



UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS PARA EL SISTEMA DE SELECCIÓN DE DIRECTIVOS  
ESCOLARES

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y POLÍTICAS  
PÚBLICAS

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

XIMENA CAROLINA PIZARRO BORÉ

PROFESOR GUÍA:

MARIO WAISSBLUTH SUBELMAN

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:

JOSÉ INOSTROZA LARA

GONZALO MUÑOZ STUARDO

JOSÉ WEINSTEIN CAYUELA

SANTIAGO DE CHILE

2014

RESUMEN DE LA MEMORIA  
PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL Y AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN GESTIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS  
POR: XIMENA CAROLINA PIZARRO BORÉ  
FECHA: 06/11/2014  
PROF. GUÍA: SR. MARIO WAISSBLUTH S.

## **DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS PARA EL SISTEMA DE SELECCIÓN DE DIRECTIVOS ESCOLARES**

En el marco de la reforma educativa por la que está pasando el país, resulta fundamental estudiar el papel que tienen los Directivos Escolares, ya que, según la experiencia internacional, son uno de los actores más relevantes en términos de impacto en la calidad de la educación, donde una de las aristas para mirar este tema, se relaciona con la selección de estos directivos.

El objetivo general de esta investigación es analizar el sistema de selección de Directores Escolares y Jefes DAEM consagrado en la ley 20.501, identificando fortalezas y debilidades del mismo para proponer mejoras a la política pública en este tema, aportando consideraciones relevantes para un eventual proceso de desmunicipalización.

La metodología utilizada es de carácter exploratorio. Considera dimensiones de análisis relevantes y realiza acciones para saturar esas dimensiones de observación, como una revisión bibliográfica que incluye una comparación internacional, encuestas y entrevistas a actores relevantes.

Los principales resultados positivos son: el rol asumido por el Servicio Civil y el papel de los Representantes de Alta Dirección Pública en las iniciativas de apoyo que se desarrollaron para facilitar la implementación de estos concursos y la conducción de los procesos, así como la positiva valoración de este sistema por parte de todos los actores como un avance frente a lo que existía anteriormente.

Las principales falencias, en tanto, se relacionan con que los directivos de las Corporaciones Municipales no estén sujetos a la concursabilidad, la inexistencia -hasta ahora- de un responsable global del sistema, la escasez de buenos postulantes a muchos concursos, que los municipios no cuenten con las capacidades financieras ni las competencias que les significa este nuevo sistema, la inexistencia de fiscalización en la duración de las suplencias e incumplimientos al otorgar nuevas atribuciones y remuneraciones a los directores.

Algunas de las recomendaciones más relevantes surgidas como consecuencia de este estudio son: la creación de un Fondo Presupuestario para el pago de los costos asociados a la implementación de esta ley, la creación de una Carrera Directiva, la incorporación a la concursabilidad de Directivos de Corporaciones y otros cargos relevantes, la designación del futuro Servicio Nacional de Educación Pública como responsable global del sistema de identificación, formación, selección y apoyo a los nuevos directivos, la instauración de la reunión de lineamientos como parte obligatoria del proceso, la modificación de la integración de la Comisión Calificadora para el caso de selección de Directores y la obligatoriedad para los municipios de realizar sus concursos mediante el sitio [www.directoresparachile.cl](http://www.directoresparachile.cl).

Se agradece el financiamiento del programa de Magister por parte de CONICYT-  
PCHA/Magíster Nacional Complementario/2013 - 221320365

*Dedicado a todos los buenos Directores de Chile,  
quienes día a día dan lo mejor de sí  
para mejorar la educación del país*

## AGRADECIMIENTOS

A mis papás y hermanos, por todo lo que me han dado, los quiero mucho.

A mi familia, por estar locos, por reírnos siempre, por enseñarme a salir a adelante, por acompañarme en este proceso, por cada uno de sus abrazos, cariños y palabras de apoyo.

A mis amigos, Benja, Gustav, Jany, Frodo, Vale, Piña, Conny, Sebi, Rita, Mona, Juan Luis, Jose, Cristian, Chehade, Checho, Queni, por hacerme reír, entenderme, escucharme y por sobre todo, por dejarme compartir estos años de la Universidad junto a ustedes y ojalá toda una vida.

A Yerko, por tu apoyo, compañía, motivación, cariño, amor y por mantenerme con una sonrisa.

A Mario, mi profesor guía y coach personal, por la paciencia, las enseñanzas, la insistencia, y por sobre todo, por la posibilidad de conocerte.

A mis profesores, en especial aquellos que marcaron un antes y un después en mi paso por la universidad, Leo Basso, Patricio Cordero, Jaime San Martín, Alejandra Mizala y Vivien Villagrán.

A Pablo y su familia, por el apoyo que fueron para mí por tantos años.

Al DII con toda su gente y a mi directiva CEIN 2013, por el gran camino que recorrimos juntos y todo lo que aprendí de cada uno de ustedes.

A la Universidad, por formarme en el sentido de justicia y equidad para mi país, porque aquí desarrollé la motivación por luchar por lo que creo es justo y por un país que le sonría a cada uno de sus ciudadanos.

A quienes me ayudaron y colaboraron para que esta tesis saliera adelante, María Jesús, Conrado, don Manuel, y tantas personas más.

A todos quienes me apoyaron en este largo proceso y comprendieron el tiempo que les quité.

A LA VIDA, por sorprenderme cada vez y darme siempre motivos para ser feliz.

## TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN .....	1
1.1.	MOTIVACIÓN.....	1
1.2.	ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1.3.	OBJETIVOS .....	2
1.4.	ALCANCES Y LIMITACIONES .....	2
2.	MARCO CONCEPTUAL .....	3
2.1.	LIDERAZGO EDUCATIVO .....	3
2.2.	EDUCACIÓN EN CHILE: VIVIENDO UNA REFORMA EDUCACIONAL.....	4
2.3.	NIVEL INTERMEDIO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA.....	6
2.3.1.	LEGISLACIÓN ACTUAL RELATIVA A SOSTENEDORES .....	8
2.4.	DIRECTORES .....	9
2.5.	SISTEMAS DE SELECCIÓN DIRECTIVA.....	12
2.5.1.	HISTORIA LEGISLATIVA DE LA CONCURSABILIDAD .....	14
2.5.2.	SISTEMA DE SELECCIÓN VIGENTE .....	15
2.5.3.	DIMENSIONAMIENTO DE PROCESOS A REALIZAR .....	18
2.5.4.	AVANCE EN LA CONCURSABILIDAD .....	18
2.5.5.	COMPARACIÓN INTERNACIONAL DE PROCESOS DE SELECCIÓN DE DIRECTORES .....	19
2.6.	VALOR PÚBLICO EN RED .....	24
3.	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	26
3.1.	INSTRUMENTOS DE INDAGACIÓN .....	30
3.1.1.	ENTREVISTAS.....	30
3.1.2.	ENCUESTAS .....	31
3.2.	LIMITACIONES METODOLÓGICAS.....	32
3.3.	CRONOLOGÍA DE DESARROLLO DE LA TESIS .....	32
4.	ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	33
4.1.	ENCUESTAS Y ERROR MUESTRAL .....	33
4.1.1.	ANÁLISIS ESTADÍSTICO .....	34
4.2.	ANÁLISIS DE DIMENSIONES .....	35
4.2.1.	MARCO NORMATIVO .....	35
4.2.2.	MARCO INSTITUCIONAL.....	36
4.2.3.	MARCO FINANCIERO .....	36
4.2.4.	INSTRUMENTOS DEL SISTEMA DE SELECCIÓN .....	37

4.2.5.	ETAPAS DEL PROCESO .....	37
4.2.6.	COMISIÓN CALIFICADORA.....	38
4.2.7.	FIRMAS DE ASESORÍAS EXTERNAS .....	39
4.2.8.	ROL DEL SERVICIO CIVIL.....	39
4.2.9.	ROL DEL SOSTENEDOR O DAEM .....	40
4.2.10.	POSTULANTES .....	40
4.3.	RESUMEN: LOGRO DE OBSERVACIONES .....	42
5.	CONCLUSIONES.....	43
5.1.	COMPARACIÓN INTERNACIONAL.....	43
5.2.	NIVEL INTERMEDIO .....	44
5.3.	PROCESO DE SELECCIÓN ACTUAL.....	45
5.3.1.	MARCO NORMATIVO .....	45
5.3.2.	MARCO INSTITUCIONAL.....	46
5.3.3.	MARCO FINANCIERO .....	46
5.3.4.	INSTRUMENTOS DEL SISTEMA DE SELECCIÓN .....	47
5.3.5.	ETAPAS DEL PROCESO .....	47
5.3.6.	COMISIÓN CALIFICADORA.....	47
5.3.7.	FIRMAS DE ASESORÍA EXTERNA .....	48
5.3.8.	ROL DEL SERVICIO CIVIL.....	48
5.3.9.	ROL DEL SOSTENEDOR.....	49
5.3.10.	POSTULANTES .....	49
5.4.	RECOMENDACIONES AL PROCESO DE SELECCIÓN .....	49
5.4.1.	MARCO NORMATIVO .....	49
5.4.2.	MARCO INSTITUCIONAL.....	50
5.4.3.	MARCO FINANCIERO .....	50
5.4.4.	INSTRUMENTOS DEL SISTEMA DE SELECCIÓN .....	51
5.4.5.	ETAPAS DEL PROCESO .....	51
5.4.6.	COMISIÓN CALIFICADORA.....	51
5.4.7.	FIRMAS DE ASESORÍA EXTERNA .....	51
5.4.8.	ROL DEL SERVICIO CIVIL.....	52
5.4.9.	ROL DEL SOSTENEDOR.....	52
5.4.10.	POSTULANTES .....	53
5.4.11.	OTRAS RECOMENDACIONES .....	53

5.5.	PROPUESTAS DE FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN .....	53
6.	BIBLIOGRAFÍA .....	55
7.	ANEXOS Y APÉNDICES .....	58
7.1.	ANEXO A: Cuadro: los directivos en la normativa educacional 1929 - 2011 .....	58
7.2.	ANEXO B: Historia de la evolución de la concursabilidad .....	59
7.3.	ANEXO C: Indagaciones iniciales y relevancia de las mismas .....	65
7.4.	ANEXO D: Entrevistas realizadas a los distintos actores .....	67
7.4.1.	Servicio Civil.....	67
7.4.2.	MINEDUC .....	68
7.4.3.	Directora de Educación Corporación .....	69
7.4.4.	Experto internacional .....	69
7.5.	ANEXO E: Cálculo de tamaño muestral .....	70
7.6.	ANEXO F: Tipología de comunas según SUBDERE .....	72
7.7.	ANEXO G: Encuestas de indagación en profundidad .....	74
7.8.	ANEXO H: Detalle de resultados de las encuestas en preguntas de valoración .....	84
7.9.	ANEXO I: Test- t de comparación de medias entre grupos .....	88
7.9.1.	ENCUESTA REPRESENTANTES ADP Y ASESORÍAS EXTERNAS .....	88
7.9.2.	PREGUNTAS COMUNES DAEM, REPRESENTANTES Y ASESORÍAS .....	89
7.9.3.	ENCUESTA DAEM SEPARADA POR TIPO DE COMUNAS .....	92
7.10.	ANEXO I: Características de la evaluación docente .....	93



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Universo de establecimientos sujetos a la normativa .....	18
Tabla 2: Avance de cargos publicados y nombrados en el país .....	18
Tabla 3: Puntajes PISA 2012 para países en comparación .....	19
Tabla 4: Resumen de comparación de procesos de selección internacionales .....	23
Tabla 5: Descripción de las dimensiones de análisis .....	27
Tabla 6: Descripción de las dimensiones de análisis (continuación) .....	28
Tabla 7: Encuestas a realizar para la indagación en profundidad .....	31
Tabla 8: Cantidad de respuestas obtenidas por encuesta y margen de error asociado ....	33
Tabla 9: Agrupación de respuestas de las encuestas .....	34
Tabla 10: Resultado de la encuesta en términos del Marco Normativo .....	35
Tabla 11: Resultado de la encuesta en términos del Marco Financiero .....	36
Tabla 12: Resultado de la encuesta en términos de Instrumentos del sistema de selección .....	37
Tabla 13: Resultado de la encuesta en términos de Etapas del proceso .....	38
Tabla 14: Resultado de la encuesta en términos de la Comisión Calificadora .....	38
Tabla 15: Resultado de la encuesta en términos del Rol del Sostenedor o del DAEM.....	40
Tabla 16: Resultado de la encuesta en términos de los Postulantes .....	41
Tabla 17: Saturación de dimensiones.....	42
Tabla 18: Cuadro resumen: Los directivos en la normativa educacional 1929 - 2011. ....	58
Tabla 19: Detalle de indagaciones iniciales .....	65
Tabla 20: Detalle de indagaciones iniciales (continuación) .....	66
Tabla 21: Preguntas relevantes y proporción para cada encuesta .....	70
Tabla 22: Respuestas obtenidas y error en las encuestas .....	71
Tabla 23: Tipología de comunas - SUBDERE .....	72
Tabla 24: Resultados de preguntas comunes a Representantes, Asesorías y Sostenedores .....	84
Tabla 25: Resultados de preguntas comunes a Representantes, Asesorías y Sostenedores (continuación).....	85
Tabla 26: Preguntas comunes para Representantes ADP y Asesorías Externas.....	86
Tabla 27: Preguntas comunes para Alcaldes y DAEM .....	87
Tabla 28: Análisis estadístico para encuesta Representantes ADP y Asesorías Externas	88
Tabla 29: Análisis estadístico para encuesta Representantes ADP y Asesorías Externas (continuación).....	89

Tabla 30: Análisis estadístico para encuesta DAEM versus Representantes ADP .....	89
Tabla 31: Análisis estadístico para encuesta DAEM versus Representantes ADP (continuación).....	90
Tabla 32: Análisis estadístico para encuesta DAEM versus Asesorías Externas .....	90
Tabla 33: Análisis estadístico para encuesta DAEM versus Asesorías Externas (continuación).....	91
Tabla 34: Análisis estadístico para encuesta DAEM separada por tipo de comunas .....	92

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolución de las matrículas según dependencia del establecimiento 1990-2014.....	5
---	---

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Breve evolución histórica legislativa del sistema de selección .....	14
Ilustración 2: Esquema de las etapas que sigue el proceso de selección de Directores....	16
Ilustración 3: Esquema de las etapas que sigue el proceso de selección de Jefes DAEM	17
Ilustración 4: Pasos de la metodología .....	26
Ilustración 5: Relación entre ejes y dimensiones de análisis.....	29
Ilustración 6: Cronología de desarrollo de la tesis .....	32
Ilustración 7: Fuentes de información.....	65

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. MOTIVACIÓN

*"La educación es el arma más poderosa que puedes usar para cambiar el mundo"*

Nelson Mandela

Existen distintas alternativas de reformas que permiten mejorar la educación de un país. Una de ellas tiene relación con reconocer el rol fundamental que juegan los directores de establecimientos educacionales y el sostenedor en este sistema, siendo quienes pueden ejercer un liderazgo educativo y afectar positivamente una gran cantidad de establecimientos y niños, con mayor impacto en aquellos de más alto nivel de vulnerabilidad.

En esta línea, la influencia que tienen los directores resulta fundamental, y el apoyo de los sostenedores es vital para que los directores puedan ejercer sus funciones y favorecer así los aprendizajes de los niños.

Esta investigación busca ser un aporte respecto del sistema de selección de estos directivos escolares (tanto directores como sostenedores o DAEM) que son esenciales para el buen desempeño de los establecimientos escolares, dando un paso para acercarse al anhelo de todos: una educación pública de calidad para todos los niños, niñas y jóvenes del país, sin distinción alguna.

## 1.2. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación comienza en el Capítulo 1 presentando la motivación, objetivos y alcances de la misma. En el Capítulo 2 se desarrolla el marco conceptual, que incluye nociones de liderazgo educativo, una descripción del sistema educativo de Chile en el marco de estar viviendo una reforma de educación, descripción de la relevancia del *nivel intermedio* y los directores de establecimientos educacionales, la comparación internacional de procesos de selección directiva y finalizando con una reflexión respecto del valor público creado en la red de establecimientos de una comuna.

El Capítulo 3 describe la metodología desarrollada para la investigación. Posteriormente, en el Capítulo 4 se presenta el análisis realizado con toda la información recopilada en el estudio. Luego, el capítulo siguiente contiene las conclusiones y el último capítulo, las recomendaciones de política pública, tanto legislativas como no legislativas para mejorar el sistema, incluyendo propuestas de futuras líneas de investigación de temas no abordados en este estudio.

### 1.3. OBJETIVOS

El objetivo general de esta investigación es analizar el sistema de selección de Directores Escolares y Jefes DAEM consagrado en la ley 20.501, identificando fortalezas y debilidades del mismo para proponer mejoras a la política pública en este tema, aportando consideraciones relevantes para un eventual proceso de desmunicipalización.

Además, se consideran los siguientes objetivos de carácter específico:

- i. Comparar procesos de selección internacional de directores de establecimientos educacionales.
- ii. Relevar las características más relevantes del rol de nivel intermedio en la gestión de establecimientos educacionales.
- iii. Identificar la valoración de los actores que participan del proceso y los stakeholders asociados al mismo.
- iv. Identificar aspectos de mejora del proceso y hacer recomendaciones a la ley, reglamentos y procedimientos asociados.

### 1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES

Dada la complejidad del sistema analizado, se definen los alcances de la investigación para los objetivos del estudio:

- Sólo se consideran establecimientos educacionales municipales que son los que se encuentran sujetos a esta normativa.
- Este estudio contempla recomendaciones tanto legislativas como no legislativas.
- No se considera la opinión de directores o Jefes DAEM seleccionados por el nuevo sistema de selección.
- El análisis internacional es realizado solamente para directores por las diferencias en las formas de administración de los otros sistemas educativos.

## 2. MARCO CONCEPTUAL

*"El futuro de los niños es siempre hoy. Mañana será tarde."*

Gabriela Mistral

### 2.1. LIDERAZGO EDUCATIVO

Internacionalmente se reconoce el rol fundamental que tienen los líderes escolares para la mejora de la educación.

En esta línea, la influencia que tienen los directores resulta fundamental, siendo el segundo factor más relevante en términos de impacto en la educación de los estudiantes, sólo después de la docencia impartida en las aulas. Otros factores que también influyen en este sistema complejo son: brindar educación preescolar universal, abordar la diversidad de los estudiantes en sus capacidades, intereses y origen socioeconómico, la estabilidad en la dirección con autoridades que permanezcan en el cargo, existencia de sistemas con autonomía y control de las escuelas sobre sus recursos, entre otros (Waissbluth, 2013).

En el caso de los sostenedores, existen menos estudios referentes a su efecto en los resultados de aprendizaje, sin embargo, se los valora como un nivel intermedio entre los establecimientos y el gobierno central, Raczynski (2012, pág. 188) señala que:

(...) este nivel debiera responsabilizarse y apoyar de modo directo a los establecimientos en la mejora de sus aprendizajes y asumir el rol de intermediación que reconcilia y tracciona las fuerzas desde arriba hacia la base y desde la base hacia arriba, teniendo siempre como foco final el aprendizaje de todos los niños, dando soporte y respetando el involucramiento de los actores en la base del sistema -la escuela-, que son los que están en interacción directa con el aula, donde se concretan los procesos de enseñanza-aprendizaje.

De esta forma, se puede entender que la conversación entre ambos es fundamental, solo que Leithwood *et al.* (2004, pág. 4) reconoce, "La posibilidad de que una reforma mejore el aprendizaje de los estudiantes es remota, a no ser que los líderes municipales y de la escuela estén de acuerdo en sus propósitos y aprecien lo que es necesario para hacerla funcionar".

Por último, estas modificaciones significan un gran desafío, porque se requiere un cambio cultural para que dichas reformas sean exitosas, representando un gran desafío político para el país, lo que Raczynski (2012, pág. 213) expresa:

La investigación educativa y la propia experiencia en Chile indican que modificar la normativa y las instituciones no es suficiente para mejorar la calidad de la educación. Si la calidad de los aprendizajes es el norte -y no cabe ninguna duda de que lo es-, la política debe promover un cambio cultural, esto es, un cambio en las prácticas de trabajo, en cuya base se requiere un cambio de creencias, actitudes, expectativas y comportamientos. Este cambio es lento y difícil de conseguir, lo que no puede ser una excusa para no iniciarlo.

## 2.2. EDUCACIÓN EN CHILE: VIVIENDO UNA REFORMA EDUCACIONAL

Chile se encuentra pasando por un momento histórico, donde después de las manifestaciones ciudadanas producidas entre los años 2006 y 2011, se comienza a desarrollar una reforma educacional profunda, que busca cambiar en forma radical el funcionamiento del sistema educativo, terminando con la desmunicipalización que se hizo en el año 1983, y que trajo consigo resultados cada vez más negativos en cuanto al desempeño de los establecimientos municipales, segregación del sistema, selección de estudiantes, etc.

En términos históricos, desde 1983 la educación en Chile cuenta con un sistema mixto de administración. Como señalan Garay y Uribe (2006, pág. 3):

A mediados de ese año (1980), se modifica la gestión de los centros educativos, traspasando la tarea administrativa a los municipios e incorporando la participación de privados. El Ministerio de Educación mantiene la responsabilidad de la supervisión técnico pedagógica. Los sostenedores o administradores, tanto municipales como privados asumen el control de los aspectos administrativos, de recursos humanos, de infraestructura y mantención de los centros escolares.

El financiamiento se modifica mediante un sistema que subvenciona la oferta, es decir, el Estado entrega a las entidades administradoras, un monto por estudiante, conocido también como *voucher*, pero no asignado a cada estudiante o familia (demanda) sino al sostenedor (administrador) municipal o privado (oferta). Este bono por alumno se paga mensualmente, según el promedio de asistencia del estudiante, lo que constituye un incentivo intencionado para generar competencia en la captura de matrícula y en la retención de los estudiantes, medida por la asistencia diaria. También de este proceso, el Ministerio mantiene un sistema de control y supervisión.

Esto trajo como consecuencia cambios en los mecanismos de financiamiento, cambiando la dependencia de propiedad de las escuelas, encontrándose los siguientes tipos de escuelas (Sistema Nacional de Información Municipal, 2008, págs. 2,3):

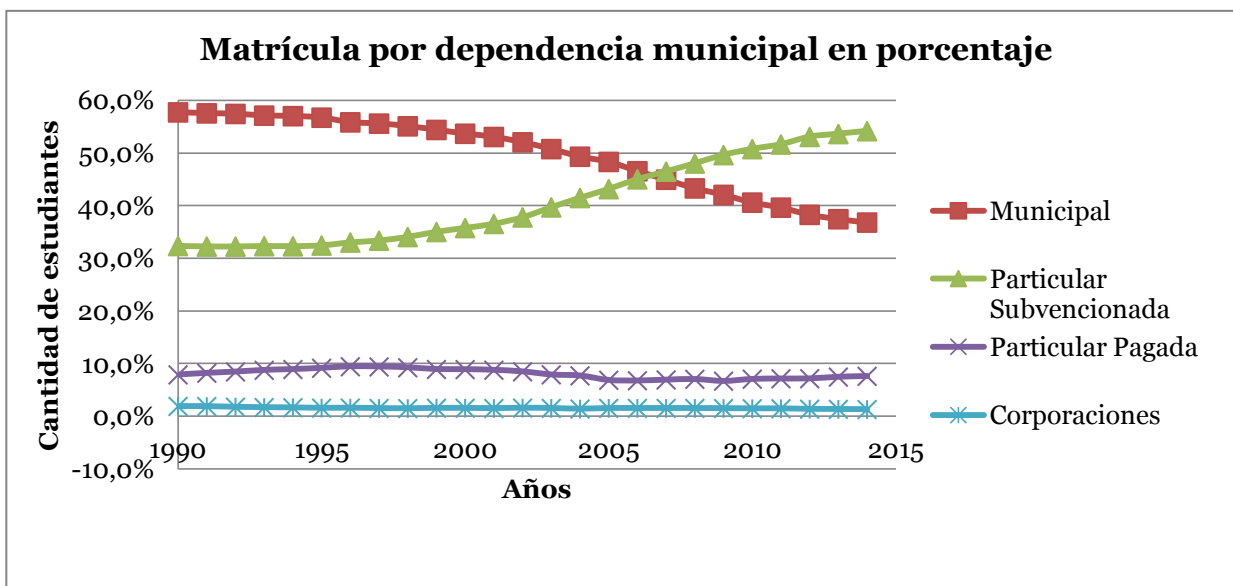
- Municipal: establecimientos cuya administración es de las municipalidades. La mayoría con financiamiento público en un 100%, aún cuando, existen algunas que tienen financiamiento compartido, esto es, que los padres pagan mensualmente un cuota de dinero.
- Particular subvencionada: establecimientos que pertenecen a sostenedores privados y que reciben una subvención del Estado por cada alumno atendido, además la gran mayoría cobra una cuota mensual en dinero adicional por el servicio educativo.
- Particular pagada: establecimientos que pertenecen a privados y se financian con aporte de padres y apoderados
- Corporaciones: personas jurídicas de derecho privado sin fines de lucro, que administran establecimientos de educación media técnico-profesional, pertenecientes a las municipalidades y a las cuales el Ministerio de Educación entrega recursos de acuerdo al gasto que ellas demandaban cuando dependían del Ministerio.

Sin duda este cambio impuso notorias diferencias en la segmentación que se produce en el sistema, ya que los establecimientos con participación de privados tienen una mayor

facilidad para gestionar sus recursos y, en general, se encuentran menos obligados por normativas legales (Reeves, 2010).

La matrícula es otro aspecto relevante que ha experimentado grandes variaciones en los últimos años en perjuicio de la educación municipal por sobre los otros tipos. El sector municipal ha reducido su participación sostenidamente, pasando de un 58% en 1990 a un 36,8% en 2014.

Gráfico 1: Evolución de las matrículas según dependencia del establecimiento 1990-2014.



Fuente: Elaboración propia en base a Anuarios Estadísticos de MINEDUC

Es en este sistema, con altos niveles de segregación escolar, con diferencias importantes en el tipo de administración y las posibilidades de acción que eso da, que los directivos escolares deben desempeñarse.

En este sentido, es importante señalar que el liderazgo escolar incluye distintos ámbitos de estudio, desde la definición de lo que se espera de los líderes, hasta el proceso mismo de selección y luego, el desempeño que ellos tienen, sin dejar de lado la formación, carrera directiva, elementos de entorno, etc.

La reforma que se discute estos días en el Congreso, abarca distintos aspectos críticos del sistema educativo, partiendo con el fin al lucro, copago y selección de estudiantes.

Sin embargo, esto es apenas un punto de partida de la reforma, que incluye una mirada global del sistema, considerando primero el Fortalecimiento de la Educación Pública (junto al cambio de concepto en qué es "educación pública"), partiendo por facilitar las condiciones mínimas de funcionamiento a los establecimientos municipales menos favorecidos del país, para luego, diseñar la Nueva Educación Pública y preparar la transición a la desmunicipalización.

