



Análisis de la Implementación Financiera de la Reforma del Sistema de Educación Pública Escolar Chileno (2018-2020)¹

Analysis of the Financial Implementation of the Reform of the Chilean School Public Education System (2018-2020)

DONOSO DIAZ, Sebastián²

REYES ARAYA, Daniel³

ARIAS ROJAS, Óscar⁴

Donoso Dias, S., Reyes Araya, D., Arias Rojas, O. (2021). Análisis de la Implementación Financiera de la Reforma del Sistema de Educación Pública Escolar Chileno (2018-2020). *RELAPAE*, (15), pp. 23-37.

Resumen

La instalación del nuevo sistema de educación pública en Chile es un desafío de gestión pública mayor, correspondiendo a una política estratégica de fortalecimiento de la educación pública que va en sentido inverso de las tendencias hoy dominantes, a saber: cuando los países están privatizando el sector, Chile le fortalece. También representa un reto de gestión a partir del hecho que sus fundamentos responden al paradigma de derechos sociales, en tanto su implementación (desde el año 2018 al 2021) la realizó un Gobierno de tendencia neoliberal no inscrito en ese racional, lo cual afectó su puesta en práctica, y no fue previsto en su diseño inicial. Usualmente los estudios de implementación de reformas educacionales consideran marginalmente el seguimiento del gasto financiero, pese a su relevancia y fundamentalmente a su incidencia en el desarrollo de la reforma. Debido a ello, el trabajo analiza el grado de ejecución del presupuesto, de una reforma que está en su tercer año de desarrollo, aportando luces sobre sus resultados parciales, y respecto de la necesidad de sincronizar los procesos de instalación, preparar debidamente los equipos de trabajo, definir los tiempos técnicos de implementación, definir flujos, que son elementos claves y determinantes para instalar cambios sustentables en iniciativas que implican en grado importante la modernización de la gestión del Estado en sus diversos niveles.

Palabras Clave: Gestión Financiera, Educación Pública, Gasto en educación, Implementación de reformas educacionales

Abstract

The installation of the new public education system in Chile is a major public management challenge, corresponding to a strategic policy to strengthen public education that goes in the opposite direction of the prevailing trends today, namely: when countries are privatizing the sector, Chile strengthens you. It also represents a management challenge based on the fact that its foundations respond to the social rights paradigm, while its implementation (from 2018 to 2021) was carried out by a government with a neoliberal tendency not registered in that rationale, which affected its implementation. in practice, and was not foreseen in its initial design. Usually studies on the implementation of educational reforms marginally consider the monitoring of financial spending, despite its relevance and fundamentally its impact on the development of the reform. Due to this, the work analyzes the degree of execution of the budget, of a reform that is in its third year of development, shedding light on its partial results, and regarding the need to synchronize the installation processes, properly prepare the equipment for work, define the technical implementation times, define

¹ Se agradece el apoyo de la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo de Chile. Proyecto Fondecyt Regular 1190086.

² Universidad de Talca, Chile / sdonoso@utalca.cl

³ Universidad de Talca, Chile / dreyes@utalca.cl

⁴ Universidad de Talca, Chile

flows, which are key and determining elements to install sustainable changes in initiatives that imply to a significant degree the modernization of State management at its various levels.

Keywords: Financial Management, Public Education, Expenditure on education, Implementation of educational reforms

1. El Camino hacia el Nuevo Sistema de Educación Pública

A inicios del año 2018 empezó la implementación del Nuevo Sistema de Educación Pública en Chile. Se trata de una reforma sectorial de gran magnitud y relevancia, dirigida a instalar un rediseño institucional del sistema escolar público y sus unidades de gestión subnacional (Concha; García-Huidobro, 2020), iniciativa que se inserta en la política de fortalecimiento de la educación pública cursada tras más de una década de debates sobre los caminos a seguir, desde las demandas levantadas por los movimientos estudiantiles de los años 2006 y 2011 y sus desarrollos siguientes (Bellei et al., 2018).

Este fenómeno corresponde a una temática muy relevante en torno de la cual la educación escolar chilena es posible de ser comprendida, tratándose de un factor neurálgico para su organización y resultados alcanzados (Donoso et al., 2019). Esta reforma pertenece al conjunto de iniciativas implementadas en el Gobierno de la coalición política de centro izquierda denominada “Nueva Mayoría”, que gobierna entre los años 2014 a 2017, y que busca “sacar al mercado de la educación”, y como tal, es trascendente pues de su éxito o fracaso dependerán otras acciones que más adelante se emprendan en este plano. El trabajo se centra en el análisis de la implementación financiera de esta reforma, en su fase inicial, atendiendo que se trata de un factor crítico del que usualmente existen pocos antecedentes sobre su evolución y posible impacto en este ámbito (Mourdochowicz, 2019; Claus, 2019). Precisamente, desde la implementación de una reforma en curso, se busca derivar recomendaciones que permitan potenciar logros y reducir o mitigar efectos negativos como aprendizajes fundamentales de este proceso en un ámbito escasamente estudiado en los procesos de implementación de reformas y políticas en educación.

Para entender la relevancia de esta reforma, es importante señalar que con anterioridad, en pleno período dictatorial (1981), se implementó con escasa gradualidad una gran reforma del sistema educativo, que abarcó todos sus ámbitos y niveles, incluyendo el financiamiento de la educación pública y de la subsidiada por el Estado, implementándose un modelo de cuasi-mercado (Joiko, 2012), de inspiración neoliberal, traspasando la gestión de los establecimientos escolares -incluyendo su equipamiento y el personal docente y administrativo- a los municipios, entidades sin experiencia en este campo.

Dicha reforma fue parte del proceso de fortalecimiento del Estado neoliberal, que a inicios de los 80' también cambió la Constitución Política, rediseñó y privatizó el sistema de seguridad social, avanzó en la descentralización privatizadora del sistema público de salud, buscando fortalecer al municipio, esencialmente al alcalde, como una autoridad que liderara la redefinición de las relaciones entre la ciudadanía y el Estado. Igualmente, esta reforma fragmentó la gestión de la educación pública nacional en 345 municipios, sin una organización que les articulara como sistema educativo público nacional.

Adicionalmente, las trabas de la administración pública derivadas del concepto de Estado subsidiario, con muchas exigencias y limitaciones ante un sector privado altamente desregulado y fortalecido por un modelo de financiamiento de mercado, donde los municipios no tenían experiencia para desarrollarse satisfactoriamente, y cuyos principales instrumentos financieros respondían a estímulos pro privatización (Jofré, 1988), todos estos factores configuraron en estas décadas un escenario altamente negativo para la educación pública, cuyo indicador más evidente se manifiesta en la pérdida de la mitad de sus estudiantes desde el año 1981 al 2018, traspasándose en gran parte al sector privado subvencionado (Mineduc, 2020), con consecuencias decisivas sobre el financiamiento de la educación pública local.

