

Herramientas para aportar a la Nueva Educación Pública desde los municipios

Propuestas de acción desde la
centro-izquierda y el progresismo



Instituto
Igualdad

NODO:XXI

Herramientas para aportar a la Nueva Educación Pública desde los municipios

Propuestas de acción desde la
centro-izquierda y el progresismo



**Herramientas para la gestión local de la
educación pública en un contexto de reforma**

Propuestas de acción desde la centro-izquierda
y el progresismo

© Fundación Horizonte Ciudadano

Santiago de Chile.

Primera edición e impresión, diciembre del 2024.

Equipo editor

Gonzalo Muñoz

Jaime Portales

Eolo Díaz-Tendero

Tito Bofill

Claudio Santis

Diseño y diagramación:

Cristina Grandón

ÍNDICE

pág.

5	Introducción
8	Contexto: La Nueva Educación Pública (NEP) y su momento actual
15	Metodología: Reflexión colaborativa y elaboración de propuestas
17	Resultados: Propuestas para la gestión municipal en el contexto de reforma de la educación pública
19	Nudo crítico N°1: Manejo presupuestario, de recursos y de dotación de la educación municipal
23	Nudo crítico N°2: calidad de la infraestructura y el equipamiento de los establecimientos educacionales públicos.
24	Nudo crítico N°3: fortalecimiento del liderazgo directivo y el trabajo colaborativo como claves de la mejora de la calidad de la educación pública
29	Nudo crítico N°4: falta de confianza y resistencia al traspaso de los establecimientos desde el municipio al SLEP por parte de las comunidades educativas y sus actores
31	Nudo crítico N°5: calidad educativa integral y continuidad del proceso, programas y servicios educativos durante y después del traspaso.
37	Conclusión: La importancia de reafirmar el compromiso con la Nueva Educación Pública
39	Bibliografía
43	Anexo: participantes



Introducción

En agosto del 2024, los centros de pensamiento de la centro-izquierda y el progresismo, coordinados por la Fundación Horizonte Ciudadano, publicaron el informe *“Herramientas para la gestión local: propuestas de acción desde la centro-izquierda y el progresismo”*, que tuvo por objetivo comunicar un conjunto de propuestas de trabajo para la gestión municipal. Estas propuestas se organizaron en torno a seis áreas: probidad y transparencia; seguridad pública; espacio público y territorio; migración; sistema de cuidados, cultura, patrimonio y deportes¹.

En cada uno de estos temas, y a partir del levantamiento de experiencias de actores locales y la visión de otros agentes relevantes, se recogieron una serie de buenas prácticas y se elaboraron un conjunto de iniciativas concretas para fortalecer la gestión municipal.

Este documento viene a complementar ese esfuerzo. Ahora, con propuestas específicas en el ámbito de la educación pública, las que emanaron del diálogo entre distintos actores que participan en el sistema educacional.

Contar con una visión común sobre el rol de los municipios en la educación es fundamental. En especial, en un escenario de reforma en el cual la responsabilidad de administrar la educación pública está en proceso de traspaso a una nueva institucionalidad, expresada territorialmente en los nuevos Servicios Locales de Educación Pública (SLEP).

Esta reforma, conocida como “Nueva Educación Pública”, es una de las transformaciones más relevantes para el presente y futuro de la educación chilena y, por tanto, requiere de la atención y compromiso de todas las fuerzas políticas de la centro izquierda y el progresismo.

Este informe, que aborda este reto, se estructura de la siguiente manera. Primero, se describe el contexto en el que se insertan estas propuestas; es decir, en un momento clave de la implementación de la reforma a la educación pública, donde todavía la mayor parte de los establecimientos educacionales se encuentra a cargo de municipios, al

¹ Este documento se encuentra disponible en <https://www.horizonteciudadano.cl/publicaciones/herramientas-para-la-gestion-local>

mismo tiempo que se avanza rápidamente hacia el nuevo modelo institucional (con 24 servicios locales, de un total de 70, que ya estarán en funcionamiento el año 2025).

En segundo lugar, se describe la metodología que se utilizó para elaborar las propuestas que aquí se plantean. En tercer término, se enumeran 5 áreas clave para el rol de los municipios en la Nueva Educación Pública, distinguiendo para cada caso un breve diagnóstico y luego anotando las propuestas concretas que han emergido de las mesas de trabajo para la construcción de este documento.

Finalmente, se concluye con una reflexión global de política educativa que debería orientar a todo el progresismo y la centro-izquierda respecto a los desafíos que tiene la educación pública y el apoyo que requiere de quienes estamos comprometidos con su recuperación y fortalecimiento.



Contexto

La Nueva Educación Pública (NEP) y su momento actual

La ley 21.040 creó el Sistema de Educación Pública, cuyo objetivo es proveer, a través de sus establecimientos de una educación pública, gratuita, de calidad y laica que promueva la inclusión social y cultural, la equidad, la tolerancia, el respeto a la diversidad y la libertad, considerando las características propias de cada región y del nivel local, garantizando el derecho a la educación.

El nuevo Sistema está compuesto por una Dirección de Educación Pública (DEP), organismo centralizado dependiente del Ministerio de Educación y 70 Servicios Locales de Educación Pública (SLEP) descentralizados. Acompañan a estos servicios dos instancias de participación relevantes en el nivel territorial: el Comité Directivo Local y Consejo Local de Educación Pública.

La implementación del conjunto del sistema es progresiva y se organizó, originalmente, en dos etapas, entre los años 2018 y 2025. La primera, para el período 2018-2021, consideró la creación de 11 Servicios Locales, dejando para el período 2022-2025 la creación de los 59 SLEP restantes² (Rumbo Colectivo, 2023).

