JUNJI. De repente son observados, al igual que lo es el reconocimiento oficial de los jardines infantiles. O sea, nosotros desde que se ha implementado el Servicio hemos tratado de que se lleven el reconocimiento oficial de los jardines infantiles y no se ha logrado eso, porque hay falta de información que no fue traspasada” (Funcionario/a Planificación y Control de Gestión, SLEP en régimen).

Relativo a los registros de la propiedad, una problemática común, evidenciada por distintos estamentos en diversos SLEP, se refiere a que los establecimientos educacionales comparten el terreno con postas de salud u otros inmuebles de propiedad municipal. Además, reciben en muchos casos información errada o tergiversada, donde el terreno registrado no corresponde al lugar donde se ubica el establecimiento. Incluso, hay establecimientos que son administrados por los SLEP, pero aún no es traspasada la propiedad.

“Nosotros tenemos 79 establecimientos, entre escuelas, liceos y jardines VTF, muchos sin la documentación completa. Nos traspasaron, entre comillas, o sea, cualquier cosa, porque un jardín, por ejemplo, está ubicado en una esquina de una manzana y nos traspasaron un terreno en otra manzana, porque el jardín dónde está, en una sede vecinal creo” (Funcionario/a Planificación y Control de Gestión, SLEP en régimen).

Por último, este tema del registro afecta también a los bienes muebles, y específicamente al traspaso de los vehículos. Dada la amplitud del territorio, el transporte es un tema complejo, altamente abordado durante los diálogos. Esta complejidad se ve incrementada con las limitaciones existentes para el traspaso y adquisición de vehículos. En ese sentido, los SLEP no pueden completar la cantidad de vehículos permitida por ley, dificultando el desempeño de los SLEP dada la complejidad del territorio.

“Entonces, también pasa que tampoco tenemos vehículo, porque la ley no permite, nos dice que tenemos que tener máximo 23 vehículos, y no podemos comprar más vehículos. Entonces, no podemos abarcar el territorio que corresponde. Entonces, también son problemas que se van generando el día a día” (Jefatura Planificación y Control de Gestión, SLEP en régimen).

Problemas relativos a los inventarios

Como parte de un problema explicado al inicio de esta sección, el traspaso de los inventarios relacionados con la infraestructura y bienes de los establecimientos educacionales reviste una gran complejidad para los SLEP, ya que está desactualizado y se ha requerido, en muchas ocasiones, contratar auditorías externas para su actualización. Estos temas son especialmente tratados en los grupos de funcionarios/as y jefaturas de administración y finanzas, de gestión territorial y directores/as ejecutivos/as.

“Uno de los problemas, que es el más fuerte para nosotros, es el tema del control de inventario. Nosotros cuando recibimos, en este caso fueron cuatro municipios, fueron cuatro comunas de los cuales se traspasaron 64 colegios y 11 jardines, de eso no había un control del inventario. Entonces, hoy estamos llevando a cabo esto con una empresa externa, pero... difiere mucho lo que había en las municipalidades, difiere mucho el inventario que se está tomando en los colegios... difiere mucho la información que nosotros se nos traspasó de los mismos encargados de inventarios de los colegios. Entonces, ese es un problema grande que nosotros tenemos, lo cual fue levantado por un hallazgo de auditoría desde el Ministerio y esto es súper complejo, porque aparte la información después hay que traspasarla” (Jefatura Administración y Finanzas, SLEP en régimen).

Traspaso y gestión de los/las trabajadores/as de los EE

Existen numerosos problemas asociados al traspaso de todos/as los/as profesionales, asistentes y directivos de los establecimientos educacionales, dimensión que es abordada por todos los perfiles, y en 26 de las 29 mesas implementadas, aglutinando el 8,4% del total de menciones codificadas. Los problemas más mencionados y destacados transversalmente dentro de esta dimensión son: la pérdida de información de contratos e historial de los/las funcionarios/as, lo que trae como consecuencia dificultades y problemas en las remuneraciones, bonos, previsión social, cesantía etc.; junto con ello, la sobredotación de los establecimientos educacionales y el gasto excesivo en licencias médicas figuran como el tercer y cuarto problema más mencionados dentro de esta dimensión.

Traspaso de información de los trabajadores/as de la educación

El traspaso de información sobre los/las funcionarios/as toma hasta 3 años y los actores de los SLEP, así como de los establecimientos educacionales, permanecen asumiendo las consecuencias de este traspaso deficiente. Los/las funcionarios/las de los SLEP y los distintos estamentos de los Consejos Locales se refieren al extravío de información e historial de la carrera funcionaria, lo que traería como consecuencia problemas de pago de las remuneraciones.

“Entonces, nos encontramos con una infinidad de documentación que no sirve, incluso listados de profesores del 02 o información que no existe efectivamente. Después de Contraloría nos piden información que no la tenemos y tenemos que construirla, que tenemos que ir a consultar a otro SLEP (...), tenemos que ir a consultar a la DEP” (Funcionario/a Planificación y Control de Gestión, SLEP en régimen).

Desde los/las profesionales y asistentes de la educación pertenecientes al Consejo Local, se responsabiliza al “equipo de avanzada” de la DEP de no recopilar la información completa de los/las funcionarios/as y, específicamente, información relativa a los nombramientos (fecha), incentivos al retiro o deudas previsionales. Los/las funcionarios/as de los SLEP deben resolver este tema en coordinación con los municipios y establecimientos. Además, según integrantes de los Consejos

Locales, este problema lo termina asumiendo el o la profesional o asistente de la educación, quien debe aportar documentación de sus horas trabajadas.

“Siguiendo con la idea de las carpetas, bueno, la DEP contrata a una empresa para digitalizar estos documentos y las digitalizaciones son de muy mala calidad y, la verdad, es que no se digitaliza todo el material. Hoy tenemos muchos problemas en el Servicio Local de Educación Pública de Llanquihue, porque el reconocimiento de bienios, porque los años de servicio, el año de ingreso, para poder obtener la titularidad de hora a contrata o de extensión, se necesitan cierta cantidad de años y, la verdad, que muchas y muchos colegas no tienen esos antecedentes, porque simplemente en las carpetas no están digitalizados sus nombramientos” (Profesional de la educación, Consejo Local de Educación Pública, SLEP en régimen).

Remuneraciones de las/los trabajadores/as de establecimientos educacionales

Este problema, mencionado mayoritariamente por las mesas de los Consejos Locales y por los/as funcionarios/as de gestión de personas de los SLEP, ha implicado consecuencias que afectan directamente la estabilidad de los/las trabajadores/as y ha dañado profundamente la imagen de los SLEP, ya que han salido rápidamente a la luz en los medios de comunicación.

Integrantes de los Consejos Locales, Comités Directivos y representantes gremiales de los SLEP expresan estas problemáticas, las cuales se extienden por largos periodos y que son adjudicadas a la falta de experiencia de los/las funcionarios/as de los SLEP y a los problemas en el traspaso de la información y digitalización de las fichas funcionarias.

“Llevamos 1 año 7 meses, aproximadamente, con los mismos problemas que se repiten. Como, un mes me tocó, a otro mes le tocó a otra persona, al tercer mes me volvió a tocar a mí; eso es real y creo que ahí falta un poco de experticia, de aprender lo que ya sufrieron otros, porque yo escuchaba problemas que pensaba que solamente eran de este SLEP y veo que no” (Asistente de la educación, Consejo Local de Educación Pública, SLEP en régimen).

Además, desde las comunidades educativas se expresa un descontento frente a la desigualdad salarial existente dentro de un mismo SLEP, debido a los convenios presentes en la administración municipal que deben ser respetados y que implican la existencia de trabajadores/as de la educación de “*primera y segunda categoría*”.

“Hay un tema que debería ser considerado que fue el traspaso de las personas que pertenecían al estatuto docente y que en este minuto se traduce en que hay funcionarios de primera categoría, entre comillas, que tienen rango de empleados públicos, con todo lo que significa, con remuneraciones diría bastante adecuadas, frente, cierto, a la situación laboral y también remuneracional de los traspasados por estatuto docente y que ni siquiera, cierto, pueden gozar el tema de las vacaciones que se le asigna a los profesores que son del estatuto docente. Entonces, para algunas cosas lo son y para otras no lo son” (Comité Directivo Local, SLEP en régimen).

Por último, dentro de este tema destacan los problemas asociados con el pago de la previsión social. Dado el déficit arrastrado desde la administración municipal y a la escasez presupuestaria actual de los SLEP, se está acumulando una “deuda previsional” que preocupa enormemente a los/las funcionarios/as de los SLEP.

“(…) Nosotros arrastramos una deuda y llevamos un año administrando el servicio educativo, vamos a cumplir dos, con el fondo del seguro de cesantía. A un montón de funcionarios, de asistentes de la educación, porque nadie hoy en día nos informó. Entonces, al final, cuando yo veo en la calle la demanda de que al final esto va a ser una segunda deuda histórica, se está creando una segunda deuda histórica, porque yo no tengo los recursos para generar ese pago

de la deuda previsional, sin contar con que los docentes ya vienen traspasados con deudas previsionales” (Funcionario/a Administración y Finanzas, SLEP en régimen).

Sobredotación en los establecimientos escolares

Todos los perfiles, a excepción de los representantes gremiales de los SLEP, reconocen este problema que afecta directamente la disponibilidad y distribución de recursos de los SLEP. Al momento del traspaso, los establecimientos estaban dotados de una gran planta de funcionarios/as. Hay casos, por ejemplo, de tres secretarías para un directivo, dos profesores por sala. Algunos/as funcionarios/as o jefaturas de los SLEP reconocen una progresiva mejora en este aspecto, gracias al incentivo al retiro, sin embargo, esto solo es expresado en un caso.

“En el tema de dotación docente, estamos trabajando nosotros acá. Yo personalmente voy a los colegios, hago la dotación con los directivos, hago la distribución y trato de ir cuadrando de acuerdo a los planes de estudio y todo. Hay una sobredotación que se ha ido acá normando a través del incentivo al retiro de los docentes que se han ido yendo, los vamos reemplazando y se ha ido un poco regularizando. Pero sí tenemos muchos problemas” (Jefatura Gestión de Personas, SLEP en régimen).

Licencias médicas

Uno de los problemas que es altamente mencionado con respecto a la gestión en recursos humanos de los SLEP está vinculado con el alto volumen de licencias médicas recibidas. Se menciona por parte de los diversos perfiles que se reciben aproximadamente entre 70 a 500 licencias médicas diarias. Por ejemplo, para un SLEP con una dotación aproximada de 3.400 personas, alrededor de un 30% de la dotación estaría presentando mensualmente licencia médica, en opinión de las/los participantes. Esta situación genera un déficit financiero en los SLEP, ya que se debe asignar un alto porcentaje de los recursos en reemplazos para poder suplir las necesidades en recursos humanos de los establecimientos educativos.

“Nosotros hoy día (...) recibimos mensualmente cerca de mil licencias médicas. Como deben saber, tenemos presupuestos asignados por ley para las licencias médicas bajísimos, por lo tanto, hoy día cuando tenemos que reemplazar a alguien, que estamos obligados a hacerlo, tenemos la dificultad, primero, de que esos recursos no nos llegan desde FONASA, porque hay una instrucción de que los recursos de las licencias médicas no sean entregadas a los Servicios” (Jefatura Gestión de Personas, SLEP en régimen).

Existen diversas dificultades en la gestión financiera de los SLEP con respecto a este tema. En primer lugar, el presupuesto asignado para cubrir las licencias médicas es muy bajo en comparación con el volumen de licencias que se reciben. Por ejemplo, se menciona en un SLEP que tenía un presupuesto anual asignado de 4 millones de pesos, teniendo que solventar 1.500 millones de pesos en este ítem, dejando claramente un profundo déficit financiero en el SLEP. En segundo lugar, los recursos que se capitalizan por concepto de pago de parte de FONASA y de las ISAPRES ingresan al tesoro público, por tanto, no son devueltos y tampoco pueden ser utilizados por el SLEP, a diferencia de la gestión municipal que sí recibía los recursos de las licencias médicas. Desde el punto de las/los directores/as ejecutivos/as, se comprende que esta devolución de los recursos de las licencias médicas no se realice para el caso de los profesionales contratados en el programa 01, ya que correspondería a funcionarios/a de la administración pública; sin embargo, no se entiende esta situación para las/los profesionales de los establecimientos educativos que son contratados en el programa 02.

“Yo no sé si en algún momento el Ministerio va abordar esa problemática, porque no es normal tener esta cantidad de licencias hoy en día y que obviamente obligan al servicio a buscar

soluciones de manera inmediata para el reemplazo o para, en el fondo, mantener el servicio educativo a flote en cada establecimiento. Pero, sin lugar a dudas, tampoco podemos dar abasto de la misma cantidad de licencias que se tiran y la misma cantidad de horas que se reponen en cada establecimiento. Entonces, eso es una gran problemática” (Jefatura Planificación y Control de Gestión, SLEP en régimen).

“Nosotros no tenemos... O sea, los municipios también recuperaban las licencias médicas, nosotros no, nosotros tenemos que hacer la gestión, porque es nuestra obligación, pero eso va al tesoro fiscal. Entonces, finalmente también va en desmedro de nuestra propia ejecución” (Director/a ejecutivo/a, SLEP en régimen).

Respecto de la Educación Parvularia, las directoras mencionan que ocurre esta misma situación en el caso de JUNJI. Es decir, este organismo no estaría recibiendo los recursos de las licencias médicas de los jardines infantiles, lo cual repercute directamente en el presupuesto anual del SLEP que debe solventar las licencias médicas de las/los funcionarias/os de los jardines infantiles VTF.

“Yo estuve averiguando y no es que se le devuelva la plata a la JUNJI, evidentemente a nosotros nos pagan todo, pero las licencias no se le devuelven a la JUNJI, si no que se le devuelven a contraloría” (Directora Jardín Infantil VTF, SLEP en régimen).

“Con el tema de la JUNJI, otro problema: nos descuentan las licencias médicas (...) del personal de la JUNJI. Y, como les señalaba recién, como esa plata no llega, al final lo que estamos haciendo es pagar con presupuestos del Servicio un tema que debería estar ya financiado” (Jefatura Gestión de Personas, SLEP en régimen).

Además del gran volumen de licencias médicas que actualmente reciben los SLEP, también los/las directores/as ejecutivos y las encargadas de educación parvularia de los SLEP identifican que otro problema son las licencias médicas prolongadas. En este sentido, los SLEP asumen la nueva gestión educativa con un importante número de trabajadores/as que cuenta con licencias médicas prolongadas que llegan incluso hasta los 12 años, con un promedio de 3 a 4 años, lo cual es también una complejidad que debe abordar el SLEP.

“Una de las grandes problemáticas que tenemos son las licencias médicas extendidas (...) llevan años sin presentarse a trabajar, entonces es complejo” (Encargada de Educación Parvularia, SLEP en régimen).

“Nos instalamos como Servicio Local y tenemos una gran cantidad de funcionarios con licencias prolongadas, récord histórico en Valparaíso, 12 años, promedio 3 o 4 años, eso es como normal. Entonces, dijimos ‘cuándo tenga mas de seis meses de licencia médica, salió incompatible’. Ojo con la no continuidad que dice el COMPIN, la ley dice que son de seis meses a dos años, que ustedes como sostenedores... entonces, tienen que pasar dos años de ustedes como sostenedores oficiales para recién aplicar” (Director/a ejecutivo/a, SLEP en régimen).

Las/los directoras/es ejecutivas/os dan cuenta que el problema de las licencias médicas no sólo afecta sustancialmente el presupuesto anual del SLEP, sino que también les impacta negativamente a ellos/as en su rol de directores/as dado que son evaluados por la administración financiera del SLEP.

“Las licencias médicas las intento como cubrir con lo que puedo. No pude de inmediato, porque si es que me disparo con licencias médicas me quedo sin pago de sueldo el mes de octubre. Entonces, cuál es la evaluación que hacen de mí en gestión si es que me falta plata, ¿va a ser positiva o negativa” (Director/a ejecutivo/a, SLEP en régimen).

Otros problemas en gestión de personas

En orden decreciente según su número de menciones aparecen los siguientes problemas:

- **Convenios colectivos de los/las trabajadores/as** de los establecimientos educacionales: por un lado, esto es mencionado por las jefaturas o funcionarios/as de los SLEP como un problema que acrecienta el déficit de recursos de los SLEP.

“Al final nos repercute y nos pega muy fuerte, que es el tema de los contratos colectivos. Aquí se nos traspasa un peso enorme que es una serie de beneficios que al final del día se transforman en plata. (...) Entonces, son esas cositas que van quedando en los contratos colectivos que van haciendo más pesada la mochila. Hay una serie de haberes que por negociación colectiva se van incorporando a las remuneraciones y resulta que después uno llega al momento de rendir y no sabe cómo o la JUNJI nos dice ‘sabe qué, de toda esta lista, la mitad no se la puedo financiar, porque no está en el manual’, pero son derechos adquiridos” (Jefatura Administración y Finanzas, SLEP en régimen).

Sin embargo, desde las mesas de los Consejos Locales se cuestiona la pérdida de beneficios adquiridos por profesionales o asistentes de la educación de algunas comunas, debido a problemas en su documentación y respaldo. Además, aquellos convenios colectivos que sí son respetados generan una desigualdad conflictiva en las comunidades educativas, que se interpreta como “discriminación” de unas comunas por sobre otras.

“De ahí en adelante, viene una sucesión de situaciones bien anómalas de partir por los derechos adquiridos. Muchas comunas (...) tenían realidades distintas en cuanto a los derechos, a ciertos beneficios con que contaban algunas de las comunas. Solo por decir, tenían derecho a salas cuna, al pago de la sala cuna ya gestionado con sus sostenedores, tenían dentro de la jornada normal de trabajo horario de colación, se consideraba ese horario como horario trabajado y, en sí, un montón de otros beneficios: vales de gas, convenios que se perdieron, se perdieron por ejemplo bonificaciones. Entiendo que hay comunas que perdieron bonificaciones por el día del profesor, tenían un bono que les llegaba y se perdieron simplemente al ser traspasados, el Servicio Local de Educación dijo que no eran derechos adquiridos, que debían estar documentados y un sinfín de situaciones que a mí me parecen anómalas también. Entonces, hay poca claridad en el tema de los derechos adquiridos por parte de los trabajadores y las trabajadoras y, con ello, la homologación de estos derechos. Porque, consideremos que el colega recién hablaba del SLEP Colchagua, de lo que pasa en San Fernando, de los conflictos que hay ahí, de otros de Nancagua, comunas que tenían ciertos derechos y otras que no los tenían. Y, en verdad, lejos de homologar para arriba, simplemente se los cortaron a todos o discriminan a unos docentes de una comuna con docentes de otras comunas” (Profesional de la educación, Consejo Local de Educación Pública, SLEP en régimen).

- **Desvinculaciones de profesionales y asistentes de la educación:** la implementación de los SLEP y el consiguiente proceso de reestructuración de la dotación de los establecimientos educativos ha producido también una gran incertidumbre laboral en las/los profesionales de la educación, producto de los despidos y la reducción de horas. Es transversal a los distintos perfiles el reconocer que este es un problema importante que deben enfrentar los nuevos SLEP al comenzar su funcionamiento debido a la sobredotación con que los establecimientos escolares se traspasan, lo que ha generado un clima de conflicto y desconfianza hacia el traspaso por parte de las comunidades educativas.

“Porque el miedo de los asistentes, profesores, es que se les va a desvincular, y eso es un tema que yo creo que está como súper claro, que los SLEP vienen a reducir cantidad de gente” (Jefatura Planificación y Control de Gestión, SLEP en régimen).

Además, se percibe que esta situación se ha agravado debido a la poca claridad de los procesos por parte de los SLEP con respecto a los criterios adoptados para generar las desvinculaciones de las y los docentes.

“El año pasado hubo casi 300 funcionarios despedidos, en donde de esos 300 funcionarios no hubo ningún criterio que se pudiera decir que fue, o un previo aviso, en donde hubo profesores que estaban encasillados en expertos, que eran muy buenos profesores y que fueron despedidos sin razón” (Profesional de la educación, Consejo Local de Educación Pública, SLEP en régimen).

- **Escasez de personal para reemplazos:** dada la gran cantidad de personal con licencias médicas, surge esta problemática que es abordada principalmente en los grupos compuestos por integrantes de los Consejos Locales. Según asistentes de la educación, los bajos salarios impiden que sea atractivo realizar un reemplazo.
- **Ausencia de un sistema tecnológico eficiente para la gestión de personas:** las jefaturas de gestión de personas se refieren a la ausencia de sistemas y tecnología para optimizar sus tareas y unificar la información, los cuales deberían ser provistos por la DEP.

“No tenemos nada de tecnología, hay que usar inteligentemente nuestras capacidades digitales para inventarnos tecnología, porque nuestro mandante no nos proporciona absolutamente nada. Es más, yo ocupo recursos míos, propios, yo pago con mi plata para poder tener otras herramientas tecnológicas que obviamente el Servicio no me las va a proporcionar” (Jefatura Gestión de Personas, SLEP en régimen).

Traspaso de los jardines infantiles VTF

El traspaso a los SLEP de los jardines infantiles Vía Transferencia de Fondos (VTF) reviste de numerosas particularidades. Debido a ellos, estos problemas fueron abordados en una jornada enfocada específicamente en educación parvularia, con encargadas de este nivel de los SLEP y con directoras de jardines infantiles VTF traspasados. No obstante, en el resto de los perfiles también se levantan problemáticas asociadas a la administración de los jardines infantiles. En particular, además de las mesas específicas de educación parvularia, también se levantaron problemáticas en torno a la administración de los jardines infantiles en las mesas de Consejos Locales, directores/as ejecutivos/as, representantes gremiales y en la mayoría de las mesas de jefaturas y funcionarias/os por área de los SLEP. Los problemas evidenciados se pueden agrupar en tres dimensiones: administración y financiamiento; dotación y problemas relativos a las remuneraciones; y tipos de contrato. Los problemas más mencionados hacen alusión al financiamiento de los jardines infantiles VTF, específicamente a la escasez y disminución de recursos para este nivel.

Administración y financiamiento de los jardines infantiles VTF

El principal problema en los jardines infantiles VTF administrados por los SLEP se refiere al bajo monto de las subvenciones recibidas, las que alcanzan únicamente para las remuneraciones. Si bien con la administración municipal o por parte de fundaciones, los jardines infantiles VTF reciben los mismos recursos que al ser traspasados a los SLEP, las fundaciones o municipios siempre aportan recursos extraordinarios gracias a su mayor holgura presupuestaria. En ese sentido, se considera a los jardines infantiles VTF administrados por los SLEP “el pariente pobre de los jardines VTF”.

“Los VTF en fundaciones o los VTF en los municipios, reciben la misma subvención que recibimos nosotros, sin embargo ellos tienen recursos adicionales a los que pueden echar mano y pueden

ir financiando las necesidades que vayan teniendo. Nosotros no tenemos eso, por lo tanto nuestro único recurso es la subvención que nos entregan a través de la transferencia de fondos y que hoy día, siendo realistas, no alcanza ni siquiera para cubrir las remuneraciones, porque tenemos un porcentaje de alrededor del 20 a 25% de los equipos con licencia médica, entonces es un problema grave” (Encargada de Educación Parvularia, SLEP en régimen).

Esta diferencia de recursos disponibles en comparación con la administración municipal ha implicado que muchas directoras consideren que su situación era mejor previo al traspaso, ya que además no tienen claridad de cómo pueden gestionar mayores recursos. Esta situación habría provocado, en un caso, el cierre del jardín infantil tras el traspaso hasta poder disponer de los recursos necesarios.

“Cerramos la puerta de los jardines porque no teníamos lo básico, no teníamos papel higiénico, no teníamos material de enseñanza, no teníamos material didáctico, entonces fue una situación bastante caótica. El traspaso de los jardines al Servicio Local de Educación Pública Huasco fue muy triste, fue muy triste, porque nuestro administrador DAEM, teníamos una muy buena administración y pasamos con saldo cero, nosotros fuimos traspasados con saldo cero, entonces empezamos desde cero y el Servicio Local no sabía cómo inyectar recursos a los jardines, porque la ley señala que somos traspasados, pero en ninguna parte señala de dónde van a salir los recursos para nuestro funcionamiento” (Directora Jardín Infantil VTF, SLEP en régimen).

Las directoras de jardines infantiles VTF ejemplifican, desde sus propias experiencias, la precaria situación en la que deben trabajar. Carecen de insumos básicos para los/las niños/as (papel higiénico, material didáctico, etc.), así como de implementos esenciales para la gestión del establecimiento.

“Cuando hablamos de educación de calidad es importante preguntarse qué es la calidad ¿ya?, porque si vamos a hablar de calidad y vamos a decir que no tenemos recursos, difícilmente podemos hablar de calidad. cuando tenemos un eslogan de una educación pública que sea oportuna, no sé hasta qué punto nuestros recursos van a ser oportunos si llegan en seis meses y se ven deteriorados mes a mes en nuestra infraestructura y nuestro trabajo” (Directora Jardín Infantil VTF, SLEP en régimen).

Los fondos solo alcanzan para remuneraciones, por lo que algunos SLEP han acudido al FAEP dada la complejidad de rendir remuneraciones a la JUNJI. Sin embargo, el FAEP va disminuyendo y, además, implica restarle recursos para otras necesidades.

“Muchos gastos de remuneraciones que no se pueden rendir por JUNJI, y eso tenemos que subvencionarlos por FAEP que, en realidad, podríamos comprar implementos. Porque, igual como el FAEP se va haciendo más escaso con el tiempo, hay muchas cosas que JUNJI no permite que se le puedan rendir a ellos. Lo que pasa es que ahí nosotros tenemos que aportar hacia los jardines” (Funcionario/a Administración y Finanzas, SLEP en régimen).

Además, estos fondos transferidos adolecen de un problema estructural, ya que, según indican las directoras de los jardines infantiles, éstos son entregados en función de la asistencia y no por matrícula, profundizando la escasez presupuestaria de los SLEP para los jardines infantiles, ya que la/los niñas/os tienen una frecuencia de asistencia muy inestable, lo que ha sido especialmente fluctuante en los periodos de pandemia.

“(…) Punto de las subvenciones, que también les había tocado en ese sentido, que nosotros tenemos subvención por niño asistido y no por matrícula. Entonces, por lo tanto, no cierto, los recursos, ustedes saben que por manual de transferencia de fondos de JUNJI se transfiere los recursos siempre y cuando tengamos el 75% o más de asistencia, ahí se transfiere el 100% de los recursos, de lo contrario hay una... tienen como un cálculo de costos, un porcentaje que van sacando de acuerdo a la asistencia promedio que tenga un determinado jardín. Así nadie puede,

porque los recursos finalmente, no cierto, no... no alcanzan” (Directora Jardín Infantil VTF, SLEP en régimen).

Los fondos de la subvención, en ese sentido, son fluctuantes a lo largo del año, sufriendo los jardines infantiles una reducción considerable en su presupuesto durante el invierno, el cual aumenta a finales de año, cuando muchas veces no queda tiempo de invertirlo correctamente, ya que finalizando el año deben devolverse los fondos restantes.

“Pero qué ha pasado igual, que ahí los fondos de nosotros, en marzo hasta junio, han quedado para atrás, porque las asistencias no son buenas. Pero después, como en noviembre, por decir, se arregla la asistencia y los fondos aumentan y ya no hay tiempo de hacer las compras. Entonces, qué hay que hacer, devolver los fondos” (Directora Jardín Infantil VTF, SLEP en régimen).

Además, los jardines infantiles VTF son considerados *“el pariente pobre de la JUNJI”*, ya que la subvención por niño/a, entregada por el Estado a los jardines infantiles de la JUNJI es mucho mayor, generando una desigualdad sustancial entre los/las niños/as que acceden a un jardín infantil JUNJI en comparación con los y las que asisten a un jardín infantil VTF.

“Creo que muchos, también, de los problemas que nosotros atravesamos tienen que ver con los recursos que uno cuenta, también. Porque los recursos que tienen los jardines VTF son muy por debajo de los recursos que recibe un niño JUNJI, entonces el mismo Estado hace diferencias entre un niño y otro. Eso creo que, también cierto, no permite que podamos ir avanzando en cuanto a ir levantando aquellas necesidades de hacer espacios más dignos para la atención de los niños” (Encargada de Educación Parvularia, SLEP en régimen).

