

ANÁLISIS DE LOS COMPONENTES DE VALOR PÚBLICO Y LA GESTIÓN INSTITUCIONAL EN LA NUEVA EDUCACION PÚBLICA A TRAVES DEL SERVICIO LOCAL GABRIELA MISTRAL.

POR ESTEFANY CISTERNAS OLIARTE

Tesis presentada a la Facultad de Gobierno de la Universidad del Desarrollo para optar al grado académico de Magíster en Políticas Públicas.

ROFESORES GUÍAS: Sr. ARMANDO ROJAS

Sra. GILDA BILBAO

JUNIO 2023

SANTIAGO

© Se autoriza la reproducción de esta obra en modalidad acceso abierto para fines académicos o de investigación, siempre que se incluya la referencia bibliográfica.

## *Agradecimientos*

*A mi amor, Franz. Por partir juntos este proceso y terminarlo quemando una etapa más.*

*Por tu amor, preocupación, tardes de seminario y estudios.*

*A nuestra tropa, Sofía, Felipe y Maite por la paciencia y tiempo en el que no pudimos estar para ustedes.*

*A ti, Darek. Mi amor más pequeñito, a bordo en todo este proceso, tan solo a semanas de conocernos.*

## RESUMEN

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, con un tipo de diseño no experimental, transversal de carácter exploratorio y descriptivo, el cual pretende analizar los componentes de valor público y la gestión institucional en la nueva educación pública, a través del Servicio Local Gabriela Mistral.

Para ello se partirá de la Estrategia nacional de Educación Pública, revisando la alineación de un problema detectado correspondiente a “la ineficaz gestión de los sostenedores y Establecimientos educacionales” tomando un objetivo deseado “eficaz gestión de los sostenedores y EE, estableciendo en su objetivo estratégico el “desarrollar una eficaz gestión del liderazgo en el nivel intermedio, como sostenedores.

Para ello se analizará si existe valor público en la nueva institucionalidad estableciendo componentes de mayor y menor relevancia que inciden en la gestión institucional. Además, se evaluarán los componentes de valor público, valor de servicio, valor de resultado y planificación estratégica.

La muestra aplicada corresponde a nivel intermedio del Servicio Local Gabriela Mistral, aplicando instrumento de cuestionario a través de Google forms, analizando el levantamiento a través de un análisis descriptivo.

Las conclusiones están presentadas en función de 4 puntos; Medición de valor de público, evaluación de componentes, coherencia entre el objetivo deseado y esperado, planificación estratégica y área de monitoreo. A partir de ello se establecen oportunidades de mejora y recomendaciones a nivel de política pública.

## Contenido

1	CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	7
1.1	Planteamiento del problema .....	7
1.2	Objetivos de investigación. ....	12
1.2.1	Objetivo General .....	12
1.2.2	Objetivos específicos. ....	12
2	CAPÍTULO 2: MARCO REFERENCIAL .....	13
2.1	Gestión institucional y creación de valor público. ....	13
2.1.1	Gestión Institucional.....	13
2.1.2	Valor Público.....	14
2.1.3	Valor de Servicio.....	15
2.1.4	Servicio público y nueva Institucionalidad.....	16
2.1.5	Gestión institucional y valor público en la ley 21.040.....	17
2.1.6	Mandato Ley 21.040.....	19
2.1.7	Creación de los Slep.....	20
3	CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO.....	23
3.1	Enfoque.....	23
3.2	Tipo de Diseño.....	23
3.3	Tipo Investigación.....	23
3.4	Muestra.....	24
3.5	Instrumento.....	24

3.6	Tipo de Análisis descriptivo. ....	25
4	CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS. ....	26
4.1	Identificación.....	26
4.2	Valor Público.....	27
4.3	Valor de servicio. ....	28
4.4	Valor de resultado.....	30
4.5	Planificación estratégica y resultados.....	32
4.6	Evaluación, metas desempeño y objetivos. ....	38
5	CONCLUSIONES.....	43
5.1	Medir los elementos del valor público.....	43
5.2	Evaluación de componentes.....	43
5.3	Coherencia entre el objetivo deseado y el objetivo esperado.....	45
5.4	Planificación estratégica, área de monitoreo y componentes de valor público...	46
6	RECOMENDACIONES A NIVEL DE POLITICA PUBLICA. ....	48
7	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS. ....	52

# **1 CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

## **1.1 Planteamiento del problema.**

La Gestión institucional y la creación de Valor público en educación es una discusión que está presente en la historia de nuestro país y los diversos intentos de reforma educacional más allá de la memoria colectiva que tenemos como sociedad. Los ámbitos de Gestión institucional y de Valor Público son variables permanentes en el tiempo, las cuales como coyuntura poco estudiada, se enmarca en un proceso de desmunicipalización y el traspaso de los establecimientos de administración municipal a los nuevos Servicios locales, en una nueva institucionalidad tal como lo señala la “La Ley 21.040 que crea el Nuevo Sistema de Educación Pública, transfiere los establecimientos educacionales desde la administración de los 345 municipios a 70 nuevos Servicios Locales de Educación Pública , con el propósito de construir y consolidar un sistema local y nacional altamente profesionalizado, cuyo foco será desarrollar y fortalecer las capacidades de los establecimientos educacionales. Con ello, se quiere transformar a los jardines infantiles, escuelas y liceos públicos en referentes de calidad y por esto preferidos por las familias de nuestro territorio. Una reforma para Chile, de la cual no existe referencia en el mundo” (División de desarrollo educativo, 2020).

En cuanto a la literatura y problematización, se debe abordar en primera instancia el desarrollo en el proceso de creación de la primera Estrategia Nacional de

Educación Pública, en donde una comisión de expertos estableció diferentes estudios e informes del proceso, se crea una comisión de expertos de los cuales surgen la detección de los desafíos que tendría la nueva estrategia nacional de educación pública, vislumbrando en dicho proceso cinco problemas.

En los talleres del año 2018 y 2019, ya se pensaba como gestionar los cambios y desafíos que plantea una reforma estructural tan grande como es la Nueva Educación Pública, considerando además los permanentes desafíos que como sociedad en constante cambio se requiere.

El Sistema Educativo enfrenta diversas dificultades para poder garantizar y transformar las opciones en reales oportunidades para todos los habitantes de nuestro país. Por ello, en la presente investigación se pretende revisar en función de lo cualitativo, la gestión institucional y la existencia de valor público en el proceso de funcionamiento de los Servicios Locales, específicamente, a través del Servicio Local Gabriela Mistral.

En esta ocasión, el enfoque de investigación será en el problema número tres de esta Política Pública, siendo este “la ineficaz gestión de los establecimientos educacionales”.

La Nueva Educación Pública es una política pública que busca la transformación del Sistema Educativo mejorando la calidad de la Educación Pública, promoviendo, además, la mejor calidad a través de diversas líneas estratégicas. Entre las principales características, busca una mayor participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones, así como también la creación de un sistema de

evaluación y seguimiento del desempeño de los establecimientos educativos, con el fin de fomentar la mejora continua. Dicho esto, desde la política pública, existen 9 líneas de acción, sin embargo, en esta investigación, solo se considerará aquella relacionada con la existencia de Valor público y el “Desarrollar una eficaz gestión del liderazgo en los diferentes niveles, procurando ofrecer el mejor servicio como sostenedores” (Dirección de Educación Pública, 2019).

Existe un nudo crítico en la Política Pública, la coherencia entre el problema detectado, el objetivo deseado, las líneas estratégicas de cada servicio y los componentes de valor público que transversalmente inciden en la gestión institucional, problema poco estudiado, que lo hace susceptible de ser investigado. En esa dirección, el panel de expertos y el estudio “servicio de análisis y evaluación de la implementación de los servicios locales de educación pública” realizados en una primera etapa han presentado diversos nudos críticos, sin embargo, para efectos de esta investigación la problematización solo tomará un problema detectado, el cual se plasma en la siguiente tabla.

Tabla 1: Problematización

Problema detectado	Objetivo deseado	Objetivo estratégico	Línea estratégica	Relación instrumento de gestión	Componente de valor público
<b>Ineficaz Gestión de los sostenedores y EE.</b>	Eficaz gestión de los sostenedores	Desarrollar una eficaz gestión del liderazgo en los diferentes niveles, procurando ofrecer el mejor servicio como sostenedores	Instalar gobernanza: Asegurar la instalación con altos estándares de funcionamiento de los Servicios Locales de Educación Pública a partir de la experiencia acumulada de los primeros Slep	Definición de acciones para asegurar un plan de seguimiento y acompañamiento de los <b>establecimientos del territorio de acuerdo con</b> la gestión institucional y convenios (PEL y PAL)	Valor de resultado Valor de Servicio Planificación y resultado

Fuente: Elaboración Propia en función de ENEP, 2019.

En función de la problematización y los objetivos deseados es que surgen diferentes preguntas de manera inicial ¿Existe Valor Público en la nueva institucionalidad? De existir ¿Cuáles son los componentes con mayor y menor relevancia en la gestión institucional? ¿Ayudan estos componentes a la gestión institucional? Por lo que nuestra pregunta de investigación será ¿Cuál es la coherencia que existe entre la eficaz gestión del sostenedor (objetivo deseado) y los componentes de valor público (esperado) para la mejora de la gestión institucional del Servicio?

El aporte a la política pública será muy beneficioso, considerando que, se deben instalar nuevos servicios locales “La Ley N°21.040 sustituye a las 345 municipalidades del país como sostenedoras de establecimientos educacionales por 70 SLEP. Para esto, se establece un proceso gradual de implementación de los SLEP, el cual considera dos etapas: una primera etapa que va desde el año 2018 al 2020 y que contempla un total de 11 servicios instalados; y una segunda etapa que va desde el año 2022 al 2025 – extensible al año 2030 – y contempla la instalación de los 59 SLEP restantes” (Dirección de Educación Pública, 2021). Según Información obtenida en Dirección de Educación Pública (DEP), los cambios y aportes que se evidencian podrían considerarse como eventuales oportunidades de mejoras y un cambio profundo al sistema anterior, que, de funcionar, tendría un impacto en todo el sistema escolar chileno.

