



**LA CRISIS DE LA ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN FINANCIERA DEL SERVICIO  
LOCAL DE EDUCACIÓN BARRANCAS REGIÓN METROPOLITANA**

**Autora:**

Marión Shenda Cubillos Meza

**Tutoras:**

Dra. Marlenis Martínez Fuentes

Dra. Amely Vivas Escalante

Santiago de Chile, 2025

## AGRADECIMIENTOS

*A mis padres Juany y Mario,*

por enseñarme que siempre es bueno aprender y enseñar, también agradezco a mis hermanos, Mario, Adolfo y José Manuel, por acompañarme (como siempre) en este nuevo viaje de aprendizaje, con su amor, respeto y cubirme de sueños y coraje, finalmente a mi hermano Sergio Andrés, un incomprendido por el mundo, mundo que él nunca entendió y a mi sobrino Rodrigo Sebastián, un feliz carpintero de su vida y la de otros, donde quiera que estén, gracias por su amor y sus sueños.

Diciembre de 2025

**ÍNDICE DE CONTENIDO**

	Pág.
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE DE CONTENIDO	iii
ÍNDICE DE TABLAS	v
ÍNDICE DE FIGURAS	vi
RESUMEN	vii
INTRODUCCIÓN	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA</b>	<b>3</b>
1.1 Planteamiento del problema	3
1.2 Formulación del problema	4
1.2.1 Interrogante principal	4
1.2.2 Interrogante secundaria	4
1.3 Objetivos de la investigación	4
1.3.1 Objetivo general	4
1.3.2 Objetivos específicos	4
1.4 Justificación de la investigación	5
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	<b>7</b>
2.1 Antecedentes del estudio	7
2.1.1 Antecedentes Internacionales	7
2.1.2 Antecedentes Nacionales	9
2.2 Bases Teóricas	11
2.3 Definición de conceptos	17
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>19</b>
3.1 Enfoque de la investigación	19
3.2 Tipo de investigación	20
3.3 Diseño de la investigación	20

3.4 Población y muestra	21
3.4.1 Población	21
3.4.2 Muestra	21
3.5 Operacionalización de la variable	22
3.6 Técnica e instrumentos de recolección de datos	23
3.6.1 Validez del instrumento	23
3.7 Análisis y procesamiento de datos	24
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b>	<b>25</b>
4.1 Descripción del trabajo de campo	25
4.2 Diseño de la presentación de los resultados	26
4.3 Resultados	26
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>43</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>45</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>47</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>53</b>
A. Diseño del Instrumento	54
B. Validez del Instrumento	61

## ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Operacionalización de la variable, dimensiones e indicadores	22
Tabla 2. Dimensión: Gestión Organizacional	27
Tabla 3. Proyecto de Mejoramiento Educativo 2024	29
Tabla 4. Promedio Resultados 4° Básico. SIMCE	30
Tabla 5. Sistema de Desarrollo Profesional Docente información	31
Tabla 6. Sistema de Desarrollo Profesional Docente, Ley 21.903 (Carrera Docente)	31
Tabla 7. Porcentaje implementación de las actividades planificadas	32
Tabla 8. Acciones planificadas por nivel de implementación	33
Tabla 9. Dimensión: Comunicación Institucional	35
Tabla 10. Dimensión: gestión financiera	36
Tabla 11. Comportamiento presupuesto en M\$ de cada año	37
Tabla 12. Presupuesto vigente en M\$ de cada año	37
Tabla 13. Remesa del gobierno central	38
Tabla 14. Dimensión: uso de los recursos educativos	39
Tabla 15. Comportamiento presupuestario por tipo de gasto	40
Tabla 16. Planes de apoyo a la gestión administrativa y escolar	41

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Dimensión: Gestión Organizacional.	28
Gráfico 2. Proyecto de Mejoramiento Educativo 2024.	29
Gráfico 3. Promedio Resultados 4° Básico. SIMCE.	30
Gráfico 4. Sistema de Desarrollo Profesional Docente, Ley 21.903 (Carrera Docente).	31
Gráfico 5. Dimensión: Comunicación Institucional	35

## RESUMEN

Ante la crisis terminal de los municipios como administradores educativos, el Estado de Chile creó los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP) mediante la Ley N° 21.040 de 2018. Estos son organismos del Gobierno Central descentralizados, responsables de la gestión escolar y financiera de los establecimientos. El sistema actual, que financia la provisión de servicio educativo, lo hace mediante un modelo de incentivos a la competencia (basado en matrícula y asistencia), que obliga a los SLEP a priorizar la lógica económica (obtener recursos y rendir cuentas bajo la estricta normativa de la Contraloría y la Superintendencia de Educación) por sobre la lógica pedagógica (la formación integral de los alumnos, objetivo de la Ley General de Educación), por tanto se advierte que si la rendición de cuentas y la burocracia administrativa continúan primando sobre los aprendizajes, cualquier iniciativa de mejora de la calidad educativa pública será un mero simulacro, impidiendo la instalación real del nuevo paradigma cultural propuesto por la Ley 21.040, a mediano y largo plazo.

**Palabras clave:** crisis, administración, gestión escolar, recursos (materiales, personas y financieros), calidad educativa, nuevo paradigma

## INTRODUCCIÓN

*“Enseñar no es transferir conocimiento, sino crear las posibilidades para su propia producción o construcción” porque “la educación no cambia el mundo, cambia a las personas que va a cambiar el mundo”*

*Profesor, Paulo Freire*

*“La Educación (Pública) debe ser diversificada, porque atenderá las necesidades diferenciadas del desarrollo nacional, responderá a los requerimientos desiguales de las regiones reconociendo sus diferentes territorios y comunidades locales y atenderá a las exigencias del desarrollo individual, compatibilizándolo armónicamente”*

*Profesor, José Carlos Mariategui*

*“El Estado no debe conceder subvenciones a los colegios particulares, disminuyendo así los recursos que debe emplear en fomentar la enseñanza pública”*

*Profesor, Eugenio González Rojas*

La investigación se centra en analizar la relación entre la crisis de administración y gestión financiera en el Servicio Local de Educación Barrancas (ubicado en el sector poniente de la Región Metropolitana), específicamente se analizan los años 2023 y 2024, cuyo objetivo general es analizar dicha crisis, para ello se establecieron como objetivos específicos, determinar la planificación financiera educativa, caracterizar el uso de recursos y establecer sus sistemas de rendición de cuentas internas y externas del SLEP Barrancas, el académico Catalán (2025) señala que, a pesar del cambio de modelo, los equipos directivos siguen colapsados por exigencias administrativas y de reporte, lo que desvía su foco de la labor pedagógica fundamental que es liderar los aprendizajes y la mejora continua.

En ese sentido, el proyecto de investigación se desarrolla en 4 capítulos principales, cuya estructura es dada por: Capítulo I (El Problema): Introduce la investigación, incluyendo la descripción y formulación del problema central, los objetivos (generales y específicos) y la justificación del estudio. Capítulo II (Marco Teórico): Establece el fundamento conceptual y académico, abarcando los

antecedentes de investigaciones previas, las bases teóricas que respaldan el estudio y las definiciones de conceptos clave. Capítulo III (Marco Metodológico): Explica la metodología utilizada, detallando el enfoque, tipo y diseño de la investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y su validación. Capítulo IV, Análisis de Resultados: Se analizan los resultados mediante la descripción de la documentación pública disponible. Además, se identifican los principales problemas u obstáculos en la administración del Servicio Local de Educación Pública (SLEP) y se formulan recomendaciones para resolver dichas falencias. Finalmente, el documento cierra con las conclusiones, recomendaciones, referencias y anexos.

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA

#### Planteamiento del Problema

Diferentes Organismos Internacionales como Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura y el Sistema de Información de Tendencias Educativas en América Latina UNESCO/SITEAL y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), han elaborado diferentes análisis histórico/legal de la actual estructura administrativa y de financiamiento escolar en Chile, y análisis comparativo de casos internacionales, entre otros.

Los entes antes mencionado, entregaron recomendaciones de políticas, tanto de administración como de gestión escolar y financiera, para todos los países analizados, en términos de equidad propone “Evaluar criterios de asignación de recursos extra-subsidiación”, y específicamente en el caso de Chile, respecto de la Planificación y administración, sostiene que, es necesario simplificar la estructura del sistema de subsidios escolares, además de flexibilizar y resumir los criterios de uso de algunas subsidios, como por ejemplo la Subsidio Escolar Preferencial (SEP), que se tiene derecho a percibir, si su matrícula corresponde al 60% de alumnos más vulnerables del país, también plantea, la necesidad de abreviar la base de cálculo de las subsidios escolares, finalmente propone un cambio de paradigma respecto del tipo de Gobernanza que debe existir desde el Estado Central.

Para el Estado de Chile, las recomendaciones realizadas por estos organismos han hecho eco, debido a la crisis terminal de los municipios como agentes cooperadores del estado, del Servicio Educativo, para ello establece un cambio de paradigma, se construye una nueva identidad y pertenencia territorial, de esta manera, se crea mediante la Ley N°21.040 del año 2018, los Servicios Locales de Educación Pública (SLEP), instituciones del Gobierno Central, descentralizadas que administran establecimientos educacionales y jardines infantiles y son los responsables de su gestión escolar y financiera, coincide con los planteamientos de los organismos internacionales, el académico Catalán (2025), señalando que aquellos que están convocados a liderar las comunidades educativas, (Directores y su Equipo Directivo), están colapsados generando documentos administrativos, ingresando a plataformas

informáticas para llenar formularios y elaborando reportes de evidencias, y al mismo tiempo, se les exige resultados académicos a lo menos satisfactorios, cuando su labor fundamental, es la de conducir los aprendizajes y establecer una mejora continua en sus métodos de enseñanza-aprendizaje y con escasas posibilidades de atraer recursos financieros.

## **Formulación del Problema**

### **Interrogante General**

¿Cómo se relaciona la crisis de la administración y la gestión financiera del Servicio Local de Educación Barrancas, de su territorio ubicado en el sector poniente de la región Metropolitana, 2025?

### **Interrogantes Específicas**

¿Cómo se relaciona la crisis de la administración y la planificación financiera educativa del Servicio Local de Educación Barrancas, de su territorio ubicado en el sector poniente de la región Metropolitana, 2025?

¿Cómo se relaciona la crisis de la administración y la rendición de cuentas en el Servicio Local de Educación Barrancas, de su territorio ubicado en la región Metropolitana, 2025?

¿Cómo se relaciona la crisis de la administración y la rendición de cuentas en el Servicio Local de Educación Barrancas, de su territorio ubicado en el sector poniente de la región Metropolitana, 2025?

## **Objetivos de la Investigación**

### **Objetivo General**

Analizar la crisis de la administración y gestión financiera del Servicio Local de Educación Barrancas, de su territorio ubicado en el sector poniente de la región Metropolitana, 2025.

### **Objetivos Específicos**

Determinar la crisis de la administración y la planificación financiera educativa del Servicio Local de Educación Barrancas, de su territorio ubicado en el sector poniente de la región Metropolitana, 2025.

Caracterizar la crisis de la administración y el uso de recursos educativos en el Servicio Local de Educación Barrancas, de su territorio ubicado en el sector poniente de la región Metropolitana, 2025.

Establecer la crisis de la administración y la rendición de cuentas en el Servicio Local de Educación Barrancas, de su territorio ubicado en el sector poniente de la región Metropolitana, 2025.

### **Justificación de la Investigación**

El actual sistema educativo, indica que su objetivo debe ser la formación integral de sus alumnos, entendiéndose esto como el desarrollo intelectual, moral, físico, social, cívico, económico, emocional y manual de sus educandos, en donde el alumno es considerado el centro de su propio proceso de desarrollo; es decir, donde la dignidad sea el desarrollo de nuestra sociedad (Ley General de Educación -LGE- N°20.070 de año 2009).

Los SLEP, por ser este una Institución del Estado Central, el presupuesto que financia el servicio educativo, se establece en la Ley de Presupuestos del Sector Público de cada año, cuya elaboración es en base un modelo de financiamiento de incentivos a la competencia, debido a que los montos asignados en cada tipo de ingresos y gastos son en función de la matrícula y la asistencia media de los estudiantes, creándose una disputa entre los establecimientos educacionales, porque deben optar por la lógica económica o por la lógica pedagógica, y deben regirse por lo que establece la Contraloría General de la República.

En lo referente a procedimientos administrativos y financiero contables, y como un Agente Cooperador del Estado para ofrecer el Servicio Educativo, debe someterse a las normas de supervigilancia económicas, financieras y administrativas de la Gestión Escolar, de la Superintendencia de Educación, la Intendencia de Educación Parvularia y la Agencia de la Calidad de la Educación, que para los SLEP, el Sistema de Financiamiento mediante voucher/rendiciones de cuenta, han significado convertirse en un competidor más para la obtención de los recursos financieros suficientes, sumado a todo esto, existe una permanente modificación a la legislatura vigente en el Sector Educación, que no solo atrasa (los aprendizajes de los funcionarios de este nuevo paradigma y de la planta docente respecto de la norma que se debe aplicar en la Administración Central del Estado bajo este nuevo territorio y sentido de pertenencia)

Los procesos administrativos y financieros, sino que también los procesos de enseñanza-aprendizaje, desplazando su objetivo de Administrar los establecimientos educacionales de su responsabilidad como lo indica la LGE priorizando la obtención de recursos por sobre mejorar la calidad y equidad de la educación de sus alumnos (la lógica económica por sobre la lógica pedagógica), por tanto, si se continua con la lógica de que las rendiciones de cuenta están por sobre los aprendizajes, toda iniciativa de mejorar la calidad de la educación pública, será un mero simulacro del Sistema Educativo, desgastando a los Equipos Directivos en exageradas burocracias, debilitando cada vez más su proyecto educativo y no instalando culturalmente el nuevo paradigma.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **Antecedentes de la Investigación**

##### **Antecedentes internacionales**

En los antecedentes internacionales se tiene la investigación de Risco (2025) titulado “La educación financiera y su incidencia en la gestión de las finanzas personales del auditor administrativo de las IAFAS”, Revista Economía & Negocios-Perú. Se planteó como objetivo determinar si la educación financiera incide en la gestión de las finanzas personales del auditor administrativo de las Instituciones Administradoras de Fondos de Aseguramiento en Salud (IAFAS) de Lima Centro, diciembre de 2024.

En cuanto a la metodología, la investigación adoptó un enfoque cuantitativo, diseño no experimental transversal de alcance correlacional. El muestreo fue no probabilístico por conveniencia. La muestra estuvo constituida por 33 auditores administrativos de dos IAFAS del sector privado de Lima Centro, a quienes se les aplicó el cuestionario sobre las variables de educación financiera y gestión de las finanzas personales.

Los resultados indicaron que existe correlación significativa entre las variables de estudio, demostrando que los auditores administrativos de las IAFAS de Lima Centro presentan una deficiencia en conocimientos financieros, lo cual es reflejado en la toma de decisiones no informadas o sin asesoría. La investigación concluye que la educación financiera incide en la gestión de las finanzas personales del auditor administrativo de las IAFAS. Esto responde a que es importante la comprensión básica de conceptos financieros para que a las personas no les resulte difícil administrar adecuadamente sus finanzas personales, rentabilizar sus ahorros y puedan tomar decisiones informadas, evitando el incremento de dudas financieras.