El año 2006, el Consejo Asesor Presidencial para la Calidad de la Educación (en adelante el “Consejo Asesor”), creado por la Presidencia de la República para atender las demandas del masivo movimiento estudiantil de 2006, que alertó a la sociedad por la baja calidad de la educación pública debatió la situación del sector y las opciones de solución ante la crisis manifiesta. En su informe final se señala que hay acuerdo -no consensuado- en que “el esquema institucional ha mostrado limitaciones, vacíos e inconsistencias” (Consejo Asesor, 2006, p. 111), al extremo que llega a sostenerse que es más imperioso cambiar el sistema de gestión local que seguir adecuándolo (Bellei et al., 2010; Raczynski y Salinas, 2009). Desde entonces (2006) se fueron instalando en la agenda pública los debates sobre el sentido de la educación y sus requerimientos de cambio en el plano institucional. En ningún caso esto significó que el consenso fuera total, por cuanto el movimiento estudiantil siguiente -de 2011-, más masivo, instaló en el debate público las temáticas de fin al lucro de las instituciones educativas privadas (de todos los niveles), cambio del sistema de financiamiento de la educación -buscando organizarle como derecho social-, y adecuaciones en la estructura del sistema educativo público, expresados en la consigna: educación pública, gratuita y de calidad (García-Huidobro et al., 2014).

En este marco, entre los años 2015 y 2017 el Parlamento debate la Ley del Nuevo Sistema de Educación Pública (N° 21.040), aprobándose en noviembre de 2017 para su aplicación inmediata (en un proceso gradual) desde enero del 2018 en adelante (hasta el año 2025). La ley crea en el Ministerio de Educación un ente rector de nivel nacional, la Dirección Nacional de Educación Pública (DEP), de la cual dependerán los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP)⁵. Dichos servicios reemplazan a los municipios en esa tarea, integrando bajo su gestión varios territorios comunales aledaños.

A los argumentos sobre la importancia de la reforma, se suma el hecho que se instala en un marco de transformaciones del sistema escolar chileno que, previamente (2015), buscó regular el subsistema escolar particular con subsidio público, normando materias claves como la reducción del lucro o ganancia desmedida de sus propietarios, y también al regular la selección de estudiantes en esos establecimientos, básicamente reduciendo significativamente la discrecionalidad en ese proceso. En segundo lugar, esta reforma es la de mayor magnitud en este plano en las últimas cuatro décadas (tras la de 1981); tercero, esta propuesta de robustecimiento institucional de la educación pública va contra las tendencias dominantes en gran parte del mundo en este plano, que fortalecen la privatización; y finalmente, porque respecto del ámbito financiero de estos procesos -por lo regular- se sabe muy poco, más aún cuando se está en pleno proceso de implementación, para así sistematizar la experiencia y corregir debilidades dado su diseño muy tensionado por la urgencia de los cambios (OCDE, 2015).

2. Antecedentes de la reforma en el marco de la modernización del Estado chileno

En el plano institucional, las últimas cuatro décadas de las políticas gubernamentales de la educación escolar pública han girado sobre el proceso de Municipalización y sus consecuencias, esencialmente en la búsqueda de soluciones intra-modelo (Cox, 2012; Donoso, 2021). No obstante, es desde el año 2006 en que se ha debatido públicamente sobre modelos alternativos de organización que consideren "desmunicipalizar" la educación pública, dando origen a partir de inicios del 2018 al Nuevo Sistema de Educación Pública, el cual además cambia parcialmente los mecanismos de financiamiento público del sector, aunque persiste con solidez la lógica de mercado⁶.

La centralidad de la educación pública como tarea del Estado fue devaluada por el proyecto privatizador instalado el año 1981, dirigido a transformar el Estado chileno en un ente centrado en el gobierno local (Valdivia, 2018), asimilando al sector educación a ese modelo, no exento de los problemas propios de adaptar la educación pública, sin disponer de los plazos, recursos y experiencia necesaria a nivel municipal para realizar una buena labor al respecto. Proceso que progresivamente se consolida en su diseño original (1981-1989), validándose posteriormente las correcciones incorporadas en el ciclo democrático (1990-2006), que buscaron neutralizar -sin gran éxito- los excesos de desregulación del diseño neoliberal original, pasándose luego a la expresión pública de sus tensiones más significativas a partir de los movimientos estudiantiles (2006 y 2011), que profundizan los conflictos, dando origen a nuevos avances en las soluciones (2011-2017), llegando al ciclo presente de instalación del nuevo sistema de educación pública, que conlleva desmunicipalizar el sector (2018-2025) (Donoso, 2021; Bellei y Muñoz, 2021).

Esta transición final hacia el modelo hoy en implementación, iniciado operacionalmente en marzo de 2018, ocurre bajo un gobierno identificado con la propuesta de privatizar todo lo público⁷, implicando que esta reforma no es una prioridad en su proyecto político, sino un mandato legal heredado que le obliga a impulsarla, lo cual incorpora mayor tensión al proceso en curso, no solo por la complejidad intrínseca de emplazar esta iniciativa -aún bajo un gobierno proclive- sino por su transcendencia política, producto de que las tendencias dominantes en el plano internacional de los gobiernos progresistas van hacia la privatización de la educación pública, situación que en el caso chileno sería todo lo contrario (Anderson, 2016).

En el texto se revisa el comportamiento del gasto presupuestario del período comprendido entre enero de 2018 y julio de 2020, tanto del organismo superior, la Dirección Nacional de Educación Pública (DEP), como de los cuatro primeros

⁵ Se contempla instalar 70 SLEP a lo largo del país, órganos públicos funcional y territorialmente descentralizados, con personalidad jurídica y patrimonio propios (Ley N°21.040).

⁶ Salvo que la Ley en comento financia el equipo de dirección y gestión de los SLEP, que es un aporte basal directo, aunque su incidencia en el sistema es sustancialmente bastante menor.

⁷ El gobierno actual dirigido por Sebastián Piñera (2018-2021) es identificado con la derecha tradicional de tendencia neoliberal en lo económico, social y político.

Servicios Locales de Educación implementados⁸ (SLEP), atendiendo que los restantes SLEP que debían instalarse (7 adicionales), producto del estallido social de octubre de 2019 y de la Pandemia del COVID-19⁹, han sido anómalos, gravando significativamente su operación regular.

El nuevo sistema de educación pública es, esencialmente, una forma diferente de organizarse a nivel subnacional (local), proveyendo una instancia de dirección central nacional que otrora no existía (DEP). Igualmente, implica cambios operativos de los equipos directivos, consejos directivos y escolares en el plano local y de los mismos establecimientos, aunque no es una propuesta con contenidos pedagógicos nuevos para el sector¹⁰.

La reforma en análisis se inserta en la tendencia que destaca la importancia de conocer y reforzar el desarrollo de las unidades subnacionales de gestión de la educación pública, por la incidencia que tienen en la sustentabilidad de soluciones adecuadas en el marco de las dificultades que hoy enfrentan los Estados (Rivas et al., 2020). Adicionalmente, la literatura sobre reformas educativas (Gilles, 2010; OCDE, 2015), advierte acerca de la importancia de atender la dimensión financiera de las transformaciones por su gravitación directa en los resultados. En consecuencia, analizar el rol del componente presupuesto/gasto en la instalación y desarrollo de una política pública es fundamental para extraer lecciones que den cuenta de la evolución del fenómeno, al tenor del escenario expuesto, instalados en el proceso de modernización del Estado, el cual en este caso ha sido parcial y ajustado a algunas transformaciones que requieren profundizarse (Pefaur y Moreno, 2016), siendo una de sus características decisivas “que el Estado ha crecido inorgánicamente, sin una mirada estratégica” (Barros, 2018, p. 180), lo que en el sector educación se replica y amplía (Núñez y Weinstein, 2010), incluso en una escala mayor, dado que este Nuevo Sistema de Educación Pública, complejiza más la operación del Ministerio de Educación.