La Dirección de Educación Pública, debe conducir estratégicamente y articular el trabajo y funcionamiento de los Servicios Locales de Educación Pública (en

adelante SLEP) velando por la calidad del servicio educacional y el funcionamiento del sistema. En ese sentido, a nivel territorial, se crean los Servicios Locales de Educación pública, tal como lo señala la ley como organismos descentralizados, que cuentan con personalidad jurídica y patrimonio. Por otra parte, los instrumentos de gestión con los que funcionarían los Servicios Locales permitirían un uso eficiente de los recursos, una gestión que asegure los lineamientos y conducción hacia la mejora. Tal como se menciona en la literatura, los funcionamientos y sistemas tanto de monitoreo como seguimiento, permiten construir objetivos y lineamientos estratégicos ordenando a los distintos actores del sistema. “El carácter situado y descentralizado de la evidencia sobre la cual se toman decisiones contribuye a la calidad del sistema educativo” (Fullan y Quinn,2016).

Sin embargo, el estudio de evaluación, que presenta en su informe final, el análisis y evaluación en la implementación de los Servicios Locales, hace alusión a que el problema que se abordará en esta investigación está asociado no solo a la gestión institucional, sino que también a capital humano y a diversos componentes de valor público, como, por ejemplo, efectividad, eficiencia, probidad, etc. Es por ello que, tanto el consejo de evaluación de Sistema de Educación Pública, el centro de políticas públicas UC, realizaron sugerencias para el proceso de implementación y la coherente ejecución de la primera estrategia nacional de educación pública. Lo que conlleva al objetivo general y específicos de este levantamiento.

## **1.2 Objetivos de investigación.**

Con el propósito de relevar la gestión institucional y la creación de valor público es que se

plantea el siguiente objetivo general:

### **1.2.1 Objetivo General**

- a) Analizar los componentes de valor público en la implementación de la Nueva Educación Pública, 21.040 a través del Servicio Local Gabriela Mistral.

A partir del objetivo general, se desprenden cuatro objetivos específicos.

### **1.2.2 Objetivos específicos.**

- a) Identificar los componentes de valor público en la implementación de la 21.040, en función de la gestión institucional en el Servicio Local Gabriela Mistral.
- b) Describir los componentes de valor público en la implementación de la Nueva Educación Pública, en cuanto a la dimensión de Valor de Servicio, en el Servicio Local Gabriela Mistral.
- c) Evaluar los componentes de Valor de Servicio, Valor de resultado, planificación estratégica y resultados en la implementación de la Nueva Educación Pública, en el Servicio Local Gabriela Mistral.

## **2 CAPÍTULO 2: MARCO REFERENCIAL**

### **2.1 Gestión institucional y creación de valor público.**

#### **2.1.1 Gestión Institucional.**

En función de la gestión institucional se pueden reconocer desde la literatura, ámbitos públicos y privados esto dentro de la cultura organizacional y los diferentes criterios e indicadores que componen los ámbitos de gestión. En el caso de nuestro país, desde la década del 90 comienza un cambio de gestión Pública, ya lo mencionaba Hood en su estudio "A Public Management all for seasons" las formas de adoptar una nueva Gestión pública que mezcla ámbitos del mundo público y privado integrando nuevos conceptos de subsidios, pasar a un Estado subsidiario, desarrollo de una agenda internacional y con foco en políticas públicas que busquen el bienestar social.

La adopción de nuevos modelos de gestión, la reforma y modernización del Estado, junto a la creación de valor público en cada uno de ellos es que aparecen tres conceptos de Valor público; primero corresponde al "concepto estándar que propone la economía utilitarista de bienestar: el valor público es igual a la suma de las satisfacciones individuales que pueden ser producidas por cualquier sistema social o política gubernamental" (Clarkson, 2006) en este concepto se sostiene que un mayor número en cuanto a cantidades de participación o beneficiarios de calidad del mismo concepto.

En el segundo concepto, "es la idea de que ese valor público es, cualquiera sea el gobierno debidamente constituido actuando como agente de sus ciudadanos, lo que dicho gobierno como propósito importante a ser logrado utilizando las propiedades y el poder del gobierno" (Clarkson, 2006)

En este segundo concepto, aparecen definiciones de responsabilidad social y creación de colectivos, ya lo señalaba Mahoney en sus escritos respecto de cómo la fijación de participación colectiva impactaba en la gestión institucional y se posicionaba desde el constructo social. Un tercer concepto, es aquel que se encuentra posicionado entre ambos conceptos y que recibe factores tanto internos como externos, individuales y colectivos para construir una nueva forma de gestionar. Dejando de lado el concepto de Estado paternalista, dando paso a un Estado subsidiario como un ente regulador en donde los Servicios Públicos puedan gestionar de la mejor forma los procesos que requiere la Nueva Gestión Pública Institucional.

### **2.1.2 Valor Público.**

Cuando hablamos de valor público desde la administración pública nos referimos a la gestión y entrega de servicios, por parte de las políticas públicas que benefician a toda una sociedad, de manera justa y equitativa. Lo que busca el valor público es satisfacer las necesidades, además de las demandas de los usuarios y ciudadanos en diversas áreas, sin embargo, aquí solo nos centraremos en la identificación de valor público dentro de la administración pública, específicamente en educación.

La administración pública, está encargada de diseñar, implementar y evaluar diversas políticas y servicios con el objetivo de que se garanticen no solo oportunidades para todos, sino que un uso eficiente y eficaz de los recursos públicos, a través de sus distintos componentes, teniendo presente siempre, la transparencia,

ética y probidad en la toma de decisiones.

En el caso del Servicio Local Gabriela Mistral, es importante medir si existe valor público o no a partir de los diferentes componentes que existen. Es importante, relevar que la medición de los componentes de valor público puede variar según el contexto y los objetivos o métricas de cada subdirección, a partir de los proyectos o programas existentes.

En el caso de esta investigación, se dividirán los elementos de valor público, en valor de servicio, valor de resultado, planificación y resultados cada uno con sus componentes respectivos.

### **2.1.3 Valor de Servicio.**

En el caso de la Nueva Estrategia de Educación Pública, considerando la orgánica de la ley 21.040, se puede definir que el valor de Servicio se refiere al compromiso y vocación de servicio público que tienen los funcionarios y trabajadores de la institución. En ese sentido el objetivo del servicio se transforma en brindar un servicio de calidad, eficiente y oportuno, lo cual tiene coherencia con el problema inicial y la línea estratégica escogida en esta investigación.

El valor de servicio conlleva responsabilidad y compromiso con probidad y ética de los deberes no solo institucionales, sino que también de los deberes estatutarios. En esencia, el valor de servicio Público debiese reflejar una cultura organizacional, anclada de por sí en su misión y visión, lo que impulsa una identidad pública a

trabajaren todo el territorio.

#### **2.1.4 Servicio público y nueva Institucionalidad.**

En este caso los Servicios Públicos dentro de la Nueva Gestión Pública apunta a la optimización de los recursos y el mejoramiento de la Gestión Institucional Pública. Dicho eso, en nuestro país, la valoración de los Servicios públicos y la nueva institucionalidad ha estado presente. “respecto de cómo la organización (o el Estado) creará valor (público o privado), y lo llevará a sus clientes, usuarios y stakeholders de carácter político y estratégico” (Waissbluth, 2009) lo que ha sido un impacto en la Gestión Pública. En el contexto histórico de nuestro país, las reformas estructurales en el Estado nacen al alero del periodo de la dictadura militar, si bien se producen 4 reformas estructurales abarcando ámbitos de privatización, precios, régimen fiscal, régimen laboral, se hace alusión al régimen fiscal, debido a que se introduce la reducción del Estado , el proceso de municipalización de Salud, Educación teniendo esta última, grietas en la memoria colectiva por las profundas diferencias que repercuten hasta el día de hoy.

Al revisar la historia reciente con la llegada de los gobiernos de la concertación, se produjeron profundos cambios en la institucionalidad política y por ende en la gestión de Estado, los cuales significaron grandes avances para nuestra sociedad, “La OCDE, en el año 2005 ya mencionaba que la Nueva Gestión Pública no podía centrarse solo en conceptos de optimización, eficiencia, eficacia y economía, sino que también debía incorporar principios políticos, económicos sociales” (Tekhne,

2009) y esto no se evidenció hasta el gobierno de Michelle Bachelet, donde se produce la incorporación de lineamientos claros, definidos como políticas de modernización en el Estado, con un fuerte componente social.

En los últimos 30 años, los constantes cambios en educación y por sobre todo en el sector público, tienen su base en la modernización y componentes tales como el control y las formas de organización, por ello es importante relevar si en cada uno de estos procesos de institucionalidad, existe creación de valor público, por ello en la siguiente dimensión, es necesario enfocarse en el proceso de creación de la gestión institucional y valor público de la ley 21.040.