En esta línea, esta reforma viene a cambiar el entendimiento que existía hasta la fecha sobre educación, cambiando la visión de "servicio" por una de "derecho", con un *estado* que se hace cargo de la educación, encontrando las vinculaciones de todos los ministerios y servicios relacionados, de manera de mejorar la educación que se entrega a los niños, niñas y jóvenes, entendiendo que la educación pública de un país, fija los estándares de calidad de todo el sistema educativo.

En esta línea, en el corto plazo se consideran acciones como mejoras en infraestructura, coordinación en la entrega de los programas ministeriales, más fondos y el diseño de una nueva Política Nacional Docente, entre otros.

Es en este último ámbito, donde se incluyen los temas relacionados con la carrera profesional docente y la de directivos escolares como otra línea de desarrollo posible. Este es un tema fundamental, porque la reforma se juega también en las capacidades de directivos y profesores, debiendo también hacerse cargo de la formación de profesores y directivos.

### 2.3. NIVEL INTERMEDIO DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

El funcionamiento de los establecimientos educacionales no es ajeno al entorno en el cual se encuentran insertos, el que incluye algunos elementos clave como el marco normativo e institucional, las directrices de política educativa a nivel nacional, lo que se decida a nivel comunal, entre otros.

Raczynski (2012, pág. 183) sostiene que: "en un sistema descentralizado, como lo es el chileno, se espera que el nivel intermedio - los administradores o sostenedores municipales de educación - jueguen un rol clave de apoyo técnico-pedagógico a los colegios que tienen a su cargo", haciendo énfasis en que esto no implica disminuir la iniciativa de los docentes y directivos, si no que hace que este *nivel intermedio* se convierta en el responsable de dar **apoyo y motivar su iniciativa**; y por otra parte, no quita importancia a la política educativa nacional, sino que, como señala Raczynski (2012, pág. 186):

(...) el nivel intermedio opera como una bisagra entre la base del sistema (los establecimientos educacionales) y el nivel nacional, y ayuda a equilibrar las fuerzas que se ejercen desde arriba (currículo, estándares y otros) con las demandas que surgen desde abajo (docencia, desarrollo profesional, competencias y liderazgo directivo, entre otros).

A su vez, Flessa y Anderson (2012, pág. 438) postulan que:

(...) es pertinente preguntarse de qué manera el rol que desempeñan los directores en la administración y mejora de sus escuelas se ve influido por la acción y el apoyo de los niveles intermedios de gobernabilidad dentro del cual sitúan su trabajo.

En palabras de Flessa y Anderson (2012, pág. 440): "Es claro el mensaje de que una mejora a gran escala en la calidad de las escuelas es improbable que ocurra si la responsabilidad simplemente se deja a los directores sin un apoyo a nivel de sistema".



Raczynski y Salinas (2009, pág. 138) en el estudio que realizaron destacan como hallazgo fundamental el hecho de que la heterogeneidad existente entre los municipios influye en las capacidades que poseen para gestionar la educación y para apoyar a los establecimientos:

La significativa heterogeneidad en la forma en que los municipios se organizan y gestionan la educación (...) Las principales diferencias se refieren a cómo generan y gestionan los recursos financieros, cómo conforman los equipos de trabajo dentro de los DAEM o corporación, de qué manera los encargados de la educación municipal se relacionan con los establecimientos para darles apoyo y seguimiento técnico-pedagógico (o de otro tipo), cómo los municipios definen sus prioridades, metas y objetivos, cómo planifican su gestión, qué manejo hacen de la información y cómo se relacionan con actores externos como socios o aliados que ofrecen proyectos o recursos adicionales a los establecimientos y conforman redes de apoyo para la calidad.

Lo fundamental que es la existencia de un "sostenedor" o nivel intermedio comprometido, se reafirma en la experiencia llevada adelante en Maipú, como expresan en su libro (Corporación Municipal de Educación de Maipú, 2012, pág. 32):

Que la implementación de los pilares estratégicos fuera posible requirió que el sostenedor, como impulsor de todo el proceso, contara con un mapa de sus propios objetivos estratégicos, en el cual se especificaban sus tareas, se comunicaban a la comunidad y se exponía la gestión a una democrática rendición de cuentas.

Incluyendo también la siguiente distinción (Corporación Municipal de Educación de Maipú, 2012, pág. 34):

(...) el rol articulador del sostenedor, a través de los directores de las escuelas, resulta clave, lo mismo que su obligación, como parte de sus funciones como máximo responsable de la educación pública de la comuna, de rendir periódica cuenta de su gestión a toda la comunidad.

Así, Delannoy & Guzmán (2009, pág. 226) plantean que:

(...) el municipio es un eslabón intermedio-clave, una vez que se acepta la idoneidad de un modelo de reforma en tres niveles (y no en dos, como en Australia o Nueva Zelanda). Lo anterior debido a las siguientes características:

- La cercanía a los centros educativos es una oportunidad para aterrizar las políticas gubernamentales en el aula, el espacio donde se desarrolla el aprendizaje.
- Por su alcance, contribuye a mejorar la calidad al nivel del sistema, y no sólo de algunos establecimientos en detrimento de otros, y así hacer de cada escuela una gran escuela.

Por último, en este mismo estudio se incluye la siguiente reflexión (Delannoy & Guzmán, 2009, pág. 227):

Dada la distribución de atribuciones, el dominio técnico-pedagógico es conducido principalmente por el Ministerio de Educación mediante supervisores radicados en los Departamentos Provinciales (DEPROVs), los que se relacionan directamente con los centros educativos. Esta dicotomía entre las responsabilidades en el ámbito administrativo-financiero y técnico-pedagógico genera en muchos casos sobreposición de esfuerzos, competencia, conflictos y confusión. Pese a esto las decisiones de los sostenedores municipales tienen un impacto profundo sobre la calidad de la educación.

Esto refleja que las consideraciones respecto del sostenedor son fundamentales para ser incluidas en la reflexión de la Reforma Educacional, debiendo considerar en el diseño de

los Servicio Locales de Educación, estos roles de apoyo hacia los directores de escuela y los lineamientos educativos para favorecer la calidad de la educación

### 2.3.1. LEGISLACIÓN ACTUAL RELATIVA A SOSTENEDORES

Desde 1983 se descentralizó la gestión de la educación pasando a depender de las municipalidades. En palabras de Raczynski (2012, pág. 190), la municipalización de la educación, no tomó en consideración la opinión ni capacidades de las municipalidades, quienes debían asumir esta nueva función:

No hubo una definición explícita del papel que se esperaba del sostenedor municipal de educación, más allá de “administrar” los establecimientos traspasados, ni preocupación por prestarles apoyo, capacitarlos y acompañarlos en el desempeño de la nueva responsabilidad durante un tiempo razonable.

Junto con esto, cambió el financiamiento y con ello la figura del sostenedor, siendo quienes establecen el proyecto educativo de la comuna y deben asegurar las condiciones necesarias para que los directores puedan ejercer sus funciones y que la educación que se imparte en su territorio sea de calidad. Sin embargo, las prioridades de los sostenedores, en base al estudio de Raczynski & Salinas, (2009) mencionado en Raczynski (2012, pág. 198), serían las siguientes: primero, *temas administrativos y financieros*, en segundo lugar *la integración de alumnos con dificultades de aprendizajes y/o vulnerables* y en tercer lugar, *temas técnico-pedagógicos*.

Estas prioridades se explican en parte por las dificultades que enfrentan para realizar su gestión en el día a día, pero principalmente, por no tener una definición clara de su rol, lo que sintetiza Raczynski (2012, pág. 200):

En síntesis, la mayoría de los sostenedores municipales de educación limitan su labor a temas administrativos y financieros. Ante la ausencia de una definición formal clara y precisa sobre las expectativas que se tienen frente a ellos y las responsabilidades que se espera que cumplan, los sostenedores restringen su tarea a lo mínimo (administrar los recursos traspasados). Asumir un rol en el plano técnico-pedagógico no es lo común y la existencia de líderes en este ámbito es una excepción y no la regla.

Estas conclusiones aplican para ambos tipos de figuras administrativas para educación, la *Corporación Municipal* y el *Departamento de Administración de Educación Municipal* (DAEM).

Las corporaciones son una figura a la que, entre los años 1981 y 1988, pudieron optar los municipios para administrar las temáticas de educación y salud de su comuna. Esto representa una ventaja para los municipios que eligieron esta figura de administración por sobre aquellos que mantuvieron la figura del DAEM, ya que las primeras se rigen por el Código Civil y, por tanto, su personal se rige por las normas laborales y previsionales del sector privado como se indica en el artículo 34 de la ley 18.695 (Ministerio del Interior, Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, 2006). En particular, la ley 20.501, estudiada en esta investigación, no incluye en su selección a los Secretarios Generales de las Corporaciones Municipales o el cargo análogo al Jefe DAEM.

Además, resulta relevante destacar un elemento del entorno que afecta particularmente a los sostenedores, esto es, la presión que ejerce el Alcalde y el Concejo Municipal en la gestión escolar. En Razcynski y Salinas (2009, pág. 196), se analiza el rol del alcalde y el concejo municipal, indicando que la educación es un tema que en general es prioritario para los alcaldes, preguntándose por la mejora en la calidad. Plantea a su vez que "el rol más generalizado y básico del alcalde es decidir sobre el monto de recursos municipales traspasados a educación".

Por su parte el concejo, en la práctica, aprueba el presupuesto en la discusión del Plan Anual de Desarrollo Educativo Municipal (PADEM, instrumento usado en la gestión de los establecimientos educacionales), y en algunos casos, son activos fiscalizadores o proponen políticas e iniciativas locales.

Sin embargo, los autores plantean que algunos comentarios recibidos "revelan que el factor político muchas veces interfiere con los criterios y decisiones basadas en el criterio técnico" (Raczynski & Salinas, 2009, pág. 198).

Esta es la realidad a la que se ve enfrentado el jefe DAEM o secretario de educación de la corporación, la que a su vez, influirá en la disposición y apoyo que pueda prestar a los directores de establecimientos educacionales.

Es por esto, que resulta relevante para este estudio considerar como ámbitos de análisis el *rol del sostenedor*, el *marco normativo*, y el *marco institucional*, cualquiera sea el tipo de administración de educación que se contemple para el futuro, teniendo presente las experiencias internacionales que avalan la existencia de un nivel intermedio que facilita la representación de la realidad local de cada comunidad.

#### 2.4. DIRECTORES

En términos de dirección escolar, las tareas y responsabilidades asignadas al cargo fueron cambiando en el tiempo, junto con cambiar la relevancia que se le da, de la mano con el avance en materia internacional respecto de los efectos que tienen los directores en el aprendizaje de los estudiantes, donde se destacan diversos estudios en esta materia, como Leithwood et al. (2004) con su trabajo "How leadership influences student learning", un estudio de la OECD en 2009 llamado "Mejorar el liderazgo escolar, volumen 1: política y prácticas", Robinson (2007) y su estudio "School leadership and student outcomes: identifying what works and why", o la revisión de Jantzi y Leithwood (2007) "A review of transformational school leadership research 1996-2005" entre muchos otros.

La literatura internacional ha demostrado la relevancia que tiene la función directiva, siendo el segundo factor que más influencia tiene en conseguir mejoras en los aprendizajes de los estudiantes después de la docencia en aula (y en general los factores que se relacionan más directamente con el estudiante), y también, que su efecto es mayor cuando más se los necesita según Leithwood et al (2004, pág. 5).

En el estudio de la OECD, se enfatiza en la relevancia que tiene el liderazgo escolar - ampliando el concepto de liderazgo no sólo a los directores, sino también a los

subdirectores, consejo escolar, administrativos y otros - indicando que éste es una prioridad en términos de política pública.

En esa línea, se menciona que en particular, el director ayuda en (OECD, 2009, págs. 19-21) :

- "Contribuye a que los estudiantes aprendan mejor"

Esto lo consiguen al moldear las condiciones en las que se enseña y aprende, influyen en las motivaciones, capacidades y condiciones de trabajo de los profesores, los que a su vez, modelan las clases y el aprendizaje de los estudiantes.

- "Tiende un puente entre la política y la práctica educativas":

En el texto se indica que: "Si bien los niveles más altos del sistema educativo pueden brindar direcciones de política para las escuelas, con frecuencia su éxito depende de las motivaciones y acciones de los líderes en la escuela."

- "Enlaza a las escuelas con su entorno"

La escuela se convierte en la instancia en que se fortalecen los vínculos con la comunidad, apoderados y personal de la escuela.

De esta forma se demuestra la relevancia que tiene ocuparse de mejorar las condiciones y atribuciones que tiene el cargo, para así conseguir un efecto mayor sobre los resultados de aprendizaje, ya que impacta tanto en estudiantes, profesores y personal de apoyo.

Núñez, Weinstein y Muñoz (2012, pág. 392) aportan una mirada a la evolución histórica del cambio en la normativa chilena referente a dirección escolar, donde identifican las siguientes etapas (ver ANEXO A: Cuadro: los directivos en la normativa educacional 1929 - 2011):

- 1929 - 1949: Se establecen las bases de la función Directiva, teniendo una marcada diferencia entre educación primaria y secundaria
- 1949 - 1978: Hay una sobreabundancia de normativa y poca claridad respecto a la función particular de la dirección escolar
- 1978 - 1991: Ocurre la municipalización, se produce una fragmentación de la labor directiva (alejamiento de los directores respecto del liderazgo pedagógico) y búsqueda de nueva carrera docente
- 1991 - 2011: Se avanza desde la invisibilidad directiva en el Estatuto Docente hacia la promoción del liderazgo pedagógico

En este estudio, los autores muestran cómo fue cambiando la valoración de los directores en el sistema, constatando, en primer lugar, el quiebre de identidad y de carrera que se estableció con la municipalización en los años 80, dejando de considerar a los directivos como funcionarios públicos destacados. A su vez, esto trajo de la mano que se diversificaron las condiciones de desarrollo de la carrera directiva: "... la municipalización hizo que cada sostenedor operara sus propios procesos de selección, introduciendo matices particulares para el reclutamiento, y lo mismo aconteció en

relación a la capacitación o los modos de gestionar la labor de los directivos en la comuna." (Núñez, Weinstein, & Muñoz, 2012, pág. 393). También agregan la dificultad que existe para equilibrar las funciones de gestión pedagógica y gestión administrativa, junto con observar una progresiva complejidad y diversificación de la función directiva, incluyendo también al *equipo directivo*.

El último cambio realizado, en la ley 20.501 de Calidad y Equidad en la Educación, que incorpora a los Directores de Escuela y Jefes DAEM a los concursos realizados por el Sistema de Alta Dirección Pública a cargo del Servicio Civil, da señales de que se volvió a considerar a estos cargos como funcionarios públicos de relevancia y cuya selección debe realizarse asegurando los más altos estándares.

En específico, respecto de los directores de establecimientos educacionales, la ley chilena establece que "la función principal del Director de un establecimiento educacional será dirigir y liderar el proyecto educativo institucional (...) complementariamente deberá gestionar administrativa y financieramente el establecimiento y cumplir las demás funciones, atribuciones y responsabilidades que le otorguen las leyes" (Decreto con Fuerza de Ley 1, 1997).

Por tanto, hoy ya no se cuestiona la relevancia que tienen los directores escolares en las mejoras que se pueden realizar en la educación que reciben los niños, destacando que el liderazgo escolar no opera en entornos educativos estáticos, y poniendo de manifiesto la relevancia que tiene pensar el liderazgo a futuro y la continuidad del mismo, como mencionan Pont, Nusche y Moorman (OECD, 2009, pág. 26):

(...) los sistemas educativos necesitan concentrarse en promover a líderes futuros y hacer del liderazgo una profesión atractiva. El desafío contemporáneo del liderazgo, en términos sistémicos, no es sólo mejorar la calidad de los líderes actuales, sino también desarrollar planes claros para el liderazgo futuro y procesos eficaces para la sucesión del liderazgo.

Por último, Núñez, Weinstein y Muñoz (2012, pág. 395) agregan el cambio de visión que se produjo en Chile:

Finalmente, mirando en perspectiva, el mayor cambio de la función directiva en estos ochenta años tiene relación con un cambio en el rol que se espera que cumplan los directores y el equipo directivo. Si antaño se pretendía que ellos fuesen los fieles y diligentes operadores de directrices que provenían desde el nivel central del sistema escolar, ahora se les demanda que se transformen en los líderes educativos de sus establecimientos.

Más detalles respecto de la evolución de la legislación chilena respecto de los directivos escolares se encuentra disponible en ANEXO B: Historia de la evolución de la concursabilidad.

## 2.5. SISTEMAS DE SELECCIÓN DIRECTIVA

La renovación de los líderes escolares en los próximos años, es un tema de preocupación en muchos países del mundo, sumado a la percepción de que el liderazgo escolar es poco atractivo como profesión. Esto se refleja también en lo señalado en el estudio de la OECD (2009, pág. 158):

Para que el liderazgo escolar tenga más éxito en la selección y retención de candidatos de alta calidad, se requiere una acción estratégica de política. Debe concentrarse en la profesionalización de los procesos de selección y sucesión, el ajuste de los incentivos a las nuevas responsabilidades y el diseño de oportunidades de desarrollo de carrera para líderes escolares.

Es claro entonces el rol que juega el proceso de selección para poder identificar a estos "mejores" candidatos. Mencionando también que la mayoría de los países que participaron en dicho estudio, la inquietud se relaciona precisamente con cubrir el puesto del director y no de los cargos de mandos medios.

Este mismo estudio señala otros aspectos que deben considerarse al momento de pensar en el diseño de políticas públicas de este tema, por ejemplo menciona que:

(...) varios factores relacionados con la selección y las condiciones de trabajo de los directores escolares pueden actuar como barreras para los candidatos que pudieran interesarse. Primero, los procedimientos utilizados pueden desanimar a las personas calificadas. (...) Segundo, los posibles directores futuros pueden dudar en presentar su solicitud debido a la inquietud acerca de la sobrecarga de trabajo del puesto y el equilibrio trabajo-vida personal.

Kimball y Sirotnik (2000), Norton (2003) y Whitaker (2001), citados en el estudio de la OECD (OECD, 2009, pág. 160) incluyen la pregunta por las remuneraciones: "Tercero, los niveles de sueldos relativamente bajos también parecen tener repercusión. en la decisión de los maestros de no solicitar el puesto de dirección". En último término, este estudio menciona que "la falta de perspectivas profesionales para el ascenso y el desarrollo en el trabajo puede contribuir a hacer del liderazgo escolar una elección de carrera poco atractiva" (OECD, 2009, pág. 160).

Algunos de los ámbitos que este estudio considera, en términos de definiciones de política pública, incluye la institucionalidad que permite el desarrollo adecuado de los procesos de selección, mencionando que: "Para lograr que el proceso sea lo más objetivo posible, es importante desarrollar estructuras sistemáticas que garanticen que los procedimientos de selección y los criterios utilizados sean eficaces, transparentes y congruentes" (OECD, 2009, pág. 161). Esto muestra la relevancia de analizar el rol que en este caso tiene el Servicio Civil, junto con el diseño mismo del procedimiento de selección y las etapas que lo componen.

Este estudio también señala la importancia que tiene la definición de perfiles de selección adecuados, dando luces también de la existencia de paneles de selección y de la necesidad de revisar los criterios de elegibilidad (OECD, 2009, pág. 161):

El primer paso al diseñar procedimientos de selección para líderes escolares es definir los criterios de elegibilidad que todos los candidatos deben cumplir sin importar las características de otros candidatos. El segundo paso es determinar los criterios de selección que permiten a los paneles de selección elegir al individuo mejor calificado de un grupo determinado de candidatos elegibles. Los criterios de selección deben articular las características esenciales que la persona necesita para

desempeñarse con éxito en el trabajo, así como todos los factores deseables que reforzarían la solicitud de un candidato en comparación con otros. Tradicionalmente, los criterios de selección a menudo han incluido la antigüedad como docente, pero en fecha más reciente en muchos países los procesos de selección se concentran más en las habilidades y competencias reales de los candidatos que en la duración de su experiencia como maestros.

Se enfatiza con fuerza el hecho de la objetividad del proceso, indicando que (OECD, 2009, pág. 168):

Los responsables de política educativa pueden proporcionar paneles de selección con una gama de herramientas o lineamientos para el proceso de selección, con el fin de asegurar que todos los candidatos gocen de una oportunidad justa de mostrar sus conocimientos, habilidades y capacidades.

Por último, indica que la evaluación que se hace del desempeño de los candidatos, es importante para que buenos candidatos quieran postular. Este es otro instrumento relevante de los procesos de selección (OECD, 2009, pág. 180):

La evaluación del desempeño de los líderes escolares puede jugar un papel importante en la identificación de áreas por mejorar y en el suministro de un apoyo orientado para desarrollar el liderazgo escolar y mejorar la práctica. Casi todos los países llevan a cabo procesos de evaluación de desempeño; sin embargo, muchos informan que hay inquietud acerca de la escasez de instrumentos y mecanismos sólidos para supervisar y evaluar mejor el desempeño de los líderes.

A esto, se suman elementos de contexto que son propios de la historia de cambios de los sistemas de selección, por tanto se analiza a continuación la historia legislativa de la concursabilidad en Chile.

## 2.5.1. HISTORIA LEGISLATIVA DE LA CONCURSABILIDAD

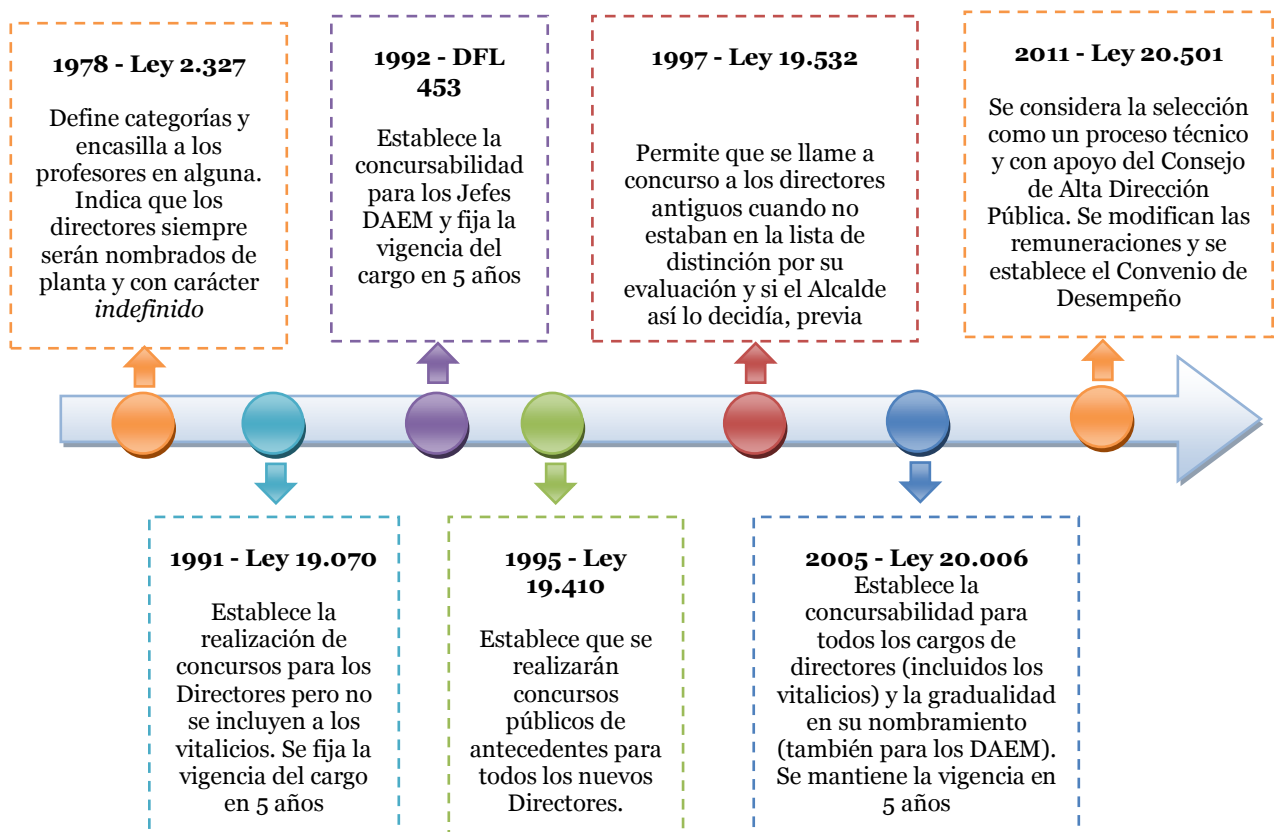
Desde el año 1949 se instauró la concursabilidad de los cargos directivos. Posteriormente la normativa apuntó a afinar detalles del proceso de concurso, características que debían cumplir los postulantes y algunas excepciones al proceso en el caso de escuelas rurales o de menor tamaño según lo concebido en esa época.

Durante el período de la dictadura, se generó una figura de *directores vitalicios*, ya que una vez que eran nombrados de planta, permanecían por tiempo indefinido en su cargo.

Posteriormente, del año 1990 en adelante se hizo lo posible por establecer mecanismos de concurso para este cargo y el de Jefes DAEM, encontrando oposición legislativa que dificultó el avance hacia un sistema de concursabilidad. Esto se consiguió finalmente en el año 2005 y posteriormente, en el año 2011 se incluyó a la Alta Dirección Pública en la selección y se cambiaron criterios, remuneraciones y procedimientos.

Las normativas relevantes para comprender el progreso hacia el actual proceso de selección se resumen a continuación.

Ilustración 1: Breve evolución histórica legislativa del sistema de selección





## 2.5.2. SISTEMA DE SELECCIÓN VIGENTE

### 2.5.2.1. DIRECTORES Y JEFES DAEM EN COMUNAS DE MENOS DE 1.200 ALUMNOS

La ley establece que en el caso de los Jefes del Departamento de Administración de Educación Municipal con menos de 1.200 estudiantes matriculados, el proceso de selección será análogo al de los Directores, cambiando sólo la Comisión Calificadora, que tiene la misma conformación que para los Jefes DAEM de más de 1.200 alumnos.

Para los Directores, la *Comisión Calificadora* queda integrada por:

- El Jefe DAEM o de la Corporación Municipal
- Un miembro del Consejo de Alta Dirección Pública o un representante de éste que sea un profesional con prestigio en el ámbito educacional (llamado Representante de Alta Dirección Pública)
- Un docente, elegido por sorteo, de la misma dotación municipal, que trabaje en otro establecimiento, debiendo cumplir con alguno de los siguientes requisitos: pertenecer a la red Maestros de Maestros, estar acreditado como Profesor de Excelencia Pedagógica o haber sido evaluado como profesor de desempeño destacado.