En las primeras décadas del presente siglo la agenda de modernización del Estado chileno en materia presupuestaria ha avanzado desde privilegiar los resultados fiscales hacia un mayor énfasis en los efectos de los servicios, buscando una nueva relación entre la dimensión social y política de la ciudadanía, con las capacidades y efectividad del Estado por atender esas dimensiones. Este proceso se ha tensionado desde mediados de la pasada década por las características del Estado Subsidiario –de inspiración neoliberal-, que incidió decisivamente en las protestas estudiantiles del 2006 y 2011, y también en los movimientos sociales del 2019 a la fecha (2021), todos orientados a que la educación, la salud y la seguridad social no se rijan por las reglas de mercado.

Las corrientes modernizadoras -crecientemente dominantes- dan cuenta de un sector público que responda al ejercicio efectivo de los derechos civiles, sociales, económicos y políticos de sus mandantes (Aninat y Razmilic, 2018). Las propuestas de modernización de la gestión financiera pública implican un Estado donde el mejoramiento continuo sea una tarea primordial y permanente, y que no se reduzca solamente a cambios de carácter episódico. Sobre la gestión financiera la Comisión de Modernización del Estado (2017) señala la necesidad de generar más espacios de flexibilidad en la ejecución del presupuesto, vinculado a que “las instituciones deben realizar procesos de planificación estratégica, identificando los objetivos que permiten la generación de sus productos, los recursos involucrados y sus resultados perseguidos” (p. 107). Respecto de lo cual la misma Comisión (2017) destaca que “existe poca congruencia entre los productos estratégicos que persiguen los servicios y los programas presupuestarios que reconoce la Ley de Presupuestos” (p. 127), indicando que los presupuestos no suelen explicitar los resultados que se intenta alcanzar en los servicios públicos, básicamente porque el presupuesto se orienta a insumos y no a productos¹¹ (bienes o servicios¹²).

Esta situación presenta tres desafíos para el Estado en educación: (i) definir objetivos estratégicos relevantes, (ii) fijar una relación explícita entre los programas presupuestarios con estos objetivos, e (iii) incorporar instrumentos que optimicen esa relación. Parte de los cuales considera la reforma de la Educación Pública en comento, al situar como elemento crucial la planificación estratégica de la DEP y de cada SLEP. Tiene una aproximación de objetivos/metás asociados a los Programas Presupuestarios (faltando avanzar decididamente en ello), y finalmente sobre la fijación de instrumentos que optimicen esta relación, en la cual se ha mejorado, aunque resta bastante por avanzar.

⁸ Estos SLEP son Puerto Cordillera, Barrancas, Huasco, y Costa Araucanía.

⁹ Esta situación ha sido de tal complejidad, que a junio de 2021 hay una propuesta en el parlamento para postergar el inicio de los 15 SLEP del año 2022 para los años siguientes.

¹⁰ Chile tiene un currículo nacional obligatorio para todos los niveles escolares.

¹¹ Nueva Zelanda y Australia han sido pioneras en el uso del concepto de productos en la administración pública, el cual sigue siendo empleando.

¹² El sistema de control de gestión debe vincular los productos estratégicos de cada servicio con los recursos destinados a esas tareas. Se requiere disponer de indicadores de desempeño de distinto nivel de resultados (insumo, proceso, producto intermedio y final); junto con la medición de la satisfacción de los bienes y servicios recibidos.

3. Metodología

Se trata de un estudio sustentado -primeramente- en datos cuantitativos de carácter secundario, que indaga en algunos aspectos críticos del proceso de implementación, con soporte cualitativo. Cuantitativamente los datos financieros para el análisis de la temática provienen de fuentes públicas oficiales: la Dirección de Presupuestos (DIPRES) del Ministerio de Hacienda, y los aspectos normativos derivados de la Ley 21.040, como también los acuerdos del Consejo Nacional de Educación (CNED).

La información presupuestaria fue extraída de las partidas establecidas en la Ley de Presupuestos para la DEP y SLEP para cada año que lleva operando la ley, sus valores se han actualizados en igual moneda a julio de 2020, según las pautas normativas de actualización fijadas por el Banco Central de Chile (www.bcentral.cl). Los montos de ejecución presupuestaria se comparan entre cada periodo y partida (en valores relativos y absolutos), y se deducen las consideraciones respectivas.

Para efectos complementarios de análisis se consideran algunas entrevistas semiestructuradas (5) a integrantes de los equipos del área de finanzas o directivos de los SLEP estudiados, con la finalidad de tener una visión complementaria de los problemas enfrentados en esta fase y cómo estos han evolucionado en el tiempo.

Al año 2019 los primeros cuatro SLEP estudiados, (Tabla 1), concentran un total de 57.533 estudiantes, con 236 establecimientos escolares, 4.827 docentes y 4.410 asistentes de la educación desempeñándose en ellos. De acuerdo con la matrícula total escolar, el SLEP de Barrancas, es el de mayor tamaño (22.963 estudiantes) seguido por el servicio público Puerto Cordillera (13.242), Huasco (12.646) y Costa Araucanía (8.682).

Tabla 1. Datos básicos de caracterización de los SLEP – 2019

Servicio Local	Centros educativos	Estudiantes	Cargos docentes	Asistentes de la Educación
Barrancas	54	22.963	1.635	1.499
Puerto Cordillera	50	13.242	1.260	1.018
Huasco	55	12.646	1.010	1.034
Costa Araucanía	77	8.682	922	859
Total	236	57.533	4.827	4.410

Fuente: Elaboración propia en base a información del Centro de Estudios Mineduc, 2020.

En promedio cada SLEP considera 244 estudiantes por centro educativo, correspondiendo a Barrancas 425 por establecimiento, Puerto Cordillera 265, Huasco con 230 y 113 estudiantes en Costa Araucanía. Por otra parte, el número de docentes por estudiantes -en promedio en los cuatro SLEP- es de 1 cada 12 estudiantes, la mayor relación es del SLEP Barrancas (1/14) y la menor de Costa Araucanía (1/9).

4. Presupuesto y gasto de la Dirección de Educación Pública

La Dirección de Educación Pública (DEP), aunque a la fecha del estudio cumple tres años de operación (2020), ha debido enfrentar en este período innumerables tareas -muchas de ellas simultáneamente- en todo plano, que dan cuenta de un progresivo avance en su gestión técnica, financiera y administrativa no exenta de dificultades. Una dimensión sustantiva de su actuar fue el cambio de autoridades superiores de la DEP ocurrido al cumplirse el primer año de operación (octubre 2018), conforme la ley lo establecía en su articulado transitorio, lo que significó -además- nombrar interinamente por más de un semestre a varios de sus directivos superiores, lo que fue regularizado avanzado el año 2019. En lo técnico, una de sus tareas estratégicas era la de presentar, para su aprobación al Consejo Nacional de

Educación (CNED)¹³ la Estrategia Nacional de Educación Pública¹⁴, la cual solo a partir de junio del 2020 está vigente, tras un azaroso devenir experimentado ante el CNED.

La DEP posee tres programas presupuestarios comunes en estos años. Los resultados consideran dos hitos anuales para efectos analíticos, el 2018 y 2019 (julio y diciembre) con la finalidad de analizar su progresión intra-anual e interanual, y además comparar los resultados con el año 2020, proyectando su evolución a diciembre de 2020¹⁵.