Durante el gobierno del presidente Boric, se han realizado distintas modificaciones a la normativa con el propósito de favorecer una adecuada implementación de esta nueva institucionalidad. Mediante un decreto del año 2022, se extendió el calendario de creación de SLEP hasta el año 2027, con el fin de “aplanar la curva” de traspaso y distribuir más homogéneamente los 53 SLEP restantes, quedando así entre 10 y 11 por año, entregando mayor gradualidad a la implementación (Rumbo Colectivo, 2023). Adicionalmente, por medio de otras modificaciones legales y en las correspondientes leyes de presupuesto, se ha

2 Los números de SLEP en cada una de las etapas estaban distribuidos más homogéneamente, sin embargo, durante el segundo gobierno del presidente Sebastián Piñera se postergó la creación de los nuevos servicios, concentrando la mayor parte de éstos en la segunda etapa, de acuerdo a los Decretos 69, 70 y 71 del año 2021 del Ministerio de Educación.

ido ajustando la programación de la creación de los nuevos servicios, permitiendo mayor tiempo para la instalación del servicios antes del traspaso del servicio educativo, cautelando siempre el contar con las mejores condiciones para una adecuada implementación de la reforma. Si no se producen nuevos cambios, el año 2029 debería traspasarse el servicio educativo de la última cohorte de comunas y establecimientos educacionales hacia los servicios locales de educación pública. De esta forma, al momento de publicar este informe (fines del 2024), existen 15 SLEP con servicio educativo, que corresponden al 21% del total de SLEP, un 16% de las unidades educativas y un 18% de la matrícula. El sistema se encuentra por tanto todavía en una etapa inicial de la implementación. Desde el año 2026, todos estos porcentajes superarán el 50%, tal como se aprecia en el siguiente cuadro, que provee cifras específicas de esta progresión de la ejecución de esta reforma y los actores involucrados (DEP, 2024).

Cuadro 1: Progresión de la implementación de los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP con servicio educativo traspasado)

N°	2018	2020	2021	2024	2025	2026	2027	2028	2029
SLEP	4	7	11	15	24	38	48	59	70
Comunas	14	25	41	69	115	182	238	287	346
Regiones	4	6	9	13	16	16	16	16	16
Dotación Funcionarios SLEP	361	614	944	1.265	2.021	3.197	4.037	4.961	5.885
Establecimientos	221	383	620	830	1.565	2.514	3.335	4.165	4.924
Matrícula en establecimientos escolares	56.929	103.402	170.404	224.862	420.060	680.314	902.292	1.109.355	1.258.792
Docentes en establecimientos escolares	5.055	9.674	16.098	21.801	39.599	64.468	85.526	103.738	119.417
Asistentes en establecimientos escolares	4.490	8.323	13.851	18.908	33.531	53.451	69.425	83.978	96.153
Jardines infantiles	53	91	143	195	438	736	972	1.274	1.496
Matrícula en jardines infantiles	2.917	5.492	8.237	11.134	27.342	42.906	56.092	72.334	81.435
Educadoras/es en jardines infantiles	197	352	530	726	1.693	2.736	3.563	4.581	5.177
Asistentes en jardines infantiles	542	926	1.449	2.030	4.713	7.722	10.165	13.005	14.776

Fuente: Dirección de Educación Pública

La Nueva Educación Pública es la reforma más profunda y de carácter estructural de los últimos 30 años en el sistema educativo chileno (Bellei, 2018; Treviño, 2018) y, como tal, plantea desafíos mayores durante su proceso de implementación (Viennet y Pont, 2017). Es importante considerar que en la progresión inicial de la implementación se dio prioridad a la creación de SLEP en aquellos municipios que presentaban problemas históricos en la provisión del servicio educativo, con el objetivo de hacerse cargo de dicha brecha lo antes posible. Además, los primeros pasos de esta reforma en un contexto político difícil, por el “estallido social”, la pandemia por Covid-19 y un gobierno 2018-2022 que entregó una baja prioridad a esta reforma (Donoso-Díaz, 2021; Treviño y Villalobos, 2021; Quiero-Bastías y Muñoz, 2021).

En este contexto, una serie de estudios (Uribe et al., 2019; Agencia de Calidad de la Educación, 2020; Centro de Políticas Públicas, 2021; Cliodinámica, 2021), así como también el Consejo de Evaluación de Educación Pública —instancia que ha emitido a la fecha seis informes anuales y una evaluación intermedia el año 2021—, han documentado los avances y dificultades del proceso de implementación. Recientemente la Universidad de Chile realizó una nueva evaluación externa en la cual establece criterios para la implementación de las cohortes restantes.

En cuanto a las fortalezas de este proceso, la evidencia reporta avances en el despliegue de una implementación de un modelo de acompañamiento técnico —para las escuelas y jardines infantiles, que se ha traducido en visitas regulares y retroalimentación a las escuelas, fomentando una relación de mayor confianza. Esto se ha complementado con un impulso al trabajo en redes de colaboración liderados por las Unidades de Apoyo Técnico Pedagógico (UATP), así como también entre SLEP que han comenzado a compartir sus buenas prácticas (Rumbo Colectivo, 2023). A su vez, se ha desplegado una mayor inversión en infraestructura, equipos y recursos educativos. Además, la evidencia proporcionada por el Ministerio de Educación y la Agencia de Calidad han mostrado que los Servicios Locales han comenzado a hacer la diferencia en cuanto a aprendizajes de los estudiantes (que han mejorado más que en el sistema municipal) y también a la capacidad del sistema público de retener y lograr una mejor asistencia de niños, niñas y jóvenes.

Por otro lado, han sido reportadas varias dificultades en esta primera etapa de implementación de los servicios locales. Su puesta en marcha ha implicado una ralentización de algunos procesos críticos para las escuelas (como la compra de materiales pedagógicos o la resolución de cuestiones cotidianas como las reparaciones menores) debido a ciertas rigideces administrativas propias de la administración pública (y que los municipios no tienen la obligación de cumplir).

Esto ha afectado directamente el trabajo de los equipos a nivel de las escuelas, que perciben una mayor burocratización de su relación con el sostenedor y que reportan objetivamente un aumento de tareas administrativas a nivel de los centros (Uribe et al, 2019; UDP, 2022). De acuerdo con el conocimiento disponible, una parte de estos problemas se explica por la dificultad de atraer a los profesionales más idóneos para algunas funciones críticas de estos nuevos servicios, especialmente en las zonas más alejadas del centro del país (Consejo de Evaluación de la Nueva Educación Pública, 2024). Un proyecto de ley que se tramita actualmente en el Congreso busca resolver estas y otras problemáticas.

Para efectos de este informe, lo más relevante es que, salvo excepciones, ha existido un compromiso débil de los municipios con el proceso de traspaso a la nueva institucionalidad. Esto se ha traducido en múltiples problemas, que van desde la mala calidad de la información sobre las dotaciones docentes o la infraestructura e inmuebles que proveen los equipos municipales, hasta el abandono técnico y financiero de las escuelas en el período previo al traspaso, cuestiones que afectan negativamente la puesta en marcha de los nuevos servicios (Consejo de Evaluación de la Nueva Educación Pública, 2021). Si bien este problema no puede asociarse directamente a la reforma sino más bien a la institucionalidad anterior, lo cierto es que el diseño de transición al nuevo sistema requiere de una fuerte colaboración de los municipios, cuestión que esta política no ha logrado resolver ni por el lado de los incentivos ni de las obligaciones legales. En mayo del 2024 se ingresó un proyecto de ley que, entre otras cuestiones, busca abordar esta dificultad del proceso de implementación.

