



**“INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE  
DIRECTIVOS Y DIRECTIVAS ESCOLARES EN  
CHILE: REVISIÓN A LOS CONVENIOS DE  
DESEMPEÑO DE LAS Y LOS DIRECTORES DE  
ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES  
DEPENDIENTES DE LOS NUEVOS SERVICIOS  
LOCALES DE EDUCACIÓN PÚBLICA”**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN POLÍTICAS PÚBLICAS**

**Alumna: Sonia Ortiz Álvarez  
Profesor Guía: Francisco Pino  
Santiago de Chile, noviembre de 2022**

## 1. Introducción

Uno de los objetivos centrales de las políticas educativas de cualquier país, es el mejoramiento de los aprendizajes de las y los estudiantes, y respecto de esta premisa, las investigaciones realizadas durante décadas coinciden en señalar que el liderazgo directivo es un elemento de gran relevancia a la hora de observar los factores que mejoran los resultados en las escuelas (OECD, 2008; Leithwood, 2009; Valenzuela y Horn, 2012; Bellei et al., 2014; Hit y Tucker, 2016; Anderson, 2017). La influencia que ejercen las y los directores en las motivaciones y capacidades de docentes, en la lectura y gestión del contexto escolar y en la definición de estrategias que posibiliten un buen ambiente de convivencia escolar, es determinante para la obtención de buenos resultados.

Adicionalmente, en Chile se han estudiado trayectorias de mejoramiento en establecimientos de bajo nivel socioeconómico y el liderazgo directivo, con énfasis en la conducción y sobre todo en lo técnico-pedagógico, es uno de los factores comunes que explican el mejoramiento (Bellei, et. al, 2004; 2014; y 2015).

De acuerdo a lo señalado, teniendo presente la criticidad que representa su gestión, cobra sentido preguntarse por los instrumentos de evaluación asociados a su desempeño, cómo se articulan y funcionan dentro del sistema educativo, identificando espacios de mejoramiento o reformas legales que contribuyan al perfeccionamiento de dichos instrumentos y el marco normativo – institucional en el que operan. Por otra parte, en un contexto donde la información es vital para garantizar una buena toma de decisiones, los instrumentos de evaluación directiva deben generar insumos que retroalimenten de forma efectiva el desempeño de las y los directivos, con el fin de lograr el mejoramiento de la organización que dirigen (Mejía 2016).

En Chile, los diferentes instrumentos de evaluación de las y los directores escolares no están organizados bajo una mirada sistémica, donde se articulen tiempos de aplicación, dimensiones a evaluar, el objeto de la evaluación y los agentes evaluadores. Tampoco se aprecia un propósito común hacia la generación de resultados que insume procesos y decisiones de los sostenedores a cargo de los establecimientos educacionales. Más bien, la realidad descrita en diferentes publicaciones, es que la normativa asociada a las funciones y responsabilidades de las y los directores es dispersa y fragmentada, generada en la medida en que se hicieron las reformas al sistema escolar, existiendo múltiples instancias que evalúan y/o piden rendición de cuentas, no recogiendo ninguna de ellas la totalidad de las funciones y responsabilidades asociadas a su gestión, centrándose en los mismos contenidos, lo que termina produciendo redundancia y saturación en el proceso evaluativo (CEDLE 2018; MINEDUC 2018, Figueroa, Valenzuela, y Vanni 2019). Ambas situaciones son preocupantes, ya que los mismos estudios constatan que se produce una visión poco unificada en cuanto a lo que se espera del desempeño de las y los directores.

En el complejo contexto descrito, respecto del cual se profundizará en las secciones posteriores, se visualiza que uno de los instrumentos de evaluación que tiene identificado varios ámbitos de mejoramiento y a pesar de las deficiencias detectadas, cuenta con una valoración positiva de parte de las y los actores del sistema escolar, es el convenio de

desempeño<sup>1</sup> (Grupo Educativo, 2016; MINEDUC y Servicio Civil, 2016; UTEM, 2017; Cancino y Monrroy, 2017, MINEDUC, PUCV y UDP, 2018; Figueroa et. al, 2019; Fernández y Pizarro, 2022). Este instrumento es el único que evalúa directamente el desempeño de las y los directores en el establecimiento, resultando relevante revisar si las mejoras identificadas han sido implementadas y qué nuevos espacios de perfeccionamiento se presentan, para también vincularlo con las diferentes políticas asociadas al fortalecimiento del liderazgo directivo escolar.