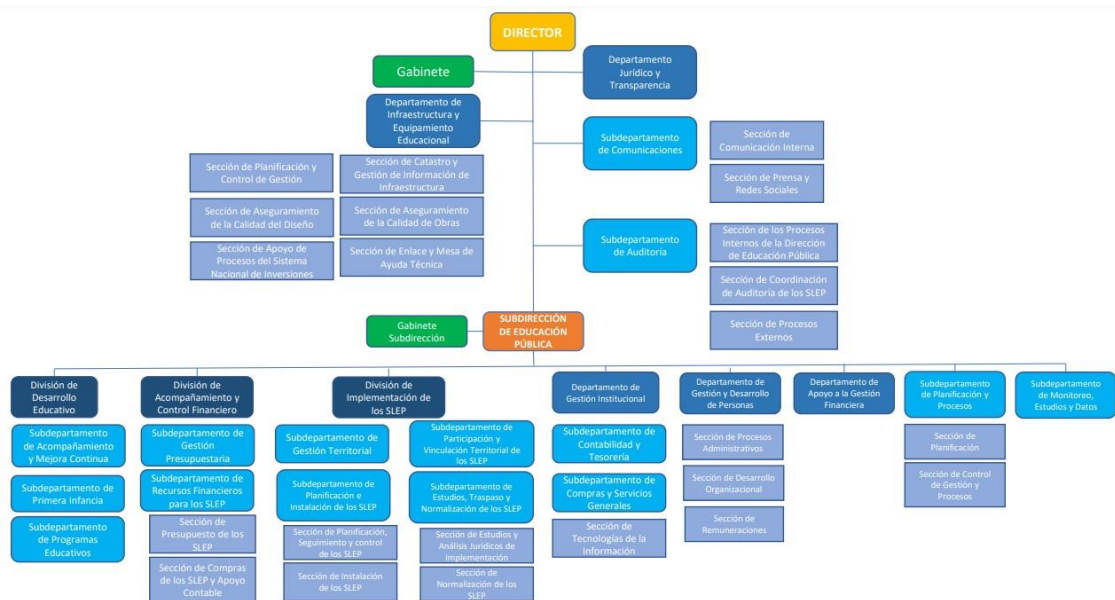
### **2.1.5 Gestión institucional y valor público en la ley 21.040.**

Creación de la Dirección de Educación Pública: “En noviembre del 2017, la Ley 21.040 crea una nueva institucionalidad para la Educación Pública en Chile, donde se traspasan los establecimientos educacionales, jardines infantiles VTF, escuelas y liceos de 345 municipios a 70 Servicios Locales de Educación Pública” (Slep GM, 2022) de esta forma, comienza el proceso de desmunicipalización, como parte de la reforma estructural más grande de las últimas décadas. Dicho esto, y tal como lo señala la disposición general de la creación de la ley “El Sistema tiene por objeto que el Estado provea, a través de los establecimientos educacionales de su propiedad y administración, que formen parte de los Servicios Locales de Educación Pública que son creados en la presente ley, una educación pública, gratuita y de calidad, laica, esto es, respetuosa de toda expresión religiosa, y

pluralista, que promueva la inclusión social y cultural, la equidad, la tolerancia, el respeto a la diversidad y la libertad, considerando las particularidades locales y regionales, garantizando el ejercicio del derecho a la educación de conformidad a lo dispuesto en la Constitución Política de la República, en todo el territorio nacional. (BCN,2022).

Estructura y organización de la Dirección de Educación Pública: Según el artículo 59, la creación de la Dirección de Educación Pública (DEP) “como servicio público centralizado, dependiente del Ministerio de Educación. Su domicilio será la ciudad de Santiago, sin perjuicio de las oficinas regionales que disponga para el cumplimiento de su objeto y por razones de buen servicio” (BCN, 2022) Según la estructura y organización la DEP funciona bajo una estructura jerárquica en donde su gestión institucional se organiza según organigrama:

Ilustración 1: Estructura Dirección de Educación Pública.



Fuente: Dirección de Educación Pública.

### **2.1.6 Mandato Ley 21.040.**

Según la Nueva Estrategia de gestión y la creación de la DEP en su “Artículo 60.- Objeto. Corresponderá a la Dirección de Educación Pública la conducción estratégica y la coordinación del Sistema, velando por que los Servicios Locales provean una educación de calidad en todo el territorio nacional. Para ello elaborará la Estrategia Nacional de Educación Pública, vigilando su cumplimiento, y evaluará el desempeño de los Servicios Locales, a través de los convenios de gestión de sus directores ejecutivos, prestándoles apoyo técnico y administrativo en el marco de sus funciones.” (BCN ,2022). De esta forma el mandato de la ley tiene como propósito, propiciar un valor agregado a la mejora continua, a través de las diferentes divisiones, las cuales emanan diferentes orientaciones y mandatos a los SLEP.

Según el mandato, autorizado a través de la ley, parte de las funciones de la institución, tal como lo señala el inciso h, es “Coordinar a los Servicios Locales, promoviendo su trabajo colaborativo y en red” lo cual busca establecer ciertos procesos de articulación entre el órgano rector y la creación de los nuevos SLEP. De esta forma, cada Servicio Local dispondrá, de su propio funcionamiento individual, siendo la DEP un ente mediador e interlocutor entre el Ministerio y los SLEP. Tal como lo señala la primera estrategia nacional de educación Pública, a nivel Local, el funcionamiento dependerá de los instrumentos de gestión institucional con que se organice cada Servicio.

Ilustración 2: Instrumentos de Gestión en la Nueva Educación Pública.



Fuente: Primera Estrategia Nacional de Educación Pública, 2020.

### 2.1.7 Creación de los Slep.

Tal como lo señala el artículo 16 “Créanse los Servicios Locales de Educación Pública que se señalan a continuación como órganos públicos funcional y territorialmente descentralizados, con personalidad jurídica y patrimonio propios, los que se relacionarán con el presidente de la República a través del Ministerio de Educación” (BCN ,2022).

**Estructura y organización:** Según artículo 21 de la ley 21.040 “La dirección Y administración de cada Servicio Local estará a cargo de un funcionario denominado director ejecutivo, quien será el jefe superior del servicio. (BCN ,2022)

Además del director de Servicio, para un adecuado funcionamiento, según el artículo 25, los servicios locales de educación contarán al menos con las siguientes unidades para su funcionamiento: “Apoyo técnico-pedagógico, Planificación y control de gestión, Administración y finanzas.” (BCN 2022)

En ese sentido los servicios locales tienen por formación las mínimas unidades de funcionamiento, las cuáles desde la estructura tienen los mismos cargos y jefaturas, sin embargo, cada uno de ellos presenta características particulares en el funcionamiento, ya que desde la ubicación geográfica como asignación de presupuesto es disímil.

#### **2.1.7.1 Mandato y función.**

“Tal como lo señala el artículo 17 de la ley 21.040 “El objeto de los Servicios Locales será proveer, a través de los establecimientos educacionales de su dependencia, el servicio educacional en los niveles y modalidades que corresponda.” (BCN, 2022)

Desde la Gestión institucional, existe un mandato directo para determinar el funcionamiento de los SLEP a través de la Dirección de educación pública, sin embargo, ¿Sabemos exactamente si el cumplimiento de ese mandato es directo? ¿Existe una relación entre el mandato directo de la DEP y el funcionamiento autónomo de los SLEP?

En cuanto a la gestión del valor, que son parte de las áreas de acción de valor Público, sucede lo mismo. El primer mandato define que los establecimientos educacionales al ser traspasados al Estado nuevamente crearían valor público, no obstante, no existen modelos, ni investigaciones respecto a la gestión

organizacional, la capacidad de articulación de niveles intermedios con la capacidad de articulación externa, por lo que la capacidad de riesgos en el sistema de implementación de las futuras cohortes puede seguir replicándose.

### **3 CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1 Enfoque.**

Tal como lo señala Sampieri, “El enfoque cualitativo puede concebirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo “visible”, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos” (Sampieri,2014) A través de este enfoque, se brindará respuesta a las interrogantes mencionadas en el planteamiento del problema.

#### **3.2 Tipo de Diseño.**

No experimental-transversal, “La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos” (Hernández, 2008) En este caso se observó la gestión institucional del Servicio Local Gabriela Mistral, además de analizar la existencia de Valor público, los componentes de este y los elementos de cada uno de los ámbitos, tales como Valor público, Valor de servicio, Planificación y resultado.

#### **3.3 Tipo Investigación.**

Exploratoria de carácter descriptivo. Tal como se hace referencia, se pretende que la metodología a utilizar en un contexto determinado en donde “Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. (Hernández, 2008) En este caso se trabajó con los elementos de valor público, valor de servicio, valor de resultado, planificación estratégica y cada uno

de sus componentes.

Tabla 2: Componentes de Valor Público y sus elementos.

Componente	Elementos
Valor Público	Accesibilidad-transparencia -Participación ciudadana
Valor de Servicio	Calidad -eficiencia-efectividad
Valor de resultado	Impacto social- innovación-sostenibilidad
Planificación estratégica y resultados.	Objetivos claros -identificación de recursos- Evaluación de riesgos cumplimiento de objetivos - mejora de procesos-reducción de costos- métricas y números de proyectos ejecutados.

Fuente: Elaboración Propia en base primera Estrategia Nacional de Educación Pública

### 3.4 Muestra.

La muestra es de carácter intencional, se consideró la aplicación del cuestionario a nivel intermedio en el Servicio Local Gabriela Mistral. El instrumento se aplicó en la Subdirección de Apoyo técnico pedagógico y Subdirección de Planificación.

El universo total es de 30 personas, de las cuáles se eligió una muestra de 26 personas.

### 3.5 Instrumento.

El instrumento que se utilizó es un cuestionario que consta de una identificación anónima, sólo con descriptor de cargo, entre subdirecciones de apoyo técnico pedagógico y planificación. En el cuestionario se hace la división entre gestión institucional y valor público para poder levantar los elementos presentes, los componentes con mayor y menor relevancia, además de la relación que existe entre la planificación y los objetivos estratégicos del Servicio. La evaluación es en escala lineal de 1 a 5.