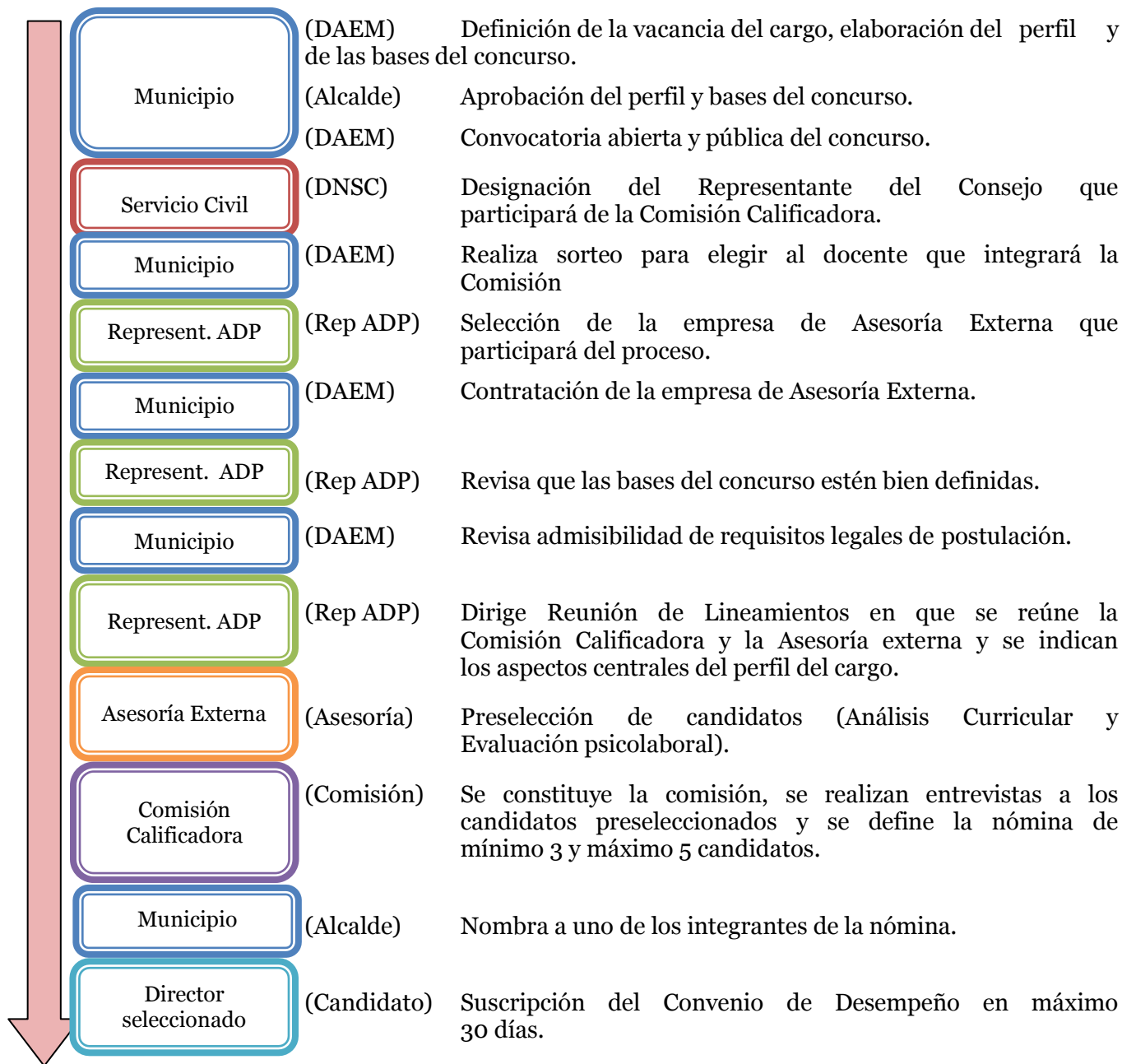
En este caso, cada municipio es el responsable del proceso de concurso y de realizar la convocatoria pública. El Alcalde puede nombrar a cualquiera de los postulantes que integren la nómina de candidatos propuesta por la Comisión Calificadora, y la duración en el cargo es de 5 años.

Otros aspectos que destacan de esta normativa son:

- 1) Se definen los perfiles de los cargos, donde se señalan las competencias y aptitudes esperadas en los postulantes a los cargos, en esta línea el MINEDUC debe proveer un *banco de perfiles*.
- 2) Aumentan las remuneraciones para los directores y DAEM por asignación de responsabilidad.
- 3) Se otorgan nuevas atribuciones para los directores electos, algunas de ellas son:
  - i. Proponer anualmente al sostenedor el término de la relación laboral de hasta un 5% de los docentes del respectivo establecimiento.
  - ii. Seleccionar a su equipo directivo.
  - iii. Ser consultado en la selección de los profesores cuando vayan a ser destinados a ese establecimiento.

Las etapas del proceso se esquematizan en la Ilustración 2.

Ilustración 2: Esquema de las etapas que sigue el proceso de selección de Directores



Fuente: Elaborada en base a documento "Guía integrada de concursos de Directores/as de Establecimiento Educacional Municipal y Jefes/as DAEM de Municipios con menos de 1.200 alumnos matriculados", de autoría de la DNSC

#### 2.5.2.2. JEFES DAEM EN COMUNAS DE MÁS DE 1.200 ALUMNOS

La ley señala que el procedimiento de selección será análogo al establecido para el nombramiento de Altos Directivos Públicos de segundo nivel jerárquico. Esto deja la administración del proceso en manos del Consejo de Alta Dirección Pública (a diferencia del caso de Directores que es responsabilidad del municipio).

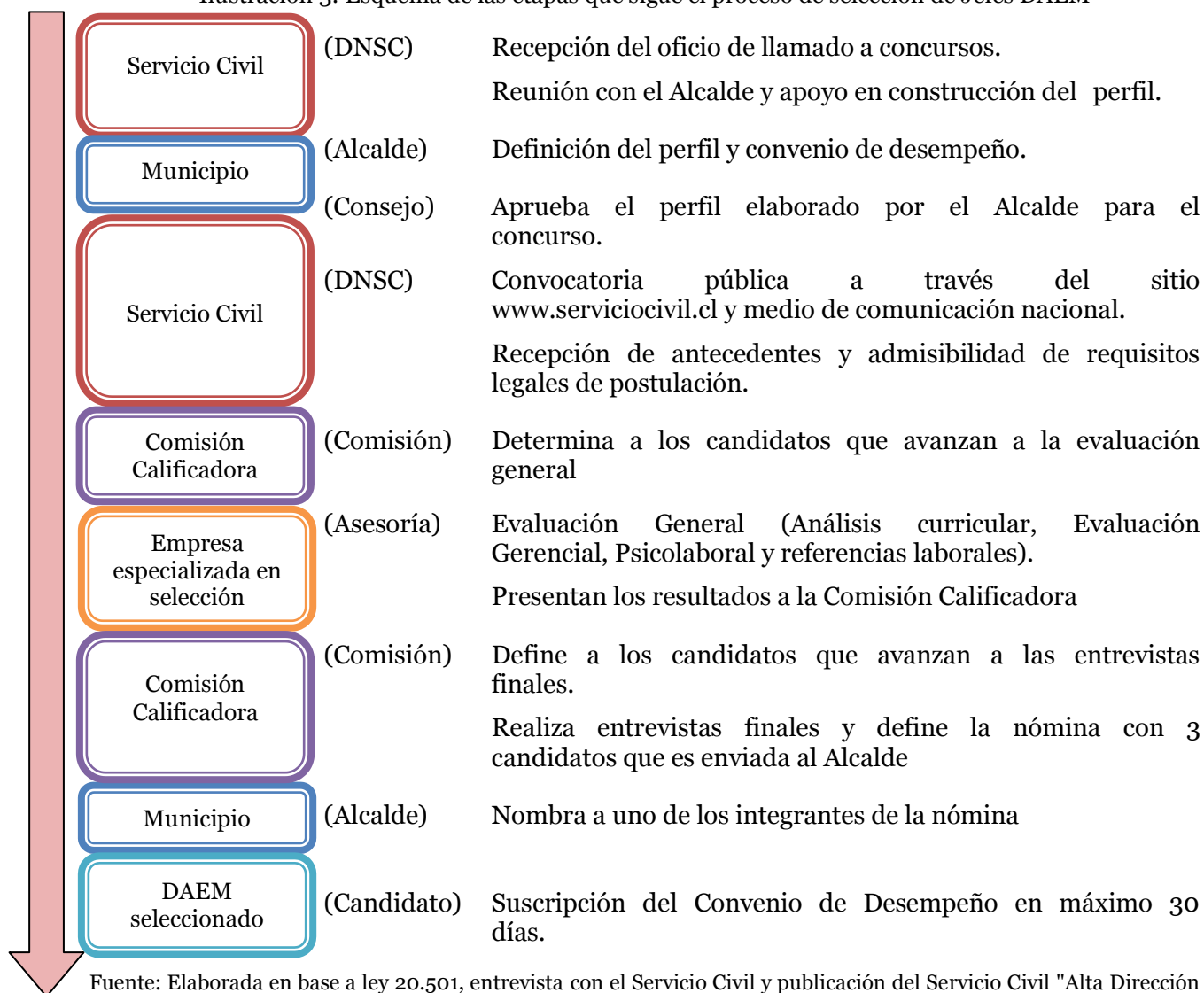
La *Comisión Calificadora* queda integrada por:

- El sostenedor o su representante.
- Un miembro del Consejo de Alta Dirección Pública o un representante de éste.
- Un director de establecimiento educacional, elegido por sorteo, de la misma dotación municipal, que haya sido electo por este sistema. En caso de no existir directores que cumplan con estas características, el sorteo se realizará entre los directores de todos los establecimientos municipales de la comuna.

El Alcalde puede nombrar a cualquiera de los postulantes que integren la nómina de candidatos propuesta por la Comisión Calificadora y la duración en el cargo es de 5 años.

Cabe destacar que las Corporaciones no están sujetas a esta normativa (para los directivos de educación) y representan un 12,1% de la matrícula pública del país.

Ilustración 3: Esquema de las etapas que sigue el proceso de selección de Jefes DAEM



Fuente: Elaborada en base a ley 20.501, entrevista con el Servicio Civil y publicación del Servicio Civil "Alta Dirección Pública y Reforma Educacional" de Diciembre 2013

### 2.5.3. DIMENSIONAMIENTO DE PROCESOS A REALIZAR

Los establecimientos sujetos a esta normativa corresponden a aquellos de administración municipal, ya sea mediante DAEM o Corporación Municipal en el caso de los Directores, y sólo a los de dependencia de DAEM para los Jefes DAEM.

Si bien el total de establecimientos educacionales del sector público corresponde a 5.331<sup>1</sup>, se excluye de concurso a los profesores que son "encargados de una escuela rural", quienes no clasifican como personal docente-directivo, quedando fuera los establecimientos uni, bi y tri docentes, que corresponden a 1.444 establecimientos, un 27,1% del total <sup>2</sup>.

Tabla 1: Universo de establecimientos sujetos a la normativa

Cargo	Universo a concursar
<b>Directores</b>	3.893
<b>DAEM menos de 1.200</b>	96
<b>DAEM más de 1.200</b>	197

### 2.5.4. AVANCE EN LA CONCURSABILIDAD

Respecto del avance en la realización de concursos y en el nombramiento de los cargos, se presentan a continuación algunos números relevantes del estado de avance para ambos cargos<sup>3</sup>.

Tabla 2: Avance de cargos publicados y nombrados en el país

	Universo a concursar	Publicados	% de avance	Nombrados	% de nombrados	Desiertos	% de desiertos
<b>Directores</b>	3.893	1.651	42%	1.287	33%	494	27,5%
<b>DAEM menos de 1.200</b>	96	49	51%	35	36,4%	n.d. <sup>4</sup>	n.d.
<b>DAEM más de 1.200</b>	197	115	62%	97	52%	18	9%

Fuente: Informes de gestión de concursos - Servicio Civil

Al mes de septiembre de 2014 un 25% de comunas (85 comunas) aún no iniciaba concursos de directores.

<sup>1</sup> Datos obtenidos de las bases del Centro de Estudios de MINEDUC correspondientes al año 2014

<sup>2</sup> Esto se encuentra establecido en Dictámenes de la Contraloría General de la República N° 4139 y N°80008

<sup>3</sup> Esta información es facilitada por el Servicio Civil en su Informe de Gestión Trimestral, correspondiente a los meses de julio - septiembre de 2014

<sup>4</sup> n.d. : No disponible

Es decir, aún queda realizar concursos de al menos 2.000 directores más, por tanto resulta fundamental este análisis para encontrar aspectos de mejora de este sistema de selección, especialmente en el marco de la reforma educacional, que abre la posibilidad de realizar grandes cambios que antes eran impensables.

#### 2.5.5. COMPARACIÓN INTERNACIONAL DE PROCESOS DE SELECCIÓN DE DIRECTORES

Para la selección de los países a comparar, se consideran los resultados obtenidos por ellos en la prueba PISA 2012, y el grado de similitud que poseen con la carrera directiva existente en Chile.

En el caso de la prueba PISA, incluye una evaluación en áreas de matemáticas, lectura, ciencias y resolución de problemas en otras áreas (OECD, 2012, pág. 3), considerando sólo las primeras tres áreas para esta comparación.

En base a estos criterios se analizan los casos de: Australia, Francia y Suecia, siendo Australia un país con un resultado en promedio mayor, en forma estadísticamente significativa, al promedio OECD; Francia un país que en matemáticas y ciencias no posee diferencias significativas con el promedio OECD, y tanto Suecia como Chile poseen diferencias significativas con el promedio, siendo considerablemente menores (OECD, 2012, pág. 5).

Tabla 3: Puntajes PISA 2012 para países en comparación

<b>Países</b>	<b>Promedio matemáticas</b>	<b>Promedio lectura</b>	<b>Promedio Ciencias</b>
<b>Promedio OECD</b>	494	496	501
<b>Australia</b>	504	512	521
<b>Francia</b>	495	505	499
<b>Suecia</b>	478	483	485
<b>Chile</b>	423	441	445

Fuente: Elaborado en base a informe de la OECD del test PISA 2012

Como elementos de comparación se consideran las siguientes características:

- Organización política del país
- Estructura de autoridades escolares
- Tipos de dependencia de educación o financiamiento
- Inversión en educación como porcentaje del PIB
- Selección de directivos
- Requisitos para los directivos

### CASO 1: Australia - Estado de Victoria

(Puntaje significativamente mayor al promedio OECD)

En este caso, la organización del país es una monarquía constitucional federal parlamentaria, en la que existen estados federales y cada uno decide respecto de sus temas de educación, guiándose siempre por los lineamientos a nivel nacional.

Existen dos niveles de autoridad en educación, encontrando el Nivel Central y el Nivel Escuela (Delannoy, y otros, 2009, pág. 226).

Según el financiamiento, existen escuelas privadas y públicas, y el gasto en educación como porcentaje del PIB corresponde a un 5,1% (World Bank Group, 2014).

El sistema escolar de Victoria posee un actor relevante llamado *School Council* (Consejo Escolar), quien fija las direcciones y visión de la escuela; dirige las conversaciones de la comunidad escolar respecto de asuntos clave en los desafíos de educación; elabora y prepara el plan estratégico de la escuela; desarrolla, revisa y actualiza las políticas; y se asegura que la escuela responda a las necesidades locales. Este consejo está conformado por entre seis y quince miembros, que se asocian a tres categorías (School Improvement & Governance Network, 2014):

- Padre/apoderado
- Un empleado del Departamento de Educación y el Desarrollo de la Primera Infancia (similar al Ministerio de Educación)
- Un miembro de la comunidad (opcional)

El proceso de selección para directores escolares, considera las siguientes etapas relevantes (Department of Education and Early Childhood Development, 2012) :

- Previo al aviso de la vacante, el Consejo Escolar debe preparar el perfil del establecimiento, definir el *community criterion* (donde se indican las necesidad y contexto del establecimiento) y establecer el *Panel de Selección*
- Se publica la vacante a través de un sistema online llamado *Recruitment Online System*
- En el sitio web de la escuela se deja información relevante a disposición de los postulantes
- Se reciben las postulaciones en forma online o correo
- El Panel de Selección analiza la información recibida y elabora una "lista corta"
- Se entrevista a los candidatos de la "lista corta" y se revisan las referencias que dejaron establecidas
- Se evalúa toda la información de los postulantes y se rankean.
- Esta información se entrega al Consejo Escolar, quienes a su vez la hacen llegar al Secretario del Departamento de Educación y el Desarrollo de la Primera Infancia
- El Secretario aprueba o rechaza la propuesta. Si rechaza puede pedir que se escoja otro, que se re-evalúen las evaluaciones o pedir que el proceso se repita. Si aprueba, el presidente del Consejo Escolar contacta al candidato.

El *panel de selección* que es análogo a la *comisión calificadora* para el caso chileno, queda conformado por:

- Presidente del consejo escolar
- Padre/apoderado que lo escoge el consejo escolar
- Dos nominados del Secretario (uno de ellos debe ser un director con vasta experiencia)
- Un miembro del staff del colegio.

CASO 2: Francia  
(Puntaje en el promedio OECD)

La organización del país es de una república semi-presidencialista (con presencia de un presidente y un primer ministro).

Su estructura administrativa es de tres niveles. En primer lugar se encuentran los Ministerios de Educación Nacional y de Enseñanza Superior e Investigación; el segundo nivel corresponde a *Académies*, que es una demarcación geográfica escolar y universitaria, donde deben aplicarse las decisiones ministeriales; y el tercer nivel corresponde a los directores de los establecimientos educativos (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2014, pág. 1).

Respecto del financiamiento, las escuelas se clasifican en públicas y privadas, encontrando algunas privadas que reciben fondos del estado pero que deben rendir cuentas sobre ellos.

Una carrera como director comienza cuando una persona es admitida a la formación de director, después de lo cual una autoridad del gobierno designa al candidato a un puesto después de escuchar los deseos del propio candidato, representantes de la administración y las organizaciones (Taipale, 2012, pág. 17).

Ada (1997) citada en (Balci, Basri Memduhoglu, Ilgan, Erdem, & Tasdan, 2013, pág. 89) explica que en Francia se da un examen de dos fases para convertirse en director una vez al año, donde la primera fase es de conocimiento escrito, mientras que la segunda es una entrevista (relacionada al contexto, experiencia y profesionalismo como director).

Además, agrega que los candidatos exitosos asisten a un perfeccionamiento en servicio (estando ya en su cargo) de un año en la *Ecole Normal Superior* de París, donde se les sigue pagando su sueldo.

Existen tres tipos de ingreso a los cargos directivos (Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche, 2014):

- Concurso
- Lista de Aptitud
- *Detachment* (contratación directa a quienes ya han tenido roles de director)

La autoridad central es la que determina qué candidato es seleccionado y a qué escuela se asigna.

Deben pasar por una formación obligatoria en la Escuela de Graduados en Educación, Enseñanza Superior e Investigación (ESEN).

### CASO 3: Suecia

*(Puntaje significativamente bajo el promedio OECD pero sobre el resultado chileno)*

Suecia posee una monarquía con democracia parlamentaria.

La estructura administrativa de su sistema escolar es de tres niveles similares a Chile, contando con el nivel central, nivel local o municipal y las escuelas.

En cuanto al financiamiento, existe educación pública (gratuita) y privada que es análoga al sistema chileno con financiamiento de tipo voucher, es decir, reciben fondos del estado (Sweden Sverige, 2014).

La selección como director siempre se hace por un comité elegido políticamente sobre la base de la presentación por un funcionario. También se puede optar al cargo de "asistente de director", que corresponden a parte del equipo directivo y son subordinados directos del "rector" (OECD, 2009, págs. 186-189).

Como requisitos se les piden conocimientos pedagógicos adquiridos mediante educación y experiencia (no se pide explícitamente un título educativo). Junto con que sea capaz de dirigir y no sólo administrar la escuela (OECD, 2009, pág. 105).

En el caso de las escuelas con un cargo de Asistente del Director, esa posición funciona informalmente como una capacitación pre-servicio porque los asistentes luego son nombrados directores.

La Tabla 4 resume la comparación de estos países en los ámbitos relevantes.



Tabla 4: Resumen de comparación de procesos de selección internacionales

<b>Dimensión</b>	<b>Australia (Victoria)</b>	<b>Francia</b>	<b>Suecia</b>	<b>Chile</b>
<b>Organización política</b>	Monarquía constitucional federal parlamentaria (estados federales y cada uno decide c/r a educación)	República semipresidencialista (presidente y primer ministro)	Monarquía con Democracia parlamentaria	República democrática y presidencialista
<b>Niveles de autoridades en educación</b>	2 niveles (central y escuela)	3 niveles (central, <i>académies</i> , escuela)	3 niveles (central, municipalidad, escuela)	3 niveles (central, municipalidad, escuela)
<b>Tipos de dependencia o financiamiento</b>	Pública Privada	Pública Privada (algunas reciben fondos estatales y deben rendir cuentas)	Pública Privada (reciben fondos estatales)	Particular Pagada Particular Subvencionada Municipal
<b>Gasto en educación como porcentaje del PIB</b>	5,1% (2011)	5,7% (2011)	6,3% (2013)	4,5% (2012)
<b>Nivel de toma de decisión de la contratación<sup>5</sup></b>	Gobierno central	Gobierno central	Autoridades locales	Autoridades locales
<b>Actores relevantes del proceso de selección</b>	Consejo Escolar Panel de selección	Nivel central	Director asistente	Alta Dirección Pública, Asesorías externas y Comisión Calificadora
<b>Requisitos para los directores</b>	No se establecen	Ser profesor (experiencia 5 años) Calificación docente Edad entre 30 y 56 años	Conocimientos pedagógicos adquiridos mediante educación y experiencia (no se pide explícitamente un título educativo)	Establecidos en el perfil de cargo, varían por establecimiento
<b>Criterios de selección</b>	Se valoran 5 criterios obligatorios de liderazgo: Técnico, humano, educativo, simbólico y cultural. Se agrega el <i>community criterion</i>	Resultados en el examen y entrevista.	Habilidades como liderazgo, comunicación, resolución de problemas, resumen de las competencias del CV y lealtad a las autoridades	Evaluación curricular, entrevistas con la Asesoría, entrevistas con la Comisión Calificadora. Definido en las bases del concurso.
<b>Aspectos destacados</b>	Se incluye más a la comunidad educativa.	Poseen formación obligatoria.	Existencia del cargo de director asistente	Instrumentos del proceso

<sup>5</sup> (OECD, 2009, págs. 186-189)

## 2.6. VALOR PÚBLICO EN RED

Reeves (2010, pág. 15), plantea el tema del valor público de las escuelas, mencionando que los directores de escuelas municipales deben actuar como altos directivos públicos, cargando con las dificultades propias del sector público y que muchas veces, impiden una buena gestión con los recursos disponibles.

El concepto de valor público se puede entender como el valor creado por el gobierno a través de servicios, leyes, regulaciones y otras acciones, el que se determina por las preferencias de los ciudadanos (Kelly, Mulgan, & Muers, 2003), es decir, en palabras de Reeves es "el beneficio generado al responder los intereses, aspiraciones y valoraciones de la ciudadanía".

Para asegurar este valor, debe tenerse en cuenta las complejidades del sistema, como menciona Waissbluth (2008, pág. 17):

La jungla de stakeholders, relaciones y restricciones políticas, presupuestales y administrativas que confronta el ente público son muchísimo mayores, y sus requerimientos de eficiencia, eficacia, calidad y transparencia son, o debieran ser, equivalentes a los de la empresa privada, pues se juega el bienestar de cientos de miles de ciudadanos.

En particular, en el caso de la educación pública municipal, ésta puede entenderse como creadora de valor público porque atiende a los intereses de la ciudadanía, en particular, Raczynski (2012, pág. 189) destaca las bondades de la educación pública municipal por sobre la particular subvencionada o particular pagada:

(...) estar presente a lo largo del país, incluso como la única oferta en comunas aisladas y poco populosas; recibir a todo tipo de alumnos sin exclusiones, en particular a los más vulnerables, complejos y difíciles de educar; ser un proveedor de educación que está vinculado y tiene responsabilidad por una unidad territorial (comuna), donde es autoridad, lo que le permite y obliga a conocer la realidad local, estando –en consecuencia– en una situación privilegiada para adecuar el proceso de enseñanza-aprendizaje a la realidad local (pertinencia local) y lograr sinergia entre programas sociales y la formación de los estudiantes; administrar varios establecimientos, lo que facilita un trabajo en red que –de acuerdo con la literatura– fortalece la constitución de comunidades de aprendizaje y la difusión de buenas prácticas, entre otros procesos.

Un caso conocido de reforma educativa a nivel comunal en Chile, es el de la Corporación de Educación de Maipú, quienes se dan cuenta de la responsabilidad que tienen en crear este valor público a su comunidad. El libro que muestra su proceso deja en claro esto en el siguiente apartado (Corporación Municipal de Educación de Maipú, 2012):

Estaba claro que era necesario centrar la atención en cómo generar valor público a la oferta educativa municipal sobre la base de metas medibles, con foco en la calidad de la enseñanza que se imparte y de los aprendizajes que logran los niños, niñas y jóvenes que se educan en el sistema. Entonces, había que dar cuenta también de cuál sería el rol del sostenedor para contribuir con esos objetivos.

En específico, ellos ponen de manifiesto el rol que juega el sostenedor en todo esto, y cómo un sostenedor comprometido con su comuna permite fortalecer la educación de ella.

Por otra parte, Rosenzvaig plantea (2012, pág. 160) que "las escuelas están al centro de una intrincada red, que combina componentes locales, nacionales e incluso internacionales, lo que hace aún más complejo el manejo de los esfuerzos para planificar e implementar un proceso exitoso de mejoramiento", poniendo de manifiesto las interacciones a las que se ve enfrentado un establecimiento educacional y que debe tenerse en consideración para hacer mejoras exitosas en su funcionamiento.

Esta es una mirada a otra alternativa interesante para desarrollar mejoras en los establecimientos educacionales, la del *enfoque escuela-a-escuela*. Este enfoque es descrito por Rosenzvaig (2012, págs. 161-164) y refiere a un programa implementado en Inglaterra donde:

"Propone un nuevo enfoque para el apoyo externo a las escuelas en condiciones difíciles, mediante la promoción de un intercambio de prácticas y experiencias entre directores de escuelas de desempeño destacado (...) y directores de escuelas en condiciones difíciles, y sus respectivos equipos directivos y docentes"

Además, nombra algunos de los resultados que han encontrado otros autores en esta colaboración entre escuelas, destacando la mirada distinta que da este director externo a la escuela, quien además comparte la experiencia práctica y el conocimiento directo del día a día y del contexto escolar.

En este sentido, destaca el hecho de que estas iniciativas deberían impulsarse a futuro como una medida en paralelo para mejorar el desempeño de los establecimientos educacionales, incentivando esta colaboración en red dentro de las comunas como parte de la futura reforma escolar, ya que "se requiere más que la voluntad de dos escuelas y sus equipos: es necesario un diseño programático e institucional que sustente esta relación y la proyecte en el tiempo" (Rosenzvaig, 2012, pág. 163).