Sumado a los aportes que genera evaluar si los convenios de desempeño han incorporado los mejoramientos identificados, se abre la posibilidad de hacerlo considerando el proceso de implementación de los nuevos Servicios Locales de Educación Pública (SLEP), iniciado el año 2018, ya que las deficiencias detectadas fueron levantadas en el contexto municipal. Esto resulta de particular interés, considerando las expectativas de superación de la visión administrativista y sin foco en lo técnico-pedagógico de las municipalidades, como sostenedores de establecimientos educacionales. Por otra parte, las expectativas expresadas para la nueva institucionalidad, hacen referencia a la mayor capacidad para comprender y gestionar el contexto escolar y las necesidades educativas, lo que debería impactar en mejores procesos de evaluación y de uso adecuado de sus resultados. En concreto, la pregunta que quiere resolver el presente trabajo es si los convenios de desempeño de las y los directores escolares diseñados e implementados por los SLEP, incluyen los mejoramientos identificados en estudios previos a su creación.

Para resolver la pregunta se definirán “ámbitos de mejoramiento” a partir de los análisis realizados en los estudios y determinará una muestra de convenios de desempeño que considere aquellos que fueron completamente diseñados, suscritos y evaluados (en su primer año de gestión) por los equipos de los nuevos SLEP. Se construirá una base de datos con variables elaboradas a partir de los contenidos y evaluaciones de los convenios de la muestra y documentos asociados al proceso, como los Planes de Mejoramiento Educativo (PME) y los perfiles de los cargos concursados. A partir de ello, se realizará un análisis estadístico expresado en porcentajes de cumplimiento de las variables, lo cual dará cuenta de la incorporación (o no) de los ámbitos de mejoramiento definidos.

Finalmente, se pondrán a disposición propuestas para perfeccionar el instrumento en la lógica de rendición de cuentas, tendientes a su simplificación y el mejoramiento de las estrategias de implementación, considerando también alternativas de reformulación que lo vinculen más directamente a las políticas asociadas al liderazgo directivo escolar y al diseño de una futura carrera directiva.

---

<sup>1</sup> Establecido en el artículo 32, 33 y 34 del decreto con fuerza de ley N° 1, de 1996, del Ministerio de Educación, que Fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la ley N° 19.070, que aprobó el estatuto de los profesionales de la educación, artículo 1 de la Ley N° 20.501 de Calidad y Equidad de la Educación y artículo 22 de la Ley N° 21.040 que crea el Sistema de Educación Pública. Ver Anexo N°1: Formato convenio de desempeño.

## 2. Revisión internacional de sistemas de evaluación de las y los directores escolares

De acuerdo a la revisión internacional realizada por el Ministerio de Educación de Chile (2018), que observó cinco experiencias de evaluación en base al nivel de información disponible y a la consolidación de sus sistemas educativos, en Ontario-Canadá, Victoria-Australia, Nueva Zelanda, Estados Unidos y Singapur, se puede concluir que en los casos revisados, la evaluación de las y los directores escolares es concebida como un sistema con distintos componentes, entradas y salidas, que utilizan diferentes instrumentos, ya que buscan impactar no solo en el mejoramiento del establecimiento, sino que también en su desarrollo profesional, la rendición de cuentas y la implementación de incentivos/sanciones vinculados a la carrera directiva.

Para tener más elementos que contribuyan al objetivo de este trabajo, se identificaron las convergencias y diferencias con Chile, las que se pueden ver en el siguiente resumen.

### Gráfica N°1

Resumen revisión sistemas de evaluación directores y directoras escolares en Ontario-Canadá; Victoria-Australia; Nueva Zelanda; Estados Unidos y Singapur.

Elementos observados	Aspectos relevantes	En Chile
Propósitos de la evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Mejoramiento escolar, gestión y liderazgo en el establecimiento</li> <li>•Desarrollo profesional, planes de formación y desarrollo directores/as</li> <li>•Rendición de cuentas, cumplimiento de metas, incentivos o sanción</li> </ul>	No existe vinculación de los resultados con el perfeccionamiento y desarrollo de las y los directores
Dimensiones evaluadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Similares, aunque con lenguajes y niveles de complejidad diferentes</li> <li>•Asociadas a estándares y marcos de actuación que tienden a contener muchas dimensiones del desempeño</li> </ul>	Sí coincide en asociarlas a los estándares y marcos de actuación establecidos en la política educativa a nivel nacional.
Objeto de la evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Prácticas del directivo y/o su equipo</li> <li>•Resultados, a nivel del establecimientos, grupos o individuos</li> <li>•Recursos personales del directivo y/o su equipo</li> </ul>	No se evalúan los recursos personales y prácticas de las y los directores y/o su equipo.
Instrumentos de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Entrevistas, portafolios de evidencias e inspecciones durante su práctica</li> <li>•Entrevistas en base a convenios de desempeño y planes de mejora anual</li> <li>•Indicadores específicos de logro fijados con autoridades locales en articulación con el plan anual de la escuela</li> </ul>	Al no evaluar prácticas, no se utilizan las inspecciones o entrevistas respecto a la práctica de dirección
Cargos evaluados	<ul style="list-style-type: none"> <li>•La evaluación se centra sólo en las y los directores</li> <li>•No se encontraron casos en que, centralmente, se hiciera una evaluación de los equipos directivos.</li> </ul>	Ley 19.933 fija asignación de desempeño colectivo para directores/as y equipo directivo
Agente evaluador	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Toma las decisiones sobre los usos de la evaluación y sus consecuencias.</li> <li>•Define el diseño de la evaluación, en términos técnicos y operativos.</li> <li>•Implementa la evaluación, ejecutando el proceso de levantamiento de evidencia y de generación del juicio evaluativo.</li> </ul>	Sí coincide en las facultades que posee para tomar decisiones sobre el diseño, el proceso y el uso de los resultados

