

La inclusión financiera en el estado de Guanajuato, México

Cano Ibarra, Salustia Teresa; Arellano Díaz, Sara Marcela; Magallán Muñoz
Claudia Odilia

Tecnológico Nacional de México/ IT de Celaya
teresa.cano@itcelaya.edu.mx; sara.errellano@itcelaya.edu.mx;
claudia.magallan@itcelaya.edu.mx

Resumen

El objetivo de la investigación fue identificar la inclusión financiera de los habitantes del estado de Guanajuato por municipio, con base al último reporte generado por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), y considerando el acceso y uso de servicios financieros, principalmente, los indicadores número de sucursales, densidad, que implica el número de sucursales por cada 10 mil habitantes, cuentas de captación, cuentas de crédito y el ingreso que se reciben por las remesas. La metodología utilizada es de tipo cuantitativa descriptiva y se basó en datos abiertos publicados por la CNBV del último informe publicado

en el año 2023. Los resultados muestran que el estado de Guanajuato es una entidad de mucha relevancia en el país, pues ocupa el cuarto lugar de mayor número de sucursales, el quinto lugar con el mayor número de captación de cuentas y el tercer lugar con el mayor ingreso por remesas. Los municipios de León, Celaya, Irapuato y Salamanca sobresalen en los indicadores de mayor número de sucursales, cuentas de captación y cuentas de crédito, mientras que los municipios que presentan el menor número son Santiago Maravatio, Tierra Blanca, Santa Catarina y Xichú.

Palabras clave: Inclusión financiera, pobreza, educación financiera, crédito y remesas.
JEL: F24, G21, O16

Financial inclusion in the state of Guanajuato, México

Abstract

The objective of the research was to identify the financial inclusion of the inhabitants of the state of Guanajuato by municipality based on the latest report generated by the National Banking and Securities Commission and considering the access and use of financial services, mainly the indicators number of branches, density, which implies the number of branches per 10 thousand inhabitants, deposit accounts, credit accounts and the income received from remittances. The methodology used is of a descriptive quantitative type and was based on open data published by the CNBV from the last report published in 2023.

The results show that the state of Guanajuato is a very relevant entity in the country, as it occupies fourth place with the highest number of branches, the fifth place with the highest number of account acquisitions and the third place with the highest income from remittances. The municipalities of León, Celaya, Irapuato and Salamanca stand out in the indicators of the highest number of branches, deposit accounts and credit accounts, while the municipalities with the lowest number are Santiago Maravatio, Tierra Blanca, Santa Catarina and Xichú.

Key Words: financial well-being, age, women.
JEL: F24, G21, O16

1. Introducción

El concepto de inclusión financiera se refiere al acceso que tienen las personas y empresas a diversos productos y servicios financieros útiles y asequibles que atienden sus necesidades, según el banco Mundial (Global Findex, 2022). En México se considera a la inclusión financiera como el acceso a servicios financieros formales bajo una regulación apropiada que garantice esquemas de protección a usuarios y promueva educación financiera a todos los segmentos de la población (Consejo Nacional de Inclusión Financiera, 2020). Para todas las economías del mundo, la inclusión financiera es fundamental en la inclusión social que contribuye al crecimiento económico y empodera a los sectores más vulnerable, con ello también disminuye la pobreza. Al tener acceso a servicios financieros los habitantes de un país, les da la posibilidad de iniciar o expandir un negocio, invertir en la educación de sus hijos y cualquier imprevisto financiero.

El aumento en la inclusión financiera presenta una relación inversa con la reducción de la pobreza, varias investigaciones lo han mostrado, por ejemplo, África alcanzó importantes avances en innovación e inclusión financiera y banca fronteriza y es la región que creó más bancos fronterizos permitiendo, de esta manera, incrementar la inclusión que otros bancos no querían atender (Beck et al., 2015).

El Banco Mundial ha establecido que la inclusión financiera es un factor clave para reducir la pobreza e impulsar la prosperidad. Existen diversos estudios sobre esta relación. Principalmente del efecto del crédito en la reducción de la pobreza en países emergentes, encontrando un estrecho vínculo entre desarrollo económico y desarrollo financiero (Prior & Argandoña, 2009). Se ha demostrado que un mayor desarrollo financiero contribuye a un mayor crecimiento económico, pues el financiamiento fomenta el empleo y la producción, siendo un factor muy importante en la lucha contra la pobreza (Cotler & Rodríguez, 2010).

Considerando que la inclusión financiera es un factor de combate a la pobreza, es necesario realizar estudios que permitan medirla y analizarla, y con ello contribuir en las políticas públicas que generan mecanismos para que la inclusión financiera en México

sea cada vez mayor y se logre reducir esa brecha de inclusión con las personas que tienen menores ingresos, pues se ha demostrado que personas excluidas acuden a fuentes informales de financiamiento como son las tandas y cajas de ahorro informales. Las personas que toman esta alternativa viven generalmente en zonas marginadas con alto nivel de pobreza y vulnerabilidad (Martínez-Carrasco et al., 2016).

El Sistema Financiero Mexicano (SFM) está compuesto de un conjunto de instituciones tanto públicas como privadas, hasta junio 2015 el país contaba con 4230 instituciones en el sistema (Consejo Nacional de Inclusión Financiera, 2020). La banca múltiple y la banca de desarrollo son las principales responsables de distribuir el crédito y captar ahorro en el territorio mexicano.

Cabe señalar que la banca de desarrollo opera a través de intermediarios financieros y se ha encontrado que es prioritaria su sostenibilidad sobre los tipos de servicios y la cantidad de clientes atendidos (De La Vega et al., 2014). Esta banca, para asegurar la recuperación de su cartera crediticia, atiende las regiones sin problemas de accesibilidad y con poco nivel de marginación (Remilien & Almeraya, 2023). Esto hace que una mayor parte de la población siga siendo excluida del sistema financiero formal. Es por esta razón que es muy importante establecer una medida que tenga en cuenta las variables de la Inclusión Financiera y poder analizar las barreras, el nivel de acceso y uso de los servicios financieros.