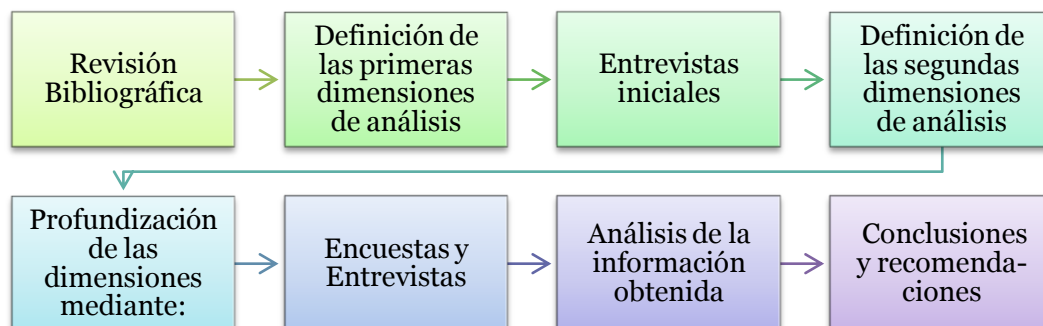
En el marco de la reforma, algunas de estas actividades ya se impulsan mediante la creación de redes de liderazgo, donde se le ha pedido a los municipios que creen redes para que los directores se apoyen entre sí en las gestiones de sus respectivos establecimientos, destacando esta concepción de la **red** y lo positivo que se desarrolla tras ellas.

Todos estos aspectos analizados son relevantes para el análisis del sistema de selección de directivos escolares.

### 3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

La investigación se realiza con un enfoque **exploratorio y evaluativo**, constando de las siguientes fases:

Ilustración 4: Pasos de la metodología



La *revisión bibliográfica*, que considera la lectura de leyes, reglamentos, papers relacionados con la relevancia del rol directivo y del rol del sostenedor, y aspectos relevantes de los procesos de selección directiva, permite definir las primeras aproximaciones al análisis de este estudio.

Posteriormente, se procede a realizar algunas entrevistas con actores relevantes (*indagaciones iniciales*). El detalle de los actores entrevistados y la relevancia de su aporte se encuentra en ANEXO C: Indagaciones iniciales y relevancia de las mismas. Junto a esto, se desarrolla una encuesta a los Sostenedores (Jefes DAEM y Secretarios de Corporación) para indagar en puntos relevantes del proceso. Esta encuesta se utiliza solamente como guía para identificar aspectos de indagación.

Con esta información adicional se definen las dimensiones de análisis, que son las que finalmente guían el desarrollo de la investigación.

Resulta necesario explicar el contexto en el que se enmarcan estas dimensiones, las cuales se pueden vincular a tres ejes de la selección de directivos escolares:

- *Política de Directivos Escolares*  
Refiere a las definiciones que se hacen a nivel nacional en términos políticos de las expectativas de los directivos del sistema escolar, incluyendo las consideraciones descritas en las leyes y las normas de la institucionalidad del sector.
- *Proceso de Selección*  
Una vez definido lo que se espera de los directivos escolares, es necesario establecer el proceso de selección que se seguirá para escoger a los mejores candidatos.

- *Instalación de los candidatos*

Ya seleccionados los candidatos, se debe procurar que cuenten con las condiciones necesarias para desempeñar sus funciones en forma adecuada, junto con establecer el convenio de desempeño que guiará su actuar y con el cual se hará seguimiento de su trabajo en el establecimiento.

A continuación se presenta la descripción de cada una de las dimensiones y los aspectos relevantes a observar en cada una. Resulta relevante indicar que en algunos casos, la justificación de observar estas dimensiones se relaciona con la experiencia de las personas entrevistadas en las indagaciones iniciales y no sólo con la justificación de la literatura.

Estas consideraciones adicionales se incluyen en el caso del *marco financiero*, en relación al costo que tiene el proceso de selección para los municipios; en los *instrumentos del sistema de selección*, vinculado a la estructura de los convenios de desempeño, la idoneidad de los mismos para la función que deben cumplir, las posibilidades de negociación de los mismos, entre otros; en la *comisión calificadora* en términos de la composición de la misma; las *firmas de asesoría externa* y sus conocimientos de educación y del sistema municipal; el *rol del servicio civil* como un actor que asegura ciertos valores y confianza en el sistema de selección; y por último, de los *postulantes*, en términos de su idoneidad para estos cargos.

Tabla 5: Descripción de las dimensiones de análisis

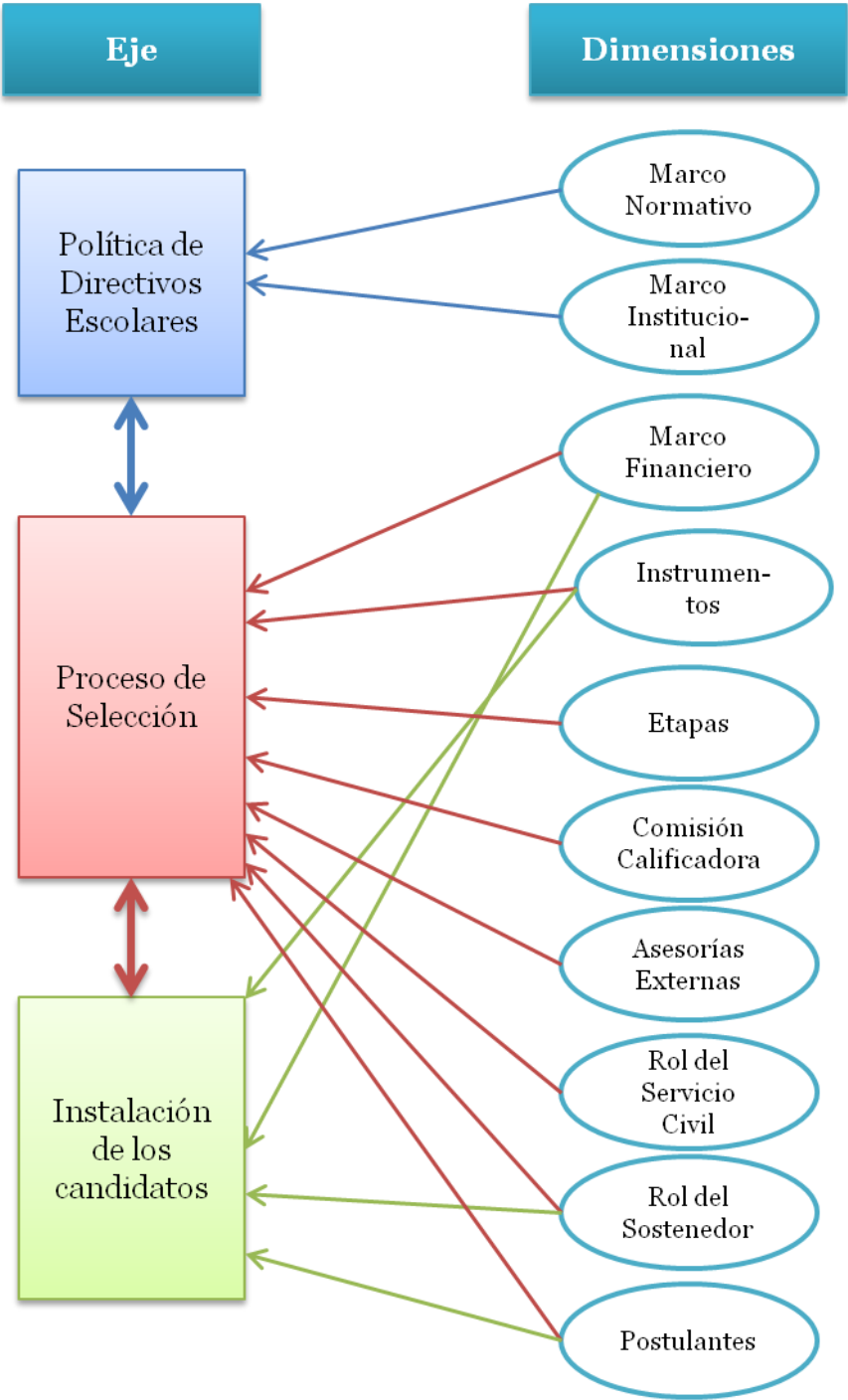
<b>Dimensión</b>	<b>Descripción y aspectos a observar</b>
<b>Marco Normativo</b>	Leyes que norman el sistema educativo en Chile, en particular en el cambio del sistema de selección. Considera: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de valores de Alta Dirección Pública</li> <li>• Valoración del nuevo sistema de selección</li> </ul>
<b>Marco Institucional</b>	Instituciones relevantes dentro del sistema educativo y asociado a los sistemas de selección, especialmente el Ministerio y Servicio Civil. Considera: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuestionamiento por la responsabilidad global del proceso de selección</li> <li>• Existencia de apoyo para la construcción de perfiles               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación en el sistema de selección</li> <li>• Fiscalización de inicio de los concursos</li> </ul> </li> </ul>
<b>Marco Financiero</b>	Disponibilidad de recursos para cubrir los costos asociados al sistema de selección y las atribuciones nuevas del cargo. Considera: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago de remuneraciones más altas</li> <li>• Aseguramiento de nuevas atribuciones</li> <li>• Pago de asesorías para procesos de selección</li> </ul>

Tabla 6: Descripción de las dimensiones de análisis (continuación)

<b>Dimensión</b>	<b>Descripción y aspectos a observar</b>
<b>Instrumentos del sistema de selección</b>	Instrumentos utilizados para describir los aspectos relevantes a considerar en la selección de los candidatos. Considera: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Características de los perfiles</li> <li>• Valoración del Convenio de Desempeño</li> </ul>
<b>Etapas del proceso</b>	Valoración respecto del funcionamiento del proceso en términos operativos y de las instancias que lo componen. Considera: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunión de lineamientos</li> <li>• Adecuación de los plazos</li> <li>• Metodologías de entrevistas</li> </ul>
<b>Comisión Calificadora</b>	Valoración de la conformación de la misma, si logra cumplir con el objetivo de su existencia. Considera: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias del docente para seleccionar al Director               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempeño del sostenedor en la comisión</li> </ul> </li> <li>• Conocimientos en educación y de la realidad municipal de los actores que la constituyen</li> </ul>
<b>Firmas de Asesoría Externa</b>	Valoración de su participación en el proceso, en particular respecto de la idoneidad de las mismas. Considera: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos en sistema educativo</li> <li>• Conocimientos de la realidad municipal               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodologías utilizadas</li> </ul> </li> </ul>
<b>Rol del Servicio Civil</b>	Capacidad del Servicio para responder en forma adecuada a este proceso en particular. Considera: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para realizar todos los concursos               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de la demanda</li> <li>• Posibilidad de mejorar el proceso</li> </ul> </li> </ul>
<b>Rol del Sostenedor</b>	Apreciación de las capacidades del sostenedor para participar del proceso. Considera: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidades para definir perfiles de los candidatos</li> <li>• Capacidades para definir Convenio de Desempeño</li> <li>• Capacidades para entrevistar a un candidato</li> </ul>
<b>Postulantes</b>	Apreciación de la idoneidad de los postulantes al proceso y suficiencia o insuficiencia de candidatos adecuados <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poseen capacidades solicitadas</li> <li>• Rotación y variedad de los candidatos</li> </ul>

El presente esquema resume estas dimensiones y la relación que tienen con los ejes explicados anteriormente:

Ilustración 5: Relación entre ejes y dimensiones de análisis



### 3.1. INSTRUMENTOS DE INDAGACIÓN

La información del estudio es recopilada con: entrevistas a actores claves y encuestas en el caso de Alcaldes, Sostenedores, Representantes de ADP y Asesorías Externas.

Para el caso de las encuestas se construyen tres instrumentos, uno de ellos para ser aplicado a Representantes de ADP y Asesorías Externas, otro para Alcaldes y otro para Sostenedores. Esta separación se realiza por la existencia de distintas restricciones para aplicar las encuestas a los distintos actores.

#### 3.1.1. ENTREVISTAS

Corresponde a entrevistas semiestructuradas con actores clave, desarrolladas en base a una pauta establecida de indagación pero que, como menciona Carlos Sandoval, "va enriqueciéndose y reorientándose conforme avanza el proceso investigativo" (2002, pág. 146).

Para la selección de los entrevistados, se considera la participación y conocimientos respecto del nuevo proceso de selección, y la posibilidad de conocer experiencias internacionales. Entre éstos se incluye:

- MINEDUC  
Corresponde a quien representa la imagen de la política pública y debe velar por que se cumpla el espíritu que impulsó esta modificación.  
En particular se busca identificar mejor el rol que juegan en el proceso.
- Servicio Civil  
Es el organismo que controla la metodología y ha diseñado los pasos a seguir del proceso de concurso. Su valoración del funcionamiento del sistema, de su rol y de los otros actores es relevante.
- Corporaciones Municipales  
Desde su rol como sostenedor de establecimientos en que se selecciona a Directores.
- Experto internacional  
Se busca conocer el funcionamiento del sistema de selección australiano y algunas concepciones importantes respecto de liderazgo educativo.

Éstas entrevistas se encuentran disponibles en ANEXO D: Entrevistas realizadas a los distintos actores. Sin embargo, como fue expresado anteriormente, por tratarse de un estudio de carácter **exploratorio** y debido a la escasa cantidad de entrevistas hechas, no es posible usar este instrumento para sacar conclusiones importantes, sino que como referencia de indagación, descartando con esto la realización de un análisis de contenido para ellas.



### 3.1.2. ENCUESTAS

Teniendo en consideración los ámbitos de estudio descritos, se procede a diseñar cada instrumento (el detalle de las preguntas para cada actor se encuentra disponible en ANEXO G: Encuestas de indagación en profundidad). El detalle de las encuestas a realizar se encuentra en la Tabla 7.

Se considera como filtro que los actores hayan participado de al menos un proceso de concurso.

Tabla 7: Encuestas a realizar para la indagación en profundidad

<b>Actor</b>	<b>Finalidad</b>	<b>Colaborador</b>
<b>Sostenedores de Educación</b>	Conocer la opinión de los Jefes/as DAEM y Secretarios/as de Corporación respecto de las distintas aristas del proceso, la valoración que hacen del mismo y dificultades que pudieran haber encontrado, ahondando en los aspectos más relevantes pesquisados con la primera encuesta.	MINEDUC
<b>Alcaldes</b>	Conocer la valoración que hace de este sistema de concursos	Fundación Educación 2020 y AChM
<b>Representantes de Alta Dirección Pública</b>	Conocer su experiencia en el proceso y valoración del mismo	Servicio Civil
<b>Asesorías Externas</b>	Conocer su experiencia en el proceso y valoración del mismo	Servicio Civil

Las encuestas realizadas se aplican vía online. Para el envío de las encuestas se cuenta con el apoyo de la Dirección Nacional del Servicio Civil para Representantes y Asesorías, con el apoyo del Ministerio de Educación para el caso de los Sostenedores, y para los Alcaldes se utiliza la información disponible en las fichas comunales de la SUBDERE.

Las encuestas tienen preguntas de selección múltiple, sí/no, de escala de valoración Likert de 5 categorías (Muy en desacuerdo, En desacuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, De acuerdo y Muy de acuerdo), donde la categoría "Muy en desacuerdo" toma valor 1 y luego incrementa hasta llegar a "Muy de acuerdo" con valor 5, y una sección de comentarios. El análisis de los datos se realiza en base a los ámbitos relevantes identificados para cada uno de los actores.

### 3.2. LIMITACIONES METODOLÓGICAS

Debido al tiempo de implementación del proceso estudiado (inicia su funcionamiento a principios de 2012), el carácter del estudio es solamente **exploratorio**.

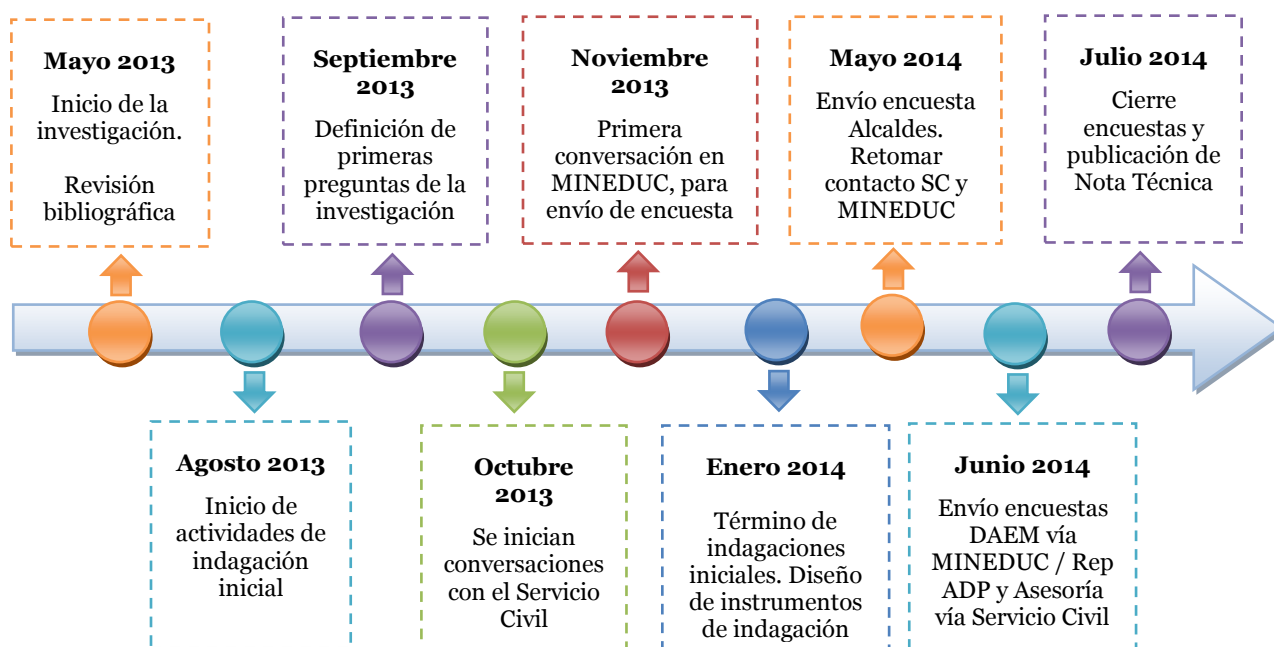
Las entrevistas realizadas son pocas, por tanto en términos de análisis de las mismas, éstas sirven principalmente para identificar aspectos a indagar, por tanto no se realiza *análisis de contenido* a estos elementos, ya que no hubo entrevistas iniciales para luego crear un nuevo instrumento y seguir entrevistando.

A esto se agregan algunas restricciones asociadas a los tiempos políticos del momento, debiendo enfrentar un cambio de gobierno y algunas dificultades para acceder a las personas relevantes de entrevistar para estos fines.

### 3.3. CRONOLOGÍA DE DESARROLLO DE LA TESIS

Esta tesis se desarrolla entre mayo de 2013 y agosto de 2014, debiendo presentar una nota técnica a fines de agosto de 2014.

Ilustración 6: Cronología de desarrollo de la tesis



La premura por conseguir que la nota técnica se adecuara a los tiempo políticos de la discusión nacional referida a directivos escolares, sumado a las dificultades antes mencionadas para acceder a los informantes clave, produjo que disminuyeran las posibilidades de realizar más entrevistas para triangular la información, quedando el estudio sólo como uno de carácter exploratorio.

## 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

*"La posibilidad de que una reforma mejore el aprendizaje de los estudiantes es remota, a no ser que los líderes municipales y de la escuela estén de acuerdo en sus propósitos y aprecien lo que es necesario para hacerla funcionar"*

Leithwood et al. 2004

Para el análisis se consideran las distintas fuentes de información que fue posible abordar para cada una de las dimensiones definidas anteriormente, incluyendo aspectos de la revisión bibliográfica, de las entrevistas con actores relevantes y, por último, de las encuestas mencionadas en la metodología.

En primer lugar se muestra el cálculo del error muestral para las encuestas recopiladas. Posteriormente, se presenta el análisis con la información agrupada en base a las dimensiones definidas.

### 4.1. ENCUESTAS Y ERROR MUESTRAL

En primer lugar, para obtener el error asociado al tamaño muestral conseguido, en forma estadísticamente correcta, se debe seleccionar de cada encuesta la pregunta más relevante y, en base a la varianza de respuesta de dicha pregunta, realizar los cálculos necesarios (Malhotra, 2010, pág. 379), el detalle de este cálculo se encuentra disponible en ANEXO E: Cálculo de tamaño muestral.

En la Tabla 8 se encuentran los tamaños muestrales obtenidos en base al universo que fue posible acceder dado el medio de recopilación de respuestas escogido.

Tabla 8: Cantidad de respuestas obtenidas por encuesta y margen de error asociado

<b>Actor</b>	<b>Respuestas obtenidas</b>	<b>Universo</b>	<b>Tasa de respuesta</b>	<b>Margen de error</b>
<b>Alcaldes</b>	46	288	16,0%	12,8%
<b>DAEM</b>	55	246	22,4%	11,1%
<b>Asesorías externas</b>	48	260	18,5%	7,8%
<b>Representantes ADP</b>	41	63	65,1%	5,5%

Respecto de la tasa de respuestas obtenida, que es baja para tres de los actores encuestados, resulta relevante notar que las dificultades para acceder a ellos eran altas a pesar de contar con apoyo institucional para hacer el envío de las encuestas, sumado al hecho de haber realizado la recopilación por un medio electrónico, lo que disminuye las respuestas que se pueden recibir. Sólo en el caso de los representantes de ADP se nota la vinculación fuerte con el Servicio Civil, lo que facilitó el conseguir una mayor tasa de respuesta y un consiguiente error menor.

Las respuestas obtenidas para las preguntas de valoración se agrupan formando tres categorías:

Tabla 9: Agrupación de respuestas de las encuestas

<b>Categoría</b>	<b>Agrupación</b>
<b>Valoración negativa</b>	"Muy en desacuerdo" y "En desacuerdo"
<b>Indiferente</b>	"Ni de acuerdo ni en desacuerdo"
<b>Valoración positiva</b>	"De acuerdo" y "Muy de acuerdo"

En este informe se presentan los resultados más relevantes para cada una de las encuestas en base a la categoría "Valoración positiva". El detalle de todas las respuestas se encuentra disponible en ANEXO H: Detalle de resultados de las encuestas en preguntas de valoración.

Junto a esto, es relevante mencionar que las encuestas de representantes ADP y de asesorías externas eran exactamente iguales, mientras que la de Jefes DAEM y Secretarios de Corporación tenían algunas preguntas en común con las antes mencionadas.

#### 4.1.1. ANÁLISIS ESTADÍSTICO

En los casos en que las preguntas de la encuesta se pueden comparar entre actores, se analiza en forma comparada la respuesta de esos actores.

Se realiza una prueba de test de T-Student para medir si existen diferencias estadísticamente significativas en la respuesta de los distintos actores. Esto se encuentra señalado en las tablas con un asterisco al lado de los valores, para los casos en que existen diferencias estadísticamente significativas entre las respuestas.

Para estos test, las hipótesis a contrastar son:

$$H_0: \mu_{actor 1} = \mu_{actor 2} = \mu_{actor 3}$$

$H_1$ : Al menos una de las medias de los grupos es distinta de las otras

Los test fueron hechos con un nivel de confianza del 95%. Se rechaza la hipótesis nula en los casos en los que el p-valor del test es menor a 0,05, es decir a un nivel de significancia del 5%.

Los resultados para todas las preguntas de las encuestas, se encuentran disponibles en ANEXO I: Test- t de comparación de medias entre grupos.

En el caso de los DAEM, los resultados se analizan en función del tamaño de la comuna según la clasificación que tiene la SUBDERE en seis categorías distintas<sup>6</sup>, existe una sola pregunta con diferencia en las respuestas estadísticamente significativa, en la pregunta "La cantidad de postulantes con competencias adecuadas para cada concurso es suficiente", lo que da luces de la dificultad de las comunas más pequeñas para conseguir buenos candidatos.

## 4.2. ANÁLISIS DE DIMENSIONES

### 4.2.1. MARCO NORMATIVO

Respecto de las consideraciones establecidas en la ley, en particular, del cumplimiento del sentido que tuvo el cambio en el proceso de selección al incluir a la Alta Dirección Pública, se observa que existe una valoración positiva de los actores involucrados. Esto se vislumbra tanto en los resultados de la encuesta como en las entrevistas indagatorias realizadas.

Junto a esto, destaca la valoración que realizan respecto de si este sistema permite proveer de profesionales competentes para el liderazgo de las escuelas o no, encontrando porcentajes muy altos en los tres actores encuestados.

En términos estadísticos, las medias encontradas para la pregunta de los valores, presenta diferencias estadísticamente significativas entre los tres actores, siendo mucho mayor la valoración del Representante de ADP. Esto se puede observar en la Tabla 10.

Tabla 10: Resultado de la encuesta en términos del Marco Normativo

<b>Porcentaje de respuestas "Muy de acuerdo" y "De acuerdo"</b>	<b>Repres. ADP</b>	<b>Asesorías Externas</b>	<b>DAEM</b>
Este proceso de selección logra cumplir con los valores de ADP: profesionalización, transparencia, idoneidad, legalidad, no discriminación, probidad y mérito	97,6% (*)	87,5% (*)	76,4% (*)
Este sistema permite proveer de profesionales competentes para el liderazgo de las escuelas.	87,8%	87,5%	64,8%

<sup>6</sup> En ANEXO F: Tipología de comunas según SUBDERE se encuentra el detalle de la clasificación y la agrupación realizada

#### 4.2.2. MARCO INSTITUCIONAL

En el caso de la valoración del Ministerio de Educación y su rol en este proceso, las entrevistas vislumbran que su participación no es muy activa en términos de definiciones, si no únicamente en cuanto a pago del costo del proceso.

A su vez, se observa una oportunidad en el trabajo coordinado del Ministerio y el Servicio Civil para enfrentar de mejor forma los procesos de selección, sobre todo respecto de la responsabilidad global del sistema, considerando la fiscalización de cumplimiento de plazos, suplencias de cargo del director, pago de asesorías, etc.

Otros aspectos se relacionan con el apoyo a los municipios para la elaboración de perfiles o realización de los concursos. Este tema se presenta como una inquietud, sin embargo la responsabilidad no es clara por parte de ninguna de las dos instituciones. Este es otro ámbito posible de mejorar.

La encuesta no considera preguntas en esta dimensión.

#### 4.2.3. MARCO FINANCIERO

En cuanto a la disponibilidad de recursos por parte de los municipios para el pago de las nuevas remuneraciones, pago de los costos del proceso mismo de selección, o para asegurar las nuevas atribuciones indicadas en la ley (selección de su equipo directivo y la posibilidad de proponer la desvinculación de un 5% de los profesores del establecimiento), los resultados de las encuestas muestran que este es un ámbito que debe mejorar, ya que los porcentajes de valoración positivos no son tan altos.

Tabla 11: Resultado de la encuesta en términos del Marco Financiero

<b>Porcentaje de respuestas "Muy de acuerdo" y "De acuerdo"</b>	<b>Comunas metropolitanas y urbanas</b>	<b>Comunas semi urbanas y rurales</b>
En mi comuna existen los recursos para pagar las remuneraciones establecidas en la ley a los nuevos directores.	43,8%	28,2%
En mi comuna existen los recursos para asegurar las atribuciones del director y exigirle el cumplimiento del convenio de desempeño	43,8%	33,3%

En las entrevistas, se agrega la preocupación por el pago a las firmas de asesoría externa, indicando que los municipios no son buenos pagadores y que esto repercute en que el interés de las asesorías de participar en estos procesos disminuye, siendo también un elemento clave del proceso. Se debe poner más atención al ámbito de costos que tiene asociado este proceso.