“Yo soy igual que la directora del Integra, igual que la educadora de la JUNJI, pero resulta que yo tengo que andar haciendo millones de gestiones para que me lleguen los recursos que mis niños necesitan, mientras que mi colega espera sentada en su escritorio, ya que de Integra o de JUNJI les envían todos los recursos” (Directora Jardín Infantil VTF, SLEP en régimen).

Relativo a los recursos de los jardines infantiles VTF, existe también una importante fuga de financiamiento por el excesivo número de licencias médicas de educadoras o asistentes de la educación. Estas licencias médicas no son devueltas en su integridad a los SLEP, debido a una compleja articulación entre la JUNJI y los SLEP que, según las jefaturas de administración y finanzas de los SLEP, perjudica enormemente su presupuesto.

“Quinientos millones de pesos el año pasado, no pude ocupar ninguno. El tema de la JUNJI, por ejemplo, que no reconoce las licencias médicas. O sea, es tan absurdo (...) que en la JUNJI nadie se puede enfermar, porque no tenemos cómo pagarle ¿te das cuenta? No reconocen ese gasto” (Jefatura Administración y Finanzas, SLEP en régimen).

“Cuando hay licencia ese dinero se pierde, lo tiene que pagar el sueldo. Pero después, cuando se recupera ese dinero, queda en las arcas de JUNJI. Es dinero perdido en el fondo, que no se puede utilizar. Entonces, hay hartos vacíos que hay que ir sanando en el camino” (Equipo directivo, Consejo Local de Educación Pública, SLEP en régimen).

En ese sentido, las directoras de los jardines infantiles VTF consideran que el sistema las *“castiga”* si se enferman, hecho que no ocurre con las/los trabajadoras/es de escuelas y liceos.

“Yo sentía que eran como castigadoras, un poco, las situaciones que nos pasaban a los VTF, en este caso, porque nos enfermamos y es como un castigo: ‘ustedes se enferman, entonces les bajo homologación y les bajo carrera docente’. Entonces, es lo que hablábamos, como no

tenemos las mismas condiciones (...), a las docentes y asistentes de la educación de la escuela no les descuentan por enfermarse” (Directora Jardín Infantil VTF, SLEP en régimen).

Por todas estas razones, pero además por el complejo convenio entre los SLEP, la JUNJI y los jardines infantiles VTF, las jefaturas de los SLEP consideran que en algún momento va a complejizarse mucho la situación al punto de “explotar”.

“Es una bomba de tiempo, eso está generando... es un globo a presión, en algún momento va a reventar y le va a reventar a todos los Servicios por igual, porque es un convenio que se les está aplicando a privados, ya, porque el convenio entre el Estado y la municipalidad es un convenio público-privado y nosotros heredamos el convenio y nadie lo modificó” (Jefatura Administración y Finanzas, SLEP en régimen).

Dotación de educadoras, técnicos y asistentes en los jardines infantiles

Las directoras de los jardines infantiles VTF reconocen un problema en la dotación, regida por decretos o modificaciones legislativas (decretos 315 y 115), que van reduciendo el número de educadoras y asistentes por cantidad de niñas/os, lo cual es planteado como un aspecto preocupante para la calidad de la educación parvularia.

“Los decretos que están saliendo en términos de coeficiente profesional, va bajando en vez de ir subiendo y, entonces, uno empieza ahí a replantearse ¿están buscando la calidad de la educación parvularia o están buscando la asistencialidad de la educación parvularia? Porque muchas veces, con el poco personal que tenemos, terminamos siendo más asistenciales que siendo jardines infantiles pedagógicos” (Directora Jardín Infantil VTF, SLEP en régimen).

En ese sentido, a diferencia de la sobredotación de funcionarios/as en los establecimientos escolares, en los jardines infantiles se observa la situación contraria, donde hay escasez de técnicas en educación parvularia, especialmente en los niveles medio menor y medio mayor y para la atención de los/las niños/as con necesidades educativas especiales que, además, requieren de personal especializado que no existe en los jardines infantiles.

“Porque, en realidad, nosotros tenemos una cantidad de niños que no damos abasto, por decir, porque antes era con siete párvulos, se podía tener una técnico, ahora bajó a seis. Pero en los niveles medio, que es medio- mayor, es una técnico para treinta y dos niños. Entonces, nosotros por ejemplo, tenemos en este momento treinta y dos niños y con una técnico y una educadora no damos abasto con la cantidad de niños, porque nosotros los atendemos todo el día de las 8:30 a 4:30 y, aparte de eso, tenemos niños con TEA, niños con necesidades educativas, o sea trabajamos mucho la inclusión” (Directora Jardín Infantil VTF, SLEP en régimen).

“Olvídate, ha sido un tema trabajar con los niños con necesidades educativas. No contamos con profesionales expertos en la materia tampoco, no tenemos los recursos para poder contratar una profesional externa al jardín infantil, entonces todo es mucho más complejo. Entonces, claro, volvemos al tema: si queremos dar calidad de la educación, o sea, es imposible con los recursos que tenemos, recursos humanos y recursos financieros, porque ambos van de la mano” (Directora Jardín Infantil VTF, SLEP en régimen).

Ante esta falta de dotación, las directoras deben generalmente asumir también como educadoras, lo cual acrecienta la sobrecarga laboral y el estrés de todo el equipo.

“No hay educación de calidad, los equipos están súper desgastados por lo mismo: en el caso mío, cumplo doble función de directora y educadora de párvulo ¿en qué momento realizo toda la gestión de un jardín infantil? Si, siendo que tengo que estar en sala, tengo que estar en oficina

y apagar miles de incendios que ocurren diariamente” (Directora Jardín Infantil VTF, SLEP en régimen).

Si bien el tema de la dotación afecta transversalmente el funcionamiento de los jardines infantiles, no existe referencia en la ley 21.040 a la dotación requerida en ellos.

“Entonces, creo que la ley no habla en ninguna parte de los jardines infantiles, no habla en ninguna parte de la dotación que debe tener porque, por ejemplo, nosotros hemos levantado la necesidad al Servicio Local de que sí encontramos necesario que, por ejemplo, en los jardines que solamente hay educadores y directores, haya la contratación de una nueva docente y dicen que no se justifica por la cantidad de niños” (Directora Jardín Infantil VTF, SLEP en régimen).

Contrataciones y remuneraciones del personal de los jardines infantiles VTF

Las directoras de jardines infantiles VTF profundizan en una problemática que les afecta directamente a ellas y a sus equipos, en relación con sus remuneraciones y estados contractuales. En primer lugar, existe un gran cuestionamiento a la incorporación de las educadoras a la carrera docente, ya que con ella tiene lugar una gran pérdida de beneficios y una disminución de sus remuneraciones. A través de la “ley de homologación”, no se respetarían sus años de servicio ni bonos extras, lo que responde también a que tanto directoras como educadoras están sujetas al Código del Trabajo.

“En el mes de marzo me sentí como violentada, o sea, en el sentido de que (...) fueron \$75.000 pesos menos en mi sueldo, que no es menor en mi caso particular (...) Entonces, si a otra persona fue \$100, si a otra..., o sea, lo que sea que sea menos de lo que ya ganabas. Entonces, cómo decirlo (...) He sido una educadora bien aplicada, digamos, en ese sentido, siempre me pongo desafíos, estoy haciendo igual los diplomados que se ofertaron, no cierto, que ofertó el Servicio Local y estoy dando cumplimiento, digamos, con él, pero con una pena y una mochila en mi espalda, porque siento, no cierto, que mis 37 años de servicio no son reconocidos, son castigados por esta ley de homologación, porque me dan por aquí, pero me quitan por allá, entonces no puede ser” (Directora Jardín Infantil VTF, SLEP en régimen).

Además de restarle beneficios, las directoras de los jardines infantiles VTF consideran que la carrera docente no retribuye lo suficiente y que, por el contrario, les afecta negativamente.

“He escuchado muchas educadoras: ‘para qué nos vamos a evaluar, para qué me voy a sacar la mugre un año entero con portafolio, con todo esto, si ni siquiera me van a subir un peso’. Entonces, esas cosas siento que son injustas, somos la base de la educación” (Directora Jardín Infantil VTF, SLEP en régimen).

Por otro lado, las directoras dan cuenta de frecuentes errores en sus remuneraciones por parte de los/las funcionarios/as de los SLEP, los cuales se ven agravados con la pérdida de carpetas funcionarias durante el traspaso.

“Desde enero del 2022 tenemos problemas bastante complejos en términos de liquidaciones de sueldo: nos pagan de más, nos pagan de menos, nos solicitan que devolvamos dinero; y que no corresponde, porque en realidad el personal no tiene la culpa de las equivocaciones que tenga el Servicio Local y que nos siguen afectando hasta el mes pasado; y que ya nosotros, obviamente, como jardines, pensamos que el primer año obviamente es marcha blanca, pero ya llevamos más de un año y que sigamos con las mismas situaciones complejas en términos de nuestros sueldos es bien poco transparente” (Directora Jardín Infantil VTF, SLEP en régimen).

Por último, las directoras de jardines infantiles VTF se refieren a la ausencia de una carrera directiva y cómo es desincentivado por el sistema educativo ascender al cargo de dirección, ya que esto no se retribuye lo suficiente.

“No tenemos carrera directiva, tampoco tenemos ADP en los jardines infantiles y, finalmente, se vuelve en contra la carrera parvularia para las directoras, porque desincentiva el querer ser directora. Finalmente, si una educadora va a tener una remuneración más alta que la directora, finalmente me quedo siendo educadora de aula” (Directora Jardín Infantil VTF, SLEP en régimen).

Propuestas de solución para el proceso de traspaso de los SLEP

Las propuestas de solución para el traspaso y funcionamiento de los SLEP se agrupan en una lógica similar a la de los problemas, generándose seis dimensiones: (1) Propuestas generales; (2) Propuestas de solución para el financiamiento y gestión presupuestaria de los SLEP; (3) Propuestas para mejorar la constitución de los equipos en los SLEP; (4) Propuestas de solución para los problemas de infraestructura; (5) Propuestas relativas a la gestión de los/las trabajadores/as de los establecimientos educacionales; y (6) Propuestas para mejorar el traspaso en los jardines infantiles VTF. La dimensión sobre los problemas de información se trata en las propuestas a nivel de propuestas generales (campaña comunicacional, por ejemplo) y en cada dimensión específica donde surge (por ejemplo, el traspaso de información sobre infraestructura).

Propuestas generales

En esta dimensión agrupamos las propuestas más generales y transversales a todas las dimensiones del traspaso.

Acompañamiento y ampliación del proceso de traspaso

Es generalizada la propuesta de un acompañamiento sólido y consistente para el proceso de traspaso, el cual es propuesto en la mayoría de los perfiles – en las cinco áreas técnicas de los SLEP, en las mesas de los Comités Directivos y Consejos Locales y en el grupo de directores/as ejecutivos/as – en 16 de las 29 mesas implementadas. Además, el acompañamiento implica también una ampliación de los tiempos destinados al proceso de traspaso. Las ideas más relevantes planteadas son:

- “Directores/as y jefaturas espejo”: acompañar durante 1 o 2 años a los nuevos SLEP de directores/as y subdirectores/as con una dupla que haya vivido el proceso de traspaso previamente en otro SLEP.

“Otro elemento importante, dentro de la experiencia que hemos tenido en este tiempo, es crear unas figuras espejo. Lo explico, el primer año los subdirectores o los subrogantes podríamos tener una persona o profesionales que nos acompañaran por lo menos un año o dos años, un acompañamiento específico, que ya hayan trabajado en un Servicio Local, cómo resolver las problemáticas, pero tienen que ser personas que hayan vivido el proceso, independiente que se pudiese hacer un concurso, pero tiene que haber trabajado en un Servicio Local” (Funcionario/a UATP, SLEP en régimen).

- Desde los Comités Directivos Locales de los SLEP que comenzarían el 2022, se propone que las Secretarías Regionales Ministeriales de Educación lideren el acompañamiento técnico en la transición, ya que se percibe que los municipios se desligan de la educación previo al cambio de administración.

“Creo yo que paralelamente a este traspaso debiera haber una coordinación con los Departamentos Provinciales de Educación o con las Secretarías Regionales Ministeriales para poder no desatender a los establecimientos educacionales mientras se produce este traspaso, sino que seguir obviamente de acuerdo a la voluntad todavía de los establecimientos

educacionales porque no se les puede obligar, pero a mantener un trabajo técnico y si no es con el Ministerio de Educación puede ser con cualquier otro organismo externo que pueda prestar este servicio para acompañar estos procesos, porque van a venir momentos complicados, van a venir momentos de crisis” (Comité Directivo Local, SLEP en funcionamiento).

- Acompañamiento por un año a los municipios para formarlos en el nuevo sistema y en las características de la nueva administración y darle mayor rigurosidad y control al traspaso.

“Yo creo que es algo que no tenemos que olvidar y que tenemos que abordar, yo creo que la solución podría ser que dentro de este proceso de implementación también se piense en la importancia de acompañar a los municipios en este proceso de traspaso, no solo a los Servicios Locales” (Funcionario/a Administración y Finanzas, SLEP en régimen).

- Articulación intersectorial entre SEREMI, DEPROV y los otros SLEP cercanos para colaborar en el proceso de anticipación. Además, de manera similar, funcionarios/as de la DEP proponen la necesidad de generar esta articulación antes o durante el traspaso para crear una “red de conocimiento”, donde además se difunda la nueva figura institucional de la DEP y de los SLEP.

“Inoficioso que lo está haciendo la SEREMI por un lado, que me imagino lo estamos haciendo nosotros por otro, y ayer en la reunión con la Provincial, dijimos ‘OK, hagamos esto en conjunto, participemos de, vamos por un equipo y ayudamos en este proceso de instalación’. Como los Servicios que ya están instalados, también pueden ser promotores en el fondo de, sobre la anticipación porque yo creo que aquí es el proceso de anticipación es vital” (Director/a ejecutivo/a, SLEP en régimen).

- Sistematización y articulación de procesos y buenas prácticas de los SLEP a través de la DEP. Esto implica un acompañamiento por parte de la DEP y la implementación de procesos de transferencia de los conocimientos adquiridos a los distintos SLEP. El objetivo es que los SLEP puedan aprender de los aciertos y los errores en base a las experiencias de los SLEP que ya llevan años en funcionamiento. En este sentido, el compartir es clave para propiciar procesos más eficientes en la instalación e implementación.

“Pero sería bueno, tal vez, tener evidencia empírica y sistematizada, tal vez, por parte de la DEP que pueda llegar a todas las personas como asociaciones que están involucradas para que sientan que el proceso que se está haciendo es de buena forma, organizado y que es por un bien superior de la educación pública” (Comité Directivo Local, SLEP en régimen).

“Debe haber un secretario ejecutivo a nivel nacional en la DEP, en la unidad de acompañamiento, de manera que lleve todas estas buenas prácticas de articulaciones y las comparta entre todos los SLEP. Creo que acá no compartimos nada con nadie. Las buenas prácticas no se comparten” (Funcionario/a Planificación y Control de Gestión, SLEP en régimen).

- Mejorar equipo de avanzada para implementar el traspaso. Se propone que el proceso de avanzada se alargue a los 24 meses, asumiendo funciones relevantes en la contratación de futuros funcionarios/as.

“El equipo de avanzada yo siento que tiene ahí esa misión de poder ir y revisar muy bien los perfiles y hacer concursos para que realmente queden los candidatos que tienen la capacidad de asumir un desafío de tal envergadura como son hoy día los Servicios de Educación Pública” (Jefatura UATP, SLEP en régimen).

Según acuerdan funcionarios/as de la DEP, el equipo de avanzada debería ser intersectorial, con la participación de municipalidades, la DEP y las SEREMIS.

- Acompañamiento presencial por parte de la DEP con funcionarios/as específicos/as, por un tiempo prolongado, como mínimo de 2 años.
- Capacitación paralela al proceso de traspaso a funcionarios/as de los DAEM, SLEP y a trabajadores/as y directivos de los establecimientos educacionales.

Campaña comunicacional en las comunidades educativas

- Campaña comunicacional desde la DEP que incluya a todos los establecimientos educacionales, a los jardines infantiles, salas cunas y escuelas de adultos que son parte de los SLEP, enfatizando las dimensiones de la ley más innovadoras y de mayor interés para la ciudadanía y, específicamente, para las y los estudiantes.

“Si vemos la 21.040, existen principios súper interesantes, se incorporan aspectos bien relevantes desde mi perspectiva en la línea de las habilidades del siglo XXI, en los procesos de intervención del cuidado y autocuidado de los y las estudiantes, lo menciona claramente en el artículo 18, y es algo súper interesante que se incorpore. Pero sin duda que falta difusión, alguna campaña comunicacional que vaya visibilizando (...). Esto podría venir un poquito a subsanar esa ansiedad que genera la incertidumbre, que genera el desconocimiento. Echo de menos una campaña potente del Ministerio donde participemos los distintos actores, creo que sería bien interesante” (Funcionario/a UATP, SLEP en régimen).

- Se propone una campaña masiva nacional por todos los medios: redes sociales, televisivas, territoriales, radiales, implementada por la DEP, institución que debería apoyar y sustentar todas las acciones, ya que además los SLEP carecen de suficiente presupuesto y recursos humanos para esto.

“Que la gente comprenda lo que significa, por supuesto. Y como te digo, porque yo veo que cada Servicio hace sus propias campañas comunicacionales, pero esto tiene que venir de la parte central. Nosotros tenemos que tener un soporte en este sentido, la comunicación, cómo se visibiliza los Servicios Locales, no puede depender solo del Servicio. Tiene que haber un apoyo central potente, robusto, para que la sociedad comprenda y abrace estos cambios. Como les digo, el éxito no solo depende del Servicio Local, no podemos ir solos en este camino” (Funcionario/a Administración y Finanzas, SLEP en régimen).

- Jornadas con todos los estamentos de las comunidades educativas. Para ello, desde la mesa de funcionarios/as de administración y finanzas, se propone que el MINEDUC debiese otorgar flexibilidad curricular o de calendario en estos territorios para lograr generar estos espacios comunicacionales e informativos.

Otras propuestas transversales

- Supervisión y fiscalización previa al traspaso: normar y estandarizar la entrega de información.
- Ampliación de los plazos y etapas del traspaso.

- Campaña informativa y comunicacional dirigida a todas las entidades del MINEDUC y de la institucionalidad pública implicada en el proceso de traspaso y administración de los establecimientos educacionales.

Financiamiento y administración de los recursos

Las soluciones relativas a mejorar el financiamiento y gestión presupuestaria de los SLEP son abordadas por todos los perfiles en 23 de las 29 mesas implementadas, posicionándose dentro de las tres más mencionadas dentro de las soluciones relativas al proceso de traspaso. Se mencionan con una alta frecuencia propuestas generales que se refieren a mejorar el financiamiento y la gestión presupuestaria. Sin embargo, también encontramos soluciones más específicas en torno a cómo flexibilizar la gestión de recursos y aumentar su disponibilidad.

Flexibilización de la gestión presupuestaria con mayor autonomía de los SLEP

La mayoría de los perfiles considera necesario y prioritario brindar a los SLEP una mayor flexibilidad para la gestión presupuestaria, de forma que sea posible agilizar los tiempos asociados a cualquier modificación presupuestaria, licitación de servicios o adquisiciones. En ese sentido, consideran que las especificidades de los servicios educativos requieren de una adaptación de estos mecanismos estatales de gestión y rendición del presupuesto.

“Lo otro es cómo la administración del Estado se adapta al servicio educativo. Ahora estamos administrando establecimientos, entonces cómo se puede buscar una solución o ciertas adaptaciones a la normativa para que podamos responder a las necesidades pedagógicas de las escuelas. Porque finalmente hay un tema de recursos, pero asociado a una necesidad pedagógica” (Funcionario/a UATP, SLEP en régimen).

A lo largo de las 16 mesas en que se abordan soluciones en esta dirección aparecen las siguientes propuestas:

- Flexibilizar o ampliar la restricción del plan presupuestario anual para aprovechar los recursos de las subvenciones que deben devolverse al final del año, debido a que, por demoras o problemas de gestión, llegan tardíamente. Esta propuesta surge principalmente de funcionarios/as y jefaturas de UATP y de representantes de los equipos directivos de los Consejos Locales.

“Nosotros, por ejemplo, por ley de presupuesto no pudimos ejecutar el año pasado 5 fondos que habían sido adquiridos por 5 liceos técnicos a partir del concurso de equipamiento TP, tuvimos que devolver esos recursos, no alcanzamos a ejecutar. Entonces, con una flexibilización o las posibilidades de tener, no sé, un periodo mayor de ejecución, se resuelve el problema. Y tuvimos 2 de estos liceos en paro, producto de eso mismo, entonces se evitan esos problemas” (Jefatura UATP, SLEP en régimen).

- Mayor agilidad y rapidez de gestión de las modificaciones presupuestarias, ya que los tiempos no alcanzan ni se corresponden con la temporalidad educacional.

“Quizás las vías de solución debiesen estar más orientadas a que el proceso de las modificaciones presupuestarias pudiesen ser más ágiles. Hoy en día uno ve que una situación de poder pedir una modificación de presupuesto y finalmente tú lo visualizas en junio o julio y la modificación de línea debiese salir en diciembre cuando tú ya ves y no alcanzas a ejecutar este presupuesto, esa tramitación de modificación que uno quisiera incorporar antes dentro de la ejecución, dentro del año para poder ejecutarlo tiene una demora muy grande” (Funcionario/a Administración y Finanzas, SLEP en régimen).

Además, según propone un/a director/a ejecutivo, el estatuto jurídico-administrativo para el uso de recursos de los SLEP es muy restrictivo en comparación con los municipios. En ese sentido, se propone priorizar por brindar una mejor educación que entregar tanta rigurosidad a los procesos de transparencia y fiscalización, lo cual dada la naturaleza de los SLEP, no sería necesario.

“Bueno, nosotros como Servicio Local, tenemos solamente un giro único que es entregar, no cierto, educación, preocuparnos de nuestros estudiantes y de acuerdo a lo que nos mandata la ley, no tenemos otra razón de existir que solamente es eso. Entonces, desde el punto de vista de la transparencia, del buen uso de los recursos se justifica plenamente todo este tipo de controles en los municipios, perfecto, pero en los Servicios Locales no tiene sentido, no tiene sentido, porque nosotros estamos siendo fiscalizados permanentemente por la Contraloría, por la Superintendencia. Entonces, debiera el proceso ser mucho más ágil. No es posible que una modificación presupuestaria que en el sistema municipal yo la pongo en tabla de una semana para otra y soluciono mi problema, acá se me demore 4 o 5 meses o no salga y llegue cualquier cosa distinta a la que nosotros mandamos” (Director/a ejecutivo/a, SLEP en régimen).

- Eliminar o reducir fiscalizaciones y rendiciones, considerando que el presupuesto anual se rige por la ley.

“Yo creo que eso es lo que hay que cambiar, desde el traspaso, verdad, que cambie la lógica y que se entienda la figura que tenemos como Servicio Local que es un servicio público distinto a todos. Para funcionar dentro de la lógica educacional necesitamos movernos no con tanta rigidez, con mayor flexibilidad y que todo el mundo entienda, todas las otras instituciones entiendan que no podemos funcionar de otra manera, desde la rendición. O sea, no tiene sentido que yo le esté rindiendo a la Superintendencia recursos, si yo tengo mi presupuesto que está por ley, ¿qué lógica tiene eso? ¿qué lógica tiene?” (Director/a ejecutivo/a, SLEP en régimen).

- Autonomía presupuestaria de los SLEP, eliminando o revisando el rol de la DEP en la gestión y administración de los recursos.

“Los Servicios Locales tenemos autonomía presupuestaria. En estricto rigor no la hemos tenido por una atribución que la DEP se ha auto atribuido. Creo que ahí sin duda que va a impactar en los procesos de implementación en lo técnico- pedagógico, en las respuestas de los recursos, creo que se deben revisar las atribuciones que por ley tiene la Dirección de Educación Pública” (Funcionario/a UATP, SLEP en régimen).

Esta autonomía es propuesta, específicamente, para las modificaciones presupuestarias, donde se encuentran mayor cantidad de restricciones y plazos.

“No sé si será estrictamente necesario que haya un intermediario, por ejemplo, para el tema de infraestructura o de modificaciones presupuestarias de la ley, tener que pasar en este caso por la DEP como intérprete antes de llegar a la DIPRES. No en todos los servicios públicos se genera esa cadena. Sé que en el fondo la DEP está para apoyarnos, de manera asociativa asesorarnos y agilizar los procesos, pero en algunos casos esa cadena ha hecho que los procesos pudieran ser relativamente más lentos que lo que debieran ser si nosotros estuviéramos en línea directa, por ejemplo, con la DIPRES. Principalmente el tema de las modificaciones presupuestarias, porque ahí es donde nosotros tenemos fechas límites, y si nos pasamos de esa perdemos, entonces estamos obligados en el fondo a reglamentarnos o auto limitarnos” (Jefatura Planificación y Control de Gestión, SLEP en régimen).

Redistribución y aumento de recursos

Diversas propuestas confluyen en resolver el déficit y la rigidez presupuestaria a través de una inyección de recursos de libre disposición, la que es sugerida desde los Consejos Locales y mayormente especificada desde funcionarios/as de los SLEP y jefaturas de administración y finanzas. Estos últimos proponen definir un monto máximo de proyectos, servicios o adquisiciones que pueden ser adquiridos sin necesidad de licitación, que se requieren para resolver urgencias que no pueden esperar los tiempos que conlleva una licitación. Esta idea también es propuesta por representantes estudiantiles de los Consejos Locales, quienes consideran que se deben facilitar instancias para la creación de proyectos para situaciones particulares, especialmente en infraestructura.

“Que se liberen los proyectos de hasta 50 millones, no sé, hasta 100 millones, un par de o miles de UF, no sé. Pero todo es demasiado complejo, ir a buscar la elegibilidad para construir un baño es como demasiado. Creo que hay cositas en donde con poco se podría hacer mucho para poder avanzar más rápido” (Jefatura Administración y Finanzas, SLEP en régimen).

“La inyección de mayores recursos para poder tener pequeños fondos para atender a estas contingencias, que se echó a perder una llave de agua, y no tener que hacer todo este proceso largo, sino que tengamos una glosa que se pueda utilizar, porque no tenemos los recursos” (Encargada de Educación Parvularia, SLEP en régimen).

“Yo me quiero abocar un poco con el tema burocrático, que las cosas sean mucho más efectivas, más oportunas, que lleguen a tiempo. Hacer un arreglo implica buscar las alternativas, llamar a concurso, que estén los maestros, que lleguen. Aquí el colegio ya lleva un mes sin clases, ya. Porque, por ejemplo, yo soy del sector rural y trabajamos con bomba de agua y porque las bombas de agua no le hicieron mantención lleva un mes ya el colegio sin clases. Entonces, poder buscar alternativas mucho más eficientes y no este sistema tan burocrático. Yo sé que va a ser complejo porque es parte de la ley, pero si estamos en educación, estamos trabajando con niños y vuelvo a insistir que hablemos de calidad y que sean los recursos que lleguen oportunamente” (Directora Jardín Infantil VTF, SLEP en régimen).

En este sentido, la inyección de recursos puede ser vía proyectos o vía aporte fiscal directo, según se evidencia en las propuestas sugeridas. Esta inyección de recursos resulta particularmente relevante para el primer año después del traspaso, ya que así no se iniciaría con déficit y con los problemas que conlleva el mismo. Además, los recursos de las subvenciones no suelen cubrir los costos planificados, ya que estos fluctúan en función de la asistencia y matrícula, con los que a este déficit se le agrega el desajuste entre los costos planificados y los recursos obtenidos en subvenciones. En ese sentido, durante al menos el primer año, resulta fundamental contar con recursos de libre disposición, según las jefaturas y funcionarios/as de las áreas de planificación y control de gestión y de administración y finanzas.

“En el fondo, lo que quiero decir a partir de esto, es que como sugerencia el año uno del traspaso de los Servicios Locales que vienen, debiese ser con una caja amplificada que te permita flexibilizar o hacer esta transición entre el año cero y el uno, para después nosotros ser un poco más autónomos en ese sentido y evitar tener un año uno deficitario a nivel de presupuesto y de banco. Todos sabemos acá que lo que nos marca, si bien trabajamos con la ley el anterior, después se pone en práctica el año siguiente. Nosotros tiramos un número que eventualmente siempre es mayor a lo que llega” (Jefatura Planificación y Control de Gestión, SLEP en régimen).