En la tabla 2, se presentan los datos de los tres programas presupuestarios para los años 2018 a 2020. En primer lugar, en montos absolutos el más significativo es el Programa de Fortalecimiento de la Educación Pública. Al compararse el porcentaje del gasto ejecutado a julio de cada año, en 2018 alcanzó un 23%, descendiendo al 21% el 2019 y repuntado el 2020 a 38%. Se aprecia una tendencia a un mayor gasto progresivo, lo que denota un aprendizaje institucional en este plano, y por ende una lección importante al respecto: es fundamental instalar autoridades que dominen la gestión financiera pública, que en este caso es compleja, y además, empoderarles debidamente en sus cargos, para que puedan adoptar a tiempo aquellas decisiones consideradas estratégicas.

Tabla 2. Ejecución Presupuestaria DEP 2018 a 2020 (en miles de pesos de 2020) julio- diciembre 2018 a 2020

Denominación	2018		2019		2020
	Julio	Diciembre	Julio	Diciembre	Julio
Dirección de Educación Pública	31%	71%	48%	89%	44%
	2.311.198	5.282.668	3.307.041	6.072.451	3.119.506
Fortalecimiento de la Educación Escolar Pública	23%	97%	21%	98%	38%
	101.340.476	425.382.308	88.260.878	409.951.025	155.851.135
Apoyo a la Implementación de los Servicios Locales de Educación	24%	69%	15%	57%	26%
	127.313	357.756	80.881	299.623	139.213
Total Porcentaje Ejecutado DEP	23%	97%	21%	98%	38%
	103.778.987	431.022.731	91.648.800	416.323.099	159.109.854

Fuente: Elaboración a partir de información mensual de la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, Gobierno de Chile. 2020.

Los resultados a julio de 2020 reportan un cumplimiento del 38% del gasto del año, lo que representa un avance frente a los años anteriores. Si bien es temprano para identificar una tendencia más robusta, da cuenta de un progreso en la ejecución del gasto que es relevante y que podría augurar un comportamiento estable en el tiempo, considerando que los gastos más cuantiosos se imputan tradicionalmente en el segundo semestre, y corresponden a los avances de equipamiento, material fungible y otros necesarios para la operación del año siguiente.

El porcentaje reseñado (38%) está influido decisivamente por las Transferencias Corrientes y de Capital, el que representa en su conjunto el 98% del presupuesto total de la DEP.

El foco de la ejecución al mes de julio tanto en los años 2018 al 2020 se concentran en ese programa, específicamente en:

- Las Transferencias Corrientes que corresponden a un 26% (en 2018) de las asignaciones presupuestarias ejecutadas, participación que al año 2019 se eleva a un 42%, casi duplicándose, y alcanzando a igual mes de 2020 un 50% de ejecución del gasto.
- Las Transferencias de Capital -en el 2018- representan el 74,2% de lo ejecutado, en 2019 un 54,5%, y en 2020, la ejecución se reduce levemente, representando el 48% a julio.

¹³ Órgano superior rector del sistema educativo en todos sus niveles. Es un ente público autónomo.

¹⁴ El primer equipo directivo de la DEP, nombrado por el gobierno precedente (Bachelet), elaboró una propuesta de Estrategia que fue dejada de lado por las nuevas autoridades, las cuales realizaron la propia, la que en noviembre de 2019 fue rechazada por el CNED en su acuerdo N°138/2019 (CNED, 2019). Debido a ello, la DEP reelaboró la Estrategia, presentándola a CNED, siendo aprobada en mayo de 2020 (CNED, acuerdo N°081/2020).

¹⁵ Los datos finales del año estarán después de febrero del 2021.

La ejecución -al mes de julio de cada año- en términos de participación en la ejecución de gasto se centra específicamente primero en Transferencias de Capital y luego en Transferencias Corrientes:

- En los tres años considerados las Transferencias de Capital al Gobierno Central, concentran parte significativa del gasto de la DEP (del 52,4% en 2018 a un 37,3% en 2020) focalizado en las destinadas al Programa de la Subsecretaría de Desarrollo Regional (SUBDERE) y Becas de Asistencialidad Estudiantil de la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB), y en menor medida en el Mejoramiento de Infraestructura escolar pública de los SLEP.
- En el caso de Transferencias Corrientes al Gobierno central, pasaron de representar el 7% del gasto total del período en 2018 a casi un 20% del total, focalizado en el Fondo de Apoyo a la Educación Pública de SLEP y el Mejoramiento de la Calidad de la Educación. Y en menor medida, al Desarrollo Profesional Docente y Directivo y en Recursos Educativos que ejecutan a julio de 2018 y 2019, cifras próximas al 20 y 25% respectivamente del presupuesto total.
- Acerca de los recursos de gestión de la propia DEP, en los programas Dirección de Educación Pública, y de Apoyo a la Implementación de los SLEP, los recursos presupuestarios de que disponen son acotados, la ejecución centralizada del gasto fue entre el 40% (programa 01) y 22% (programa 02) a julio en los tres años.

Un análisis detallado de las principales partidas de ejecución de gasto mensual de la DEP, a julio según lo señalado, se expone en la tabla siguiente (3).

Tabla 3. Ejecución del Programa Fortalecimiento de la Educación Escolar Pública, julio - diciembre 2018 a 2020

Denominación	2018		2019		2020
	Julio	Diciembre	Julio	Diciembre	Julio
Mejoramiento de la Calidad de la Educación	11%	83%	26%	100%	0%
	3.315.891	24.903.343	3.669.428	13.961.543	0
FAEP DAEM y Corporaciones	7%	99%	10%	98%	23%
	18.519.436	257.424.476	25.050.970	253.168.770	47.195.383
FAEP- SLE	24%	100%	34%	100%	77%
	2.996.351	17.292.280	6.036.636	17.392.097	30.665.392
Becas y Asistencialidad Estudiantil (JUNAEB)	100%	100%	100%	100%	100%
	35.275.591	35.004.837	30.028.789	29.673.269	27.145.558
Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE)- Programa 5	60%	100%	0%	100%	100%
	17.821.950	29.475.267	0	29.331.396	29.711.131
Mejoramiento Infraestructura Escolar Pública - DAEM	48%	99%	35%	98%	27%
	21.481.117	43.864.479	17.971.503	49.560.268	15.190.934
Mejoramiento Infraestructura Escolar Pública SLE	0%	13%	2%	64%	12%
	0	593.787	115.419	4.350.015	1.307.666
Equipamiento de Establecimientos de Educación Técnico Profesional	1%	95%	0%	35%	51%
	59.593	5.221.988	0	1.894.378	1.838.653

Fuente: Elaboración propia a partir de información mensual de la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, Gobierno de Chile, 2020.

Estos resultados exponen un proceso más armónico de gasto en el tiempo, que reflejaría aprendizaje de los procesos de ejecución presupuestaria a nivel de las principales partidas, fundamentalmente en los registros de mediados del año presupuestario (julio de cada año), generando las transferencias de fondos de manera más oportuna tanto de los SLEP como de Municipios. Fenómeno que reduce el efecto de gasto concentrado en el último mes del año calendario, práctica muy generalizada en los sistemas públicos en varios países, incluido Chile (Von Gersdorff, 2018).

5. Presupuesto y gasto de los Servicios Locales de Educación Pública

El análisis del gasto consolidado de los SLEP se expone en la tabla 4. En primer lugar, los datos muestran variaciones en las cifras anuales debido a que los SLEP de Barrancas y de Puerto Cordillera comenzaron a operar plenamente a comienzos del año 2018, en tanto Huasco y Costa Araucanía lo hicieron con mayor intensidad en el segundo semestre de ese año.