### **3.6 Tipo de Análisis descriptivo.**

El cuestionario se aplicó en el Servicio Local Gabriela Mistral, se tomó en consideración a la Subdirección de apoyo técnico pedagógico y la Subdirección de planificación. Existe un total de 30 respuestas lo que permite realizar el siguiente análisis descriptivo en el capítulo siguiente:

- a) Elementos de valor público presentes en el servicio local Gabriela.
- b) Componente de Valor Público con mayor representación en el servicio local Gabriela mistral por subdirección.
- c) Evaluación de Valor de Servicio y sus componentes de calidad, eficiencia y efectividad.
- d) Evaluación de Valor de resultado y sus componentes de Impacto social, innovación y sostenibilidad.
- e) Evaluación de Planificación estratégica y resultados.
- f) Evaluación de Metas-desempeño, objetivos, transparencia y participación en la toma de decisiones.
- g) Proceso de mejora, recolección de datos y estadística del Servicio.
- h) Componentes con Mayor relevancia en la Gestión institucional del Servicio.
- i) Componentes con Menor relevancia en la Gestión institucional del Servicio.

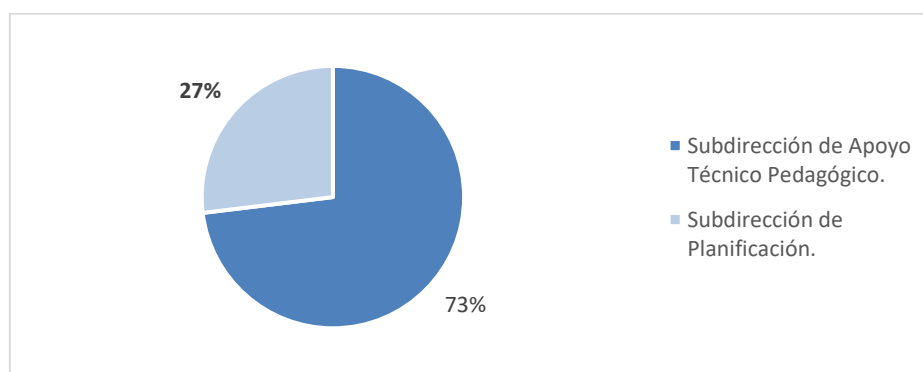
## 4 CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS.

### 4.1 Identificación.

Al identificar los componentes de valor público en la implementación de la Ley de Nueva Educación Pública (21.040) a través de la estrategia de Nueva Educación pública y la gestión institucional en el Servicio Local Gabriela Mistral se puede mencionar lo siguiente:

Qué en función del instrumento aplicado a la subdirección de planificación y subdirección de apoyo técnico pedagógico, existe un total de 26 respuestas de un universo de 30, lo que corresponde a un 73,1 % en la Subdirección de apoyo técnico pedagógico y un 26,9% en la subdirección de planificación.

Ilustración 3: Gráfico de distribución de participantes por Subdirección.



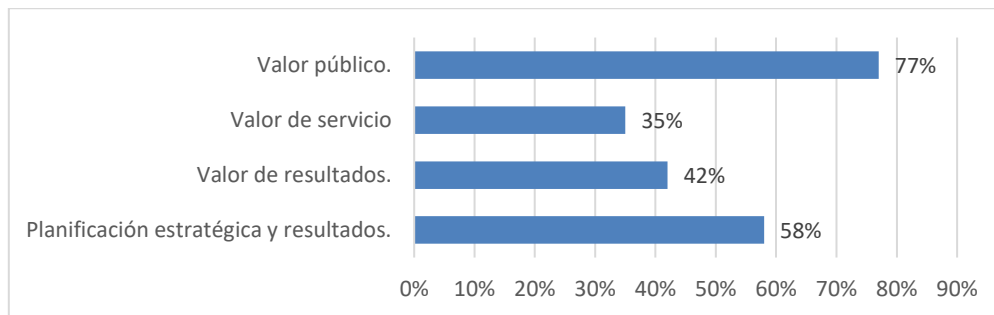
Fuente: Elaboración propia

Este porcentaje está dividido en función de los subdirectores, jefaturas intermedias, profesionales de acompañamiento de la subdirección de apoyo técnico pedagógico y profesionales de acompañamiento de planificación.

Es necesario señalar que el primer resultado que arroja el levantamiento es que, existe creación de valor público en el Servicio Local Gabriela Mistral. Se logra evidenciar que existen diversos elementos de valor público presentes en las subdirecciones.

En el caso de ambas, los elementos de valor público están presentes en un 77%, además de presentar elementos tales como valor de resultado con un 42 % y una planificación estratégica que bordea el 60% tal como lo señala la figura número 2.

Ilustración 4: Elementos de valor público presente en las subdirecciones.

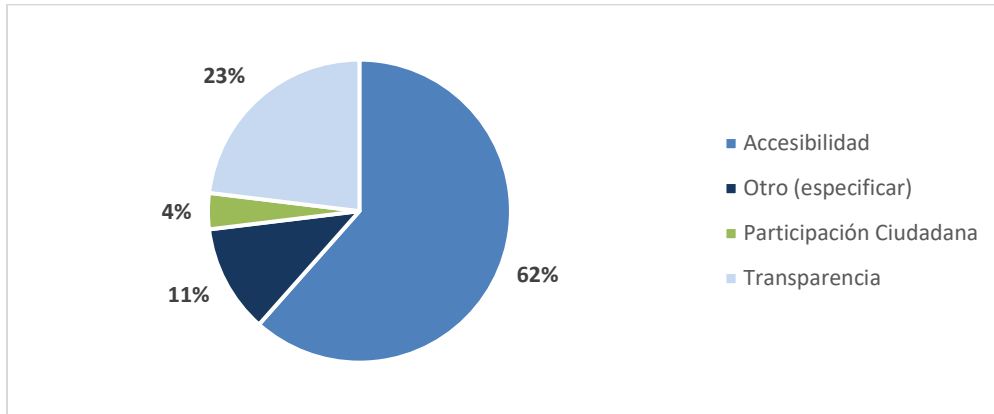


Fuente: Elaboración propia.

## 4.2 Valor Público.

El componente de valor público que mayor representación según los funcionarios del servicio local Gabriela Mistral es el de accesibilidad, obteniendo la primera mayoría con un 62%. El elemento que se especificó en las respuestas correspondientes al 11 % es el de comunicación y transparencia.

Ilustración 5:Componente de Valor Público con mayor representación



Fuente: Elaboración Propia.

### 4.3 Valor de servicio.

En función de la dimensión de Valor de servicio, llama la atención que no sea aquella que tiene mayor relevancia en las subdirecciones. La evaluación que arrojan los resultados por cada uno de sus componentes, en una escala lineal de 1 a 5 están por sobre el 60 %.

El primer componente que es calidad, obtiene un resultado entre 4 y 5 por sobre el 80%.

Ilustración 6: Componente Calidad

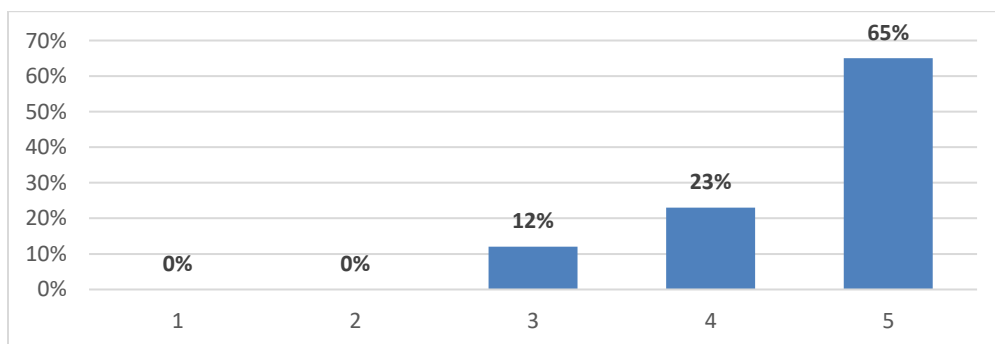
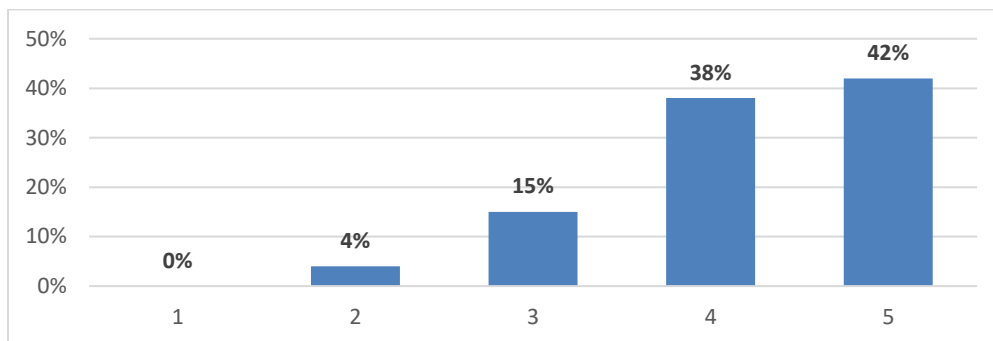


Figura n°4: Elaboración propia

El segundo componente está asociado a eficiencia arrojando un resultado entre 4 y 5 que corresponde al casi 80%.

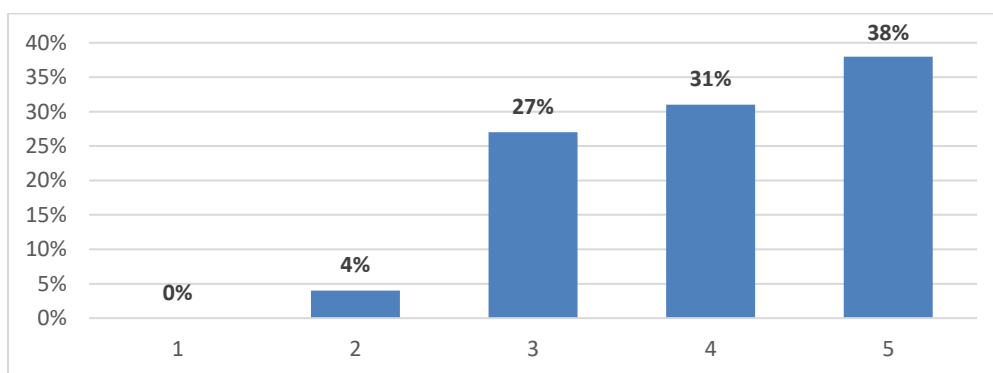
**Ilustración 7: Componente Eficiencia**



Fuente: Elaboración propia

El tercer componente el de efectividad el que resulta más descendido, pero concentrando más de igual forma una evaluación positiva sobre el 60 %.