#### 4.2.4. INSTRUMENTOS DEL SISTEMA DE SELECCIÓN

En la literatura internacional, al igual que en la entrevista sostenida con un experto internacional, es posible recoger la relevancia que tiene la definición adecuada de los perfiles de los candidatos, donde se pueden dar lineamientos de los valores y competencias buscadas en ellos.

En base a las entrevistas realizadas, se puede apreciar que falta revisar y evaluar los instrumentos que se están utilizando hoy.

En las encuestas, tanto los DAEM, como Representantes de ADP y Asesorías Externas, son más críticos respecto de la adecuación de los Convenios de Desempeño y los perfiles que se utilizan para los concursos, consiguiendo sólo un poco más de 50% de valoraciones "Muy de Acuerdo" y "De acuerdo".

Tabla 12: Resultado de la encuesta en términos de Instrumentos del sistema de selección

<b>Porcentaje de respuestas "Muy de acuerdo" y "De acuerdo"</b>	<b>Repres. ADP</b>	<b>Asesorías Externas</b>	<b>DAEM</b>
Los Convenios de Desempeño permiten distinguir adecuadamente entre escuelas en diferentes condiciones, por ejemplo: Autónomas, emergentes, en recuperación	52,5%	34,0% (*)	50,9%
Los perfiles de los concursos logran representar adecuadamente las necesidades de cada establecimiento en particular.	53,7% (*)	29,2% (*)	63,6% (*)

En este caso, las diferencias estadísticas de las medias se presentan, para la pregunta de los Convenios, entre las Asesorías y DAEM, mientras que para la pregunta de los perfiles, las diferencias son entre los pares: DAEM - Representante, DAEM - Asesorías.

La relevancia de los instrumentos, radica tanto en la definición de política pública del perfil de los candidatos, y cómo eso se concreta en los requisitos que luego son evaluados en las entrevistas y el proceso de selección mismo; como en la posibilidad de efectivamente elegir a los mejores candidatos para la realidad de cada establecimiento educacional.

#### 4.2.5. ETAPAS DEL PROCESO

Las entrevistas muestran que todos los actores consideran que las etapas del proceso son adecuadas como se encuentran hoy definidas y solamente hacen una salvedad respecto de la duración de los procesos, siendo demasiado extensos en algunos casos.

En las encuesta se pregunta respecto de algunos aspectos puntuales del proceso. Los resultados de las respuestas se muestran en la Tabla 13:

Tabla 13: Resultado de la encuesta en términos de Etapas del proceso

N	Preguntas comunes para Representantes, Asesorías y DAEM	Muy de acuerdo y De acuerdo		
		Rep. ADP	Asesorías	DAEM
10	La reunión de lineamientos es suficiente para explicar a la asesoría lo que se espera de los postulantes y los criterios a evaluar en las entrevistas.	92,7%(*)	89,6%(*)	69,1%(*)
11	Los plazos definidos permiten usar metodologías que favorecen la identificación de las características buscadas en los candidatos.	92,7%(*)	83,3%(*)	n.d.
12	Los plazos son adecuados para que se use la metodología que fue establecida en la reunión de lineamientos.	95,1%(*)	77,1%(*)	n.d.

Se aprecia que en términos generales la valoración es positiva, aunque existen diferencias estadísticamente significativas en las respuestas dadas por los tres actores. Destaca la existencia de la reunión de lineamientos, la cual fue incluida por iniciativa propia del Servicio Civil para tener una instancia de acuerdo de los criterios con que se evaluará a los candidatos.

#### 4.2.6. COMISIÓN CALIFICADORA

En lo referido a la conformación de la comisión calificadora y la preparación de sus integrantes, se levantan algunas inquietudes en las entrevistas, incluyendo la preparación para realizar entrevistas y los conocimientos de educación de todos sus integrantes.

En la encuesta, destaca solamente la opinión que existe respecto de la preparación del docente que integra dicho espacio, donde el representante ADP y la firma de asesoría poseen un 29,3% y 20,8% respectivamente de respuestas en el rango positivo, versus la valoración de los sostenedores que es de 56,4%.

Tabla 14: Resultado de la encuesta en términos de la Comisión Calificadora

Porcentaje de respuestas "Muy de acuerdo" y "De acuerdo"	Repres. ADP	Asesorías Externas	DAEM
El docente que integra la comisión calificadora posee las competencias necesarias para entrevistar y seleccionar al candidato.	29,3%	20,8%	56,4% (*)

La comparación estadística muestra diferencias significativas entre la valoración que hacen los Representantes y Asesorías, versus la que hace el DAEM del profesor que participa. Esto muestra un punto de interés para futuras investigaciones en el tema, para analizar si efectivamente el docente está preparado para participar de esta instancia.



Al preguntarle a los Representantes ADP si consideran relevante recibir formación adicional en temáticas que favorezcan su participación en los procesos de selección, más del 87% indica que sí es relevante, para ambos, indicando los siguientes temas como relevantes (en orden de importancia): *funcionamiento de establecimientos educacionales municipales, competencias y habilidades específicas de un directivo escolar, realidad de la educación municipal versus otras y particularidades legislativas del sector.*

Esto muestra una mejora fácil de implementar para mejorar la preparación de los Representantes ADP para enfrentarse a estos procesos.

#### 4.2.7. FIRMAS DE ASESORÍAS EXTERNAS

De las firmas de asesoría, resulta relevante conocer su preparación para enfrentarse a estos procesos de selección, que por tratarse de temas de educación, no se pueden comparar con la selección de otras industrias.

De las entrevistas se obtienen algunas consideraciones como lo importante que es la creación de un grupo de asesorías externas que cuente con conocimientos del área educación, indicando lo distinto que es este sector por sobre otros en los que ellas pueden participar seleccionando personas. Junto a esto, se enfatiza en lo necesario que es conseguir buena presencia regional de las asesorías, para asegurar el buen desarrollo de los procesos de selección.

En la encuesta, las asesorías también señalan que consideran relevante recibir formación adicional, con casi un 90% de respuestas "sí" para esa pregunta. De las temáticas a tratar en su formación, destacan (en orden de importancia): *funcionamiento de establecimientos educacionales municipales, realidad de la educación municipal versus otra, competencias y habilidades específicas de un directivo escolar, y características de la comuna que llama a concurso.*

#### 4.2.8. ROL DEL SERVICIO CIVIL

En particular, se busca entender la participación del Servicio Civil en los procesos, su capacidad de responder a la demanda de procesos de educación y las posibilidades de mejora a futuro.

En las entrevistas sostenidas con el Servicio Civil, se logra comprender la participación o rol del Servicio Civil y las iniciativas que han desarrollado (más allá de su rol definido por ley). Entre ellas se puede mencionar por ejemplo: el desarrollo de una sub área de educación dentro de la Subdirección de Alta Dirección Pública, realización de procesos de capacitación y formación de asesorías externas, designación de coordinadores regionales para tener presencia en regiones y apoyar a municipios con menor preparación, la firma de convenios con algunos municipios para desarrollar los concursos vía online, creación de un sistema de reportes internos para que los representantes de ADP den cuenta del avance y funcionamiento de los procesos en los

cuales participan, la creación de un documento llamado "Guía Integrada" que contiene el detalle paso a paso de todas las etapas de la selección de directores, entre otras.

#### 4.2.9. ROL DEL SOSTENEDOR O DAEM

Se busca averiguar la valoración de los actores respecto de la participación del Sostenedor o DAEM en las entrevistas de la comisión calificadora.

Algunas consideraciones obtenidas de las entrevistas se relacionan con incluir la diversidad de comunas y las dificultades que puedan tener unas versus otras .

Para la encuesta, al preguntarles por la valoración del Sostenedor y su equipo, los resultados son negativos (en especial de parte de las Asesorías Externas), respecto de si poseen las competencias necesarias para participar de procesos de entrevistas, si poseen la preparación para definir adecuadamente el perfil para los concursos y de si cuentan con la preparación para definir los Convenios de Desempeño.

Tabla 15: Resultado de la encuesta en términos del Rol del Sostenedor o del DAEM

<b>Porcentaje de respuestas "Muy de acuerdo" y "De acuerdo"</b>	<b>Repres. ADP</b>	<b>Asesorías Externas</b>
El sostenedor posee las competencias necesarias para entrevistar y seleccionar al candidato.	41,5%(*)	18,8%(*)
El sostenedor y/o su equipo cuenta con la preparación para definir adecuadamente el perfil para el concurso.	34,1%	20,8%
El sostenedor y/o su equipo cuenta con la preparación para definir adecuadamente el convenio de desempeño.	41,5%	25,0%

Resulta relevante cuestionar cómo cambiará este papel de la mano de la actual reforma y la propuesta de desmunicipalización, teniendo cuidado de resguardar cierta formación y preparación que debe cumplir este nivel intermedio en la nueva institucionalidad.

#### 4.2.10. POSTULANTES

Respecto de los postulantes, se espera conocer la apreciación de la idoneidad de los postulantes y si el nuevo sistema de selección logra ofrecer candidatos con mejor preparación.

De las entrevistas se obtienen algunas consideraciones relevantes como las opciones y posibilidades que entrega este sistema para que profesores o directores de otros sectores y lugares del país, puedan postular a los concursos (son más abiertos y difundidos). A esto se suma la mención de parte del Ministerio, de la futura creación de centros de liderazgo para avanzar en la preparación de los directores.

Otro comentario adicional, del experto internacional, tiene relación con una forma distinta de relación entre escuelas y directores, con las llamadas *professional learning communities*, donde se alienta que exista diálogo entre las escuelas, que se formen redes de trabajo entre los directores para compartir sus conocimientos y experiencia, de la mano de mejorar la relación con las autoridades locales. Esto tiene mucho sentido en el marco de la reforma educacional y la necesidad de apoyar a los directores en sus labores, sobre todo en esta etapa de transición.

De las encuestas, se aprecia que cerca de un 40-50% de los tres actores valora que la cantidad de postulantes con competencias adecuadas es suficiente, mientras que cerca del 50% para Representantes y Sostenedores considera que la formación adicional hace diferencias en su desempeño en las entrevistas, contra sólo un 35,4% de las Asesorías.

Tabla 16: Resultado de la encuesta en términos de los Postulantes

Porcentaje de respuestas "Muy de acuerdo" y "De acuerdo"	Repres. ADP	Asesorías Externas	DAEM
La cantidad de postulantes con competencias adecuadas para cada concurso es suficiente.	46,3%	45,8%	41,8%(*)
Los candidatos con formación adicional de perfeccionamiento, tienen un mejor desempeño en las entrevistas que quienes no tienen dicha formación	56,1%	35,4%(*)	50,9%(*)

En el caso de la formación adicional, se observa que la valoración de las Asesorías Externas tiene una diferencia significativa con la de los DAEM, siendo las Asesorías mucho más críticas del valor de la formación adicional en los candidatos.

En cuanto a la cantidad de postulantes, los DAEM tienen una visión más negativa, siendo una diferencia estadísticamente significativa comparada con la de los otros dos actores. Esto da luces de que los candidatos no serían suficientes en todos los casos, y considerando uno de los comentarios recibidos, esto puede relacionarse también con la realidad de las distintas comunas, tanto por su ubicación geográfica, como tamaño y recursos.

#### 4.3. RESUMEN: LOGRO DE OBSERVACIONES

Las distintas dimensiones consideradas en este estudio, se abordaron en mayor o menor medida según la posibilidad de acceder a la información, el apoyo de las instituciones relevantes y los tiempos disponibles para ello.

En base a esto, se construye la tabla siguiente, que muestra el nivel de saturación del análisis de las distintas dimensiones, esto se valora según las distintas fuentes de información en cinco niveles: muy bajo, bajo, regular, bueno y muy bueno; teniendo una saturación neta de tres niveles: *Alta*, *Media* y *Baja*.

Tabla 17: Saturación de dimensiones

Instrumentos	DIMENSIONES				
	Marco Normativo	Marco Institucional	Marco Financiero	Instrumentos del sistema de selección	Etapas del proceso
Revisión Bibliográfica	Bueno	Regular	Bajo	Bueno	Muy bueno
Entrevistas	Regular	Bueno	Regular	Muy bueno	Muy bueno
Encuestas	Regular	Muy Bajo	Regular	Regular	Bueno
<b>Neto</b>	<b>Media</b>	<b>Media</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>	<b>Alta</b>

Instrumentos	DIMENSIONES				
	Comisión Calificadora	Firmas de Asesoría Externa	Rol del Servicio Civil	Rol del Sostenedor	Postulantes
Revisión Bibliográfica	Bueno	Bajo	Regular	Regular	Bueno
Entrevistas	Bueno	Bueno	Muy bueno	Muy bueno	Bajo
Encuestas	Bajo	Regular	Bueno	Regular	Muy bajo
<b>Neto</b>	<b>Media</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>

## 5. CONCLUSIONES

*"La educación no cambia el mundo, cambia a las personas que van a cambiar el mundo"*

Paulo Freire

La reforma educacional que se vive en Chile en estos días representa una oportunidad única para hacer cambios importantes al sistema y para relevar elementos fundamentales del sistema, como es el caso de los directivos escolares.

En ese sentido, esta investigación, consigue un diagnóstico bastante acabado de la situación del sistema de selección directiva, que es una arista relevante en términos de conseguir que los mejores candidatos lleguen a la dirección de los establecimientos educacionales y también, en cuanto a asegurar que el nivel intermedio efectivamente sea un apoyo para ellos.

En este capítulo se señalan las conclusiones de este estudio, agrupadas en base a los objetivos específicos del mismo.

### 5.1. COMPARACIÓN INTERNACIONAL

Existen distintos sistemas educativos en el mundo, cambiando tanto en la cantidad de actores involucrados, como en la relevancia que se le da a los otros actores de la comunidad.

Este estudio revisa los casos de Australia (estado de Victoria), Francia y Suecia, tres países que obtienen mejores resultados en la prueba PISA que Chile.

De cada uno de ellos se puede aprender algo, Victoria (Australia), involucra fuertemente a la comunidad educativa, siendo un estado en que el *consejo escolar* es un actor fundamental y participa de las entrevistas de los candidatos a directores. A esto se agregan los criterios que ellos tienen definidos para los postulantes a cargos directivos, que son claros y transversales a todos los procesos de selección.

Una de las diferencias importantes con Victoria, se relaciona con la existencia de sólo dos niveles de administración ya que no poseen un nivel intermedio o municipal, sino que existe sólo el nivel central (nacional) y los establecimientos.

En el caso francés, destaca la formación obligatoria para quienes postulan a cargos de dirección, junto a esto, se les ofrecen después cursos de perfeccionamiento en una *école* en particular, que dura un año y mientras se les sigue pagando su remuneración.

Suecia, es el país con más similitud a Chile en términos de los tipos de dependencia o financiamiento de la educación, junto con el nivel de decisión del concurso, que recae en las autoridades locales. Ellos destacan principalmente por la existencia del cargo de

*director asistente*, que sirve como paso previo para los candidatos a director, ya que se valora fuertemente el hecho de haber pasado antes por ese cargo.

En conclusión, el sistema chileno se presenta más estructurado, formal y transparente, con una notoria influencia del Servicio Civil para conseguir los valores promulgados por la Alta Dirección Pública.

En particular, se rescata como iniciativa a imitar la existencia del *consejo escolar* en Australia como una forma de incluir y comprometer a toda la comunidad educativa; la formación obligatoria para los nuevos directores realizada en Francia y las mentorías realizadas en Suecia, en el cargo de *director asistente*.

## 5.2. NIVEL INTERMEDIO

La reforma y la desmunicipalización significan un gran desafío para los diseñadores de políticas públicas, en especial en lo relativo a este "nivel intermedio" que deja de estar en los municipios y pasa a formar parte de los Servicios Locales de Educación.

En el marco de esta reforma, estos Servicios Locales deben convertirse en quienes prestan el apoyo a los Directores para que saquen adelante su función y logren mejorar la educación de los niños, niñas y jóvenes.

Este nivel se vislumbra como el futuro encargado global de estos procesos, siendo parte de sus funciones la de encargarse que la selección de los directores se haga en los plazos estipulados, teniendo bajo su responsabilidad el pago de las remuneraciones de los directores y teniendo en sus manos la posibilidad de facilitar las condiciones para el buen desempeño de los directores y la mejora de la educación en sus territorios.

En estos términos, resulta relevante lo mencionado respecto de la creación de valor público y la red de establecimientos educacionales, lo cual facilita el desarrollo de las iniciativas en cada territorio y apoya las labores de los directores escolares.

Por tanto, debe cuidarse que los Servicios Locales de Educación cumplan con ciertas características para que efectivamente sean un apoyo para los establecimientos educacionales. Entre ellas se puede mencionar:

- Ser un facilitador y un apoyo para la gestión de los establecimientos educacionales que dependen de él.
- Poseer objetivos estratégicos claros que son los que van a guiar el accionar y los proyectos educativos de los establecimientos.
- Rendir cuentas a la comunidad educativa que representan de las gestiones que han realizado, de tal forma de incluirlos también a ellos en el compromiso por el mejoramiento de la educación pública.
- Incluir la realidad local y las complejidades propias de esas realidades en la gestión, prometiéndole metas acordes a esas restricciones locales.
- Integrar en su figura los aspectos administrativo-financieros y técnico-pedagógicos para romper con la doble dependencia que existe actualmente.

- Incentivar la comunicación dentro de los establecimientos de su dependencia, de manera de generar redes de apoyo y de trabajo que favorezcan la mejora conjunta de ellos.
- Avanzar en una homogeneización del sistema educativo, independiente de las diferencias comunales, entregando más recursos y apoyo en aquellas comunas que hoy poseen mayores deficiencias.

### 5.3. PROCESO DE SELECCIÓN ACTUAL

Considerando que el proceso de selección es sólo una arista del tema de los directivos escolares, se valora lo que se ha hecho hasta ahora porque ofrece oportunidad a candidatos que antes no hubiesen podido acceder a cargos directivos, y otorga mayor transparencia.

A continuación se presentan las conclusiones para cada una de las dimensiones de análisis que guiaron toda la tesis.

#### 5.3.1. MARCO NORMATIVO

Existe una valoración positiva del sistema de selección actual como un avance por sobre el sistema antiguo de selección. También, se valora la presencia de los Representantes de Alta Dirección Pública, quienes realizan un buen trabajo en su participación de los procesos de concurso, lo que favorece que se cumplan los valores de la Alta Dirección Pública y también el hecho que su presencia facilita el control del avance de cada uno de los procesos de concurso.

Una falla en la ley, se relaciona con que se excluye de la concursabilidad a los **Directivos de las Corporaciones** y los otros cargos relevantes en educación (en términos pedagógicos y administrativos). Ellos son responsables de un 12% de la matrícula pública. Esta es una de las limitantes más graves del actual sistema.

A su vez, en la ley se comprometen atribuciones a los candidatos, las cuales no serían efectivas, por un lado, por las dificultades económicas que esto presenta, y por el otro, por las dificultades en lograr la evaluación necesaria para poder eventualmente desvincular a un docente<sup>7</sup>. De igual manera, se observan dificultades para los directivos en seleccionar a sus propios profesores, y en el uso de los recursos de la Subvención Preferencial, atribuciones que pueden estar excesivamente concentradas en el sostenedor.

Por último, la ley falla en considerar **especificidades para las distintas comunas** del país. Existen algunas salvedades pero en general no se consideran las complejidades

---

<sup>7</sup> Más información sobre la evaluación docente disponible en ANEXO I: Características de la evaluación docente

de implementación que representa este sistema en especial en comunas más pequeñas que cuentan con menos recursos humanos y financieros, y en escuelas en niveles incipientes de desarrollo o en recuperación.

### 5.3.2. MARCO INSTITUCIONAL

En primer lugar, destaca positivamente el hecho que el **Servicio Civil toma un rol activo** en su participación del proceso, haciendo interpretaciones en base a lo establecido en la ley, lo que lo lleva a desarrollar distintas iniciativas.

Destaca también que está en desarrollo una **mesa de trabajo** entre el Servicio Civil y el MINEDUC para mejorar los instrumentos de selección asociados al sistema.

En términos negativos, se observa que no existe un *operador* global del sistema, que se preocupe del correcto funcionamiento de los procesos, en términos de su inicio, resultados, aseguramiento de las atribuciones prometidas, etc., siendo necesario en el proceso de transición a los Sistemas Locales de Educación, el apoyo a los municipios para el correcto desarrollo de los procesos que hoy en día se están llevando adelante.

En cuanto a fiscalización de la duración de las **suplencias o reemplazos**, que por ley deberían durar máximo 6 meses. Si no se cumple este artículo, no se consigue avanzar en retirar a los directores vitalicios o que no hayan pasado por el filtro que establece este sistema.

### 5.3.3. MARCO FINANCIERO

El sistema de concurso tiene muchos costos asociados, que deben ser pagados por el responsable del mismo. En el caso de los Directores y DAEM de menos de 1.200 alumnos los costos de la asesoría son pagados por el municipio y luego reembolsados por el MINEDUC, pero sólo en aquellos casos en que el concurso no es declarado desierto. El hecho de que sean reembolsados después también resulta conflictivo, dado que un gran porcentaje de municipalidades posee deudas que les impiden cumplir con los pagos a las asesorías.

Si bien la ley otorga atribuciones a los nuevos directores, como la capacidad de seleccionar a su equipo directivo, sin embargo no se conoce si dicha atribución es efectiva por los costos que implica para los sostenedores (además de las dificultades de evaluación de los docentes).

La demora en los pagos que reciben de parte de las municipalidades se ha convertido en un conflicto para las firmas de asesoría externa, ya que se dificulta que lleven a cabo los procesos y muchas de ellas deciden no seguir participando. Este tema es visto como un aspecto crítico a enfrentar en el corto plazo para el éxito de este sistema, ya que en el Servicio Civil han comenzado a tener dificultades para contar con suficientes firmas de asesoría que quieran trabajar en esto.



Existen desincentivos financieros para iniciar los concursos, ya que al remover al Director que se encontraba en ejercicio, éste debe ser mantenido dentro de la planta docente de la comuna por igual cantidad de horas, o desvincularlo y pagar su indemnización, lo que representa un alto costo para los municipios.

En conclusión, se podría decir que se le otorgó a las municipalidades una responsabilidad adicional en términos administrativos y financieros, que les ha resultado en muchos casos difíciles de manejar adecuadamente, especialmente en el caso de los municipios más pequeños o con carencias de recursos.

#### 5.3.4. INSTRUMENTOS DEL SISTEMA DE SELECCIÓN

Los perfiles de los candidatos y los convenios de desempeño, deben ser revisados y actualizados cada cierto tiempo en función de las prioridades de política pública directiva.

En particular, los perfiles hoy en día no logran representar adecuadamente las necesidades de cada establecimiento en particular y en algunos casos los perfiles usados no son adaptados a la realidad de cada establecimiento.

En el caso de los convenios de desempeño, deben mejorar en muchos aspectos, tanto en su estructura como en la relevancia que tienen, ya que actualmente esta herramienta no se valora como una "carta de navegación permanente" para la gestión, si no sólo como una herramienta de evaluación. En ellos se establecen metas en cantidad excesiva, y que además en muchos casos son inalcanzables por parte de los directores seleccionados. Tampoco permiten distinguir entre distintos tipos de escuelas como autónomas, emergentes o en recuperación.

A lo anterior, se suma que los directores elegidos no cuentan necesariamente con los recursos y atribuciones para poder cumplir los convenios que firman, y que aunque existe la posibilidad de negociar el convenio previo a su firma, queda por evaluar si esa negociación se realiza o no y si es efectiva o no.

#### 5.3.5. ETAPAS DEL PROCESO

Destaca como algo positivo que los plazos definidos para las distintas etapas del proceso permiten utilizar metodologías de entrevista que favorecen la identificación de las características buscadas en los postulantes, lo cual implica que el proceso de la Alta Dirección funciona expeditamente.

#### 5.3.6. COMISIÓN CALIFICADORA

La preparación por parte de los miembros integrantes de la comisión calificadora, para entrevistar y seleccionar adecuadamente es insuficiente, se cuestiona en muchos casos si

el Jefe DAEM y el docente poseen la preparación en términos de entrevistar a los postulantes. Lo mismo en el caso de los Directores que participan en la comisión para elegir al DAEM.

Salvo eso, la comisión se valora como un organismo técnico que valida los procesos de selección directiva.

#### 5.3.7. FIRMAS DE ASESORÍA EXTERNA

La calidad de las asesorías no es clara, la metodología que utilizan no siempre es la misma y no todas poseen conocimientos del sistema educativo, sin embargo, no es fácil objetivar los criterios exigibles para las asesorías por la componente cualitativa, propia de los juicios de pares que incluyen estas evaluaciones.

Un aspecto negativo, es que no necesariamente conocen la **realidad municipal**, por tanto no comprenden las complejidades a las que se enfrentan, que son muy diferentes a las del gobierno central.

Lo mismo respecto de las complejidades del **sector educación**. Tienen competencias para seleccionar personas que cumplan con un cierto perfil, pero no están familiarizadas con este mundo.

#### 5.3.8. ROL DEL SERVICIO CIVIL

Destaca la activa participación que ha tenido y las iniciativas que ha desarrollado en su interpretación de la ley:

- Creación de la Subdirección de Educación, contando con un equipo dedicado a los procesos de selección en educación
- Creación del cargo de "Coordinadores regionales" para facilitar la descentralización del proceso, para llegar de mejor forma a las regiones y ser un apoyo más directo a los municipios que inician sus concursos.
- Creación del sitio web [www.directoresparachile.cl](http://www.directoresparachile.cl)
- Firma de convenios con municipios para realizar los procesos de selección vía online.
- Ayuda en la difusión de los concursos.
- Reuniones con municipios para introducirlos en los procesos de selección.
- Estandarización del proceso de selección para Directores, pidiendo a los Representantes de ADP que ayuden a dirigir el proceso, entre muchas otras.

Sin embargo, es ciego al resultado de los concursos y a la demanda de los mismos. Lo primero debe a que la ley no estipula que deba informarse al Servicio Civil el resultado del concurso. Lo segundo, a que, por no ser un operador global del sistema, no sabe cuándo le corresponde a los municipios comenzar un concurso ni en cuántos concursos

tendrá que participar cada mes, lo que puede producir dificultades a la hora de cumplir con los concursos que se deben realizar.

#### 5.3.9. ROL DEL SOSTENEDOR

Se concluye que no todos los DAEM y Secretarios de Corporación poseen las competencias necesarias para realizar entrevistas a los candidatos.

En base a las respuestas de Representantes y Asesorías, los sostenedores no cuentan con la preparación para definir adecuadamente los perfiles ni convenios de desempeño de los concursos. Tampoco cuentan con ayuda suficiente del Ministerio o del Servicio Civil en estos temas, ya que esa responsabilidad tampoco es clara.

#### 5.3.10. POSTULANTES

A pesar de las inversiones realizadas en los procesos de formación de directivos del CPEIP, en muchos casos se considera que no hay disponibilidad suficiente de candidatos idóneos. Esta puede ser una de las limitantes más críticas del fortalecimiento de la educación pública.