La experiencia de esta reforma muestra que la realidad municipal sigue siendo determinante tanto antes como durante el proceso de traspaso. Esto, junto a la convicción de que los municipios pueden y deben seguir cumpliendo un rol una vez realizado este traspaso de responsabilidades, justifica la elaboración de las propuestas que de aquí en adelante presentamos.



Metodología

Reflexión colaborativa y elaboración de propuestas

Las propuestas que se presentan en este documento fueron elaboradas por medio de una metodología que incluyó:

- * Dos talleres con actores del sector municipal, representantes de distintos partidos del oficialismo, incluidas algunas autoridades independientes³. Participaron en estas instancias un total de 25 personas. En el anexo 1 se presenta el listado de participantes.
- * Un taller con académicos, ex autoridades y representantes de fundaciones del mundo educacional, con quienes se discutió también respecto a cómo fortalecer el rol de los municipios en esta nueva fase de la educación pública.
- * La aplicación de un cuestionario para recoger experiencias y propuestas respecto al rol de los municipios en la Nueva Educación Pública (NEP) y que respondieron 11 profesionales tanto del nivel municipal como del sistema de educación pública ya en funcionamiento.
- * La revisión de propuestas y documentos elaborados por distintos organismos e instituciones, como por ejemplo el Consejo de Evaluación del Sistema de Educación Pública, cuyos informes anuales son públicos y abordan cuestiones referidas a la labor de los municipios.

3 Participaron en este caso directores(as) de educación, de corporaciones municipales o los representantes que éstos hayan asignado. En el caso de las comunas cuyo servicio educativo ya había sido traspasado, participaron los profesionales que desde el municipio habían participado en ese proceso.



Resultados

Propuestas para la gestión municipal en el contexto de reforma de la educación pública

A continuación, se presenta una síntesis de las propuestas, organizadas de acuerdo a una serie de problemáticas centrales o nudos críticos vinculados con el proceso de traspaso de los establecimientos de educación pública desde los municipios a los servicios locales de educación pública.

Como ya se ha indicado, estas propuestas surgen a partir del diálogo y la conversación sostenida con una serie de actores clave que trabajan a nivel local y municipal, y con expertos y académicos en educación. Los desafíos identificados permiten visualizar el tipo de estrategias y acciones que los municipios podrían liderar, impulsar y/o promover desde su rol y funciones; ya sea antes, durante y/o después del traspaso de sus establecimientos educacionales al Servicio Local de Educación Pública (SLEP) que le corresponde.

Se describe cada problema o nudo crítico, se identifica en qué etapa ese problema se manifiesta (antes o después del traspaso) y luego se listan las propuestas concretas para la gestión local que emanan del diálogo con los actores que participaron de estas mesas de trabajo.



Nudo crítico N°1:

Manejo presupuestario, de recursos y de dotación de la educación municipal

Breve descripción: un grupo importante de municipios en nuestro país ha tenido muchos problemas para realizar una gestión presupuestaria y de los recursos asociados a la provisión educacional. Si bien esto se explica en parte por la insuficiencia de estos recursos en algunos contextos, lo cierto es que los propios actores que participaron de estas mesas de trabajo, reconocieron que la crisis financiera se ha agudizado antes y durante el traspaso a los servicios locales y que, en la mayoría de los casos, esto se debe al mal manejo de los propios municipios. Este inadecuado manejo incluye, como es esperable, una gestión cuestionable de algunas de las dotaciones de los establecimientos educacionales, relacionadas especialmente a las funciones no profesionales, lo que ha agudizado la crisis financiera.

En algunos casos, los recursos resultan insuficientes para financiar los costos fijos de operación de la educación comunal; incluso, no alcanzan para pagar los sueldos y pagos previsionales de manera óptima. En otros casos, existen problemas de gestión y ejecución del gasto debido a falta de planificación o previsión de gastos inesperados. Finalmente, existen casos de desconocimiento de las exigencias normativas para la ejecución presupuestaria o falta de transparencia en el manejo de los recursos financieros. Respecto de la dotación, tiende a existir una dotación insuficiente de perfiles de cargos técnico-pedagógicos que son requeridos en la nueva administración del SLEP y también una sobre-dotación de ciertos perfiles de cargo no profesionales.

Para solucionar estos problemas, en el corto plazo, se requieren soluciones legales, administrativas y de gestión de los recursos financieros que reciben los municipios y los SLEP, así como soluciones en formación, capacitación y/o reconversión laboral del personal contratado. En el mediano y largo plazo, se requiere un cambio sustantivo del sistema de financiamiento de la educación pública. Pero todo esto puede ser complementado con medidas a nivel de los propios municipios.

Principales etapas en que este nudo crítico debiese ser abordado:

Antes y durante el traspaso del servicio educativo desde el municipio al SLEP respectivo.

Propuestas concretas para la gestión local:

- * **Identificar y cuantificar la falta de recursos financieros.** Que permitan asegurar el pago de los costos de operación de la educación comunal, incluyendo el pago de remuneraciones y previsionales de todos las y los funcionarios de la educación municipal.
- * **Transparentar y ordenar deudas impagas en el sector educacional a nivel comunal.** Una etapa clave previa al traspaso educativo al SLEP respectivo.
- * **Evaluar factibilidad del pago de deudas impagas previo al traspaso.** O en su defecto, establecer una planificación del pago de deudas para ejecutar durante y después del traspaso del servicio educativo al SLEP respectivo. Municipios como el de Viña del Mar y La Unión han puesto parte importante del esfuerzo en esta tarea en el último tiempo.
- * **Establecer alianzas con instituciones de educación superior.** Esto contribuye a la formación y/o capacitación del personal que trabaja en la Dirección de Educación Municipal (DEM) o en la Corporación Municipal respectiva, de manera de fortalecer su estabilidad y oportunidades laborales en marco del proceso de traspaso de la educación pública a los SLEP.
- * **Implementar estrategias de reconversión laboral.** En especial del personal no profesional de los municipios para asegurar su estabilidad y continuidad laboral en el marco del proceso de traspaso de la educación pública a los SLEP.