Tabla 4. Gasto consolidado de los SLEP (en % y cifras absolutas) julio- diciembre 2018 a 2020

Denominación	2018		2019		2020
	Julio	Diciembre	Julio	Diciembre	Julio
Barrancas	37,6% 18.916.289	90,3% 47.069.375	48,9% 31.565.113	88,9% 61.106.921	52,0% 34.701.817
Puerto Cordillera	35,8% 12.606.561	76,1% 27.886.124	50,6% 21.859.441	94,3% 39.910.991	47,2% 21.065.385
Huasco	13,3% 2.392.448	79,1% 16.999.669	49,2% 20.927.280	94,2% 39.455.639	50,6% 23.572.685
Costa Araucanía	14,8% 1.997.938	97% 16.309.101	52% 18.028.532	90,8% 35.719.213	46,0% 18.128.817

Fuente: Elaboración propia a partir de información mensual de la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, Gobierno de Chile. 2020.

Por ende, el año 2019 se registran cambios que muestran una situación proporcional más armónica de participación anual en el gasto total. Así el SLEP de Barrancas, el 2018 representó un 43% del total ejecutado y el 2019 un 35%. Puerto Cordillera pasó del 26% al 23% respectivamente. Huasco avanzó del 16% al 22% del gasto, y Costa Araucanía del 15% al 20% en cada año, considerando además que se incrementaron sus cifras absolutas en pesos de 2020.

Al analizar por separado cada año, se aprecia un progresivo avance del gasto en las principales partidas. La ejecución del gasto creció el 2019 1,6 veces respecto al 2018. Entonces la ejecución del presupuesto total asignado fue del 85% en 2018 y al finalizar 2019 de 92%. Tercero, el comportamiento presupuestario de los SLEP a julio de cada año registra una mejora creciente en su ejecución (en términos de montos), pues el crecimiento entre 2018 y 2020 supera en 2,7 veces lo ejecutado a igual mes de 2018.

Al examinarse el gasto por cada SLEP, aumentó significativamente sus niveles de ejecución presupuestaria, Barrancas a julio de 2018 marca una ejecución de 37,6% comparada con el año 2020, su nivel de gasto ejecutado aumentó al 52%, en el caso de Puerto Cordillera, Huasco y Costa Araucanía representan una ejecución relativa que superó en un 11%, 37% y 31%, los niveles de ejecución de gasto de 2018 de cada uno de los SLEP. En síntesis, los niveles de montos y porcentajes relativos de ejecución al mes de julio de 2020, en los cuatro servicios públicos para la cohorte en estudio, representan mayor efectividad y oportunidad en el uso de los recursos asignados.

La revisión de las partidas de gasto consolidado de los cuatro servicios muestra un progresivo avance (tabla 5). Crece significativamente la ejecución del gasto respecto al año 2018. En ese período la ejecución llegó al 85% (equivalente a M\$108.264.270), en tanto al finalizar el año 2019 fue del 92% (M\$176.192.763 en pesos del año 2020), influenciado por Gastos en Personal y Bienes y Servicios de Consumo.

Tabla 5. Consolidado de gastos por partida (en % de ejecución y montos absolutos) SLEP, meses julio- diciembre años 2018 a 2020

Denominación	2018		2019		2020
	Julio	Diciembre	Julio	Diciembre	Julio
Gasto total	30,7% 35.913.236	85,2% 108.264.270	50% 92.380.366	91,6% 176.192.763	49,4% 97.468.704
Gastos en Personal	39,7% 34.147.870	94,2% 91.621.938	63,7% 81.681.289	98,1% 143.507.280	60% 82.339.251
Bienes y Servicios de Consumo	5,6% 1.386.591	67,2% 15.205.064	21,4% 8.264.074	82,3% 23.076.089	20,5% 5.878.137
Prestaciones de Seguridad Social	0,3% 25	0,1% 442	10,8% 667.933	39,7% 2.433.599	16,3% 708.545
Adquisición de Activos No Financieros	22% 378.750	51,7% 983.795	21,2% 315.052	41,6% 1.653.159	20% 216.844
Iniciativas de Inversión	0% 0	10% 453.030	1,7% 115.419	51,9% 2.262.458	8,2% 1.648.028
Servicio de la Deuda	0% 0	0% 0	39% 1.336.599	96,3% 3.260.178	114,1% 6.677.899

Fuente: Elaboración propia a partir de información mensual de la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, Gobierno de Chile. 2020.

Analizado el comportamiento presupuestario de los SLEP a julio de cada año (2018-2020) se va consolidando una creciente ejecución en sus montos, pues el crecimiento entre 2018 y 2020 supera en 2,7 veces lo ejecutado a igual mes en 2018. Manteniéndose el Gasto en Personal, como la partida más significativa, pasando de un 40% a 60% de ejecución entre los años considerados (representando el 84% del gasto total). Respecto a los gastos asociados a otras partidas importantes, como Bienes y Servicios de Consumo, pasó del 5,6% en julio de 2018 al 21% del gasto en el 2020. Esta partida representa un 6% del gasto acumulado a julio 2020.

Un análisis específico para el SLEP de Barrancas expone que el gasto ejecutado en pesos de 2020 creció 1,3 veces (de M\$47.069 a M\$61.106). Su ejecución prácticamente se mantuvo (90% en 2018 y 89% en 2019). El nivel de gasto a julio de cada año (2018 a 2020) por su parte, evidencia un incremento en montos y porcentajes ejecutados, pasando de M\$18.916 en 2018 a M\$34.701 en 2020, acusando un incremento de 1,8 veces.

Para el SLE de Puerto Cordillera, el gasto ejecutado creció 1,4 veces, de M\$27.886 a M\$39.910. La ejecución en 2018 fue del 76% y 94% en 2019, representado por el Gasto en Personal que equivale a un 83% del monto total del año 2019. El gasto a julio de cada año (2018 a 2020) evidencia un sucesivo incremento en montos y porcentajes ejecutados de 1,7 veces, pasando de M\$12.606 en 2018 a M\$21.065 en 2020.

En el SLE de Huasco, el gasto ejecutado en pesos de 2020 creció 2,3 veces, de M\$16.999 (2018) a M\$39.455 (2020), y su porcentaje de ejecución pasó del 79% al 94% el 2019, conformado mayoritariamente por el Gasto en Personal, con un 80% del monto total ejecutado en el 2019, seguida por el gasto en Bienes y Servicios de Consumo (13%). A julio de cada año el gasto se incrementó sucesivamente en 10 veces sus valores (de M\$2.392 en 2018 a M\$23.572 en 2020).

Finalmente, el gasto del SLE Costa Araucanía crece 2,2 veces respecto de 2018. Su ejecución varió del 97% (2018) al 91% el año 2019. La imputación presupuestaria mayor es Gastos en Personal, con 79% del monto total ejecutado el 2019, seguido del gasto en Bienes y Servicios de Consumo, con un 18%. El gasto a julio de cada año (2018-2020) expone un aumento progresivo de 9,0 veces, tanto en sus montos como porcentaje ejecutado.