Dados los defectos arriba mencionados, no hay certeza de que los Directores ya concursados sean todos adecuados.

### 5.4. RECOMENDACIONES AL PROCESO DE SELECCIÓN

Actualmente, aún falta concursar más de 2.000 cargos de directores, por tanto las recomendaciones que se hagan, repercuten en cambios y mejora que se puedan incluir en este momento, teniendo un importante impacto.

Se presentan las recomendaciones relacionadas a cada una de las dimensiones de análisis, incluyendo cambios de tipo legislativo, que se indican con el siguiente símbolo: [L] y no legislativo, con el siguiente: [NL].

#### 5.4.1. MARCO NORMATIVO

Se recomienda llevar a cabo las siguientes modificaciones legislativas:

- [L] Que el Servicio Nacional de Educación se convierta en el responsable global de los procesos de selección de Directores Escolares y de los futuros encargados pedagógicos y administrativos de los Servicios Locales de Educación.
- [L] Indicar a los sostenedores que entreguen la información del resultado del concurso tanto al MINEDUC como al Servicio Civil. Para esto se puede

aprovechar el portal [www.directoresparachile.cl](http://www.directoresparachile.cl) , de modo que en alguna parte de dicho sitio se puedan ingresar los resultados de los concursos (independiente de si los municipios que hacen el concurso tienen o no convenio con el SC para poder hacer uso del portal para los concursos).

- [L] Indicar al sostenedor que año a año rinda cuentas del estado de concursabilidad de los establecimientos bajo su cargo.
- [L] Incorporar a los Directores de Educación y de Administración y Finanzas de las Corporaciones a la concursabilidad.
- [L] Evaluar el porcentaje de docentes que puede proponer para desvinculación el Director (5% es muy reducido, dados los requisitos adicionales que se exigen).
- [L] No habiendo tantas tipologías diferentes de cargos (p. ej. Escuela, Liceo Técnico, pequeño, grande, en normalización, autónoma, etc.) podría acelerarse la concursabilidad definiendo postulantes “certificados”, es decir, preseleccionados en ternas anteriores, como disponibles para futuros concursos sin tener que pasar de nuevo por todo el proceso de preselección y entrevistas. Esto permitiría, por ejemplo, incluir a algunos candidatos adicionales directamente a la etapa de la comisión calificadora.

#### 5.4.2. MARCO INSTITUCIONAL

- [L] Crear un ente responsable de todo el sistema de concursabilidad dentro del sector educativo, ya sea para seleccionar a los directores de EE, a los encargados comunales, regionales, equipos técnicos, etc. Esta figura va de la mano del proceso de desmunicipalización y del rol que debe asumir el Ministerio como el ente que define las políticas educativas del país, pudiendo ser el Servicio Nacional de Educación el encargado de velar por la adecuada realización de todos estos procesos.

#### 5.4.3. MARCO FINANCIERO

- [L] Creación de un fondo de recursos que apoye a los municipios para cumplir con los requisitos establecidos en la ley, como:
  - Retirar directores salientes en casos necesarios.
  - Pago de firmas de asesoría externa (y no como reembolso posterior).
  - Costos asociados al sistema de selección (por ejemplo, costos administrativos).
  - Asegurar a los directores sus nuevas atribuciones, como elegir su equipo directivo y que se desvincule a algunos profesores mal evaluados.
  - Aumento en las remuneraciones de los Directores y DAEM

#### 5.4.4. INSTRUMENTOS DEL SISTEMA DE SELECCIÓN

- [NL] En el corto plazo, redefinir los perfiles de los concursos, de manera que efectivamente logren representar las necesidades de cada establecimiento.
- [L] MINEDUC debiera, junto con el Servicio Civil, realizar una revisión periódica (puede ser anual, cada dos años), de los perfiles que se encuentran definidos para los concursos, contando con apoyo de expertos en liderazgo educativo, de manera de avanzar en buscar los mejores postulantes según estándares y tendencias internacionales de liderazgo directivo.
- [L] Modificar los Convenios de Desempeño y las instancias de negociación, buscando un modelo más flexible y que se adapte mejor a las necesidades de los distintos establecimientos según sus diferentes etapas de desarrollo, y que sirva realmente como una herramienta de gestión tanto para el Director como para los DAEM.

#### 5.4.5. ETAPAS DEL PROCESO

- [NL] Realizar una encuesta censal a los Directores y DAEM que pasaron por el sistema de selección de manera de conocer su valoración del mismo (en términos de sus nuevas atribuciones y remuneraciones, y de las etapas en sí mismas).
- [L] Instaurar la *Reunión de lineamientos* como parte obligatoria del proceso para ambos tipos de selección. Esta iniciativa nace del Servicio Civil para mejorar la comunicación entre los distintos actores que participan del mismo, por tanto debería instaurarse e incluso considerar más de una instancia, dado que los Sostenedores consideran que esta no es suficiente para explicar a la Asesoría lo que se espera encontrar en los postulantes.

#### 5.4.6. COMISIÓN CALIFICADORA

- [NL] Realizar una capacitación a los miembros integrantes de la Comisión Calificadora en temas relacionados con el sistema educativo, liderazgo escolar y procesos de selección.
- [L] Modificar la integración de la Comisión Calificadora en el caso de la selección de Directores de Establecimientos Educativos, cambiando al profesor por un Director (quedando con una conformación similar a la Comisión para el caso de los DAEM). Alternativamente, realizar una preselección de docentes capacitados para realizar esta labor.

#### 5.4.7. FIRMAS DE ASESORÍA EXTERNA

- [NL] Desarrollar una capacitación para las Asesorías Externas en temas relacionados al sistema educativo.

- [NL] Fortalecer el equipo encargado de la relación de las Asesorías Externas desde el Servicio Civil.
- [NL] Revisar las metodologías que utilizan las Asesorías Externas para el análisis curricular y posteriormente las entrevistas de selección de los candidatos.
- [L] Velar porque las empresas de asesoría externa cuenten con la autonomía necesaria al momento de realizar las entrevistas, evitando que haya relación entre la firma de asesoría y los posibles postulantes a los concursos (parentesco hasta el segundo grado de consanguinidad y tercero por afinidad). Esto es particularmente relevante para las regiones, donde las asesorías disponibles son menos.

#### 5.4.8. ROL DEL SERVICIO CIVIL

- [NL] Seguir mejorando el sitio web [www.directoresparachile.cl](http://www.directoresparachile.cl). Que sea reconocido como el portal oficial donde encontrar la oferta completa de concursos, y que éstos también se realicen subiendo la información a dicho portal.
- [NL] Aumentar el apoyo que se da a las firmas de Asesoría Externa, en particular en la retroalimentación del trabajo que realizan.
- [L] Que sea obligatorio para los municipios realizar sus concursos mediante el sitio [www.directoresparachile.cl](http://www.directoresparachile.cl) de tal forma de tener toda la información disponible en línea y asegurar también que la difusión sea amplia.
- [NL] Desarrollar una capacitación para los Representantes de ADP en temas relacionados con el sistema educativo, en particular, del funcionamiento de los establecimientos educacionales municipales, las particularidades legislativas del sector y de la realidad de la educación municipal.
- [NL] Que los Representantes hagan una evaluación ex post de los procesos en los que participan, relatando su valoración de las distintas etapas, los integrantes de la comisión calificadora y cualquier comentario relevante, especialmente de aspectos que puedan perjudicar la confianza en el sistema de selección.
- [NL] Pedir a los representantes que contesten una encuesta semestral o anual de las valoraciones que hacen al Servicio Civil de los procesos de selección en los que han participado.

#### 5.4.9. ROL DEL SOSTENEDOR

- [NL] Establecer una capacitación a los jefes DAEM, en la elaboración de perfiles para los Directores y también para el Alcalde, quien define el perfil del DAEM.
- [L] Definir un responsable, procedimientos y recursos para apoyar a los DAEM en la elaboración de los perfiles. Esto es parte de lo que los Coordinadores Regionales, designados por el SC, hacen, pero debe institucionalizarse.

#### 5.4.10. POSTULANTES

- [NL] Evaluar los resultados obtenidos por los candidatos que pasaron por cursos de perfeccionamiento (como CPEIP) y valorar si fue una política efectiva.
- [L] Crear una Carrera Directiva tanto a nivel de sostenedores como escuelas, que sea una alternativa a la carrera docente de aula, en la que se enseñe a los docentes las competencias de dirección, gestión, liderazgo pedagógico, manejo del clima escolar, relación con los apoderados, rol del Inspector y Jefe de UTP, entre otros. Parte de esta carrera debe incluir las opciones de capacitación y formación directiva posteriores, pensando en continuidad de estudios y perfeccionamiento para directores seleccionados.
- [L] Cuando las comunas realicen concursos en simultáneo y tengan establecimientos comparables, se puede unificar a los candidatos en una sola lista o pool de directivos, de tal forma que el Alcalde elija de esa lista a los directores para cada establecimiento. Por ejemplo, si posee tres establecimientos con concurso en simultáneo y con características similares, en vez de necesitar 9 candidatos para conformar las ternas, que baste con una lista de 5 o 6 candidatos idóneos entre los que pueda escoger a los nuevos directores.

#### 5.4.11. OTRAS RECOMENDACIONES

- [NL] Levantar un censo de la situación actual de cada director en cada escuela pública, para conocer el status de su cargo, permanencia en el mismo, de modo de establecer plazos perentorios de concursabilidad.
- [NL] Realizar una evaluación formal del impacto en la efectividad escolar de las comunas y escuelas que han materializado la designación de DAEM y Directores mediante este sistema.

### 5.5. PROPUESTAS DE FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Dadas las limitantes presentadas en el estudio en términos de tiempo y facilidad de acceso a la información o actores, se dejaron algunos aspectos de estudio como recomendación para futuras investigaciones. Entre ellas se encuentran:

- Realizar una medición del impacto de esta política en base a los resultados de aprendizajes de los estudiantes (considerando por ejemplo, cambios en la matrícula del establecimiento o valoración de los padres y apoderados respecto de la gestión realizada por el director del establecimiento).
- Efectuar una encuesta a los directores de establecimientos educacionales que han sido seleccionados por este sistema para conocer su situación actual y si les dieron las atribuciones y condiciones prometidas, junto con conocer la valoración que ellos hacen del proceso por el que ellos pasaron.

- Resideñar los instrumentos del proceso de selección (perfiles y convenios de desempeño) considerando la experiencia internacional en estos temas y la visión de liderazgo que se desea implementar en las escuelas del país.
- Recoger la experiencia internacional y avanzar en el desarrollo de redes de colaboración entre escuelas, emulando, por ejemplo, el "enfoque escuela-escuela" desarrollado en Inglaterra
- Evaluar la efectividad en la política de perfeccionamiento docente y de formación de directivos que surgió en paralelo al dictamen de esta ley, de manos del Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP) del Ministerio
- Estudiar en más detalle el funcionamiento del proceso de selección de Jefes DAEM, en especial respecto de la valoración de quienes pasaron por este proceso y los resultados obtenidos en las comunas con estos candidatos seleccionados con este sistema.
- Indagar en las dificultades que presentan las regiones en la implementación de este sistema de selección. Esto pensando en las consideraciones necesarias para la nueva institucionalidad en un contexto de desmunicipalización.
- Profundizar en la evaluación que los representantes de ADP hacen respecto del rol que han llevado los sostenedores (Jefes DAEM o Secretarios de Corporaciones) en estos procesos.



## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Asociación Gremial de Corporaciones Municipales. (s.f.). *AGCM*. Recuperado el 23 de Diciembre de 2013, de <http://www.corporacionesmunicipales.com/>
- Balci, A., Basri Memduhoglu, H., Ilgan, A., Erdem, M., & Tasdan, M. (Diciembre de 2013). Evaluation of the Standards for Recruiting and Training Elementary School Principals Used in Some European Union Countries by Teachers and School Principals in Turkey. *Mevlana International Journal of Education (MIJE)* Vol. 3(4), 86-107.
- Corporación Municipal de Educación de Maipú. (2012). *La movilización de Maipú: Aprendizajes para una educación pública de calidad*. (C. C. Díaz, & I. Ferreira, Edits.) Santiago.
- Delannoy, F., & Guzmán, M. (2009). Experiencias internacionales en gestión descentralizada de la educación públicos. En F. Delannoy, D. Falck, M. Guzmán, O. Larrañaga, C. Peirano, & D. Salinas, *La Asignatura Pendiente: Claves para la revalidación de la educación pública de gestión local en Chile* (págs. 226-278).
- Delannoy, F., Falck, D., Guzmán, M., Larrañaga, O., Peirano, C., & Salinas, D. (2009). *La Asignatura Pendiente: Claves para la revalidación de la educación pública de gestión local en Chile*. (M. Marcel, & D. Raczynski, Edits.) Santiago.
- Department of Education and Early Childhood Development. (2012). *Human Resources - Principal Selection*.
- Flessa, J., & Anderson, S. (2012). Temas de actualidad en la investigación sobre liderazgo escolar: conectando la experiencia chilena con la literatura internacional. En G. Muñoz, & J. Weinstein (Edits.), *¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile?* Santiago.
- Fullan, M. (2012). Presentación. En J. Weinstein, & G. Muñoz (Edits.), *¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile?* (pág. 5). Santiago.
- Garay, S., & Uribe, M. (2006). Dirección Escolar como Factor de Eficacia y Cambio: Situación de la Dirección Escolar en Chile. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*(4), 39-64.
- Historia de la Ley 20.501. (16 de Febrero de 2011). Santiago, Chile.
- Kelly, G., Mulgan, G., & Muers, S. (2003). *Creating public value*.
- Leithwood, K., Louis, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning*. Toronto: University of Toronto y The Wallace Foundation.
- Malhotra, N. K. (2010). *Marketing Research, An Applied Orientation*. New Jersey: Preantice Hall.

- Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche. (01 de 08 de 2014). *Personal de administración*. Obtenido de <http://www.education.gouv.fr/cid49874/concours-recrutement-des-personnels-direction.html>
- Ministerio de Educación. (22 de Enero de 1997). Decreto con Fuerza de Ley 1 . *Fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la ley N° 19.070 que aprobó el estatuto de los profesionales de la educación, y de las leyes que la complementan y modifican*. Santiago, Chile.
- Ministerio de Educación. (02 de Julio de 2010). Decreto con Fuerza de Ley 2. *Fija texto refundido, coordinado y sistematizado de la ley N°20.370 con las normas no derogadas del DFL N°1 de 2005*. Santiago, Chile.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (01 de 08 de 2014). *Descripción del sistema educativo francés*. Obtenido de <http://www.educacion.gob.es/exterior/centros/strasburgo/es/quienessomos/DossierEstrasburgo.pdf>
- Ministerio del Interior, Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. (26 de Julio de 2006). Decreto con Fuerza de Ley 1 - Ley N° 18.695. *Fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la ley N°18.695, orgánica constitucional de municipalidades*. Santiago, Chile.
- Núñez, I., Weinstein, J., & Muñoz, G. (2012). ¿Posición Olvidada? Una mirada desde la normativa a la historia de la dirección escolar en Chile. En J. Weinstein, & G. Muñoz (Edits.), *¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile?* (págs. 372-396). Santiago.
- OECD. (2009). *Mejorar el Liderazgo Escolar, Volumen 1: Política y Práctica*.
- OECD. (2012). *PISA 2012 Results in focus: what 15-year-olds know and what they can do with what they know*.
- Piñera, S. (2011). Mensaje del Ejecutivo. En B. d. Chile, *Historia de la Ley N° 20.501*.
- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (Edits.). (2008). *Improving school leadership, Volume 1: Policy and practice*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development.
- Raczynski, D. (2012). Realidad de la educación municipal en Chile: ¿liderazgo del sostenedor municipal? En J. Weinstein, & G. Muñoz (Edits.), *¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile?* (págs. 181-217). Santiago.
- Raczynski, D., & Salinas, D. (2009). Prioridades, actores y procesos en la gestión municipal de la educación. En D. Raczynski, & M. Marcel (Edits.), *La Asignatura Pendiente: Claves para la Revalidación de la Educación Pública de Gestión Local en Chile* (págs. 135-176). Santiago, Chile: Uqbar Editores y CIEPLAN.

- Real Academia Española. (s.f.). *Real Academia Española*. Recuperado el 16 de Diciembre de 2013, de <http://rae.es/>
- Reeves, M. (2010). *Liderazgo Directivo en Escuelas de Altos Niveles de Vulnerabilidad Social*. Santiago.
- Rosenzvaig, M. (2012). Directores exitosos como agentes de cambio: ampliando las oportunidades de mejoramiento escolar. En G. Muñoz, & J. Weinstein (Edits.), *¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile?* (págs. 155-177). Santiago.
- Sandoval Casilimas, C. (2002). *Investigación Cualitativa*. Bogotá: ARFO Editores e Impresores Ltda.
- School Improvement & Governance Network. (01 de 08 de 2014). *School Councils Q&As*. Obtenido de <http://www.viccs.org.au/school-councils/school-council-qas>
- Sistema Nacional de Información Municipal. (2008). *Glosario de términos*. Obtenido de [http://www.sinim.gov.cl/archivos/centro\\_descargas/Glosario%20Terminos%202008%20\(Abril\).pdf](http://www.sinim.gov.cl/archivos/centro_descargas/Glosario%20Terminos%202008%20(Abril).pdf)
- Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. (2010). *Diagnóstico Nacional 2010: Gestión de la Calidad de los Servicios Municipales*. Santiago.
- Sweden Sverige. (01 de 08 de 2014). *Education in Sweden*. Obtenido de <https://sweden.se/society/education-in-sweden/#start>
- Taipale, A. (2012). *International Survey on Educational Leadership: A survey on school leader's work and continuing education*. Finnish National Board of Education.
- Waissbluth, M. (2008). *Sistemas Complejos y Gestión Pública*. Departamento de Ingeniería Industrial, Magister en Gestión y Políticas Públicas, Santiago.
- Waissbluth, M. (2013). *Cambio de rumbo: una nueva vía chilena a la educación*. Santiago: Random House.
- World Bank Group. (01 de 08 de 2014). *Public spending on education, total (% of GDP)*. Obtenido de <http://data.worldbank.org/indicator/SE.XPD.TOTL.GD.ZS>

## 7. ANEXOS Y APÉNDICES

### 7.1. ANEXO A: Cuadro: los directivos en la normativa educacional 1929 - 2011

Tabla 18: Cuadro resumen: Los directivos en la normativa educacional 1929 - 2011.

<i>Período</i>	<i>Elementos clave de la función directiva</i>
<p>1929 - 1949</p> <p><i>Bases de la función Directiva, marcada diferencia entre educación primaria y secundaria</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normativas diferentes para directivos de primaria y secundaria</li> <li>• Directores de escuelas primarias, con oportunidades de formación para el cargo y con mayor exigencia de ejercer supervisión pedagógica</li> <li>• Rectores de liceos, más autónomos pero enfocados en la administración</li> </ul>
<p>1949 - 1978</p> <p><i>Sobreabundancia de normativa y poca claridad respecto a la función particular de la dirección escolar</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca claridad respecto al rol de los directivos</li> <li>• Diferenciación creciente (aunque débil) entre función docente y directiva</li> <li>• Se amplían algunas atribuciones de los directores de escuela</li> <li>• Mayores exigencias para cumplir la función directiva</li> <li>• Consolidación de la visión "administrativa" de la función directiva</li> <li>• Experiencias centralizadas de formación de directivos</li> </ul>
<p>1978 - 1991</p> <p><i>Municipalización, fragmentación de la labor directiva y búsqueda de nueva carrera</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normativas que diferencian a docentes y directivos y que avanzan en el desarrollo de equipos de dirección</li> <li>• Alejamiento de los directores respecto a la supervisión o liderazgo pedagógico</li> <li>• Mayor autonomía para los sostenedores municipales, pero no para los directivos</li> <li>• Directivos dejan de desarrollarse a través de una carrera</li> </ul>
<p>1991 - 2011</p> <p><i>Desde la invisibilidad directiva en el Estatuto hacia la promoción del liderazgo pedagógico</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estatuto de 1991, privilegia a los docentes de aula en desmedro de los directivos</li> <li>• A partir de 1995 empieza a reconfigurarse y a revalorizarse el papel de los directivos</li> <li>• Muy recientemente, la normativa otorga mayor autonomía, fortalece los equipos de dirección y reconoce la centralidad del liderazgo pedagógico</li> <li>• Se propende a mecanismos de selección profesionalizados para el cargo de director, se incrementan sus atribuciones y estatus, junto con reafirmar la importancia del liderazgo pedagógico</li> </ul>

## 7.2. ANEXO B: Historia de la evolución de la concursabilidad

El primer acercamiento a la historia legislativa del sistema de selección de directores y Jefes DAEM fue a través de la investigación de Núñez, Weinstein y Muñoz (2012) "¿Posición Olvidada? Una mirada desde la normativa a la historia de la dirección escolar en Chile". En base a ello, se detallan a continuación las normas y sus aspectos relevantes.

### ***DFL 4.129 "Estatuto de la carrera profesional del magisterio" - 1949***

En términos generales, indica que se deben realizar concursos y algunos requisitos para los postulantes.

Una categoría de los funcionarios del Ministerio de Educación Pública es el "personal directivo". Pertenecen al personal directivo los funcionarios que, con facultades propias y responsabilidad directa, guían y supervigilan la función educativa y la actividad del personal que la ejerce con el propósito de alcanzar las finalidades asignadas a la Educación Nacional.

Incluye que la provisión en propiedad de un cargo directivo o docente se hará por concurso, al que podrán presentarse todas las personas que cumplan con los requisitos exigidos en el presente Estatuto y en los reglamentos de los servicios. Se realiza el concurso y el Director General eleva al Ministerio una terna formada en atención a las calificaciones de los postulantes, con colaboración de la comisión evaluadora, que está integrada por tres funcionarios de Primera Categoría, designados por decreto y que asesorarán a los Directores Generales en la formación de tareas a que dieron origen los concursos.

Sin embargo, se dejan fuera de este proceso los siguientes cargos:

- Cargos de Primera Categoría de las diferentes ramas de la enseñanza
- Cargos de Educación Primaria comprendidos en la Sexta Categoría
- Otros cargos docentes

Éstos serán proveídos sin concurso y a propuesta unipersonal del Jefe de Servicio respectivo.

Algunos requisitos que se pedían a los postulantes incluían:

- Antigüedad en el servicio (A lo menos tres años de servicios docentes en propiedad)
- Condiciones especiales de carácter técnico, directivo o docente que se requieren para el cargo.

### ***DFL 227 - 1951***

Mantiene definiciones de 1949, pero especifica más el proceso.

Establece que el personal docente se subdivide en "docente directivo" y "docente propiamente tal". Y que la provisión en propiedad de los cargos docentes se hará por concurso de antecedentes.

Respecto del proceso de concurso, indica que los concursos serán abiertos por las Direcciones Generales, que prepararán con la anticipación debida una lista de todos los cargos llamados a concurso, con una indicación sumaria de los requisitos exigidos (artículo 23), los interesados enviarán sus antecedentes a las Direcciones Generales con copia al Jefe del establecimiento que corresponda el cargo concursado (artículo 24) y el Jefe debe elegir a uno de los postulantes considerando los méritos del candidato y necesidades del servicio (artículo 25).

Se dejan fuera de este proceso los siguientes cargos:

- Directores de Escuelas de tercera clase
- Directores de escuelas rurales de segunda clase

Como requisitos se establece:

- Poseer título de Profesor de Estado otorgado por la Universidad de Chile (artículo 6)
- Las Direcciones Generales deberán fijar, por reglamentos aprobados por el Ministerio de Educación, otros requisitos fuera de los señalados en los artículos anteriores (artículo 13).

### ***DFL 280 - 1953***

Mantiene las mismas definiciones anteriores pero agrega que "provisión en propiedad de los cargos docentes se hará por concurso de antecedentes como regla general" (artículo 26).

Respecto del proceso acota algunos aspectos:

- No serán considerados en el concurso los postulantes que no envíen copia de sus antecedentes al Jefe del establecimiento.
- Jefe del establecimiento elige a un candidato y lo propone a la Dirección General de Educación

Especifica quienes quedan fuera de estos procesos:

- Directores de Escuelas Primarias de tercera clase
- Directores de Escuelas Primarias rurales de segunda clase

Indica una conformación diferente de la comisión evaluadora (artículo 39): *"Una comisión presidida por el Director General respectivo e integrada, a lo menos, por tres funcionarios de grado superior al 4.º, formará las ternas (...) Uno de los citados funcionarios será designado por decreto y representará al Ministro de Educación Pública; los miembros restantes, (...) serán designados por resolución del correspondiente Director General (...)"*

Por último establece los aspectos a valorar por la comisión evaluadora: *"Para la formación de la terna, la Comisión tendrá en cuenta las calificaciones de los postulantes, la antigüedad que posean en el mismo Servicio y en la enseñanza fiscal, la situación y condiciones personales que tengan, así como las capacidades de carácter técnico, directivo o docente que se requieran para el desempeño del cargo que se trata de proveer"* (artículo 30).

### **Ley 2.327 - 1978**

En esta normativa es donde aparece la figura de directores vitalicios. En primer lugar, distingue que existe el personal docente superior y el personal docente propiamente tal (artículo 2). Siendo el personal docente superior el que dirige, supervisa u orienta la educación.

Indica también que el nombramiento podrá ser de planta o de reemplazo. El nombramiento de **planta** será de **carácter indefinido** y que "*el nombramiento del personal docente superior será siempre de planta*" (artículo 6). No obstante, también señala que "*se ascenderá por requisitos y concurso a los cargos docentes superiores*" (artículo 19).

### **Ley 18.062 - 1987**

Establece las funciones de la docencia directiva: "*las atinentes a la dirección, supervisión, coordinación y orientación de la educación, y que conlleven tuición y responsabilidad adicionales directas sobre el personal docente, paradocente, administrativo, auxiliar o de servicios menores, y respecto de los alumnos*" (artículo 3d).

También se establecía que "*todo empleo deberá ser provisto mediante concurso público de antecedentes o de oposición*" (artículo 13), sin embargo, no hay constancia que esto haya sido efectivo.

Por último, se menciona por primera vez algún requisito para quienes dirigen los departamentos de educación de las municipalidades: "*La dirección de los departamentos de educación de las municipalidades, sea cual fuere su denominación, y la de los departamentos de educación de las corporaciones y organismos que por cuenta de aquellas administren establecimientos educacionales, deberá ser ejercida preferentemente por profesores*" (artículo 11).

### **Ley 19.070 - Estatuto Docente - 1991**

Con la promulgación del Estatuto Docente, se estableció que los cargos docentes - directivos debían seleccionarse mediante un concurso público de antecedentes, siendo responsable de dicho proceso el Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM) o la Corporación Municipal según corresponda, quienes debían facilitar la información a una Comisión Calificadora, que resolvía el concurso.

La conformación de la Comisión Calificadora estaba definida como:

- a) El Director del DAEM o de la Corporación Municipal que corresponda o a quien se designe en su reemplazo.