Fuente: elaboración propia en base a estudio MINEDUC 2018.

A partir de los seis aspectos revisados, se puede señalar que las principales diferencias que presentamos son las que refieren a la vinculación de los resultados de la evaluación con el perfeccionamiento y desarrollo de las y los directores. Actualmente no existe articulación entre los resultados de las evaluaciones y el Plan de Formación de Directores desarrollado por el Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP) del Ministerio de Educación.

También respecto al objeto de la evaluación, ya que si bien evaluamos resultados a nivel de los establecimientos, grupos o individuos, no se evalúan los recursos personales y prácticas de las y los directores y/o su equipo, esto a pesar de que existe el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, que define las prácticas, competencias y conocimientos para el desarrollo del liderazgo escolar en el país. Al no evaluar prácticas, tampoco se utilizan las inspecciones o entrevistas respecto a la práctica de dirección.

Por último, en lo referido a los cargos evaluados, también se difiere, ya que desde el año 2004 con la promulgación de la Ley 19.933, se fija una asignación de desempeño colectivo para las y los directores y su equipo directivo.

En esta mirada comparada, el convenio de desempeño aparece como uno más de los instrumentos que forman parte de los sistemas evaluativos, enfocado en la lógica de rendición de cuentas con el propósito de aportar al mejoramiento escolar.

### **3. Marcos normativos e instrumentos de evaluación de las y los directores escolares en Chile**

Como se señaló en la introducción del documento, las normativas e instrumentos de evaluación contenidas en ellas, no están estructurados con una visión sistémica, donde los diferentes resultados de sus componentes retroalimenten de manera articulada la mejora del desempeño de las y los directores y los establecimientos que dirigen. Posiblemente, lo más preocupante es que los múltiples instrumentos de evaluación se centran en los mismos contenidos o dimensiones, lo que produce redundancia y saturación del proceso, dispersa los esfuerzos de gestión, y burocratiza el proceso de rendición de cuentas. Al existir instrumentos de evaluación que miden los mismos ámbitos de la gestión, por lo general; liderazgo, formación y convivencia, gestión pedagógica y gestión de recursos, pero son reportados a diferentes organismos, en diferentes períodos de tiempo y medidos de diferentes forma, la posibilidad de alineamiento es baja y el uso de la información para la mejora educativa se dispersa.

A continuación, se presenta un resumen que da cuenta de los elementos que componen el pseudo-sistema de evaluación en Chile, que reúne la normativa que regula las funciones, atribuciones y condiciones de selección, señala los instrumentos de evaluación emanados de ella, la institucionalidad que participa del proceso evaluativo y los principales programas y políticas que se vinculan directamente a la gestión de las y los directivos, como el Programa de Formación (2011), la Política de Fortalecimiento del Liderazgo Directivo Escolar (2014), el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (actualizado en 2015) y el Programa de Inducción para Directores Noveles (2017). Todas ellas forman parte de los marcos de referencia para el ejercicio de la función directiva escolar.

## Gráfica N°1

Resumen de normativas, instrumentos e instituciones de evaluación de las y los directores.



Fuente: elaboración propia.

Para comprender de mejor manera cómo se relacionan los elementos de este pseudo-sistema, es necesario precisar que las instituciones que actúan de forma descentralizada y tienen atribuciones para utilizar los resultados de la evaluación son las municipalidades y los SLEP, quienes a través de la suscripción de convenios de desempeño y de desempeño colectivo, evalúan a las y los directores anualmente y determinan consecuencias/asignaciones en función de los resultados obtenidos y en otra categoría (en la gráfica dentro de la línea punteada) están aquellas que forman parte del Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC), las que de forma centralizada definen estándares y marcos de actuación que contienen las dimensiones del desempeño a evaluar.