En México, para estudiar las causas de la falta de inclusión financiera, a partir del año 2012 la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) y el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) levantan una encuesta sobre la inclusión financiera. Dicha encuesta se ha aplicado en 2015, 2018 y 2021. De igual manera, desde el año 2009, la CNBV emite un panorama anual de inclusión financiera en colaboración con el Consejo Nacional de Inclusión Financiera (CONAIF), la Comisión Nacional de Seguros y Finanzas (CNSF), la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF), la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR), el Instituto para la Protección al Ahorro Bancario (IPAB) y el Banco de México (Banxico), esto con el objetivo de conocer la evolución de la inclusión financiera

La inclusión financiera en el estado de Guanajuato, México.

en México, el último reporte se presentó en el año 2023 con la información al cierre del año 2022.

2. Método

La investigación se realizó con una metodología cuantitativa descriptiva y utiliza la información de datos abiertos publicados por la CNBV del último informe publicado en el año 2023. Se basa, principalmente, en el objetivo 1 de la Política Nacional de la Inclusión Financiera (PNIF), que se refiere al acceso y uso de servicios financieros e incluye el número de cuentas de la banca, entidades de ahorro y crédito popular e instituciones de fondo de pago electrónico por cada 10 mil personas adultas. La investigación presenta el análisis de los datos relacionados con infraestructura financiera (sucursales), densidad correspondiente al número de sucursales por cada 10 mil habitantes, cuentas de captación, número de créditos y monto de remesas distribuidos por los 46 municipios del estado de Guanajuato.

3. Resultados

Sucursales

Las sucursales incluyen banca múltiple, banca de desarrollo, Sociedades Cooperativas (SOCAP) y Sociedades Financieras Populares (SOFIPOS). Según los datos de la CNVB, al cierre del año 2022, el número de sucursales en el país fue de 16 mil 641, es decir, 1.7 número de sucursales por cada 10 mil habitantes. En el estado de Guanajuato el número de sucursales fue de 985 y un indicador del 2.1 sucursales por cada 10 mil habitantes. Por municipio la distribución se presenta en la tabla 1, en el que se observa que los municipios de León, Celaya, Irapuato y Salamanca presentan el mayor número de sucursales. Los municipios con menor número de sucursales son Santiago Maravatío, Tierra Blanca, Victoria y Xichú.

Densidad

La tabla 2 presenta la densidad del número de sucursales por cada 10 mil personas adultas, es decir, la relación entre la población adulta y el número de sucursales. Se observa que los municipios de Moroleón, Pueblo Nuevo, San Francisco del Rincón y Jaral

de Progreso presentan el mayor índice, mayor que la media nacional que es de 1.2, mientras que los municipios de Purísima del Rincón, Tierra Blanca y Santiago Maravatío presentan una densidad menor a la unidad.

Cuentas de captación

Al cierre del año 2022 en México el número de cuentas se ubicó en cerca de 143.6 millones de contratos. El estado de Guanajuato registró 7,428,451 cuentas. La tabla 3 presenta los 10 municipios con mayor y menor número de cuentas de captación, así como el índice por cada 10 mil personas adultas.

Tabla 1. Número de sucursales por municipio

Municipio	#Sucursal	Municipio	#Sucursal	Municipio	#Sucursal
Abasolo	14	Huanímaro	4	San Francisco del Rincón	30
Acámbaro	17	Irapuato	90	San José Iturbide	15
San Miguel de Allende	34	Jaral del Progreso	9	San Luis de la Paz	15
Apaseo El Alto	13	Jerécuaro	10	Santa Catarina	1
Apaseo El Grande	13	León	276	Santa Cruz de Juventino Rosas	10
Atarjea	1	Moroleón	13	Santiago Maravatío	0
Celaya	109	Ocampo	3	Silao	28
Manuel Doblado	4	Pénjamo	18	Tarandacuaio	2
Comonfort	10	Pueblo Nuevo	3	Tarimoro	7
Coroneo	2	Purísima del Rincón	5	Tierra Blanca	1
Cortazar	15	Romita	8	Uriangato	8
Cuerámbaro	6	Salamanca	56	Valle de Santiago	22
Doctor Mora	4	Salvatierra	13	Victoria	2
Dolores Hidalgo	17	San Diego de la Unión	6	Villagrán	6
Guanajuato	32	San Felipe	8	Xichú	2

				Yuriria	11
--	--	--	--	---------	----

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Densidad por municipio

No.	Municipio	Población adulta	Sucursales por cada 10 mil personas adultas	No.	Municipio	Población adulta	Sucursales por cada 10 mil personas adultas
1	Moroleón	37544	3.5	37	Apaseo El Grande	81652	1.6
2	Pueblo Nuevo	9112	3.3	38	Pénjamo	113198	1.6
3	San Francisco del Rincón	93779	3.2	39	Dolores Hidalgo	112618	1.5
4	Jaral del Progreso	28664	3.1	40	Manuel Doblado	29423	1.4
5	Apaseo El Alto	45885	2.8	41	Victoria	14765	1.4
6	Jerécuaro	35654	2.8	42	Villagrán	47652	1.3
7	Celaya	392140	2.8	43	San Felipe	81787	1.0
8	Salamanca	208256	2.7	44	Purísima del Rincón	58825	0.8
9	Cuerámara	22371	2.7	45	Tierra Blanca	13796	0.7
10	San Miguel de Allende	126897	2.7	46	Santiago Maravatío	5205	0.0

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3. Cuentas de captación

Municipio	Cuentas de captación	Población adulta	Por cada 10 mil person	Municipio	Cuentas de captación	Población adulta	Por cada 10 mil person
-----------	----------------------	------------------	------------------------	-----------	----------------------	------------------	------------------------

				as adultas					as adultas
1	León	19700 00	127000 0	644 7	3 7	San Diego de la Unión	28070	28848	102 77
2	Celaya	89491 0	392140	438 2	3 8	Pueblo Nuevo	18910	9112	481 9
3	Irapuato	71432 8	439479	615 2	3 9	Tarandac uao	17869	8464	473 7
4	Salaman ca	38496 0	208256	541 0	4 0	Ocampo	15587	18743	120 25
5	Guanaju ato	29434 6	145735	495 1	4 1	Xichú	10463	7672	733 3
6	San Francisco del Rincón	23292 3	93779	402 6	4 2	Victoria	9934	14765	148 63
7	San Mienguel de Allende	21777 6	126897	582 7	4 3	Tierra Blanca	7520	13796	183 46
8	Silao	21764 3	143976	661 5	4 4	Santiago Maravatío	5936	5205	876 9
9	Valle de Santiago	17850 1	111522	624 8	4 5	Atarjea	3094	3802	122 88
10	San José Iturbide	15113 7	62738	415 1	4 6	Santa Catarina	2210	4033	182 49

Fuente: elaboración propia.