“Debiera ser un saldo inicial, un aporte fiscal inicial, y así se podría resolver esto. El saldo final, no cierto, el año pasado que el 1 de enero se transforme aporte fiscal inicial y partamos

inmediatamente ejecutando, partamos acelerando cosas. Imagínate si el día 25 de enero llega la primera subvención y el día 25 vemos cómo viene la mano con los fondos de mantenimiento; antes, es re poco lo que se puede hacer. Hay hartas rigideces que se podrían suavizar, relajar y que podría ayudar mucho más a la eficiencia de estos procesos” (Jefatura Administración y Finanzas, SLEP en régimen).

Por último, una estrategia para aumentar la disponibilidad de recursos es mejorando su distribución y reduciendo el uso de los ingresos variables (subvenciones) para el pago de las remuneraciones de docentes o asistentes de la educación. En ese sentido, se sugiere que el programa 2 no se rija por la ley de presupuestos sino por la de subvenciones, y/o generar una modificación de la regulación de la Subvención Escolar Preferencial (SEP) para que se puedan contratar profesionales bajo el Código del Trabajo.

“En materia de personal que, a lo mejor, entendiendo la apertura, por ejemplo, la ley SEP de los municipios les permite la contratación bajo Código del Trabajo, a lo mejor aperturar esa opción, también a los Servicios Locales. Hoy día nosotros tenemos problemas bien complejos en esta línea y que también viene a apoyar un 10% de administración central que perfectamente puede ser traspasado a recursos” (Jefatura Planificación y Control de Gestión, SLEP en régimen).

Por último, y en términos generales, se plantea la necesidad de que los presupuestos se adapten a las necesidades territoriales y a la de los establecimientos educacionales, ya que existen muchas diferencias entre las comunas y entre los proyectos educativos institucionales.

“Se necesita responder a lo que es auténtico, al Proyecto Educativo Institucional, que es único, y no podemos estar haciendo compras para un territorio completo cuando hay identidad en cada una de las comunas. ¡Eso no está contemplado tampoco en la ley! Que tenemos que responder al territorio y el territorio implica cada comuna e incluso la particularidad de cada establecimiento educacional” (Funcionario/a Gestión Territorial, SLEP en régimen).

En ese sentido, los equipos directivos de los Consejos Locales proponen la posibilidad de generar un cargo de compras comunal, que pueda gestionar las adquisiciones con pertinencia territorial.

“Quizás hacer eso mismo con el tema de compra, ya, porque aquí a pesar de que estamos, bueno, no tan cerca, somos comunas con diferentes realidades, ya. Alguien de cada zona dedicado a Hualqui o alguien dedicado solamente a Florida o a Concepción, que son realidades totalmente diferentes. Tener un grupo de personas encargados de realizar compras así quizás por comuna” (Equipo directivo, Consejo Local de Educación Pública, SLEP en régimen).

Otras propuestas sobre financiamiento y gestión de recursos de los SLEP

De manera más minoritaria o aislada surgen las siguientes propuestas de solución para mejorar la gestión de los recursos en los SLEP:

- Planificación estratégica de las compras: Los/las funcionarios/as y jefaturas de las UATP, gestión territorial y administración y finanzas, proponen realizar una planificación estratégica de las compras en función de criterios técnico-pedagógicos y en los plazos de generación del presupuesto el año anterior, comenzando en noviembre o diciembre con un levantamiento de necesidades para en abril incorporar estas necesidades en el presupuesto del año siguiente. Esta propuesta ha sido implementada en algunos SLEP, donde también han adelantado los PME, lo cual ha llegado a buenos resultados.

“Entonces, por ejemplo, nosotros hemos trabajado fuertemente en adelantar los PME. Primero lo adelantamos a marzo, después lo adelantamos a diciembre, eso nos permitió consolidar aún más un plan de compras. Con ese plan de compras empezamos a comprar, por ejemplo, este año el primer trimestre compramos tres veces lo que compramos el año pasado, estamos

focalizando las compras en el primer semestre” (Jefatura Administración y Finanzas, SLEP en régimen).

“La pertinencia pedagógica de la compra, lo que sin duda amerita una planificación distinta. Las compras públicas son un proceso complejo en la lógica de la planificación. Yo creo que es fundamental incorporarla en este diseño, poder generar una planificación estratégica en las compras, me lo imagino en noviembre-diciembre. O sea, la discusión presupuestaria comienza en abril del año anterior, el proceso de pertinencia pedagógica de las compras, que debería estar en el diseño de acompañamiento, debería trabajarse con esos tiempos. Si lo trabajamos así, independiente de las modalidades de compra, podríamos dar respuesta a las necesidades de los establecimientos. Ese punto creo que depende también del tipo de liderazgo en la subdirección técnico-pedagógica; si tenemos un liderazgo que focaliza lo pedagógico desde una mirada de corporación, de DAE, con una lógica más reduccionista del concepto, sin duda que las compras van a ser un tema, va a ser una pelota que va estar boteando y que nadie va a querer chutear, entonces creo que es necesario incorporarlo. Nosotros lo hicimos el 2018 y parte del 2019 y, la verdad, que la diferencia en los tiempos de respuesta fue muy importante” (Funcionario/a UATP, SLEP en régimen).

Por otro lado, y relacionado también con la planificación de las compras, directoras de los jardines infantiles VTF enfatizan la necesidad de que esta planificación de las compras sea pertinente a las realidades educativas, lo que requiere de un trabajo en terreno por parte de funcionarios/as de los SLEP.

- Implementar software y un sistema integrado de información con acceso para todos/as las/los funcionarias/os de los SLEP y equipos directivos para optimizar los procesos en los jardines infantiles VTF y establecimientos escolares.

“Yo te prometo que, en una primera instancia, me sentía trabajando en la Prehistoria, porque no tenemos plataformas que puedan sistematizar la información, procesos, no cierto, que sean acompañados de sistemas, de software que puedan respaldar. Porque yo veía cómo la encargada de cuentas hacía una cuenta a mano, eso de ninguna manera, te fijas. Entonces, eso es súper importante, tener un sistema y un respaldo que permita cuidar primero, no cierto, y además optimizar al tiempo, porque lo que te demoras todo en sumar, cantidades. O sea, lo pongo como un ejemplo muy básico pero en el fondo es por allí” (Director/a ejecutivo/a, SLEP en régimen).

“No hay cruce, entonces a lo mejor crear una plataforma en línea donde la persona, no sé, de 'gestión de personas que, si uno se le hace la pregunta y dice 'quiero saber cuántos días tiene de licencia médica la funcionaria Juanita Pérez' y voy a otro departamento, alguien que ponga el RUT y aparece todo, no sé si eso existirá, será factible. Pero yo creo que en los Servicios Locales está trabajando muy poca gente para grandes cantidades de datos, de cargas que hay que hacer, entonces yo creo que eso facilitaría mucho más la vida de que haya algo en línea o tú como director puedas apretar un clic y decir 'a ver en qué etapa estoy de que me vengán a cambiar una llave” (Directora Jardín Infantil VTF, SLEP en régimen).

- Notificar previo al traspaso, a través de un convenio con los municipios, la fecha de cierre de los convenios y servicios, de forma de no arrastrar deudas y aumentar más el déficit de los SLEP.

“Sería bueno en ese sentido, por ejemplo, para lo que comentaba también el tema de los gastos traspasados. Yo ahí recomiendo, por ejemplo, qué fue lo que se hizo acá, que se notificaron a todas las empresas que los servicios no se iban a contar a partir del primero de

enero no más y si después un servicio te viene a cobrar, decir 'lo siento, yo te notifiqué, aquí está'" (Jefatura Administración y Finanzas, SLEP en régimen).

Constitución de los equipos de los SLEP

En todos los perfiles, y específicamente en 21 de las 29 mesas implementadas se levantan propuestas de solución para mejorar la conformación de los equipos de los SLEP, siendo una de las tres dimensiones de soluciones más importantes. Las propuestas van desde definir de mejor forma los perfiles esperados para cada rol hasta fortalecer los procesos de selección y concursos.

Definición de perfiles de cargo de los/las funcionarios/as

Esta solución es propuesta por la mayoría de los perfiles, específicamente por directores/as ejecutivos/as, funcionarios/as y jefaturas de los SLEP. Se hace referencia a la creación de perfiles específicos de acuerdo con las necesidades de cada unidad definiendo el grado, el rol y la función esperada para cada profesional. También se sugiere la revisión de los perfiles ya establecidos para el SLEP. Las y los funcionarios hacen hincapié en la necesidad de incluir transversalmente en los perfiles el que los/las profesionales tengan conocimientos y experiencia en la gestión y administración pública y en el sistema educativo, conocimientos respecto del territorio y habilidades específicas requeridas para cada unidad. Estas habilidades específicas se refieren a competencias y conocimientos en administración y gestión presupuestaria de los sistemas públicos; creación y aplicación de los instrumentos de gestión; competencias en pedagogía y educación; y conocimiento del territorio.

"Entonces, creo que para los próximos Servicios Locales es súper importante tener los perfiles y también las funciones que se espera de cada uno de los funcionarios para facilitar el proceso y saber a quién acudir, por último, entre pares. Como no había claridad de perfiles, no sabíamos a quién acudir, muchas veces" (Funcionario/a UATP, SLEP en régimen).

Anticipación en la conformación de equipos de los SLEP y nombramiento de director/a interino/a

La conformación de los equipos y dotación de cada unidad antes del proceso de implementación de los SLEP es una solución visualizada por todas las jefaturas y funcionarios/as de las unidades del SLEP. En particular, se propone que los cargos de dirección y los equipos de cada unidad estén totalmente conformados entre 11 a 24 meses antes de la implementación, lo que supone un proceso más largo de traspaso e instalación del SLEP, permitiéndoles afrontar de mejor manera la planificación y el inicio de la gestión del mismo.

"El proceso de implementación es muy corto, estamos hablando que el 40 o 50% de la dotación del Servicio está entre septiembre y principios de enero, entonces ahí tienes un problema, un cuello de botella muy grande. Entonces, hablaban de que como 24 meses, encuentro que es el tiempo correcto. Lo que pasa mucho es que cada Servicio Local tiene necesidades diferentes, somos territorios diferentes" (Jefatura Planificación y Control de Gestión, SLEP en régimen).

"En este mismo sentido, creo que también es fundamental poder incorporar en el calendario de traspaso un mayor tiempo entre la conformación de los equipos centrales y el traspaso pedagógico. Este mayor tiempo, sin duda que debe enfocarse en desarrollar un diseño de intervención territorial de los Servicios Locales en lo pedagógico que pueda incorporar aspectos de lo identitario, aspectos territoriales" (Funcionario/a UATP, SLEP en régimen).

Además, las y los funcionarios de la DEP identifican como una solución el que los SLEP inicien su funcionamiento bajo la dirección de un/a director/a interino/a, previo al traspaso, que permita

gestionar los procesos necesarios, definir la orgánica del SLEP e instalar a los equipos de las unidades. Esta propuesta aportaría en generar las bases mínimas para el inicio en funcionamiento de los SLEP y la posterior elección del o la director/a ejecutivo/a.

Aumento de la dotación de funcionarios/as

Esta solución busca resolver el problema de sobrecarga laboral a la cual se ven exigidos/as los/las funcionarios/as del SLEP, lo cual también está vinculado con que los SLEP absorben la misma carga de trabajo que tenían distintas comunas, pero con una dotación menor de profesionales. Los/las trabajadores/as de gestión de personas, planificación y control de gestión y UATP son las que mayormente señalan que es imperativo aumentar la dotación de funcionarios/as para dichas unidades.

“Nuestros DFL traen una dotación muy pobre en comparación a todas las exigencias y demandas que han ido surgiendo desde el 2018 (...). Somos dos mil y tantos funcionarios y en gestión de personas, que es un área, no es subdirección, contamos con diez personas (...). Entonces, ahí hay que coordinar con la DIPRES la modificación de nuestro presupuesto, ver cómo nuestra dotación está dotada para responder al desafío de tener una educación pública de calidad” (Jefatura Gestión de Personas, SLEP en régimen).

“Hay que reforzar los equipos de los Servicios Locales. Es decir, tú no puedes, sobre todo cuando se trata - y voy a volver a defender la Unidad de Apoyo Técnico Pedagógico como lo han hecho mis colegas -, tú no puedes abordar la multiplicidad de funciones y la complejidad de las funciones con tan poca gente” (Jefatura UATP, SLEP en régimen).

Capacitación a los/las funcionarios/as

La mejora continua en la formación de capacidades y habilidades de las y los funcionarios/as que conforman los equipos de los SLEP es identificada como una solución para responder adecuadamente a los desafíos que plantea la educación pública. Además, se propone que se implementen capacitaciones sobre administración y gestión pública del Estado específicamente para los funcionarios/as traspasados desde la gestión municipal a los SLEP.

“Asegurar que las y los funcionarios traspasados desde las corporaciones municipales reciban una inducción de acompañamiento con respecto a cómo funciona el Estado, el estatuto administrativo, pero también la ejecución de sus funciones en el territorio” (Representante gremial, SLEP en régimen).

“Fortalecer competencias en los funcionarios ya existentes con el fin de iniciar la instalación con profesionales con conocimiento” (Funcionario/a, Dirección de Educación Pública).

Implementación de ‘concursos cerrados’

La rigurosidad de los concursos y de los procesos de selección de las/los funcionarias/os es considerada un aspecto que debe ser fortalecido. En particular, desde la perspectiva de las jefaturas de UATP y de las/los funcionarias/os de la DEP, se sugiere implementar una certificación de conocimientos profesionales que favorezcan la postulación de cargos de los SLEP junto con un acompañamiento para procesos de concursos cerrados para las/los funcionarias/os que pertenecen a la gestión municipal.

“Los procesos de concurso, a mí me parece que deben ser muy rigurosos, que no pueden... yo soy de la idea de que todos deberían concursar, no deberían ser traspasados porque yo tengo personas

que, que tienen a lo mejor mucho talento, pero eran biólogos marinos y que estaban asesorando proyectos educativos institucionales. Entonces, te 'fijai' que el poder generar un organigrama y un mapa de proceso o también perfiles por competencia (...) El equipo de avanzada, yo siento que tiene ahí esa misión de poder ir y revisar muy bien los perfiles y hacer concursos para que realmente queden los candidatos que tienen la capacidad de asumir un desafío de tal envergadura como son hoy día los Servicios de Educación Pública" (Jefatura UATP, SLEP en régimen).

Infraestructura de establecimientos educacionales

Las propuestas de solución en torno a la infraestructura se levantan en las mesas de los Consejos Locales, directores/as ejecutivos/as, directoras de jardines infantiles, así como funcionarios/as y jefaturas de UATP, planificación y control de gestión, gestión territorial y administración y finanzas.

Mejoramiento de registros e información de los inmuebles

Para mejorar los problemas de infraestructura que afectan a los establecimientos educacionales, en todos los perfiles aparece mencionada la necesidad de mejorar la calidad de la información de los establecimientos que son traspasados al SLEP. Esto implica que el SLEP cuente con la información necesaria de cada recinto educativo, considerándose los siguientes antecedentes: documentación del establecimiento; diagnóstico del estado actual de la infraestructura; inventario de los bienes de cada inmueble; actualización de los informes de capacidad, mantenciones y certificaciones de todas las instalaciones. Este proceso de levantamiento y diagnóstico de los establecimientos educativos debería realizarse previo al traspaso y ser un trabajo en conjunto entre el SLEP, el municipio y la DEP y que sea supervisado por la Superintendencia de Educación o Contraloría General de la República.

"Yo creo que, con el apoyo de la DEP, nosotros podemos lograr que el traspaso de esos inmuebles sea más fluido con los Servicios que vienen a futuro. Ahora, no podemos pedirle hoy día a los municipios que se hagan cargo de las mantenciones o reparaciones al nivel que nosotros quisiéramos para la obtención del Reconocimiento Oficial, pero sí al menos que ellos entregaran un informe de cuáles son las cosas que hay que subsanar o cual es el proceso que ellos han llevado a cabo, qué han hecho para la obtención de 'los' Reconocimiento Oficial; pensemos que muchos de los municipios no van a hacer este trámite (...) Finalmente, no tienen mayor interés de hacer, implica un gasto muy importante; estoy hablando de, más o menos, un jardín promedio, 250 millones de pesos que hay que invertir en infraestructura, solamente. A eso hay que sumar mobiliario, hay que sumar insumos pedagógicos y todo lo que conlleva" (Encargada de Educación Parvularia, SLEP en régimen).

Regularización de los inmuebles y normalización del traspaso de infraestructura

Además de contar con toda la información, las jefaturas intermedias del SLEP sugieren que, previo al traspaso, la situación de cada establecimiento educativo debería estar regularizada y con la certificación del Reconocimiento Oficial y Autorización de Funcionamiento para cada establecimiento. Este aspecto es fundamental para que los SLEP pueden realizar proyectos, por ejemplo, de reposición de infraestructura en los establecimientos.

Los diversos perfiles proponen que es necesario normalizar la calidad con la que se traspasa la infraestructura de los establecimientos, considerando que estos deberían cumplir con todas las normas para su adecuado funcionamiento.

"Yo creo que debería ser dentro de la ley, estipular que el colegio antes de tres meses del traspaso tiene que estar en una condición que pueda seguir funcionando correctamente; en ese

margen de tiempo tendrían que arreglarlo” (Asistente de la educación, Consejo Local de Educación Pública, SLEP en régimen).

Flexibilización de la fiscalización

Una vez traspasados los establecimientos educacionales a los SLEP, se propone por parte de las y los funcionarias/os del SLEP implementar una flexibilización de los indicadores de fiscalización de la infraestructura, considerando las graves deficiencias y las múltiples demandas y necesidades de los en este ámbito. Para lograr esta flexibilización, se propone que se articule un acuerdo nacional con la DEP y la Superintendencia de Educación.

“Pero fíjense que la Superintendencia... y ahí está el problema, que no estamos incorporados en la mesa SAC, del Sistema de Aseguramiento a la Calidad, porque la Superintendencia, en mi caso, han fiscalizado, y me dicen ‘la infraestructura, que la infraestructura’, pero cómo van a desconocer que nosotros recibimos la educación ahora y por qué me castiga con eso, deme tiempo por último, pero me hace perder... sabes que tenemos qué papel, qué papel; papeles el director, papeles nosotros, que viene de vuelta, que va para allá, que viene para acá, al final, nos vamos en puro perder tiempo. Deberíamos tener ya una conversación a nivel nacional, acá la DEP, con la Superintendencia, que nos ayuden” (Director/a ejecutivo/a, SLEP en régimen).

Programas de mantención y fondos concursables para mejorar la infraestructura

Por otra parte, como propuesta de solución para mejorar la infraestructura en la gestión del SLEP, en las mesas de directores/as ejecutivos/as se propone la postulación a fondos concursables. Se señala que la implementación de los proyectos adjudicados al Fondo de Desarrollo Regional ha sido una solución para implementar mejoras significativas en los inmuebles, siendo una fuente relevante de recursos externos. Además, las y los funcionarias/os del SLEP sugieren que más que enfocar los recursos en proyectos de inversión, deberían destinarse a implementar programas de mantención de la infraestructura para los establecimientos educativos, que posibilite mantener el estado de los recintos e impedir su progresivo deterioro.

“Como Servicio postulamos en 16 proyectos, 3.500 millones, lo ganamos y lo estamos ejecutando, pero sin la restricción de nuestro presupuesto (...) Así que estamos en ese sentido bien, muy agradecidos de la colaboración del Gobierno Regional en nuestro caso” (Director/a ejecutivo/a, SLEP en régimen).

Gestión de los/las trabajadores/as de la educación

A lo largo de los diálogos se mencionan diversas soluciones para mejorar los problemas relativos al traspaso de los/las funcionarios/as, profesionales y asistentes de la educación. Estas propuestas se plantean en la mayoría de los perfiles y consisten principalmente en incorporar más recursos tecnológicos; planificar previo al traspaso la dotación de trabajadores/as en los establecimientos educacionales; redefinir el rol de la DEP; y garantizar condiciones laborales a las/los docentes, educadoras y asistentes.

Tecnología para el proceso de traspaso

Una propuesta de solución que es altamente mencionada por las jefaturas intermedias y las/los funcionarias/os de gestión de personas y planificación y control de gestión de los SLEP, es incorporar tecnología para el proceso de traspaso y gestión de la información. Esto implicaría utilizar un programa o software que permita, por una parte, trabajar en red entre todos los SLEP y, por otra, manejar la

información de la gestión de recursos humanos y administración financiera y de infraestructura de los establecimientos educativos. De esta forma, se vuelve crucial para la eficiencia del proceso de traspaso e instalación de los SLEP utilizar herramientas tecnológicas que eviten la pérdida de información y/o mal manejo de ésta.

“Creo que en el traspaso debe haber alguna herramienta tecnológica, no puede ser que el traspaso sea en un Excel, de verdad lo encuentro impresentable, que toda la vida de un funcionario se tenga que meter adentro de un Excel (...). De verdad, la DEP tiene que definir y desarrollar recursos tecnológicos para que no exista nada de pérdida de información” (Jefatura Gestión de Personas, SLEP en régimen).

“Si queremos lograr un traspaso efectivo tiene que estar acompañado de una transformación digital” (Funcionario/a Planificación y Control de Gestión, SLEP en régimen).

Reducción progresiva de la dotación de los establecimientos escolares

Para abordar el problema de la sobredotación de recursos humanos que se produce en el traspaso de la gestión municipal a los SLEP, se propone implementar un plan de dotación de recursos humanos en base a las necesidades locales de los SLEP. Este plan implicaría una progresiva disminución de la planta de profesionales a nivel municipal en base a la dotación que requerirá el nuevo SLEP. Esta propuesta permitiría una mayor eficacia y eficiencia de los recursos humanos y financieros, ya que un gran porcentaje de los recursos son utilizados para cubrir las remuneraciones de las/los funcionarias/os y profesionales de la educación del SLEP producto de la sobredotación.

“Sobre el gasto del presupuesto, casi el 90% corresponde monetariamente a gastos en personas, entonces el trabajo que el Servicio debe hacer para ir rebajando y optimizando la cantidad de horas de dotación es como importante tenerlo antes y poder hacerlo obviamente sin mayores complicaciones” (Jefatura Planificación y Control de Gestión, SLEP en régimen).

En este mismo ámbito, las/los funcionarias/os de los SLEP proponen que dos años antes del traspaso, la DEP participe y trabaje coordinadamente con los municipios en el Plan de Desarrollo Educacional Municipal (PADEM) para planificar el proceso de traspaso y, en conjunto, elaborar el plan de dotación de recursos humanos a corto y largo plazo.

“Entonces, sería bueno que la DEP desde el momento en que se sabe que se crea un Servicio Local tome la atribución de elaborar en conjunto con los municipios los PADEM, porque ellos llevan ahí teniendo una estructura de cuánta es la dotación de los establecimientos, la matrícula” (Funcionario/a Administración y Finanzas, SLEP en régimen).

Protección laboral a trabajadoras/es de los establecimientos educacionales

Por su parte, las y los asistentes de la educación y las/los representantes gremiales proponen realizar modificaciones a la ley para definir mejor las normas de protección laboral y los derechos de las/los trabajadoras/es en el proceso de traspaso. En específico, se propone una revisión de artículos específicos de la ley donde se aborda el traspaso y las facultades y responsabilidades que va a tener cada actor en este proceso. Se plantea que la norma no debería ser ambigua y que no tendría que intervenir un tercero, como la Contraloría o los tribunales de justicia, para hacer las interpretaciones necesarias sobre las condiciones laborales mínimas de las y los profesionales.

“Que se cambie el artículo 38 transitorio en estos aspectos indemnizatorios, dejando claro que los funcionarios traspasados tienen derecho a todo evento, incluso con renuncia o cese de contratas, para su indemnización (...) Y, en caso de fallecimiento también, porque cuando tuvo

lugar el traspaso estaban vivos, de modo que ese derecho sí ingresó a su patrimonio” (Representante gremial, SLEP en régimen).

En este mismo ámbito, se postula también que debiera existir en el proceso de traspaso de la gestión municipal al SLEP una homologación de los derechos adquiridos y una nivelación de las remuneraciones de acuerdo a los cargos y funciones de las/los trabajadoras/es del SLEP.

“El tema es nivelar hacia arriba: si yo gano 5 y mi colega con la misma función y con dos años de diferencia gana 3, la idea es que mi colega suba a 5, no importando la base que te entrega el estatuto de asistente de la educación, porque eso te entrega el piso” (Asistente de la educación, Consejo Local de Educación Pública, SLEP en régimen).

“Claro que con respecto a cuando se entra a carrera docente se quita homologación y se paga carrera docente, siendo que la homologación es ley y es un beneficio que ganamos las trabajadoras de los jardines VTF, por lo tanto, no tendría por qué quedarse homologación y pagar carrera docente y eso es lo que se está haciendo hoy en día” (Directora Jardín Infantil VTF, SLEP en régimen).

Otras propuestas sobre la gestión de trabajadores/as de la educación

- Estandarización de los formatos de entrega de la información en las fichas de los/las funcionarios/as.
- Incluir carrera directiva en la ley, ya que la carrera docente no incluye a los directivos.

Traspaso de los jardines infantiles VTF

Mejorar el financiamiento y gestión de recursos de los jardines infantiles

La propuesta más frecuente para mejorar la gestión presupuestaria en los jardines infantiles VTF tiene que ver con eliminar el rol de la JUNJI, ya que según las/los participantes, complejiza y ralentiza el sistema. En ese sentido, los/las directores/as ejecutivos/as y encargadas de educación parvularia en el SLEP solicitan ser receptores de las transferencias de fondos.

“¿Por qué por ejemplo la JUNJI, todos los ingresos de la JUNJI están dentro de nuestro presupuesto, forman parte de nuestro patrimonio? ¿Por qué tenemos que hacer rendiciones a la JUNJI? Eso es como inoficioso, o sea no tiene sentido. Si ya estamos nosotros administrando los jardines, ¿por qué no directamente no nos transfieren a nosotros? (...) Si está dentro de nuestro presupuesto” (Director/a ejecutivo/a, SLEP en régimen).

“¿En qué momento nosotros vamos a ser quienes administramos el dinero, para poder...? Una parte de la solución es que dentro de la ley haya... los fondos sean directo del Servicio Local, y no sea JUNJI quien administre, porque no nos da esa autonomía real para la toma de decisiones” (Encargada de Educación Parvularia, SLEP en régimen).

Por otro lado, relacionado con esta transferencia de fondos, el cambio en su criterio es también una sugerencia enfáticamente propuesta por las directoras de los jardines infantiles, sugiriendo que debe dejar de ser por asistencia sino por matrícula, dado que la asistencia es muy inestable en nivel parvulario. Además, sugieren sumarle a esta subvención un fondo basal fijo.

“Y no sea, no cierto, una subvención por niño asistido, sino que sea una subvención de tipo basal y que sea una subvención por niño por matrícula, ya. Porque si bien es cierto que nosotros en los

períodos, digamos, de invierno, baja bastante la asistencia de los niños y de las niñas, aun cuando nosotros, no cierto, nos desplegamos y hacemos todo lo que está en nuestras manos, toda la gestión habida y por haber, no cierto... seguimiento por las inasistencias, estamos haciendo los llamados telefónicos, las visitas domiciliarias, por lo tanto, no cierto, ya nosotros digamos incurrimos en todo tipo de gestión para que los niños puedan asistir, pero la salud de los niños, sobre todo no cierto ahora en momentos de pandemia para nosotros es imposible poder regular eso, ya” (Directora Jardín Infantil VTF, SLEP en régimen).

Relacionado igualmente con esta única fuente de financiamiento de los jardines infantiles, las directoras consideran que se deben homogeneizar las subvenciones e igualar las de los jardines infantiles VTF de los SLEP con las de JUNJI e Integra.

“Qué estamos solicitando, que no es más que tengamos igualdad de condiciones con el resto de los jardines que son Integra y JUNJI yo creo que es muy satisfactorio” (Directora Jardín infantil VTF, SLEP en régimen).

Además, consideran que debería haber una mayor inyección de recursos, la cual puede provenir de las subvenciones entregadas a las escuelas y liceos, como PIE o SEP que deberían también incluir a los jardines infantiles.

“Es que entrando en estos programas del PIE, podríamos tener personales externos que nos ayudaran con los niños con necesidades educativas; teniendo la ley SEP podríamos optar a arreglar en infraestructura. Son un montón de cosas que nos facilitaría y nosotros no tenemos nada de eso” (Directora Jardín Infantil VTF, SLEP en régimen).