#### 4. Implementación de los convenios de desempeño de las y los directores escolares

De acuerdo al trabajo de Figueroa, Valenzuela y Vanni (2019) el mayor instrumento de política orientado hacia la rendición de cuentas de las y los directores de establecimientos educacionales públicos, es el convenio de desempeño y como se señaló anteriormente, también es el único que evalúa directamente su desempeño. La normativa señala que le corresponderá al sostenedor celebrar convenios de desempeño con las y los directores de establecimientos de su dependencia, los que tendrán una duración de 5 años y se suscribirán en un plazo máximo de treinta días contado desde su nombramiento definitivo, pudiendo considerar ajustes a la propuesta inicial, siempre y cuando las partes así lo convengan. Son evaluados en diciembre de cada año, determinando el sostenedor el grado de cumplimiento de las metas y objetivos declarados.

Los primeros estudios referentes a la implementación de los convenios de desempeño, fueron realizados previos al inicio de la desmunicipalización de la educación pública y encargados por el Servicio Civil a Grupo Educativo (2015) y la Universidad Tecnológica Metropolitana -

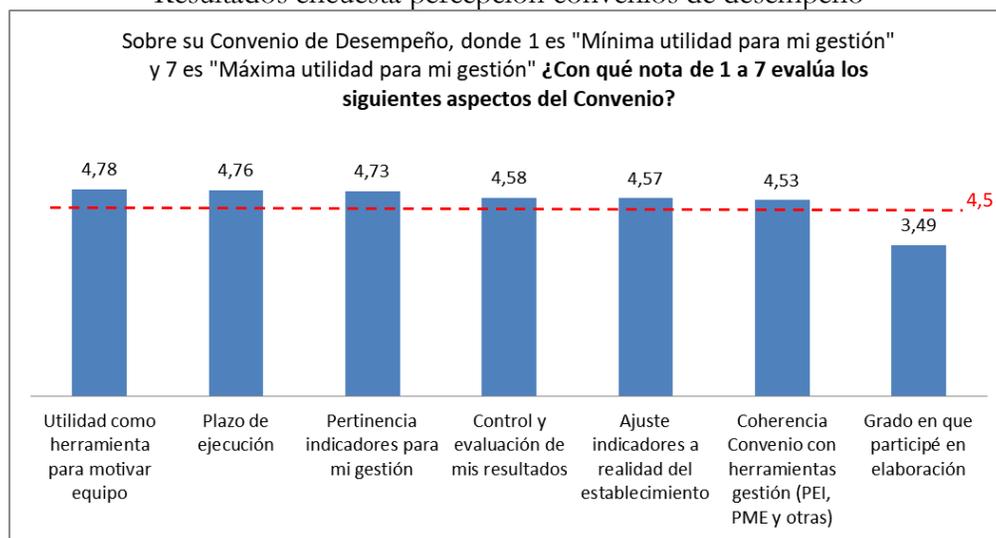
UTEM (2017), en el contexto de la evaluación de la primera etapa de implementación de la Ley de Calidad y Equidad en la Educación Pública promulgada el año 2011. Esta norma fue la que materializó el funcionamiento y uso extendido del instrumento. En dichos trabajos se detectaron problemas de funcionamiento que podemos sintetizar en los siguientes hallazgos.

- i. Los convenios de desempeño **estaban descontextualizados y no consideraban la realidad de los establecimientos**, afectando esta situación la definición de objetivos y metas factibles de cumplir. Así mismo, se detectó que no suelen estar alineados a los Planes de Mejoramiento Educativo (PME) de los establecimientos, lo que significa que las metas del PME puedan apuntar a una dirección distinta a las fijadas en el convenio. No se visualizó articulación entre ambos instrumentos, concluyendo que las metas de los convenios de desempeño, no necesariamente contribuyen al logro de las metas institucionales establecidas en el PME.
- ii. Se destacó la **baja participación que tienen las y los directores en la formulación de los convenios**, siendo más bien una imposición del sostenedor, conteniendo metas que en muchos casos, serían inalcanzables.
- iii. **Dificultades en los equipos de los sostenedores para definir apropiadamente los contenidos del convenio**, específicamente problemas metodológicos para formular objetivos, metas, indicadores, fórmulas de cálculo, medios de verificación y los supuestos básicos para el cumplimiento, evidenciando falta de capacidad técnica para dar coherencia y consistencia al instrumento.
- iv. **Los convenios de desempeño no siempre eran objeto de evaluación y seguimiento por parte de los sostenedores**, en consecuencia, no permiten ir observando el nivel de avance de las metas para actuar en función de sus resultados, por ejemplo, identificando los factores que obstaculizan los logros e implementando acciones remediales. La falta de seguimiento tampoco permite modificar los términos de los convenios, cuando las condiciones del entorno lo exigen. De este modo, el convenio se transforma en una herramienta rígida, con poca capacidad para adecuarse a escenarios cambiantes.