Se observa que los municipios de León, Celaya, Irapuato y Salamanca son los que presentan mayores cuentas de captación y los municipios de Tierra Blanca, Santiago Maravatío, Atarjea y Santa Catarina presentan el menor número de cuentas de captación.

Crédito

En el año 2022, en el país, el número de créditos a personas físicas fue de 65.7 millones y 5,614 por cada 10 mil habitantes, en el estado de Guanajuato fue de 2,722,645 y 2,289 por cada 10 mil habitantes. La mayoría de los créditos fueron de la banca múltiple con tarjetas de crédito, personales, nómina, hipotecario y automotriz, respectivamente. La tabla 4 presenta los 10 municipio con mayor y menor número de créditos en Guanajuato.

Tabla 4. Número de créditos

	Municipio	Población adulta	No. de créditos	Por cada 10 mil personas adultas		Municipio	Población adulta	No. de créditos	Por cada 10 mil personas adultas
1	León	1270000	724411	5704	37	Pueblo Nuevo	9112	3867	4244
2	Celaya	392140	326165	8318	38	Ocampo	18743	3565	1902
3	Irapuato	439479	273551	6224	39	Tarandacua	8464	3560	4206
4	Salamanca	208256	152268	7312	40	Victoria	14765	3143	2129
5	Guanajuato	145735	135386	9290	41	Coroneo	7980	2338	2930
6	Silao	143976	77761	5401	42	Tierra Blanca	13796	2204	1598
7	San Miguel de Allende	126897	71555	5639	43	Santiago Maravatío	5205	1884	3620
8	San Francisco del Rincón	93779	66175	7056	44	Xichú	7672	1334	1739
9	Dolores Hidalgo	112618	63216	5613	45	Santa Catarina	4033	894	2217
10	Valle de Santiago	111522	61888	5549	46	Atarjea	3802	542	1426

Fuente: elaboración propia.

Se verifica que los municipios que presentan el mayor número de créditos coinciden con los que presentan el mayor número de cuentas de captación y son León, Celaya, Irapuato y Salamanca y los que presentan el menor número de créditos son Santiago Maravatío, Xichú, Santa Catarina y Atarjea.

Remesas

En México, los ingresos por remesas en el año 2022 alcanzaron los 58.5 mil millones de dólares. El estado de Jalisco es el que registró mayor ingreso con 5.4 mil millones de dólares, seguido de Michoacán con 5.287 mil millones. Por su parte, el estado de

Guanajuato recibió poco más de 5 mil millones de dólares. La tabla 6 presenta los municipios que recibieron el mayor y menor monto por concepto de remesas.

Tabla 5. Ingresos por remesa por municipio

	Municipio	Millones de dólares	Ingreso por remesas por persona		Municipio	Millones de dólares	Ingreso por remesas por persona
1	León	535.6	311	37	Doctor Mora	19.8	723
2	Irapuato	290.4	490	38	Tarandacuaio	19.8	1,749
3	Dolores Hidalgo	288.1	1,767	39	Villagrán	19.3	293
4	San Luis de la Paz	283.1	2,203	40	Tierra Blanca	13.6	682
5	Celaya	279.3	536	41	Santa Catarina	13.1	2,293
6	San Miguel de Allende	188.0	1,077	42	Victoria	11.2	525
7	Valle de Santiago	185.0	1,233	43	Xichú	8.0	718
8	San Francisco del Rincón	168.4	1,287	44	Purísima del Rincón	3.6	43
9	Acámbaro	162.8	1,497	45	Santiago Maravatío	2.2	324
10	San José Iturbide	158.5	1,770	46	Atarjea	1.4	264

Fuente: elaboración propia.

Se observa que los municipios de León, Irapuato, Dolores Hidalgo y San Luis de la Paz son los que reciben el mayor monto de ingreso por remesas, mientras que los municipios de Xichú, Purísima del Rincón, Santiago Maravatío y Atarjea son los que menos reciben.

4. Discusión

Guanajuato es un estado que tiene mucha importante en México en el tema de inclusión financiera. Ocupa el cuarto lugar en mayor número de sucursales, solo por debajo de la Ciudad de México, el Estado de México y Jalisco. Estos resultados coinciden con los obtenidos por Gaxiola (2020), quien destaca que la mayor parte de las sucursales

bancarias se encuentran en la zona urbana y que la existencia de entidades micro financieras y cooperativas contribuyen a que las personas de zonas rurales tengan mayor acceso y, con ello, contribuyen a la inclusión financiera. Guanajuato, a su vez, ocupa el quinto lugar de las entidades de mayor número de cuentas de captación, solo por debajo de Ciudad de México, Estado de México, Jalisco y Nuevo León. En el panorama nacional también ocupa el tercer lugar con mayor ingreso de remesas, solo por debajo de Jalisco y Michoacán. La ciudad de León, Guanajuato se encuentra identificada como la quinta ciudad que más remesas recibe con un monto aproximado de 535.6 millones de dólares, solo por debajo de Tijuana, Guadalajara, Morelia y San Cristóbal de las Casas, que reciben 753.4, 631.6, 597.5 y 540.9 millones de dólares, respectivamente.

5. Conclusiones

En el mundo, se ha considerado que la inclusión financiera es un factor de combate a la pobreza, por ello la importancia de analizar y medir los avances o retrocesos de una región al respecto. La medición contribuye a generar mecanismos para que cada vez la inclusión financiera sea mayor y se logre reducir la brecha de inclusión con las personas que tienen un alto nivel de pobreza y de vulnerabilidad, y se genere resiliencia ante emergencias económicas.

En esta investigación se consideró la información más actual generada por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) a nivel nacional, al cierre del año 2022; para fines de la investigación, se consideró al estado de Guanajuato y a los 46 municipios que lo comprenden.

En relación con el número de sucursales, los municipios que más presencia reportan son León con 276, Celaya con 109, Irapuato con 90 y Salamanca con 56, y los municipios con el menor número son Coroneo, Tarandacua, Victoria y Xichú, todos ellos con 2 sucursales; Tierra Blanca con 1 sucursal y Santiago Maravatío con ninguna. Es importante mencionar que son también los municipios que mayor y menor población

tienen. Por ello, se consideró importante identificar la densidad, es decir, el número de sucursales por cada 10 mil habitantes.