Recuadro 1**Rol de los gobiernos regionales y la coordinación nacional de la educación pública**

Tanto en el ámbito de la gestión de los recursos, así como en otros acá considerados, es importante comprender que no tiene sentido radicar exclusivamente en la gestión municipal la responsabilidad de asegurar las condiciones para una adecuada transición a la Nueva Educación Pública. En este sentido, se requiere del compromiso y coordinación de los distintos niveles en la institucionalidad educacional, regional y nacional. Por tal motivo, los Gobiernos Regionales (GORE) deberían cumplir un rol más activo sobre cómo contribuir a la buena implementación de los servicios locales, SLEP. En la reflexión realizada por las y los participantes en estas mesas de trabajo, se propuso:

Respecto al nivel regional

- * Desarrollar e implementar una línea de financiamiento dentro del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR) para:
 1. Mejorar la infraestructura de los establecimientos educativos públicos (algunos candidatos lo incluyeron en sus programas de las recientes elecciones);
 2. Financiar propuestas de desarrollo profesional y formación docente u otros profesionales de la educación;
 3. Gestionar iniciativas de innovación educativa en la región respectiva.

Respecto al nivel nacional

- * Potenciar el involucramiento de las Gobernaciones Regionales en el proceso de implementación de los SLEP en cada región, asumiendo roles de coordinación y articulación interinstitucional a nivel regional, especialmente en términos de la generación de convenios de colaboración entre instituciones públicas y los SLEP; alianzas público-privadas para el desarrollo

de la educación pública regional; alianzas entre universidades regionales, CFT y SLEP, entre otros.

- * Favorecer la coordinación y articulación interinstitucional a nivel del Gobierno Central, entre el Ministerio de Educación, la Dirección de Educación Pública (DEP) y otras instituciones educativas relevantes (Agencia de Calidad, Superintendencia de Educación, etc.). A su vez, entre el Gobierno Central y los otros niveles del sistema (regional, provincial y local), incluyendo a Gobiernos Regionales, Secretarías Regionales Ministeriales, Departamentos Provinciales de Educación, Municipios y SLEP, que favorezca una mayor disponibilidad de recursos financieros, materiales, educativos y tecnológicos para la implementación de la Nueva Educación Pública.
- * Asegurar que el conjunto del sistema educativo cuente con toda la información clave necesaria sobre el proceso de reforma a la educación pública, sus avances y desafíos. En general, existe consenso entre los actores que participaron en los talleres de que ésta es una de las tareas pendientes más relevantes de los niveles nacionales asociadas a la puesta en marcha de la nueva educación pública.

Fuente: elaboración propia.

Nudo crítico N°2:

Calidad de la infraestructura y el equipamiento de los establecimientos educacionales públicos

Breve descripción: en la actualidad, los establecimientos educacionales públicos a lo largo del país presentan problemas serios de infraestructura y equipamiento de larga data que no han podido ser resueltos por el municipio. Tampoco se ha recibido apoyo ni financiamiento suficiente por parte del nivel regional o nacional para solucionarlo. Asimismo, cuando se presentan problemas específicos de daños de infraestructura y equipamiento producto de catástrofes, emergencias, falta de mantenimiento, situaciones causadas por terceros, los arreglos o mejoras toman más tiempo del esperado y/o no pueden ejecutarse producto de falta de presupuesto, trabas administrativas o ambas. Por otro lado, el proceso de traspaso genera un tiempo de transición en el cual la ejecución de compras y provisión de recursos a los establecimientos se vuelven especialmente complejos, por lo que el rol de los municipios es crucial para asegurar un adecuado abastecimiento de bienes y recursos esenciales en las comunidades educativas.

Principales etapas en que este nudo crítico debiese ser abordado:

Antes y durante el proceso de traspaso educativo, con un rol activo del municipio para abordarlo. Después del traspaso educativo, a través de un rol de colaboración de cada municipio vinculado al nuevo SLEP.

Propuestas concretas para la gestión local:

- * **Desarrollar un plan de inversión en infraestructura a nivel local.** Con el apoyo de los Gobiernos Regionales y el Gobierno Central, focalizando recursos en establecimientos educativos con infraestructura y equipamiento en una situación más compleja.
- * **Diseñar e implementar un plan de mantenimiento y reposición de infraestructura a nivel local.** A ejecutar antes y durante el traspaso de los establecimientos educacionales, priorizando aquellos con mayores necesidades. Comunas como Renca, Quinta Normal y Viña del Mar destacan por la prioridad que han dado a este desafío, avanzando con varias iniciativas en los últimos años.

- * **Colaboración municipal para el mantenimiento de áreas verdes en el entorno y dentro de los establecimientos públicos ya traspasados al SLEP.** Labores como poda de árboles, desmalezado, control de plagas, entre otros, son bien valorados por las comunidades educativas. Hay municipios, como Maipú o San Joaquín, que han desarrollado convenios o prácticas de trabajo permanentes con los SLEP en estas áreas, y se han comprometido a seguir colaborando.
- * **Colaboración de los municipios.** Para asegurar el abastecimiento de bienes y recursos educativos esenciales en los primeros meses después del traspaso del servicio educativo.

Nudo crítico N°3:

Fortalecimiento del liderazgo directivo y el trabajo colaborativo como claves de la mejora de la calidad de la educación pública

Breve descripción: la evidencia nacional e internacional muestra que el rol de los líderes educativos es clave para procesar y poner en práctica las políticas educacionales; y la reforma a la educación pública no es una excepción. Una adecuada implementación de la Nueva Educación Pública requiere de directivos de escuelas, liceos y jardines infantiles con las capacidades necesarias para conducir este proceso de cambio al nivel de las instituciones educativas.

El problema es que los directivos escolares, tanto de la Nueva Educación Pública como de los establecimientos municipales, de acuerdo a la evidencia (ver, por ejemplo UDP, 2022), siguen principalmente centrados en labores de corte administrativo. Esto, debilita su rol de liderazgo educativo en el territorio y en este proceso de reforma.

Asimismo, se debe avanzar en la contratación de directores de establecimientos a través del Sistema de Alta Dirección Pública para fortalecer su profesionalización, ya que todavía existe un porcentaje importante de los directores del sistema público que no fueron elegidos por este

sistema⁴. Junto con lo anterior, existe un desarrollo parcial e incipiente del trabajo en red y colaborativo entre directivos escolares a nivel local/territorial. Esto se explica, en parte, porque los directivos tienen poco tiempo para trabajar colaborativamente con el resto del equipo directivo y con las y los docentes de su establecimiento, así como con actores educativos de otros establecimientos. Esto redundará en que terminan ocupando excesivamente su tiempo en dar respuesta a demandas externas y resolver problemas administrativos.

Principales etapas en que este nudo crítico debiese ser abordado:

Antes y durante el proceso de traspaso educativo, con un rol activo del municipio para abordarlo. Después del traspaso educativo, con un rol de colaboración de cada municipio vinculado al nuevo SLEP para abordarlo.