El estudio aporta elementos teóricos sobre los niveles de educación financiera que a su vez incrementar los niveles de inclusión social y bienestar, independientemente de la clase social de la persona, dado que permite acceder a productos y servicios financieros, según su tipo y nivel de ingresos. Asimismo, los indicadores que muestran falta de educación financiera son el desconocimiento de la terminología financiera, los hábitos financieros y las tasas de interés simple o compuesto

Por su parte, Becerra (2022) en su estudio titulado “Afectaciones en la gestión administrativa de las instituciones de educación superior por la covid-19”, Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo-México. Se planteó como objetivo “realizar un análisis de las afectaciones causadas por la covid-19 en la gestión administrativa de una institución de educación superior” (p. 8). La metodología fue descriptiva y bibliográfica. Además, se llevó a cabo un diseño no experimental de tipo transversal. Como herramienta de recolección de datos, se aplicó una entrevista semiestructurada a personas que cubrieran los criterios de inclusión, es decir, que desempeñaran un puesto de jefe de departamento, coordinación de un área funcional de la institución y además actividades de gestión.

Los principales resultados encontrados fueron: incertidumbre, estancamiento de la información, trabajo demorado, reorganización y división del trabajo, interrupción y modificación de procesos. Además, la mayoría de los entrevistados comenta que las medidas tomadas fueron la organización y división del trabajo, la no disminución de sueldos, el descansar a personal de alto riesgo y trabajar menos tiempo en oficinas.

El autor antes planteado, concluyó que “el principal eje de acción fue el traslado de lo presencial hacia la virtualidad, no nada más en lo académico, sino también en una buena parte de la operación administrativa, además del descanso total a personal de alto riesgo” (p. 11). Este estudio aportó elementos teóricos relacionado con la gestión administrativa, dado que las instituciones educativas son organizaciones complejas en donde se conjugan muchos factores, cuyo manejo demanda el concurso de excelentes líderes, puesto que normalmente se enfrentan a diferentes aspectos de la organización que, por lo general, no son fáciles de articular.

De igual manera, en la investigación de Anglas et al. (2021) titulado “Gestión administrativa en el sector educativo público: limitaciones y retos en el contexto del teletrabajo”, Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar-México. Se formuló como objetivo “identificar y analizar las incidencias que se originan en la aplicación de la gestión de educación pública bajo la modalidad de teletrabajo, a fin de definir las limitaciones y retos que las organizaciones asociadas al sector educativo tienen que afrontar” (p. 4). La metodología centrada en una revisión bibliográfica, mediante la cual se realizó la búsqueda y selección de literatura científica y académica indexada, la cual se delimitó de acuerdo con criterios de selección preestablecidos por el autor con la finalidad de brindar mejores resultados para la investigación.

Al mismo tiempo, los principales resultados; manifiestan que los funcionarios públicos presentaron problemas ante la separación de los compromisos laborales y los familiares. En adición, los puestos más calificados mostraron dificultades con respecto al desarrollo de sus funciones dada la limitación de algunas herramientas tecnológicas o se detectó la falta de capacitación ante estas. Entre las conclusiones se tiene: “La gestión administrativa en el sector educativo público bajo la modalidad del teletrabajo presenta un reto importante en la actualidad, debido a la adaptación que se ha tenido que dar en diversas organizaciones para poder continuar con la labor educativa” (p. 8).

El antecedente, antes mencionado, contribuyó con aportes teóricos relacionado con la gestión administrativa de la educación pública ha presentado diversas limitaciones y retos que han dificultado la labor de gestión educativa. Cabe mencionar que estas no son necesariamente estandarizadas para todas las gestiones, pues la estructura de cada organización es diferenciada según el financiamiento, nivel educativo, recursos, además de otros elementos que puedan complicar o facilitar su procedimiento.

### **Antecedentes nacionales**

En los antecedentes nacionales, se tiene la investigación de Valenzuela (2022) titulada “Gestión institucional y su relación con el liderazgo directivo en los establecimientos municipales, comuna de Curicó, Chile, 2020”, Tesis doctoral de la Universidad Privada de Tacna-Perú. Este estudio se planteó como “objetivo determinar la relación entre la gestión educativa y el liderazgo directivo de los establecimientos Municipales, Comuna de Curicó, Chile, 2020” (p. 10).

En ese sentido, la metodología centrada en el enfoque cuantitativo, con un estudio básico, correlacional transversal; en cuanto al diseño fue no experimental, las técnicas de recolección de datos utilizadas fue la encuesta, la cual se aplicó a los docentes de los doce establecimientos educativos municipalizados, con una muestra probabilística de 167 docentes. Los hallazgos principales: “el rango de regular con un 80% y 15% es bueno, haciendo ver que la mencionada dimensión se encuentra poco eficiente dado que los directivos no poseen la capacidad organizativa” (p. 65).

El autor que se viene referenciando, estableció como conclusiones: “Según el Rho de Spearman de 0.810 se considerada como directa y significativa. Es decir, en la medida que la percepción de los docentes ante la gestión educativa eficiente se

asume que el liderazgo directivo es eficiente”. Este antecedente contribuyó con elementos teóricos relacionado con la dimensión gestión organizacional está involucra el nivel que el director de la escuela tiene la capacidad de propiciar la definición agrupada y dinámica de las diferentes maneras de alcanzar, apropiadamente, los objetivos principales de la organización, en otras palabras, estar vigilantes del rendimiento académico de los estudiantes.

En este orden de ideas, Fernández et al. (2021) en su investigación titulada “Respuesta e interpretación a políticas de rendición de cuentas de formación docente en Chile”, Revista Pensamiento Educativo-Santiago de Chile. Se formuló como objetivo “analizar cómo interpretan y responden los directores de carreras de pedagogía en Chile al reciente aumento de regulaciones y rendición de cuentas en formación docente” (p. 4).

La metodología utilizada fue en el enfoque cualitativo exploratorio analiza, a través de entrevistas semiestructuradas, cómo 40 directores de programas de pedagogía de 10 universidades chilenas ponen en práctica, interpretan y responden a esta política. Utilizando un análisis de contenido cualitativo, se identificaron cuatro grupos de interpretaciones y respuestas, cuyas diferencias pueden entenderse con base en dimensiones contextuales que median las concepciones de profesionalismo, justicia y relaciones de poder expresadas por los participantes.

El autor que se viene referenciando señaló como resultados: “no se han desarrollado cambios relevantes en sus procesos institucionales, currículums y procesos de admisión como respuesta a la política nacional” (p. 9). Como conclusiones: los acuerdos y tensiones de los directores de programa respecto de una política nacional que busca aumentar la selectividad y la rendición de cuentas de los programas de pedagogía” (p. 14). Estudio aporta elementos teóricos relacionado con la dimensión gestión financiera, porque la práctica de políticas en los contextos locales o de práctica involucra la interpretación y traducción de las políticas de manera activa por los sujetos locales. La interpretación se asocia al proceso de decodificar o hacer sentido a una política, mientras que la traducción se asocia al proceso de recodificación o conversión de la política en prácticas, conceptos, materiales y procedimientos en el contexto local.

Por su parte, la indagación de Papic-Domínguez (2020) titulado “Medios de comunicación organizacional interna en colegios públicos, Chile”, ALTERIDAD-Revista de Educación, Ecuador. Se formuló como objetivo “describir los medios de

comunicación organizacional interna utilizados mutuamente por el equipo de directivos y profesores, y su influencia en el robustecimiento del enlace cultural y en la gestión de la organización educativa municipalizada de los distritos de La Cisterna y Pudahuel, Santiago, Chile.

La metodología utilizada fue mixta de naturaleza exploratoria y descriptiva, aplicada en una muestra de 22 instituciones educacionales municipalizadas para su fase cuantitativa se diseñó una encuesta que fue respondida por 246 personas; en su etapa cualitativa se utilizó una entrevista en profundidad aplicada a dos directores.

Los resultados indican que “los medios más utilizados por los participantes son las reuniones (91,0%) y las circulares (89,0%). Además, un (89,0%) declara la presencia de valores organizacionales participados por los equipos directivos y profesorado” (p. 25). Entre las conclusiones como tendencia el empleo de medios de comunicación existentes en el colegio, a saber, interrelación personal, escrito, audiovisual, telecomunicación e informática destinados a transmitir información según las finalidades a lograr al remitirla; y, la inclinación de participar un léxico, valores organizacionales y convicciones.

El antecedente aporta elementos teóricos relacionado con la dimensión comunicación institucional porque está representa acciones de comunicación realizadas por una organización, enfocadas a la creación y conservación de apropiadas relaciones con y al interior de sus miembros, mediante el uso de distintas técnicas comunicativas que los mantengan documentados, enlazados y motivados, aportando simultáneamente al logro de las finalidades organizacionales.

## **Bases Teóricas**

### **Variable Independiente: Crisis de la Administración**

Los Servicios Locales de Educación Pública, son instituciones descentralizadas del Estado Central, son creados a través de la Ley Nueva Educación Pública N°21.040, definiéndolos como como “Agente Cooperador del Estado” (Sostenedor Educacional), cuya función es la de proveer el servicio educacional en los niveles y modalidades que corresponda de conformidad a la Ley N°20.070 General de Educación, en los establecimientos educacionales de su dependencia, de esta forma devuelve al Estado Central un rol garante y protagónico en lo que se refiere a la Educación Pública, introduciendo un nuevo sistema de gobernanza administrativa

educacional y un cambio de paradigma, es decir, se construye una nueva identidad y pertenencia territorial, pero no así un nuevo sistema de financiamiento.

Para Donoso Díaz (2025) esta reforma, es principalmente un cambio en la estructura organizativa del sistema educativo y no una transformación profunda de los métodos pedagógicos. Aunque se espera que sus resultados se reflejen en una mejor calidad de la educación, la reforma parece enfocarse más en la reorganización administrativa que en la mejora directa de la enseñanza. Esta reorganización, a pesar de su importancia, no ha recibido la inversión presupuestaria necesaria, lo que sugiere que su impacto pedagógico no está siendo debidamente considerado en la planificación financiera.

## **Desarrollo de las dimensiones e indicadores de la variable crisis de la administración**

### **Dimensión: Gestión Organizacional**

Para Donoso Díaz (2025), la correcta organización del sistema educativo es fundamental para lograr resultados positivos en el ámbito educativo, pero para la comunidad educativa del SLEP Barrancas, creado mediante la Ley N°21.040, establece que es el responsable de la administración de los colegios, así como la gestión escolar, pues la comunidad educativa compuesta por Docentes Directivos, Docentes de Aula, Asistentes de la Educación y Educadoras de Párvulo del SLEP Barrancas, desde el inicio de su traspaso, están exigiendo respuestas y soluciones concretas que los afectan respecto del funcionamiento del servicio educativo, como así mismo piden una activa participación en la elaboración y planificación del proyecto educativo tanto del SLEP como de los establecimientos educacionales.

### **Indicadores de la dimensión gestión organizacional**

#### **a. Nivel de cumplimiento de los planes de acción institucional**

Por ser el SLEP un Sostenedor Educativo y continuador de la gestión escolar de los establecimientos educacionales de su administración, provenientes de las Corporaciones Municipales de Educación, ha debido asumir planes ya establecidos, por tanto la reformulación que debe elaborar en función de su mandato establecido por ley, aún no se concreta debido entre otros a la sobrecarga administrativa de arrastre respecto de las rendiciones que debe informar y entregar a la Agencia de la Calidad, Subsecretaría de Educación sobre Sistema de Aseguramiento de la Calidad

y Proyectos de Mejoramiento Educativo (PME), Sistema de Desarrollo Profesional Docente.

Figuroa (2024) indica en la “Nueva Educación Pública, una encuesta realizada por Educación 2020, señaló que un 47% de los docentes considera que la sobrecarga laboral ha empeorado desde la desmunicipalización, y un 38% considera que se mantuvo. Lo mismo señalaron los directivos en dicha encuesta” (p. 5). Esto significa que los directivos reporten percepciones similares refuerza la idea de que el aumento o persistencia de la sobrecarga no es una experiencia aislada de los docentes en aula, sino que afecta también a quienes desempeñan funciones de liderazgo escolar.

## **b. Eficacia en la toma de decisiones**

El Ministerio de Educación de Chile (MINEDUC) a través de sus diferentes Divisiones y Coordinaciones Nacionales, ofrece a los establecimientos educacionales una variada oferta programática, las que pueden ser asumidas por todos o alguno de sus centros educativos, los programas de apoyo pedagógico o de innovación pedagógica van desde el “Programa Inglés Abre Puertas”, “Centro de Recursos de Aprendizaje”, “Centro de Innovación”, “Liderazgo Educativo”, “Atención a la Diversidad” entre otros.

### **Dimensión: Comunicación institucional**

Los Docentes y Asistentes de la Educación, exigen ser escuchados, además de respeto a la integridad física y psicológica de los docentes y asistentes de la educación, solicitan un ambiente de trabajo seguro y digno, finalmente piden apoyo y capacitación para la inclusión educativa, con foco en el desarrollo de proyectos inclusivos y la coordinación con otras instituciones que atienden a estudiantes con necesidades educativas especiales

## **Indicadores de la dimensión comunicación institucional**

### **a. Claridad en la transmisión de directrices a los centros educativos**

No existe claridad en los colegios respecto del por qué se deben ejecutar estos programas y no “otros” en los establecimientos. Según indican los Docentes en una de sus paralizaciones de trabajo, además solicitan una mayor participación en la toma de decisiones en función de cuál o cuáles son los programas más pertinentes a sus establecimientos, para Uribe B, Valenzuela, Anderson y Cuglievan en “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 (2019):

No se debe asumir a priori la compatibilidad de las culturas organizacionales de quienes trabajaban en distintos municipios. Finalmente, resulta clave mantener el foco en los resultados de aprendizaje de los estudiantes y la mejora de la calidad, evitando distracciones derivadas de problemas logísticos o micropolíticos. (p. 45).

Por tanto, es fundamental que los directivos y equipos técnicos de una institución educativa se enfoquen en mejorar las actividades que los docentes realizan dentro del aula para enseñar a los estudiantes, así como en fomentar un ambiente de convivencia positivo y el aprendizaje efectivo. La investigación sugiere, además, que las acciones de apoyo a estas prácticas pedagógicas por parte de los niveles intermedios (como supervisores o coordinadores) son más relevantes cuando se centran en ayudar a los docentes a mejorar sus métodos de enseñanza y a crear un ambiente de aprendizaje positivo.

#### **b. Mecanismos de retroalimentación con equipos directivos**

Se entregan orientaciones generales, que se diluyen por la cantidad de rendiciones que deben realizar, así como pierden la posibilidad de interactuar con el resto de los establecimientos, las redes de comunales que tenían, se ha ido debilitando, porque ahora responden a un Directorio Ejecutivo que tiene a su cargo los establecimientos educacionales del nuevo territorio ubicado en el Sector Poniente de la Capital, si lo que se busca es una educación más personalizada y conectada con la realidad local (identidad y pertenencia territorial), con los SLEP se generan obstáculos que requiere esfuerzo mayor para entenderse, este nuevo territorio que debe liderar el Equipo Directivo del SLEP Barrancas, como ya lo decía Ortega Mondaca en el año 2007.