6. El proceso de implementación del gasto del nuevo sistema de educación pública: Debate final

El análisis de la implementación del gasto en una iniciativa educativa es sustantivo, más en un estado inicial de desarrollo de una reforma como la que se estudia, al contemplar respecto de sus proyecciones de corto y mediano

plazo, el considerando que su magnitud y prolongación en tiempo inciden en decisiones estratégicas sobre el ritmo de su continuidad las que deben adoptarse el año 2021¹⁶.

Adicionalmente, más allá del caso chileno se pueden extraer algunas lecciones provisionales útiles para la instalación de reformas en unidades nacionales y subnacionales en diversas latitudes, aportando luces en este plano, principalmente referidas a la necesidad de modernizar la gestión financiera del Estado, con mecanismos y sistemas pre validados de operación y con personal capacitado para su implementación y desarrollo antes de que comience su operación, evitando el reemplazo de funcionarios claves en momentos críticos de su puesta en marcha, con consecuencias negativas sobre su proceder. Materias que una ley debe consignar más expresamente para evitar la discrecionalidad de la autoridad de turno encargada de su implementación, y para aportar a su implementación desde la experiencia¹⁷.

Es claro que el proceso de implementación oportuno del gasto en el caso en estudio, ha mejorado paulatina y significativamente en los casi tres años considerados, tanto a nivel de la DEP como de los SLEP. No obstante, es fundamental minimizar el costo de aprendizaje que significa implantar nuevos procesos en estas materias en las reformas educativas, por su impacto negativo sobre la gestión financiera, que tiene procesos mucho más complejos y determinantes, gravando finalmente los potenciales aprendizajes de sus estudiantes¹⁸.

Respecto de estos asuntos, las opiniones de diversos responsables de gestión financiera de los SLEP son un elemento complementario sustantivo en el análisis del tema. Un aspecto esencial es que, pese a los problemas de estos años, el sistema ha funcionado y ello es muy importante, aunque implicó un gran esfuerzo de gestión, producto de aprendizajes, errores, y vacíos que hubo que solucionar rápidamente, y que bajo otro formato de traspaso pudieron haberse reducido.

Las tareas administrativas consumieron mucho trabajo, tensionándose el sistema con labores sincrónicas que implicaron, por ejemplo: manuales de procedimientos provisionales, personal nuevo –provenientes del mundo privado- que no conocía los procesos del sector público, con capacitaciones muy recientes, plataformas de trabajo en instalación, y mucho menos personal que el necesario para asumir las tareas. (ex directivo SLEP).

En materia de gestión, los SLEP enfrentaron otros desafíos de relevancia, a saber (i) integrar equipos (directivos y docentes) con distintas prácticas, nuevas tareas e incluso salarios y beneficios laborales disímiles entre los municipios, lo que requiere una adecuación superior a lo previsto; (ii) cambiar los mecanismos de operación y de comunicaciones de los equipos técnicos en territorios más grandes, con profesionales en instalación en todos los niveles y, con normativas en desarrollo y adecuación; (iii) cambiar el plan de integración de los municipios a los SLEP según sus problemas financieros previos (Uribe et al., 2019). Ello incide en aumentar el grado de dificultad de una tarea que pudo verse en gado importante.

Casi todos creíamos necesaria la NEP, el problema fue que la instalación se hizo con escasa comunicación a todos, no solo a profesores y familias, sino a los profesionales y directivos; y además teníamos dotaciones inconsistentes con las competencias requeridas de los diversos cargos, lo que no ayudaba. (Directivo SLEP).

En algunos equipos técnico-financieros de los SLEP se asignaron profesionales que provenían del sector privado, sin experiencia en gestión de las finanzas públicas. Situación inadecuada en instancias donde hay escaso tiempo para aprender sobre licitaciones, adquisiciones, pagos y plazos asociados, y fundamentalmente la complejidad de los pagos de remuneraciones a docentes y no docentes, los que son cruciales en determinados plazos conforme a normativas legales específicas, y que en algún momento han mostraron retrasos imputables a la inexperiencia, dilatando la instalación y precarizando sus resultados, poniendo en riesgo parcial la reforma en una etapa tan frágil como su instalación inicial.

¹⁶ Durante el año 2021 se reunió la comisión de expertos que aconsejó a la Presidencia de la República, si el proceso de traspaso que debiese finalizar el año 2025, seguía su curso como inicialmente se definió en la ley, o podría extenderse hasta el año 2030. No obstante, no se llega a una conclusión definitiva sino a sugerencias para mejorar el proceso.

¹⁷ En materia de equipos técnicos de la DEP, hubo cambios muy importantes en sus cuadros superiores en breve tiempo, problemas para completar las plantas profesionales (incluyéndose personal sin experiencia en gestión pública) y otras medidas que muestran que hay cierto interés en cumplir la letra de la ley, pero no implica concordar con el espíritu de esta, estribando posiblemente en ello la diferencia (Segovia, 2019).

¹⁸ En el mediano plazo se espera que una reforma educativa impacte positivamente en los aprendizajes de los estudiantes.

Hubo muchos retrasos por problemas de escasez de personal, a veces por falta de dominio técnico de los procesos administrativos, y por la poca información que todos teníamos, y porque tampoco en la DEP resolvían del todo algunas consultas. (Directivo SLEP).

Adicionalmente, durante más de un semestre y en algunas instancias casi por un año, los equipos técnicos de los SLEP han operado con menos del 40% de los funcionarios previstos para esa tarea, lo que implica retrasos en materia de compromisos regulares y sustantivos de gestión pública, que debiesen redundar en inconvenientes operativos que impactan los resultados de los nuevos servicios.

El primer año lo destinamos a la instalación y operación fundamental, que funcionara el sistema de remuneraciones, de compras, de organización de los establecimientos y la matrícula. Lo técnico pedagógico no pudimos verlo sino en momentos puntuales, atender un territorio mucho más grande, con menos personal impidió cumplir mejor esa tarea. (Directivo SLEP).

Hay cuestiones relevantes en materia de gestión financiera que requieren de otro tipo de atención para mejorar este proceso, poniendo mayor cuidado al accionar de los municipios en el período previo al traspaso, inicialmente en lo financiero:

(...) que los municipios provean antecedentes financieros y contables rigurosos, que incluyan personal, infraestructura y otras partidas indispensables para su proyección. (Directivos SLEP).

En algunos DAEM⁹ se incrementó la dotación de personal y se mejoraron las condiciones contractuales, previo al traspaso al SLEP, incluyendo el traslado de parte de su dotación a las escuelas, generando un incremento en el gasto permanente, que ha desestabilizado el presupuesto... (Directivos SLEP).

También es menester fijar atención en el trabajo previo entre municipios y la DEP, la colaboración en este proceso entre estas unidades resulta determinante para la fluidez y éxito oportuno de los procesos:

En el territorio había trabajo previo y conjunto de los municipios y una buena relación con el MINEDUC, ello fue importante para la pronta instalación, el traspaso de recursos y de los equipos humanos, y en especial para resolver imprevistos. Los municipios entendían que la NEP beneficia a su población... (Directivo local).

El problema fue que no se hizo un plan de anticipación profundo para trabajar con todas las comunas involucradas en el SLEP, ello habría reducido algunos problemas de acceso a información que tuvimos... (Directivo SLEP).