Propuestas concretas para la gestión local:

- * **Implementar, en alianza con el Servicio Local de Educación Pública respectivo, experiencias formativas.** En especial, dirigidas a líderes educativos de todos los niveles con foco en su liderazgo pedagógico, que contribuyan a fortalecer el trabajo colaborativo con otros actores escolares y el trabajo en red con otros directivos a nivel territorial.
- * **Fomentar una mayor autonomía y capacidad de decisión de los líderes escolares.** Por ejemplo, en el plano de los recursos de la subvención preferencial. Esto, sin descuidar el rol que necesariamente deben cumplir los niveles intermedios en apoyar estas decisiones y generar las condiciones para una gestión efectiva. Este equilibrio, como lo muestran las experiencias en Ñuñoa o la comuna de Requínoa, será una herencia positiva para la Nueva Educación Pública.

⁴ Al año 2023, un 77% de los establecimientos elegibles para hacer concursos ADP para sus directores contaba con líderes elegidos a través de este sistema (Ruiz-Tagle, en prensa).

- * **Potenciar el trabajo de las redes de directivos escolares y directoras de jardines infantiles a nivel local.** Esto es clave en el marco del proceso de traspaso de sus establecimientos educativos desde los municipios a los SLEP.
- * **Desarrollar los procesos de contratación de directores de establecimientos educativos a través del Sistema de Alta Dirección Pública, de acuerdo a la normativa vigente.** En caso de que haya cargos de directores de escuela o liceo que queden vacantes el año anterior al traspaso del servicio educativo, se recomienda considerar el período de reemplazo estipulado por la ley (6 meses), de modo que el SLEP pueda ser el responsable de dichos convenios de desempeño. Si esto no es viable por plazos legales, se sugiere revisar el convenio de desempeño del director/a ADP en coordinación con el equipo del SLEP en instalación. De esta forma, se podrá resguardar la alineación de estos nuevos convenios con los instrumentos de gestión que definen el rumbo de mediano plazo de la Nueva Educación Pública.

Recuadro 2**Buenas prácticas de fortalecimiento del liderazgo directivo y el trabajo en red: el ejemplo de Maipú**

La evidencia sobre reformas educativas a gran escala es contundente en mostrar que los directivos escolares cumplen un rol clave para la adecuada ejecución y puesta en práctica de los cambios que estas reformas proponen.

Con esta convicción a la vista, la Corporación de Educación de Maipú desarrolló durante todo el 2024 un proceso de formación de sus directores y directoras de establecimientos educacionales, con el objetivo de favorecer una adecuada implementación de la ley, y también dar respuestas a las múltiples interrogantes e incertidumbres que estos agentes clave tenían respecto a esta transformación.

La formación tuvo tres componentes: una autoformación (los directores y directoras se comprometieron a revisar material y estudios útiles para su trabajo en este proceso de cambio); un conjunto de pasantías (a través de las cuales los directores conocieron prácticas y estrategias de sus colegas in situ); y un conjunto de talleres de reflexión y práctica, conducidos por académicos y expertos en el ámbito del liderazgo escolar. Los temas y aprendizajes abordados en este proceso formativo fueron desde la gestión de la convivencia escolar hasta cómo potenciar el liderazgo pedagógico de los directores en el contexto de la nueva institucionalidad.

La formación, que abarcó a 25 directores, fue además diseñada y entendida como un espacio de intercambio y reflexión colaborativa entre estos líderes de distintos establecimientos educacionales. Además, el proceso de formación fue acompañado por un contexto de “traspaso participativo”, donde los distintos actores de la comunidades educativas han tenido espacios de

reflexión sobre este proceso, sus alcances, desafíos y los compromisos que pueden asumir desde su rol para el éxito de la implementación de la Nueva Educación Pública y la instalación del nuevo Servicio Local Santa Corina.

La experiencia de Maipú releva la necesidad de que la mayoría de los actores relacionados con la Nueva Educación Pública asuman roles proactivos en este proceso, lo cual incidirá directamente en la puesta en marcha eficiente de la reforma y en que ésta pueda traducirse, lo antes posible, en una mejora en la calidad de la educación.

Fuente: elaboración propia.

Nudo crítico N°4:

Falta de confianza con el traspaso por parte de las comunidades educativas y sus actores

Breve descripción: a pesar de que la evidencia –proveniente de diversos estudios y también del informe que anualmente prepara el Consejo de Evaluación de esta política– indica que la Nueva Educación Pública ha ido generando sus primeros resultados favorables, la crisis vivida por el SLEP Atacama y los problemas de implementación que ha enfrentado y su impacto en la opinión pública, razonablemente, genera desconfianza y una cierta resistencia al traspaso de los establecimientos por parte de algunas comunidades educativas y sus actores.

En algunos casos, la desconfianza proviene de las y los docentes, educadoras/es y asistentes de la educación que tienen todavía poca información sobre en qué consiste y cómo se realizará el traspaso, además de sentir que la reforma puede poner en duda su estabilidad laboral. En otros casos, la incertidumbre proviene de padres, madres y apoderados, y de los propios estudiantes, que frente a los problemas actuales que presentan algunos SLEP desconfían del proceso de cambio de la educación pública. Finalmente, los gremios de profesores, educadoras/es y asistentes de la educación, también han planteado sus críticas a las debilidades de la Ley 21.040 en algunos aspectos; por ejemplo, como la pronta resolución de las deudas previsionales o el reconocimiento de beneficios preexistentes una vez que el servicio educativo es traspasado, entre otros aspectos.

El desafío principal frente a esta problemática consiste, entonces: i) en entregar y difundir información sobre los procesos de traspaso del servicio educativo a los distintos actores; ii) activar la participación de estos actores para fortalecer su compromiso con la reforma; iii) y generar un sentido positivo del proceso de implementación de la Nueva Educación Pública a nivel local. Como mencionó un asistente a los talleres, desde la comuna de Rengo: “los municipios tenemos un rol fundamental en ayudar a que se genere un ambiente favorable a la Nueva Educación Pública y se terminen los miedos”.

Principales etapas en que nudo crítico debiese ser abordado: Antes y durante el proceso de traspaso educativo, con un rol activo del municipio para abordarlo.