Por último, otras estrategias para aumentar la cantidad y pertinencia de los recursos en los jardines infantiles VTF son:

- Brindar a los jardines infantiles una “caja chica” como recursos de libre disponibilidad para contingencias.
- Generar una vía de licitaciones exclusiva para los jardines infantiles VTF, ya que según observan directoras de estos establecimientos pertenecientes al Consejo Local, sus requerimientos son relegados por ser de menor cantidad.
- Incluir en el presupuesto anual una línea de presupuesto específica para jardines infantiles VTF.

“Podría ser una propuesta que contáramos con un presupuesto, con una línea de presupuesto, porque en estos momentos no hay una línea de presupuesto destinadas a jardines infantiles, no tenemos subvenciones, los jardines no tenemos ley SEP, no tenemos PIE, por lo tanto, no tenemos... Servicios Locales no tiene recursos, solo FAEP y como decían está siendo destinado a distintas... incluso para pagar nuestros sueldos está siendo destinado FAEP” (Directora Jardín Infantil VTF, SLEP en régimen).

Mejorar dotación y condiciones contractuales en los jardines infantiles VTF

Las directoras de los jardines infantiles VTF consideran importante que la ley contenga información sobre la dotación necesaria para un óptimo desarrollo del proceso de aprendizaje en esta etapa. En ese sentido, las directoras proponen que la ley establezca la dotación que contenía el decreto 115.

“Es agregar a la ley que los jardines infantiles funcionen bajo Decreto Nº115 para la dotación de personal. Siento que eso sería una gran solución de tantas, digamos, porque ya podríamos contar con una persona más según la matrícula de nuestros niños, tendríamos una opción de poder, yo creo que en un nivel medio mayor especialmente, ayudaría mucho tener una técnico

más, igual que en sala cuna. Entonces, que eso quedara en la ley, que nosotros funcionemos bajo el decreto 115” (Directora Jardín Infantil VTF, SLEP en régimen).

Por otro lado, desde las encargadas de educación parvularia en los SLEP se propone que los jardines infantiles VTF sean liderados por directoras con dedicación exclusiva. De esta forma, se busca evitar que las directoras sigan ejerciendo doble función de educadora y directora ya que, además de volver menos eficiente la gestión, impacta directamente en la calidad de la educación.

“Nosotros hemos logrado cuatro directoras exclusivas dentro de los 14 jardines, con un criterio de capacidad, cierto, y se nota el impacto, se nota que como es lo que significa tener una directora solamente con la responsabilidad de gestión y no perder y no sacarla de sala, lo que significa no el mismo nivel de atención a los niños. Por algo hay una educadora líder, si la sacamos permanentemente por diferentes procesos, estamos afectando la calidad de educación, sí o sí, que es lo que no queremos. Entonces, ahí creo que hay otro punto también, por lo menos tener ciertos criterios que por capacidad, cantidad de niño, cierto, también un nivel de gestión que también hemos ido evaluando. Son necesarias las directoras exclusivas, son necesarias, por ahí está, dentro de una cosa más técnico pedagógico también” (Encargada de Educación Parvularia, SLEP en régimen).

Por último, las directoras de los jardines infantiles VTF solicitan también un cambio de sus condiciones contractuales, asemejándolas a los que poseen profesores/as y directores/as de escuelas y liceos, incluyéndolas, por ejemplo, en el estatuto docente.

“Entonces, nosotros nos deberían de cambiar nuestros contratos a estatutos docentes. Así como están, por ejemplo, las asistentes de la educación igual que nuestros auxiliares de servicios menores, ellas están bajo el contrato de asistente de la educación. Entonces, nosotros las educadoras y directores deberíamos estar con el otro contrato docente” (Directora Jardín Infantil VTF, SLEP en régimen).

Gobernanza del nuevo Sistema de Educación Pública

Diagnóstico de problemas en la gobernanza del sistema

Los problemas relativos a la gobernanza del nuevo sistema de Educación Pública se agrupan en 5 dimensiones: (1) Desarticulación intersectorial; (2) Estructura y orgánica de los SLEP; (3) Órganos de gobernanza participativa: Comités Directivos Locales y Consejos Locales de Educación Pública; (4) Participación y vinculación territorial; y (5) Gobernanza y administración de los jardines infantiles VTF.

Desarticulación intersectorial

La mayoría de los perfiles manifiestan la existencia de problemas de articulación de los SLEP con las entidades nacionales y territoriales del MINEDUC, así como con las instituciones públicas en general. En este sentido, este problema se sitúa entre los más mencionados a lo largo del encuentro (3,9% del total de menciones codificadas). Los/las directores/as ejecutivos/as, funcionarios/as de la DEP y funcionarios/as y jefaturas de las UATP son quienes más lo profundizan. En términos generales, funcionarios/as y jefaturas de los SLEP perciben un trabajo descoordinado, donde las entidades públicas muchas veces obstaculizan el mejoramiento de la educación pública. Desde los Consejos Locales, específicamente en la mesa de los equipos directivos, se considera que esto es producto de una politización de las instituciones, donde cada entidad *“rema para lados distintos”* en función del gobierno de turno y en desmedro de la calidad de la educación.

Esta desarticulación se manifiesta en los siguientes aspectos: problemas de definición de roles de las diversas entidades del MINEDUC; traslape de funciones y descoordinación entre SLEP, municipios y

entidades del MINEDUC; problemas de información y comunicación intersectorial; y problemas en el rol articulador de la DEP.

Problema en la definición de los roles de las entidades del MINEDUC

No hay roles claros de cada entidad del MINEDUC y los SLEP perciben una dinámica vertical, donde las demás entidades son las que mandatan o fiscalizan a los SLEP. Se percibe que las instituciones no colaboran en la misión de los SLEP, sino que poseen un rol fiscalizador, que ha llegado a extremos de denuncias por parte de la SEREMI a los SLEP en problemáticas que provienen de un deficiente proceso de traspaso.

“El tema acá, por ejemplo, a nosotros nos pasa es que como que todos creen que nos pueden mandar: la JUNAEB, la JUNJI y la SEREMI de Educación” (Funcionario/a Planificación y Control de Gestión, SLEP en régimen).

La excesiva supervisión y reportabilidad impide resolver concretamente ciertos problemas y tampoco deriva en un trabajo realmente articulado, según expresa un/a director/a ejecutivo/a.

Traslape de funciones y descoordinación entre entidades del MINEDUC

Desde los/las funcionarios/as y jefaturas de la UATP, así como en la mesa de directores/as ejecutivos/as y funcionarios/as de la DEP, se reconoce un traslape de funciones de los Departamentos Provinciales de Educación con los SLEP, específicamente con el rol de la UATP. Además, se generan descoordinaciones entre estas dos entidades frente a su gestión con los establecimientos educacionales, quienes frecuentemente reciben indicaciones opuestas desde estas instituciones.

“El DEPROV dice ‘la escuela es fantástica’. Yo tenía pésima apreciación de esa escuela, porque al director lo suspendí, porque la escuela estaba funcionando mal. Una escuela cochina, no normalizada, no había acceso a todas las salas. El DEPROV felicitó al director, entonces, él vino para acá y me dijo ‘pero cómo, si el DEPROV me felicitó’, entiendes, porque es gente que se conoce durante años. Yo a ese director tuve que sacarlo, porque era muy complicado. Entonces, también, no existe un trabajo, porque para que vaya la DEPROV y vaya la gente del Servicio Local, si queremos hacer algo, tiene que ser coordinado, con la información compartida” (Director/a ejecutivo/a, SLEP en régimen).

Problemas en la información y comunicación intersectorial

Funcionario/as y directivos de los SLEP reconocen la existencia de flujos de información difusos entre las entidades del MINEDUC como la Agencia de Calidad de la Educación o la SEREMI. Son los SLEP quienes deben pedir a los establecimientos educacionales los informes del SAC en vez de disponer de ellos directamente como institución administradora. Lo mismo les sucede con información básica sobre feriados, por ejemplo, que tampoco es enviada directamente a los SLEP, sino que son los/las funcionarios/as de los SLEP quienes deben recabar esta información directamente desde los establecimientos educacionales.

“En primer lugar, el tema de reconocer a los Servicios Locales como sostenedores... y eso pasa en cosas básicas. Muchas veces nosotros nos enteramos de información del Ministerio o de la SEREMI a través de los directores de nuestros establecimientos; muchas veces son los directores los que nos dicen ‘señorita, el viernes es feriado’ o ‘nos dieron sándwich’ y, al final, ellos nos reenvían los documentos” (Funcionario/a UATP, SLEP en régimen).

Esta desarticulación y comunicación difusa es consecuencia, entre otros factores, del desconocimiento general que hay entre las entidades del MINEDUC de la nueva institucionalidad.

“Y otro tema, de que ni siquiera la DEPROV sabe qué hacemos nosotros, nos ha mandado listados o personas que vienen desde colegios particulares y particulares subvencionados a pedirnos cupos, desde la DEPROV, siendo que ellos también son Ministerio” (Funcionario/a UATP, SLEP en régimen).

Deficiente rol articulador de la DEP

Todos los perfiles consideran que la DEP no asume en forma óptima un rol mediador y de articulación intersectorial entre las distintas entidades del MINEDUC y públicas en general, mencionándose específicamente las deficiencias de una mediación con la SEREMI, Superintendencia, JUNJI, Contraloría y DIPRES, así como municipios y gobiernos regionales. El rol de la DEP es transversalmente criticado, ya que por un lado ejerce un liderazgo vertical con los SLEP, obstaculizando de esta forma su autonomía y, por otro lado, no se articula en forma suficiente con otras entidades, generando un sistema ambiguo y no recíproco. Los SLEP deben acudir a la DEP para sus relaciones intersectoriales, mientras que la DEP y el MINEDUC pasan por alto a los SLEP articulándose directamente con otras instituciones y establecimientos educacionales. Por otro lado, funcionarios/as de la DEP consideran que los SLEP no asumen el trabajo intersectorial que les corresponde.

“Porque dependemos de otras entidades dentro del Ministerio de Educación, pero a la hora de hacer asesorías ellos pasan directo. O sea, nosotros, por ejemplo, ni siquiera nos enviaron un listado con las asesorías de este año, ellos se vinculan directamente con los representantes de cada una de las redes y es como que nosotros estuviéramos pintados” (Jefatura Gestión Territorial, SLEP en régimen).

El rol mediador de la DEP en la gestión presupuestaria, que implica la articulación con DIPRES y Contraloría, es cuestionado en la mayoría de las mesas de funcionarios/as o jefaturas de los SLEP, debido a que ralentiza el proceso de administración y financiamiento al alargar la “cadena” burocrática necesaria para cualquier solicitud o gestión administrativa. De manera similar, la gestión de los/las trabajadores/as de los establecimientos educacionales también se complejiza para los funcionarios/as de los SLEP, ya que muchos procesos resultan más burocráticos y lentos al tener que ser mediados por la DEP.

“Hay muchas cosas que tenemos que generar y entregar a la DEP, cuando podríamos agilizar ese proceso y entregarlo directamente (...) Todo lo que hay en esta cadena, en este flujo de información, en el que la administración pública es lenta, cuando tú le sumas otros actores lo vas ralentizando más” (Funcionario/a Administración y Finanzas, SLEP en régimen).

Por otro lado, y de manera contraria, funcionarios/as y jefaturas de los SLEP demandan un mayor protagonismo de la DEP en las relaciones con la Superintendencia de Educación, a través de un conducto regular de comunicación entre la DEP, los SLEP, la Superintendencia y los establecimientos escolares.

“Nosotros hasta el día de hoy vemos que no hay comunicación. Por ejemplo, aquí para mí el eje central es la DEP que es el eje articulador, cierto, entonces ha pasado, desde que yo asumí, que fue a fines del 2019, de que muchas veces la información llega o directo a los establecimientos, no pasa por el sostenedor, o llega directamente a nosotros como sostenedor, pero no pasó por la DEP” (Jefatura UATP, SLEP en régimen).

De manera similar, es requerido por funcionarios/as y jefaturas de los SLEP que la DEP establezca un canal y una definición clara de la relación y articulación con las SEREMI. También se considera

insuficiente la articulación que la DEP implementa entre los SLEP de distintos territorios y dentro de un mismo territorio, con actores públicos y privados.

“Creo que es fundamental el trabajo en red entre los Servicios Locales y entre los actores públicos y privados del territorio coordinado por la Dirección de Educación Pública y, en ese sentido, la Dirección de Educación Pública, por lo menos acá en Barrancas, ha tenido un nivel de desarrollo muy incipiente en poder propiciar este tipo de trabajo dentro del territorio” (Funcionario/a UATP, SLEP en régimen).

Estructura y orgánica de los SLEP

En diversas mesas aparecen menciones y cuestionamientos a la orgánica actual de los SLEP que, a diferencia de las problemáticas relativas a sus funcionarios/as, en esta dimensión se agrupan a nivel de SLEP como entidad, abarcando las dificultades de asumir su autonomía, así como aquellos problemas relativos al organigrama y funciones que posee como institución.

Autonomía de los SLEP

Existe una diversa interpretación de la ley donde, si bien la mayoría considera que la ley establece la autonomía de los SLEP, otros/as subdirectores/as consideran que no es autonomía sino descentralización la categoría que los define. Los/las directores/as ejecutivos/as expresan una “solución” intermedia, donde se debe distinguir entre autonomía en la administración, pero no así en la política, la cual es estatal y define los criterios de la educación en general.

“La autonomía que tenemos es en cuanto... porque las escuelas son las que dicen en qué van a ocupar sus recursos con los PME y nosotros tenemos que ver que no falte esto, que no falte esto otro. Entonces, la autonomía de cómo ejecutamos el presupuesto, cómo damos los recursos; pero en cuanto a política uno no va a hacer lo que uno quiera en educación, entonces, tengo que regirme por lo que dice el Ministerio de Educación y la Ley de Educación General” (Director/a ejecutivo/a, SLEP en régimen).

Sin embargo, independientemente de cómo interpreten específicamente la ley, todos los actores demandan un mayor poder de decisión administrativa y comunicación directa en las gestiones eliminando actores y entidades que obstaculizan y ralentizan los procesos.

“Somos Servicio, (...) no somos autónomos, pero sí somos descentralizados, ya. Entonces, esa descentralización y el patrimonio propio nos permite tener comunicación directa. No veo la lógica de no tenerla hoy en día, que se respeten un poco los planteamientos que tienen los Servicios Locales” (Jefatura Planificación y Control de Gestión, SLEP en régimen).

Los/las directores/as, funcionarios/as y jefaturas perciben demasiada dependencia de la DEP y el Ministerio en general, así como de la DIPRES, para gestionar el presupuesto, debilitando o cuestionando la autonomía de los SLEP. La DEP se impone de manera vertical, según la percepción de funcionarios/as de los SLEP. Los representantes gremiales de los SLEP cuestionan de mayor manera los “atropellos” a la autonomía de los SLEP, la cual consideran está claramente establecida en la ley.

“En ese sentido, también comunicarles a los colegas que nosotros no hemos pescado en nada a la DEP, (...) nunca los hemos visto como nuestro jefe; tenemos claro que somos un servicio autónomo y la verdad es que no le pedimos permiso para nada, salvo con cosas que nos tienen amarradísimos, como poder modificar nuestra página web” (Representante gremial, SLEP en régimen).

Los siguientes aspectos obstaculizan la autonomía de los SLEP según representantes gremiales y las jefaturas y funcionarios/as de UATP y planificación y control de gestión: elaboración de presupuestos, comunicaciones intersectoriales e indicadores de control de la gestión.

Estructura y organigrama de los SLEP

En la mayoría de los perfiles existen numerosos cuestionamientos a la estructura y organigrama de los SLEP, especialmente en las mesas de funcionarias/os y jefaturas de gestión territorial y UATP. En primer lugar, se considera problemática la diversidad de organigramas existentes entre los distintos SLEP donde, por ejemplo, algunos disponen de la unidad de gestión territorial mientras que en otros ésta constituye una subdirección. Además, al interior de las mismas, hay diferentes cargos y funciones que confunden a las comunidades educativas.

“Si bien nuestros órganos son descentralizados, tenemos esta autonomía en el diseño de función en los organigramas. También genera a nivel nacional estas problemáticas que tenemos con organigramas muy diferentes: en Gestión Territorial funciona de una manera (...), ahora tenemos una función más de apoyo a los establecimientos en temas reglamentarios, han ido mutando nuestras funciones, entonces eso también tiende a confundir” (Funcionario/a Gestión Territorial, SLEP en régimen).

Además, la diferente jerarquización de las unidades implica diferentes dotaciones de funcionarios/as para cada una y está asociada también a diferentes remuneraciones de sus jefaturas, lo que además tensiona a los equipos al representar una desigualdad al interior de los SLEP.

“Lo otro, volviendo sobre la estructura o la orgánica interna de los Servicios Locales, es tal la falta de peso, yo creo, que tienes respecto de las funciones de los subdirectores de gestión territorial que, incluso al menos en mi caso y entiendo que los otros tres SLEP que se traspasaron el año 2021, nosotros tenemos incluso un grado menos que los otros segundos niveles jerárquicos. Eso en definitiva también genera crisis internas, porque además en mi caso, yo postulé bajo un perfil de un departamento, de una subdirección, y terminé asumiendo dos subdirecciones, con un grado menos y con una responsabilidad tan o más alta que las que tienen las otras subdirecciones” (Jefatura Gestión Territorial, SLEP en régimen).

Por otro lado, las funciones para cada unidad no están bien definidas existiendo algunas funciones “residuales” que no son asumidas correctamente. En particular, la legislación no asigna funciones específicas a las unidades de gestión de personas y gestión territorial.

“Para nosotros igual ha sido súper complicado definir las funciones, porque la ley dice en el artículo 25 sobre las unidades, nombra solamente la Unidad de Apoyo Técnico Pedagógico, Planificación y Control de Gestión y Administración y Finanzas, y es necesario que la ley nombre también la parte de gestión de personas o la parte de vinculación territorial que existe hoy en día en el territorio” (Jefatura Planificación y Control de Gestión, SLEP en régimen).

La falta de definición de las funciones provoca también un traslape entre unidades, especialmente UATP con Gestión Territorial y con Planificación y Control de Gestión. Desde los/las funcionarios/as de UATP consideran que deben canalizar los procesos “al interior del aula” y desde Gestión Territorial “al exterior del aula”, pero esta diferencia se vuelve difusa en muchas actividades en el ámbito de la participación ciudadana, levantamiento de necesidades, entre otras.

“Yo creo que es importante establecer bien claro los límites y roles de la Unidad de Apoyo Técnico Pedagógico y de la Unidad Territorial, saber hasta dónde llega uno, hasta dónde llega el otro. Siempre se nos ha dicho que nosotros vemos todo lo que se refiere al interior del aula y ellos

afuera del aula, pero muchas veces ahí hay ciertos límites y tenemos que trabajar en conjunto. Pero estableciendo una diferencia clara nos podría ayudar a tener ciertas diferencias y roles, porque no podemos estar pisándonos los pies, en algunas ocasiones” (Funcionario/a UATP, SLEP en régimen).

Esta falta de claridad en las funciones afecta particularmente a las unidades o subdirecciones de gestión territorial quienes manifiestan que no se conoce y entiende qué implica el trabajo territorial, ya sea a nivel institucional como en las comunidades educativas. En ese sentido, estas unidades perciben que carecen de respaldo y visibilización, lo que ha implicado muchos esfuerzos por parte de esta unidad para que se reconozca sus funciones.

Por último, funcionarios/as de los SLEP, así como integrantes de los órganos de gobernanza y equipos directivos de los jardines infantiles consideran que existe una gran desarticulación entre las unidades de los SLEP. En general, observan una distancia de las unidades de los SLEP de los procesos educativos y de la realidad de los establecimientos educacionales y jardines infantiles. Por ejemplo, la desvinculación de los procesos pedagógicos a nivel de las unidades de administración y finanzas genera descoordinaciones y problemas en los establecimientos educacionales quienes reciben insumos y libros a final del año. Además, esta descoordinación genera sobre exigencias a los directivos de los establecimientos educacionales.

“No puede ser posible que un departamento me pida, no sé po, una planilla gigantesca y a los dos días después venga el otro departamento de finanzas a pedirme lo mismo. Entonces, a la larga, ahí hay un sistema de coordinación, de comunicación efectiva entre los departamentos, ya. Entonces, yo puedo pedir una planilla, pero yo la distribuyo, es el compartir, es el trabajo colaborativo que tenemos que realizar. Yo creo que los Servicios Locales, la falencia mayor es eso, que no existe una comunicación” (Directora Jardín Infantil VTF, SLEP en régimen).

Problemas con los instrumentos de control de gestión

Los indicadores y convenios de control de la gestión revisten numerosos problemas que son identificados principalmente por funcionarios/as y jefaturas de planificación y control de gestión y UATP. Por otro lado, funcionarios/as de la DEP son conscientes de algunas de estas dificultades.

El problema principal relativo a los instrumentos de control de gestión consiste en la gran cantidad de indicadores existentes y, por tanto, en el énfasis y dedicación excesiva de los SLEP para su gestión y rendición. Específicamente, respecto de los indicadores de gestión de un SLEP, una participante expresa que éstos requieren a un/a profesional por cada subdirección recopilando estos indicadores, que suman en total más de 280.

“Hoy en día hay un problema que yo, entre comillas, he identificado con las subdirecciones... Yo soy la persona encargada de todos los indicadores del Servicio, desde el director ejecutivo, subdirectores CDC, PMG, obviamente con otro colega, me ayuda muchísimo. Y hoy en día vamos a tomar los convenios de los tres siguientes, hoy en día cada subdirección tiene que reportarme alrededor de entre 20 a 35 indicadores, el Servicio hoy en día, con los subdirectores, debemos tener alrededor entre 200 a 250 indicadores. Qué pasa, que nosotros llenamos de papeles a nuestros Servicios, me explico. O sea, que es una cosa que dicen ‘en qué momento salgo a terreno, en qué momento trabajo en lo mío’, son temas legales que tenemos que cumplir” (Jefatura Planificación y Control de Gestión, SLEP en régimen).

En ese sentido, se genera una inversión de prioridades, en donde los indicadores guían el trabajo de los SLEP, mientras que el proceso pedagógico, junto con otros procesos claves para la nueva educación pública, tales como la participación ciudadana y la vinculación territorial van quedando relegados a segundo plano.

“Un problema que es bien importante para la Unidad Técnica, unidad que por cierto tiene que instalar procesos pedagógicos... y esta tremenda instrumentalización que existe que hay que llenar este plan, este instrumento, responder al control de gestión, responder a las otras... a las otras unidades, levantar datos, nos aleja un poquito de (...) los procesos de participación po’, cómo participamos si estamos con la presión de que tenemos que cumplir, cumplir, cumplir. Un día yo me sorprendí, porque escuché en una reunión con el director ejecutivo que habían Servicios que tenían como 280 indicadores de gestión; imagínate, nosotros llegamos este año y ya, con mucho esfuerzo, a 87, fue muy complejo, y de esos 87, el 80% lo tiene la Unidad Técnica, y nosotros tenemos que ir analizando, orientando, profundizando, cuando tenemos que cumplir, cumplir, cumplir, entonces esa tensión...” (Jefatura UATP, SLEP en régimen).

“La instrumentalización que se ha generado en el último tiempo, y yo creo que ahí hay una debilidad bien importante, tal vez, en el área de planificación, sobre todo cuando bajan los lineamientos en el control de gestión, entendiendo que no somos una empresa privada, somos una institución educativa y pública, y es un poco agobiante el que no podamos entregar lo que necesita la escuela, porque tenemos que centrarnos a que la institución cumpla las metas para que no exista una merma para nuestros propios establecimientos; hoy día sabemos que hay una problemática importante” (Jefatura UATP, SLEP en régimen).

A diferencia de otros servicios públicos y de los correspondientes indicadores que deben rendir, funcionarios/as y jefaturas expresan que los SLEP deben rendir demasiados indicadores y convenios extraordinarios como los que se mencionan: el Plan Anual Local (PAL); la Estrategia Nacional de Educación Pública (ENEP); los convenios de gestión educacional; los convenios de subdirectores/as de los SLEP y de directores/as de establecimientos educacionales. Además, algunos indicadores nuevos demandan mucho trabajo y tiempo en los establecimientos educacionales, “son poco realistas”, como es el caso del indicador de observación del aula o aquellos indicadores evaluativos de los procesos educativos (ENEP, PEL y PAL), según reconocen funcionarios/as de la DEP. Por otra parte, según expresan jefaturas y funcionarios/as de planificación y control de gestión, la entrega de los indicadores y convenios tiene plazos muy acotados, incrementando así su estrés laboral.

“Yo había trabajado antes en otro servicio público. Claro, uno tiene los CDC, los PDG, pero aquí uno tiene además el Plan Anual, la Estrategia, los convenios de gestión educacional, los convenios de los subdirectores, entonces también para el tema de control de gestión son como demasiadas cosas que de repente uno se va más en el cumplimiento a veces de las metas y se pierde un poco el fortalecer el día a día, el objetivo final que es mejorar la calidad de la educación” (Jefatura Planificación y Control de Gestión, SLEP en régimen).

Por otra parte, funcionarios/as de los SLEP consideran que el orden de envío de los indicadores, así como su interrelación, genera redundancias y confusiones que requieren de mayores indicaciones y acompañamiento por parte de la DEP. En particular, este problema se evidencia en la relación entre el Plan Estratégico Local (PEL) con el Plan Anual Local (PAL).

“Otro tema importante de establecer es la necesidad de orientaciones claras desde la Dirección de Educación Pública. Nosotros (...) no entendemos porque nos mandan a hacer un Plan Anual si primero tiene que estar hecho el PEL. O sea, primero estuvo el hijo y después la mamá, y eso nos generó demasiados problemas, porque al mismo tiempo que estábamos construyendo el PAL estábamos construyendo el PEL, entonces no hay una relación estrecha entre los instrumentos de gestión. Lo primero que nos tendrían que haber dicho, el tema del PEL, en ese mismo tiempo orientaciones claras. Hemos enviado correos electrónicos a unidades de la DEP y no hemos tenido respuesta, solamente la Unidad de Educación responde de manera rápida, pero por ejemplo Planificación puede pasar el tiempo y no nos responde, y nosotros necesitamos respuestas, porque al final somos nosotros los que estamos poniendo la cara frente al territorio” (Funcionario/a UATP, SLEP en régimen).

Si bien esta es la opinión generalizada, en una intervención dentro de la mesa de funcionarios/as de planificación y control de gestión, existe una visión positiva de estos instrumentos, evidenciando su utilidad para recopilar, ordenar y sistematizar la información requerida para la gestión de los/las trabajadores/as de la educación.

“Nos costó tres años tener a los dos mil funcionarios que tenemos acá con toda su documentación, cuestión que es básica, no podemos no tenerlo, pero nos costó tres años llegar hasta toda la documentación. Y así el inventario, todo eso se ha levantado solo a través de los instrumentos de gestión que hemos podido, yo digo orgullosamente, acompañar en ese sentido” (Funcionario/a Planificación y Control de Gestión, SLEP en régimen).

Por otro lado, funcionarios/as y jefaturas de las unidades de planificación y control de gestión especifican otros problemas de los indicadores e instrumentos, en particular dos problemas principales:

- Indicadores mal formulados, con lógicas que no se corresponden con la realidad.

“Entonces hay una realidad brutal en los diferentes Servicios Locales y nos pasa a nosotros, por ejemplo, en planificación y control de gestión a través de los indicadores. Hace poco tuvimos una reunión, por ejemplo, del convenio de gestión del directorio educativo, que es parte de donde tú tienes un indicador que habla de matrícula. Entonces, tú también te planteas y dices ‘tengo SLEPs donde tú... ya no puede haber más matrículas’, pero tengo un indicador que es ascendente. Tengo un montón de indicadores mal formulados, y lo digo así brutal, mal formulados, instrumentos que no tienen ninguna lógica. Y de ahí de nuevo vuelvo a la lógica que tenemos mil indicadores, entonces tú dices, esto no tiene ni pies ni cabeza” (Funcionario/a Planificación y Control de Gestión, SLEP en régimen).

- Indicadores sin pertinencia territorial. En ese sentido, las y los participantes expresan que los SLEP, si bien pueden elegir indicadores, éstos no están construidos con pertinencia territorial ni se adaptan a su contexto. Además, hay indicadores que no dependen de los SLEP, por ejemplo, relativos a las empresas oferentes en las licitaciones, los que además padecen particularidades territoriales que los indicadores no consideran, por ejemplo, la escasez de proveedores en comunas rurales.