Mención aparte merecen los resultados de la encuesta realizada a 630 directores y directoras que participaron del estudio ejecutado por la UTEM, donde se les pregunta por la utilidad que representa el convenio de desempeño para su gestión. Presentando una nota 4,5 (de 1 a 7) si se promedian los resultados de las diferentes preguntas realizadas, donde la nota más alta es un 4,7 respecto de la utilidad como herramienta para motivar al equipo y la más baja es un 3,4, cuando se les pregunta por el grado de participación que sienten tuvieron en la elaboración del convenio.

### Gráfica N°3

#### Resultados encuesta percepción convenios de desempeño



Fuente: estudio "Condiciones de instalación de la Ley N°20.501 de Calidad y Equidad de la Educación: alcances en la gestión de directores de Establecimientos Educativos y jefes DAEM", UTEM (2017).

Si bien, a partir de las primeras evaluaciones realizadas, el Ministerio de Educación y el Servicio Civil<sup>2</sup> generaron material de apoyo a sostenedores, publicando y difundiendo la "Guía Metodológica para la Elaboración y Seguimiento de Convenios de Desempeño de Directores Escolares" en 2016 y una nueva edición con foco en los establecimientos dependientes de los SLEP en 2018, además de ejecutar jornadas y talleres de trabajo para reforzar los contenidos del material, el estudio realizado por el Ministerio de Educación (2018), el trabajo de Figueroa, Valenzuela y Vanni (2019) y el más reciente desarrollado por el Centro de Sistemas Públicos de la Universidad de Chile (2022), siguen identificando las mismas deficiencias en el funcionamiento del instrumento.

En particular, señalan que **la definición de metas sigue estando descontextualizada**, desconociendo la realidad de los establecimientos y relevando la ineficacia de los sostenedores para generar propuestas que tomen en consideración las diversas realidades y contextos educativos. Destacan que el período que existe entre el nombramiento y el momento de la firma del convenio, es vital para la contextualización de los compromisos. También relevan **la ausencia de evaluación y retroalimentación** asociados al proceso de seguimiento de los convenios, el **excesivo peso de los resultados del establecimiento** en las metas consignadas, lo que no suele coincidir con las acciones que consideran como prioridad y que a pesar de los esfuerzos realizados por las instituciones a cargo, **siguen siendo instrumentos de carácter administrativo y con una importante carga burocrática** para las y los directores al estar "desacoplados" del resto de los instrumentos de gestión como el PME y el Plan Educativo Institucional (PEI).

Es importante señalar que a pesar de la visión crítica que muestran los resultados descritos, la percepción de las y los actores entrevistados en todos los estudios realizados, no plantea la

<sup>2</sup> El Servicio Civil participa de la selección de las y los directores escolares, a través de la provisión de una empresa especializada en selección de personas, que realiza la preselección de postulantes y la presencia de un representante del Consejo de Alta Dirección Pública en la comisión evaluadora.

eliminación de los convenios de desempeño, sino su reformulación y articulación con las otras herramientas de gestión escolar, exhibiendo valoración positiva del instrumento, en tanto les entrega una “hoja de ruta” para la gestión del período.

## 5. Metodología

Considerando que el objetivo de este trabajo es determinar si los convenios de desempeño de las y los directores diseñados e implementados por los nuevos SLEP, consideran los mejoramientos identificados en la sección anterior, se definieron dichos ámbitos y construyeron variables asociadas a ellos a partir de la información registrada en las siguientes fuentes: convenios de desempeño, planes de mejoramiento educativo (PME), propuesta de convenio publicada en el perfil del cargo al momento de la convocatoria y evaluaciones registradas para el primer año de gestión.

Se utilizará un método cuantitativo, basado en el análisis estadístico de las variables creadas, el que deberá expresar en qué medida se incorporan (o no) las mejoras identificadas. La elección de la metodología se realizó a partir de la necesidad de corroborar si los convenios de desempeño recogían las recomendaciones de los estudios previos en la realidad y a la disponibilidad de registros administrativos asociados a las variables mencionadas.

**Tabla N°1**

Resumen de variables creadas por ámbito de mejoramiento identificado

Ámbito de mejoramiento	Variables base de datos
1. Contextualización y alineamiento de los convenios de desempeño con la realidad del establecimiento.	<p><b>vconv_indicador_pme:</b> contenido del indicador del convenio está presente en el PME</p> <p><b>vconv_indicador_covid:</b> indicador relacionado a la pandemia Covid-19.</p>
2. Participación de las y los directores en la formulación del convenio de desempeño.	<b>vconv_modifica_publicado:</b> convenio tiene modificaciones respecto del publicado en el perfil del cargo al momento de la convocatoria.
3. Consistencia metodológica de la formulación del convenio de desempeño	<b>vconv_consistencia_metod:</b> consistencia metodológica entre indicador, la fórmula de cálculo y la meta.
4. Evaluación del convenio de desempeño	<b>vconv_evaluado:</b> evaluación convenio realizada.