**Ilustración 8: Componente Efectividad**



Fuente: Elaboración propia

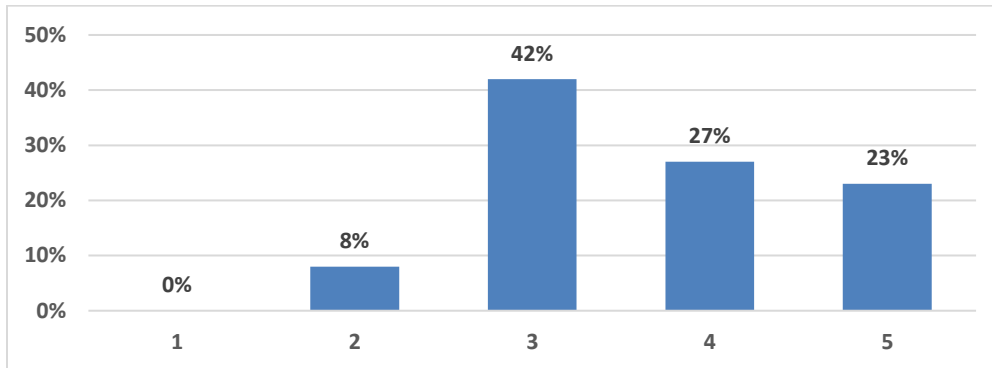
#### **4.4 Valor de resultado.**

En cuanto a la dimensión de Valor de resultado, los componentes presentes son impacto social, innovación, sostenibilidad. La evaluación de estos componentes es poco representativa y representa un número concentrado de respuestas en la unidad de apoyo técnico pedagógico el cual se puede condecir con los indicadores de resultados y responsabilidades asociadas al área de formación, presentes en esta subdirección.

Sin embargo, los resultados obtenidos, muestran que esta dimensión presenta los valores más neutros y una mayor dispersión en sus componentes como se ve a continuación.

Por otra parte, el componente de impacto social representa otra neutralidad considerando la evaluación total ya que la puntuación oscila en un 50% entre 4 y 5, pero también 2 y 3. Esta puntuación se encuentra en el rango medio, lo que sugiere que hay una oportunidad para mejorar el impacto social, que como servicio se busca alcanzar. El componente de sostenibilidad, por otra parte, muestra una evaluación negativa, con más del 60% de las respuestas las que oscilan entre 1, 2 y 3.

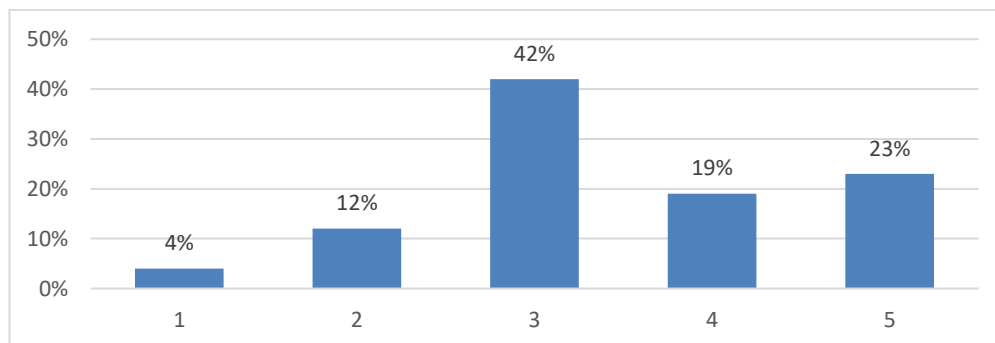
*Ilustración 9: Componente Impacto social*



Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos, indican que el componente de innovación tiene una valoración favorable, con una puntuación de entre 4 y 5 en un 50% de las respuestas obtenidas, sin embargo, un 12% de los encuestados, evaluó este componente con una puntuación entre 1 y 2, lo que sugiere que hay un grupo, que, si bien es minoritario, el componente no está siendo bien desarrollado.

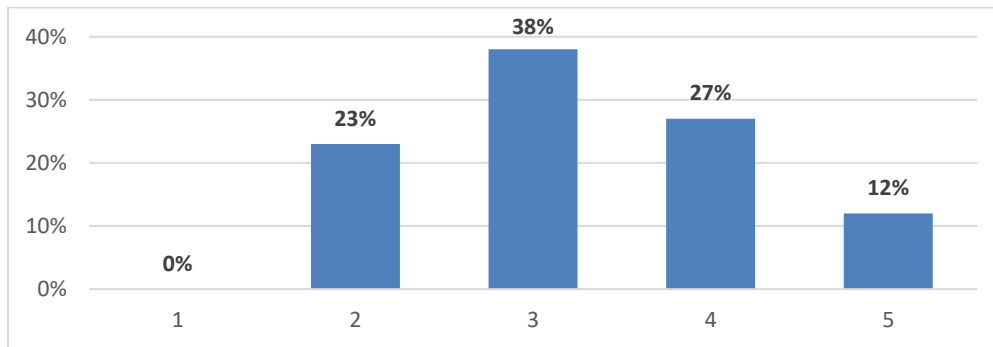
*Ilustración 10: Componente Innovación*



Fuente: Elaboración propia

Esto puede indicar una clara oportunidad para aumentar la sostenibilidad de la organización y que se deben tomar medidas activas, para mejorar en este aspecto en particular. Sería interesante, ahondar en la devolución de resultados al Servicio, posibles soluciones de mejoras para la organización, tomando en cuenta la perspectiva de los encuestados y enfocarse en fortalecer los aspectos descendidos que requieren mayor atención y así mejor el desempeño general de la organización.

Ilustración 11: Componente Sostenibilidad

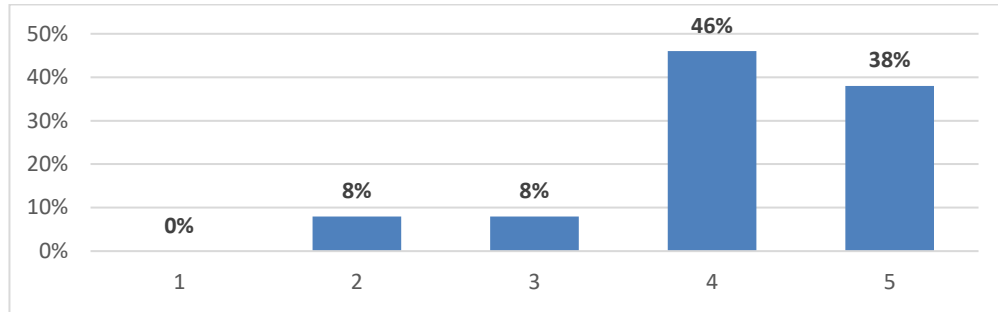


Fuente: Elaboración propia

#### 4.5 Planificación estratégica y resultados.

Los resultados obtenidos muestran que la dimensión de planificación estratégica y resultados de gestión institucional ha obtenido una evaluación positiva en cuanto a los componentes de objetivos claros, con un 80% de respuestas entre 4 y 5. Esto solo indica que los objetivos de la organización son claros y están bien definidos.

Ilustración 12 : Componente Objetivos Claros



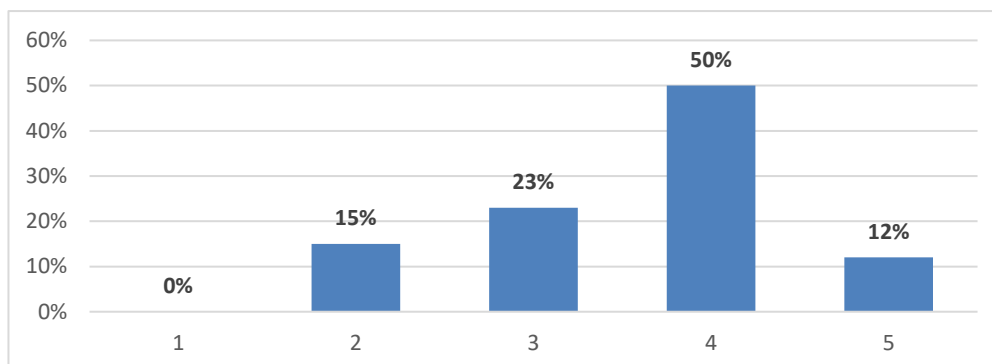
Fuente: Elaboración propia

Los componentes asociados a la identificación de recursos y evaluación de riesgos también han obtenido una evaluación positiva en relación con la subdirección de planificación con un porcentaje cercano al 60% en la escala de 4 y 5. Esto sugiere que la subdirección de planificación ha sido capaz de identificar los recursos necesarios para la organización y ha evaluado eficazmente los riesgos asociados. Por otro lado, la subdirección de apoyo técnico pedagógico ha obtenido una evaluación negativa, con solo un 20% de respuestas neutras en relación con los componentes comprometidos en esta dimensión. Esto indica, que esta área de la organización necesita mejoras para cumplir con los objetivos y compromisos establecidos en los diferentes convenios y asignación de tareas dentro de la cultura organizacional y la gestión de la institución.