“Lo otro, el tema de los indicadores. Hoy en día los convenios del director ejecutivo es transversal para todos y lo cual encuentro que es muy malo, ya que nos estamos comparando con Santiago o con Arica, con Punta Arenas, y cada Servicio Local tiene sus necesidades totalmente diferentes. Entonces, por eso creo que el convenio... obviamente hay cosas que son muy estándares que se deben mantener, que es todo el tema financiero, capaz un poco el tema pedagógico, pero moviendo el espacio, o el director ejecutivo pudieran elegir sus indicadores, y eso no pasa, porque el MINEDUC, entre comillas, les da el convenio, y no se puede mover. Eventualmente sí se puede mover, pero hay que hacer todo un proceso que es muy amplio, entonces no hay como mucha discusión con respecto a eso, y que se debiera dar” (Jefatura Planificación y Control de Gestión, SLEP en régimen).

Para resolver esta última problemática, en un SLEP se propusieron indicadores propios para mejorar sus procesos internos y adaptarlos a la realidad territorial. Sin embargo, éstos fueron rechazados.

“El año pasado se le propuso a la DEP varios indicadores que eran como para mejorar los procesos del Servicio Local, por ejemplo, uno que está vinculado a la ley 21.405, que era sobre la parte de las remuneraciones que le iba a servir al área, porque lo tiene que reportar mensualmente; y ellos no nos aceptaron que nosotros tuviéramos indicadores propios. Se habían propuesto indicadores para gestión de personas que eran en beneficio de su trabajo diario, y no nos aceptaron, rechazaron los indicadores que eran en beneficio de nuestro Servicio, y a nuestra

realidad, ahora. Entonces, no sé, igual se había propuesto uno para compra, porque nosotros al ser una zona extrema tenemos muchos problemas de los proveedores. Entonces, el hecho de que nosotros estemos proponiendo ideas para mejorar nuestro trabajo diario y no se han tomado; igual es súper importante de que se quede eso reflejado” (Jefatura Planificación y Control de Gestión, SLEP en régimen).

Por último, al igual que se mencionó anteriormente para la gestión de personas y de recursos, para el caso de los instrumentos de gestión también se evidencia la ausencia de un software que asegure el respaldo y correcto almacenamiento de los indicadores de control de gestión.

“Los sistemas de control de gestión no existen, efectivamente estamos trabajando todos con Excel; se pierde el Excel y se pierden los mil indicadores que tenemos. Entonces, es demasiado complicado el tema (...). Entonces, la precariedad del sistema que nosotros hemos levantado ha sido de arduo trabajo de las regiones que incluso tienen menos recursos y más complicaciones que los que están en Santiago, es aún peor” (Funcionario/a Planificación y Control de Gestión, SLEP en régimen).

Órganos de gobernanza participativa: Consejos Locales y Comités Directivos

Esta dimensión es la cuarta más abordada a lo largo de los diálogos, sumando un 6,1% del total de las menciones codificadas. Son precisamente las mesas de integrantes de los Consejos Locales y Comités Directivos quienes abordan mayormente este tema. Sin embargo, los/las representantes gremiales y funcionarios/as y jefaturas de las unidades de gestión territorial también lo problematizan y, con menor cantidad de menciones, directores/as ejecutivos/as y otros funcionarios/as y jefaturas de los SLEP. Los principales problemas en esta dimensión se refieren al rol que cumplen estos órganos, así como a los procesos de elección y constitución.

Conformación de los Consejos Locales y Comités Directivos

La conformación de los equipos de trabajo, las elecciones y la representatividad de los Consejos Locales de Educación Pública y de los Comités Directivos Locales han generado ciertas problemáticas reconocidas por ambos perfiles, así como también por los actores de los SLEP, específicamente quienes están más en contacto con estos órganos que son los/las directores/as ejecutivos/as y las jefaturas y funcionarios/as de las unidades de gestión territorial.

El primer problema identificado con respecto al Consejo Local se refiere a la demora en la conformación de consejo. Éstos se constituyen generalmente muy cerca a la fecha de vencimiento, lo cual ha tenido un impacto negativo en el cumplimiento de sus funciones y en la realización de las reuniones anuales establecidas por ley para su labor. La demora en el nombramiento de las/las representantes por parte del gobierno regional también es una problemática que afecta al Comité Directivo Local.

“Sí, tuvimos muchos problemas en cuanto a la conformación del Consejo Local y nosotros por ese tiempo que se perdió quedamos fuera un poco de la construcción del Plan Anual, quedamos sin opción de revisarlo, sin opción de dar observaciones, porque nos conformamos el 20 de noviembre y el 10 de diciembre aproximadamente fue la conformación, no recuerdo la fecha exacta, pero quedamos 20 días fuera para poder trabajar todos estos planes” (Asistente de la educación, Consejo Local de Educación Pública, SLEP en régimen).

La dificultad y el retraso en la constitución de los Consejos Locales podría estar vinculada, entre otras causas, con la demanda de trabajo que genera a los SLEP y a los establecimientos educativos la elección de las y los integrantes del consejo. Según funcionarios/as de los SLEP, este proceso de elección implica una gran sobrecarga de trabajo, ya que son responsables de administrar y fiscalizar

el proceso electoral, dando cumplimiento a las normas de transparencia y control del gasto, teniendo que incluso, en algunos casos, crear y/o mejorar el reglamento para la elección de las y los integrantes.

“Nosotros como Servicio Local tuvimos que hacer un reglamento para la elección para generar y entregar transparencia al proceso, porque es muy complejo, por ejemplo, en la elección del Consejo Local; es un tema complejo: los Servicios Locales se transforman en un SERVEL, en un mini SERVEL, entonces con todas estas cosas pequeñas tú les vas generando un doble trabajo a los establecimientos, vas generando estrés en los establecimientos, porque nosotros llevamos mucha burocracia por ser Servicio Local y en eso también tenemos que tener una auto crítica” (Funcionario/a Gestión Territorial, SLEP en régimen).

Otra problemática está vinculada con los procesos de formación y acompañamiento para las y los miembros de los Consejos Locales y Comités Directivos, los cuales han sido realizados con una demora de casi un año posterior a la fecha de constitución, lo cual repercute en la labor que desempeñan ambos organismos.

Por otra parte, se identifican una serie de dificultades del Consejo Local que tienen relación con la duración del cargo, con la elección de las y los integrantes y con el proceso de reemplazar o subrogar a las y los miembros del consejo. En primer lugar, se señala que para que el Consejo Local pueda cumplir con el objetivo de asesorar y acompañar al o la director/a ejecutivo/a los 6 años que dura su cargo en el SLEP, la elección cada 2 años de un nuevo consejo supone la pérdida de continuidad del trabajo e implica, además, que cada nuevo/a integrante deba formarse y capacitarse para asumir su rol. En ese sentido, las elecciones alternadas del Comité Directivo que implica la elección de tres integrantes cada 3 años podría constituirse en una mejor alternativa para no interrumpir la labor que realizan las y los representantes.

“Se supone que cada 2 años nosotros nos van cambiando, se hacen nuevas elecciones. Entonces, nosotros lo que no entendíamos es que, si el director ejecutivo estaba entre cuatro años o seis años, cómo el consejo va a estar solo 2 años. Entonces, en un periodo del director ejecutivo va a tener 3 Consejos Locales, eso es lo que nosotros no podemos entender acá, que se pierde la continuidad, se pierde el hilo de todo lo que pudiésemos haber avanzado. Entonces, ahí también hay que modificar el decreto 102, también tiene vacíos legales” (Asistente de la educación, Consejo Local de Educación Pública, SLEP en régimen).

Otro problema reconocido transversalmente por los distintos perfiles está vinculado con la elección de las y los representantes de los centros de estudiantes y representantes de madres, padres y apoderados. En particular, se menciona como una dificultad el que sean electos/as apoderados/as y/o estudiantes que están en su último año escolar (4º medio). Para el caso de apoderados/as electos/as, ha sucedido que éstos/as siguen participando como miembros del consejo, aun cuando ya han dejado de ser parte del establecimiento educativo, generando un grave problema de representación de la comunidad educativa. Por otra parte, ha sucedido que el Consejo Local inicia sus labores a principio de año con estudiantes que ya egresaron de sus establecimientos, lo que repercute negativamente en su constitución. Además, esta situación implica que por decreto, el establecimiento educativo debe escoger a un/a nuevo/a integrante, lo cual es visto como un proceso que pierde su sentido democrático, ya que no existe un nuevo proceso de elección y tampoco es escogido/a quien obtuvo la segunda mayoría de votación.

“A mí también me llama mucho la atención, y lo comentamos con algunas colegas, específicamente para el decreto 102, de conformación de Consejos Locales: cómo hay algunos puntos que generan en el fondo una mala práctica, específicamente, por ejemplo, cuando hay renunciadas de personas que son electas que son parte del consejo, que obligan a que el voto de alguna manera quede en el mismo establecimiento y con esto, en el fondo, se afecta la participación. Nosotros llamamos a que todos los candidatos participen, tener un proceso de candidatura, pero si el candidato número uno, que sacó la mayoría, no gana, el candidato

número dos deja de existir, porque el voto queda en los establecimientos. Creo que eso perjudica directamente la participación y el proceso democrático que se lleva detrás” (Funcionario/a Gestión Territorial, SLEP en régimen).

Además, si el o la apoderado/a deja de pertenecer al Consejo Escolar o el o la estudiante se cambia de establecimiento educativo, supone un nuevo proceso de elección que retrasa la labor que desempeña el Consejo Local del SLEP y repercute en la representación de los intereses y necesidades de los establecimientos educativos.

En relación con este tema, tanto un/a apoderado/a del Consejo Local como una jefatura de gestión territorial del SLEP, mencionan que los Consejos Escolares tienen desconocimiento con respecto a la elección de sus representantes, cambiándolos sin respetar el proceso de elección llevado a cabo, produciendo problemas en la continuidad del trabajo que realizan los Consejos Locales de los SLEP y generando un mal uso de los recursos gastados para las elecciones.

“Entonces, al final no vale de nada hacer propaganda, gastarse millones de pesos en contratar consultorías para poder hacer estas votaciones, si a los tres meses lo vas a cambiar. Entonces, no hay un respaldo y no queda claro lo que es la participación” (Jefatura Gestión Territorial, SLEP en régimen).

Por último, se señala que no existe un reglamento claro con respecto a quién subroga al/la presidente/a del Consejo Local en caso de que se encuentre con licencia médica, existiendo un desconocimiento por parte de funcionarios/as del SLEP respecto a cómo proceder en estas circunstancias.

“Yo creo que nos pasó acá y a los demás: tenemos que tener un reglamento de funcionamiento, porque a mí me pasó la semana pasada y yo estuve con licencia médica 7 días, teníamos una sesión extraordinaria. Hice la consulta al área de participación del Servicio Local y dije ‘qué pasa ahí si el presidente del Consejo Local está con licencia, quién asume’, entonces nadie me supo responder. Porque el decreto 102 que regula al Consejo Local no dice en ninguna parte quién subroga al presidente si se encuentra enfermo” (Asistente de la educación, Consejo Local de Educación Pública, SLEP en régimen).

Respecto a las problemáticas identificadas por el Comité Directivo, se señala como una crítica que el comité no incorpore a algún miembro de los pueblos indígenas y que exista una baja representación de la comunidad educativa, ya que es integrado en su mayoría por representantes vinculados a instituciones políticas (municipios y gobiernos regionales). El cuestionamiento sobre quiénes deberían integrar este comité es un tema que sugiere, por parte de los perfiles, una nueva revisión.

“También pasa lo mismo en el Comité Directivo Local: nosotros los apoderados somos los que tenemos el derecho preferente sobre la educación que queremos para nuestros hijos en el Comité Directivo, cierto, y esa es la representación que tenemos ahí. Lamentablemente tenemos cuatro integrantes de los Comités Directivos que son representantes de la elite política y que no siempre van por lo técnico, lo pedagógico, sino más bien van por lo político (...) Entonces, tampoco hay democracia en los Comités Directivos, creo que eso se tiene que revisar para proponer en lo que viene de la ley 21.040 y considerar por lo menos ‘tres y tres’ para que sea democracia: nombrar uno del gobierno regional, dos de los alcaldes, tres de los apoderados” (Comité Directivo Local, SLEP en régimen).

También es reconocido por las y los miembros del Comité Directivo la falta de conocimientos técnicos y herramientas necesarias para desempeñar sus funciones. Por ejemplo, revisar y evaluar el presupuesto del SLEP es una labor que implica contar con conocimientos específicos para emitir una evaluación correcta de la rendición de cuentas del SLEP.

Por último, las y los integrantes del Comité Directivo el bajo compromiso y participación de algunos miembros del comité y la falta de nombramiento de los dos miembros que representan al Gobierno Regional, lo cual ha generado que los comités desempeñen actualmente su labor con menos integrantes de los establecidos por la ley.

“Nosotros tuvimos un presidente que no se preocupó en los últimos dos años y tuvimos que estar trabajando continuamente tres personas, que eran las dos delegadas de los centros de padres, más una del Gobierno Regional. También tuvimos el problema que una de las personas nombradas en primera instancia del Gobierno Regional renunció y tuvimos un año y medio en el cual no hubo nombramiento de esas personas. Nosotros creemos que es importante que cuando una persona deja el cargo, no pase tanto tiempo para que nosotros podamos trabajar las seis personas como corresponde” (Comité Directivo Local, SLEP en régimen).

Rol y funciones de los órganos de participación

En esta dimensión se levantan visiones contrapuestas en relación con el rol que los órganos de gobernanza participativa deben cumplir. Por un lado, los/las integrantes de los Consejos Locales y Comités Directivos consideran que existe un desconocimiento o confusión de los roles entre ambos a nivel de los/las funcionarios/as de los SLEP; en tanto, estos últimos, también consideran que los integrantes de los Comités Directivos y Consejos Locales no comprenden bien su rol.

“Los Comités y los Consejos, nosotros que llevamos ya como 4 años, recién están entendiendo su rol, porque ahí teníamos dos órganos, que también nos fiscalizaban, entonces es complejo” (Jefatura UATP, SLEP en régimen).

Estas visiones confluyen en la percepción de que las comunidades educativas tampoco comprenden y se confunden entre ambos órganos de participación. En particular, funcionarios/as y jefaturas de los SLEP cuestionan el rol gremial y fiscalizador de los Consejos Locales, mientras que los Comités Directivos estarían asumiendo un rol de defensa política que no corresponde a su función.

“A nosotros nos pasa que el Consejo Local pasa a ser como un gremio más ¿Y esto por qué?, porque está conformado por representantes de los gremios, y no hay nada que lo establezca en el reglamento. Yo creo que hay que tener mucho ojo ahí, porque ellos no tienen claridad o cuando se les ha explicado cuál es su rol y su función, ellos van con demandas gremiales, de pagos, me entiendes, cosas que no les corresponde a ellos, y eso tiene que ver por lo difuso que es el reglamento” (Jefatura UATP, SLEP en régimen).

“Con el Consejo Local yo creo que hemos tenido una mejor experiencia, es un trabajo mucho más diversificado puesto que están todas las entidades representadas, pero aun así ellos piensan que son fiscalizadores del Servicio Local. Entonces, ahí se pierde un poco el sentido que tienen estos dos organismos” (Director/a ejecutivo/a, SLEP en régimen).

Desde algunas jefaturas de los SLEP incluso se cuestiona la necesidad de que los dos órganos existan, proponiéndose la eliminación de uno de ellos, en este caso específico el Consejo Local, ya que su función redundaría con las/los representantes gremiales.

“Uno llega más a ese conocimiento, en el caso nuestro a través de los gremios que de los consejeros. Para nosotros los gremios son nuestros principales territoriales, que nos levantan todas las cosas en tiempo y forma y si uno no lleva bien esa relación política, estás perdido en un Servicio de Educación Pública. Entonces, eso es lo que uno tiene que mirar, si realmente es necesario este órgano o no, porque los gremios nunca jamás van a dejar de existir” (Jefatura Gestión Territorial, SLEP en régimen).

Por otro lado, desde la visión de integrantes del Comité Directivo y el Consejo Local, éstos perciben una escasa incidencia de sus decisiones o sugerencias. Específicamente, dentro de las mesas de profesionales de la educación, asistentes de la educación y madres, padres y apoderados, demandan una mayor incidencia del Consejo Local, el cual debiera adquirir un rol fiscalizador, articulándose con el Comité Directivo.

“Hay un tema que a mí me hizo sentido a partir de todo el proceso electivo de los Consejos Locales y es que tenemos un poco derecho a voz y no a voto. O sea, nosotros podemos aconsejar, podemos dar ideas, pero no somos definitivos en ningún punto. Nosotros no podemos decir ‘esto está mal’, más allá de que sea solo una recomendación, se toma o se deja, no hay una validación en cuanto al Consejo Local. Yo creo que eso sí se debiera modificar, porque, o si no, no tendría mucho sentido nuestro servicio” (Asistente de la educación, Consejo Local de Educación Pública, SLEP en régimen).

Además, desde los Comités Directivos específicamente, consideran que la DEP les asigna en el camino tareas o funciones que no les corresponden, como sucede, por ejemplo, con la revisión de las cuentas públicas, que según los participantes de los Comités Directivos responde a una “mala interpretación de la ley” por parte de la DEP.

“Hay un artículo en el cual sale ahora que, a partir de un proceso que hizo la Contraloría, la Contraloría observó que los Comités tienen que hacer un chequeo de la cuenta pública donde tienen que hacer la evaluación de los logros. Viste, están todos asintiendo, porque estamos todos freak con esto, y no está claro si tenemos 10 días porque es un proceso administrativo público, o si tenemos 30 o 60. El SLEP la interpreta de una forma, nosotros de otra, y no tenemos claridad; por eso es un punto crítico para nosotros, la interpretación de la ley que hace la DEP” (Comité Directivo Local, SLEP en funcionamiento).

Problemas en la articulación de los órganos de participación con la DEP y SLEP

Se presentan varios casos, tanto en los Comités Directivos como en los Consejos Locales, de desarticulación entre estos dos órganos de gobernanza entre sí y de éstos con las unidades de los SLEP y con la DEP. En un caso, se expone que el Comité y el Consejo se reunieron por primera vez después de 3 años del traspaso. Además, se mencionan problemas relativos a la articulación entre el trabajo del Comité Directivo, el Consejo Local y los Consejos Escolares para poder aunar criterios y levantar proyectos de colaboración.

“La idea es poder trabajar en conjunto, pero precisamente ahí existe otro problema, que es la articulación en relación a los productos que se generan en los órganos colegiados y en su funcionamiento. A qué me refiero con esto: por ejemplo, si en Consejo Escolar se genera un acta y se levanta una serie de necesidades, si en Consejo Local se genera un acta y se levantan necesidades y si en Comité Directivo pasa lo mismo, luego no existe una articulación real para poder levantar proyectos que sean transversales y que se puedan aunar, que vayan en directa colaboración del funcionamiento del SLEP y de los establecimientos educacionales” (Funcionario/a Gestión Territorial, SLEP en régimen).

En relación con la articulación con los SLEP, en varias situaciones de algunas localidades, los Comités Directivos expresan sentirse invisibilizados y no tomados en cuenta por las unidades del SLEP. En un caso, esta desconexión surge después que el Comité Directivo rechazó un PEL.

“Nosotros sentimos que hemos sido súper invisibilizados. La verdad que ha sido súper triste, y sentimos que nuestro trabajo colaborativo y participativo con el SLEP ha dejado de ser así cuando rechazamos el PEL, porque no estuvimos de acuerdo, en muchas de las problemáticas

que se presentaron. Además, desde el principio que no hemos podido tener un trabajo que permita que podamos crear. Nuestro Comité ha tenido reuniones con el Consejo por iniciativa propia, porque tampoco de parte del SLEP ha habido instancias de poder reunirnos y de poder hacer un trabajo colaborativo” (Comité Directivo Local, SLEP en régimen).

Las y los integrantes de los Comités Directivos sienten, en algunos casos, que el SLEP no atiende sus propuestas y sugerencias, cuando son ellos/as quienes representan en parte la voz de las comunidades educativas.

“A veces nos sentimos casi como el patio trasero de la escuela del SLEP, porque si bien el Comité se constituyó con una forma de aportar, de contribuir a las mejoras, entendiendo que también traspasamos información súper... sobre todo los apoderados, información verídica y clara de cada establecimiento. Yo creo que la palabra principal es ‘escucha y participación’, si el SLEP no está dispuesto a escuchar, a trabajar colaborativamente, creo que es súper difícil poder avanzar” (Comité Directivo Local, SLEP en régimen).

Por otro lado, los órganos de gobernanza participativa perciben también una falta de apoyo por parte de la DEP. Además, la DEP no estaría entregando lineamientos suficientes a los Comités Directivos ni a los Consejos Locales para implementar su trabajo, así como tampoco las facilidades para, en el caso de los Comités Directivos, hacer un levantamiento de las necesidades, tales como el acceso a los informes de ejecución presupuestaria.

Problemas en las condiciones de funcionamiento de los Comités Directivos y Consejos Locales

Los y las integrantes de los Consejos Locales se refieren a la precariedad y falta de tiempo asociada a su rol que, al ser voluntario, no contempla el tiempo que deben dedicar en su jornada para ejercer su representación. Si bien los equipos directivos sí están dotados de un “horario protegido” para desempeñar estas labores, esto no se aplica para directoras de jardines infantiles, docentes y asistentes de la educación. Además, los representantes de los equipos directivos de los SLEP destacan que las reuniones y el tiempo dedicado para ellas no alcanza para abordar todos los temas.

“Con respecto a la participación de nosotros como consejeros, la dificultad que tenemos es que no tenemos ningún tipo de fuero, ninguna, digamos, facilidad para desarrollar nuestro trabajo. Entonces, lo que nos explicaban nuestros compañeros docentes o asistentes de la educación es que, muchas veces, no pueden conectarse a las reuniones o asistir a las reuniones nuestras, porque tienen clases en ese bloque o tienen otras labores de su trabajo y que no cuentan con la autorización o la benevolencia, entre comillas, de su director. Nosotros hemos trabajado en eso y hemos conseguido un poco que se den las facilidades para, pero ha sido difícil también” (Equipo directivo, Consejo Local de Educación Pública, SLEP en régimen).

“Entonces, llegamos a la conclusión, sin embargo, por esta falta de tiempo concreto de los consejeros, no hemos logrado avanzar en el proyecto; tenemos lista solamente una de las encuestas, que es para los apoderados, una encuesta de percepción que no fue bien recibida por el director ejecutivo, y tenemos que terminar las otras para poder llevarlas a cabo dentro de esta gestión. Entonces, por una parte, está el hecho de que el Consejo Local, sus representantes no cuentan con tiempo dentro de su jornada laboral para poder dedicarle a un proyecto donde podamos efectivamente recoger información de todo el territorio, presentar los resultados de estos análisis, y contar con argumentos reales que sean reconocidos como válidos por el Servicio Local, por el Comité Directivo, por la sociedad en general” (Profesional de la educación, Consejo Local de Educación Pública, SLEP en régimen).

La escasez del tiempo definido por ley aplica también para los Comités Directivos, quienes destacan que el tiempo dedicado es especialmente mayor cuando deben entregar los planes locales u otros instrumentos.

“Pero estamos permanentemente en reunión; si hacemos más de las reuniones que se requieren, porque efectivamente en momentos del plan local o qué sé yo, requerimos mucho más de lo que la ley lo permite. Efectivamente el tiempo que se dedica es mucho más que probablemente el que está determinado por la ley” (Comité Directivo Local, SLEP en régimen).

Por otro lado, los y las participantes de los Consejos Locales y Comités Directivos destacan que no contemplan los tiempos ni pagos por traslados. Si bien los y las integrantes de los Comités Directivos sí reciben una dieta, ésta se recibe a posteriori. Y esta situación se agrava en los consejeros, que no reciben ningún ingreso por su participación y deben costearse internet, locomoción, etc. Si bien la ley sí contempla estos gastos, esto no se cumpliría siempre. Por otro lado, los y las representantes de los órganos de gobernanza participativa se sienten desprotegidos ante cualquier eventualidad de salud mientras se están trasladando o ejerciendo su rol.

Participación y vinculación territorial

Participación de las comunidades educativas

Las instancias de participación previas a la ley 21.040 (consejos escolares; centros de madres, padres y apoderados; centros de estudiantes) estarían empobrecidas y dotadas de vicios y malas prácticas que la nueva ley no ha revertido. En ese sentido, los/las funcionarios/as de gestión territorial de los SLEP consideran que el diagnóstico realizado como un “incipiente estado de participación” no considera el trabajo realizado en la capacitación y preparación de estas instancias, ya que desde el SLEP no manejan toda la normativa que regula su acción como entidades ciudadanas. Además, muchos decretos que rigen actualmente su participación son de hace más de 20 años y suponen prácticas viciadas como el nombramiento de estudiantes “a dedo” por directores/as, o apoderados/as que se mantienen por décadas en su rol de representantes o que combinan éste con un rol funcionario.

“Nos ha pasado en algunos Consejos Escolares, y es una situación más o menos recurrente. Bueno, ya comentaron algunos que los alumnos son elegidos a dedo por los directores o los apoderados también llevan años y no se genera un proceso de participación efectiva. Hay algunos casos donde los apoderados son funcionarios al mismo tiempo. Hay varias situaciones que yo creo que deben regularse de alguna u otra forma” (Funcionario/a Gestión Territorial, SLEP en régimen).

En ese sentido, la ley contiene instancias participativas que no se condicen aún con la cultura de las comunidades educativas, acostumbradas a mecanismos más informativos. Por ejemplo, para las rendiciones de cuentas que incluyen mecanismos participativos, éstas se ven entorpecidas por no poder cumplir con lo que indica la ley en materia de participación.

“Se ve de repente entorpecido a nivel de rendición de cuentas de los establecimientos y ahí se complejiza un poco el que esa rendición de cuentas sea en términos participativos, de involucrar a la comunidad, de realmente una participación de los padres y apoderados, de los estudiantes, porque hay una normalización de hacer una cuenta pública y esa es mi rendición, que es una rendición más informativa que participativa. Entonces, cómo nosotros desde los Servicios Locales también promovemos esa participación de las comunidades al interior” (Funcionario/a UATP, SLEP en régimen).

Otros problemas mencionados en relación con la participación son:

- Limitada participación de las/los estudiantes, ya que las temáticas y lenguajes son muy distantes.
- Ausente o escasa promoción de la participación por parte de la DEP. Participación aparece en la ley, pero sin voluntad política y de los/las funcionarios/as, no se produce una participación efectiva. De hecho, desde los Consejos Locales perciben una dinámica vertical en las gestiones y decisiones del SLEP, que se debería a una falta de consideración y poca incidencia de este órgano de participación.

“La participación y la gestión territorial van de la mano, y si no se entiende así, y si no hay ánimo o voluntad política de relevarla, es difícil trabajar, es difícil hacer bien la pega y simplemente nos limitamos a que exista un cumplimiento de la normativa, a que se constituyan los Consejos Escolares, a que se constituyan los centros de padres, madres y apoderados y así, pero no hay... puede que no exista mucha voluntad de que se practique la participación de las comunidades” (Jefatura Gestión Territorial, SLEP en régimen).

“Bueno, hay verticalidad como lo dije, de forma transversal, (...) en las decisiones, y falta de participación. No se evidencia, hay una sensación entre los distintos actores a los cuales represento yo, de que efectivamente se tome en cuenta la visión que tenemos nosotros como representantes de los distintos estamentos para poder mejorar la calidad de la educación” (Profesional de la educación, Consejo Local de Educación Pública, SLEP en régimen).

- Limitados recursos y dotación en los SLEP para potenciar la participación de las comunidades educativas a través de la sensibilización, concientización y empoderamiento de los centros de madres, padres y apoderados, centros de estudiantes y Consejos Escolares.
- Muchos SLEP no pueden cumplir aún con las medidas impuestas por la ley de participación ciudadana (20.500), por la cual los organismos públicos deben llevar a cabo cuentas públicas participativas, consultas ciudadanas e implementar consejos de la sociedad civil. En particular, el SLEP de Valparaíso explica que aún no tienen constituido el COSOC respectivo. La División de Organizaciones Sociales (DOS) del Ministerio Secretaría General de Gobierno es, supuestamente, la encargada de fiscalizar estas iniciativas, sin embargo, nunca habría acompañado o fiscalizado estos procesos administrativos.