A continuación se explican los criterios para evaluar la incorporación de los ámbitos de mejoramiento definidos.

- Si la variable “**vconv\_indicador\_pme**”, registra que los indicadores de los convenios están presentes en dichos planes, se entenderá que existe contextualización y alineamiento con la realidad del establecimiento, recogándose el ámbito de mejoramiento descrito.

- Si la variable **“vconv\_indicador\_covid”**, registra la incorporación de indicadores relativos a la pandemia, se entenderá que existe contextualización y alineamiento con la realidad del establecimiento, recogiendo el ámbito de mejoramiento descrito.
- Si la variable **“vconv\_modifica\_publicado”**, registra que existen modificaciones, se entenderá que las y los directores tuvieron la oportunidad de proponer y acordar ajustes a lo propuesto por parte de los sostenedores, dando cuenta de que el ámbito de mejoramiento está logrado.
- Si la variable **“vconv\_consistencia\_metod”**, registra que los tres elementos tienen una correcta formulación, se entenderá que existe consistencia metodológica y el ámbito de mejoramiento está logrado.
- Si la variable **“vconv\_evaluado”**, registra evaluación para el primer año de gestión, se entenderá que el ámbito de mejoramiento está logrado.

La muestra a analizar considera 26 convenios de las y los directores escolares dependientes de los SLEP de Barrancas, Huasco y Puerto Cordillera<sup>3</sup>, que son los Servicios que entraron en funcionamiento en la primera etapa de implementación de la Ley N° 21.040 que crea el Sistema de Educación Pública y fueron completamente diseñados e implementados por los equipos de los nuevos SLEP, focalizando en aquellos que tuvieran al menos un año de gestión desde su nombramiento, para considerar la evaluación dentro del análisis. La selección no considera los convenios de las y los directores dependientes de los SLEP que ya estaban suscritos antes del traspaso municipal, ya que el levantamiento de los ámbitos de mejora se realizó en ese contexto y nos da una mejor perspectiva para analizar la superación de brechas por parte de la nueva institucionalidad.

Las limitaciones de la metodología escogida se presentan por el tamaño de la muestra, lo cual nos impide sacar conclusiones extensibles al universo total de convenios de desempeño actualmente suscritos por los SLEP y por la creación de variables que no abarcan todas las deficiencias levantadas en los estudios previos, quedando fuera aquellas relacionadas al proceso de retroalimentación y seguimiento de los convenios. Esto último, por razones del tiempo de duración de la investigación y la no entrega completa de la información relativa a las evaluaciones por parte de los SLEP. La elección de una metodología basada exclusivamente en el análisis cuantitativo de registros administrativos, también es una limitación, ya que a veces esconde fallas e inconsistencias en la ejecución del proceso.

La base de datos contiene los registros del análisis de la muestra correspondiente a 26 convenios de desempeño, sus PME, propuestas de convenio publicadas en los perfiles de cargo y 483 indicadores.

---

<sup>3</sup> Ver Anexo N°1: Establecimientos Educativos concursados por los SLEP con al menos un año de gestión.