En este sentido, los resultados muestran que los municipios de Moroleón, Pueblo Nuevo, San Francisco del Rincón y Jaral del Progreso son los que presentan la mayor densidad con valores de 3.5, 3.3, 3.2 y 3.1. A su vez, los municipios con menor densidad son San Felipe, Purísima del Rincón, Tierra Blanca y Santiago Maravatío con 1.0, 0.8, 0.7 y 0 respectivamente.

En relación con el número de créditos registrados en el año 2022, los municipios de León, Celaya, Irapuato, Salamanca y Guanajuato son los de mayor número con 724,411; 326,165; 273,551; 152,268 y 135, 386 respectivamente. Los municipios con menor número de créditos son Santiago Maravatío con 1884, Xichú con 1334, Santa Catarina con 894 y Atarjea con 542.

El último indicador analizado en esta investigación es el ingreso por remesas. Los resultados muestran que los municipios que más reciben son León, Irapuato, Dolores Hidalgo y San Luis de la Paz con 535.6, 240.4, 288.1 y 283.1 millones de dólares respectivamente y los municipios que recibieron menos ingresos son Xichú, Purísima del Rincón, Santiago Maravatío y Atarjea con 8, 3.6, 2.2 y 1.4 millones de dólares respectivamente.

A pesar de que el estado de Guanajuato, de manera relevante, contribuye a la inclusión financiera del país, al interior de sus municipios, queda claro que existen áreas de oportunidad y rezago, sobre todo en el norte del estado. Por ello, es necesario la intervención gubernamental de políticas públicas que contribuyan a la disminución de esa brecha de inclusión financiera.

6. Referencias

Beck, T., Senbet, L. & Simbanegavi, W. (2015). Financial Inclusion and Innovation in Africa: An Overview. *Journal of African Economies*, 24(suppl 1), 3-11. <https://doi.org/10.1093/jae/eju031>

Consejo Nacional de Inclusión Financiera (2020). *Política Nacional de Inclusión Financiera*. Gobierno de México. Política Nacional de Inclusión Financiera (PNIF). <https://www.pnif.mx/>

Cotler, P. y Rodríguez, E. (2010). Microfinanzas y la tenencia de activos no financieros en México. *Investigación Económica*, 69(274), 63-86. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0185-16672010000400004&script=sci_abstract&tlng=es

De La Vega, M., Santoyo, V., Muñoz, M. y Altamirano, J. R. (2014, julio). Cobertura financiera de la banca de desarrollo para el sector rural de México: FIRA y Financiera Rural. *Estudios Sociales*, 22(44), 227-248. <https://www.scielo.org.mx/pdf/estsoc/v22n44/v22n44a9.pdf>

Gaxiola, S., Mata, L. y Valenzuela, P. (2020). Análisis de la inclusión financiera: Oportunidades para el desarrollo del sector financiero mexicano. *Panorama económico (Ciudad de México)*, 16(31), 215-232. <https://doi.org/10.29201/pe-ipn.v16i31.270>

Global Findex (2022). *Base de datos Global Findex 2021: Inclusión financiera, pagos digitales y resiliencia en la era de la COVID-19*. World Bank Publications. <https://www.worldbank.org/en/publication/globalfindex>

Martínez-Carrasco, F., Muñoz, A., Eid, M. y Colino, J. (2016). Inclusión financiera en el ámbito rural mediante cajas de ahorro. Estudio de una experiencia en México.

Perfiles Latinoamericanos, 24(48), 185-211. <https://doi.org/0.18504/pl2448-008-2016>

Prior, F. & Argandoña, A. (2009). Credit accessibility and corporate social responsibility in financial institutions: The case of microfinance. *Business Ethics: A European Review*, 18(4), 349-363. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2009.01568.x>

Remilien, E. & Almeraya, S. X. (2023). *Análisis de la inclusión financiera en México mediante máquina de aprendizaje no supervisado (Financial inclusion analysis in Mexico through unsupervised machine learning)*. https://www.academia.edu/105559935/An%C3%A1lisis_de_la_inclusi%C3%B3n_financiera_en_M%C3%A9xico_mediante_m%C3%A1quina_de_aprendizaje_no_supervisado_Financial_inclusion_analysis_in_Mexico_through_unsupervised_machine_learning

La instalación de los servicios locales de educación en Chile 2018-2024, una política pública para la mejora de la educación: el caso Andalién Sur

Soto Caro, Carmen Paz
Universidad Mayor, Santiago, Chile
carmen.soto@umayor.cl

Resumen

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo analizar la política pública que se instaló en Chile, a partir del 2017 y que crea la Nueva Educación Pública, que busca traspasar a través de la creación de los Servicios Locales de Educación los establecimientos educacionales dependientes anteriormente de las municipalidades. Esta es una reforma significativa que se pone en marcha a partir de la ley N°21.040 de noviembre del año 2017, y que empezó regir a partir del año 2018. En un primer momento se iban a crear 70 Servicios Locales hasta el año 2025, no obstante, se ha extendió el plazo hasta el año 2027, por lo tanto, la política pública aún se encuentra en ejecución. Este estudio hace referencia a la instalación de uno de los primeros Servicios Locales, Andalién Sur, en la región del Biobío al centro sur de Chile, que está compuesto por todos los establecimientos municipales de las comunas de Concepción, Chiguayante, Hualqui y

Florida. Este trabajo tiene un enfoque cualitativo, con un diseño de estudio de caso. Siendo lo relevante la voz de los actores que vivieron el traspaso. Se trabajó con entrevistas semiestructuradas. Los resultados insipientes hablan de los beneficios de este traspaso y los mayores problemas de la instalación que tienen que ver con los recursos. Las conclusiones preliminares indican que este servicio ha tenido un impacto positivo en la gestión administrativa; sin embargo, todavía existen problemas que deben ser abordados. El estudio contribuye al análisis crítico de la implementación, al hacer un abordaje desde la perspectiva cualitativa, así también ofrece evidencia empírica sobre los beneficios y desafíos del proceso, y sus hallazgos preliminares aportan insumos importantes para la ejecución de esta política pública..

Palabras Clave: Andalién Sur-Chile, política pública, Nueva Educación Pública, Servicios Locales.