Propuestas concretas para la gestión educativa local:

- * **Profundizar la comunicación hacia y desde las comunidades educativas.** Realizar reuniones informativas, jornadas de información y sensibilización, hitos comunicacionales, envío de información recurrente y sistemática a través de diversos medios (correo electrónico, WhatsApp, redes sociales, etc.), entre otros. Con docentes, educadoras/es, asistentes de la educación, padres, madres, apoderados y estudiantes en general, en forma previa y durante el proceso de traspaso del servicio educativo del municipio al SLEP. Esto en coordinación, por supuesto, con la Dirección de Educación Pública y el SLEP respectivo.
- * **Conformar y activar redes de centros de padres y apoderados, centros de estudiantes, consejos escolares y consejos de educación parvularia de las comunidades educativas de la comuna** Para co-organizar y realizar reuniones informativas, jornadas de información y sensibilización, entre otros, con foco en el traspaso del servicio educativo desde el municipio al SLEP.
- * **Realizar encuentros o diálogos comunales o intercomunales sobre la nueva educación pública con docentes, educadoras/es, asistentes de la educación, representantes gremiales de estos actores, padres, madres, apoderados y estudiantes, entre otros.** En especial, en la etapa previa al traspaso del servicio educativo, que permita generar un sentido positivo del proceso de cambio y transformación de educación pública local⁵. Algunos municipios, como Ñuñoa, han puesto en marcha mesas de trabajo permanentes con los docentes de la comuna para abordar prioritariamente el tema del traspaso.

⁵ Además, algunos participantes de los talleres propusieron la realización de un "PADEM de Traspaso", que explicita los objetivos específicos que espera alcanzar el municipio durante esta particular fase en la que está la reforma y que defina claramente cómo.

- * **Colaborar activamente para facilitar la conformación de los Comités Directivos Locales y los Consejos Locales de Educación Pública, antes y después del traspaso.** Algunos participantes de los talleres propusieron intentar que todos los alcaldes pertenecientes al territorio del SLEP se involucren en el Comité Directivo Local, para que sean aliados estratégicos de la Nueva Educación Pública en sus territorios.

Nudo crítico N°5: Calidad educativa integral y continuidad del proceso, programas y servicios educativos durante y después del traspaso

Breve descripción: hemos dejado para el final la que podría considerarse una de las áreas más críticas a través de las cuales los municipios pueden contribuir los próximos años al mejoramiento de la calidad de la educación pública. Esto porque existe una preocupación legítima en algunas comunidades respecto a cómo el proceso de traspaso afectará el quehacer cotidiano de los establecimientos y también porque existe una expectativa, anclada en la promesa que la propia ley establece, de que la nueva institucionalidad contribuya a mejorar la calidad de los procesos y resultados educacionales.

Por otro lado, dado que los municipios seguirán cumpliendo un rol clave en sus territorios y que la experiencia muestra que su colaboración con el mejoramiento de la calidad está lejos de terminarse con el traspaso a los SLEP, es importante entender que uno de los desafíos del nuevo sistema será dar continuidad e incluso fortalecer los programas y/o servicios comunales de salud y salud mental, protección de la infancia, programas deportivos, culturales, recreativos y extracurriculares, servicios de transporte escolar, entre otros. Todo esto es muy relevante ya que todos estos programas y/o servicios comunales contribuyen directamente al desarrollo de una educación integral de calidad a nivel local.

Principales etapas en que este nudo crítico debiese ser abordado: Durante y después del proceso de traspaso educativo, con un rol activo de cada municipio vinculado al nuevo SLEP para abordarlo.

Propuestas concretas para la gestión educativa local:

- * **Desarrollar alianzas entre municipios y SLEP para dar continuidad a los programas de salud y salud mental y protección de la infancia** que existen en cada comuna, para que se mantengan y fortalezcan durante y después del traspaso. Especial atención debe darse a los jardines infantiles, donde los municipios pueden aportar con recursos y otros apoyos.
- * **Concretar convenios entre cada SLEP y los municipios con el objetivo de prolongar los programas deportivos, culturales, recreativos y extracurriculares que existen en cada comuna**, para que se mantengan y fortalezcan durante y después del traspaso. Algunas comunas han comenzado a dar un sello a su contribución en este plano, como Viña del Mar en el ámbito de la cultura o San Joaquín en el del deporte.
- * **Desarrollar proyectos, en conjunto con los establecimientos de la comuna, para fomentar la innovación pedagógica con sello territorial.** Algunas comunas están financiando y favoreciendo este tipo de iniciativas antes del traspaso y han decidido mantenerlas una vez entre en funcionamiento el SLEP. Varias de estas iniciativas se desarrollan en alianza con Universidades y otras instituciones, que se consideran clave para contribuir en el plano del desarrollo de capacidades. Es el caso de comunas como Viña del Mar e Independencia, que han puesto foco en el último tiempo en fortalecer las competencias de líderes y docentes para aportar así al proceso de transición a la Nueva Educación Pública. En ese marco, es relevante, potenciar el desarrollo profesional docente a partir de la toma de decisiones curriculares y la construcción de diseños pedagógicos que profundicen su coherencia con los sellos territoriales y fomenten la articulación de redes temáticas transversales e interdisciplinarias.
- * **Realizar alianzas y concretar convenios de colaboración entre cada SLEP y los municipios para dar continuidad al servicio de transporte escolar.** Pues, en donde exista es clave que se mantenga y fortalezca durante y después del traspaso.

- * **Realizar alianzas y concretar convenios de colaboración entre cada SLEP y la Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO) de cada municipio.** El objetivo es potenciar y fortalecer el vínculo entre los establecimientos y organizaciones sociales a nivel local. Como mencionaron algunos participantes de las mesas de trabajo para la elaboración de este documento: “la escuela debe convertirse en el mejor lugar del barrio y un espacio privilegiado para el trabajo comunitario”.
- * **Dar continuidad a programas municipales que facilitan el uso de la infraestructura cultural y deportiva comunal.** Tanto para las y los estudiantes de establecimientos públicos, así como también de la comunidad local en general. Por ejemplo, dando continuidad a los programas de escuelas abiertas que existen en distintas comunas a lo largo del país y que han sido exitosas, como las experiencias desarrolladas en el último tiempo por las Municipalidades de Santiago, Recoleta y Maipú. Algunas comunas se han propuesto derechamente intensificar este vínculo escuela-comunidad antes del traspaso, cuestión que sin duda contribuirá a una adecuada implementación de la Nueva Educación Pública.
- * **Colaboración con la instalación de oficinas comunales del SLEP en comunas que no cuentan con la oficina principal del SLEP respectivo.** Especialmente en aquellas comunas que están a mayor distancia de la oficina principal y/o cuentan con establecimientos educativos en zonas aisladas.