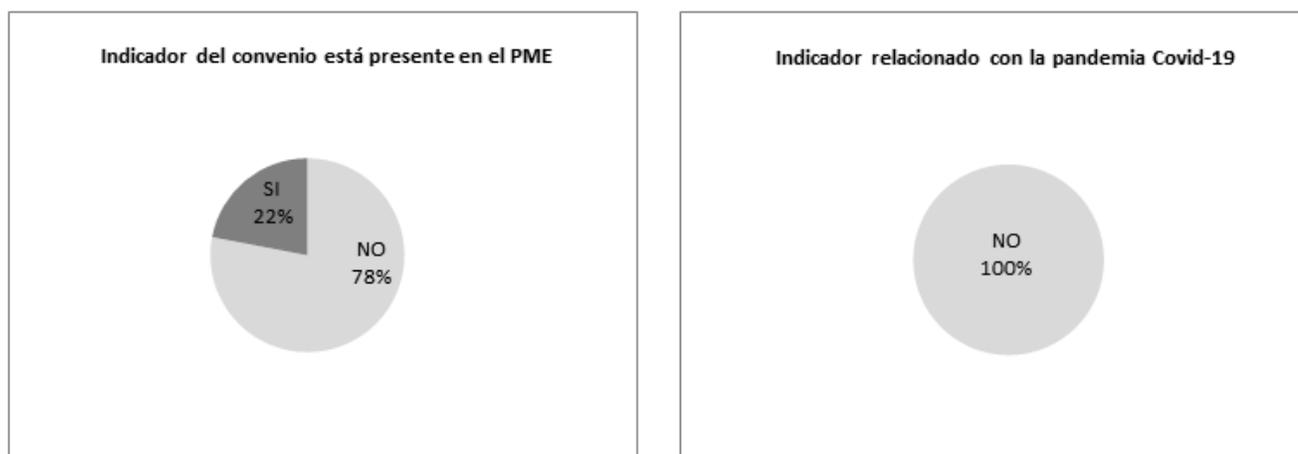
## 6. Presentación de resultados

Los resultados de las variables asociadas a los ámbitos de mejoramiento descritos son los siguientes.

- i. **Contextualización y alineamiento de los convenios de desempeño con la realidad del establecimiento:** evidencian un bajísimo nivel de incorporación de las mejoras identificadas en los estudios previos.
  - El 78% de los contenidos de las variables de los indicadores de la muestra no está presente en los PME de los establecimientos, dando cuenta de un total desacople entre ambos instrumentos.
  - Respecto de los convenios que fueron suscritos después del inicio de la pandemia Covid-19, el 0% de los indicadores está relacionado con la pandemia, evidenciando nuevamente lo descontextualizado que resulta la formulación del instrumento.

### Grafica N°1

Área mejoramiento: contextualización y alineamiento de los convenios de desempeño con la realidad del establecimiento.

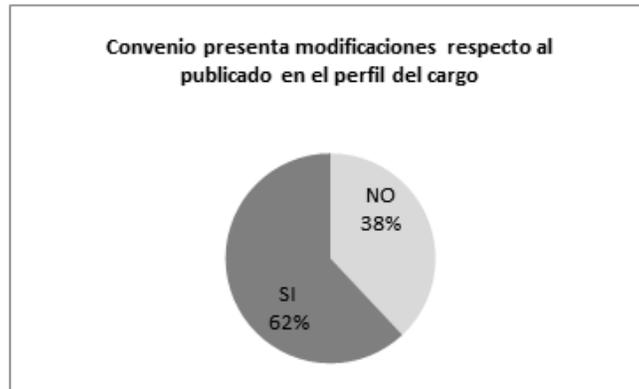


Adicionalmente, resulta relevante señalar que la estandarización de los convenios es total a nivel de objetivos e indicadores en los establecimientos que dependen de un mismo SLEP, siendo el nivel de la meta el único aspecto que considera la realidad del establecimiento. Esta realidad es distinta cuando se revisan los indicadores de los PME, ya que estos son diferentes entre los establecimientos dependientes del mismo sostenedor. También se constata que la pandemia no fue un factor que se incluyó en los convenios, ya que nuevamente los PME si recogen factores asociados al Covid-19 y mencionan los planes de retorno seguro.

- ii. **Participación de las y los directores en la formulación del convenio de desempeño:** evidencia una incorporación parcial del ámbito de mejoramiento.
  - Solo un 62% de los convenios de la muestra presenta modificaciones respecto al publicado en el perfil del cargo en el momento de la convocatoria.

### Grafica N°2

Área mejoramiento: participación de las y los directores en la formulación del convenio de desempeño.

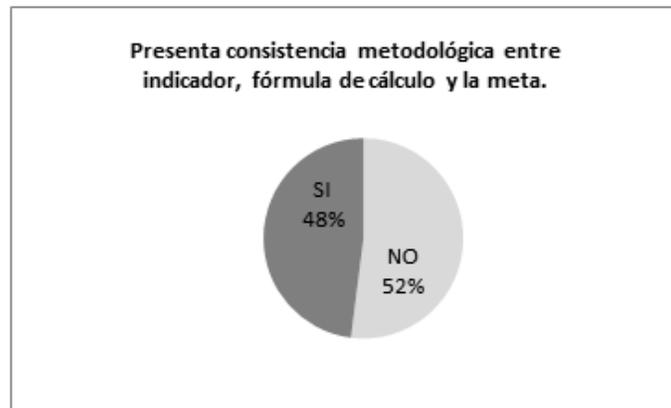


iii. **Consistencia metodológica de la formulación del convenio de desempeño**, exhibe también una incorporación parcial del ámbito de mejoramiento.

- El 48% de los indicadores de la muestra presenta una correcta elaboración del indicador en cuanto a la fórmula de cálculo y la meta.

### Grafica N°3

Área mejoramiento: consistencia metodológica de la formulación de los convenios de desempeño.