JEL: I28, H75, R58

The installation of local education services in Chile 2018-2024, a public policy for the improvement of education: the Andalién Sur case

Abstract

The objective of this research project is to analyze the public policy that was installed in Chile, starting in 2018 and that creates the New Public Education, which seeks to transfer dependent educational establishments through the creation of Local Education Services previously, of the municipalities and their corporations in the country. This is a significant reform that is launched from Law N°21040 of November 2017, and which came into force in 2018. Initially, 70 Local Services were going to be created until 2025. However, the deadline has been extended until 2027, therefore the public policy is still being implemented. This study refers to the installation of one of the first Local Services, Andalién Sur, in the Biobío region in south-central Chile, which is made up of all the municipal establishments of the communes of Concepción, Chiguayante, Hualqui and Florida. This work has a qualitative

approach, with a case study design, and a phenomenological approach. Adopting, the relevant thing being the voice of the actors who experienced the transfer. We worked with semi-structured interviews. The initial results speak of the benefits of this transfer and the biggest problems of the installation that have to do with resources. The preliminary conclusions indicate that this Service has had a positive impact on the issue of administration; however, there are things that still need to be addressed. The study contributes to the critical analysis of the implementation by approaching it from a qualitative perspective. It also offers empirical evidence on the benefits and challenges of the process, and its preliminary findings provide important inputs for the execution of this public policy

Keywords: Andalien Sur, Public policy Local Services of Education, New public education, Public policy

JEL: I28, H75, R58

1. Introducción

La educación en Chile ha sido un tema crucial desde inicios de la década de 1990, cuando los diferentes gobiernos hicieron de su mejora una prioridad, (Cox, 1997), enfocándose tanto en la cobertura, como de la calidad de los procesos de enseñanza-aprendizaje, lo que ha significado la inversión en infraestructura y recursos pedagógicos, creación de diferentes programas de apoyo, y reformulación de planes y reformas al sistema, que posibilitaron la creación de una nueva institucionalidad que vele por la calidad de la educación. Es decir el tema de la política pública en educación ha sido una preocupación importante para todos gobiernos a partir de 1990. Haciendo historia, el país era un referente de la privatización de la educación (Flores en Donoso, 2020), desde la vuelta a la democracia desde el año 90, se empezaron a desarrollar iniciativas para regular el sector privado y apoyar la educación pública que estaba en manos del mundo municipal desde la dictadura del General Augusto Pinochet, esto quiere decir que todos los establecimientos educacionales de dependencia pública, era resorte de las distintas municipalidades del país (Viveros, 2023). Es más, habían, municipalidades que contaban muchos recursos y otras con escasos. Para que cambiar este sistema es que se promulgó en el año 2017, la ley N°21.040 (Biblioteca del Congreso, s/f) que busca cambiar el sistema que mantuvo la administración pública de la educación en manos de los municipios. Esta ley va cambiar de manera paulatina la responsabilidad de la administración de la educación pública desde los municipios al Nuevo Sistema de Educación Pública, (en adelante NEP)(Leiva-Guerrero & Benavides-Meneses, 2024). En Chile, el organismo encargado de coordinar el sistema de educación pública es la Dirección de Educación Pública (en adelante DEP), a su vez de ésta dependen los Servicios Locales de Educación Pública (en adelante SLEP), que se instalan desde el año 2018, y cuya instalación terminaría el año 2025. Ahora bien, al día de hoy este plazo se ha extendido al año 2027 (MINEDUC, 2022), por tanto, es una política aún en implementación. El instalar los SLEP implicó que los establecimientos educacionales que dependían de las municipalidades ahora serían parte de los llamados Servicios Locales. Los SLEP agruparían distintos establecimientos educacionales municipales, utilizando un criterio geográfico, es decir, por sectores según donde estuvieran emplazados. Esto

implicó una total reestructuración y hacer andar en Chile una nueva forma de administración. La administración de la gestión que antes hacían los municipios, a través de los Departamentos de Administración de la Educación Municipal, DAEM, ahora pasará a estar en manos de esta nueva institucionalidad. Por tanto, esta nueva institucionalidad instalada en el país, gradualmente, presenta nudos críticos que deben ser subsanados para poder implementar el sistema y hacer de la educación pública nuevamente un referente en el país. Esta investigación busca analizar la implementación de esta política pública de administración en educación en el SLEP Andalién Sur en la región del Biobío, Chile. La investigación se hace relevante, puesto que hay presente una transformación estructural y, por tanto, un cambio significativo para subsanar desigualdades históricas planteadas por la dependencia al sector municipal del país. Para este trabajo es fundamental dar comprensión a la implementación, y dilucidar si esta administración centralizada y especializada, dependiente del Ministerio de Educación a través de la DEP, está cumpliendo con el objetivo de eficiencia y eficacia en las distintas aristas de la educación pública del país. En consecuencia, nuestro propósito es identificar los nudos críticos en este traspaso y en su instalación. Pero no enfocándonos en cifras y estadística, sino escuchando a los actores que han vivido este proceso. A partir de lo anteriormente planteado, surgen las siguientes preguntas, ¿Hasta qué punto los Servicios Locales de Educación Pública han sido efectivos como una política de administración pública en educación? y ¿cuáles son los nudos críticos en la implementación de Servicio Local de Educación Pública en la Región del Biobío-Chile, según la perspectiva de sus actores principales? Así también, el objetivo general de estudio es: Analizar los principales desafíos, fortalezas y nudos críticos en la implementación de la política pública de los Servicios Locales de Educación, destacando las percepciones y experiencias de los actores clave en el Servicio Local de Educación Pública Andalién Sur, región del Biobío, Chile. El estudio se hace relevante, toda vez que es necesario revisar los procesos de instalación administrativos, la valoración dentro de la educación pública, la revisión de los procesos de instalación administrativos dentro de la educación pública. También es importante relevar que al ser un estudio cualitativo, no trabajaremos con variables, sino con categoría o dimensiones, que están relacionadas con lo que es el proceso de

instalación administrativa en la educación pública (Tabla 1). Ahora bien, el proceso de trabajo en una investigación cualitativa como esta tiene múltiples limitantes. Entre las que podemos señalar, el acceso a los actores principales como los funcionarios del servicio, que bien podrían tener reparos para compartir información relevante, por lo que fue fundamental el proceso de rapport y de solicitud de los permisos respectivos. Ahora bien, aunque el foco está puesto en los actores, hay que poner también atención en el contexto territorial de Andalién Sur, que abarca territorialmente cuatro municipios, dos ubicados en zonas eminentemente urbanas Concepción y Chiguayante y otros dos rurales. Por tanto, abarcar el territorio completo se hace complejo. Mas para mitigar estas limitantes, es importante mantener un enfoque reflexivo, sobre el rol del investigador y ser cuidadosos en la recolección e interpretación de los datos, así como también en la triangulación de éstos. Desde la percepción de los actores clave en el proceso de implementación de la Nueva Educación Pública en Chile en el Servicio Local Andalién Sur, este trabajo analiza los nudos críticos experienciales, los desafíos y las fortalezas en su territorio, aportando insumos de cómo los procesos administrativos pueden mejorar.