Recuadro 3**Proyectando el rol educativo de la comuna post traspaso. La experiencia de Renca**

El gobierno local de la comuna de Renca ha fijado dentro de sus prioridades el acompañamiento a las trayectorias de vida y al bienestar de los niños, niñas y jóvenes que viven en este territorio. El año 2024 la municipalidad lanzó la estrategia *Crecer en Renca*, que ofrece un acompañamiento integral en el desarrollo de niños, niñas y adolescentes desde la gestación hasta su ingreso a la educación superior, con una cobertura universal. El objetivo de esta estrategia comunal es que niños y niñas de Renca accedan a las herramientas y al apoyo necesario para alcanzar su pleno desarrollo a lo largo de su trayectoria de vida.

La estrategia ha sido diseñada con la idea de poner en marcha un enfoque inédito – políticas basadas en el territorio – que al mismo tiempo sea coherente con el compromiso de la comuna por seguir vinculada al proceso de desarrollo integral de los niños y jóvenes, cuestión que esperan proyectar por medio de una alianza con el nuevo Servicio Local Los Parques, que asumirá la administración de los establecimientos el año 2026.

En la comuna reconocen que dejar de ser sostenedores habilita y profundiza la pregunta por el rol educador de un gobierno local. El desarrollo de la cultura, del deporte, del patrimonio natural, de la convivencia y participación social, son procesos de educación comunitaria en los que la municipalidad espera seguir aportando. Además, la red de protección social de la infancia está anclada en la gestión municipal, especialmente en el marco del nuevo sistema de garantías y protección integral de los derechos de la niñez y la adolescencia, con la instalación de la Oficina Local de Niñez en la comuna.

Crecer en Renca -estrategia que requiere el trabajo conjunto de distintas unidades municipales, y de la articulación con toda la

red educativa de la comuna– incluye e integra una serie de programas de cobertura universal en ámbitos tales como:

- * Acompañamiento a la crianza, con acciones de apoyo y orientación a las familias en su rol de cuidadores;
- * Salud y bienestar integral, con énfasis en desarrollo socio-emocional, actividad física y salud mental de niñas, niños y adolescentes.
- * Experiencias significativas que permitan la ampliación cultural vinculadas a fomento lector, aprendizajes en la naturaleza, habilidades STEM y acompañamiento al acceso a la educación superior.
- * Protección de trayectorias educativas con acciones centradas en la promoción de la asistencia y la permanencia escolar desde la educación parvularia.

Renca, como reconocieron sus autoridades en estas mesas de trabajo, entiende que tiene la tarea de construir un vínculo fructífero con el nuevo Servicio Local de Educación para apoyarlo en su inserción y relacionamiento comunitario; para asegurar que los procesos de aprendizaje continúen integrando y valorando la identidad comunal; y para contribuir a la defensa y fortalecimiento de la educación pública.



Conclusión

La importancia de reafirmar el compromiso con la Nueva Educación Pública

La reforma a la educación pública está en un momento particularmente desafiante. Si bien su proceso de implementación ha generado aportes y beneficios a las comunidades educativas y a la educación pública local, que han sido evidenciados por diversos estudios y por los informes anuales del Consejo de Evaluación de la Educación Pública, también ha tenido evidentes problemas de instalación consignados por estos mismos estudios e informes. Esto ha provocado que muchos actores, en base a la experiencia, se relacionen con este proceso con desconfianza y una visión crítica.

Este contexto hace indispensable redoblar los esfuerzos, desde los distintos niveles del sistema (local, provincial, regional y nacional) para lograr una implementación exitosa de la Nueva Educación Pública. Para ello, será fundamental mejorar el proceso de ejecución de la NEP (responsabilidad del poder ejecutivo) avanzar con los ajustes legales necesarios a este nuevo sistema, además de complementar esta reforma con otros cambios, como sugirieron la mayoría de los actores que participaron en las mesas de trabajo para la elaboración de este documento. Entre estas reformas complementarias se encuentran la modificación del sistema de financiamiento por asistencia (cuyo modelo vigente perjudica al conjunto del sistema educativo, pero especialmente a la educación pública) y también la forma en la que se promueve y evalúa la calidad de la educación.

La evidencia muestra que el rol que cumplen los municipios, tanto durante el proceso de transición como luego del traspaso del servicio educativo, es crucial para el buen desarrollo de esta reforma. Durante el período de transición resulta clave que los municipios ordenen sus finanzas y presupuesto, planifiquen y comiencen a resolver las deudas impagas; organicen la situación de bienes inmuebles; preparen el traspaso de las y los funcionarios y profesionales de la educación; y, finalmente, informen sobre la Nueva Educación Pública e involucren en el proceso de cambio a todos los actores educativos y a las familias que tienen a sus pupilos en la educación pública, entre otros.

Por su parte, luego del traspaso resulta fundamental que los municipios participen activamente en el Comité Directivo Local del SLEP respectivo, establezcan alianzas y convenios de colaboración con el SLEP en diversos ámbitos tales como salud física y mental, protección de la infancia, transporte escolar, mantención de espacios y áreas verdes, deportes, recreación y cultura, entre otros. Esto, con la finalidad de contribuir a la calidad integral de la educación pública local por medio de un trabajo colaborativo sistemático y permanente entre las instituciones comunales y el nuevo servicio educativo público.

En los años que vienen, el compromiso de los actores locales será crítico para el éxito de este proceso de cambio educativo. Esto, además, es una responsabilidad legal en el caso de las municipalidades, refrendada en los convenios de traspaso que se establecen entre el naciente SLEP y las comunas integrantes, herramienta que se está perfeccionando actualmente en el Congreso mediante un proyecto de ley que modifica y mejora la Ley 21.040. Este compromiso debería ser transversal a todos los municipios del país, con independencia del color político del alcalde de turno y, sobre todo, debería ser una convicción de todas las fuerzas de cambio y progresistas. Como planteó una de las invitadas a los talleres para la elaboración de este documento: “la relación del municipio con la escuela cambia y se transforma con la Nueva Educación Pública, pero no desaparece”. Este informe provee varios aportes concretos que las autoridades municipales que asumen este 2024 pueden poner en marcha y complementar para colaborar con esta nueva etapa de la educación pública en Chile.



Bibliografía

Agencia de Calidad de la Educación. (2020). Análisis del Servicio Educacional provisto por los Servicios Locales de Educación durante la primera etapa de su proceso de instalación. Santiago de Chile.