- b) Dos directores de establecimientos de la comuna y nivel correspondiente a la vacante concursable, de los cuales uno será el director del establecimiento materia del concurso y el otro será elegido por sorteo entre sus pares.
- c) Dos docentes elegidos por sorteo entre los pares de la especialidad de la vacante a llenar.

Esta comisión, previo análisis de los antecedentes relacionados con el desempeño profesional, la consideración de los años de servicios y el perfeccionamiento acumulado, emitía un informe fundado con el detalle del puntaje ponderado para cada postulante.

El Alcalde tenía obligación de nombrar a quien se encontrase primero en dicha nómina.

En el caso de los DAEM, sólo se establecía lo siguiente: "La dirección de los Departamentos de Administración de Educación Municipal, sea cual fuere su denominación, será ejercida por un profesor con especialización en administración educacional y, en el evento de que tal profesional no exista en la comuna o no se manifestare interés, podrá ser ejercida por otro profesional de la educación".

Hay dos aspectos que destacan particularmente de esta normativa

- 1) La inclusión de requisitos para quienes postulan al cargo de Director (debían tener estudios de administración, supervisión, evaluación u orientación vocacional).
- 2) Se deja exento de concursos a los directivos que cuenten con al menos 5 años de experiencia.

### ***Ley 19.410 - 1995***

Se modifican la Comisión Calificadora, quedando conformada por:

- a) El Director del Departamento de Administración de Educación Municipal o de la Corporación Municipal que corresponda o a quien se designe en su reemplazo.
- b) El Director del establecimiento que corresponda a la vacante concursable.
- c) Un docente elegido por sorteo entre los pares de la especialidad de la vacante a llenar

La Comisión Calificadora elabora su informe considerando también aspectos relacionados con la excelencia en el desempeño profesional, la consideración de los años de servicios, asignando una mayor ponderación a los desempeñados en escuelas básicas rurales, a lo menos durante tres años y el perfeccionamiento acumulado. Además, se hace alusión a que "*deberán considerarse siempre las normas de transparencia, imparcialidad y objetividad, que se señalen en el reglamento de esta ley*".

Para los DAEM por primera vez se menciona que serán nombrados mediante concurso público, para lo cual se conformará una Comisión Calificadora integrada por los tres funcionarios de mayor jerarquía de la Municipalidad y donde el Alcalde resolverá el concurso sobre la base de una terna propuesta por dicha Comisión.

Hay dos aspectos que destacar de esta normativa

- 1) Se establece que la concursabilidad aplicará para los cargos nuevos y cuando cesen los antiguos cargos en su funcionamiento.



- 2) Se fija la duración de ambos cargos en 5 años, pudiendo postular nuevamente al siguiente proceso.

### ***Ley 20.006 - 2005***

Esta ley introduce cambios en el proceso de concurso en sí mismo, indicando que se desarrollarán en dos etapas:

- i. En la primera etapa, la Comisión Calificadora preseleccionará una quina de postulantes, de acuerdo con sus antecedentes.
- ii. En la segunda etapa, los postulantes preseleccionados deberán presentar una propuesta de trabajo para el establecimiento, sin perjuicio de rendir otras pruebas, las que serán establecidas a través del llamado a concurso para el cargo, según lo que la comisión considere pertinente

Hay dos aspectos que destacan

- 1) Establece la obligatoriedad de concursar los cargos con nombramiento previo a la ley 19.410. Indicando la gradualidad con que estos cargos deben completarse. De todas formas el artículo 39 transitorio señala que como mérito a dichos directores, se los incluirá en la quina del concurso de su establecimiento si les interesa volver a postular.
- 2) Establece límites para los reemplazos, el que no podrá prolongarse más allá del término del año escolar, desde que el cargo se encuentre vacante, al cabo del cual obligatoriamente deberá llamarse a concurso.

### ***Ley 20.501 - Ley de Calidad y Equidad en Educación - 2011***

Esta ley incluye gran cantidad de modificaciones respecto de lo que existía a la fecha.

Se establece que la selección será un **proceso técnico de evaluación** de los candidatos que incluirá, entre otros aspectos, la verificación de los requisitos solicitados en el perfil, entrevistas a los candidatos y la evaluación de los factores de mérito, de liderazgo y de las competencias específicas, cuya ponderación será determinada por cada sostenedor.

La constitución de la Comisión Calificadora cambia según si se concursara un Director o un Jefe DAEM, incluyendo además el hecho de que los Jefes DAEM de comunas con más de 1.200 estudiantes matriculados será un concurso análogo al Altos Directivos Públicos de segundo nivel jerárquico y responsabilidad del Consejo de Alta Dirección Pública.

La Comisión Calificadora para Directores queda con la siguiente composición:

- a) Jefe del Departamento de Administración de Educación Municipal o de la Corporación Municipal, según corresponda;
- b) Un miembro del Consejo de Alta Dirección Pública, o un representante de este Consejo elegido de una lista de profesionales de reconocido prestigio en el ámbito educacional;
- c) Un docente perteneciente a la misma dotación municipal que se desempeñe en otro establecimiento educacional elegido por sorteo

Para el caso de los Jefes DAEM la comisión está compuesta por:

- a) El sostenedor o su representante;
- b) Un miembro del Consejo de Alta Dirección Pública, creado en la ley N° 19.882, o un representante de este Consejo elegido de una lista de profesionales aprobada por el propio Consejo;
- c) Un director de establecimiento educacional municipal de la respectiva comuna que haya sido electo por el sistema establecido en esta ley, el cual será elegido por sorteo.

Otros aspectos que relevantes de esta normativa son:

- 4) Acota la duración de las suplencias a 6 meses desde que se produce la vacancia del cargo.
- 5) Define los Convenios de Desempeño
- 6) Agrega a la Alta Dirección Pública a los procesos de selección
- 7) Establece que los profesionales de la educación que cumplan funciones de Subdirector, Inspector General y Jefe Técnico serán de exclusiva confianza del director del establecimiento educacional.
- 8) Se definen los perfiles de los cargos, donde se señalan las competencias y aptitudes esperadas en los postulantes a los cargos. El MINEDUC debe proveer un banco de perfiles.
- 9) Aumentan las remuneraciones para los directores y DAEM por asignación de responsabilidad.
- 10) Se otorgan nuevas atribuciones para los directores electos, algunas de ellas son:
  - iv. Proponer anualmente al sostenedor el término de la relación laboral de hasta un 5% de los docentes del respectivo establecimiento
  - v. Seleccionar a su equipo directivo
  - vi. Ser consultado en la selección de los profesores cuando vayan a ser destinados a ese establecimiento.

### 7.3. ANEXO C: Indagaciones iniciales y relevancia de las mismas

Indagaciones en base a las siguientes fuentes de información:

Ilustración 7: Fuentes de información

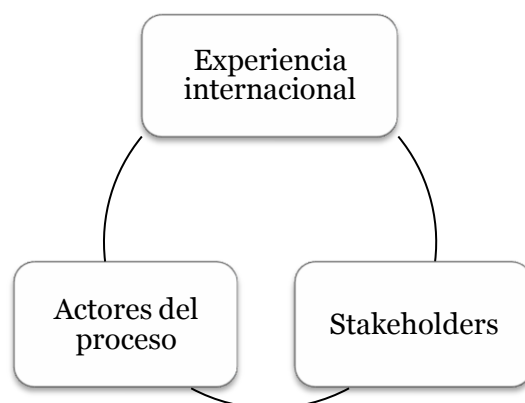


Tabla 19: Detalle de indagaciones iniciales

Visita realizada	Cargo	Relevancia en dimensiones de análisis
<b>ACTOR</b>	Director(a) Escuela	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevancia liderazgo director</li> </ul>
<b>STAKEHOLDER</b>	Director(a) ATE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación en educación de asesorías.</li> <li>• Capacitación a la comisión calificadora</li> <li>• Información del SC no es compartida</li> <li>• Liderazgo real del Director si no es quien contrata a su equipo</li> </ul>
<b>STAKEHOLDER</b>	Director (a) Fundación Investigadora en Educación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de las Asesorías externas</li> <li>• ¿Quién fiscaliza que municipalidades cumplan la norma?</li> <li>• Experiencia del DAEM construyendo perfiles</li> </ul>
<b>STAKEHOLDER</b>	Académico(a) de Educación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué pasa con la función directiva en Chile? (más atribuciones es más presión)</li> </ul>
<b>ACTOR</b>	Director(a) Escuela	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directores que son sacados antes de sus cargos y duración de las suplencias</li> </ul>
<b>ACTOR</b>	Firma de Asesoría Externa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Características de los candidatos</li> <li>• Feedback que se entrega desde el Servicio Civil sería insuficiente</li> <li>• Conocimientos en educación y realidad municipal</li> </ul>

Tabla 20: Detalle de indagaciones iniciales (continuación)

<b>Visita realizada</b>	<b>Cargo</b>	<b>Relevancia en dimensiones de análisis</b>
<b>STAKEHOLDER</b>	Sostenedor Municipal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desmunicipalización.</li> <li>• Falta preparación para construcción de perfiles</li> <li>• Falta apoyo del Ministerio y SC</li> <li>• Conocimiento de nivel municipal en firmas de asesoría externa</li> <li>• Importancia que da el Ministerio al tema</li> <li>• SC como implementador del mismo</li> </ul>
<b>ACTOR</b>	Representante de ADP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de preparación de los DAEM</li> <li>• Proceso demasiado largo en duración</li> </ul>
<b>STAKEHOLDER</b>	Servicio Civil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faltan competencias en los municipios para llevar adelante este proceso</li> </ul>
<b>ACTOR</b>	Sostenedor Municipal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley no consideró problemas en la implementación</li> <li>• SC no da abasto</li> <li>• Asesorías no tienen conocimientos de educación ni de servicio público</li> <li>• Pago de asesorías en el caso de los desiertos</li> </ul>
<b>ACTOR</b>	Director(a) seleccionada por este sistema	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atribuciones prometidas no se podrían implementar en la práctica</li> </ul>

## 7.4. ANEXO D: Entrevistas realizadas a los distintos actores

### 7.4.1. Servicio Civil

#### Preguntas de su rol

- 1) ¿Cuál es la participación que ustedes tienen en el proceso de los DAEM?
- 2) ¿Cómo ha sido su experiencia con las consultoras?
- 3) ¿Cómo se ven a ustedes mismos frente a ambos procesos de concurso? ¿cómo ven el rol que realizan para los Directores y DAEM?
- 4) ¿Cuentan con la capacidad para realizar todos los concursos que se requieren mes a mes? ¿o les toca a veces que se ven sobrepasados?
- 5) En base a conversaciones con el antiguo jefe de la Subdirección de Educación, ustedes serían ciegos a la demanda de concursos que deben satisfacer. ¿Cómo enfrentan esta situación?
- 6) ¿Se entrega algún tipo de feedback a las Asesorías externas y Representantes de ADP luego de su participación en los procesos? ¿con qué anticipación se realiza esto? ¿en qué consiste?

#### Preguntas generales

- 7) A pesar de que el municipio lo administra, la selección de directores carece de un responsable global que se haga cargo del proceso completo. ¿Consideran ustedes que esta es una falencia relevante? en caso que sí, ¿cómo creen que esto se podría mejorar?
- 8) ¿Consideran ustedes que con este proceso de concurso se logra cumplir con los valores de la ADP? (profesionalización, transparencia, idoneidad, legalidad, no discriminación, probidad y mérito)
- 9) ¿Consideran ustedes que este sistema permite proveer de profesionales competentes para el liderazgo de las escuelas?
- 10) ¿Cómo evalúan el avance que se ha hecho en el proceso? ¿Existe alguna fiscalización de la fecha de inicio de los concursos?
- 11) ¿Qué visión tienen respecto de la conformación de la comisión calificadora y el desempeño de cada uno de sus miembros? ¿le harían algún cambio?
- 12) ¿Consideran que el proceso tiene algún aspecto crítico que se deba cambiar? ¿Cuál?
- 13) ¿Existe alguna verificación respecto del cumplimiento en el otorgamiento de las atribuciones comprometidas a los nuevos directores?

#### Del Ministerio

- 14) ¿Cómo ven la participación del MINEDUC en ambos procesos? ¿Qué esperan ustedes del MINEDUC?
- 15) ¿El Ministerio posee mecanismos de apoyo en la construcción de convenios de desempeño a los DAEM? ¿ustedes los apoyan de alguna forma?
- 16) ¿Existe capacitación en el sistema de selección para los DAEM? (de parte del Ministerio o ustedes mismos)

17) ¿Saben si se usa el banco de perfiles? ¿son útiles los perfiles definidos?

#### De los sostenedores

18) ¿Cuál es su visión respecto de la preparación o capacidades que poseen los sostenedores para definir los perfiles y el convenio de desempeño de los concursos? ¿y para entrevistar a los candidatos?

#### 7.4.2. MINEDUC

##### Preguntas generales

- 1) ¿Cuál es la participación que ustedes tienen en ambos procesos de concurso (Directores y DAEM)?
- 2) ¿Cómo ven la participación del Servicio Civil en estos procesos? ¿cómo la valoran?
- 3) La selección de directores carece de un responsable global que se haga cargo del proceso completo. ¿Consideran ustedes que esta es una falencia relevante? en caso que sí, ¿cómo creen que esto se podría mejorar?
- 4) ¿Consideran ustedes que con este proceso de concurso se logra cumplir con los valores de la ADP? (profesionalización, transparencia, idoneidad, legalidad, no discriminación, probidad y mérito)
- 5) ¿Consideran ustedes que este sistema permite proveer de profesionales competentes para el liderazgo de las escuelas?
- 6) ¿Cómo evalúan el avance que se ha hecho en el proceso? ¿Existe alguna fiscalización de la fecha de inicio de los concursos?
- 7) ¿Consideran que el proceso tiene algún aspecto crítico que se deba cambiar? ¿Cuál?
- 8) ¿Existe alguna verificación respecto del cumplimiento en el otorgamiento de las atribuciones comprometidas a los nuevos directores?

##### De los sostenedores

- 9) ¿Cuál es su visión respecto de la preparación o capacidades que poseen los sostenedores para definir los perfiles y el convenio de desempeño de los concursos? ¿y para entrevistar a los candidatos?
- 10) ¿El Ministerio posee mecanismos de apoyo en la construcción de convenios de desempeño a los DAEM?
- 11) ¿Existe capacitación en el sistema de selección para los DAEM?
- 12) ¿Qué visión tienen del reembolso de las asesorías? (énfasis en el caso de los concursos desierto)
- 13) ¿Se usa el banco de perfiles? ¿son útiles?

#### 7.4.3. Directora de Educación Corporación

- 1) En términos generales, ¿cuál ha sido su apreciación de los concursos?
- 2) ¿Qué le parecen las etapas del nuevo proceso? ¿comparadas con el antiguo?
- 3) ¿Qué valora usted de este nuevo proceso?
- 4) ¿Qué es lo más difícil de implementar?
- 5) ¿Qué canales utilizan de difusión?
- 6) ¿Cómo realiza el proceso de construcción del perfil? ¿este perfil es aprobado por el Alcalde? ¿él se involucra en la definición del mismo?
- 7) ¿Cómo ha sido la relación con el SC?
- 8) ¿Y con el Representante de Alta Dirección Pública?
- 9) ¿Y con las asesorías externas? ¿están capacitadas o no? ¿considera usted que hacen bien el trabajo? y ¿cuál es su opinión de las metodologías que utilizan?
- 10) Ustedes participan de una reunión de lineamientos, ¿es suficiente para dar a conocer lo que ustedes necesitan?
- 11) ¿Cuál es su opinión de los postulantes que ha tenido que entrevistar?
- 12) En cuanto a las remuneraciones, ¿considera usted que son adecuadas?
- 13) ¿Qué piensa del Convenio de Desempeño?

#### 7.4.4. Experto internacional

- 1) ¿Me podría explicar cómo funciona el sistema de selección de directores en Australia?
- 2) Cuando seleccionan a un director, ¿éste debe presentar un proyecto para la escuela?
- 3) ¿Cómo es la distribución de estudiantes entre las escuelas públicas y privadas?
- 4) ¿Cómo es la relación entre las autoridades centrales y los directores?
- 5) ¿Cómo valora las remuneraciones de los directores? ¿Cree que son valorados por la sociedad?

## 7.5. ANEXO E: Cálculo de tamaño muestral

Para obtener el tamaño muestral en forma estadísticamente correcta, se debe seleccionar de la encuesta la pregunta más relevante y, en base a la varianza de respuesta de dicha pregunta, realizar los cálculos necesarios.

La situación ideal es tener una pregunta con respuesta dicotómica, de tal manera que toda la varianza esté entre dos alternativas. Si se utiliza como pregunta relevante una de respuestas de escala, se debe agrupar las respuestas obtenidas en dos categorías.

Así, en el caso particular de este estudio, se escogieron las siguientes preguntas como relevantes:

Tabla 21: Preguntas relevantes y proporción para cada encuesta

Encuesta	Pregunta relevante	Supuesto de Máxima varianza	Proporción obtenida (p)
<b>Alcaldes</b>	¿Ha declarado concursos desiertos?	0,5	0,63
<b>Sostenedores</b>	Valoración <sup>8</sup> : Este sistema permite proveer de profesionales competentes para el liderazgo de las escuelas	0,5	0,65
<b>Asesorías externas</b>	¿Considera usted relevante que las empresas de Asesoría Externa reciban formación adicional en materias relacionadas al sistema educativo?	0,5	0,896
<b>Representantes ADP</b>	¿Considera usted relevante que los Representantes de ADP reciban formación adicional en materias relacionadas al sistema educativo?	0,5	0,902

Fuente: Elaboración propia

Teniendo eso en consideración, se utiliza la siguiente fórmula para calcular el tamaño de las muestras (*ex ante*) en el caso del supuesto de máxima varianza (que se da cuando para dos respuestas posibles, cada una obtiene la mitad de la varianza posible, es decir, proporción 0,5 cada alternativa, con lo que el tamaño de respuestas requeridas para validar las observaciones es mayor) para distintos porcentajes de error, y luego esto se reajusta con la proporción obtenida una vez recibidas las respuestas (*ex post*).

Considerando un nivel de precisión del 5%, a un nivel de confianza del 95%, la fórmula para determinar el tamaño muestral está dada por:

---

<sup>8</sup> En este caso se consideraron las categorías "Muy de acuerdo" y "De acuerdo" como la proporción



$$n = \frac{\pi(1 - \pi)z^2}{D^2}$$

Donde  $z = 1,96$  y  $D = 0,05$ .

Dado que las poblaciones sobre las cuales se calcula la muestra son tan pequeñas, debe usarse una *corrección de muestra finita*, utilizando entonces:

$$n_c = \frac{nN}{(N + n - 1)}$$

Con esto, se obtienen los siguientes errores:

Tabla 22: Respuestas obtenidas y error en las encuestas

<b>Encuesta</b>	<b>Respuestas obtenidas</b>	<b>Error obtenido</b>
<b>Alcaldes</b>	46	12,8%
<b>Sostenedores</b>	55	11,1%
<b>Asesorías externas</b>	48	7,8%
<b>Representantes ADP</b>	41	5,5%

Fuente: Elaboración propia

## 7.6. ANEXO F: Tipología de comunas según SUBDERE

Esta información fue obtenida del documento "Diagnóstico Nacional 2010: Gestión de la Calidad de los Servicios Municipales" elaborado por la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (2010, pág. 95).

Esta agrupación fue realizada en base a indicadores socioeconómicos y socio-espacial, encontrándose los siguientes grupos:

Tabla 23: Tipología de comunas - SUBDERE

<b>N</b>	<b>Nº comunas</b>	<b>Nombre grupo</b>	<b>Población</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>1</b>	8	Grandes comunas metropolitanas, alto desarrollo	1.010.515	6%
<b>2</b>	39	Grandes comunas metropolitanas y/o urbanas, con desarrollo medio	7.595.844	45%
<b>3</b>	37	Comunas urbanas mayores, con desarrollo medio	3.543.432	21%
<b>4</b>	56	Comunas urbanas medianas con desarrollo medio	1.777.524	11%
<b>5</b>	96	Comunas semi urbanas y rurales, desarrollo medio	1.718.931	10%
<b>6</b>	109	Comunas semi urbanas y rurales, bajo desarrollo	1.117.127	7%
	<b>345</b>	<b>Total Nacional</b>	<b>16.763.373</b>	<b>100%</b>

Fuente: Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo

Algunas características relevantes de estos grupos se detallan a continuación:

- 1) Grandes comunas metropolitanas, alto desarrollo  
 Son parte de ciudades metropolitanas, en específico de la región metropolitana. Poseen alta población, se concentran en núcleos urbanos, presentan nula ruralidad y altos niveles de densidad poblacional. Ellas concentran las mejores condiciones materiales de desarrollo del país. La media de pobreza comunal es de 5%. La media de ingresos familiares es de \$3.708.155. El promedio de escolaridad del grupo es 13,2 años.
- 2) Grandes comunas metropolitanas y/o urbanas, con desarrollo medio  
 Corresponde a las comunas más pobladas del país. Poseen una alta urbanización (99%) y alta densidad poblacional. Presenta diferencias socioeconómicas importantes en el interior de la agrupación. La media de pobreza comunal es de 13%. La media de ingresos familiares es de \$650.029. El promedio de escolaridad es 11 años.

- 3) Comunas urbanas mayores, con desarrollo medio  
Corresponde a comunas con urbanización entre un 70% y 100% y una mediana de ruralidad del 8%.  
La media de pobreza comunal es de 16%.  
La media de ingresos familiares es de \$583.219.
- 4) Comunas urbanas medianas con desarrollo medio  
Se conforman mayoritariamente por núcleos urbanos de relevancia.  
Ruralidad promedio es casi de 24%.  
La media de pobreza comunal es de 21%.  
La media de ingresos familiar es de \$434.584.  
El promedio de escolaridad varía entre 8 y 10 años.
- 5) Comunas semi urbanas y rurales, desarrollo medio  
Se caracterizan por su menor urbanización y densidad poblacional.  
El 40% de la población es rural.  
Poseen poca actividad comercial y más presencia de actividad agrícola.  
La media de ingresos familiares es de \$531.269.  
La media de pobreza comunal es de 11%.  
El promedio de escolaridad es de 8,7 años.
- 6) Comunas semi urbanas y rurales, bajo desarrollo  
El 71% de estas comunas pertenecen al sur de Chile desde la VII a XII regiones.  
El promedio de población rural es casi un 65%.  
La media de ingresos familiares es de \$309.368.  
La media de pobreza comunal es de 20%.  
El promedio de escolaridad es de 6,7 años.

7.7. ANEXO G: Encuestas de indagación en profundidad

ALCALDES

**PREGUNTAS**

**ESPACIOS DE RESPUESTAS**

1	Tipo de organismo municipal de educación en el Municipio que usted dirige	<input type="checkbox"/>	Corporación Municipal
		<input type="checkbox"/>	DEM/DAEM
		<input type="checkbox"/>	Otro (especifique)

2	Tipo de Comuna en base a clasificación de SUBDERE	<input type="checkbox"/>	Grandes comunas metropolitanas, alto desarrollo
		<input type="checkbox"/>	Grandes comunas metropolitanas y/o urbanas, con desarrollo medio
		<input type="checkbox"/>	Comunas urbanas mayores, con desarrollo medio
		<input type="checkbox"/>	Comunas urbanas medianas con desarrollo medio
		<input type="checkbox"/>	Comunas semi urbanas y rurales, desarrollo medio
		<input type="checkbox"/>	Comunas semi urbanas y rurales, bajo desarrollo

3	¿Ha realizado concursos para seleccionar directores y/o Jefes DAEM utilizando el nuevo sistema estipulado en la ley 20.501?	<input type="checkbox"/>	Sí	Pasar a la pregunta 4
		<input type="checkbox"/>	No	Pasar a la pregunta 8

4	¿Ha declarado concursos desiertos?	<input type="checkbox"/>	Sí (pase a la pregunta siguiente)
		<input type="checkbox"/>	No (pase a la pregunta 6)

5 Mencione los motivos principales que lo han llevado a declarar desierto un concurso

		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
6	Indique qué tan de acuerdo o en desacuerdo está con las siguientes afirmaciones					
	He tenido dificultades en conseguir los recursos necesarios para aumentar las remuneraciones de los Directores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	He tenido dificultades en conseguir los recursos necesarios para desvincular profesores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

		Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
7	En general usted considera que el proceso de concurso funciona en forma:					
	Expedita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Confiable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Transparente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Ordenada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8 ¿Considera usted que el proceso tiene algún aspecto crítico que se deba mejorar?

9 Muchas gracias por haber completado esta encuesta.  
Si usted tiene algún comentario adicional que agregar respecto del proceso de concurso para Directores escolares y Jefes DAEM, puede dejarlo a continuación.

## SOSTENEDORES (DAEM Y SECRETARIOS DE CORPORACIÓN)

### PREGUNTAS

### ESPACIOS DE RESPUESTAS

- 1 Cargo en el que se desempeña  
Si usted no ocupa uno de estos cargos, se ruega por favor abstenerse de contestar la encuesta, para no perjudicar los resultados de este estudio

- Jefe del Departamento de Administración de Educación Municipal  
 Jefe del Departamento de Educación Municipal  
 Secretario (a) General de la Corporación Municipal  
 Director(a) del Área de Educación de la Corporación Municipal

- 2 Tipo de Comuna en base a Clasificación de SUBDERE

- Grandes comunas metropolitanas, alto desarrollo  
 Grandes comunas metropolitanas y/o urbanas, con desarrollo medio  
 Comunas urbanas mayores, con desarrollo medio  
 Comunas urbanas medianas con desarrollo medio  
 Comunas semi urbanas y rurales, desarrollo medio  
 Comunas semi urbanas y rurales, bajo desarrollo

- 3 ¿Se han declarado concursos desierto en su comuna?

- Sí (Pase a pregunta 4)  
 No (Pase a pregunta 5)

- 4 Indique los principales motivos por los cuales se ha declarado desierto un concurso

- No hay un número suficiente de postulantes admisibles  
 No hay un mínimo de candidatos preseleccionados.  
 La comisión calificadora no conforma nómina (los candidatos no se ajustan al perfil)  
 El alcalde recibe la nómina pero no nombra porque ningún candidato le parece ajustado al perfil.

Indique qué tan de acuerdo o en desacuerdo está con las siguientes afirmaciones

Muy en desacuerdo  
En desacuerdo  
Ni de acuerdo ni en desacuerdo  
De acuerdo  
Muy de acuerdo

**Espíritu de la ley**

- 5 Este proceso de selección logra cumplir con los valores de la ADP: Profesionalización, transparencia, idoneidad, legalidad, no discriminación, probidad y mérito
- 6 Este sistema permite proveer de profesionales competentes para el liderazgo de las escuelas


**Instrumentos del sistema de selección**

- 7 Los Convenios de Desempeño permiten distinguir adecuadamente entre escuelas en diferentes condiciones, por ejemplo: Autónomas, emergentes, en recuperación
- 8 Las bases permiten establecer la información relevante para el proceso de concurso, como las etapas a seguir, la forma de postulación, las características esperadas del postulante, etc.
- 9 La extensión de las bases es adecuada (facilita la comprensión de los aspectos relevantes del proceso)
- 10 Los perfiles de los concursos logran representar adecuadamente las necesidades de cada uno de los establecimientos de su red.