Los resultados indican que la planificación estratégica de la organización es clara y coherente con la identificación de recursos y la evaluación de riesgos, lo que se condice con una buena gestión en esta área. No obstante, existe la necesidad de mejorar el desempeño de la subdirección de apoyo técnico pedagógico, ya que no puede ser responsabilidad solo de una subdirección el cumplimiento de los deberes

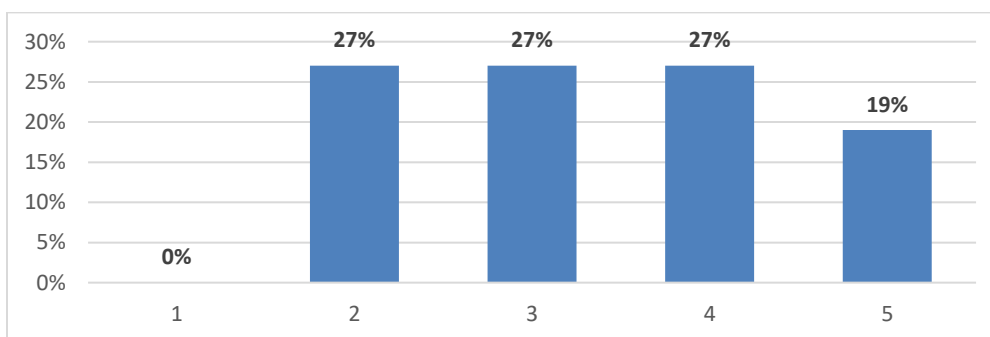
estatutarios y conocimientos de factor de riesgo en la unidad.

Ilustración 13: Componente Identificación de recursos



Fuente: Elaboración propia

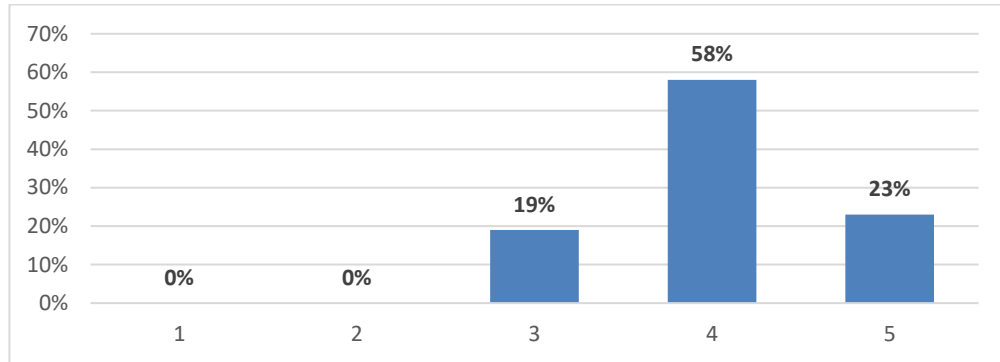
Ilustración 14: Componente Evaluación de riesgo



Fuente: Elaboración propia

El componente que prepondera es el cumplimiento de los objetivos, lo que es transversal a ambas subdirecciones del Servicio. La gestión institucional y el grado de cumplimiento del Servicio es de un 85% lo que se traduce a los convenios de desempeño y otros instrumentos de gestión desde el líder de la organización, que en este caso sería el director ejecutivo.

Ilustración 15: Componente cumplimiento de objetivos

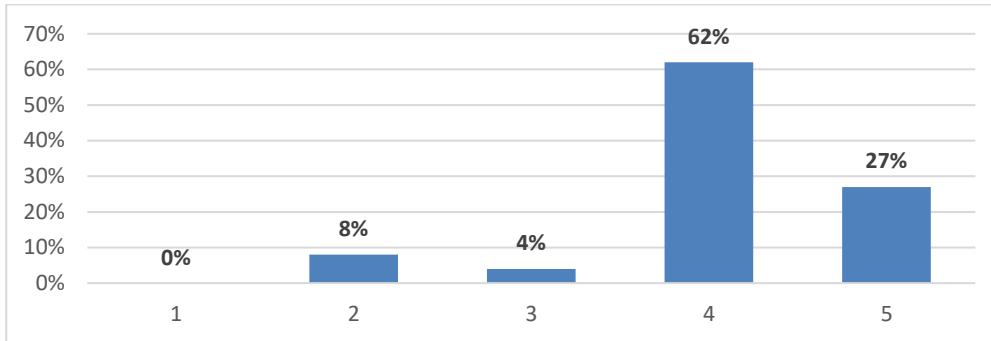


Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, el componente mejora de procesos tiene una evaluación positiva, cercano al 80 % entre 4 y 5 el cual se reconoce en el cumplimiento de los objetivos del servicio a nivel intermedio y la responsabilidad respecto de los indicadores y convenios de desempeño, como instrumentos de gestión institucional que están asociados.

La implementación en desarrollar una eficaz gestión del liderazgo, en los diferentes niveles ha sido la tónica en la gestión institucional del Servicio Gabriela Mistral, tal como lo evidencia la figura 13.

Ilustración 16: Componente Mejora de procesos



Fuente: Elaboración propia

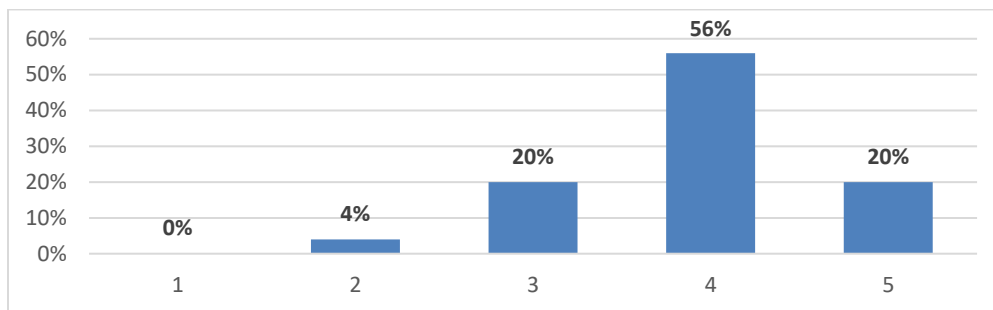
Por otra parte, la mejora en los procesos internos, en relación al cumplimiento de los instrumentos de gestión asociados a los convenios de desempeño, destacan por cumplimiento y deberes estatutarios. La coherencia con los objetivos y las líneas estratégicas del servicio, se plasman en los instrumentos de gestión por excelencia como lo son el PEL y el PAL.

Las métricas y números de proyectos ejecutados, tienen una continuidad en el servicio lo que permite el reconocimiento por parte de instituciones externas y organismos centrales.

La conducción de la Nueva Educación Pública, a partir de su estrategia ha considerado una serie de indicadores para su cumplimiento, sin embargo, muchas veces el número de indicadores supera la capacidad técnica de los equipos, recayendo la responsabilidad en dos subdirecciones específicas como lo es Apoyo técnico pedagógico y Planificación. La cantidad de indicadores a cumplir, establecidos en los instrumentos de gestión institucional del Servicio, están en

coherencia con la línea estratégica y el componente valor de Servicio, lo que permite una fluidez de los procesos si se consideran los mapas estratégicos del Servicio Local Gabriela Mistral, propuesto por la unidad de monitoreo, en la subdirección de apoyo técnico pedagógico.

Ilustración 17: Componente Métricas y números de proyectos ejecutados



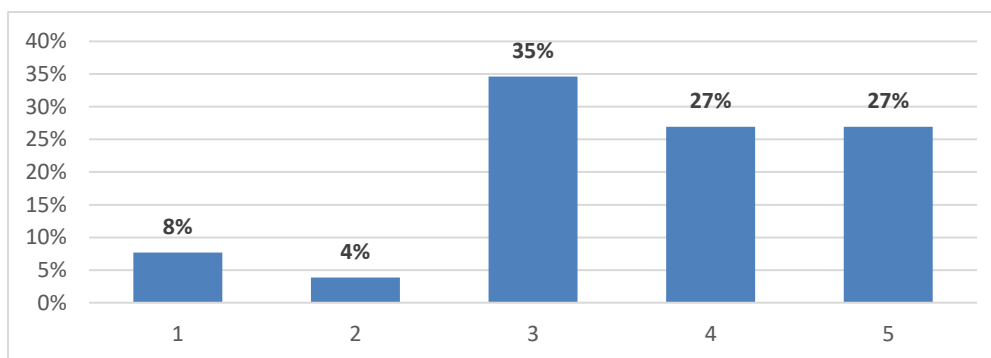
Fuente: Elaboración propia

#### 4.6 Evaluación, metas desempeño y objetivos.

La evaluación y participación en la construcción de metas y objetivos, se desarrolla en este servicio a nivel de jefaturas intermedias, si bien tiene una evaluación positiva, por sobre el 80%, existe un universo minoritario, el cual evalúa negativamente.

Según la literatura, las áreas de medición fundamentales en la correcta gestión institucional están determinadas por los elementos de: Eficacia, eficiencia, economía y calidad. En ese sentido, el servicio local Gabriela mistral, cuenta con dichos procesos, desde la planificación estratégica, con metas establecidas para cada una de las subdirecciones, con un fuerte monitoreo de los procesos e indicadores de cumplimiento.

Ilustración 18: Grado de transparencia y participación en la toma de decisiones.

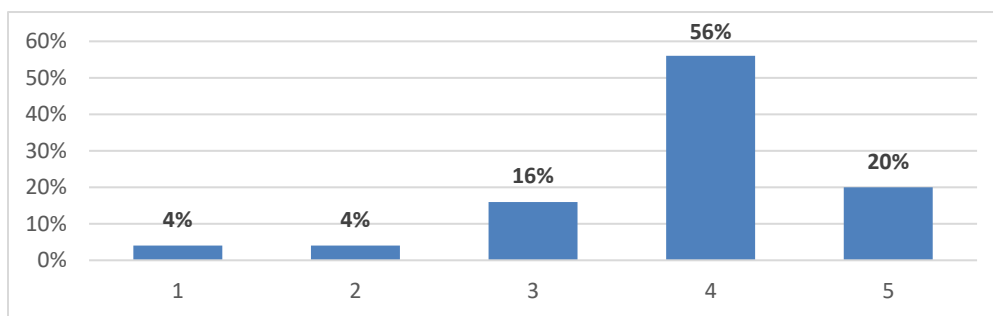


Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, para que dichos procesos funcionen, las cúpulas directivas, en este caso el Director ejecutivo y subdirectores, deben plasmar en sus unidades, a través de evaluaciones periódicas de resultados, indicadores que sean medibles, acordes a la realidad del Servicio.