Como se aprecia en la exposición realizada, hay materias de gestión, incluyendo destacadamente el ámbito financiero en todas sus aristas, que implican enfrentar puntos críticos que deben preverse o sino solucionarse rápidamente para reducir sus impactos negativos sobre el sistema, muchos de los cuales son -efectivamente- posibles de reducir significativamente si se atienden sus sugerencias. Esta discrepancia entre los tiempos políticos y los tiempos técnicos se reitera con mayor frecuencia que lo deseable, y su incidencia en el éxito de tareas complejas es de relevancia y -creemos- debería sopesarse con mayor detención, en especial cuando es necesario rendir cuenta pública efectiva al respecto.

Finalmente, en la dimensión macro se pueden señalar varios aspectos sustantivos. Primero, el nuevo sistema de educación pública recentraliza en parte importante la gestión del sistema y por tanto -como lo señalan los acuerdos del CNED citados-, debe mirarse con atención pues no resulta eficiente recentralizar algunas partidas del gasto -como ocurrió en 2018- si los recursos no son debidamente ejecutados en los plazos y montos requeridos. Invocando por esta vía la necesidad de una modernización transversal de la gestión del Estado, con el nivel subnacional incluido, una asignatura pendiente en la gobernanza de la gestión pública chilena.

Un segundo elemento es que la reforma en comento implica un indispensable cambio de mentalidad de los ejecutores de las políticas -incluyendo los tomadores de decisiones-, que debe ocurrir en un plazo mediano. Los actores consultados tienen claro que la NEP es una experiencia valiosa y necesaria, reconocen los problemas de instalación y

¹⁹Departamento de Administración de Educación Municipal.

conducción con el Ministerio y también de relación con los Municipios, y el valor de la significación del momento que se vive para el éxito de la reforma.

La Nueva Educación Pública, por sobre las dificultades que ha mostrado (...) debe aportar con una forma diferente de pensar, organizar y practicar la educación en escuelas y en lo local. (...) Si no resulta pronto –posiblemente- será una buena idea, pero no “la gran reforma” que potencie a la educación pública hacia el futuro. (Directivo SLEP)

En tercer lugar, el contexto/escenario en el que se instala una transformación de esta magnitud, confirma la complejidad agregada que genera la falta de sintonía entre los fundamentos sociales y políticos de esta transformación, con el hacer de un gobierno con una visión muy diferente. No obstante, ello pudo preverse dado que en la literatura sobre reformas educativas (Gilles, 2010; OCDE, 2015), hay varias advertencias para aumentar el grado de éxito de esta etapa. Esa falta de sintonía tensiona más a los actores involucrados en el proceso, especialmente en los niveles intermedios que son los que dan la cara y se les imputa la responsabilidad final. Aunque toda política tiene un grado de imprevisibilidad, ésta aumenta por la dificultad de impulsar una reforma de esta envergadura en un breve plazo unido ello a componentes divergentes en el plano contextual.

En cuarto lugar, es importante destacar que la gestión del gasto tiene incidencia en los logros pedagógicos y no deben ser elementos desconexos, como hasta ahora lo han sido, evidenciándose que las finanzas no son solamente un tema de gestión de dinero, sino de capacidad institucional y oportunidad para su apropiado manejo, por lo mismo los resultados llaman a sincronizar mejor los flujos de recursos con el funcionamiento del sistema para reducir las ineficiencias, o bien, gravar fuertemente a sus responsables con tareas extensas y complejas para compensar los problemas de diseño de los flujos y de capacidad de gestión de los equipos destinados a ello. Esto implica, entender que el costo de estos aprendizajes lo pagan los estudiantes al lograr una menor calidad educativa.

Un factor complementario en este plano es comprender que estos elementos inciden fuertemente en la capacidad de gobernanza institucional, y por lo tanto han de estar atentos los equipos directivos a esta dimensión, pues finalmente es lo que se pondrá en tela de juicio ante las fallas que se adviertan.

Al concluir, resulta importante destacar la insuficiente visibilidad pública de esta temática, el gasto financiero y sus procedimientos implementados, reduce la atención sobre su devenir, siendo factible que las otrora incipientes brechas que no se han cerrado en materia de gestión, de apoyo del Ministerio de Educación, y de otros elementos expuestos, reduzcan el impacto negativo real de esta reforma, y ciertamente refuercen las positivas. Llevándonos a un escenario aún más complejo, la coexistencia hasta el año 2030 de dos sistemas de educación pública con marcos operacionales muy distintos, lo que finalmente podría debilitar el ejercicio del derecho a educación –esencialmente- de los estudiantes más vulnerables de los territorios subnacionales.

Referencias bibliográficas

Anderson, S. (24 de agosto de 2016). *Servicios Locales de Educación y el Mejoramiento Escolar* [Discurso principal]. Seminario Internacional Liderazgos para la Nueva educación Pública, Líderes Educativos, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Valparaíso. <https://www.lidereseducativos.cl/recursos/video-stephen-anderson-servicios-locales-de-educacion-y-el-mejoramiento-escolar/>

Aninat, I. y Razmilic, S. (Eds.) (2018). *Un Estado para la ciudadanía. Estudios para su modernización*. Centro de Estudios Públicos. https://www.cepchile.cl/cep/site/artic/20180307/asocfile/20180307093931/libro_un_estado_para_la_ciudadania_cep_2018.pdf

Barros, E. (2018). Una Tarea Urgente. Presentación del Libro: Un Estado para la ciudadanía, de Isabel Aninat y Slaven Razmilic, (eds.). *Estudios Públicos*, (151)(invierno), 179-183. https://www.cepchile.cl/cep/site/docs/20180925/20180925092518/rev151_ebarros.pdf

Bellei, C., González, P. y Valenzuela, J. P. (2010). Fortalecer la Educación Pública: Un desafío de interés nacional. En C. Bellei, D. Contreras, y J. P. Valenzuela (Eds.), *Ecos de la revolución pingüina. Avances, debates y silencios en la reforma educacional* (pp. 225-256). Universidad de Chile, UNICEF. https://www.unicef.org/chile/sites/unicef.org.chile/files/2020-01/ecos_de_la_revolucion_pinguina.pdf