Bellei, C., Alzamora Muñoz, G., Rubio, X., Alcaíno, M., Donoso, M., Martínez, J., Fuente, L., Pozo, F. y Díaz, R. (2018). Nueva educación pública: contexto, contenidos y perspectivas de la desmunicipalización. Disponible en: <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/153153>

Centro de Políticas Públicas UC. (2021). Estudio de planificación de la segunda etapa de implementación de la Ley N°21.040. Disponible en: <https://cutt.ly/ERLBHwV>

Clíodinámica. (2021). Análisis y evaluación de la implementación de los Servicios Locales de Educación Pública. Disponible en: <https://n9.cl/qovxg>

Consejo de Evaluación del Sistema de Educación Pública. (2024). Informe anual de seguimiento de la puesta en marcha del Sistema de Educación Pública Año 2023. <https://educacionpublica.gob.cl/informeannual2023/#dep>

Consejo de Evaluación del Sistema de Educación Pública. (2023). Informe anual de seguimiento de la puesta en marcha del Sistema de Educación Pública Año 2022. Disponible en: <https://educacionpublica.gob.cl/wp-content/uploads/2023/05/Informe-Anual-2022-Consejo-de-Evaluacion-del-Sistema-de-Educacion-Publica.pdf>

Consejo de Evaluación del Sistema de Educación Pública. (2021a). Informe anual de seguimiento de la puesta en marcha del Sistema de Educación Pública Año 2020. Disponible en: https://educacionpublica.gob.cl/wp-content/uploads/2022/04/Informe-Anual-Consejo-Evaluacio%CC%81n-del-Sistema-de-Educacio%CC%81n-Pu%CC%81blica_2020.pdf

Consejo de Evaluación del Sistema de Educación Pública. (2021b). Evaluación Intermedia. Implementación de la ley N°21.040 que crea el Sistema de Educación Pública. Disponible en: <https://educacionpublica.gob.cl/wp-content/uploads/2021/04/Evaluacio%CC%81n-Intermedia-Consejo-de-Evaluacio%CC%81n-del-Sistema-de-Educacio%CC%81n-Pu%CC%81blica-2021.pdf>

Consejo de Evaluación del Sistema de Educación Pública. (2020). Informe anual de seguimiento de la puesta en marcha del Sistema de Educación Pública Año 2019. Disponible en: https://educacionpublica.gob.cl/wp-content/uploads/2020/10/Informe-Anual-Consejo-de-Evaluacio%CC%81n-del-Sistema-de-Educacio%CC%81n-Pu%CC%81blica_2019.pdf

Consejo de Evaluación del Sistema de Educación Pública. (2019). Informe anual de seguimiento de la puesta en marcha del Sistema de Educación Pública Año 2018. Disponible en: https://educacionpublica.gob.cl/wp-content/uploads/2019/03/Informe-Anual-Consejo-Evaluacion-del-Sistema-de-Educacion-Publica_2018_FINAL-copia.pdf

Donoso-Díaz, S. (2021). Los nuevos servicios locales de Educación Pública de Chile: desafíos del proceso de implementación inicial. *Aval. Pol. Públ. Educ.*, 29(111), pp. 378-398.

Quiero, M. y Muñoz, G. (2021). Balance de la política educacional 2018 – 2021. A un año del fin del gobierno de Sebastián Piñera. Santiago: Fundación Chile 21. Disponible en https://www.camara.cl/verDoc.aspx?prmID=231905&prmTipo=DOCUMENTO_COMISION

Rumbo Colectivo. (2023). Los desafíos de la Nueva Educación Pública: Propuestas para su abordaje. Santiago de Chile. <https://rumbocolectivo.cl/blog/2023/12/14/rumbo-colectivo-presenta-documento-con-propuestas-de-implementacion-para-nueva-educacion-publica/>

Treviño, E., Villalobos, C. (2021). Implementación de leyes, contrareforma, penalización de la juventud y crisis sociosanitaria. Un análisis del sistema escolar entre 2018 y 2021. En *Ideas en Educación III. Evolución de una reforma*. Santiago, Chile: Ediciones UC.

Treviño, E. (2018). Diagnóstico del sistema escolar: las reformas educativas 2014-2017. En *Ideas en Educación II. Definiciones en tiempos de cambio*. Santiago, Chile: Ediciones UC.

Universidad de Chile. (2024). Evaluación externa de la política de Nueva Educación Pública sobre la correcta instalación y traspaso de los nuevos SLEP. Centro de Investigación Avanzada en Educación, Instituto de Estudios Avanzados en Educación, Centro de Sistema Públicos. Universidad de Chile.

Universidad Diego Portales. (2022). La voz de los directores y directoras de la Nueva Educación Pública. Reporte de resultados. Programa de Liderazgo Educativo. Universidad Diego Portales.

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

Viennet, R. y B. Pont (2017) "Education policy implementation: A literature review and proposed framework", OECD Education Working Papers, No. 162, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/fc467a64-en>.



Anexo: participantes

Listado de participantes de los encuentros realizados

- **Cristina Julio**, Municipalidad de Viña del Mar
- **Juan Enrique Jara**, Municipalidad de Requínoa
- **Luis Sánchez**, Municipalidad de Rengo
- **Gonzalo Henríquez**, Municipalidad de Quinta Normal
- **Adrián Medina**, Municipalidad de Recoleta
- **Matías Sembler**, Municipalidad de Ñuñoa
- **Rodrigo Roco**, Municipalidad de Santiago
- **Daniela Eroles**, Municipalidad de Renca
- **David Martínez**, Municipalidad de La Unión
- **Fernando González**, Municipalidad de Chépica
- **Cristóbal Reyes**, Municipalidad de Coquimbo
- **Vania Palma**, Municipalidad de Maipú
- **Daniel Antileo**, DIDECO San Joaquín
- **Christian Olea**, Secretario de la Corporación Municipal de Peñalolén
- **Adriana Delpiano**, ex ministra de educación
- **Ernesto Treviño**, Universidad Católica de Chile
- **Teresa Rojas**, Universidad Alberto Hurtado
- **Miguel Caro**, Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación
- **Sergio Galdames**, Universidad de Santiago de Chile
- **Teresa Florez**, Universidad de Chile
- **Xavier Vanni**, Universidad de Chile
- **Hernán Castro**, Universidad de O'Higgins

- **Omar Jara**, Universidad de Valparaíso
- **Gonzalo Muñoz**, Universidad Diego Portales
- **Ingrid Olea**, Educación 2020
- **Tomás Leighton**, Rumbo Colectivo
- **Máximo Quiero**, Rumbo Colectivo
- **Dalal Misleh**, Rumbo Colectivo
- **Dylan Reisberg**, Rumbo Colectivo
- **Rodrigo Castillo**, Instituto Igualdad
- **Cristóbal Vega**, Instituto Igualdad



**HORIZONTE
CIUDADANO**