Cabe señalar, que para abordar un proceso transformacional, de gestión institucional, debe existir coherencia entre los objetivos y los convenios de desempeño, tiempo y estructura, además de roles y funciones específicas, para poder evidenciar, a través de una secuencia, los cambios y transformaciones que se pueden producir en la organización.

Ilustración 19: Coherencia de las evaluaciones periódicas.



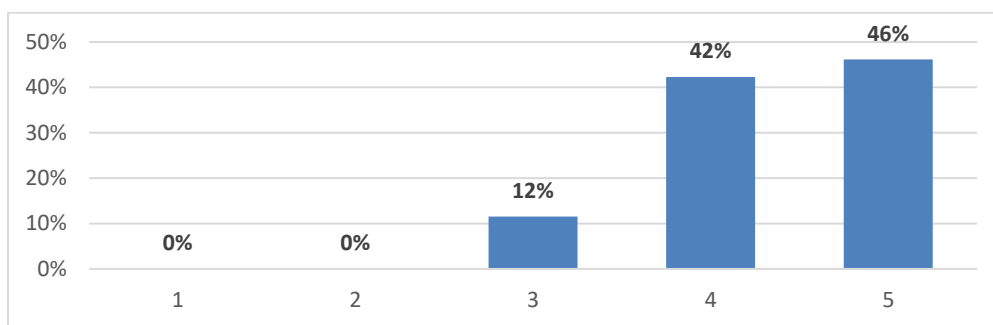
Fuente: Elaboración propia

La creación e implementación, en desarrollar una eficaz gestión del liderazgo en los diferentes niveles ha sido una misión y lineamiento importante dentro del servicio, sin embargo, la tarea, ha tenido diversos desafíos, los cuales han sido superados, una vez que se instala el proceso de recolección, monitoreo y evaluación de datos, siendo una de estas dimensiones la mejor evaluada, por sobre el 80%.

Los procesos que lleva la unidad de Monitoreo dentro del Servicio permiten que la gestión institucional tenga procesos de eficiencia y eficacia, no solo de manera interna, sino que también, con otras instituciones públicas, lo cual permite identificar elementos de valor público y de gestión institucional

significativos, para el cumplimiento de los objetivos estratégicos en coherencia con las bases administrativas del Estado.

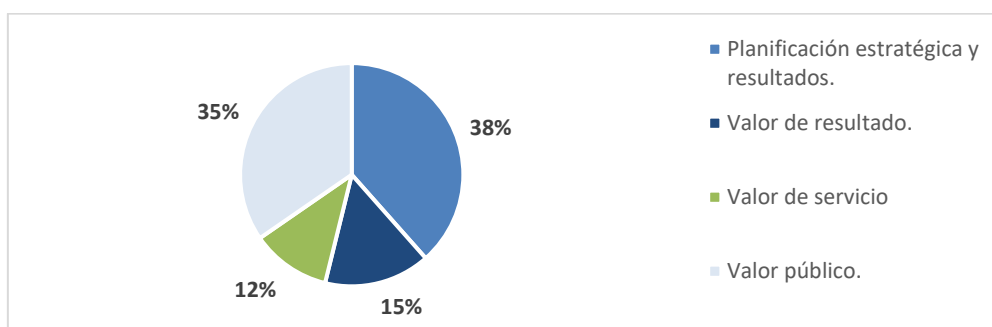
Ilustración 20: Recolección de datos y estadística del Servicio.



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con las responsabilidades en la gestión de ambas subdirecciones se establece que el componente de mayor relevancia en la gestión institucional del Servicio es la Planificación estratégica y resultados y luego valor público como se ve en el gráfico a continuación.

Ilustración 21: Componente de Mayor relevancia en la Gestión Institucional del Servicio.

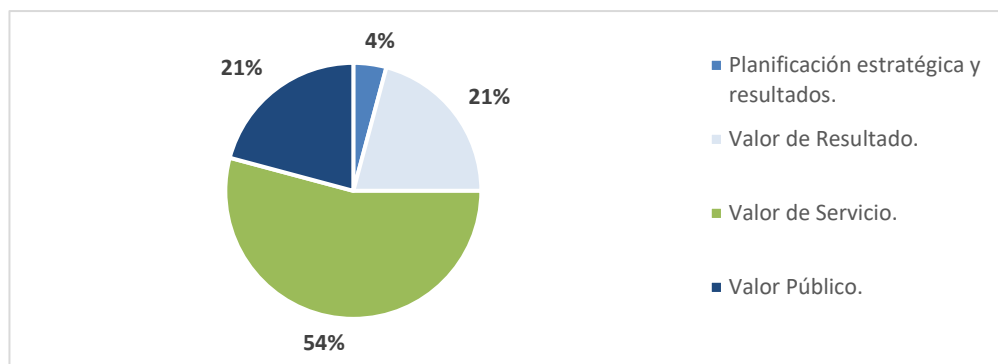


Fuente: Elaboración propia

Tomando en consideración la relación entre Planificación estratégica y resultados como elemento de mayor relevancia y la eficaz gestión del sostenedor como línea estratégica, se puede concluir que existe una necesidad en que ambas áreas estén alineadas desde organismo central con el nivel intermedio. Si la gestión del sostenedor es eficaz, esto significa que la organización está trabajando de manera efectiva para lograr sus objetivos y metas.

Dentro de los componentes con menor relevancia en la gestión institucional del Servicio, se encuentra Valor de servicio, con un 54 % tal como lo señala el gráfico a continuación.

Ilustración 22: Componente de menor relevancia en la Gestión Institucional del Servicio.



Fuente: Elaboración propia

Si se considera el hecho de que valor de servicio es el componente que tiene menor relevancia en la gestión institucional, se puede evidenciar que su evaluación puede no ser tan crítica o vital para la gestión y organización de este servicio, como si lo son otros componentes para el éxito general de la organización. Sin embargo, esto no significa que deba ser ignorado, ya que si se consideran los componentes y propósitos, sigue siendo un aspecto importante dentro de la organización, por

que define y asocia a la misión y visión de servicio.

Este componente, además se liga con los usuarios o clientes a la cual se dirige la organización, desde la perspectiva de gestión institucional como concepto, por lo que eventualmente, en investigaciones futuras se podría levantar y/o trabajar con las percepciones que tienen los usuarios, en este caso correspondería a las familias de los establecimientos educacionales que administra la organización.

Según la literatura, una evaluación baja en esta dimensión podría tener un impacto negativo en los usuarios y una imagen negativa general de la organización. Se sugiere, que si bien en esta institución, Valor de servicio puede tener menor relevancia en la gestión institucional en comparación a otros componentes, sigue siendo igual de importante monitorearlo y trabajar para la mejora.

## **5 CONCLUSIONES.**

### **5.1 Medir los elementos del valor público, siempre puede ser un proceso complejo.**

De manera general, se puede evidenciar que existe valor público, los cuales están presentes en los instrumentos de gestión de esta política pública, esto con el fin de desarrollar en mayor coherencia, eficiencia y eficacia, los convenios de desempeño asociados a la gestión institucional. Existiendo componentes con mayor y menor relevancia en la gestión institucional. En la gestión institucional del Servicio Local Gabriela Mistral, se logran identificar elementos de valor público, valor de resultado y valor de servicio.

La descripción de cada uno varía según los conceptos asociados a cada una de las subdirecciones y los funcionarios que trabajan en la institución de nivel intermedio. Sin embargo, existe valor público en el nivel intermedio, representado una evaluación positiva con más del 70%. Lo que se evidencia en los mapas estratégicos de la gestión institucional del servicio local Gabriela mistral, el cual está en coherencia con el órgano rector y la línea estratégica número tres, de la estrategia nacional de educación pública.

### **5.2 Evaluación de componentes.**

El evaluar el grado de transparencia y coherencia para el cumplimiento de los objetivos, dentro de la gestión institucional, está presente como componente. La evaluación que realiza este servicio queda en evidencia a través de los resultados de valor de servicio, los cuales están presentes a través de los

componentes de calidad de servicio, tiempos de respuestas y satisfacción. En este caso los componentes de valor de servicio son los más descendidos y se concluye que la organización apunta hacia otros componentes a los cuales le dan mayor relevancia y significancia dentro de la organización para el cumplimiento de los deberes estatutarios.

Considerando el resultado obtenido en la evaluación de planificación estratégica, se puede concluir que esta área es una de las más relevantes para los encuestados, siendo el cumplimiento de objetivos, la identificación de recursos y la evaluación de riesgos, aquellos componentes que cuentan con mayor relevancia dentro de la gestión institucional y el cumplimiento de los objetivos. No obstante, es necesario que la organización, mejore los procesos de organización, de esta manera ser más efectiva y logre enfocarse en las metas y objetivos de manera más eficiente y efectiva.

Pudiendo éstos ser oportunidades de mejora en la medición de los resultados y la mejora de los procesos, de esta forma, transparente y coherente entre unidades de las respectivas subdirecciones, más la evaluación periódica de resultados y asignación de incentivos en los convenios de desempeño, podrían dar ciertas respuestas positivas la gestión institucional de este servicio. Por ello la coherencia entre el valor público y la gestión eficaz del sostenedor como línea estratégica, es esencial para lograr el éxito en una organización, en términos de satisfacer tanto las necesidades como las expectativas del

servicio, funcionarios y público.