2. Método

Este estudio adopta un enfoque cualitativo, cuyas principales características son: su subjetividad; su visión de los acontecimientos desde una perspectiva fenomenológica y comprensiva; su interés en el comportamiento humano desde el propio marco interpretativo de quienes actúan; su metodología basada en una observación naturalista, cercana a los datos; su fundamentación en la realidad; su orientación hacia el descubrimiento; su carácter exploratorio, expansivo, descriptivo e inductivo; su enfoque en el proceso; y su validación mediante datos reales, enriquecidos y profundos, que no buscan la generalización sino ofrecer una comprensión holística en un marco de realidad dinámica. Es importante relevar que los investigadores cualitativos tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas, y estudia a las personas en el contexto de su pasado y de las situaciones en las que se encuentran (Taylor y Bogdan, 1987). A su vez su alcance es exploratorio, puesto investiga un problema poco

unidad individual-el Servicio Local Andalién-y la forma en que los actores sociales como: funcionarios administrativos, directores de colegio, profesores de colegios, configuran los nudos críticos que se han planteado desde la instalación en el año 2018 hasta el año 2024. El procedimiento que se utilizó para obtener la información es una entrevista, y nuestro instrumento fue una entrevista de tipo semiestructurada. Que buscaba comprender más que explicar, maximizando los significados, para dar con una respuesta objetivamente sincera (De Toscano, 2009). Tenía 10 preguntas generadoras definidas previamente a partir de los temas puntualizados a partir de la revisión de la literatura. Además, contemplaba la opción de preguntas emergentes que permitían puntualizar y enfatizar aspectos a partir de contra- preguntas. Esto en el caso de que las respuestas entregadas generaran vacíos en los elementos esenciales, es decir donde se necesitare profundizar en acuerdo con las temáticas propias al estudio. Esta herramienta resultó fundamental para cumplir los objetivos del estudio: comprender el punto de vista de los entrevistados y el significado de sus vivencias durante la implementación del SLEP. Así fue posible identificar los principales problemas y nudos críticos. La entrevista, fue validada por juicio de expertos. Se trabajó con una muestra por tipo y voluntariedad, formado por participantes seleccionados por el investigador o individuos que voluntariamente acceden a participar del estudio. esto son los informantes o actores de la investigación (Hernández-Sampieri & et.al, 2010). Para este estudio se trabajó con cuatro informantes, un director de un establecimiento educacional (informante uno), una inspectora de un colegio (informante dos) y dos profesores (informante tres y cuatro). Las entrevistas, se realizaron en la ciudad de Concepción, y luego de esto fueron transcritas y analizadas. Las fuentes primarias fueron analizadas con los siguientes procedimientos: análisis categorial y análisis de contenido. En referencia a esto, lo primero fue se hizo fue el análisis categorial a partir de una matriz previamente establecida la que es presentada en la Tabla 1. Además de esto se contempló una categoría emergente a partir del discurso de los entrevistados (Cáceres, 2003). En referencia al análisis de contenido, se buscó en el discurso de cada una de las fuentes primarias (entrevistas-semiestructuradas), las citas que daban cuenta de nuestras categorías primigenias.

Tabla 1 Preguntas entrevista semi-estructurada

¿Cuáles han sido los principales nudos críticos en la instalación del SLEP Andalién Sur?+
¿Cómo se han abordado esos nudos críticos en su institución?
¿Cuáles son la fortalezas del SLEP Andalién Sur?
¿Qué desafíos han enfrentado los actores en la implementación del Servicio Local?
¿Cómo se trabaja el tema de la inclusión y diversidad en la institución, cómo lo maneja el SLEP?
¿Qué estrategias se están implementando desde el SLEP para promover un ambiente escolar inclusivo y diverso?
¿Hasta que punto la creación de los SLEP es esta una buena política pública?
¿Cómo ha sido su experiencia como funcionario del SLEP?
¿Cuáles son las principales diferencias entre la antigua administración y la nueva con el SLEP?
Qué expectativas tiene sobre el impacto a largo plazo del Servicio Local de Educación Andalién Sur en la calidad educativa de la región del Biobío?

Fuente: elaboración propia.

3. Resultados

Los resultados del estudio se abordaron por categorías (Tabla 2), con relación a cada una de las fuentes primarias, que son las entrevistas, indicando lo que nos plantean cada uno de los informantes, resaltando los eventos significativos del discurso de cada uno.

Tabla 2 Matriz de categorías de análisis.

Dimensión o Categoría	Definición
Nudos críticos	Nudo crítico se entiende toda aquella situación o elemento que perjudica el desarrollo eficiente de una organización en el logro de sus objetivos y metas, traducéndose en que sean poco eficientes. Son causas claves que afectan positiva o negativamente el problema que se ha identificado [Silva et al, 2021].
Recursos educativos	Los recursos educativos son los materiales, espacios, equipamientos y herramientas que se utilizan para facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje [Organizaciones transparentes s/f].
Procesos administrativos en educación	Conjunto de acciones que se realizan para administrar los recursos de una institución educativa de manera eficiente [Innovas, 2023].
Inclusión y diversidad	Proceso que busca que todas las personas tengan las mismas oportunidades y puedan participar de manera plena en la sociedad, sin importar sus características o diferencias [Guédez, 2005].
Participación en política contingente (categoría emergente)	Los funcionarios dependientes de las municipalidades en periodos electorarios muchas veces eran obligados a hacer campaña por el alcalde de su comuna.

Fuente: elaboración propia.

3.1. Categoría nudos críticos

La categoría nudos críticos cuyas citas se presentan en la Tabla 3, tiene por parte de los cuatro informantes distintas aproximaciones esto en realidad tienen que ver con sus diferentes tiempos que se desempeñan en educación y sus propias experiencias.

Tabla 3 Citas sobre nudos críticos.