Pertenencia local y conectividad

La instalación e implementación de los SLEP a lo largo de Chile ha traído distintas complejidades en la gobernanza del nuevo sistema de educación pública. Un problema reconocido por jefaturas, funcionarios/as y órganos de participación es la dificultad que tienen los nuevos SLEP para implementar una gestión educativa con pertenencia local para las distintas comunas que forman parte del SLEP. En este sentido, constituye un desafío para los SLEP conocer en mayor profundidad la realidad territorial de las comunas considerando sus distintas necesidades y realidades culturales, sociales, geográficas, económicas, entre otros aspectos.

“Falta harto sobre la lectura del territorio, del acercamiento a acá, que nos conozcan. Cada uno de nosotros representa un territorio específico y con una micro cultura también súper particular, las necesidades van variando de acuerdo con el territorio. Entonces, creo que a veces eso, en esa mirada centralista que tienen los servicios públicos en nuestro país, creo que hay que ir ampliándola” (Jefatura Gestión de Personas, SLEP en régimen).

El carácter centralista de las inducciones, así como los lineamientos e instrumentos propuestos por la DEP evidenciarían la falta de pertinencia local en la implementación del nuevo sistema de educación pública, lo cual sería una contradicción, ya que este componente constituye un aspecto fundamental de la ley 21.040. Desde este prisma, los modelos que vienen desde la Estrategia Nacional de Educación Pública (ENEP) no deberían ser algo impuesto, sino que, por el contrario, deberían ser flexibles para acomodarse a la realidad contextual de las distintas comunidades educativas.

“Yo creo que tampoco se puede trabajar en modelos que fueron hechos entre cuatro paredes, pensando en ciudades grandes como Santiago, y que fueran aplicables en todo el país. Eso es imposible, o sea, son realidades totalmente distintas, existen todas estas dificultades que estamos hablando que nunca se vieron” (Director/a ejecutivo/a, SLEP en régimen).

“Tiene que ver con la pertinencia y coherencia, también con la realidad territorial de la iniciativa y propuesta desde la DEP (...) Lo centralista de las inducciones, de las indicaciones, de los lineamientos, de los instrumentos propuestos desde la DEP, y que recogen poco la realidad, la pertinencia local, principio clave también de nuestra ley” (Jefatura UATP, SLEP en régimen).

Las encargadas de educación parvularia reiteran la falta de conocimiento territorial en las estrategias que implementa el SLEP como, por ejemplo, la asignación de cupos de matrícula. En ese sentido, se señala que la ley no tiene la flexibilidad necesaria que le permita atender a la realidad local de los territorios y sus necesidades educativas.

“El Servicio Local es grande. Nosotros, como mencionaba, tenemos 23 jardines infantiles y la cantidad de cupos que se nos asignan son muy inferiores para poder asignar al menos a una educadora por jardín infantil (...) Creo que eso es súper valioso a la hora de que se contextualice un poco a la realidad de cada Servicio Local para ofrecer cosas” (Encargada de Educación Parvularia, SLEP en régimen).

Se critica que la ley fue diseñada sin considerar los distintos contextos de la realidad nacional y que, por el contrario, su implementación fue pensada para el área urbana con comunas conectadas entre sí. De hecho, es altamente mencionado por los distintos perfiles los problemas que deben enfrentar funcionarios/as y miembros del Consejo Local y del Comité Directivo para trasladarse a los establecimientos educativos, principalmente por las distancias que implican, la poca conectividad en transporte público y la dificultad para llegar a algunas escuelas rurales. Además, los problemas derivados del traspaso referente a la ausencia o falta de disposición en transporte por parte del SLEP agrava esta situación, generando diversas complejidades para la presencia y la coordinación del trabajo de los SLEP y de los integrantes del Consejo y del Comité.

“En mi Servicio Local son cinco comunas y estamos distantes a más de cien kilómetros unas de otras, entonces, ¿cómo llega un docente a acompañar a las comunidades, a conocer cuáles son las realidades de sus comunidades de las 86 escuelas del Servicio Local? Es muy complejo” (Profesional de la educación, Consejo Local de Educación Pública, SLEP en régimen).

“Ahí no se mira el contexto, la dispersión geográfica, la altura geográfica. Nosotros tenemos establecimientos que están a 4.500 metros de altura, en general no hay transporte público” (Director/a ejecutivo/a, SLEP en régimen).

Para las regiones que cuentan con una amplia dispersión geográfica y altos niveles de ruralidad constituye un problema el que exista solo una oficina que centralice el trabajo del SLEP. En ese sentido, un aspecto clave para la gobernanza, es la presencialidad en el territorio. Esto permitiría lograr una mayor cercanía en el territorio, entender las necesidades educativas, ser más eficientes en las respuestas y posibilitar una mayor articulación entre los establecimientos educativos.

“La región de Aysén es una región muy dispersa y que es una de las preguntas que le hicimos a los candidatos nosotros: ‘¿cómo va a articular a los colegios entre acá por Lago Verde por acá por el norte y Villa O'Higgins por allá por el sur? Son 54 colegios más menos que están en pequeñas localidades, pero muy distantes unos de otros. Incluso en algún momento se había pensado antiguamente en crear dos Direcciones Provinciales, una en el norte y otra en el sur, para dar una atención a estos colegios que están muy aislados. Entonces ahí tenemos un gran problema nosotros, porque si es verdad que va a estar centrado en Coyhaique el Servicio Local de Educación, ¿cómo se articula?” (Comité Directivo Local, SLEP en funcionamiento).

Problemas de comunicación e información de los SLEP hacia las comunidades educativas

El desconocimiento de la comunidad educativa acerca de la existencia y del rol que cumple el SLEP en el territorio es una problemática que se extiende al proceso de traspaso, afectando la gobernanza del SLEP. Si bien, desde el Consejo Local se mencionan algunas experiencias de difusión y de visitas del SLEP a los establecimientos educativos, estas acciones son aisladas e insuficientes para que la comunidad educativa entienda la transformación que implica el traspaso de la administración municipal al servicio público y las estrategias que se quieren lograr con la nueva educación pública.

“Nosotros estamos ya en el quinto año de funcionamiento y seguimos develando que hay establecimientos, funcionarios de establecimientos, que desconocen lo que es el Servicio Local” (Jefatura Gestión Territorial, SLEP en régimen).

“Se trató justamente del poco conocimiento en el territorio del Servicio. Nos dieron algunos ejemplos en algunas unidades educativas que había habido como un trabajo más intensivo desde el mismo Servicio Local, yendo desde el director hacia abajo, habiendo visitas, hablando con los alumnos” (Representante de IES, Consejo Local de Educación Pública, SLEP en régimen).

Los canales de comunicación digitales que utilizan los SLEP, como por ejemplo Facebook, son también identificados como una herramienta deficiente que no logra comunicar en su totalidad el objetivo del SLEP y los avances producidos a nivel territorial. Desde las jefaturas de gestión territorial se indica que una deficiencia es que no tienen un lineamiento claro desde el Ministerio de Educación respecto a la estrategia comunicacional y de difusión del SLEP, lo que dificulta el darse a conocer con las comunidades educativas.

“Encuentro que ha sido muy básico, en lo que se expone en la página de Facebook, por decirte, del SLEP. Deberían informar más cosas, hay mucho material que se está haciendo, mucho desconocimiento (...) Para el padre y apoderado común y corriente desconoce mucho, a lo mejor, el trabajo que hace el SLEP, los avances que han surgido o de qué manera ellos han podido llegar a las comunidades” (Madres, padres y apoderados, Consejo Local de Educación Pública, SLEP en régimen).

“Nosotros no seguimos lineamientos ministeriales; nosotros no tenemos una bajada comunicacional que nos diga ‘los ejes de esta administración es esto’ (...). Entonces, de repente cuesta mucho también llegar con ciertos mensajes a las comunidades” (Jefatura Gestión Territorial, SLEP en régimen).

Por otra parte, desde la visión de las/los funcionarias/os del SLEP, existe desconocimiento por parte de directores/as y docentes respecto al rol que cumple cada unidad y del cambio que implica pasar de una gestión municipal orientada a lo administrativo a otra gestión educacional que incorpora un acompañamiento en los procesos educativos. La falta de información también responde a las deficientes estrategias que implementa el SLEP a nivel comunicacional e insuficientes capacitaciones a la comunidad educativa en este ámbito.

“Es difícil, porque se acostumbran a funcionar de una manera y llega un Servicio Local con distintos equipos, con elementos de acompañamiento, con expectativas también al respecto a cómo el DAEM a veces le solucionaba las cosas; es difícil ponerlos a conversar de elementos técnicos cuando están centrados en que el sostenedor, por lo general, era bien desde lo administrativo, desde resolver, y el centro técnico-pedagógico, en el caso de nuestra escuelas, liceos y jardines, no estaba en la mesa. Entonces, hay que empezar un proceso de instalación de capacidades y de empezar a conversar este cambio de paradigma” (Funcionario/a UATP, SLEP en régimen).

Desde los Consejos Locales y de una de las directoras de un jardín infantil VTF, existiría, además, un problema de comunicación desde el SLEP hacia los establecimientos educativos. En particular, se señala que las orientaciones que emiten desde el SLEP no son transmitidas a toda la comunidad educativa y que, además, no existiría un flujo de comunicación continuo entre el SLEP y las directoras de los jardines infantiles VTF para resolver las distintas necesidades educativas de sus establecimientos.

“Ahora, el primer problema que yo creo que hay, y que hay que solucionar, es el tema comunicacional (...) Por ejemplo, se da una orientación, que esa orientación trate de llegar a todos por igual, porque si no se da una especie, así como del juego del teléfono (...). O sea, me refiero a toda la comunidad educativa, al final ese mensaje se va desvirtuando tanto, se va manipulando tanto, que llega muy desvirtuado, entonces no se consigue el objetivo” (Madres, padres y apoderados, Consejo Local de Educación Pública, SLEP en régimen).

“Una de las grandes falencias (...) es que no hay una comunicación efectiva, que no sean capaz de responderte un correo y decir ‘lo siento, directora, no le puedo dar solución’ o ‘yo buscaré las estrategias para poder darle solución a su problema’, estando en una institución educativa, en donde el primer eje que tenemos que tener es la comunicación efectiva” (Directora Jardín Infantil VTF, SLEP en régimen).

Los problemas derivados del desconocimiento y las deficiencias en la comunicación entre el SLEP y la comunidad educativa impactan negativamente en el conjunto de actores educativos que la componen. No existe una congruencia de los actores involucrados en el sistema educativo respecto a las expectativas de este cambio educacional y lo que realmente es posible resolver desde cada unidad del SLEP.

“Ese tema del desconocimiento de la nueva educación pública en los territorios (...) Porque finalmente hacer territorio en un Servicio Local, que en este caso nosotros tenemos 3 comunas, y que nadie sepa a qué viene este nuevo Servicio Local, esta nueva educación pública, se entorna un ambiente difícil y conflictivo. Incluso sobre todo nos ha tocado a nosotros con el tema de los profesores en los mismos establecimientos; o sea, ellos reconocen el cambio, pero somos finalmente los mismos sostenedores que tenían antes; o sea, no ven cambio radical” (Jefatura Planificación y Control de Gestión, SLEP en régimen).

Gobernanza y administración de los jardines infantiles VTF

Invisibilización de la educación parvularia y los jardines infantiles VTF

Una de las principales problemáticas que visualizan las directoras de los jardines infantiles VTF y las encargadas de educación parvularia de los SLEP en régimen es que la ley no visibiliza la educación parvularia, con sus necesidades y particularidades. Esta falta de visibilización y consideración de los jardines infantiles afecta a todo ámbito, desde aspectos estructurales hasta situaciones específicas, como invitaciones a jornadas o reuniones que no tratan temas atingentes a este nivel educativo.

“Yo pienso, si se hizo una ley 21.040, yo siento, porque yo me leí la ley completa, y siento que, en ninguna parte... Porque hablan de jardines, yo incluso tengo marcado acá en qué parte, por ejemplo, no nombran los jardines, no hablan de los jardines VTF. Cuando hablan de asistentes de la educación, yo creo que consideran mucho al asistente de la educación que está en los liceos y en colegios, pero no a los que están en los jardines infantiles” (Directora Jardín Infantil VTF, SLEP en régimen).

Esta falta de consideración de las particularidades de la educación parvularia es evidenciada en las comunicaciones, dirigidas al “equipo directivo” cuando en los jardines infantiles solo hay una directora, así como en los indicadores de control de gestión. Específicamente, las encargadas de educación parvularia en los SLEP evidencian que tanto el PEL como el PAL no se ajustan a la realidad de los jardines infantiles.

“Las herramientas de gestión propia de la DEP, desde la Estrategia Nacional, el PEL, cierto, el PAL, todos nuestros instrumentos tampoco tienen la particularidad del nivel. Entonces, creo que desde nosotros mismos tenemos que mirar cómo ajustamos los indicadores, por ejemplo, ajustamos los sellos, los principios, las dimensiones en la que se están evaluando esos indicadores. Todo tenemos que ir ajustando, que es lo que hemos hecho (...) desde el año pasado de este proceso de ajuste del modelo de desarrollo de capacidades. Entonces, es desde nuestros propios instrumentos de gestión, no estamos mirados en la particularidad del nivel” (Encargada de Educación Parvularia, SLEP en régimen).

Por otro lado, las directoras de jardines infantiles VTF llegan a cuestionarse la poca visibilización de sus establecimientos en general, también antes del traspaso, ya que éstos quedan siempre “en tierra de nadie”, entre la JUNJI y el sostenedor, ya sea municipio o SLEP.

“Pero sí creo, que a veces de hecho me cuestiono, yo no sé si serán los Servicios Locales en sí los que tienen la problemática o es la ley. Porque fijate que cuando estábamos en la municipalidad, con este famoso convenio, nosotros sentíamos lo mismo que sentimos ahora o que han relatado algunas colegas: que no eres ni de aquí ni de allá. Sentía que para las cosas buenas, pucha todos quieren tenerte, como que aparecieras en ‘la foto de’, pero si había algo malo ‘¡ah, no!, es que eso es problema de la municipalidad’ y la municipalidad decía ‘no, es que le vamos a preguntar a la JUNJI’. Entonces, yo creo que basta ya de los VTF, de qué por favor, ¿qué significa VTF? O sea, nadie quiere hacerse cargo de esto y resulta que si empezamos a mirar las estadísticas, los jardines infantiles en Chile atienden muchos más niños que los Integra, que los mismos clásicos” (Directora Jardín Infantil VTF, SLEP en régimen).

“Nosotros somos tierra de nadie, entonces es como que no somos ni chicha ni limonada. Porque es realmente cierto, y yo creo que ese es el gran dolor que llevamos las educadoras que pertenecemos a los VTF, que no somos tierra de nadie, no recibimos ni apoyo ni de acá ni de allá y estamos al medio y es como ‘sálvate sola y gestiona sola” (Directora Jardín Infantil VTF, SLEP en régimen).

La falta de consideración de los jardines infantiles VTF en la ley es percibida como una invisibilización de la importancia de este nivel en la educación en general.

“Entonces, como siempre los jardines nos han mirado... somos el último eslabón, porque a la educación primaria jamás se le ha dado la relevancia y la importancia que tiene que tener, porque siempre quedamos al final, al final” (Directora Jardín Infantil VTF, SLEP en régimen).

Articulación entre la JUNJI, los SLEP y los jardines infantiles VTF

El problema más reiterativo en esta dimensión se refiere a la articulación entre la JUNJI, los SLEP y los jardines infantiles VTF, identificada en diversas mesas de funcionarios/as y jefaturas de los SLEP, así

como en las mesas específicas de educación parvularia. En primer lugar, según funcionario/as de los SLEP, la JUNJI no asume el cambio y sigue trabajando de la misma forma que lo hacía con los DAEM. Por otro lado, con la ley no están bien delimitadas las responsabilidades, funciones y canales de información entre la JUNJI y el SLEP.

“A propósito del tema de JUNJI, yo también siento que no están bien delimitadas las responsabilidades, respecto incluso a los reportes de información. Porque, de hecho, yendo a lo práctico, hace un tiempo atrás la JUNJI nos depositó unos reajustes y cuando yo llamo para preguntar de qué se trataba de los reajustes, me dicen ‘ah, no sé, lo tienes que preguntar tu directamente a la Superintendencia’, y a mí me quedó en ese momento la sensación de que si pasa por la JUNJI es porque la JUNJI también tiene injerencia en este levantamiento de información” (Funcionario/a Administración y Finanzas, SLEP en régimen).

De esta forma, la JUNJI es observada como una fuente de problemas y dificultades y, por esta razón, desde funcionarios/as de los SLEP y directoras de los jardines infantiles VTF se cuestiona la necesidad de su existencia.

“Y que nosotros tendríamos que ser solo del Servicio Local. O sea, ya deberían los fondos de llegar al Servicio Local o ser del Servicio Local y que no dependamos de que la JUNJI nos dé nuestros fondos” (Directora Jardín Infantil VTF, SLEP en régimen).

“Entonces, me cuestioné para qué hay un intermediario si el intermediario no está agregando un valor en esta cadena. Me cuestiono respecto a eso, qué tan necesario es que los recursos de DEP tengan que pasar por JUNJI. Para mí también es algo que se tiene que evaluar desde ese punto de vista, porque si no siento que las responsabilidades igual se están diluyendo y hay cosas que están quedando ahí un poquito cojitas, respecto a los procedimientos” (Funcionario/a Administración y Finanzas, SLEP en régimen).

Falta de conocimiento de las implicancias del traspaso de los jardines infantiles VTF

Hay una percepción de desconocimiento que es bidireccional. Por un lado, las directoras de los jardines infantiles VTF perciben un desconocimiento por parte de los SLEP respecto del proceso de traspaso de sus establecimientos, mientras que las jefaturas y funcionarios/as de los SLEP perciben que en las comunidades educativas no se entiende ni conoce el nuevo sistema de educación pública. Por otro lado, las encargadas de educación parvularia de los SLEP consideran que en las comunidades educativas de los jardines infantiles VTF no entienden el funcionamiento de los SLEP y siguen manteniendo una “lógica centralizada” de la JUNJI, donde una sola persona resolvía diversos problemas, a diferencia de lo que ocurre en los SLEP, donde las distintas unidades asumen diferentes funciones.

“Es que no reconocen el organigrama; nosotros estamos para el apoyo técnico pedagógico, pero finalmente estamos ‘que la infraestructura, que me faltan recursos, que cómo hago para comprar esto, que la mantención de la llave’. Entonces, finalmente hay una confusión de este traspaso del DAEM a este traspaso del Servicio Local y al rol de nosotros como coordinadoras pedagógicas con ella. Entonces, ahí hay una confusión y eso también se ve dentro en algunos casos de los mismos Servicios, donde hay poca comunicación y también afecta al desempeño que nosotros proyectamos hacia los establecimientos” (Encargada de Educación Parvularia, SLEP en régimen).

Propuestas de solución para mejorar la gobernanza

Las propuestas de solución para mejorar la gobernanza del nuevo sistema de educación pública se agrupan en 6 dimensiones: (1) Propuestas para mejorar la articulación intersectorial; (2)

Mejoramiento de la estructura organizacional de los SLEP y su articulación interna; (3) Soluciones para clarificar el rol y funcionamiento de los órganos de gobernanza participativa; (4) Propuestas para la participación y vinculación territorial; (5) Función y rol de la DEP; (6) Mejoramiento de la gobernanza de los jardines infantiles VTF.

Propuestas para mejorar la articulación intersectorial

Fortalecimiento intersectorial

La mayoría de los perfiles, y con mayor profundidad los/las directores/as ejecutivos/as y funcionarios/as y jefaturas de las unidades de UATP levantan propuestas en esta dirección. Existen numerosas propuestas generales que se pueden resumir en las siguientes ideas:

- Realizar alianzas de apoyo y flexibilizar la fiscalización. Esta propuesta emitida por funcionarios/as y jefaturas de los SLEP se contrapone a una propuesta de una mesa de los Consejos Locales que sugería que las SEREMI y los DEPROV colaboren en la fiscalización de la administración de los recursos por parte de los SLEP.

“Debería haber una mayor intervención, porque en el fondo son recursos que el Ministerio entrega, entonces el Ministerio también debería fiscalizar esto. Y existen, además de eso, los SEREMIS, existen las Direcciones Provinciales que deberían también tener alguna participación en el cómo estos recursos se administran y alguna fiscalización, por así decirlo, de estos recursos que deberían llegar a donde fundamentalmente se necesitan” (Profesional de la educación, Consejo Local de Educación Pública, SLEP en régimen).

- Articular y homogeneizar discursos en todas las entidades del MINEDUC, posicionando a los SLEP como los líderes territoriales. De esta forma, podría sustentarse el concepto de “sistema” y se generaría mayor coherencia ante las comunidades educativas.

“Hay un tema súper importante y es cómo estamos entendiendo esto como sistema, porque eso es, el sistema de educación pública. Entonces, por ejemplo, concretamente, nosotros tenemos en la Unidad de Apoyo Técnico Pedagógico, los asesores pedagógicos, en nuestro caso se llaman así, tenemos el Departamento Provincial dependiente de la ‘Seremía’, verdad, que son los asesores pedagógicos; si no tenemos un discurso común de lo que estamos haciendo, lo que eternamente las comunidades nos han reclamado por años, que es que por un lado el Servicio Local con un discurso, por otro lado ‘la Provincial’; además exigimos trabajo a las comunidades educativas y esas se duplican, porque en el fondo estamos hablando de cuentas públicas. Entonces, cómo nosotros somos capaces de coordinarnos, de trabajar en conjunto, para que finalmente en el establecimiento educacional nos vean también como un sistema; creo que esto también tiene que ver con esta estrategia comunicacional” (Director/a ejecutivo/a, SLEP en régimen).

“Entonces, creo que la gobernanza como Ministerio, hay que alinear... Y lo que pasa con el SAC, lo mismo que pasa con la Agencia. Entonces, también tenemos que entender que estamos un poquito al centro y eso se requiere desde el MINEDUC, alinear a todas las instituciones y vernos a nosotros como líderes intermedios y como aliados también” (Funcionario/a UATP, SLEP en régimen).

- Alianzas estratégicas con los gobiernos regionales y con entidades público-privadas para responder a las necesidades de las comunidades educativas. Desde el SLEP de Barrancas se documenta una experiencia que evidencia una buena práctica en esta dirección.

“Acá en Barrancas existe un área de convenios que efectivamente tiene el rol, tanto en el territorio como redes, tanto en las corporaciones de deporte, con los departamentos de participación infantil, con las OPD, etcétera. Creo que es fundamental el trabajo en red entre los Servicios Locales y entre los actores público y privado del territorio, coordinado por la Dirección de Educación Pública” (Funcionario/a UATP, SLEP en régimen).

- Fortalecer la identidad de los SLEP desde la idea de la articulación y no con un trasfondo separatista que está contenido en el concepto de “desmunicipalización”. La idea de la desmunicipalización se percibe como conflictiva y se propone enfatizar más la idea de articulación.

“Creo que, como propuesta de mejora, pensando en un texto que quiera impactar en lo normativo y en lo legislativo, creo que sin duda el proceso de formación identitaria de los Servicios debe estar presente. Como les dije, se utilizaba desde el principio un lenguaje separatista, se hablaba de lo que era ‘desmunicipalización’. Entonces, efectivamente es un lenguaje que separa a los distintos actores de los territorios y nosotros como Servicio nos hemos ido instalando y hemos ido surgiendo gracias a la articulación intersectorial, tanto con los gobiernos locales, los dispositivos de intervención, etcétera. Creo que eso es fundamental en el proceso de traspaso” (Funcionario/a UATP, SLEP en régimen).

“Con respecto al lenguaje, es súper importante... Yo no sé si los Servicios que se van incorporando hablan del concepto de ‘desmunicipalización’; eso, en torno al efecto, separa los gobiernos locales con los Servicios Locales y la gobernanza entra en una tensión que demora años reconstituirla. Creo que ese concepto le hace mucho daño al proceso de implementación de la educación pública, yo lo sacaría en pro de potenciar convenios con los gobiernos locales independiente de los colores políticos” (Funcionario/a UATP, SLEP en régimen).

- Mejorar la definición de los roles de cada entidad territorial y nacional del MINEDUC.
- Facilitar la comunicación y acceso a la información entre las distintas entidades.

Además, se levantan propuestas relativas a la articulación con entidades específicas, exponiéndose en muchas de ellas buenas prácticas posibles de seguir por el resto de los SLEP.

- Articulación del SLEP con el DEPROV. Relativo a la articulación con esta entidad surgen varias propuestas o experiencias para mejorar la descoordinación y traslape de funciones. Por un lado, una experiencia documenta cómo les ha dado buen resultado limitar la asesoría técnico-pedagógica de la DEPROV a determinados establecimientos educacionales.

“Particularmente nosotros con la DEPROV llegamos a un acuerdo que ha puesto paños fríos a la relación. Sé que en otros Servicios Locales la relación no ha sido tan fácil, pero en el fondo nosotros hemos limitado la supervisión de la DEPROV a los establecimientos insuficientes y llegamos a ese acuerdo. Igual esos establecimientos tienen un asesor técnico-pedagógico y hemos tratado de mantener un trabajo para poder articular la supervisión de ellos con la asesoría nuestra y ahí hemos ido teniendo avances” (Funcionario/a UATP, SLEP en régimen).

Sin embargo, y de forma contrapuesta a esta propuesta, se sugiere la asignación completa de todas las funciones de asesoría técnico-pedagógica a los SLEP y así terminar con el confuso traslape en las asesorías a los establecimientos educacionales.

“Entonces, definitivamente lo que hay que hacer aquí, me imagino que el espíritu del legislador, es definitivamente, me imagino, dejar las funciones de asesoría técnico pedagógicas, definitivamente y excluyentemente de los Servicios Locales, porque si no, no tendría sentido esta ambigüedad, que siga dejando textos un poco ambiguos, para que el Ministerio de Educación a través de sus... esto lo digo con dolor porque yo vengo del Ministerio, siga teniendo, cierto, funciones de asesoría; entonces, o las tiene uno o las tiene el otro. Entonces, a mí me da la impresión que las debería tener el Servicio Local, porque si uno mira cómo ha ido decreciendo el Ministerio de Educación en este territorio, aquí los asesores, los supervisores del (...) son 3” (Jefatura UATP, SLEP en régimen).

Una tercera propuesta sugiere que los SLEP lideren la asesoría técnico-pedagógica, pero sin eliminar este rol en el DEPROV, de manera que sus lineamientos lleguen a los establecimientos educacionales mediados por los SLEP o por la DEP.

- Articulación del SLEP con la Superintendencia de Educación. Desde una Unidad de Gestión Territorial se expone una experiencia de colaboración intersectorial con la Superintendencia de Educación para mejorar la participación y constitución de centros de madres, padres y apoderados, que evidencia la posibilidad de trabajar con las entidades públicas como red de apoyo más que de fiscalización.
- Articulación del SLEP con la SEREMI de Educación. Desde funcionarios/as de los SLEP y directores/as ejecutivos/as se propone la realización de mesas técnicas con la SEREMI. Además, una idea más concreta que propone un/a director/a ejecutivo/a es disponer de un/a funcionario/a en la SEREMI que se haga cargo de la articulación con los SLEP. Por otro lado, desde el SLEP Colchagua se relata una buena experiencia de articulación con la SEREMI gracias a la propia iniciativa y proactividad del director ejecutivo como líder territorial.

“En mi experiencia, por lo menos, yo no he tenido ningún problema con la SEREMI, ‘Provincial’, la Superintendencia, en cuanto a... nunca he tenido problema, porque yo me preocupé de que entabláramos una buena relación con esas instituciones y explicándoles cuál era nuestro rol. Porque nosotros tenemos que velar por nuestro territorio, pero el Ministerio dejó muy en claro cuál es el rol de la Secretaría Ministerial, que baja las políticas; ‘la Provincial’, que trabaja con nuestras unidades de UATP; el territorio trabaja coordinado con ‘desarrollo profesional’. Cada uno de los funcionarios trabaja en los temas que tienen que ver con ‘las Provinciales’ y la SEREMI. Así que, yo por ese lado, creo que también depende de cada uno como director ejecutivo, como líder” (Director/a ejecutivo/a, SLEP en régimen).

Por último, funcionarios/as de la DEP proponen que un equipo de la SEREMI de Educación esté encargado de vincular todos los procesos.

- Articulación del SLEP con la Subsecretaría de Educación Parvularia (se desarrolla más adelante).

Rol articulador de la DEP

Directores/as ejecutivos/as y funcionarios/as de los SLEP se refieren de manera amplia al rol articulador que debe asumir la DEP, especialmente en lo referente a la vinculación con otras entidades.