La falta de coherencia entre estos dos componentes, puede ser una falta a la efectividad, como también a la gestión de la organización y por ende la relación de insatisfacción de quien recibe el servicio. En ese sentido es importante como área de mejora, que las unidades refuercen las capacidades técnicas de las unidades, ya que, a nivel de subdirecciones y jefaturas intermedias, como encargados de cada unidad, no se levantan nudos críticos. Por ello es fundamental, relevar la importancia de los instrumentos de gestión institucional y velar por la coherencia de los objetivos estratégicos tanto de la política pública, como a nivel intermedio, en la alineación de objetivos estratégicos de servicio, plasmados en los instrumentos de gestión institucional, no solo en ámbitos de planificación, sino que en términos de ejecución e implementación, a partir de los roles, funciones, conocimientos y capacidad técnica de los equipos.

### **5.3 Coherencia entre el objetivo deseado y el objetivo esperado.**

Para lograr la coherencia entre el objetivo deseado y esperado, como eficaz gestión del sostenedor, se deben considerar diferentes elementos de valor público y sus componentes. Sin embargo, para que la organización funcione, no basta solamente con ordenar y plasmar la coherencia en una planificación estratégica, que, si bien es primordial para el funcionamiento de la organización, también requiere que los funcionarios de los servicios locales posean conocimientos y capacidades técnicas, no solo a lo que refiere el

servicio público, sino que también a elementos específicos de la gestión de una institución. No basta con la coherencia entre el objetivo deseado y la estrategia como proceso de planificación, el diseñar e implementar en la planificación un cambio organizacional, puede ser la parte estructural y técnica de la transformación, sin embargo, el capital humano, es fundamental para la correcta ejecución. Ya lo mencionaba March, en su lógica de las instituciones y la lógica de lo apropiado para mantener ciertos patrones o rasgos culturales en la organización.

#### **5.4 Planificación estratégica, área de monitoreo y componentes de valor público.**

El proceso de recolección de datos y estadísticas del Servicio tiene una evaluación positiva, transversal a las subdirecciones, esto permite que la orgánica de la organización funcione completamente, a través de una transformación de mejoramiento continuo. Allen Schick, entendía el cambio como “una transformación significativa de estrategias, sistemas y procedimientos en prácticas de trabajo” el propósito de ello era generar valor público en la organización, como una mezcla de dos componentes. En este caso, los cambios en la organización se comienzan a evidenciar en el segundo año, con una secuencia que la literatura reconoce, como secuencia ideal de cambios. El servicio, no solo cuenta con un área de monitoreo específico para el levantamiento de datos, sino que dicha unidad, realiza un análisis inicial, para poder evidenciar y presentar planificaciones anuales a las demás unidades, teniendo una visión estratégica inicial de cambio;

posterior a ello se determina la estrategia de intervención, gestionando la estrategia anual, diseñando un plan preliminar, con indicadores organizados y estructurados a su ejecución, según roles y funciones, apostando a la construcción e implementación de proyectos en toda la organización.

Dicho eso, se hace evidente la evaluación positiva del proceso de recolección de datos y estadística del servicio, siendo una parte fundamental de la organización, no solo por la convicción creciente de mejora continua, sino por la evaluación preliminar de impacto que tiene en la organización, que, apuesta a ver los primeros resultados en gestión, objetivando la percepción de los problemas y además creando visión de cambios en el futuro.

## **6 RECOMENDACIONES A NIVEL DE POLITICA PÚBLICA.**

El proceso de transformación que se plantea en la política pública como nueva educación pública, es una de las transformaciones más radicales de los últimos 30 años en nuestro país. El desafío que tienen los organismos públicos es mayor cuando se considera el objetivo estratégico número tres, “Desarrollar una eficaz gestión del liderazgo en los diferentes niveles, procurando ofrecer el mejor servicio como sostenedores” el análisis del sector público, en temas de eficiencia y eficacia requieren insumos básicos en gestión institucional, asociados a componentes de valor público, valor de servicio y una planificación estratégica eficiente, que sea capaz de dar coherencia desde el organismo rector a los organismos públicos con pertinencia territorial.

El desafío de convertirse en los mejores sostenedores aún está lleno de brechas, considerando elementos de valor público que no conversan entre sí y que en esta investigación no se abordan, pero que sirven como proyección a futuras investigaciones, como lo son, por ejemplo, las estrategias de la política pública en la instalación de nuevos servicios locales, en función del ámbito jurídico, contable y presupuestario, que permitan a su vez hacer funcionar el engranaje institucional. Existen insumos básicos, talleres de diagnósticos e infinitas propuestas por mejorar la Educación pública, sin embargo, aún existen áreas de medición que no cuentan con el capital humano ni técnico para ejecutar en su totalidad la mejora continua en el sistema. Se pide una gestión flexible, en un sistema que poco entiende de flexibilidad y en que la burocracia se posiciona por sobre la gestión del cambio. Si

bien, se entiende que es un proceso gradual, que como propósito busca entregar valor público, tiene fricciones en el mismo sistema, que lo hacen ver muchas veces poco coherente.

No obstante, el análisis de los componentes permite evidenciar, que estamos en la presencia de una política pública que está en pleno desarrollo y adaptación, generando en los diversos servicios públicos, prácticas y comportamientos poco estudiados siendo estos oportunidades y posibilidades de mejora dentro de cada institución, en donde posiblemente los resultados de mejora con alto impacto correspondan a procesos estructurales y no coyunturales.

Fortalecer la gestión Institucional de los nuevos servicios locales, en función de la conformación de los equipos, considerando la formación de éstos en función de las capacidades técnicas, conocimiento de servicio público, pero por sobre todo conocimiento del nuevo sistema de educación pública. Considerando el trabajo en conjunto con otras organizaciones del Estado, tales como servicio civil, para que cuando se realicen los llamados a concurso, existan competencias específicas y excluyentes para el funcionamiento de los servicios locales, que no solo tengan que ver con el cumplimiento de los deberes estatutarios, sino también con competencias específicas, resueltas en roles y funciones específicas conocidas desde la etapa de implementación y no como construcción específica en el funcionamiento.

Construir Valor público en la nueva institucionalidad, mejorando la planificación estratégica en la etapa de implementación y seguimiento en el nuevo sistema conformado. El generar equipos y culturas de trabajo en función de Valor público, como eje central de la gestión institucional. Si bien se dan procesos participativos que marcan la diferencia entre una administración municipal y este nuevo sistema de educación pública, hay diferencias que se podrían subsanar desde la etapa de implementación en los nuevos servicios locales. De esta forma poder garantizar la eficaz gestión como sostenedor.

Fortalecer el componente valor de servicio, incorporando elementos centrales en los instrumentos de gestión. Los SLEP, tienen como eje principal un único servicio, por lo que no solo administran los recursos financieros, humanos y materiales de los establecimientos, para el cumplimiento de los objetivos, estableciendo la coherencia entre el organismo central, como es la Dirección de Educación Pública a través de sus principios, sino que también estos tengan la suficiente pertinencia local, considerando la diversidad de proyectos y participación de toda la comunidad, de esa forma, se podría apostar por una mejora continua de calidad, contribuyendo al desarrollo y crecimiento de todo un país.

Incorporar componente valor de resultado, como principio de calidad integral en todos los nuevos servicios locales, en coherencia con el desarrollo equitativo e igualdad de oportunidades como principio del sistema de educación pública.

Se hace imperativo, establecer un sistema de cobertura nacional y garantía de acceso a los resultados por cada Servicio Local existente, con una unidad de monitoreo en función de los resultados de gestión institucional y resultados educativos, en los que se hable un lenguaje común, transversal a los objetivos estratégicos de la primera estrategia nacional de educación pública.

## 7 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

Bellei, C., Muñoz, G., Rubio, X., Alcaíno, M., Donoso, M. P., Martínez, J. Díaz, R. (2018). Nueva Educación Pública. Contextos, Contenidos y perspectivas de la desmunicipalización. Santiago: CIAE.

Ley 21.040. (2022) Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. <https://bcn.cl/2f72w>.

CASETT, M. M. (2014). Nueva gestión pública en Chile: Orígenes y efectos. *Revista de Ciencia Política*, 34(2), 417-438.

Consejo de Evaluación de Sistema de Educación Pública. (2019). Informe Anual de Seguimiento de la puesta en marcha del sistema de educación pública. Santiago: Ministerio de educación.

Dirección de Educación Pública <https://educacionpublica.cl/>

Líderes educativos propuestas <https://www.lidereseducativos.cl/recursos/video-stephen-anderson-servicios-locales-de-educacion-y-el-mejoramiento-escolar/>

Ministerio de Educación. (2020) Primer informe Estudio de Planificación de la Segunda Etapa de implementación de la Ley N°21.040 - Centro de Políticas Públicas UC.

Moore, M.; M. Harvard (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press.

Parkin, M. y Loría, E. (2010). *Macroeconomía*. Editorial: Pearson. Recuperado de <http://csh.izt.uam.mx/cursos/gerardo/uam/material/Microeconomia-I.pdf>  
<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/>

Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias. *RH Sampieri, Metodología de la Investigación*, 22. Hernández, R. *Metodología de la Investigación* Hernández Sampieri. 6a. 2008

URIBE, M.; VALENZUELA, J. P.; ANDERSON, S. (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. Santiago, Universidad de Chile.

Servicio Local de Educación Andalién Sur <https://andaliensur.educacionpublica.cl/>

Servicio Local de Educación Chinchorro <https://chinchorro.educacionpublica.cl/>

Servicio Local de Educación Gabriela Mistral <https://slepgm.cl/>

Waissbluth, M., & Larraín, F. (2009). Modelos de gestión pública: implicancias para la planificación, evaluación y control de gestión del Estado. Un mejor Estado para Chile. Propuestas de Modernización y Reforma, 541-559.