- Bellei, C., Muñoz, G., Rubio, X., Alcaíno, M., Donoso, M. P., Martínez, J., De la Fuente, L., Del Pozo, F. y Díaz, R. (2018). *La Nueva Educación Pública. Contexto, contenidos y perspectivas de la desmunicipalización*. CIAE, Universidad de Chile. <https://www.educacionpublica.cl/wp-content/uploads/2018/11/Nueva-Educaci%C3%B3n-P%C3%BAblica.-Contexto-contenidos-y-perspectivas-de-la-desmunicipalizaci%C3%B3n.pdf>
- Claus, A. (2019). Introducción: El financiamiento educativo en América Latina: entre balances y desafíos. *Propuesta Educativa*, 28(52), noviembre, 6-10. <http://propuestaeducativa.flacso.org.ar/wp-content/uploads/2020/05/PropuestaEducativa52.pdf>
- Comisión de Modernización del Estado. (2017). *Un Estado para la Ciudadanía. Informe de la Comisión de Modernización del Estado*. Centro de Estudios Públicos. https://www.cepchile.cl/cep/site/docs/20171109/20171109124242/un_estado_para_la_ciudadania_cep_.pdf
- Consejo Asesor Presidencial para la Calidad de la Educación. (2006). *Informe Final*. Presidencia de la República, Gobierno de Chile. <http://educacion2020.cl/documentos/informe-final-de-consejo-asesor-presidencial-para-la-calidad-de-la-educacion/>
- Consejo Nacional de Educación. (2016). *Contribución del Consejo Nacional de Educación a Políticas de Estado. Proyecto de Ley que crea el Sistema de Educación Pública*. https://www.cned.cl/sites/default/files/contribucion_cned_proyecto_ed_publica_2016.pdf
- Consejo Nacional de Educación. (2019). *Analiza propuesta Estrategia Nacional de Educación Pública presentada por Ministerio de Educación*. Acuerdo N°138/2019, rechaza propuesta en sesión ordinaria del 20 de noviembre de 2019. https://www.cned.cl/sites/default/files/acuerdo_138_2019_ejec_res_362_2019.pdf
- Consejo Nacional de Educación. (2020). *Analiza propuesta Estrategia Nacional de Educación Pública presentada por Ministerio de Educación*. Acuerdo N°081/2020, aprueba propuesta en sesión ordinaria del 13 de mayo de 2020. <https://www.cned.cl/resolucion-de-acuerdo/acuerdo-ndeg-0812020>
- Concha, C. y García-Huidobro, J. E. (2020). La educación pública, una construcción histórica. En M. T. Corvera y G. Muñoz (Eds.). *Horizontes y propuestas para transformar el sistema educativo chileno* (pp. 278-299). Ediciones Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=documentos/10221.1/78612/3/LIBRO_HORIZONTES_FINAL_5_MARZ_0.pdf
- Cox, C. (2012). Política y políticas educacionales en Chile 1990-2010. *Revista Uruguaya de Ciencia Política*, 21(1), 1-26. <http://rucp.cienciassociales.edu.uy/index.php/rucp/article/view/6>
- Dirección de Presupuestos de Chile (2018 - 2019 - 2020). *Informativo mensual presupuestario de la Dirección de Presupuestos*. Gobierno de Chile, Ministerio de Hacienda.
- Donoso, S.; Reyes, D., Pincheira, G. y Arias, O. (2019), La Ejecución del Gasto del Nuevo Sistema de Educación Escolar Pública en Chile 2018-2019: Disonancias entre la letra y espíritu de la reforma. *Propuesta Educativa*, 28(52), noviembre 2019, 41-56. <http://propuestaeducativa.flacso.org.ar/wp-content/uploads/2020/05/PropuestaEducativa52.pdf>
- Donoso, S. (2021) Los nuevos Servicios Locales de Educación Pública en Chile: Desafíos del proceso de implementación inicial. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 29(111), (abril-junho), 378-398. <https://doi.org/10.1590/S0104-40362020002802691>
- García-Huidobro, J.E., Ferrada, R. y Gil, M. (2014). La relación educación-sociedad en el discurso político-educativo de los gobiernos de la Concertación (1990-2009). *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 40(1), 113-131. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052014000100007>
- Gillies, J. (2010). *The power of persistence: Education system reform and aid effectiveness: Case studies in long-term education reform*. USAID, EQUIP2. <https://www.fhi360.org/sites/default/files/media/documents/Power%20of%20Persistence.pdf>
- Jofré, G. (1988). El sistema de subvenciones en educación: la experiencia Chilena. *Estudios Públicos*, (32), 193-237. https://www.cepchile.cl/cep/site/docs/20160303/20160303184500/rev32_jofre.pdf
- Joiko, S. (2012). El cuasi-mercado educativo en Chile: Desarrollo y consecuencias. *Revista Electrónica Diálogos Educativos*, 12(23), 148-174. <http://dialogoseducativos.umce.cl/articulos/2012/dialogos-e-23-joiko.pdf>
- Ley 21.040. (16 de noviembre de 2017). Crea el Sistema de Educación Pública. Diario Oficial de la República de Chile. <https://www.diariooficial.interior.gob.cl/publicaciones/2017/11/24/41916/01/1308351.pdf>

Ministerio de Educación. (2020). *Base de datos de Matrícula de Estudiantes*. Centro de Estudios del Ministerio de Educación de Chile.

Morduchowicz, A. (2019). El financiamiento educativo argentino. *Propuesta Educativa*, 28(52), noviembre, 11-23. <http://propuestaeducativa.flacso.org.ar/wp-content/uploads/2020/05/PropuestaEducativa52.pdf>

Núñez, I. y Weinstein, J. (2010). Chile: ¿Una reforma educacional sin reforma del Ministerio? (1990 -2007). En I. Aguerrondo (Coord.), *Institucionalidad de los Ministerios de Educación. Los procesos de reforma educativa de Chile y la Argentina en los años 90* (pp. 95-220). Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000187185/PDF/187185spa.pdf.multi>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2015). *Política Educativa en Perspectiva. Hacer posible las reformas*. Fundación Santillana para la edición española, obra publicada por acuerdo con la OCDE. (Trabajo original publicado en 2015). <https://fundacionsantillana.com/publicaciones/politica-educativa-en-perspectiva-2015-hacer-posibles-las-reformas/>

Pefaur, D. y Moreno D. (2016). Transparencia y modernización del Estado en Chile: brechas entre la teoría y la práctica. *Revista Enfoques: Ciencia Política y Administración Pública*, 14(24), 41-66. <https://www.redalyc.org/pdf/960/96046559003.pdf>

Raczynski, D. y Salinas, D. (2009). Prioridades, actores y procesos en la gestión municipal de la educación. En M. Marcel y D. Raczynski (Eds.), *La asignatura pendiente: Claves para la Revalidación de la Educación Pública de Gestión Local en Chile* (pp. 135-176). Uqbar. https://www.cieplan.org/wp-content/uploads/2019/12/Libro_Completo_La_Asignatura_Pendiente_compressed.pdf

Rivas, A., Scasso, M., Larsen M.E., Jaureguizar, M., Sánchez B., Beech, J., Barrenechea, I., Recch F., Soares, V., Hoogerbrugge, L., Bellei, C., Muñoz, G., Contreras, M., Grant, J., León, M., Baquero, L., Cruz, J., Sifuentes, V., y Balarin, M. (2020). *Las llaves de la educación. Estudio comparado sobre la mejora de los sistemas educativos subnacionales en América Latina*. CIAESA, Instituto Natura y Universidad de San Andrés. Fundación Santillana. <https://fundacionsantillana.com/publicaciones/las-llaves-de-la-educacion/>

Segovia, M. (30 de septiembre de 2019). La deficiente ejecución de Ley de Nueva Educación Pública, el talón de Aquiles de la ministra Cubillos. *El Mostrador*. <https://www.elmostrador.cl/noticias/pais/2019/09/30/la-deficiente-ejecucion-de-ley-de-nueva-educacion-publica-el-talon-de-aquiles-de-la-ministra-cubillos/>

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* [Archivo PDF]. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso y Universidad de Chile. http://www.ciae.uchile.cl/download.php?file=noticias/00_1562876235.pdf

Valdivia, V. (2018). La “alcaldización de la política” en la post dictadura pinochetista. Las comunas de Santiago, Las Condes y Pudahuel [Archivo PDF]. *Izquierdas*, 38, 113-140. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7469174.pdf>

Von Gersdorff, H. (2018). El proceso presupuestario en Chile: opciones de reforma. En I. Aninat y S. Razmilic (Eds.), *Un Estado para la Ciudadanía. Estudios para su modernización* (pp. 533-574). Centro de Estudios Públicos. <https://www.cepchile.cl/cep/libros/el-proceso-presupuestario-en-chile-opciones-de-reforma>.

Fecha de recepción: 27-08-2021

Fecha de aceptación: 29-11-2021