“O sea, yo trato de no molestar y solucionar mis problemas, y con la DEP siempre he pedido ayuda. Por ejemplo, ‘oye, sabes que hay un problema’. (...) Tuvimos un desliz con la JUNJI, entonces, ‘oye, por favor ayúdenos a tener una reunión para explicarles lo que me está pasando’. (...) Pero, en ese tipo de cosas yo pido ayuda, de cómo dice la ley que nos coordina,

nos ayuda a coordinar nuestras cosas, nuestras demandas o nuestras consultas, más que nada” (Director/a ejecutivo/a, SLEP en régimen).

Las encargadas de educación parvularia de los SLEP, por su parte, manifiestan que este rol ha sido bien asumido por la persona de la DEP encargada de este nivel educativo.

Mejorar estructura organizacional y articulación interna de los SLEP

Estandarización de la estructura organizacional de los SLEP

Los/las funcionarios/as de gestión territorial y directores/as ejecutivos/as de los SLEP proponen evaluar y estandarizar en el proyecto de ley los diferentes organigramas de los SLEP. De esta forma, consideran que la DEP podría trabajar en forma más organizada y, además, se evitarían confusiones en las comunidades educativas.

“Si van a hacer alguna modificación, la idea es que todo los SLEP tengan la misma estructura. Porque, por ejemplo, los distintos SLEP tienen distintas formas de trabajar: hay gente que, por ejemplo, yo estaba escuchando, los cargos... yo, por ejemplo, acá tengo atención comunitaria, una coordinadora para la participación ciudadana, el encargado de comunicaciones que tengo yo, un diseñador gráfico y el chico que tengo por SEP, que es un trabajador social; y en otros lados trabajan con la Unidad Técnica Pedagógica, en otros trabajan con más gente que son 15, entonces debería ser como la misma estructura para todos los SLEP” (Jefatura Gestión Territorial, SLEP en régimen).

Sin embargo, existe entre los/las directores/as ejecutivos/as una visión contraria a la rigidez del organigrama, proponiendo que éste permita mover funcionarios/as o hacer modificaciones de acuerdo con las necesidades del SLEP.

“Entonces, yo soy partidario de tener un organigrama un poquito amplio, para meterle hartas funciones y que se cumplan los objetivos. Pero claro, tengo muchos problemas con funcionarios que si ven su resolución, no tienen la función que hacen; y son fregados, porque dicen ‘eso no está en mi organigrama’. Hay que tener cuidado con eso, porque si te empiezan a llenar de funcionarios que solamente cumplen un rol, con poca dotación, estás frito” (Director/a ejecutivo/a, SLEP en régimen).

Clarificación y definición de los roles por unidad en los SLEP

Funcionarios/as y jefaturas de los SLEP, específicamente de las unidades de planificación y control de gestión, UATP y gestión territorial, enfatizan la importancia de definir las funciones de las unidades o subdirecciones de los SLEP. Específicamente, las unidades que requieren de mayores clarificaciones son las de gestión territorial, las cuales deben diferenciarse de las UATP para la vinculación con las comunidades educativas.

“Debería propender a que se fortaleciera la unidad: que se definieran las funciones, que el alcance de las acciones que de alguna manera con UATP son muy similares, pero tienen enfoques distintos. Por ejemplo, los centros de padres y madres: nosotros como Participación tenemos un enfoque muy distinto a la participación que puede buscar UATP, que en realidad es que un apoderado o apoderada se involucre en el proceso pedagógico de su hijo o hija; nosotros buscamos el liderazgo tal vez” (Funcionario/a Gestión Territorial, SLEP en régimen).

En ese sentido, la Unidad de Gestión Territorial debe, según sus propios/as funcionarios/as, ser los y las representantes de los sostenedores en los Consejos Escolares, función que es asumida e implementada con éxito en algunos SLEP.

“Este año quienes estamos en Participación somos los representantes, los sostenedores en los Consejos Escolares. Porque el Consejo Escolar es una instancia participativa y el sostenedor tiene que tener una visión global más que una visión netamente técnico-pedagógica, porque ahí se hablan distintos temas y la participación, a diferencia de la que se pueda dar en cualquier otra institución pública, en educación tiene un propósito y está definida, no es cualquier participación” (Funcionario/a Gestión Territorial, SLEP en régimen).

En esta misma mesa de funcionarios/as de gestión territorial, un participante identifica cinco funciones de la Unidad de Gestión Territorial definidas por el equipo de esta unidad de su SLEP: (1) acompañamiento del traspaso, llevando la información y socializando las dificultades; (2) participación en los Consejos Escolares; (3) gestión de la contingencia; (4) monitoreo de las respuestas de las otras unidades; (5) fortalecimiento de la participación vinculándose con otras instituciones locales y avanzando hacia una gobernanza con el intersector.

Modificaciones a los instrumentos de control de gestión

En primer lugar, se propone reducir la cantidad de indicadores, ya que muchas veces no hay tiempo suficiente desde la entrada de un/a subdirector/a para la gestión de todos los indicadores solicitados. Además, se propone que los indicadores que miden los objetivos de cada establecimiento educacional adquieran mayor congruencia con los objetivos de la ley 21.040 y sean, en ese sentido, más focalizados y cortos.

“Entonces, posibilidad de modificarlo... Hoy día nosotros lo estamos midiendo en los nuevos cargos de los establecimientos para que sean más eficientes y tengan congruencia de acuerdo a la gestión que aparece en la ley 21.040, que cuáles son, entre comillas, los objetivos que deben tener cada establecimiento; hacerlos más cortos, más medibles, que realmente impacten al establecimiento y, obviamente, ayudarnos todos, que es lo que queremos todos. Entonces, de esa forma trataría de empezar a reducir indicadores” (Jefatura Planificación y Control de Gestión, SLEP en régimen).

Por otro lado, funcionarios/as de las UATP proponen incluir nuevos indicadores en los PMG y CDC acordes a cada territorio. En este punto, sobre la pertinencia territorial de los indicadores, el SLEP Barrancas documenta una experiencia positiva con la creación participativa de un Plan Estratégico Local (PEL).

“También creo que el tema de los instrumentos de gestión que han mencionado, el PMG y el CDC, actualmente son focalizados por la Dirección de Educación Pública. Creo que esos instrumentos de gestión deberían ampliarse para poder incorporar indicadores que son propios de los distintos territorios. En ese sentido, es súper importante el Plan Estratégico Local: nosotros acá en Barrancas hicimos una jornada participativa con los 54 Consejos Escolares y se desarrolló un Plan Estratégico Local participativo, inclusivo y con pertinencia territorial. En ese sentido también creo que el rol de la DEP es muy incipiente en propiciar e incorporar la construcción de los instrumentos de gestión” (Funcionario/a UATP, SLEP en régimen).

Además, desde la mesa de jefaturas de planificación y control de gestión se propone reducir el PEL, reducir las metas del Plan Anual Local (PAL) y dotar de mayor pertinencia territorial el Convenio de Gestión Educacional (CGE) de las/los directoras/es ejecutivas/os.

“Se debiera modificar el PEL y con menos indicadores, porque finalmente en el PEL hay una estructura muy grande que tenemos que cumplir, pero tampoco te dice cómo debemos hacer por cada indicador (...). Hay que hacer modificaciones del PEL para, eventualmente, reducir las metas del plan anual, con respecto al CGE que es el Convenio de Gestión Educacional, que es del director ejecutivo. Ahí específicamente hay que hablar con el MINEDUC primero, para que entiendan que cada ejecutivo tiene necesidades diferentes, por ende hay indicadores que se

podrían eliminar o cambiar y (...) hay indicadores que realmente los hacemos por cumplir. Entonces, ahí también está la posibilidad de reducir indicadores, con respecto a PMG” (Jefatura Planificación y Control de Gestión, SLEP en régimen).

Por último, se propone desde las/los funcionarios/as de UATP la priorización y articulación de indicadores, especialmente durante el primer año.

“Si nosotros no hubiésemos tenido la capacidad estratégica de aunar todos los planes, las licencias o el estrés de nuestros funcionarios hubiera subido y, en este caso, para un primer año eso es muy importante de cautelar. Entonces, creo que lo que se debiese privilegiar sería la ENEP, el PEL y el PAL como una articulación y cómo, sobre todo del ENEP, podrían generarse los otros planes. Pero un plan por otro plan para subir a otros indicadores es complejo, creo que habría que reducirlo y generarse entre el PEL y el PAL, creo que de ahí debiesen salir los indicadores más que generar más planes” (Funcionario/a UATP, SLEP en régimen).

Red nacional de SLEP y de los órganos de gobernanza participativa

Diversos perfiles proponen la articulación de todos los SLEP para compartir experiencias, buenas prácticas y nudos críticos con el objetivo de mejorar su funcionamiento e implementar de mejor manera los nuevos SLEP. De manera similar, las y los participantes de los Comités Directivos y los Consejos Locales proponen generar una red de trabajo. Para el caso de la articulación entre los SLEP, en la mesa de la dirección ejecutiva se propone de manera más específica cómo ésta puede colaborar en el proceso de instalación de futuros SLEP, bajo la creación de articulaciones territoriales por macrozonas, donde los SLEP ya implementados colaboren con los que se van traspasando.

“Pensando en el desafío de la instalación de los futuros Servicios Locales, creo que sea Ministerio, sea DEP, el órgano a cargo o responsable de la instalación de los 59 que faltan, no se establece de ninguna manera el rol que cumplen los otros Servicios Locales de la región, ya. O en algún momento, en algún consejo de evaluación, el Comité de Evaluación lo planteaba: como pensar en macrozonas, en macrozonas de instalación, como también una descentralización de este proceso de instalación que viene desde Santiago solamente, sino cómo quizás podemos generar dos macrozonas norte sur, no sé, distribuirnos de una manera de poder generar estos procesos de instalación. No me imagino solo desde nivel central instalando los 59 Servicios restantes, creo que un poco de conocer la experiencia en lo que ya está instalado, cierto, y desde un poco más desde, no sé, desde el territorio, hacer esta articulación, un trabajo más en red” (Directora/a ejecutivo/a, SLEP en régimen).

Desde la mesa de directoras de jardines infantiles VTF se propone también la utilidad de estas redes para realizar “pasantías” y compartir entre comunidades educativas aquellas prácticas exitosas implementadas por otros SLEP.

“Sería bonito que pudiéramos hacer (...) pasantías, yo feliz me voy pa’l norte o al sur, a Puerto Cordillera, feliz; y sería súper bonito poder generar estas instancias de diálogo, de cómo se va haciendo. Hay recursos y hay un montón de cosas. Pero tocó una oportunidad también que mucho tiempo atrás nos juntamos también en una instancia, no lo recuerdo, y fue muy enriquecedor poder compartir experiencias con chicas del sur y ver y evidenciar también que también tenían... recién estábamos partiendo, que también habían falencias y todo. Pero de repente es una necesidad, ya, porque es un Servicio Local transversal y muchas veces podemos estar aquí en Santiago y no nos vamos a dar ni cuenta y podemos estar en el sur en otro Servicio Local. Así que anotar ahí a lo mejor una pasantía sería muy efectiva” (Directora Jardín Infantil VTF, SLEP en régimen).

Otras soluciones para mejorar la estructura organizacional de los SLEP

- Mejorar articulación, diálogo y trabajo transversal entre las unidades de los SLEP.

“Sobre todo que retomamos la presencialidad, ni siquiera nos vemos, porque uno entra y el otro sale a terreno. Y, entonces, cómo construimos una visión de lo que queremos para nuestras escuelas. Entonces, es importante ir resguardando ciertas instancias para el trabajo interno, para generar, crear, proponer, incluso para ir compartiendo los problemas que estamos teniendo. Hay problemas que algún compañero ya lo vivió, entonces la solución es más fácil, pero muchas veces cuesta encontrar esos espacios de diálogo” (Funcionario/a UATP, SLEP en régimen).

- Autonomía de los SLEP para resolver problemas administrativos y tomar decisiones sin que tenga siempre que mediar la DEP.

Soluciones para mejorar los órganos de gobernanza participativa

Clarificar rol y función de los Consejos Locales y Comités Directivos

El Consejo Local y el Comité Directivo proponen que es necesario tener claridad respecto al rol y función que cumple cada organismo en el nuevo sistema educativo. Esto implica generar procesos de capacitación para los miembros que integrarán el Consejo y Comité, incluyendo una formación de la ley de educación pública y de la función y atribuciones de estos organismos. También se propone que la DEP ofrezca asesoría técnica permanente, a fin de que la institución sea efectivamente un soporte de apoyo para la labor que realiza tanto el Consejo como el Comité.

“Yo quiero insistir en la necesidad, pensando en los futuros Comités, en los procesos de capacitación y formación inicial de sus integrantes (...). Yo creo que también es bueno poder generar esos soportes para ejercer de mejor manera el rol” (Comité Directivo Local, SLEP en régimen).

“Creo que a las personas que integran el Comité Directivo, desde el principio tienen que dejarle súper claro el rol y la función que ellos van a tener, sobre todo en el estamento de apoderados, porque después al elegir el Consejo Local se confunde mucho, como ellos parten con el proceso de instalación” (Jefatura Gestión Territorial, SLEP en régimen).

Por otra parte, y dado que las funciones que le compete al Comité Directivo requieren de habilidades técnicas, por ejemplo en los ámbitos financiero o jurídico, se propone definir más claramente el perfil de las y los integrantes, con el objetivo de que el Comité pueda sugerir y evaluar desde una base sólida de conocimientos.

“Entonces, a lo mejor definir que dentro de la participación del Comité existan ciertos roles que son fundamentales, como por ejemplo un ingeniero comercial o contador auditor para el tema de finanzas, que haya probablemente un abogado. No sé, es una cosa difícil, a mí me asusta este tema de la participación porque es una cosa como abierta a todo el mundo, pero aquí hay que tomar decisiones que van más allá de eso, que son decisiones técnicas y que tienen ciertas responsabilidades legales” (Comité Directivo Local, SLEP en régimen).

Además, los Comités Directivos propone una modificación al Reglamento 101 que regula el funcionamiento y las atribuciones del organismo, junto con una revisión de la ley 21.040, desde el artículo 29 al 46, dado que existirían vacíos y carencias en sus atribuciones. En particular, se señala que se debe precisar qué significa “velar y cautelar”, dando atribuciones al Comité Directivo para que

no solo proponga, sino que también pueda aprobar o rechazar estrategias o planes del SLEP, como el Plan Anual Local (PAL) de la educación pública. Por último, se sugiere que la creación del Comité Directivo sea en la instalación del SLEP para que pueda cumplir un rol en el proceso de traspaso de la información y para que pueda participar en la planificación del desarrollo estratégico del SLEP.

“Yo creo que así como en lo inmediato, efectivamente generar la modificación al decreto 101 que regula nuestro funcionamiento y nuestras atribuciones para que podamos tener, digamos, prontamente un cambio de lo que debe ser o de lo que se espera que sea nuestra gestión; y ahí están claras, deberían modificarse las atribuciones; y ahí está el tema de los PEL, de los Planes Anuales, de la Estrategia y de lo que, en definitiva, marcaría un rol distinto y de real participación. Porque, de hecho, sin decir que somos una figura dentro del organigrama nada más, en muchas situaciones estamos atados de manos; el velar, el cautelar, no son conceptos suficientes que nos den garantía de que hagamos la pega como corresponde” (Comité Directivo Local, SLEP en régimen).

Desde el perfil de las y los directores/as ejecutivos/as se propone la participación del Comité Directivo en las instancias de coordinación regional. También se sugiere que sea el Comité Directivo el que presente las demandas del SLEP al Consejo Regional, asumiendo esta nueva atribución en su mandato.

“Por ejemplo, que el Comité Directivo presentara demandas del SLEP al Consejo Regional, podría ser, nos ayudaría un montón. Una persona del Comité Directivo, que se junten ellos y no nosotros ir, podría ser un rol, entiendes, que el Comité Directivo buscara apoyo en ciertas instituciones” (Director/a ejecutivo/a, SLEP en régimen).

“Lo otro, en esta instancia de la coordinación regional, que está el gobernador, el SEREMI de educación, los directores ejecutivos de los SLEP de la región y los directivos regionales de cada institución, ahí el Comité Directivo no tiene participación, yo creo que debiera tenerla” (Director/a ejecutivo, SLEP en régimen).

Por otra parte, desde los Consejos Locales se propone que la ley 21.040 sea revisada para que este organismo tenga un rol “vinculante”, es decir, con una participación más resolutive en las decisiones que se toman respecto a la gestión del SLEP, por ejemplo, en el Plan Estratégico Local (PEL).

“Nosotros tenemos un rol bastante importante, porque representamos los intereses de todos los territorios (...). Entonces, es una responsabilidad grande y, en ese sentido, creo que no nos podemos quedar en la mera idea de ser sugerentes frente a ciertas situaciones, creo que debiésemos tener un rol más resolutive (...), una participación vinculante en torno al trabajo que están realizando los Servicios Locales de Educación, porque es necesario, creo que debe haber una revisión en ese sentido desde la DEP” (Profesional de la educación, Consejo Local de Educación Pública, SLEP en régimen).

Tener una mayor claridad del rol que debe cumplir cada órgano facilitaría la articulación entre el Consejo Local, el Comité Directivo y el SLEP. Además, el aumento de instancias de encuentro entre estos organismos facilitaría el trabajo coordinado y articulado para responder a la gestión del SLEP y las necesidades de los establecimientos educativos.

“Como trabajamos acá con el PEI, tanto la presidenta del Consejo como la presidenta del Comité Directivo, nos juntamos con personas del Servicio, ahí se le baja la información al resto de los miembros; pero las reuniones hasta el año pasado eran cada dos meses, este año ya tenemos el plan de trabajo y lo vamos a hacer todos los meses: primero vamos a tener reunión con las sesiones ordinarias y a la siguiente semana nos vamos a juntar con el Comité Directivo, porque dicen que el Consejo Local es el que le entrega la información al Comité Directivo. Entonces, si hay anomalías en el territorio, quienes son los que tienen la vinculación directa con la directora

ejecutiva son los Comités Directivos, entonces en parte no hemos tenido ningún problema” (Asistente de la educación, Consejo Local de Educación Pública, SLEP en régimen).

Mejorar la constitución de los Consejos Locales y Comités Directivos

Los Consejos Locales, representantes gremiales y funcionarios/as de gestión territorial sugieren algunas ideas para mejorar la estabilidad de las y los representantes en ambos órganos. En particular, desde la mesa de madres, padres y apoderados se propone que la ley contemple una indicación para impedir que las y los consejeros/as cambien en los dos años de su cargo, ya que han tenido situaciones donde los equipos directivos deciden reemplazar a sus integrantes bajo el amparo de que son órganos “transitorios y dinámicos”. Además, para la estabilidad de las y los consejeros/as se propone el fuero por estos dos años.

“Fuero por los dos años, mientras tanto uno es electo, por todo lo que implica el esfuerzo, porque si no, como les decía, para qué, designemos a dedo nomás; como decía una mamita, que había ciertas Uniones Comunales, bueno, que salgan los representantes de ahí y que se presenten, ¿para qué nos complicamos y gastamos recursos que pueden ser beneficiosos en otras cosas?, si al final eso no va a quedar en nada. Ahora, a nosotros nos dicen ‘no, que los cargos son transitorios y dinámicos’, entonces, por eso se genera eso, como que no importa quién asuma ese rol, pero por algo la gente votó por esa persona en una elección. Entonces, ¿adónde queda el tema de la representatividad y participación? Y eso es lo que yo cuestiono de esta ley, que no sé si se les escapó o tal vez no la analizaron más en profundidad o desconocían cómo iba a funcionar o lo hicieron así tal vez con la mejor intención, pero nuestros legisladores ahí se equivocaron” (Madres, padres y apoderados, Consejo Local de Educación Pública, SLEP en régimen).

Por otro lado, se propone reducir el tiempo de funciones de las y los representantes del Comité Directivo, ya que consideran que 6 años es un plazo demasiado extenso. También desde los Consejos Locales, las y los estudiantes proponen que se designen funcionarios/as del SLEP en los Consejos Locales para facilitar la identificación y transmisión de necesidades, mientras que las/los representantes gremiales proponen incluir en los Consejos Locales y Comités Directivos a miembros de la asociación de funcionarios o representantes de las/los trabajadoras/as. Por último, funcionarios/as de gestión territorial proponen modificar el decreto 101 y 102.

“Yo creo que una mejora, que tiene que ser lo antes posible, es la modificación del decreto 101 y 102, tanto de los Comités Directivos como de los Consejos Locales (Funcionario/a Gestión Territorial, SLEP en régimen).

Para ello proponen adosar una estructura básica de los órganos a estos decretos, ya que éstos entregan demasiado espacio para la interpretación.

“Y creo que hoy día varios de ustedes han mencionado que los Consejos Locales y los Comités Directivos operan y ofician de manera a veces muy singular; creo que la existencia de un reglamento de funcionamiento que debiera estar, a lo menos una estructura básica, debiera estar adosada o anexada a los decretos 101 y 102, porque ¡tiene que darse un reglamento de funcionamiento!; cada uno interpreta el 101 y el 102 a su gusto. Yo lo he dicho, soy majadero, no estoy en contra de la participación, creo que tiene que ser fundamental” (Funcionario/a Gestión Territorial, SLEP en régimen).

También los y las funcionarios/as de gestión territorial proponen revisar los decretos que regulan a los centros de madres, padres y apoderados y centro de estudiantes, ya que son demasiado antiguos y están desactualizados.

Condiciones de funcionamiento de Consejos Locales

Desde los Consejos Locales surgen propuestas específicas para lograr que las y los representantes de ambos órganos de gobernanza puedan desempeñarse de mejor manera en sus cargos:

- Establecer mediante oficio o regulación explícita que la movilización será reembolsada.
- Vehículos disponibles para el desplazamiento de las y los consejeras/os.
- Conectividad en zonas rurales de desempeño de los Consejos Locales (Costa Araucanía).
- Dieta para consejeros/as.

“Pero, yo sí considero que en algunos casos puede ser una limitante, ¿por qué?, porque tal vez nosotros podemos contar con recursos. Por ejemplo, yo cuento con un vehículo con el que me puedo movilizar y cuento también económicamente con los recursos, por ejemplo, mi teléfono con internet para cargarlo. (...) Pero qué pasa para el caso de un apoderado que quiere participar, pero por cuestiones económicas no puede hacerlo; en ese sentido, nosotros consideramos que es importantísimo, por ejemplo, en el tema del Consejo, que exista esta dieta también, pero para cuestiones operacionales, porque tampoco es un gran dinero el que se destina. En el caso de los Comités, por ejemplo, son \$100.000 creo que por sesión, creo, alrededor, porque no sé cómo está, si está en UF o está en UTM” (Madres, padres y apoderados, Consejo Local de Educación Pública, SLEP en régimen).

- En el caso de las/los profesionales de la educación, tiempo no lectivo para desempeñar su función de consejeras/os sin tener que utilizar sus horas de docencia en desmedro de su labor pedagógica.

“También necesitamos, los representantes, contar con horas disponibles para poder implementar un proyecto, porque de lo contrario, todos los que estamos acá presentes y los que no pudieron estar todo el tiempo, no es porque no quieran, no es porque no queramos cumplir nuestra función, es porque no contamos con tiempo y ya el solo hecho de estar acá a mí ya me representa un agobio. Mi curso está con una persona que no sabe lo que están haciendo niños de primero, dejé el material, pero a mí nadie me da la seguridad de que van a aprender lo que tenían que aprender; por lo tanto, quizás van a lograr aprenderlo, pero la inseguridad va a quedar igual emocionalmente en mí, por lo tanto voy a tener que volver a hacer esa clase que hoy día no pude. Entonces, los representantes al menos, considerando que son tan pocos de los Consejos Locales que están trabajando en escuelas, debiesen contar con un tiempo no lectivo para dedicarle el tiempo mensual, semanal a una reunión” (Profesional de la educación, Consejo Local de Educación Pública, SLEP en régimen).

Otras propuestas para los Consejos Locales y Comités Directivos

- Fortalecer la articulación entre los Consejos Locales, Comités Directivos y SLEP, normalizando los mecanismos específicos para ello.

“O la ley lo debería dejar súper zanjado, no sé, tienen ciertas reuniones, que sé yo, dos veces al mes, para escuchar a la comunidad educativa, para presentar propuestas al director ejecutivo. Debiera estar un poquito más normado respecto a lo que es el Consejo Local y el Comité Directivo (...). Y finalmente (...) siempre están hablando con el director ejecutivo. Le daría un poco más al Consejo Local y que, eventualmente, la comunidad entienda la importancia de la participación que tienen que hacer ellos, hacia el SLEP y viceversa” (Jefatura Planificación y Control de Gestión, SLEP en régimen).

Participación y vinculación territorial

La instalación e implementación de los SLEP a lo largo de Chile ha traído distintas complejidades para la gobernanza de los SLEP. Un problema reconocido por jefaturas, funcionarios/as y órganos de participación es la dificultad que tienen los nuevos SLEP para implementar una gestión educativa con pertinencia local para las distintas comunas que forman parte del SLEP. En este sentido, constituye un desafío para los SLEP conocer en mayor profundidad la realidad territorial de las comunas, considerando sus distintas necesidades y realidades culturales, sociales, geográficas, económicas, entre otros aspectos.

“Falta harto sobre la lectura del territorio, del acercamiento a acá, que nos conozcan. Cada uno de nosotros representa un territorio específico y con una micro cultura también súper particular; las necesidades van variando de acuerdo al territorio. Entonces, creo que a veces eso, en esa mirada centralista que tienen los servicios públicos en nuestro país creo que hay que ir ampliándola” (Jefatura Gestión de Personas, SLEP en régimen).

El carácter centralista de las inducciones, los lineamientos e instrumentos propuestos por la DEP evidenciarían la falta de pertinencia local de la implementación de la nueva educación pública, lo cual sería una contradicción, ya que este componente constituye un aspecto fundamental de la ley 21.040. Desde este prisma, los modelos que vienen desde la Estrategia Nacional de Educación Pública (ENEP) no deberían ser impuestos, sino que, por el contrario, deberían ser flexibles para acomodarse a la realidad contextual de las distintas comunidades educativas.

“Yo creo que tampoco se puede trabajar en modelos que fueron hechos entre cuatro paredes, pensando en ciudades grandes como Santiago y que fueran aplicables en todo el país, eso es imposible. O sea, son realidades totalmente distintas, existen todas estas dificultades que estamos hablando que nunca se vieron” (Director/a ejecutivo/a, SLEP en régimen).

“Uno tiene que ver con la pertinencia y coherencia; también con la realidad territorial de la iniciativa y propuesta desde la DEP (...). Lo centralista de las inducciones, de las indicaciones, de los lineamientos, de los instrumentos propuestos desde la DEP y que recogen poco la realidad, la pertinencia local, principio clave también de nuestra ley” (Jefatura UATP, SLEP en régimen).

Las encargadas de educación parvularia de los SLEP reiteran el problema que tienen con respecto a la falta de conocimiento territorial en las estrategias que implementa el SLEP como, por ejemplo, en la asignación de cupos. En ese sentido, se señala que la ley no tiene la flexibilidad necesaria que le permita atender a la realidad local de los territorios y sus necesidades educativas.

“El Servicio Local es grande. Nosotros, como mencionaba, tenemos 23 jardines infantiles y la cantidad de cupos que se nos asignan son muy inferiores para poder asignar al menos a una educadora por jardín infantil (...). Creo que eso es súper valioso a la hora de que se contextualice un poco a la realidad de cada Servicio Local para ofrecer cosas” (Encargada de Educación Parvularia, SLEP en régimen).

Se critica que la ley fue diseñada sin considerar los distintos contextos de la realidad nacional; por el contrario, su implementación fue pensada para el área urbana con comunas conectadas entre sí. De hecho, es altamente mencionado por los distintos perfiles los problemas que deben enfrentar funcionarios/as y miembros del Consejo Local y del Comité Directivo para trasladarse a los establecimientos educativos, principalmente por las distancias que implican, la poca conectividad en transporte público y la dificultad para llegar a algunas escuelas rurales. Además, los problemas derivados del traspaso referente a la ausencia o falta de disposición en transporte por parte del SLEP agrava esta situación, generando diversas complejidades para la presencia y la coordinación del trabajo de los SLEP y de las y los integrantes del Consejo y el Comité.

“En mi Servicio Local son cinco comunas y estamos distantes a más de cien kilómetros unas de otras, entonces ¿cómo llega un docente a acompañar a las comunidades, a conocer cuáles son las realidades de sus comunidades de las 86 escuelas del Servicio Local? Es muy complejo” (Profesional de la educación, Consejo Local de Educación Pública, SLEP en régimen).