#### **Variable dependiente: Gestión Financiera**

El SLEP Barrancas, es un Sostenedor Educacional más en el Sistema Educativo y su obligación es entregar el Servicio Educativo, su presupuesto anual, corresponde en su principal ingreso a las Subvenciones Escolares, que se rigen por el Decreto con Fuerza de Ley N°1 y N°2 de Educación, la Junta Nacional de Jardines Infantiles, entrega aportes por el Servicio de Atención a Pre-Escolares Sala Cuna y Niveles Medios (Nivel de Transición 1 de uno y dos años y Nivel de Transición 2 de

tres y cuatro años), además obtiene recursos para financiar Proyectos de Inversión en Infraestructura a través de fondos (concurables o no) del Mineduc y la Subsecretaría de Desarrollo Regional del Ministerio del Interior, Equipamiento, Tecnología , desde el Mineduc a través del Centro de Innovación y Apoyo a la Gestión Escolar, a través de la Subvención Escolar Preferencial (Ley N°20.248 del año 2008 y sus modificaciones) y el Fondo de Apoyo a la Gestión de la Dirección de Educación Pública (DEP).

## **Desarrollo de las dimensiones e indicadores de la variable Gestión Financiera**

### **Dimensión: Planificación financiera educativa**

Todos los PEI contienen en su elaboración inicial un presupuesto estimado, este presupuesto puede variar mensualmente, pues dicha programación depende de la matrícula, la asistencia media de los alumnos se cumple, por tanto, no existe certeza de los ingresos reales a percibir y dado que el sistema de financiamiento se basa en los principios del vucher/Accountability, es decir, mediante rendiciones de cuentas, estas no son en línea y por tanto como lo indica el Decreto con Fuerza de Ley (DFL) N°2 de Educación (Ed.) de 1998 y sus modificaciones:

Artículo 13°. Los establecimientos educacionales que cumplan los requisitos establecidos en el artículo 6°, tendrán derecho a percibir una subvención fiscal mensual cuyo monto se determinará multiplicando el valor unitario que corresponda conforme al inciso primero del artículo 9° y al artículo 11 por la asistencia media promedio registrado por curso en los tres meses precedentes al pago. (p. 7).

Lo que para Donoso Díaz (2025), Implica que, en la práctica, los SLEP (que deberían actuar bajo la lógica de derechos sociales), se ven obligados a tomar decisiones y actuar bajo la lógica del mercado (competencia, eficiencia, etc.) en áreas cruciales de su gestión escolar y financiera.

### **Indicador de la dimensión planificación financiera educativa**

#### **a. Presupuesto educativo alineado con el plan estratégico de SLEP**

Según lo indica el DFL N°1 (Ed.) de 2009 y sus modificaciones en el Artículo 18°. letra j) Elaborar el Plan Estratégico Local de Educación Pública y el Plan Anual respectivamente, cuya elaboración debe ser con la participación de las respectivas comunidades locales y educativas, planificación que debe responder a las necesidades de cada comunidad educativa y responder a sus necesidades

específicas. Una vez sancionado, deberá ajustarse a los recursos y dotaciones de docentes y asistentes de la educación del SLEP, definidos por la Ley de Presupuestos del Sector Público para el año siguiente.

## **Indicador de la dimensión uso de recursos educativos**

### **a. Planificación financiera**

La planificación financiera debe contener los PEI de cada establecimiento a su cargo, además de los gastos de operación (dotaciones de personal docente y no docente, consumos básicos, material educativo, material de oficina, mantenimiento reparaciones, imprevistos, inversión (mobiliario y máquinas), que una vez elaborado, depende su aprobación financiera de la Ley de Presupuestos del Sector Público, lo que implicaría que no necesariamente, se les aprueba lo que inicialmente presupuestaron, lo que indicaría que, si su Plan Estratégico no se cumple, puede ser por falta de recursos (no fue aprobado en su totalidad el presupuesto presentado), o por su incapacidad de gestionar el gasto aprobado total o parcialmente, mediante la Ley de Presupuestos del Sector Público de cada año.

### **Dimensión: Rendición de Cuentas**

Por ser el SLEP una institución del Estado Central, se rige por las leyes que regulan al Estado, como son las normas que emanan de la Contraloría General de la República (CGR), Ley de Compras del Estado, Estatuto Administrativo que regula al personal de apoyo de la administración central del SLEP a los que debe informar y dar cuenta del cumplimiento de sus obligaciones financieras mes a mes, así como a todas las instituciones que aportan a su financiamiento y con el objeto de dar cumplimiento a la Ley de Administración Financiera del Estado, debe contar con las Unidades de Control Interno y Auditoría Ministerial, cuyo informes son entregados mensual y trimestralmente a la CGR y al Ministerio de Hacienda

Al Ser el SLEP un Agente Cooperador del Estado cuya función es Sostenedor Educativo entrega el Servicio Educativo, el SLEP debe rendir cuentas a la Superintendencia de Educación en lo relacionado a la Infraestructura, Financiamiento y Equipamiento, a la Agencia de la Calidad sobre su PEI en lo que se refiere a la aplicación del currículum, sistema de evaluación propios, a la Subsecretaría de Educación a través de la Secretaría Regional Ministerial de Educación (SEREMI) sobre sus planes de mejora educativa, uso de la Oferta Programática del Ministerio

de Educación (textos escolares, equipamiento informático, centros de recursos de aprendizaje, convivencia escolar, programas transversales -Drogas, sexualidad, medio ambiente, etc.-, liderazgo educativo, etc.),

A través de fondos concursables (elaboración-aplicación-resultados), el no cumplimiento de estas rendiciones ya sea parcial o total, será sancionado según lo indican los respectivos reglamentos y lo establecido en el DFL N°2 (Ed.) de 1998 y sus modificaciones. Esta responsabilidad recae sobre los directores de los Centros Educativos y su Equipo Directivo del SLEP.

### **Definición de Conceptos**

**Auditorías internas o externas:** “procesos sistemáticos de revisión organizacional. Las internas, realizadas por personal o equipos de la propia empresa (o consultores), tienen un enfoque preventivo y de mejora continua, evaluando controles, gestión de riesgos y eficiencia operativa. Las externas, ejecutadas por terceros independientes, se centran en emitir una opinión objetiva sobre la veracidad de los estados financieros y el cumplimiento normativo, ofreciendo transparencia y confianza a partes interesadas” (Álava et al., 2023, p. 1218).

**Comunicación institucional:** “conjunto organizado de estrategias y acciones de una institución para transmitir su identidad, valores, objetivos y actividades hacia sus públicos internos y externos, promoviendo la confianza, la reputación y la coherencia entre lo que dice y lo que hace” (García-Gordillo & Pérez-Curiel, 2022, p. 12).

**Crisis de la Administración:** “situación en la que el sistema administrativo, ante entornos disruptivos como la pandemia o cambios demográficos, se ve incapaz de reformarse y adaptarse, evidenciando ineficiencias, rigidez estructural y debilitamiento institucional, lo que pone en riesgo su función y legitimidad” (Cortés, 2022, p. 34).

**Gestión Financiera:** “proceso estratégico que consiste en analizar, planificar, obtener y controlar los recursos económicos de una organización, con el fin de lograr un uso eficiente y rentable del capital, manteniendo la liquidez y generando valor para los accionistas” (Cortés, 2022, p. 23).

**Gestión organizacional:** “proceso sistemático de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos (humanos, materiales y financieros) y procesos existentes en una organización, con el objetivo de alcanzar metas predefinidas de manera eficiente, cohesiva y adaptativa” (Torres-Baque & Pibaque-Pionce, 2024, p. 184).

**Planificación financiera educativa:** proceso estratégico que implica establecer presupuestos plurianuales, asignar recursos de manera eficiente y alinearlos con objetivos educativos, garantizando sostenibilidad, flexibilidad y evaluación continua para mejorar los resultados escolares (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE, 2022, p. 9).

**Uso de recursos educativos:** “aplicación intencional y planificada de materiales y herramientas (libros, materiales impresos, audiovisuales, digitales, tecnológicos) por parte del docente y el estudiante, con el propósito de enriquecer el proceso de enseñanza-aprendizaje, adaptándolo a diferentes estilos y necesidades, y favoreciendo la comprensión, la motivación y la participación del alumnado” (Barcos-Arias & Santos-Jara, 2022, p. 17).

**Rendición de cuentas:** “proceso mediante el cual una persona, entidad u organización en un cargo de responsabilidad informa, explica y asume públicamente el uso de recursos, decisiones y resultados de su gestión, promoviendo la transparencia, la responsabilidad y la evaluación por parte de la sociedad o instancias de control” (Torres-Baque & Pibaque-Pionce, 2024, p. 187).

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Se utilizará un enfoque de investigación cuantitativo a través de la recopilación de documentación, se analizarán datos numéricos a partir de documentos existentes, tales como Balances de Gestión, Presupuestario, Proyecto Educativo Institucional y Planes de Mejora Educativo del SLEP Barrancas, de la Superintendencia de Educación y de la Agencia de la Calidad, Hernández, R. et al. (2014) señala que lo anterior, con el objeto de identificar patrones, tendencias y correlaciones, pues con este método se podrán utilizar herramientas estadísticas para el análisis de datos, en busca de objetividad en los resultados.

El diseño de esta investigación no experimental permite describir detalladamente las variables, la población y muestra de estudio, así como los métodos y técnicas de recolección y análisis de datos. Para abordar y dar respuesta al problema de esta investigación, se utilizará el análisis de datos numéricos, para que de esta forma se puedan establecer relaciones causales, tanto en el ámbito de la gestión financiera, como de la administración de los establecimientos educacionales de su responsabilidad y poder probar hipótesis.

Así también en los casos que sea necesario se optará por una visión tanto interpretativa a través de la descripción de los procesos como de los procedimientos formales e informales del Servicio Educativo, y de la realidad de su gestión escolar del SLEP “Barrancas”.

#### **Enfoque de la Investigación**

Esta investigación educativa se basa en análisis de documentos y datos financieros con un enfoque cuantitativo (análisis de datos numéricos) extraídos de la documentación recopilada como lo indica Hernández Sampieri (2006, p. 158), a objeto de obtener una comprensión integral de los problemas de Administración Educativa tanto en la gestión pedagógica, como de recursos materiales, de personas y financiera. Este enfoque permite examinar información textual y financiera para identificar patrones, evaluar políticas, tomar decisiones informadas y mejorar los procesos de enseñanza, y comprender en profundidad el contexto social y cultural, así como las experiencias y percepciones de los miembros de la comunidad educativa, tales como funcionarios del área administrativa, Educadores, alumnos, padres y

apoderados de los centros educacionales del nuevo territorio denominado SLEP, “Barrancas”.

### **Tipo de Investigación**

Esta investigación es descriptiva, pues busca describir características detalladamente, respondiendo a los indicadores dados sin manipular variables ni establecer relaciones de causa y efecto del SLEP Barrancas. Hernández Sampieri (2006, pág. 103) enfatiza que este tipo de investigación permite obtener una visión precisa de los hechos descritos en la documentación recopilada, de forma cuantitativa, a través de técnicas de análisis de archivos, pues describe lo que ha sucedido en el pasado, como resumir los datos de un archivo de registro, y además se enfoca en por qué sucedió la crisis de administración y gestión del SLEP Barrancas, analizando datos para encontrar las causas.

### **Diseño de la Investigación**

Un diseño de investigación educativa no experimental se basa en la observación y descripción de fenómenos tal como ocurren de forma natural, sin manipular ni controlar variables. Al respecto indican Ronquillo et al. (2024), que al combinar la historia y la lógica, se puede ir más allá de una simple descripción del objeto y comprender su esencia, su funcionamiento interno y su evolución. La investigación bibliográfica de este enfoque permite, describir situaciones, así como explorar tendencias educativas.

Corvalán (2024), sostienen que con el objeto de demostrar cuáles son las variables de la crisis de administración de gestión pedagógica y de recursos materiales, de gestión de personas y financiera del SLEP “Barrancas”, se realizará un análisis descriptivo de su Plan de Gestión Institucional del SLEP, luego se analiza y compara si la operacionalización de las variables dadas en esta investigación se cumple en virtud de los indicadores establecidos, de esta manera obtendríamos información sobre la efectividad de las decisiones tomadas, la asignación de recursos y el impacto financiero en los resultados educativos, en cada una de las dimensiones otorgadas en las variables independientes “Crisis de la Administración” y dependiente “Gestión Financiera”.

Para lo anterior se analizarán los documentos publicados en su página WEB, tales como el Proyecto Educativo, Plan de Mejora Educativa del SLEP Barrancas, de

diferentes modalidades educativas, con el objeto de identificar los valores institucionales, examinar la comunicación oficial para entender el contexto de la implementación y estado en régimen de esta política educativa, los Balances de Gestión (operativa y financiera), Balances Presupuestarios y los informes de la Superintendencia de Educación y la Agencia de la Calidad de la Educación.

### **Población**

El SLEP Barrancas su territorio lo componen tres comunas, Cerro Navia, Pudahuel y Lo Prado, para esta investigación se toma el conjunto de comunas, y sus respectivos establecimientos, con el objeto de realizar un análisis de pertenencia en el nuevo (nuevo paradigma territorial) territorio creado por la Ley N°21.040 y que corresponden setenta y seis establecimientos educacionales, y veintitrés mil seiscientos alumnos, que van desde estudiantes de parvularia a educación media Científico Humanista y Técnico Profesional, más los equipos de profesionales, técnicos y administrativos de la Administración y Gestión Pedagógica y de Recursos materiales, de gestión de personas y financiera de los centros educacionales que corresponde a 109 funcionarios de planta y contrata y 290 profesionales contratados a Honorarios a suma alzada.

### **Muestra**

Estuvo centrada en el Convenio de Desempeño del Director Ejecutivo, acordado y firmado por el Ministro de Educación y el Director del SLEP, la Dirección Ejecutiva del SLEP dado que son los responsables de la calidad y equidad de los aprendizajes y del desarrollo integral de cada estudiante de su territorio, Proyecto Educativo Institucional y su respectivo Plan de Mejora de establecimientos educacionales, del territorio SLEP Barrancas que corresponde 10 profesionales, seleccionados en su mayoría por el Sistema de Alta Dirección Pública (ley N°20.955, 2003).

En todos los casos se analizarán los respectivos indicadores dados en cada variable señalando con precisión los componentes, dimensiones o factores que teóricamente integran las variables, Martínez y Vivas (2025), así también se analiza los presupuestos escolares para determinar cómo la inversión en recursos afecta el rendimiento estudiantil, además de evaluar la eficiencia financiera de los diferentes

programas educativos dados en los establecimientos y acordados con su jefatura superior.

### Operacionalización de la Variable:

Este ejercicio, como lo indican Ronquillo et al. (2024), es el procedimiento para definir cómo se medirán las variables de una hipótesis, especialmente cuando esas variables no son directamente observables como es el caso de esta investigación:

**Tabla 1**

*Operacionalización de la variable, dimensiones, indicadores, ítems y escala de estimación*

<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de medición</b>
<b>Independiente</b>  Crisis de la Administración	Gestión organizacional	Nivel de cumplimiento de los planes de acción institucional	1, 2	Escala de medición ordinal mediante la escala Likert con cinco alternativas de respuestas: Totalmente de Acuerdo, De acuerdo, Neutro, En desacuerdo y Totalmente en Desacuerdo
		Eficacia en la toma de decisiones	3, 4	
	Comunicación institucional	Claridad en la transmisión de directrices a los centros educativos.	5, 6	
		Mecanismos de retroalimentación con equipos directivos.	7, 8	
<b>Dependiente</b>  Gestión Financiera	Planificación financiera educativa	Presupuesto educativo alineado con el plan estratégico del SLEP.	9, 10	Escala de medición ordinal mediante la escala Likert con cinco alternativas de respuestas: Totalmente de Acuerdo, De acuerdo, Neutro, En desacuerdo y Totalmente en Desacuerdo
		Uso de recursos educativos	11, 12	
	Rendición de cuentas	Auditorías internas o externas	13, 14	
		Rendición de cuentas ante organismos	15, 16	

## **Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

En el presente estudio se utilizó la técnica de la encuesta, según Pallella y Martins (2017) señalaron: “destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos quienes, en forma anónima, las responden por escrito”. (p.123).