**Etapas del proceso**

- 11 La reunión de lineamiento es suficiente para explicar a la asesoría lo que se espera de los postulantes y los criterios a evaluar en las entrevistas

--	--	--	--	--



**Características de los postulantes**

- 12 La cantidad de postulantes con competencias adecuadas para cada concurso es suficiente
- 13 Los candidatos que llegan a las entrevistas cuentan con las competencias buscadas en el perfil
- 14 Los candidatos se repiten en distintos concursos
- 15 La variedad de candidatos que se presentan a los concursos disminuye cuando se realizan concursos en simultáneo en la misma comuna
- 16 Los candidatos con formación adicional en cursos de perfeccionamiento, tienen un mejor desempeño que quienes no tienen dicha formación


**Capacitación Comisión Calificadora**

- 17 Las empresas de asesoría externa realizan un buen trabajo preseleccionando a los candidatos
- 18 El docente que integra la comisión calificadora posee las competencias necesarias para entrevistar y seleccionar al candidato


**Rol del Servicio Civil**

- 19 El Servicio Civil entrega una retroalimentación en forma oportuna y permite mejorar para futuras ocasiones

--	--	--	--	--

**Disponibilidad de recursos**

- 20 En el municipio existen recursos para supervisar la realización de los concursos de Directores.
- 21 En mi comuna existen los recursos para pagar las remuneraciones establecidas en la ley a los nuevos directores
- 22 En mi comuna existen los recursos para asegurar las atribuciones del director y exigirle el cumplimiento del convenio de desempeño


23 Muchas gracias por haber completado esta encuesta.  
Si usted tiene algún comentario adicional que agregar respecto del proceso de concurso para Directores escolares, puede dejarlo a continuación.

## REPRESENTANTES DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA Y FIRMAS DE ASESORÍA EXTERNA

### PREGUNTAS

### ESPACIOS DE RESPUESTAS

#### **Formación de asesorías y representantes de ADP**

- |   |   |  |
|---|---|--|
| 1 | ¿Considera usted relevante que los Representantes de ADP reciban un entrenamiento adicional en materias relacionadas al sistema educativo?        | <input type="checkbox"/> Sí<br><input type="checkbox"/> No   |
| 2 | ¿Considera usted relevante que las empresas de Asesoría Externa reciban un entrenamiento adicional en materias relacionadas al sistema educativo? | <input type="checkbox"/> Sí<br><input type="checkbox"/> No   |
| 3 | En caso de haber respondido que sí en la pregunta anterior, ¿Qué tipo de formación considera usted relevante?                                     | <input type="checkbox"/> Realidad de la educación municipal versus otras<br><input type="checkbox"/> Funcionamiento Establecimientos educacionales municipales<br><input type="checkbox"/> Características de la comuna que llama a concurso<br><input type="checkbox"/> Particularidades legislativas del sector<br><input type="checkbox"/> Competencias y habilidades específicas de un directivo escolar<br><input type="checkbox"/> Técnicas de entrevista<br><input type="checkbox"/> Otro |

Indique qué tan de acuerdo o en desacuerdo está con las siguientes afirmaciones

Muy en  
desacuerdo  
En desacuerdo  
Ni de acuerdo ni  
en desacuerdo  
De acuerdo  
Muy de acuerdo

**Espíritu de la ley**

- 4 Este proceso de selección logra cumplir con los valores de la ADP:  
Profesionalización, transparencia, idoneidad, legalidad, no discriminación,  
probidad y mérito
- 5 Este sistema permite proveer de profesionales competentes para el  
liderazgo de las escuelas


**Instrumentos del sistema de selección**

- 6 Los Convenios de Desempeño permiten distinguir adecuadamente entre  
escuelas en diferentes condiciones, por ejemplo: Autónomas, emergentes,  
en recuperación
- 7 Las bases permiten establecer la información relevante para el proceso de  
concurso, como las etapas a seguir, la forma de postulación, las  
características esperadas del postulante, etc.
- 8 La extensión de las bases es adecuada (facilita la comprensión de los  
aspectos relevantes del proceso)
- 9 Los perfiles de los concursos logran representar adecuadamente las  
necesidades de cada uno de los establecimientos de su red.


Indique qué tan de acuerdo o en desacuerdo está con las siguientes afirmaciones

Muy en desacuerdo  
En desacuerdo  
Ni de acuerdo ni en desacuerdo  
De acuerdo  
Muy de acuerdo

**Etapas del proceso**

- 10 La reunión de lineamiento es suficiente para explicar a la asesoría lo que se espera de los postulantes y los criterios a evaluar en las entrevistas
- 11 Los plazos definidos permiten usar metodologías que favorecen la identificación de las características buscadas en los candidatos
- 12 Los plazos son adecuados para que se use la metodología que fue establecida en la reunión de lineamientos


**Características de los postulantes**

- 13 La cantidad de postulantes con competencias adecuadas para cada concurso es suficiente
- 14 Los candidatos que llegan a las entrevistas cuentan con las competencias buscadas en el perfil
- 15 Los candidatos se repiten en distintos concursos
- 16 La variedad de candidatos que se presentan a los concursos disminuye cuando se realizan concursos en simultáneo en la misma comuna
- 17 Los candidatos con formación adicional en cursos de perfeccionamiento, tienen un mejor desempeño que quienes no tienen dicha formación


**Capacitación Comisión Calificadora**

- 18 Las empresas de asesoría externa realizan un buen trabajo preseleccionando a los candidatos
- 19 El docente que integra la comisión calificadora posee las competencias necesarias para entrevistar y seleccionar al candidato
- 20 El sostenedor posee las competencias necesarias para entrevistar y seleccionar al candidato


Indique qué tan de acuerdo o en desacuerdo está con las siguientes afirmaciones

Muy en desacuerdo  
 En desacuerdo  
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo  
 De acuerdo  
 Muy de acuerdo

**Preparación del Sostenedor**

- 21 El sostenedor y/o su equipo cuenta con la preparación para definir adecuadamente el perfil para el concurso.
- 22 El sostenedor y/o su equipo cuenta con la preparación para definir adecuadamente el convenio de desempeño.


**Rol del Servicio Civil**

- 23 El Servicio Civil entrega una retroalimentación en forma oportuna
- 24 La retroalimentación del Servicio Civil permite mejorar para futuras ocasiones


## 7.8. ANEXO H: Detalle de resultados de las encuestas en preguntas de valoración

En este caso, no todas las preguntas de las encuestas de los tres actores eran exactamente iguales. Las que se podían comparar entre sí se encuentran en las tablas siguientes.

Tabla 24: Resultados de preguntas comunes a Representantes, Asesorías y Sostenedores

N	Preguntas comunes para Representantes, Asesorías y Sostenedores (Jefes DAEM y Secretarios Corporaciones)	Muy en desacuerdo y En desacuerdo			Ni de acuerdo ni en desacuerdo			Muy de acuerdo y De acuerdo		
		Rep. ADP	Ase-sorías	Sost.	Rep. ADP	Ase-sorías	Sost.	Rep. ADP	Ase-sorías	Sost.
4	Este proceso de selección logra cumplir con los valores de la ADP: Profesionalización, transparencia, idoneidad, legalidad, no discriminación, probidad y mérito	2,4%	6,3%	12,7%	0,0%	6,3%	10,9%	97,6%	87,5%	76,4%
5	Este sistema permite proveer de profesionales competentes para el liderazgo de las escuelas.	2,4%	2,1%	22,2%	9,8%	10,4%	13,0%	87,8%	87,5%	64,8%
6	Los Convenios de Desempeño permiten distinguir adecuadamente entre escuelas en diferentes condiciones, por ejemplo: Autónomas, emergentes, en recuperación.	17,5%	21,3%	27,3%	30,0%	44,7%	21,8%	52,5%	34,0%	50,9%
7	Las bases permiten establecer la información relevante para el proceso de concurso, como las etapas a seguir, la forma de postulación, las características esperadas del postulante, etc.	12,2%	10,4%	7,3%	9,8%	22,9%	3,6%	78,0%	66,7%	89,1%
8	La extensión de las bases es adecuada (facilita la comprensión de los aspectos relevantes del proceso)	12,2%	27,1%	7,3%	12,2%	16,7%	10,9%	75,6%	56,3%	81,8%
9	Los perfiles de los concursos logran representar adecuadamente las necesidades de cada establecimiento en particular.	31,7%	35,4%	12,7%	14,6%	35,4%	23,6%	53,7%	29,2%	63,6%
10	La reunión de lineamientos es suficiente para explicar a la asesoría lo que se espera de los postulantes y los criterios a evaluar en las entrevistas.	2,4%	8,3%	20,0%	4,9%	2,1%	10,9%	92,7%	89,6%	69,1%
13	La cantidad de postulantes con competencias adecuadas para cada concurso es suficiente.	34,1%	20,8%	40,0%	19,5%	33,3%	18,2%	46,3%	45,8%	41,8%
14	Los candidatos que llegan a las entrevistas cuentan con las competencias buscadas en el perfil	9,8%	12,8%	18,5%	34,1%	34,0%	27,8%	56,1%	53,2%	53,7%
15	Los candidatos se repiten en distintos concursos.	4,9%	4,3%	7,3%	2,4%	8,5%	10,9%	92,7%	87,2%	81,8%

Tabla 25: Resultados de preguntas comunes a Representantes, Asesorías y Sostenedores (continuación)

N	Preguntas comunes para Representantes, Asesorías y Sostenedores (Jefes DAEM y Secretarios Corporaciones)	Muy en desacuerdo y En desacuerdo			Ni de acuerdo ni en desacuerdo			Muy de acuerdo y De acuerdo		
		Rep. ADP	Ase-sorías	Sost.	Rep. ADP	Ase-sorías	Sost.	Rep. ADP	Ase-sorías	Sost.
16	La variedad de candidatos que se presentan a los concursos disminuye cuando se realizan concursos en simultáneo en la misma comuna. *(40 respuestas para Rep ADP)	10,0%	16,7%	13,0%	5,0%	16,7%	29,6%	85,0%	66,7%	57,4%
17	Los candidatos con formación adicional de perfeccionamiento, tienen un mejor desempeño en las entrevistas que quienes no tienen dicha formación.	9,8%	31,3%	18,2%	34,1%	33,3%	30,9%	56,1%	35,4%	50,9%
18	Las empresas de asesoría externa realizan un buen trabajo preseleccionando a los candidatos.	12,2%	0,0%	25,5%	19,5%	8,3%	12,7%	68,3%	91,7%	61,8%
19	El docente que integra la comisión calificadora posee las competencias necesarias para entrevistar y seleccionar al candidato.	36,6%	20,8%	27,3%	34,1%	58,3%	16,4%	29,3%	20,8%	56,4%
23	El Servicio Civil entrega una retroalimentación en forma oportuna.	4,9%	22,9%	14,5%	7,3%	18,8%	16,4%	87,8%	58,3%	69,1%

Tabla 26: Preguntas comunes para Representantes ADP y Asesorías Externas

N	Preguntas comunes para Representantes y Asesorías	Muy en desacuerdo y En desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		Muy de acuerdo y De acuerdo	
		Rep. ADP	Ase-sorías	Rep. ADP	Ase-sorías	Rep. ADP	Ase-sorías
11	Los plazos definidos permiten usar metodologías que favorecen la identificación de las características buscadas en los candidatos.	2,4%	10,4%	4,9%	6,3%	92,7%	83,3%
12	Los plazos son adecuados para que se use la metodología que fue establecida en la reunión de lineamientos.	2,4%	8,3%	2,4%	14,6%	95,1%	77,1%
20	El sostenedor posee las competencias necesarias para entrevistar y seleccionar al candidato.	17,1%	25%	41,5%	56,3%	41,5%	18,8%
21	El sostenedor y/o su equipo cuenta con la preparación para definir adecuadamente el perfil para el concurso.	29,3%	35,4%	36,6%	43,8%	34,1%	20,8%
22	El sostenedor y/o su equipo cuenta con la preparación para definir adecuadamente el convenio de desempeño.	24,4%	31,3%	34,1%	43,8%	41,5%	25%
24	La retroalimentación del Servicio Civil permite mejorar para futuras ocasiones.	4,9%	20,8%	7,3%	16,7%	87,8%	62,5%

### Alcaldes

Realizando el análisis en base a los dos grupos de comunas definidos, destaca el hecho de que las comunas más pequeñas poseen una valoración más positiva del funcionamiento de los concursos, versus las grandes que poseen porcentajes bastante más bajos al preguntarles por si el sistema funciona en forma expedita o transparente (esta última en particular sólo obtiene un 33% de valoración positiva).

En el caso de los recursos, destaca que ambos grupos están en un porcentaje alto "Muy de acuerdo" y "De acuerdo" con haber presentado dificultades para conseguir los recursos necesarios para aumentar las remuneraciones a los directores y para otorgarles sus nuevas atribuciones.



Tabla 27: Preguntas comunes para Alcaldes y DAEM

<b>¿Se han declarado concursos desierto de Directores en su comuna?</b>								
Comunas metropolitanas y urbanas					Comunas semi urbanas y rurales			
DAEM		Alcaldes		DAEM		Alcaldes		
N	%	N	%	N	%	N	%	
<b>No</b>	4	7,3%	10	21,7%	19	34,5%	19	41%
<b>Sí</b>	12	21,8%	7	15,2%	20	36,4%	10	22%

## 7.9. ANEXO I: Test- t de comparación de medias entre grupos

Se presentan a continuación los resultados del p-valor de cada una de las comparaciones realizadas. El test se hizo al 5% de significancia.

### 7.9.1. ENCUESTA REPRESENTANTES ADP Y ASESORÍAS EXTERNAS

Tabla 28: Análisis estadístico para encuesta Representantes ADP y Asesorías Externas

<b>N</b>	<b>Pregunta</b>	<b>p-valor</b>	<b>Ho</b>
<b>4</b>	Este proceso de selección logra cumplir con los valores de la ADP: Profesionalización, transparencia, idoneidad, legalidad, no discriminación, probidad y mérito	0,0014	Rechaza
<b>5</b>	Este sistema permite proveer de profesionales competentes para el liderazgo de las escuelas	0,2817	Rechaza
<b>6</b>	Los Convenios de Desempeño permiten distinguir adecuadamente entre escuelas en diferentes condiciones, por ejemplo: Autónomas, emergentes, en recuperación	0,1139	No Rechaza
<b>7</b>	Las bases permiten establecer la información relevante para el proceso de concurso, como las etapas a seguir, la forma de postulación, las características esperadas del postulante, etc.	0,0447	Rechaza
<b>8</b>	La extensión de las bases es adecuada (facilita la comprensión de los aspectos relevantes del proceso)	0,0034	Rechaza
<b>9</b>	Los perfiles de los concursos logran representar adecuadamente las necesidades de cada uno de los establecimientos de su red.	0,1496	No Rechaza
<b>10</b>	La reunión de lineamiento es suficiente para explicar a la asesoría lo que se espera de los postulantes y los criterios a evaluar en las entrevistas	0,0108	Rechaza
<b>11</b>	Los plazos definidos permiten usar metodologías que favorecen la identificación de las características buscadas en los candidatos	0,0024	Rechaza
<b>12</b>	Los plazos son adecuados para que se use la metodología que fue establecida en la reunión de lineamientos	0,0003	Rechaza
<b>13</b>	La cantidad de postulantes con competencias adecuadas para cada concurso es suficiente	0,7781	No Rechaza
<b>14</b>	Los candidatos que llegan a las entrevistas cuentan con las competencias buscadas en el perfil	0,6092	No Rechaza
<b>15</b>	Los candidatos se repiten en distintos concursos	0,5268	No Rechaza
<b>16</b>	La variedad de candidatos que se presentan a los concursos disminuye cuando se realizan concursos en simultáneo en la misma comuna	0,0548	No Rechaza
<b>17</b>	Los candidatos con formación adicional en cursos de perfeccionamiento, tienen un mejor desempeño que quienes no tienen dicha formación	0,0038	Rechaza
<b>18</b>	Las empresas de asesoría externa realizan un buen trabajo preseleccionando a los candidatos	0,0018	Rechaza
<b>19</b>	El docente que integra la comisión calificadora posee las competencias necesarias para entrevistar y seleccionar al candidato	0,7915	No Rechaza
<b>20</b>	El sostenedor posee las competencias necesarias para entrevistar y seleccionar al candidato	0,048	Rechaza

Tabla 29: Análisis estadístico para encuesta Representantes ADP y Asesorías Externas (continuación)

<b>N</b>	<b>Pregunta</b>	<b>p-valor</b>	<b>Ho</b>
<b>21</b>	El sostenedor y/o su equipo cuenta con la preparación para definir adecuadamente el perfil para el concurso.	0,1631	No Rechaza
<b>22</b>	El sostenedor y/o su equipo cuenta con la preparación para definir adecuadamente el convenio de desempeño.	0,1127	No Rechaza
<b>23</b>	El Servicio Civil entrega una retroalimentación en forma oportuna	0	Rechaza
<b>24</b>	La retroalimentación del Servicio Civil permite mejorar para futuras ocasiones	0,0011	Rechaza

## 7.9.2. PREGUNTAS COMUNES DAEM, REPRESENTANTES Y ASESORÍAS

### Representantes versus DAEM

Tabla 30: Análisis estadístico para encuesta DAEM versus Representantes ADP

<b>Pregunta</b>	<b>p-valor</b>	<b>Ho</b>
Este proceso de selección logra cumplir con los valores de la ADP: Profesionalización, transparencia, idoneidad, legalidad, no discriminación, probidad y mérito	0	Rechaza
Este sistema permite proveer de profesionales competentes para el liderazgo de las escuelas	0,0897	No Rechaza
Los Convenios de Desempeño permiten distinguir adecuadamente entre escuelas en diferentes condiciones, por ejemplo: Autónomas, emergentes, en recuperación	0,4082	No Rechaza
Las bases permiten establecer la información relevante para el proceso de concurso, como las etapas a seguir, la forma de postulación, las características esperadas del postulante, etc.	0,0005	Rechaza
La extensión de las bases es adecuada (facilita la comprensión de los aspectos relevantes del proceso)	0,2861	No Rechaza
Los perfiles de los concursos logran representar adecuadamente las necesidades de cada uno de los establecimientos de su red.	0,0011	Rechaza
La reunión de lineamiento es suficiente para explicar a la asesoría lo que se espera de los postulantes y los criterios a evaluar en las entrevistas	0,0003	Rechaza

Tabla 31: Análisis estadístico para encuesta DAEM versus Representantes ADP (continuación)

<b>Pregunta</b>	<b>p-valor</b>	<b>Ho</b>
La cantidad de postulantes con competencias adecuadas para cada concurso es suficiente	0,0228	Rechaza
Los candidatos que llegan a las entrevistas cuentan con las competencias buscadas en el perfil	0,0093	Rechaza
Los candidatos se repiten en distintos concursos	0	Rechaza
La variedad de candidatos que se presentan a los concursos disminuye cuando se realizan concursos en simultáneo en la misma comuna	0,6754	No Rechaza
Los candidatos con formación adicional en cursos de perfeccionamiento, tienen un mejor desempeño que quienes no tienen dicha formación	0,4447	No Rechaza
Las empresas de asesoría externa realizan un buen trabajo preseleccionando a los candidatos	0,6042	No Rechaza
El docente que integra la comisión calificadora posee las competencias necesarias para entrevistar y seleccionar al candidato	0,0212	Rechaza
El Servicio Civil entrega una retroalimentación en forma oportuna	0	Rechaza

### Asesorías versus DAEM

Tabla 32: Análisis estadístico para encuesta DAEM versus Asesorías Externas

<b>Pregunta</b>	<b>p-valor</b>	<b>Ho</b>
Este proceso de selección logra cumplir con los valores de la ADP: Profesionalización, transparencia, idoneidad, legalidad, no discriminación, probidad y mérito	0	Rechaza
Este sistema permite proveer de profesionales competentes para el liderazgo de las escuelas	0,3449	No Rechaza
Los Convenios de Desempeño permiten distinguir adecuadamente entre escuelas en diferentes condiciones, por ejemplo: Autónomas, emergentes, en recuperación	0,0144	Rechaza

Tabla 33: Análisis estadístico para encuesta DAEM versus Asesorías Externas (continuación)

Pregunta	p-valor	Ho
Las bases permiten establecer la información relevante para el proceso de concurso, como las etapas a seguir, la forma de postulación, las características esperadas del postulante, etc.	0,0453	Rechaza
La extensión de las bases es adecuada (facilita la comprensión de los aspectos relevantes del proceso)	0	Rechaza
Los perfiles de los concursos logran representar adecuadamente las necesidades de cada uno de los establecimientos de su red.	0	Rechaza
La reunión de lineamiento es suficiente para explicar a la asesoría lo que se espera de los postulantes y los criterios a evaluar en las entrevistas	0,1291	No Rechaza
La cantidad de postulantes con competencias adecuadas para cada concurso es suficiente	0,0173	Rechaza
Los candidatos que llegan a las entrevistas cuentan con las competencias buscadas en el perfil	0,0273	No Rechaza
Los candidatos se repiten en distintos concursos	0	Rechaza
La variedad de candidatos que se presentan a los concursos disminuye cuando se realizan concursos en simultáneo en la misma comuna	0,0811	No Rechaza
Los candidatos con formación adicional en cursos de perfeccionamiento, tienen un mejor desempeño que quienes no tienen dicha formación	0,0159	Rechaza
Las empresas de asesoría externa realizan un buen trabajo preseleccionando a los candidatos	0,0006	Rechaza
El docente que integra la comisión calificadora posee las competencias necesarias para entrevistar y seleccionar al candidato	0,0167	Rechaza
El Servicio Civil entrega una retroalimentación en forma oportuna	0,4631	No Rechaza

### 7.9.3. ENCUESTA DAEM SEPARADA POR TIPO DE COMUNAS

Tabla 34: Análisis estadístico para encuesta DAEM separada por tipo de comunas

<b>N</b>	<b>Pregunta</b>	<b>p-valor</b>	<b>Ho</b>
<b>5</b>	Este proceso de selección logra cumplir con los valores de la ADP: Profesionalización, transparencia, idoneidad, legalidad, no discriminación, probidad y mérito	0,5904	No Rechaza
<b>6</b>	Este sistema permite proveer de profesionales competentes para el liderazgo de las escuelas	0,5428	No Rechaza
<b>7</b>	Los Convenios de Desempeño permiten distinguir adecuadamente entre escuelas en diferentes condiciones, por ejemplo: Autónomas, emergentes, en recuperación	0,1846	No Rechaza
<b>8</b>	Las bases permiten establecer la información relevante para el proceso de concurso, como las etapas a seguir, la forma de postulación, las características esperadas del postulante, etc.	0,5828	No Rechaza
<b>9</b>	La extensión de las bases es adecuada (facilita la comprensión de los aspectos relevantes del proceso)	0,7492	No Rechaza
<b>10</b>	Los perfiles de los concursos logran representar adecuadamente las necesidades de cada uno de los establecimientos de su red.	0,2195	No Rechaza
<b>11</b>	La reunión de lineamiento es suficiente para explicar a la asesoría lo que se espera de los postulantes y los criterios a evaluar en las entrevistas	0,7727	No Rechaza
<b>12</b>	La cantidad de postulantes con competencias adecuadas para cada concurso es suficiente	0,0099	Rechaza
<b>13</b>	Los candidatos que llegan a las entrevistas cuentan con las competencias buscadas en el perfil	0,4321	No Rechaza
<b>14</b>	Los candidatos se repiten en distintos concursos	0,9070	No Rechaza
<b>15</b>	La variedad de candidatos que se presentan a los concursos disminuye cuando se realizan concursos en simultáneo en la misma comuna	0,4332	No Rechaza
<b>16</b>	Los candidatos con formación adicional en cursos de perfeccionamiento, tienen un mejor desempeño que quienes no tienen dicha formación	0,9048	No Rechaza
<b>17</b>	Las empresas de asesoría externa realizan un buen trabajo preseleccionando a los candidatos	0,8304	No Rechaza
<b>18</b>	El docente que integra la comisión calificadora posee las competencias necesarias para entrevistar y seleccionar al candidato	0,6352	No Rechaza
<b>19</b>	El Servicio Civil entrega una retroalimentación en forma oportuna y permite mejorar para futuras ocasiones	0,5933	No Rechaza
<b>20</b>	En el municipio existen recursos para supervisar la realización de los concursos de Directores.	0,2594	No Rechaza
<b>21</b>	En mi comuna existen los recursos para pagar las remuneraciones establecidas en la ley a los nuevos directores	0,2757	No Rechaza
<b>22</b>	En mi comuna existen los recursos para asegurar las atribuciones del director y exigirle el cumplimiento del convenio de desempeño	0,3000	No Rechaza

## 7.10. ANEXO I: Características de la evaluación docente

Respecto de la evaluación, la ley señala lo siguiente:

Art 7° bis: "...En el ejercicio de estas facultades podrá proponer anualmente al sostenedor el término de la relación laboral de hasta un 5% de los docentes del respectivo establecimiento, siempre que hubieren resultado mal evaluados según lo establecido en el artículo 70 de esta ley; (...)"

El Artículo 70 por su parte establece: " La evaluación de cada docente se realizará cada cuatro años y su resultado final corresponderá a uno de los siguientes niveles de desempeño: destacado, competente, básico o insatisfactorio. (...)Cada vez que un profesional de la educación resulte evaluado con desempeño insatisfactorio, deberá ser sometido al año siguiente a una nueva evaluación, pudiendo el sostenedor exigirle que deje la responsabilidad de curso para trabajar durante el año en su plan de superación profesional, debiendo el empleador asumir el gasto que representa el reemplazo del docente en aula. Si el desempeño en el nivel insatisfactorio se mantuviera en la segunda evaluación consecutiva, el profesional de la educación dejará de pertenecer a la dotación docente. Los profesionales de la educación que resulten evaluados con desempeño básico deberán evaluarse al año subsiguiente, pudiendo el sostenedor exigirle que deje la responsabilidad de curso para trabajar durante el año en su plan de superación profesional, debiendo el empleador asumir el gasto que representa el reemplazo del docente en aula. En caso de que resulten calificados con desempeño básico en tres evaluaciones consecutivas o en forma alternada con desempeño básico o insatisfactorio durante tres evaluaciones consecutivas, dejará de pertenecer a la dotación docente.

Para los efectos de lo dispuesto en el inciso segundo letra a) del artículo 7° bis de esta ley, se entenderá por mal evaluado a quienes resulten evaluados con desempeño insatisfactorio o básico. (...)"

En resumen, en caso de tener un profesor mal evaluado, incluso si se supera la traba de recursos existente para poder desvincularlo (considerando el tiempo que pasa trabajando en su plan de superación profesional), la evaluación docente se realizará cada cuatro años (plazo bastante extenso considerando los niños que pasan por el alero de dicho profesor) para luego tener que evaluarlo nuevamente y esperar a ver si ese resultado es negativo para recién poder desvincularlo, incluyendo además las dificultades que esto puede producir en el clima escolar.