“Ahí es donde uno considera que ahí no se mira el contexto, la dispersión geográfica, la altura geográfica, nosotros tenemos establecimientos que están a 4.500 metros de altura, en general no hay transporte público” (Director/a ejecutivo, SLEP en régimen).

Además, para las regiones que cuentan con una amplia dispersión geográfica y altos niveles de ruralidad, constituye un problema el que exista sólo una oficina que centralice el trabajo del SLEP. En ese sentido, un aspecto clave para la gobernanza, es la presencialidad en el territorio. Esto permitiría lograr una mayor cercanía geográfica, entender las necesidades educativas, ser más eficientes en las respuestas y posibilitar una mayor articulación entre los establecimientos educativos.

“La región de Aysén es una región muy dispersa, y que es una de las preguntas que le hicimos a los candidatos nosotros, ‘¿cómo va a articular a los colegios entre acá por Lago Verde por acá por el norte y Villa O'Higgins por allá por el sur? Son 54 colegios, más menos, que están en pequeñas localidades, pero muy distantes unos de otros. Incluso en algún momento se había pensado, antiguamente, en crear dos Direcciones Provinciales, una en el norte y otra en el sur, para dar una atención a estos colegios que están muy aislados. Entonces, ahí tenemos un gran problema nosotros, porque si es verdad que va a estar centrado en Coyhaique el Servicio Local de Educación, ¿cómo se articula?” (Comité Directivo Local, SLEP en funcionamiento).

Funciones y rol de la DEP

Entre las propuestas de solución emergen ideas para mejorar las funciones de la DEP, actuando como ente articulador con los diversos servicios públicos y entre todos los SLEP y órganos de gobernanza a nivel nacional. Además, la DEP debe ser contraparte de los SLEP, colaborando en lineamientos u orientaciones generales y acompañando a los SLEP más allá del traspaso.

En particular, existe un disenso respecto de la función de la DEP, ya que algunos/as funcionarios/ abogan por un direccionamiento y definiciones más rígidas, mientras que otros funcionarios/as proponen que la DEP asuma el rol de orientador, entregando lineamientos más generales de forma que los SLEP puedan actuar y decidir autónomamente.

“Entonces, creo que requerimos ahí un acompañamiento; si bien no directrices, orientación” (Funcionario/a Gestión Territorial, SLEP en régimen).

“Yo esperaría que hubieran directrices claras y que estas directrices se apliquen para todos los Servicios Locales, que podamos actuar en red, porque a veces siento que los problemas que se generaron en un Servicio a los dos años se generan en otros Servicios. Entonces, a veces siento que no es bueno, (...) que cada Servicio vaya tomando sus propias decisiones cuando ya hay Servicios que han pasado por lo mismo y ellos tienen una experiencia aprendida que un Servicio nuevo no. Entonces, yo siento que es importante que sea la Dirección de Educación Pública, que ellos nos entreguen más herramientas, más directrices claras” (Funcionario/a Gestión Territorial, SLEP en régimen).

Esta última postura que propone la entrega de directrices claras se basa también en el rol articulador que debe asumir la DEP, aglutinando experiencias de todos los SLEP, aunando criterios y entregando así “directrices igualitarias para todos”. Entre los/las directores/as ejecutivos/as también se levanta la propuesta de otorgar un rol más normativo a la DEP para así establecer criterios y procesos estándar en todos los SLEP.

“Cada territorio tiene sus propias particularidades, pero es un ‘sistema de educación pública’. Entonces, que es lo que tendría que ocurrir: yo siempre he dicho que todos los Servicios Locales deben, de alguna manera, no conducir, sino que moverse, dar los pasos que tienen que dar con el mismo criterio, porque no puede ser que un Servicio Local opere de una forma y otro opere de una manera distinta, por miradas distintas jurídicas, por ejemplo, y hay procesos que son clave que nosotros debemos llevar adelante, que debieran estar de alguna manera normados, lo más precisos, reglamentados desde el propio Ministerio de Educación a través de la DEP” (Director/a ejecutivo/a, SLEP en régimen).

Estos criterios deben darse también para problemas emergentes que deberían afrontar de manera aunada los SLEP como, por ejemplo, cómo resolver situaciones de paralizaciones de docentes, cómo abordar la problemática de la migración, entre otras.

“Criterios claros frente a problemáticas que hoy día vemos, como por ejemplo las situaciones de migración, las situaciones de falta de docentes; eso como que yo veo que son bien críticos. Y lo otro que no lo hemos tocado en el tema presupuestario, pero es la recuperación de licencias médicas” (Director/a ejecutivo/a, SLEP en régimen).

Por otro lado, funcionarios/as de UATP y gestión territorial consideran que la DEP debe entregar lineamientos para cada unidad, ya que se encuentran varios procesos difusos que restan tiempo para dedicarse a las funciones más importantes.

“Otro punto es que la DEP estableciera lineamientos más claros por cada unidad, por ejemplo en convivencia escolar. En un primer momento nosotros estábamos viendo problemas entre funcionarios cuando eso tenía que verlo Gestión de Personas; entonces vamos perdiendo tiempo y nos sacan del foco pedagógico. Entonces, los lineamientos deberían venir desde la DEP, más establecidos” (Funcionario/a UATP, SLEP en régimen).

“Me parece que hay negligencia de parte de la DEP en la articulación en particular de Gestión Territorial, porque hoy día todas las otras subdirecciones tienen una articulación, tienen lineamientos, hay estándares, tienen acompañantes específicos, menos Gestión Territorial” (Jefatura Gestión Territorial, SLEP en régimen).

Además, como se mencionó anteriormente, la DEP debe brindar apoyo para la gestión y levantamiento de los indicadores de control de gestión.

Por último, se proponen de manera más aislada las siguientes soluciones para mejorar el rol de la DEP:

- Aumentar la dotación en la DEP.
- Generar/potenciar contraparte en la DEP de gestión territorial, vinculación y participación.
- Liderar la instalación de sistemas para unificar información.

Mejoramiento de la gobernanza de los jardines infantiles VTF

Las propuestas de soluciones para mejorar la gobernanza de los jardines infantiles VTF se pueden dividir en tres subdimensiones: reestructurar la articulación entre VTF, JUNJI y SLEP; potenciar la articulación con la Subsecretaría de Educación Parvularia; y visibilizar la educación parvularia y sus particularidades en el sistema.

Re- estructuración de la relación entre la JUNJI, el SLEP y los jardines infantiles VTF

En la mayoría de las intervenciones en este tema, se propone que los SLEP adquieran un trato directo con los jardines infantiles VTF, eliminando a la JUNJI del sistema, ya que complejiza todos los procesos. De esta forma, se eliminaría esta idea de “jardines infantiles VTF”, para consolidarse la figura de los

“jardines infantiles públicos”. Esto es propuesto por funcionarios/as de administración y finanzas de los SLEP, directores/as ejecutivos/as y directoras de los jardines infantiles VTF.

“A lo mejor ahí poder resguardar estos convenios, que sean de mejor manera o simplemente, ya a futuro, que no seamos jardines VTF y seamos jardines netamente del Estado, jardines públicos” (Directora Jardín Infantil VTF, SLEP en régimen).

“Dentro de la conversa que se tenga que tener con JUNJI respecto a la administración de los VTF, estas son cosas súper relevantes también, si ellos no van a hacer un intermediario, y no va a cumplir sus responsabilidades, es mejor sacarlo de la ecuación, creo yo, no lo sé, quizás estoy diciendo algo que no es apropiado, pero en la práctica es un inconveniente para nosotros” (Funcionario/a Administración y Finanzas, SLEP en régimen).

Con esta nueva figura, donde los SLEP administrarían completamente los jardines infantiles VTF, surgen expectativas en las directoras de los establecimientos de igualar las condiciones en bonos, sueldos, vacaciones, etc.

Por otro lado, entre las encargadas de educación parvularia de los SLEP no existe una propuesta directa en este sentido, pero sí proponen mayor autonomía del SLEP frente a la JUNJI y la necesidad de generar una comunicación fluida y efectiva entre ambas instituciones.

“JUNJI, en el rol pedagógico, ya no cumple un rol importante para nosotros. Entonces, creo que darnos una autonomía real es una solución, tanto en lo financiero como en las decisiones pedagógicas del jardín infantil” (Encargada de Educación Parvularia, SLEP en régimen).

Articulación entre los SLEP y la Subsecretaría de Educación Parvularia

En general, se documentan buenas prácticas y experiencias de articulación con la Subsecretaría de Educación Parvularia que han facilitado numerosos procesos en los SLEP y que pueden servir como recomendaciones para futuros SLEP. En particular, en un SLEP gracias a esta articulación se facilitó la obtención de los reconocimientos oficiales de los jardines infantiles VTF y el establecimiento de un convenio de trabajo para aquellas resoluciones rechazadas.

“Quería relevar también la relación que hemos sostenido en los Servicios Locales con la Subsecretaría de Educación Parvularia; ha sido un apoyo muy importante, tanto las duplas regionales, como los profesionales de calidad, por ejemplo, que están llevando algunos programas con nosotros, desde que al menos nosotros nos instalamos; creo que eso ha sido súper importante” (Encargada de Educación Parvularia, SLEP en régimen).

Por otro lado, y de manera similar, se documenta una muy buena experiencia de articulación con la Subsecretaría de Educación Parvularia desde la región de Los Lagos, la que se basa en la buena disposición tanto de la Subsecretaría como de la encargada de educación parvularia del SLEP Llanquihue. De esta forma, esta funcionaria ejemplifica cómo se implementaron capacitaciones para los equipos completos de los jardines infantiles VTF, se trabajaron referentes curriculares y se crearon mesas territoriales de primera infancia. Esta articulación fue posible gracias a una fluida comunicación y contacto directo entre todas las actorías incumbentes (Subsecretaría, encargada de educación parvularia y jardines infantiles VTF del SLEP). La comunicación es, en este sentido, fundamental, y debe conducirse por diversos canales: correos con copia, grupos de WhatsApp e información constante en Facebook. En otra región cuentan una experiencia similar, donde la referente de educación parvularia de la SEREMI de Educación y la encargada de educación parvularia del SLEP suelen visitar juntas los jardines infantiles VTF. De esta forma, se alinean las orientaciones y se facilita la gestión y los acuerdos para intervenciones en conjunto, en coordinación también con la JUNJI.

“Yo con Viviana voy a los jardines con ella; cuando ella va vemos también si las orientaciones, si estoy al tanto de las orientaciones que ella da y, como te digo, hay un compromiso. Estamos... este año nos queda un conversatorio que hicimos en alianza con JUNJI sobre inclusión, debido a las características que tienen nuestros jardines; con la Subsecretaría también estamos en proceso de gestión de algunas situaciones de levantamiento de información, de necesidades educativas especiales, para generar otras acciones” (Encargada de Educación Parvularia, SLEP en régimen).

Sin embargo, esta situación no es transversal a todos los SLEP y, en este sentido, la propuesta principal que se deduce de estas experiencias es la importancia y necesidad de generar una articulación entre los SLEP y la Subsecretaría de Educación Parvularia a nivel territorial.

Visibilidad de la educación parvularia y de los jardines infantiles VTF

Las directoras de los jardines infantiles VTF y encargadas de educación parvularia de los SLEP consideran urgente que la educación parvularia se visibilice en la ley y en los aspectos diarios de funcionamiento, de manera que se releve este nivel educativo y su trabajo. De esta forma, encargadas de educación parvularia de los SLEP consideran que la ley también debe plantear criterios técnico-pedagógicos para la educación parvularia que incluya, por ejemplo, la necesidad de directoras exclusivas para los jardines infantiles VTF o aspectos curriculares.

“Sí, también creo que la ley debiera plantear elementos técnico-pedagógicos específicos para la educación parvularia, debiera tener ese alcance, en términos de la necesidad de apoyos de equipos multidisciplinarios, en el tema de las directoras exclusivas, en las estrategias de transición de los niveles “NT”. Y en aspectos curriculares, que estén alineados con la Subsecretaría; nuestros procesos curriculares son de la Subsecretaría, entonces tiene que estar eso explícito en los lineamientos técnicos para el nivel y sus particularidades” (Encargada de Educación Parvularia, SLEP en régimen).

“Yo se lo dije una vez al director ejecutivo, yo me siento más allá de ser tierra de nadie, yo me siento el patio trasero de un jardín infantil, ya, en donde no hay una preocupación por la primera infancia, en donde no hay una visibilización del trabajo que realizamos nosotros como jardines infantiles y, la verdad, es que hay una despreocupación con respecto a todas las carencias y las necesidades que están teniendo nuestros niños antes, durante y después de la pandemia” (Directora Jardín Infantil VTF, SLEP en régimen).

En particular, desde un jardín infantil del SLEP Llanquihue se documenta una buena experiencia en este sentido, donde las directoras perciben una preocupación y visibilización de la primera infancia.

“Es que la directora ejecutiva sí valora la primera infancia, sí valora la educación que se entrega en los jardines infantiles y pone énfasis en eso y se los hace saber a las directoras de las escuelas y de los liceos que la educación parte por nosotros, que basta ya de mirarnos del hombro hacia abajo, que gracias a nosotras los niños llegan con las nociones para los NT1, NT2 y sucesivamente. Esto es como quizás una de las estrellitas que le podemos entregar al Servicio Local, que la directora ejecutiva es de profesión profesora de historia, ella sí valora el trabajo de nosotras; no sé qué pasara con el resto de los Servicios, pero en el Llanquihue lo ha dicho en las conferencias de directores que hemos participado. Entonces, eso es valorable también” (Directora Jardín Infantil VTF, SLEP en régimen).

Síntesis de resultados por perfil

Jefaturas intermedias y funcionarios/as de los SLEP

Las dos dimensiones más abordadas en las 10 mesas de jefaturas y funcionarios/as de los SLEP hacen referencia al proceso de traspaso y, específicamente, a los problemas en la administración y gestión de los recursos y aquellos relativos a la constitución de los equipos al interior de los SLEP. Cada uno de estos temas alcanza en torno a un 10% del total de menciones codificadas en estas mesas. Los/las participantes de las unidades de gestión de personas se diferencian de esta tendencia, adquiriendo un mayor protagonismo los temas de gestión de personas en los establecimientos escolares, seguido por los problemas en el traspaso de información.

En el ámbito de administración y finanzas, el tema más problematizado trata sobre la rigidez presupuestaria y escasez de recursos; mientras que en lo relativo a la constitución de los equipos de los SLEP, el principal problema se refiere a la escasa dotación de funcionarios/as en las distintas unidades.

En relación con las soluciones propuestas para el proceso de traspaso, adquiere un rol predominante el acompañamiento y planificación durante el traspaso, seguido por las propuestas de mejora para la constitución de los equipos de los SLEP y aquellas relativas a la gestión presupuestaria y el financiamiento.

En el ámbito de la gobernanza, los problemas más mencionados por los y las funcionarios/as y jefaturas intermedias de los SLEP se refieren a las falencias en la articulación intersectorial, a la estructura organizacional de los SLEP y, en tercer lugar, a aquellos problemas relativos al rol y funcionamiento de los órganos de participación (Consejos Locales y Comités Directivos), los cuales son específicamente mencionados por las unidades de gestión territorial.

Las propuestas de mejora relativas a gobernanza con mayor frecuencia de mención son, en primer lugar, aquellas relacionadas con la necesidad de definir de mejor manera la estructura organizacional de los SLEP, seguido de las soluciones para mejorar el rol de los órganos participativos y, en tercer lugar, propuestas en torno a la articulación intersectorial.

Directores/as ejecutivos/as de los SLEP

Los/las directores/as ejecutivos/as siguen una tendencia similar a la expresada por las jefaturas y funcionarios/as de los SLEP, lo que evidencia que al interior de los SLEP hay una visión bastante alineada en el diagnóstico del proceso de traspaso y gobernanza. En ese sentido, las dimensiones más mencionadas en las dos mesas con directores/as ejecutivos/as de los SLEP son aquellas relativas a la administración y gestión de los recursos y, en segundo lugar, los problemas referidos a la constitución de los equipos en los SLEP, sumando un 13% y 9% del total, respectivamente. Específicamente, y siguiendo la tendencia general, los/las directores/as ejecutivos/as abordan mayoritariamente la escasez y rigidez presupuestaria y la escasa dotación de funcionarios/as como los principales problemas. Sin embargo, en este perfil también se aborda significativamente las limitadas capacidades de los funcionarios/as de los SLEP.

Las propuestas de solución de los/las directores ejecutivos relativas al proceso de traspaso giran en torno, principalmente, a soluciones transversales como el acompañamiento y la campaña comunicacional, seguido de soluciones para la infraestructura y para mejorar la administración y gestión de los recursos a través de una flexibilización y una simplificación de los procedimientos involucrados en la gestión presupuestaria.

En lo que respecta a los problemas de gobernanza, los/las directores/as ejecutivos/as, al igual que el resto de los estamentos de los SLEP, tratan mayoritariamente las deficiencias en el trabajo

intersectorial, siendo éste el tema protagónico abordado en este eje temático. En ese sentido, dentro de las soluciones para la gobernanza, el mejoramiento de la articulación intersectorial adquiere gran importancia, seguido de las propuestas para definir de mejor manera el rol de la DEP.

Funcionarios/as de la DEP

El análisis de las tres mesas de funcionarios/as de la DEP fue menos exhaustivo que para el resto de los perfiles, debido a que éste se basó solo en los cuadernillos, no en registros de audio de la conversación. Tomando esto en consideración, a diferencia del resto de los perfiles, estas mesas se concentraron más en los temas de gobernanza, siendo la articulación intersectorial la principal dimensión problematizada. Estas mesas, además, adquirieron un carácter más propositivo, siendo las soluciones para el proceso de traspaso, las que se posicionan en segundo lugar de cantidad de menciones.

Los problemas del proceso de traspaso más mencionados por funcionarios/as de la DEP son aquellos relativos al traspaso de información y falta de acompañamiento, seguidos por aquellos problemas en la constitución de los equipos de los SLEP, donde destacan la falta de competencias de los/las funcionarios/as y la escasa dotación de los mismos en las unidades de los SLEP. Las propuestas de solución más frecuentes son aquellas que permitirían resolver el proceso de traspaso en general, refiriéndose al mejoramiento del 'gabinete de avanzada' para el proceso previo al traspaso y a la campaña comunicacional hacia comunidades educativas y hacia todas las entidades públicas.

En el ámbito de la gobernanza, la dimensión más mencionada se refiere a la articulación intersectorial, que concentra la mayor parte de la conversación, evidenciando los problemas asociados, así como proponiendo alternativas para su solución, por ejemplo, la inclusión de todas las entidades educativas en el proceso de traspaso. Dentro de las soluciones, también plantean propuestas para redefinir el rol de liderazgo de la DEP a nivel nacional.

Consejos Locales de Educación Pública

En las 6 mesas de representantes de los Consejos Locales, la gestión de trabajadores/as de la educación y los problemas de definición del rol y funcionamiento del consejo son las dos dimensiones más mencionadas, sumando un 13,9% cada una del total de las menciones codificadas para los grupos que componen este perfil.

En el proceso de traspaso, respecto de la gestión de trabajadoras/es de la educación, los problemas más mencionados se refieren a la disminución o retraso en sus remuneraciones, en los pagos previsionales o en la cobertura de cesantías por diferencias o errores contractuales. Los problemas mencionados en segundo lugar se refieren a la administración y gestión de los recursos, así como al deficiente estado de la infraestructura. Si bien hubo pocas propuestas de solución relativas al proceso de traspaso, aquellas más mencionadas apuntan a la tendencia general que propone implementar una campaña comunicacional para dar a conocer los SLEP y la nueva educación pública en las comunidades educativas.

Por otro lado, para el eje temático de gobernanza, la conversación en los Consejos Locales se centró en los problemas y soluciones posibles asociadas a su rol y funcionamiento como órganos de gobernanza participativa, apuntando a clarificar su rol y otorgarles mayor incidencia en el sistema.

Comités Directivos Locales

La conversación en las tres mesas de representantes de los Comités Directivos - dos de los SLEP "en régimen" y una de los SLEP que entraron "en funcionamiento" el año 2022 - se centró en

problematizar el rol y función de los órganos de gobernanza participativa, sumando el 27,9% del total de menciones codificadas para estas mesas.

Dentro del proceso de traspaso, la dimensión más mencionada hace referencia a los problemas en la constitución de los equipos en los SLEP, donde específicamente se tratan el problema de la demora en la constitución del equipo y el nombramiento del o la director/a ejecutivo/a. En segundo lugar, los Comités Directivos abordan los problemas en la administración y gestión de los recursos, donde mencionan principalmente las deudas de arrastre provenientes de la administración municipal y los problemas relativos a los convenios y subvenciones. Respecto a las soluciones para el proceso de traspaso, los/las representantes de los Comités Directivos proponen principalmente fortalecer el acompañamiento.

Dentro de la gobernanza, el problema de definición del rol y función de los Consejos Locales y Comités Directivos es el más protagónico y, específicamente, se hace referencia a los problemas en la definición de su rol y la elección y permanencia de sus representantes. Si bien en estas mesas no se abordan mayormente propuestas de solución, las propuestas mencionadas se centran, consecuentemente, en clarificar el rol de los Comités Directivos, fortalecer la capacitación en ese sentido y mejorar la articulación entre los Consejos Locales, Comités Directivos y los SLEP.

Representantes gremiales

En la única mesa que agrupó a las y los representantes gremiales de los SLEP, el tema más mencionado se refiere a los problemas de constitución de los equipos de los SLEP, que agrupa un 19,4% de las menciones. En esta dimensión se abordan específicamente las insuficientes competencias con que llegan los/las funcionarios/as; la escasa dotación de funcionarios/as existentes; la falta de claridad e información de sus funciones; la deficiente infraestructura para trabajar; y los problemas con sus remuneraciones.

Por otro lado, dentro del eje temático de gobernanza, el problema más tratado se refirió al rol y función de los órganos de gobernanza, donde el rol de los Comités Directivos y los problemas de representatividad de ambos órganos aparecen como los temas más mencionados.

Por último, en esta mesa no se abordan mayormente alternativas de solución.

Educación parvularia en los SLEP

Los temas abordados en estos perfiles, compuestos por una mesa de encargadas de educación parvularia de los SLEP y tres mesas de directoras de los jardines infantiles VTF traspasados a los SLEP, son tratados específicamente en los capítulos de traspaso y gobernanza con foco en este nivel.

De manera muy sintética, las dimensiones más abordadas dentro de este perfil se refieren a la administración y gestión de los recursos dirigidos a los jardines infantiles VTF, seguido por los problemas asociados al traspaso y gestión de personas (directoras, educadoras y técnicas).

Síntesis y conclusión

El proceso de sistematización de los “Encuentros Participativos por la Educación Pública” está contribuyendo en la comprensión, de primera fuente, de los principales problemas relativos al proceso de traspaso y la gobernanza de los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP), levantando además propuestas de solución a los problemas identificados. En particular, el presente informe se focalizó en exponer en forma descriptiva y organizada la mayoría de las ideas y propuestas emitidas en las mesas, de forma que puedan ser consideradas en el proceso prelegislativo de modificación de la ley 21.040.

A nivel general, los problemas relativos al proceso de traspaso y funcionamiento de los SLEP adquieren un mayor protagonismo en los diálogos. Estos problemas se pueden agrupar en siete dimensiones principales: (1) Problemas generales que afectan transversalmente todo el proceso de traspaso; (2) Problemas de información y comunicación del traspaso; (3) Problemas en la administración, financiamiento y gestión de los recursos; (4) Problemas en la constitución de los equipos en los SLEP; (5) Problemas en el traspaso de la infraestructura y bienes muebles; (6) Problemas en el traspaso y gestión de las y los trabajadoras/es de los establecimientos escolares; y (7) Problemas en el traspaso y gestión de los jardines infantiles VTF. La administración y financiamiento de los SLEP es la dimensión que más preocupa a la mayoría de los y las participantes y, en particular, la escasez de recursos y rigidez presupuestaria. La constitución de los equipos de los SLEP es el segundo tema más importante del proceso de traspaso, ya que pone de manifiesto que los SLEP no poseen la dotación, las capacidades ni la infraestructura necesaria para llevar a cabo un trabajo óptimo para instalar e implementar la nueva institucionalidad de la educación pública. En tercer lugar, se posicionan los problemas relativos a la infraestructura, percibiéndose graves problemas con el traspaso de la información y documentación desde los municipios, así como su deficiente estado de mantenimiento y conservación.

Las propuestas de solución para el traspaso y funcionamiento de los SLEP se agrupan en una lógica similar a la de los problemas, generándose seis dimensiones: (1) Propuestas generales de solución; (2) Propuestas para el financiamiento y gestión presupuestaria de los SLEP; (3) Propuestas para mejorar la constitución de los equipos en los SLEP; (4) Propuestas para los problemas de infraestructura; (5) Propuestas relativas a la gestión de los/las trabajadores/as de los establecimientos escolares; y (6) Propuestas para mejorar el traspaso en los jardines infantiles VTF. Las propuestas más importantes se incluyen dentro de la dimensión de “propuestas generales”, donde se aborda la importancia de dotar al proceso de traspaso de una mejor planificación y acompañamiento prolongado por parte de la DEP, junto con la importancia de implementar una campaña comunicacional dirigida a todas las comunidades y entidades educativas. Junto con estas dimensiones, las propuestas de solución para mejorar la administración y gestión presupuestaria de los SLEP y aquellas relativas a mejorar la constitución de los SLEP adquieren igualmente un rol protagónico en este eje temático. Particularmente, se propone la flexibilización de la gestión presupuestaria y aumento de la disponibilidad de recursos para mejorar el financiamiento de los SLEP, junto con el aumento de la dotación y la creación de perfiles específicos para los equipos de los SLEP.

Los problemas relativos a la gobernanza del nuevo sistema de educación pública se agruparon en cinco dimensiones: (1) Desarticulación intersectorial; (2) Estructura organizacional de los SLEP; (3) Órganos de gobernanza participativa (Comités Directivos y Consejos Locales); (4) Participación y vinculación territorial; y (5) Gobernanza y administración de jardines infantiles VTF. La dimensión sobre gobernanza más abordada en los encuentros fue la referente al rol y conformación de los órganos de gobernanza participativa, donde se destaca la falta de definición de su rol o disconformidad con el mismo, ya sea porque sus integrantes demandan mayores atribuciones o porque los/as funcionarios/as de los SLEP consideran que no asumen bien su rol estipulado en la ley. El segundo

tema más abordado en este eje temático expone las falencias en la articulación intersectorial entre todas las entidades educativas públicas.

Las propuestas de solución para mejorar la gobernanza del sistema se agrupan en seis dimensiones: (1) Propuestas para mejorar la articulación intersectorial; (2) Mejoramiento de la estructura organizacional y articulación interna de los SLEP; (3) Soluciones para clarificar el rol y funcionamiento de los órganos de gobernanza participativa; (4) Propuestas para la participación y vinculación territorial; (5) Función y rol de la DEP; y (6) Mejoramiento de la gobernanza de los jardines infantiles VTF. La dimensión en torno a las posibles mejoras de la gobernanza que más importancia y protagonismo adquiere se refiere al fortalecimiento de la articulación intersectorial, en base a la cual deben definirse los roles de cada entidad, generar colaboraciones y reestructurar las relaciones existentes. En segundo lugar, se levantan también propuestas en torno al rol que la DEP debiera tomar como líder, articulador y contraparte de los SLEP. Por último, la propuesta de dotar de mayor autonomía a los SLEP y definir claramente los roles del Consejo Local y el Comité Directivo figuran también como temas frecuentes y relevantes durante los encuentros.

Al observar el desarrollo de los temas por cada perfil, debe destacarse que existe una gran coincidencia y homogeneidad de los discursos a lo largo de todos los perfiles, a excepción de las temáticas de gobernanza que afectan de manera divergente a los Consejos Locales y los Comités Directivos con respecto a equipos internos de los SLEP. En ese sentido, se observan visiones contrapuestas en lo que respecta a los roles que cada estamento debe cumplir, fenómeno que debe ser abordado para lograr la creación de un sistema armónico.

Por último, cabe destacar el compromiso de los y las participantes con el nuevo sistema de educación pública y la alta valoración de los encuentros, los cuales todos y todas esperan sea el punto de inicio de un trabajo más articulado y consistente, que incluya de manera incidente a los actores que día a día se enfrentan con la gran cantidad de dificultades expuestas.