Los autores hacen alusión que la encuesta está representada por un conjunto de preguntas, de manera escrita, aplicadas a la muestra objeto de indagación. En efecto, la técnica de la encuesta fue utilizada para el desarrollo del presente estudio tanto para la variable crisis de la administración y la variable gestión financiera porque representó una herramienta valiosa para recoger la información de los docentes que participaron en el estudio.

Como instrumento se empleó fue un cuestionario con escalamiento tipo Likert; según Hernández et al. (2016) “consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes”. (p.245). En otras palabras, se presenta cada afirmación y le pide al sujeto que exprese su reacción seleccionando una de las categorías; por lo tanto, se emplearon cinco alternativas de respuestas: Totalmente de Acuerdo, De acuerdo, Neutro, En desacuerdo y Totalmente en Desacuerdo. Este instrumento se utilizó para medir la variable neurociencia y el aprendizaje significativo. El importante acotar que el instrumento fue creado por la investigadora.

## **Validez de Instrumento**

El cuestionario fue validado mediante la validez de contenido o criterio de expertos. Al respecto, Aroca (2021) trazó: “Seleccionar un número impar (3 o 5) de jueces (personas expertas o muy conocedoras del problema o asunto que se investiga), entregarle una copia del instrumento a cada uno junto con un formato que se diseña especialmente para este fin...” (p.17). Es decir, los expertos realizaron la validación para la verificación de los ítems tenga relación con el título de la investigación, las variables, dimensiones e indicadores, por lo tanto, los expertos estarán en el área de conocimiento educativo y metodológico.

En consecuencia, las conclusiones a las cuales llegaron los expertos estuvieron enmarcados que las dimensiones e indicadores son favorables porque cumplen los estándares de claridad, integridad, consistencia, relación, pertinencia y suficiencia

para cada ítem formulado. Por ello, los ítems se encuentran adecuados para ser aplicado a la muestra objeto de estudio (Ver anexo B).

### **Análisis e Interpretación de los Datos**

El proceso de análisis comprendió la gestión y organización de la información obtenida, presentada posteriormente en cuadros, gráficos y tablas. Una vez ordenados los datos, se procedió a su interpretación tomando como referencia exclusiva el marco teórico, desde el cual el investigador construye el conocimiento sobre el fenómeno estudiado. Tras la aplicación del instrumento definitivo a la muestra, se calcularon las frecuencias y porcentajes correspondientes, los cuales fueron representados mediante tablas y figuras elaboradas en el programa Excel 2010. Para la interpretación de los resultados se empleó la estadística descriptiva.

Según Faraldo y Pateiro (2018), la estadística descriptiva “es una técnica que permite describir y analizar un grupo dado de datos, sin extraer conclusiones (inferencias) sobre la población a la que pertenecen” (p. 24). En otras palabras, constituye un recurso que posibilita organizar, representar y examinar un conjunto de datos. A partir de ello, se realizaron las inferencias pertinentes y se establecieron las conclusiones correspondientes. La información fue organizada en tablas de distribución de frecuencias y porcentajes para datos no agrupados, además de ser representada mediante gráficos de barras con el fin de optimizar la visualización de las tendencias en las respuestas y ofrecer una comprensión más clara y precisa de los resultados obtenidos.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

#### **Descripción del trabajo de campo**

El trabajo de campo se realizó en el SLEP “Barrancas”, Servicio Descentralizado del Estado de Chile, que depende administrativamente del Ministro de Educación, está ubicado en la zona poniente de la Capital, se compone de tres comunas (Cerro Navia, Lo Prado y Pudahuel), su responsabilidad y acciones es administrar veintitrés Jardines Infantiles, cuarenta Escuela de Educación Básica regulares, nueve Liceos, de los cuales cuatro son Técnico Profesional y cinco Científico Humanista, dos Escuelas Especiales y tres Centros de Educación Integrada de Adultos (CEIA), en total setenta y seis establecimientos educacionales, y veintitrés mil seiscientos alumnos, cuyos Índices de Vulnerabilidad Multidimensional (medición que se utiliza para evaluar la vulnerabilidad de los estudiantes en función de la diferentes variables relacionadas con su trayectoria escolar), corresponden al 89,25%, según lo señala la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (2024), respecto alumnos preferentes (Estudiantes que no son prioritarios, pero cuyos hogares pertenecen al 80% más vulnerable del país según el Registro Social de Hogares) y prioritarios (Estudiantes en situación de vulnerabilidad socioeconómica que enfrentan dificultades para su proceso educativo), la suma de ambos corresponde al 85% de su matrícula.

La investigación analizó datos numéricos de fuentes ya existentes, correspondiente a los años 2023 y 2024, tales como Convenio de Desempeño de Gestión Educacional, 2019-2025 del Director Ejecutivo (disposición según artículos N°39 y N°40 de la Ley N°21.040 “Nueva Educación Pública”, Balances de Gestión SLEP Barrancas, Balances Presupuestarios publicados por la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda (DIPRES), Informes de Resultados SIMCE de la Agencia de la Calidad, y Rendiciones de Cuenta de la Superintendencia de Educación, y bases de datos de alumnos, docentes y asistentes de la educación, publicados por el Centro de Estudios del Ministerio de Educación (CEM-Datos Abiertos), para encontrar patrones y probar teorías mediante estadísticas y la Planificación en Implementación de los Planes de Mejora correspondientes a los años 2023 y 2024. Con este tipo de estudio se caracteriza por ser un proceso lógico,

sistemático y objetivo, que busca llegar a conclusiones generales a partir de la información numérica recopilada.

### **Diseño de la presentación de los resultados**

Como se mencionó anteriormente, en lugar de recolectar datos nuevos (como a través de encuestas a personas), se analizan datos que ya han sido publicados o recopilados en documentos como los ya citados en el punto 4.

El procedimiento será estructurado, deductivo y lógico para garantizar que los resultados sean lo más objetivos y fiables posible, de esta forma y sobre la base del Convenio de Gestión Educacional, comprometido por el Director Ejecutivo SLEP Barrancas periodo 2020-2025, mediante resolución exenta N°4962 del 30 de noviembre de 2020, cuyos cuatro objetivos son:

Promover una gestión que asegure la calidad educativa de los establecimientos educacionales correspondientes al SLEP Barrancas, conforme a las necesidades del territorio, orientaciones y marcos establecidos por la Ley N°21.040 “Nueva Educación Pública”.

Asegurar un adecuado funcionamiento y provisión de los recursos físicos, financieros humanos y reglamentarios que permitan un servicio educacional de calidad y sostenible económicamente en el territorio, logrando la consolidación del traspaso de las corporaciones correspondientes.

Fomentar procesos participativos que velen por la calidad y equidad en la educación y generación de capacidades en las comunidades que son parte del SLEP Barrancas, de acuerdo con la Ley N°21.040.

Desarrollar capacidades directivas y apoyar el desarrollo profesional de docentes y asistentes de la educación, de acuerdo con los planes de los establecimientos educacionales, conforme a las necesidades del territorio

## **Resultados**

### **Dimensión: Gestión Organizacional**

#### **Indicador: Nivel de Cumplimiento de los Planes de Acción Institucional**

Este indicador se relaciona directamente con el objetivo N°1 antes descrito y según su Balance de Gestión Educativa 2023 no da cuenta de la participación de las comunidades educativas en la elaboración los planes de acción tanto educativo como financieros, y del nivel de cumplimiento de su convenio de gestión educativa, pero si

en su planificación establece que el avance a junio es de un 37,53% y de un 59% de avance en el Plan Anual de Mejora Educativa, respecto de los otros tres objetivos planteados en su “Plan Estratégico Local 2022”, mencionan resultados 2020, pues no cuentan con dicha información a la fecha de dicho informe, pero si incorporan resultados esperados en porcentaje de ejecución de la línea de acción comprometida en el Convenio de Gestión Educativa, tampoco se visualizan reuniones regulares con los equipos directivos de los centros educacionales, nuestra investigación por ser la Nueva Educación Pública (Ley N°21.040) una política pública que establece un cambio de paradigma respecto de lo que significa la creación de territorios educacionales, a través de los datos recogidos, se elaboró información territorial del SLEP Barrancas como lo muestran las siguientes tablas y gráficos:

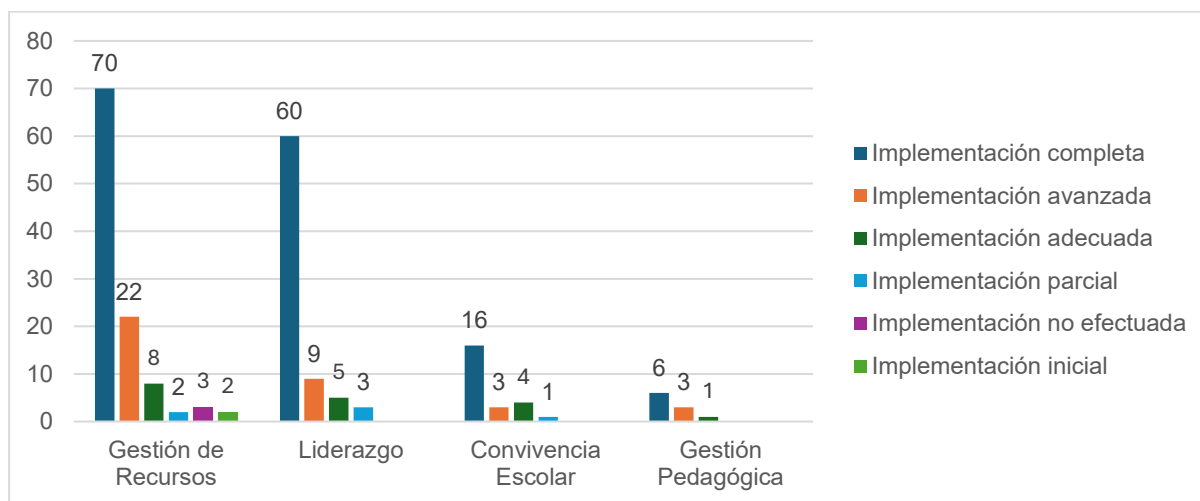
**Tabla 2**

*Dimensión: Gestión Organizacional*

Proyecto de Mejoramiento Educativo 2023						
Clasificación Establecimientos SEP	N° Establecimientos	% promedio matrícula SEP	Dimensión	Sub-Dimensión	N° de Acciones Planificadas	N° de Acciones Implementadas
Establecimientos Emergentes	5	88,50%	Gestión Pedagógica	Gestión Curricular	7	7
	29	81,45%	Gestón de Recursos	Gestión de Personal	80	80
	15	81,69%	Convivencia Escolar	Formación, Convivencia	21	21
	36	82,30%	Liderazgo	Liderazgo Sostenedor	60	49
Establecimientos en Recuperación	1	66,60%	Gestión Pedagógica	Gestión Curricular; Enseñanza y aprendizaje en el aula; Apoyo al desarrollo de los estudiantes	1	1
	9	70,64%	Gestón de Recursos	Gestión del personal; Gestión de los resultados financieros; Gestión de los recursos educativos	21	21
	1	63,40%	Convivencia Escolar	Formación; Convivencia escolar; Participación y vida democrática	1	1
	8	70,62%	Liderazgo	Liderazgo del sostenedor; Liderazgo del director; Planificación y gestión de resultados	12	11

## Gráfico 1

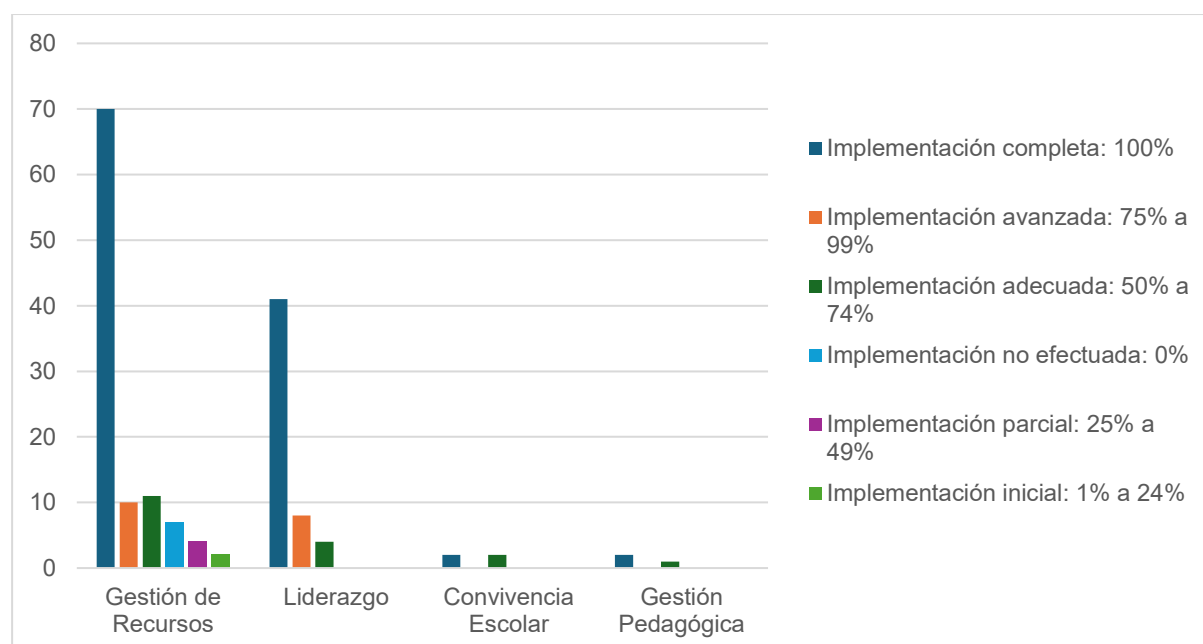
### Dimensión: Gestión Organizacional



En el año 2024, las respuestas no son diferentes a las de 2023, así también en ambos años, se siguen mostrando resultados por comuna y no por el territorio, en otras palabras, el cambio de paradigma que establece la Ley N°21.040, no está establecida en el quehacer cotidiano del SLEP Barrancas, al observar los datos por territorio, la información que arroja permite visualizar cambios no menores respecto de la gestión escolar y la administración de los establecimientos educacionales, incluidos los jardines infantiles de su dependencia, esto permite entre otros, establecer que la planificación de la administración que contempla la gestión de recursos y de personas, no así la gestión pedagógica, demostrando en ambos casos que si bien el objetivo es el mismo (mejorar la calidad de la educación), la óptica con la que se planifica es distinta, en otras palabras, el Equipo Directivo que administra los establecimientos educacionales, planifica acciones de soporte que les permitan a los equipos directivos de los establecimientos educacionales fortalecer o innovar los procesos de enseñanza-aprendizaje:

**Tabla 3***Proyecto de Mejoramiento Educativo 2024*

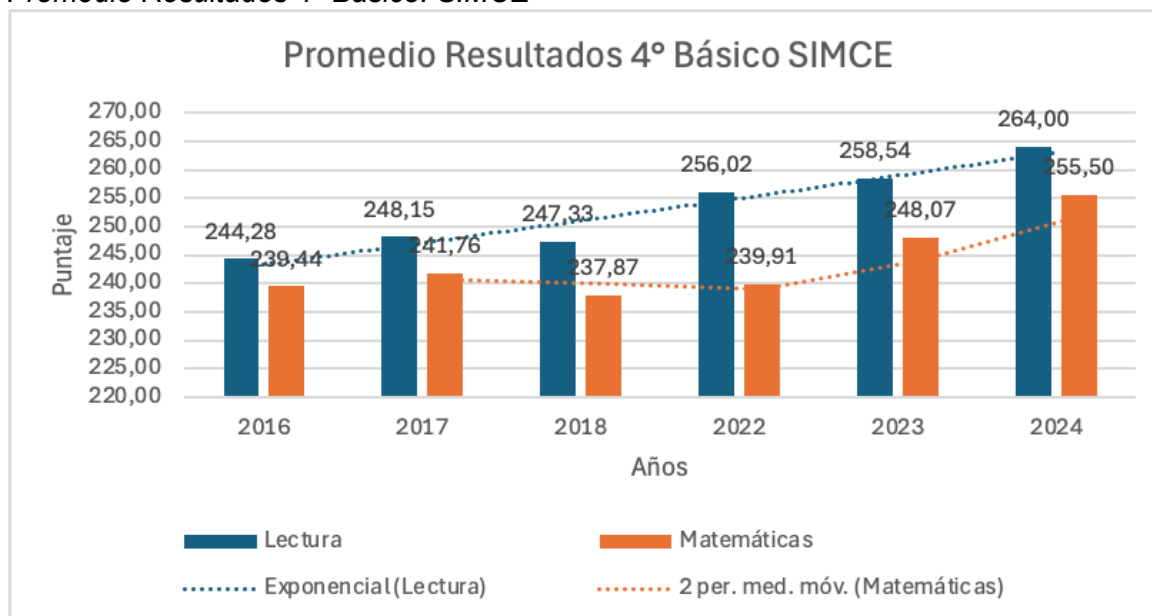
N° Establecimientos	% promedio matrícula SEP	Dimensión	Sub-Dimensión	N° de Acciones Planificadas	N° de Acciones Implementadas
6	74,61%	Gestión Pedagógica	Gestión Curricular; Enseñanza y aprendizaje en el aula; Apoyo al desarrollo de los estudiantes	3	186
14	77,22%	Gestión de Recursos	Gestión del personal; Gestión de los resultados financieros; Gestión de los recursos educativos	186	192
6	74,01%	Convivencia Escolar	Formación; Convivencia escolar; Participación y vida democrática	303	308
13	74,85%	Liderazgo	Liderazgo del sostenedor; Liderazgo del director; Planificación y gestión de resultados	168	176

**Gráfico 2***Proyecto de Mejoramiento Educativo 2024*

Según las tablas y gráficos anteriores, revelan lo importante ver los resultados SIMCE de Lenguaje 4to básico 2018 de 247 a 257 el año 2023, y en matemáticas de mismo nivel 4to básico 2018 de 238 a 248 el año 2023, avance significativo en medio de una pandemia, según lo señalan la siguiente tabla y gráfico

**Tabla 4***Promedio Resultados 4° Básico. SIMCE*

Año	Lectura	Matemáticas
2016	244,28	239,44
2017	248,15	241,76
<b>2018</b>	<b>247,33</b>	<b>237,87</b>
2022	256,02	239,91
2023	258,54	248,07
2024	264,00	255,50
Variación	19,7	16,1

**Gráfico 3***Promedio Resultados 4° Básico. SIMCE*

En lo que se refiere a matrícula de 23.600 alumnos el año 2023 a 21.209 el año 2024, cuya asistencia es de 82,6% en escuelas y un 55,44% en Parvularia, el año 2023 a un 84,2% el año 2024, en establecimientos educacionales, cuestión que debe ser una ocupación prioritaria para el Equipo Directivo del SLEP:

**Tabla 5**

*Sistema de Desarrollo Profesional Docente información*

Año	Matrícula	Asistencia Acumulada Anual
2023	23.600	82,60%
2024	21.209	84,20%
2025	20.991	73,0% (Oct.)

Otro dato interesante que arrojan los datos del territorio, son los buenos resultados en el Sistema de Desarrollo Profesional Docente información que se detallan en las siguientes tablas y gráficos

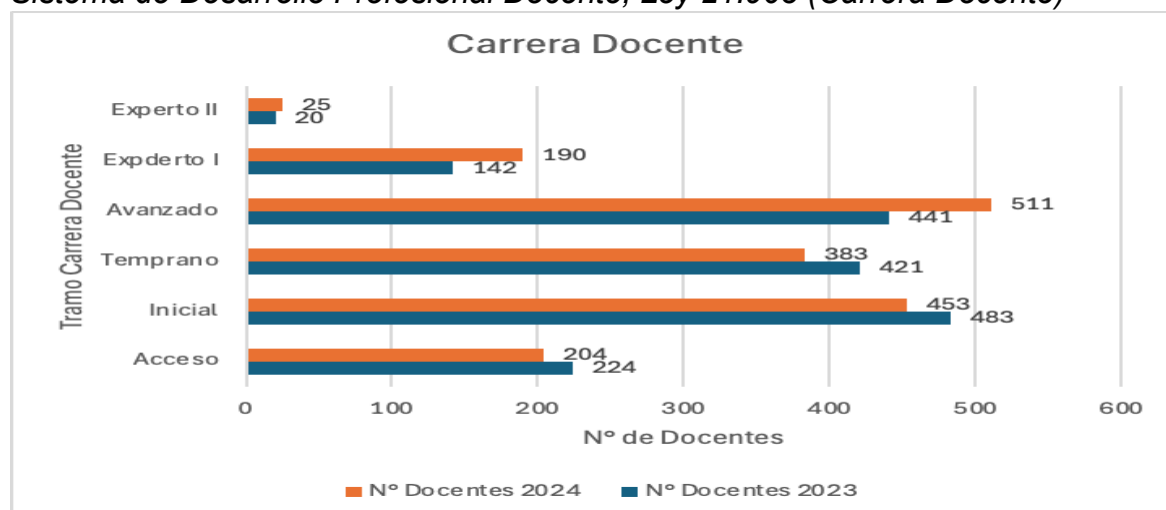
**Tabla 6**

*Sistema de Desarrollo Profesional Docente, Ley 21.903 (Carrera Docente)*

Tramo	N° Docentes 2023	% Docentes	N° Docentes 2024	% Docentes
Acceso	224	12,9%	204	11,6%
Inicial	483	27,9%	453	25,7%
Temprano	421	24,3%	383	21,7%
Avanzado	441	25,5%	511	28,9%
Experto I	142	8,2%	190	10,8%
Experto II	20	1,2%	25	1,4%
<b>Totales</b>	<b>1.731</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.766</b>	<b>100,0%</b>

**Gráfico 4**

*Sistema de Desarrollo Profesional Docente, Ley 21.903 (Carrera Docente)*



### Indicador: Eficacia en la toma de decisiones

Al no contar con sistemas informáticos en línea, sin bases de datos sobre sus setenta y siete establecimientos educacionales como es el caso del estado de avance de los PME de los 76 Centros, plataformas administrada por la División de Educación General del Ministerio de Educación cuya mirada es por establecimiento y no por territorio, lo que significa que el PME Institucional del SLEP Barrancas esta particionado en 76 establecimientos educacionales que avanzan según sus propios tiempos, dado de esta forma, porque así lo establecen las Ley N°20.248 “Subvención Escolar Preferencial” y 21.040 “Nueva Educación Pública”, el Equipo Directivo del SLEP Barrancas, elabora su PME Institucional a través de los Establecimientos Educacionales de su responsabilidad, e ingresándolo al Sistema de Gestión Escolar (SIGE), señalando en cada dimensión educativa ser el responsable de las acciones establecidas, este tipo de metodologías retrasa las decisiones del equipo directivo del SLEP, como muestra el siguiente cuadro:

**Tabla 7**

#### *Porcentaje implementación de las actividades planificadas*

Justificación de la Implementación	Porcentaje Implementación de las Actividades Planificadas por Equipo de Gestión Escolar				Total general
	Dimensión de la Actividad				
	Convivencia Escolar	Gestión de Recursos	Gestión Pedagógica	Liderazgo	
10: Ciertas condiciones relacionadas con el tiempo, los recursos humanos con el tiempo, los recursos humanos permitieron la adecuada implementación de la actividad	14	11	11	11	47
11: Dificultades en la planificación del establecimiento impidieron que la actividad se desarrollara conforme a lo planificado	1			2	3
13: El nivel de implementación está dentro del curso adecuado en relación con las fechas programadas	213	134	163	136	646
14: El responsable de la ejecución de la actividad no pudo implementar la actividad por razones de tiempo u organización		1		1	2
16: Implementación sin observaciones	38	27	32	26	123
18: La asignación de los recursos fue interrumpida		6		1	7
19: Los recursos comprometidos para la implementación de la actividad llegaron a destiempo	1	11	3		15
20: No se encontró asesoría técnica pertinente				1	1
22: Otro	1	11	1	2	15
<b>Total de Actividades Equipo de Gestión</b>	<b>268</b>	<b>201</b>	<b>210</b>	<b>180</b>	<b>859</b>

Lo anterior se debe a que la retroalimentación de parte de los equipos del Mineduc no es en línea, como tampoco en función del territorio de los SLEP, generando con ello demora en los procesos de mejora, tanto de la gestión escolar y financiera del Equipo Directivo del SLEP, por lo que, se deben evaluar las posibles

consecuencias a corto y largo plazo de cada ámbito de la gestión pedagógica, de recursos, convivencia y liderazgo. Una forma de resolver lo anterior es primera instancia implementar una metodología de trabajo capaz de dar un uso eficiente a los recursos informáticos entregados por el Mineduc, a través de sus diferentes plataformas, y fomentar la participación de todos los actores (docentes, padres, estudiantes) en el proceso de toma de decisiones puede mejorar los resultados, además de automatizar la gestión educativa, financiera y escolar, que les permita generar bases de datos para transformar en información fiable en la toma de decisiones y mejorar la Calidad de la Educación que imparten. las siguientes tablas muestran el resumen del PME del Territorio SLEP Barrancas 2023:

**Tabla 8**

*Acciones planificadas por nivel de implementación*

Sub-Dimensión	Acciones Planificadas por Nivel de Implementación según Liderazgo por Estamento								
	Sostenedor			Director		Equipo Gestión			
	Sostenedor	Director	Equipo Gestión	Nivel Adecuada, Avanzada, Completa	Nivel Inicial, No Efectuada, Parcial	Nivel Adecuada, Avanzada, Completa	Nivel Inicial, No Efectuada, Parcial	Nivel Adecuada, Avanzada, Completa	Nivel Inicial, No Efectuada, Parcial
1: Formación; Convivencia escolar Participación y vida democrática	24	3	241	23	4	3		237	36
2: Gestión del personal; Gestión de los resultados financieros; Gestión de los recursos educativos	107	64	32	100	22	51	13	38	160
3: Gestión Curricular; Enseñanza y aprendizaje en el aula; Apoyo al desarrollo de los estudiantes	10	15	188	10	2	14	1	188	11
4: Liderazgo del director; Planificación y gestión de resultados	77	62	44	74	4	62		44	43
Total Acciones	218	144	505	207	32	130	14	507	250

Si bien, existe un esfuerzo por responder a las necesidades que significa la administración de los establecimientos educacionales y la gestión escolar, la Tabla 5, demuestra que la provisión de servicio educativo se cumple, aun careciendo de una sistematización de la información, además demuestra que el ingreso de los datos a las plataformas dispuestas por el Mineduc, a través de la DEG, no son analizados previamente por el Equipo Ejecutivo del SLEP en conjunto con los equipos Directivos y Director de los centros educativos, con el objeto de establecer como señalan Gairin,

Rodríguez y Gómez (2011) los cuales sugieren, que al fomentar la colaboración efectiva en una escuela, esta puede transformarse en una comunidad de aprendizaje donde Sostenedor, Equipo Directivo, alumnos y padres participan activamente en la búsqueda de soluciones a los desafíos educativos y de gestión, enriqueciendo el proceso formativo.

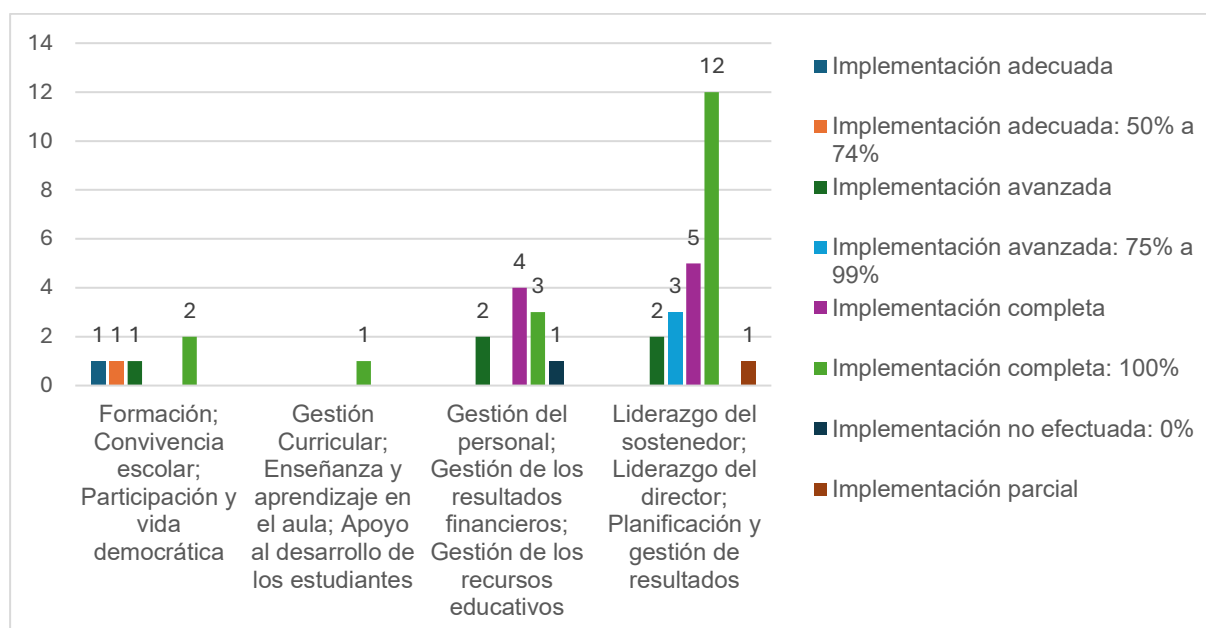
**Dimensión: Comunicación Institucional. Indicador: Claridad en la trasmisión de directrices a los Centros Educativos**

Si bien cuentan con un Departamento de Comunicaciones, que es el encargado de difundir el Plan Estratégico, así como las actividades extraprogramáticas comprometidas en los Planes Anuales de Mejoramiento, así se refleja en su Cuenta Pública 2023 y 2024, cuyos indicadores no superan el 60% de ejecución. Por otro lado, mencionan en sus Balances de Gestión Integral, una permanente comunicación con los Centros Educativos, a través del Departamento de Educación del SLEP Barrancas, indicando que se realizaron 2 jornadas de reflexión con 54 Establecimientos Educativos y otras con el Equipo Directivo y Docentes de Lenguaje y Matemáticas.