Informante 1: Es el reconocimiento oficial y el estado de todos los establecimientos. Voy a hablar en caso particular del Liceo San Juan Bautista. El liceo no tiene reconocimiento oficial.
Informante 2: Lamentablemente tenemos otro nudo crítico, que es no poder... ¿Cuál es la palabra para no ser muy violentos? En este país no podemos despedir a la gente inoperante.
Informante 3: Podría decir también la instalación respecto a los liderazgos que se hacen responsables de las políticas de implementación del SLEP en los colegios, principalmente porque la finalidad de los SLEP estaba más enfocada a generar una mejora en la calidad y la verdad es que, por lo que yo llevo de experiencia desde la instalación a la actualidad, se ha transformado más que nada en la instalación de objetivos numéricos en cuanto a resultados .
Informante 4: Yo creo que gran parte de estos nudos críticos podrían ser la rapidez con la que se instaló.

Fuente: elaboración propia.

Para el informante uno, el principal nudo crítico en la instalación del SLEP Andalién Sur, es que a su liceo no lo han reconocido, lo que es consistente con su rol de director de un establecimiento educacional, que vela por el mejor funcionamiento del establecimiento. El informante dos es enfático en su análisis del nudo crítico, se refiere a la dotación y no poder despedir funcionarios de su establecimiento, lo que habla de su trayectoria, lleva más años y es inspectora general. Los informantes tres y cuatro tienen menos experiencia en educación, tienen distintas percepciones sobre lo que son los nudos críticos, lo que se asocia eventualmente a sus años en servicio, pero también que son profesores, por tanto, sus demandas y necesidades son otras.

3.2. Categoría recursos educativos

En cuanto a la categoría recursos educativos la Tabla 4 evidencia que es una categoría de convergencia, en la medida que los cuatro informantes sostienen lo mismo, hay que mejorar la asignación de éstos, los cuatro lo ven como una situación susceptible de cambios. Se plantean que los recursos son una dimensión que se puede mejorar. Esto es interesante puesto que tanto el director, la inspectora y los profesores tienen distintas

experiencias y a pesar de esto todos son coincidentes en sus opiniones. Señalan que los recursos educativos que vienen del SLEP, aunque llegan se gestionan de forma menos directa y esto se convierte en un obstáculo.

Tabla 4 Citas sobre recursos.

Informante 1: El tema del abastecimiento de productos esenciales, insumos esenciales, en un principio. Papel, tinta y todo ese tipo de cosas.
Informante 2: Yo creo que el traspaso de los recursos a cada una de las instituciones educacionales. Cuando pertenecíamos a las DEM, a lo mejor eran como más cercanos a la comunidad educativa, entonces era más fácil obtener los recursos.
Informante 3: Llegan pocos, llegan tarde con cosas básicas, desde una rotura de ventana, la reposición tarda semanas, meses, la entrega de materiales, por ejemplo, para los estudiantes que son financiados por SEP. Muy escasos, muy tardíos también.
Informante 4: Sí, los recursos llegan muy lento.

Fuente: elaboración propia.

3.3 Categoría procesos administrativos en educación

En esta categoría (Tabla 5) todos los actores están de acuerdo que el traspaso al Servicio Local ha sido muy exitoso en los procesos administrativos en educación. Son enfáticos al reconocer que el tema administrativo es una fortaleza del traspaso. Todos son coincidentes en señalarlo, por tanto, es otra de las categorías de convergencia, esta vez valorando positivamente el traspaso.

Tabla 5 Citas sobre procesos administrativos.

Informante 1: Creo que la elección de las personas, desde el director ejecutivo hacia las personas que están en los distintos departamentos, los subdirectores, han hecho un buen trabajo y han tenido la voluntad de poder hacerlo.
Informante 2: Pero dentro de todo, yo creo que este SLEP también se ha preocupado y en lo administrativo funciona.
Informante 3: Ahora es más estructurado administrativamente... Lo administrativo yo diría que es la principal fortaleza.
Informante 4: ...la fluidez administrativa que presentan los servicios locales. Que igual generan como que todo sea mucho más rápido, que todo sea mucho más empresarial, por decirlo así.

Fuente: elaboración propia.

3.4. Categoría inclusión y diversidad

Esta categoría (Tabla 6) también genera confluencia entre los actores claves, dicen que el tema de la inclusión y la diversidad se ha trabajado en sus establecimientos educacionales de distintas maneras, por ejemplo, como lo indica uno de los profesores participando del programa “Convivir se aprende”, que es una iniciativa del Servicio Local

en alianza con la Universidad de Concepción. Todos los informantes nos indican que no hay mayores brechas en esta dimensión, la diversidad y la inclusión es un tema trabajado por el SLEP.

3.5. Categoría participación en política contingente.

Esta es considerada una categoría emergente, (Tabla 7). Aparece en el estudio a partir de las voces de los actores, quienes indican que dejar de depender de la municipalidad, implicó que los funcionarios de los establecimientos educacionales ya no tenían que hacer campaña en períodos de elecciones de alcaldes, situación que si se daba antes del traspaso. Por lo tanto, su tiempo está dedicado a la educación. En este sentido la creación del Servicio Local es considerado como una fortaleza del nuevo sistema.

Tabla 6 Citas sobre inclusión y diversidad.

Informante 1: Ni siquiera con los estudiantes extranjeros. Los acogen bien. Los estudiantes extranjeros son de los mejores estudiantes que tenemos.
Informante 2: No, no, en eso estamos bien. Estamos bien y totalmente de acuerdo con la inclusión. O sea, aquí al menos en este liceo no se nota discriminación de los docentes ninguno, de los directivos tampoco y de los alumnos menos.
Informante 3: La vinculación que ha hecho el SLEP con instituciones que acompañan por ejemplo la educación, ya sea específicamente por ejemplo el año pasado participé de un programa que se llamaba Convivir se Aprende, que lo organiza la Universidad de Concepción con el Servicio Local.
Informante 4: En este sentido el SLEP ha apoyado hartito, sobre todo este colegio, porque el equipo del proyecto de integración escolar (en adelante PIE) que está presente es bastante bueno. O sea, tiene muy buenos resultados. Tenemos muchos estudiantes con necesidades educativas especiales, ya sea transitorias o permanentes, y el trabajo es constante y es en equipo.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 7 Citas sobre participación en política contingente.