Por su parte el PME 2023 y 2024 muestran un único objetivo en la dimensión de recursos “Consolidar un sistema de comunicación a través de monitoreo y comunicación constante que permita la mantención del establecimiento”, cuya estrategia la definen como “Canales de comunicación con la comunidad educativa y SLE”, en el resto de las dimensiones proponen jornadas de reflexión, fortalecimiento de la capacidades pedagógicas, implementación de acciones tendientes a fortalecer la participación de la comunidad, según lo muestra el siguiente cuadro:

**Tabla 9***Dimensión: Comunicación Institucional*

Sub-Dimensión	Dimensión				Total general
	Convivencia Escolar	Gestión de Recursos	Gestión Pedagógica	Liderazgo	
Formación; Convivencia escolar; Participación y vida democrática	5				5
Gestión Curricular; Enseñanza y aprendizaje en el aula; Apoyo al desarrollo de los estudiantes			1		1
Gestión del personal; Gestión de los resultados financieros; Gestión de los recursos educativos		10			10
Liderazgo del sostenedor; Liderazgo del director; Planificación y gestión de resultados				23	23
<b>Total Actividades Planificadas</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>23</b>	<b>39</b>

**Gráfico 5***Dimensión: Comunicación Institucional*

**Dimensión: Gestión Financiera** e indicador: planificación Financiera Educativa

Respecto de la planificación financiera, esta se realiza en función de la Ley de Presupuestos del Sector Público y como se señaló anteriormente, no necesariamente corresponden a los montos elaborados por el equipo de planificación del SLEP, sin embargo, si presentan un marco lógico (es una matriz de cuatro columnas, resumen narrativo, indicadores, medios de verificación y supuestos, que vincula los objetivos del proyecto con sus actividades, resultados esperados, factores externos y

mecanismos de seguimiento y evaluación), en el cual indican las horas docentes que requieren para dar cumplimiento a la carga horaria de los establecimientos educacionales determinada por la matrícula y la asistencia media de cada nivel educativo, es principalmente a través de la subvención regular la que financia el servicio educativo, luego a través de la Subvención de Educación Preferencial y los aportes que percibe desde la Junta Nacional de Jardines Infantiles, un fondo de apoyo a la gestión y finalmente inversión en infraestructura y equipamiento, en estos casos, el presupuesto es asignado en la Ley de Presupuestos del Sector Público, no así las remesas presupuestarias (transferencia bancaria de los recursos financieros), lo que entre otros genera incertidumbre sobre la cantidad de recursos financieros que percibirán por concepto de servicio educativo cada mes del siguiente año.

La Ley de Presupuestos del Sector Público autorizó un gasto de M\$60.211.602, los que en el transcurso del año fueron insuficiente, y debió solicitar una modificación presupuestaria por un total de \$12.850.615, que significa un error de cálculo de un 8,2%, con un saldo final de caja, es decir, efectivo en el banco de M\$4.901.940, o imprevistos no contemplados en la planificación del proyecto de presupuestos 2023, lo mismo ocurre en el año 2024, su ley de presupuestos fue por un monto de M\$66.370.303 y en el transcurso del año se debió incrementar en M\$14.767.067 que equivale a un 8,1% de incremento, con un saldo final de caja de M\$10.838.891.

**Tabla 10**

*Dimensión: gestión financiera*

Informe Comportamiento Presupuestario Servicio Educativo SLEP Barrancas (En M\$ de cada año)					
Presupuesto Inicial (Ley de Ppto 2023.)	Presupuesto Vigente 2023	Ejecución Acumulada 2023	Presupuesto Inicial (Ley de Ppto 2024)	Presupuesto Vigente 2024	Ejecución Acumulada 2024
INGRESOS					
60.211.642	73.262.239	67.041.030	66.370.303	81.394.272	69.308.584
GASTOS					
60.211.642	73.262.239	71.942.970	66.370.303	81.394.272	80.147.475

**Tabla 11***Comportamiento presupuesto en M\$ de cada año*

SERIE 2018-2024			
Comportamiento Presupuestario en M\$ de cada año			
Año	Presupuesto Vigente	Ejecución Anual	% Ejecución
2018	49.950.451	45.116.656	90%
2019	67.869.188	59.182.831	87%
2020	67.460.898	61.490.069	91%
2021	72.058.943	68.156.301	95%
2022	72.468.622	68.728.804	95%
2023	73.262.239	67.041.030	92%
2024	81.394.272	80.147.475	98%

Importante hacer presente que de los presupuestos autorizados para gastos en personal de los centros educativos y jardines infantiles son las Subvenciones de Escolaridad y JUNJI, la siguiente tabla muestra una inconsistencia respecto a la distribución del gasto respecto de los ingresos presupuestados:

**Tabla 12***Presupuesto vigente en M\$ de cada año*

Presupuestos Vigentes en M\$ de cada año		
Denominación	Ppto. Vigente 2023	Ppto. Vigente 2024
<b>INGRESOS</b>		
Subvención de Escolaridad (incluye SEP)	52.320.037	55.019.240
Aporte JUNJI a jardines vía transferencia de fondos (VTF)	4.951.236	5.369.067
Total ingresos presupuestados para Servicio Educativo y Jardines VTF	57.271.273	60.388.307
<b>GASTOS</b>		
Subtítulo 21 Gastos en Personal	58.401.934	64.366.004
Diferencia entre Ingresos y Gastos Presupuestados en las respectivas Leyes de Presupuestos	-1.130.661	-3.977.697

Claramente la table 10, muestra que los ingresos por concepto de Subvención de Escolaridad (que incluye SEP), no financia los gastos en personal y por tanto no quedan recursos para apoyar las acciones pedagógicas de los establecimientos

educacionales, y debe recurrir a otros ingresos destinados a fines distintos a los de personal, por lo cual se hace estrictamente necesario revisar las proyecciones de matrícula, asistencia media, y luego la carga horaria que refleja la matrícula, a objeto de presupuestar ingresos que efectivamente financien el presupuesto del Subtítulo 21 “gastos en Personal”. Es necesario tener presente que según el informe de la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, el año 2023 solicitaron financiamiento para 63.487 horas docentes, contratación de 290 personas a honorarios, 110 educadoras de párvulo, 308 técnicos de párvulo y 45 otros asistentes de la educación, para el 2024, se redujo la matrícula en 2.391 alumnos, lo que significó una disminución de sus remesas por concepto de subvenciones de escolaridad en el año 2023, fue de un 9,1% y un 8,5% en el año 2024, cifras que corresponden a la siguiente tabla.

**Tabla 13***Remesa del gobierno central*

Remesas (Transferencias) del Gobierno Central (En M\$ de cada año)				
Servicios Públicos Sector Educación	Presupuesto Vigente 2023	Remesas o transferencias de fondos	Presupuesto Vigente 2024	Remesas o transferencias de fondos
Subvenciones a los Est. Educacionales	52.320.037	52.130.634	55.019.240	53.714.982
JUNJI (Remunerac., Bienes y Serv.Consumo)	4.951.236	4.925.489	5.369.067	5.381.982
DEP Programa 02 (Fondo de Apoyo)	4.048.582	4.048.582	3.759.119	3.759.120
Subsecretaría de Educación	35.476	0	47.467	0
Subvenciones Mantenimiento a los EE	422.980	358.869	0	0
Dirección de Educación Pública	2.315.838	1.867.267	3.297.960	800.000
JUNJI (Infra., mantenimiento y reparac.)	307.404	0	295.370	0
Subsecretaría de Educación	395.573	13.000	588.983	470.488

**Dimensión:** Uso de los Recursos Educativos e **Indicador** Porcentaje de los Recursos Financieros

Teniendo presente que del presupuesto asignado, por concepto de subvenciones de escolaridad y aporte Junji, no existe posibilidad de asumir gastos de operación que incluyen los recursos de aprendizaje o educativos, y que corresponden a presupuestos de gastos que se reflejan en la línea presupuestaria “Bienes y Servicios de Consumo”, que debieron ser financiados con líneas del presupuesto de ingresos como es el Fondo de Apoyo a la Educación Pública (FAEP), que para el caso de recursos educativos corresponde a un 1,2% en el año 2023 y 2% en el año

2024 de los recursos destinados a gastos corrientes financiados por el FAEP como lo muestra la siguiente tabla.

**Tabla 14**

*Dimensión: uso de los recursos educativos*

Gastos Apoyo Gestión Pedagógica		
Concepto	2023 en M\$	2024 en M\$
Servicios, Insumos y Materiales	1.707.599	1.787.856
Reparaciones y mantenciones	1.022.563	1.070.623
Servicios Básicos	1.014.923	1.062.624
<b>Recursos de Aprendizaje</b>	<b>538.233</b>	<b>563.530</b>
Transporte Estudiantes	485.104	507.904
<b>Salidas Pedagógicas</b>	<b>366.924</b>	<b>384.169</b>
Programa Acción Integral	317.926	332.869
Otros gastos	602.217	630.521

El balance de gestión publicado en la página WEB del SLEP Barrancas, indica que los gastos por concepto de “Bienes y Servicios de Consumo” (que contempla el material educativo y recursos de aprendizaje) para la provisión del Servicio Educativo, según muestra el tabla 13, desplazan al Plan de Mejora continua, es decir, los M\$5.693624 y M\$5.701.832 del 2023 y 2024 respectivamente, no son exclusivamente para recursos educativos, por la necesidad de entregar condiciones de calidad a los educandos, a través de insumos, materiales, servicios básicos, etc., esto quiere decir que no existe financiamiento específico para el apoyo a la gestión pedagógica, por tanto, la mayoría de las acciones planificadas en los PME, tanto del SLEP como de los Establecimientos Escolares que requieren de recursos educativos, no necesariamente contarán con financiamiento.

**Tabla 15****Comportamiento presupuestario por tipo de gasto**

Comportamiento Presupuestario por Tipo de Gasto (En M\$ de cada año)				
Tipo de Gasto	Presupuesto Vigente 2023	Ejecución Acumulada 2023	Presupuesto Vigente 2024	Ejecución Acumulada 2024
Gastos en Personal	58.401.934	58.176.843	64.366.004	63.371.637
Bienes y Serv. de Consumo (Material Educativo, Consumos Básicos, etc)	5.693.624	5.693.158	5.701.832	5.546.503
Mobiliario y Otros	197.973	118.089	190.894	128.138
Máquinas y Equipos	190.630	16.603	279.638	257.439
Equipos Informáticos	409.009	228.039	725.780	574.465
Programas Informáticos	22.941	0	24.020	3.999
Inic. de Inversión (proyectos Infraestructura)	2.623.242	1.827.702	3.593.320	2.708.680

**Dimensión:** Rendición de Cuentas e Indicador: Auditorías Internas o Externas

Corresponde a acciones de revisión de los procesos propios del SLEP Barrancas, que no se reflejan en los Balances de Gestión Integral, como tampoco en las “Cuentas Públicas Participativas”, aunque su organigrama si señala que cuentan con una Unidad de Auditoría Interna, según lo indica el Colegio de Auditores de Chile, la función principal de la auditoría interna es evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de riesgo, control y gobernanza, garantizar el cumplimiento de normativas y políticas internas, proteger los activos de la organización, asegurar la confiabilidad de la información financiera y operativa y una Subdirección de Planificación y Control de la Gestión, según lo señala Fayol, H (1916), cuyas funciones de control de la gestión incluyen la planificación, supervisión de objetivos, análisis de desviaciones y elaboración de presupuestos. Estas tareas se apoyan en el análisis de datos, la coordinación de procesos, la evaluación de indicadores y la propuesta de acciones correctivas para asegurar que los resultados se alineen con los objetivos estratégicos del SLEP Barrancas, se incluye enlace del organigrama en las referencias.

Por tanto, los procesos y procedimientos administrativos, se evalúan internamente, pero no existe un informe al respecto, que les permita retroalimentación en línea, solo se puede recurrir a las leyes de la Administración Central de Estado que regula las Compras y Adquisiciones Públicas Ley N°21.624 y su reglamento, Gestión de Personas en el Estado, Ley N°20.955 y sus reglamentos, Ley N°21.722 la

obligatoriedad de licitación pública para proyectos y programas de inversión (Sistema Nacional de Inversiones que corresponde a un conjunto de norma, reglamentos o instrucciones), que regulan la inversión pública en Chile.

Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado; Decreto con Fuerza de Ley N° 47 Orgánico de Presupuestos, Ley N°18.575, Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, Ley N°18.834 que regula la relación entre el Estado y el personal que trabaja en los Servicio Públicos, Ley N°19.070 Estatuto Docente, Ley N°20.903 Sistema de Desarrollo Profesional Docente, Ley N°21.109 Estatuto de los Asistentes de la Educación, Decreto Ley N°2 de Educación que regula el Sistema de Subvenciones Escolares, entre otras, son la base para la elaboración de sus propios reglamentos internos y planes anuales de administración de la gestión escolar y de recursos (Personal, Inversiones, Compras y adquisiciones), según su PME, al 2023 tendrían en nivel de implementación avanzada entre un 75% a 99%, los siguientes planes:

**Tabla 16**

*Planes de apoyo a la gestión administrativa y escolar*

Planes de Apoyo a la Gestión Administrativa y Escolar	
Plan de Compras	nivel de implementación avanzada entre un 75% a 99%
Plan de compras y dotación docente	
Plan de gestión de personal	
Plan de asistencia	

En lo que se refiere a capacitación tanto del equipo de la administración central, como de los docentes, educadores y asistentes de la educación, en su balance de Gestión Integral, así como en la Ley de presupuestos años 2023 y 2024, se reflejan recursos financieros por este concepto pero solo informan sobre las capacitaciones o perfeccionamiento docente, y que corresponden a 13 acciones formativas para 627 docentes y educadores, cuyos temas tratados fueron Convivencia, bienestar y salud mental, educación temprana y currículo para liderar procesos y cambios en la enseñanza, no mencionan si todos los participantes fueron aprobados.

**Dimensión:** Rendición de Cuentas e indicador: Rendiciones de Cuenta ante organismos Internos y Externos

Tanto la Contraloría General de la República como la Superintendencia de Educación han elaborado informes de auditoría y rendición de gastos, en ambos casos sugieren realizar ajustes manuales de acuerdo con las normativas vigentes, esto es, artículos 2°, letra e), del decreto N°469, de 2014 y 3°, del DFL N°2, de 1996, sobre Subvención del Estado a establecimientos educacionales, además del numeral 4.1, artículo 4°, “Evaluación de Riesgos”, de la resolución exenta N°1962 de la Contraloría General de la República, deja en referencias el enlace del informe final 453-2024.

Respecto de las capacitaciones a los funcionarios de la administración central, así como a los educadores encargados de rendiciones de cuenta, desde la Unidad de Auditoría Interna, no existe un plan de capacitación anual, como lo establece la Ley N°19.553 de 1998, “Programas de Mejoramiento de la Gestión”, tanto el balance de Gestión Integral como de la Cuenta Pública Participativa, no reflejan capacitaciones sobre la Administración Central del Estado, en áreas críticas de su funcionamiento como son la contabilidad gubernamental (que incluye presupuesto, flujos financieros y cuentas complementarias), sistema de compras públicas, remuneraciones docentes y educadores, personal de la administración ejecutiva, programas de mejoramiento de la gestión, elaboración de proyectos de inversión y sistema de inventarios.

## CONCLUSIONES

El objetivo general analizar la crisis de la administración y gestión financiera del Servicio Local de Educación Barrancas, los resultados del estudio permiten concluir que el Servicio Local de Educación Pública Barrancas presenta una crisis estructural en su administración y gestión financiera, caracterizada por debilidades en la planificación estratégica territorial, insuficiente articulación entre gestión administrativa, financiera y pedagógica, y una limitada capacidad de toma de decisiones oportunas basadas en información sistematizada.

Si bien se evidencian avances relevantes en indicadores de resultados educativos, como el desempeño SIMCE y el desarrollo profesional docente, estos logros no se sustentan en un sistema de gestión financiera robusto ni en una planificación territorial coherente con los principios de la Ley N°21.040 de Nueva Educación Pública. La ausencia de sistemas integrados de información, la dependencia de plataformas externas no diseñadas para la gestión territorial y las constantes modificaciones presupuestarias reflejan una administración reactiva más que estratégica, lo que compromete la sostenibilidad financiera y la mejora continua del servicio educativo en el territorio Barrancas.

El objetivo específico 1, determinar la crisis de la administración y la planificación financiera educativa, de concluye que la planificación financiera del SLEP Barrancas presenta deficiencias significativas, evidenciadas en errores sistemáticos de proyección presupuestaria, incrementos reiterados del presupuesto inicial (superiores al 8% en los años 2023 y 2024) y una alta incertidumbre respecto de las remesas mensuales provenientes de subvenciones educacionales.

La planificación financiera no logra ajustarse de manera efectiva a variables críticas como la disminución de matrícula y asistencia, generando un desbalance estructural entre ingresos y gastos, especialmente en el subtítulo de gastos en personal. Esta situación obliga al SLEP a recurrir a recursos destinados a otros fines, afectando la disponibilidad de financiamiento para acciones pedagógicas y de mejora educativa, lo que da cuenta de una crisis de planificación que impacta directamente la calidad y sostenibilidad del servicio educativo.

El objetivo específico 2, caracterizar la crisis de la administración y el uso de recursos educativos, el análisis permite caracterizar una crisis en el uso y asignación de los recursos educativos, marcada por la inexistencia de financiamiento específico

y suficiente para apoyar la gestión pedagógica y la implementación efectiva de los Planes de Mejoramiento Educativo (PME). Los recursos destinados a bienes y servicios de consumo, que incluyen materiales educativos y recursos de aprendizaje, resultan insuficientes y deben priorizar gastos operacionales básicos, desplazando las acciones orientadas a la innovación pedagógica y mejora continua. Asimismo, la baja proporción de recursos del Fondo de Apoyo a la Educación Pública (FAEP) destinada a recursos educativos evidencia una estructura presupuestaria que no responde de manera adecuada a las necesidades pedagógicas del territorio, profundizando la crisis en el uso eficiente y estratégico de los recursos.

El objetivo específico 3, establecer la crisis de la administración y la rendición de cuentas, los resultados permiten concluir que el SLEP Barrancas enfrenta una crisis en los procesos de rendición de cuentas y control de la gestión, caracterizada por la falta de transparencia sistemática, la ausencia de informes públicos de auditoría interna y la inexistencia de retroalimentación oportuna para la mejora de los procesos administrativos y financieros.

Si bien el servicio cuenta formalmente con una Unidad de Auditoría Interna y una Subdirección de Planificación y Control de Gestión, sus funciones no se reflejan de manera efectiva en los Balances de Gestión Integral ni en las Cuentas Públicas Participativas. Las observaciones realizadas por organismos externos como la Contraloría General de la República y la Superintendencia de Educación, junto con la ausencia de planes de capacitación en áreas críticas de la administración pública, evidencian debilidades en el cumplimiento normativo, la gestión de riesgos y la profesionalización de los procesos de rendición de cuentas.

La crisis de la administración y gestión financiera del Servicio Local de Educación Pública Barrancas no se manifiesta en la ausencia de esfuerzos institucionales, sino en la falta de coherencia sistémica entre planificación, uso de recursos, control y rendición de cuentas, lo que limita la consolidación del enfoque territorial propuesto por la Nueva Educación Pública.

## RECOMENDACIONES

**Primera:** A los miembros de la Dirección Ejecutiva del SLEP, reformular el modelo de administración y gestión financiera del SLEP Barrancas desde un enfoque territorial integrado, en coherencia con los principios de la Ley N°21.040 de Nueva Educación Pública. Esto implica fortalecer la articulación entre la gestión administrativa, financiera y pedagógica mediante la implementación de sistemas de información integrados y en línea, que permitan una toma de decisiones oportuna, basada en datos confiables y territorializados. Asimismo, se sugiere consolidar una gobernanza institucional que promueva la participación de los equipos directivos, comunidades educativas y actores territoriales, asegurando la sostenibilidad financiera y la mejora continua de la calidad del servicio educativo.

**Segunda:** A los miembros de la Dirección Ejecutiva del SLEP fortalecer la planificación financiera educativa del SLEP Barrancas, incorporando modelos de proyección presupuestaria ajustados a variables reales y dinámicas, tales como matrícula, asistencia promedio, carga horaria y dotación efectiva de personal. Asimismo, es fundamental establecer mecanismos de seguimiento y evaluación presupuestaria periódica que permitan anticipar desviaciones, reducir la dependencia de modificaciones presupuestarias y asegurar un uso eficiente de los recursos públicos. La planificación financiera debe orientarse a la sostenibilidad del servicio educativo, garantizando la cobertura de gastos en personal sin comprometer los recursos destinados al mejoramiento pedagógico.

**Tercera:** A los miembros de la Dirección Ejecutiva del SLEP redefinir los criterios de asignación y uso de los recursos educativos, asegurando financiamiento específico y suficiente para la gestión pedagógica y la implementación efectiva de los Planes de Mejoramiento Educativo (PME). Para ello, el SLEP Barrancas debe priorizar una planificación presupuestaria que distinga claramente entre gastos operacionales y recursos destinados a la innovación y mejora pedagógica. Además, se sugiere fortalecer el uso estratégico del Fondo de Apoyo a la Educación Pública (FAEP) y otros instrumentos de financiamiento, orientándolos a la adquisición de recursos educativos pertinentes al contexto territorial y a las necesidades reales de los establecimientos.

**Cuarta:** A los miembros de la Dirección Ejecutiva del SLEP fortalecer los sistemas de control interno y rendición de cuentas del SLEP Barrancas, asegurando la transparencia, trazabilidad y oportunidad de la información financiera y administrativa. Es fundamental institucionalizar la elaboración y publicación periódica de informes de auditoría interna, así como establecer planes de mejora derivados de las observaciones realizadas por organismos fiscalizadores externos. Asimismo, se sugiere implementar un plan anual de capacitación obligatoria para el personal directivo, administrativo y financiero en materias de contabilidad gubernamental, compras públicas, gestión presupuestaria y rendición de cuentas, con el fin de asegurar el cumplimiento normativo y mejorar la eficiencia de la gestión pública educativa.

## REFERENCIAS

- Anglas La Torre, M., Soto, M., Garay, D., Francia, M., Davalos, M. & Melgarejo, M. (2021). Gestión administrativa en el sector educativo público: limitaciones y retos en el contexto del teletrabajo. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5), 9158-9180. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i5.980](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.980).
- Aziz, C. (2018). Evolución e implementación de las políticas educativas en Chile. Nota técnica N° 2. Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile.
- Álava, M., Recalde, L., Paredes, J. & Taranto, F. (2023). Contribución de la auditoría interna para alcanzar una gestión eficaz. *LATAM Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades*, 4(4), 1217–1227. <https://doi.org/10.56712/latam.v4i4.1280>.
- Acción Educar, Financiamiento de la Educación Escolar en Chile (2023), <https://www.accioneducar.cl/financiamiento-de-la-educacion-escolar-en-chile/>.
- Anaya-Figueroa, T. M., Brito-Garcías, J. G. & Montalvo-Castro, J. (2023). Retos de la Escritura Académica en estudiantes universitarios: una revisión de la literatura. *Revista Conrado*, 19(91), 86-94.
- Arias, Odon, Fidias G., “El Proyecto de Investigación: Guía para su Elaboración”, Tercera Edición, Caracas: Episteme, 1999.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2019). *Financiamiento de la Educación en Chile: Un análisis del funcionamiento de la subvención escolar* <https://publications.iadb.org/es/financiamiento-de-la-educacion-en-chile-un-analisis-del-funcionamiento-de-la-subvencion-escolar>.
- Becerra, M. (2022). Afectaciones en la gestión administrativa de las instituciones de educación superior por la covid-19. *RIDE. Rev. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*.

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-74672022000100031&lng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672022000100031&lng=es).

Bhat, A (2025), Investigación empírica: definición, métodos, tipos y pasos. <https://www.questionpro.com/blog/empirical-research/#:~:text=El%20t%C3%A9rmino%20%E2%80%9Cemp%C3%ADrico%20tiene%20sus,dise%C3%B1ar%20y%20validar%20nuevas%20investigaciones>.

Bosch, R., (2019). *The Art of Data Analysis*. Editorial *Princeton University Press*.

Barcos-Arias, E., & Santos-Jara, E. (2022). Uso de recursos educativos digitales para mejorar las competencias pedagógicas en la enseñanza de Historia. *Episteme Koinonía. Revista Electrónica de Ciencias de la Educación, Humanidades, Artes y Bellas Artes*, 5(10), 4-28. <https://doi.org/10.35381/e.k.v5i10.1850>

Calderón García R., (2011), Manual para la elaboración de trabajos académicos y de investigación. (ed.) Universidad de Guadalajara, <https://elibro.net/es/lc/umcervantes/39885>

Cox Donoso, Cristián (Editor). 2003. *Políticas educacionales en el cambio de siglo. La Reforma del Sistema Escolar en Chile*. Universitaria. Santiago.

Constitución Política de Chile de 1925 y 1980.

Corvalán C., (2024), proyecto FONDECYT de iniciación N°11190458 “Traducción en la implementación de políticas sociales: el rol clave de los equipos locales”, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, repositorio U. de Chile.

Cortés, Ó. (2022). *La Administración tras el coronabreak. Políticas para ¿un nuevo paradigma administrativo?* Gestión y Análisis de Políticas Públicas <https://www.ugr.es/~rgomezl/documentos/publiclibros/Gestion-Financ/GestionFinanciera.pdf>.

Creswell W., J. (2017) ¿Cómo hacer una Investigación de Calidad?, (Ed.) Universidad de Nebraska-Lincoln.

González R. E., (1947) "Programa de 1947, PSCh", editorial Instituto Igualdad

Hernández, R. et al. (2014) Metodología de la investigación. (6ta. ed.) McGRAW-HILL Education.

Ishtiaq, M. (2019). Creswell, J. W. (2014). Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. <https://doi.org/10.5539/ELT.V12N5P40>

Denzin, N.K. (Coordinador) y Lincon, N.S. (Coordinador), Métodos y Recolección de Datos, Manual de Investigación (2015), Editorial Gedisa, <https://elibro.net/es/Ereader/umcervantes/131061?page=1>

Dr. La Calle J.E, "Estudios Correlacionales. Módulo de Inducción a la Psicología, Universidad de Jaen, España

Dirección de Presupuestos, (2022, 2023 y 2024), Balances de Gestión Financiera.

Faraldo, P. & Pateiro, B. (2018). *Estadística y metodología de la investigación*. 5ta. Ed. Trillas editores.

Fernández, M., Fernández, L., Diaz, M. & Jofré, P. (2021). Respuesta e interpretación a políticas de rendición de cuentas de formación docente en Chile. *Pensamiento educativo*, 58(1), 1-16. <https://dx.doi.org/10.7764/pel.58.1.2021.9>.

García-Gordillo, M., & Pérez-Curiel, C. (2022). *Comunicación institucional pública: retos y realidades*. UOC Editorial. [noblebooksellers.com+5incom.uab.cat+5edito](https://noblebooksellers.com+5incom.uab.cat+5edito)

Intendencia de Educación Parvularia, (de cada año). Manual de Rendición de Cuentas financiero-contables, de Infraestructura, de Mobiliario y Equipamiento

Manual de Publicaciones APA ingresando a <https://apastyle.apa.org/>. producida por un lector del blog normas-apa.org

Manning, C., (1999) *An Introduction to Natural Language Processing*”, Editorial: The MIT Press, eLibro.

Martínez, M., & Vivas, A. (2025). *Elaboración del Instrumento de Investigación*. Universidad Miguel de Cervantes, archivo ppt, 2025.

Ministerio de Educación. (1977). *Movimiento Educativo 1974-1976, Organización y Desarrollo de la Educación en Chile*.

Ministerio del Interior (1974). *Legisla sobre Subvención a los Establecimientos gratuitos de Enseñanza*”, Decreto Ley N°456.

Ministerio del Interior (1975) Decreto Ley N°1.265, Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado.

Ministerio de Educación. (1996), DFL N°2 Sobre Subvención del Estado a Establecimientos Educativos

Ministerio de Educación de Chile, (MINEDUC, 2017). Ley N°21.040 crea el Sistema de Educación Pública en Chile.

Ministerio de Educación de Chile, (MINEDUC 2021). *Mesa de Financiamiento del Sistema Escolar*. <https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2021/10/Informe-Mesa-Financiamiento-del-Sistema-Escolar-1.pdf>.

Ministerio de Hacienda, (1983, 2022, 2023 y 2024), Leyes de Presupuesto del Sector Público.

Movimiento por la Unidad Docente (MUD, nace al alero del Colegio de Profesores de Chile), abril 2025, “Transformar los SLEP, para una verdadera Educación Pública”, <https://www.unidaddocente.cl/tres-propuestas-para-fortalecer-en-lo-inmediato-la-educacion-publica-en-el-contexto-de-crisis-e-implementacion-de-los-slep/>.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (OCDE, 2022). *Planificación del uso de la financiación educativa. En Informe temático comparativo sobre políticas de recursos educativos, Capítulo 4*. INEE, Ministerio de Educación (España).

Papic-Domínguez, K. (2020). Medios de comunicación organizacional interna en colegios públicos, Chile. *ALTERIDAD. Revista de Educación*, 15(2), 241-255. <https://doi.org/10.17163/alt.v15n2.2020.08>.

Ronquillo, V., Castro, M. & Castro, J. (2024). *Metodología de la Investigación Educativa*: (1 ed.). Editorial Tecnocientífica Americana. <https://elibro.net/es/ereader/umcervantes/253751?page=5>.

Risco-Aquino, K. (2025). La educación financiera y su incidencia en la gestión de las finanzas personales del auditor administrativo de las IAFAS. *Economía & Negocios*, 7(2), 135-149. <https://www.doi.org/10.33326/27086062.2025.2.2238>.

Superintendencia de Educación, (de cada año), Manual de Rendición de Cuentas financiero-contables, de Infraestructura, de Mobiliario y Equipamiento de la de cada año.

Torres-Baque, J., & Pibaque-Pionce, M. (2024). Gestión organizacional y el fortalecimiento Institucional. *593 Digital Publisher CEIT*, 9(2), 183-193. <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.2.2287>.

Treviño, Carrasco, Villalobos & Morel. *De la reforma a la Transformación: capacidades. Innovaciones y regulación de la educación chilena:*

*Financiamiento de la Educación en Chile: La reforma estructural pendiente*, capítulo 16.