Informante 1: Eso es muy interesante. Otra de las cosas es que los directores somos electos por la alta dirección pública, no tenemos compromiso político con nadie. Entonces yo no les debo favores al alcalde ¿cierto?.
Informante 2: La gran diferencia, yo encuentro que es positiva, porque, por ejemplo, ahora estamos en periodo electoral. Era bastante espantoso cuando era periodo electoral, cómo estaba la intervención de los municipios, de los establecimientos educacionales, presionando a la gente para que participara en las campañas. Por ejemplo, para mí eso ha sido una tremenda diferencia y algo muy positivo.
Informante 4: Ya no existe esta postura como política frente al trabajo docente... quitar un poco este tema más del amiguismo, más político que tenía la municipalización de los establecimientos y pasárselo al Estado.

Fuente: elaboración propia.

4. Discusión

La instalación del Servicio Local como política pública de educación en el caso de Andalién Sur, cumple con los requerimientos que una política pública en educación que buscan mejorar la educación. Existe una mejora significativa, en la percepción de sus actores, tanto el director, como la inspectora general y dos profesores son coincidentes. De todas las categorías analizadas, para identificar los problemas de la instalación de Andalién Sur, podemos decir que a los nudos críticos todos se aproximan de manera diferente. En cambio, cuando se pregunta por recursos ellos son coincidentes en que faltan, y quizás eso se convierte en una oportunidad de mejora para las futuras instalaciones de SLEPs, tal como se planteó es una política que aún se encuentra en ejecución en Chile. Sobre la categoría procesos administrativos en educación, los actores también son coincidentes que se ha hecho un excelente trabajo en Andalién Sur, los procesos están claros y funcionan. En este sentido podemos afirmar que pasar de los establecimientos de la dependencia municipal al Servicio Local, es un punto que sin duda ha sido beneficio para sus actores. En cuanto, a la diversidad e inclusión, es una categoría que genera convergencia entre los entrevistados, todos la trabajan en sus establecimientos y el SLEP se ha hecho cargo por ejemplo con capacitaciones para los docentes. Respecto a la última categoría en análisis, que se configura como una categoría emergente a partir de la voz de los actores, participación en política contingente. Es interesante que destaque que ya nos son obligados a participar apoyando a los alcaldes en sus eventuales candidaturas en procesos electorarios. Se releva con esto la importancia que tuvo el traspaso y la creación del Servicio Local puesto que ya todos los integrantes de SLEP, son funcionarios de éste y se dedican para lo que fueron contratados, educar.

5. Conclusiones

A partir del análisis del SLEP Andalién Sur, es posible afirmar que esta política pública representa un avance estructural importante en la administración de la educación pública en Chile. La reforma impulsada por la Ley N°21.040, marca un quiebre con el modelo de municipalización heredado por la dictadura, con el objetivo de fortalecer el

sistema educativo. Finalmente, se concluye que la política pública de instalación de los Servicios Locales, para el caso concreto de Andalién Sur fue beneficiosa para sus actores. Esto no quiere decir que no haya enfrentado desafíos complejos, como alinear el tema de recursos con las necesidades particulares de los establecimientos educativos. Por otro lado, uno de los hallazgos más importantes, es que los actores valoran profundamente no tener que participar de la política contingente en periodos electorarios en este sentido, sin duda es un gran progreso. Por tanto, consideramos necesario y fundamental seguir avanzando en este camino, para que la educación en el país siga una senda de crecimiento y avance, que justifican su continuidad y perfeccionamiento. Por último, a medida que el SLEP Andalién Sur avanza, será necesario fortalecer los canales de comunicación, fortalecer la participación y abordar los nudos críticos identificados para garantizar una mejor educación.

6. Referencias

- Biblioteca del Congreso Nacional. (s. f.). *Crea el Sistema de Educación Pública*.
<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1111237&idParte=9853009>
- Cáceres, P. (2008). Análisis cualitativo de contenido: Una alternativa metodológica alcanzable. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 2(1), 53–82.
- Cox, C. (1997). *La reforma de la educación chilena: Contextos, contenidos, implementación* (Colección de Estudios CIEPLAN N.º 45, pp. 5–32). CIEPLAN.
- De Toscano, G. T. (2009). La entrevista semi-estructurada como técnica de investigación. En G. Tonon (Comp.), *La entrevista como técnica de investigación* (pp. 45–73).
- Donoso-Díaz, S. (2020). Los nuevos servicios locales de Educación Pública de Chile: Desafíos del proceso de implementación inicial. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 29, 378–398.

La instalación de los servicios locales de educación en Chile 2018-2024, una política pública para la mejora de la educación: el caso Andalién Sur

Guédez, V. (2005). La diversidad y la inclusión: Implicaciones para la cultura y la educación. *Sapiens*, 6(1), 107–132.

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2017). *Definición conceptual o constitutiva*.

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5.ª ed.). McGraw-Hill.

Innovas. (2023). *El proceso administrativo en la educación*. <https://blogsaverroes.juntadeandalucia.es/innovas/el-proceso-administrativo-en-la-educacion-una-mirada-a-su-importancia/>

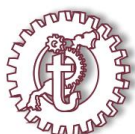
Leiva-Guerrero, M. V., & Benavides-Meneses, M. (2024). Servicios locales de educación pública: Principales tensiones y desafíos para los directores escolares. *Calidad en la Educación*, (60), 222–248.

Ministerio de Educación de Chile. (2022). *Por una educación pública que nos llene de orgullo*. <https://www.mineduc.cl/por-una-educacion-publica-que-nos-llene-de-orgullo/>

Organizaciones Transparentes. (s. f.). *Recursos educativos*. <https://www.orgtransparente.uniovi.es/recursos-educativos/>

Sandín Esteban, M. P. (2003). La enseñanza de la investigación cualitativa. *Revista de Enseñanza Universitaria*, (21), 37–52.

Servicio Civil. (s. f.). *Directivo/a jefe/a de planificación y control de gestión, Servicio Local de Educación Andalién Sur*. <https://adp.serviciocivil.cl/concursos-spl/opencms/permalink/bb463531-adf3-11ea-8e95-6755d96a8f20>



Silva, J. M. G., Borré, J. R., Fernández, L. H., & Jaramillo, F. Y. V. (2021). Planificación estratégica situacional: Un proceso metódico-práctico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 762–783.

Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós.

Toro, S. (2005). *Una aproximación epistemológica a la didáctica de la motricidad desde el discurso y la práctica docente* (Tesis doctoral). Pontificia Universidad Católica de Chile.

Viancos, P., Contreras, F. G., & Montecinos, M. V. (2023). Servicios locales de educación en Chile: Análisis a partir de la teoría de agencia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(104), 1603–1626.