Tiburcio, G., & Álvarez, L. (2020) Manual para la elaboración y presentación de anteproyectos, proyectos de investigación y tesis, Editorial Universo Sur. <https://elibro.net/es/Ereader/umcervantes/131890>.

Valenzuela, M. (2022). *Gestión institucional y su relación con el liderazgo directivo en los establecimientos municipales, comuna de Curicó, Chile, 2020*. [Tesis Doctoral en Educación Mención Gestión Educativa, Universidad Privada de Tacna]. Perú. Repositorio institucional <https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/2420/Valenzuela-Saavedra-Manuel.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Venegas-Ramos, L (2020). *Guía práctica de estudio y trabajo académico en Entornos Virtuales de Aprendizaje*. Santiago de Chile: Universidad Miguel de Cervantes, Centro de Estudios en Educación.

## **ANEXOS**

**ANEXO A. INSTRUMENTO****Comunicación al Encuestado**

Señor Director Ejecutivo  
Servicio Local de Educación Pública Barrancas  
Presente

Estimado Director

El presente instrumento tiene como finalidad recabar información relacionada con una investigación titulada “La Crisis de la Administración y Gestión Financiera del Servicio Local de Educación Pública Barrancas, tres establecimientos de la comuna de Cerro Navia”. Este instrumento es exclusivamente para realizar un estudio netamente académico y la información obtenida se tratará bajo estricta confidencialidad, por lo cual se agradece su colaboración en la objetividad de las respuestas que suministre.

Por su colaboración. Muchas Gracias.

Atentamente,

Marión Cubillos Meza

**Investigadora**

### Instrucciones para el llenado del instrumento

A continuación, se presenta un conjunto de proposiciones respecto al desarrollo del instrumento relacionado con crisis de la administración y gestión financiera. Para facilitar la aplicación del instrumento se deben cumplir con los siguientes pasos:

- Lea cuidadosamente cada uno de los ítems y coloque una equis (X), en la casilla que corresponda a cada enunciado.
- El lugar correspondiente a cada respuesta está ubicado debajo de cada enunciado.
- Debe marcar solamente una alternativa en cada ítem.
- Las categorías de respuestas se ubican como lo indica a continuación:

<b>Categorías</b>	<b>Valores</b>
Totalmente de Acuerdo	5
De acuerdo	4
Neutro	3
En Desacuerdo	2
Totalmente en Desacuerdo	1

Se le agradece su participación

## CUESTIONARIO

Ítems	Totalmente de Acuerdo (5)	De acuerdo (4)	Neutro (3)	En desacuerdo (2)	Totalmente en Desacuerdo (1)
<b>Variable:</b> Crisis de la Administración <b>Dimensión:</b> Gestión Organizacional <b>Indicador:</b> Nivel de Cumplimiento de los Planes de Acción Institucional					
1. Los planes de acción institucional Educativo y Financiero, son elaborados en conjunto con los equipos directivos de los establecimientos educacionales de su administración.					
2. Los planes de acción institucional son revisados y actualizados anualmente, en conjunto con los equipos directivos de los establecimientos educacionales.					
<b>Dimensión:</b> Gestión Organizacional <b>Indicador:</b> Eficacia en la toma de decisiones					
3. Las acciones de mejora de los planes institucionales son tomadas oportunamente.					
4. La normativa vigente de los Servicios Locales de Educación, permiten una administración flexible y dinámica.					
<b>Dimensión:</b> Comunicación Institucional <b>Indicador:</b> Claridad en la Trasmisión de directrices a los centros educativos					

5. Las resoluciones que se adoptan en las reuniones entre las Jefaturas Superiores del SLEP, con los equipos directivos de los centros educativos, son transmitidas oportunamente a las comunidades educativas.					
6. Las comunidades educativas conocen los mecanismos de retroalimentación con los equipos directivos y los Directores del SLEP.					
<b>Dimensión:</b> Comunicación Institucional <b>Indicador:</b> Mecanismos de retroalimentación con equipos directivos					
7. En la institución se implementan mecanismos efectivos de retroalimentación entre el equipo directivo y los directores del SLEP.					
8. Los espacios de retroalimentación con los equipos directivos permiten identificar, oportunamente, los problemas de gestión.					
<b>Variable:</b> Gestión financiera <b>Dimensión:</b> Planificación financiera educativa <b>Indicador:</b> Presupuesto educativo alineado con el plan estratégico del SLEP					
9. Los presupuestos de los establecimientos educacionales son elaborados entre los equipos directivos de los centros educativos y los directores del SLEP.					

10. El plan estratégico del SLEP es elaborado en conjunto con las comunidades educativas a su cargo.					
<b>Dimensión:</b> Uso de los recursos educativos <b>Indicador:</b> Porcentaje de Recursos Financieros					
11. Los recursos educativos que entrega directamente el Ministerio de Educación a los establecimientos educacionales son suficientes.					
12. Los planes de mejora contemplan los mismo u/o otros recursos educativos, en un porcentaje de aumento suficiente.					
<b>Dimensión:</b> Rendición de Cuentas <b>Indicador:</b> Auditorías Internas o Externas					
13. El reglamento de rendiciones y control interno de los procesos administrativos y financieros es conocido por toda la comunidad educativa.					
14. El SLEP cuenta con un plan de capacitación actualizado sobre los sistemas de fiscalización del Estado.					
<b>Dimensión:</b> Rendiciones de Cuenta <b>Indicador:</b> Rendiciones de Cuenta ante organismos					
15. La Unidad de Control Interno del SLEP, capacita y apoya a sus funcionarios y comunidad educativa en lo que debe rendir ante los organismos internos (Superintendencia de Educación) y externos (Contraloría General de la República).					

16. La información entregada en la rendición de cuentas permite a los organismos evaluar adecuadamente la gestión financiera de la institución.					
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--

## ANEXO B. VALIDEZ DEL INSTRUMENTO



### COMUNICACIÓN PRIMER EXPERTO

Señor(a)  
Dra. Amely Vivas Escalante  
Presente. –

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., para saludarlo(a) cordialmente y a la vez manifestarle que, conocedores de su trayectoria académica y profesional, molestamos su atención al elegirlo JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del instrumento que pretendemos utilizar en una investigación titulada “La Crisis de la Administración y Gestión Financiera del Servicio Local de Educación Pública Barrancas, tres establecimientos de la comuna de Cerro Navia, Región Metropolitana, 2025”.

El instrumento tiene como objetivo medir la variable crisis de la administración y gestión financiera, con la finalidad de determinar la validez de su contenido, solicitamos marcar con una equis (X) el grado de evaluación a los indicadores para los ítems del instrumento, de acuerdo con su amplia experiencia y conocimientos. Se adjunta el instrumento y la matriz de operacionalización de la variable considerando dimensiones, indicadores, categorías y escala de medición.

Agradecemos anticipadamente su colaboración y estamos seguros de que su opinión y criterio de experto servirán para los fines propuestos.

Atentamente,

Marión Cubillos Meza  
**Investigadora**

**UNIVERSIDAD MIGUEL DE CERVANTES  
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN**

**FORMATO DE VALIDACIÓN PRIMER EXPERTO**

**I. DATOS GENERALES:**

**1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto):** Dra. Amely Vivas Escalante

**1.2. Grado Académico:** Doctor en Ciencias de la Educación

**1.3. Institución donde labora:** Universidad Miguel de Cervantes

**1.4. Autor(es) del instrumento:** Marión Cubillos Meza

**II. VALIDACIÓN**

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	
		1	2	3	4	5	
<b>1. CLARIDAD</b>	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X	
<b>2. OBJETIVIDAD</b>	Están expresados en conductas observables, medibles					X	
<b>3. CONSISTENCIA</b>	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X	
<b>4. COHERENCIA</b>	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X	
<b>5. PERTINENCIA</b>	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X	
<b>6. SUFICIENCIA</b>	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X	
<b>SUMATORIA PARCIAL</b>						30	
<b>SUMATORIA TOTAL</b>							30

### III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1 Valoración total cuantitativa: 30

3.2 Opinión: FAVORABLE:  DEBE MEJORAR:  
NO FAVORABLE:

3.3 Observaciones: Favorable.

Chile, a los tres días del mes de septiembre de 2025

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Amely Pizarro', is written over a horizontal line.

Firma del experto

## **IV. INFORMACIÓN PARA LA VALIDEZ**

### **4.1 Título de la investigación:**

La Crisis de la Administración y Gestión Financiera del Servicio Local de Educación Pública Barrancas, tres establecimientos de la comuna de Cerro Navia, Región Metropolitana, 2025.

### **4.2 Objetivos de la investigación**

#### **Objetivo general**

Analizar la crisis de la administración y gestión financiera del Servicio Local de Educación Barrancas, comuna Cerro Navia, región Metropolitana, 2025.

#### **Objetivos específicos**

Determinar la crisis de la administración y la planificación financiera educativa del Servicio Local de Educación Barrancas, comuna Cerro Navia, región Metropolitana, 2025.

Caracterizar la crisis de la administración y el uso de recursos educativos en el Servicio Local de Educación Barrancas, comuna Cerro Navia, región Metropolitana, 2025.

Establecer la crisis de la administración y la rendición de cuentas en el Servicio Local de Educación Barrancas, comuna Cerro Navia, región Metropolitana, 2025.

### 4.3 Matriz de operacionalización de las variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
<b>Independiente</b>  Crisis de la Administración	Gestión organizacional	Nivel de cumplimiento de los planes de acción institucional	1, 2	Escala de medición ordinal mediante la escala Likert con cinco alternativas de respuestas: Totalmente de Acuerdo, De acuerdo, Neutro, En desacuerdo y Totalmente en Desacuerdo
		Eficacia en la toma de decisiones	3, 4	
	Comunicación institucional	Claridad en la transmisión de directrices a los centros educativos.	5, 6	
		Mecanismos de retroalimentación con equipos directivos.	7, 8	
<b>Dependiente</b>  Gestión Financiera	Planificación financiera educativa	Presupuesto educativo alineado con el plan estratégico del SLEP.	9, 10	Escala de medición ordinal mediante la escala Likert con cinco alternativas de respuestas: Totalmente de Acuerdo, De acuerdo, Neutro, En desacuerdo y Totalmente en Desacuerdo
		Uso de recursos educativos	11, 12	
	Rendición de cuentas	Auditorías internas o externas	13, 14	
		Rendición de cuentas ante organismos	15, 16	

## COMUNICACIÓN SEGUNDO EXPERTO

Señor(a)  
Msc. Doris Solís  
Presente. –

Tengo el agrado de dirigirme a Ud., para saludarlo(a) cordialmente y a la vez manifestarle que, conocedores de su trayectoria académica y profesional, molestamos su atención al elegirlo JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del instrumento que pretendemos utilizar en una investigación titulada “La Crisis de la Administración y Gestión Financiera del Servicio Local de Educación Pública Barrancas, tres establecimientos de la comuna de Cerro Navia, Región Metropolitana, 2025”.

El instrumento tiene como objetivo medir la variable crisis de la administración y gestión financiera, con la finalidad de determinar la validez de su contenido, solicitamos marcar con una equis (X) el grado de evaluación a los indicadores para los ítems del instrumento, de acuerdo con su amplia experiencia y conocimientos. Se adjunta el instrumento y la matriz de operacionalización de la variable considerando dimensiones, indicadores, categorías y escala de medición.

Agradecemos anticipadamente su colaboración y estamos seguros de que su opinión y criterio de experto servirán para los fines propuestos.

Atentamente,

Marión Cubillos Meza  
**Investigador**

**UNIVERSIDAD MIGUEL DE CERVANTES  
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN**

**FORMATO DE VALIDACIÓN SEGUNDO EXPERTO**

**I. DATOS GENERALES:**

**1.1. Apellidos y nombres del informante (Experto):** Mg. Doris Solís

**1.2. Grado Académico:** Magíster en Gerencia y Liderazgo

**1.3. Institución donde labora:** Universidad Miguel de Cervantes

**1.4. Autor(es) del instrumento:** Marión Cubillos Meza

**II. VALIDACIÓN**

INDICADORES DE EVALUACIÓN DEL INSTRUMENTO	CRITERIOS Sobre los ítems del instrumento	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	
		1	2	3	4	5	
<b>1. CLARIDAD</b>	Están formulados con lenguaje apropiado que facilita su comprensión					X	
<b>2. OBJETIVIDAD</b>	Están expresados en conductas observables, medibles					X	
<b>3. CONSISTENCIA</b>	Existe una organización lógica en los contenidos y relación con la teoría					X	
<b>4. COHERENCIA</b>	Existe relación de los contenidos con los indicadores de la variable					X	
<b>5. PERTINENCIA</b>	Las categorías de respuestas y sus valores son apropiados					X	
<b>6. SUFICIENCIA</b>	Son suficientes la cantidad y calidad de ítems presentados en el instrumento					X	
<b>SUMATORIA PARCIAL</b>						30	
<b>SUMATORIA TOTAL</b>							30

### III. RESULTADOS DE LA VALIDACIÓN

3.1 Valoración total cuantitativa: 30

3.2 Opinión: FAVORABLE: **X**                      DEBE MEJORAR:

NO FAVORABLE:

**3.3 Observaciones:** Favorable.

Chile, a los tres días del mes de septiembre de 2025



---

Firma del experto

## **IV. INFORMACIÓN PARA LA VALIDEZ**

### **4.1 Título de la investigación:**

La Crisis de la Administración y Gestión Financiera del Servicio Local de Educación Pública Barrancas, tres establecimientos de la comuna de Cerro Navia, Región Metropolitana, 2025.

### **4.2 Objetivos de la investigación**

#### **Objetivo general**

Analizar la crisis de la administración y gestión financiera del Servicio Local de Educación Barrancas, comuna Cerro Navia, región Metropolitana, 2025.

#### **Objetivos específicos**

Determinar la crisis de la administración y la planificación financiera educativa del Servicio Local de Educación Barrancas, comuna Cerro Navia, región Metropolitana, 2025.

Caracterizar la crisis de la administración y el uso de recursos educativos en el Servicio Local de Educación Barrancas, comuna Cerro Navia, región Metropolitana, 2025.

Establecer la crisis de la administración y la rendición de cuentas en el Servicio Local de Educación Barrancas, comuna Cerro Navia, región Metropolitana, 2025.

### 4.3 Matriz de operacionalización de las variables

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición
<b>Independiente</b> Crisis de la Administración	Gestión organizacional	Nivel de cumplimiento de los planes de acción institucional	1, 2	Escala de medición ordinal mediante la escala Likert con cinco alternativas de respuestas: Totalmente de Acuerdo, De acuerdo, Neutro, En desacuerdo y Totalmente en Desacuerdo
		Eficacia en la toma de decisiones	3, 4	
	Comunicación institucional	Claridad en la transmisión de directrices a los centros educativos.	5, 6	
		Mecanismos de retroalimentación con equipos directivos.	7, 8	
<b>Dependiente</b> Gestión Financiera	Planificación financiera educativa	Presupuesto educativo alineado con el plan estratégico del SLEP.	9, 10	Escala de medición ordinal mediante la escala Likert con cinco alternativas de respuestas: Totalmente de Acuerdo, De acuerdo, Neutro, En desacuerdo y Totalmente en Desacuerdo
		Uso de recursos educativos	11, 12	
	Rendición de cuentas	Auditorías internas o externas	13, 14	
		Rendición de cuentas ante organismos	15, 16	