Que no exista consistencia metodológica en un poco más de la mitad de los indicadores de la muestra es un problema, ya que abre un espacio de interpretación que le resta objetividad al proceso evaluativo. Adicionalmente, puede ser un factor que influya en la realización de las evaluaciones. Algunos ejemplos de la incorrecta formulación de indicadores, fórmulas de cálculo y metas son los siguientes.

**Tabla N°2**

Ejemplos incorrecta formulación metodológica

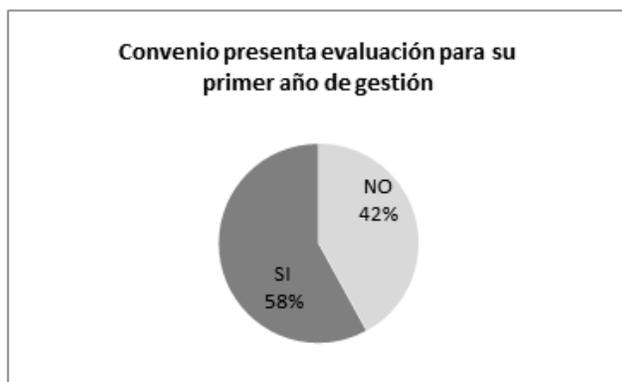
Indicador	Fórmula de Cálculo	Meta
Implementar un plan anual de trabajo colaborativo.	$(\text{N}^\circ \text{ actividades planificadas al año } t / \text{N}^\circ \text{ de actividades ejecutadas}) * 100$	100% de las actividades realizadas.
Incrementar número de estudiantes que estén clasificados en "asistencia normal" respecto al año anterior.	$(\text{N}^\circ \text{ de días que un estudiante asiste a clases} / \text{total de jornadas oficiales de año } t)$	Incremento de número de estudiantes clasificados en asistencia normal
Implementación de plan de aseguramiento de la asistencia a clases	$(\text{N}^\circ \text{ de acciones del Plan Ejecutadas} / \text{N}^\circ \text{ Total de acciones programadas}) * 100$	Asistencia media normal igual o superior a 90%

A partir del análisis realizado, resulta relevante mirar los perfiles de las y los funcionarios de los SLEP encargados de la formulación de convenios y sus competencias en la materia.

- iv. **Evaluación del convenio de desempeño**, muestra también un recogimiento parcial del ámbito de mejoramiento.
- Solo el 58% de los convenios de la muestra presenta evaluación para su primer año de gestión.

**Grafica N°4**

Área mejoramiento: evaluación de los convenios de desempeño



Se puede inferir que los bajos niveles de evaluación de los convenios de la muestra podrían estar afectados por las inconsistencias metodológicas en la formulación. Este es el caso del SLEP Huasco<sup>4</sup>, que en resolución que modifica convenios señala que no fue posible realizar la evaluación por problemas en la formulación. Otro factor podría ser el poco tiempo transcurrido desde el nombramiento hasta el mes de diciembre, que es la fecha señalada en la normativa para la realización de la evaluación, este es el caso del SLEP Puerto Cordillera, donde se optó por una evaluación que aborda aspectos cualitativos de la gestión de las y los directores nombrados en julio 2020.

<sup>4</sup> Resolución Exenta N°2034 del 30 de diciembre 2020, Director Ejecutivo SLEP Huasco.

## 7. Conclusiones y recomendaciones de política pública

La principal conclusión de este trabajo es que los SLEP que entraron en funcionamiento en la primera etapa de implementación del nuevo Sistema de Educación Pública, recogen de manera parcial los mejoramientos identificados, manteniendo deficiencias relevantes para su buen funcionamiento, por lo que difícilmente lograrían retroalimentar de forma efectiva el desempeño de las y los directivos e impactar, a través de este instrumento, en el mejoramiento de los establecimientos educacionales.

En lo específico, el principal desafío es abordar la contextualización del convenio y darle pertinencia al instrumento con las prioridades y realidad específica del establecimiento. Los resultados de las variables que evidencian el bajo alineamiento de los convenios con los PME y la falta de evaluación para el primer año de gestión, nos muestran una falta de involucramiento de los sostenedores, defraudando así las expectativas plantadas respecto a la capacidad técnica y especializada de los nuevos SLEP. Situación preocupante, ya que la literatura y experiencia internacional señalan que las acciones generadas por el nivel intermedio en los sistemas de educación, influyen positivamente en la calidad educativa de los establecimientos de su dependencia.

Por otra parte, urge abordar la simplificación del instrumento para alivianar la carga de las y los directores. Del análisis de la muestra, se infiere que teniendo un promedio de 18,5 indicadores por convenio, donde el mínimo observado es de 12 y el máximo es de 34, el tiempo requerido para informar los resultados y elaborar medios de verificación no es poco y se le resta a la gestión pedagógica de su cuerpo docente, que recordemos es una de las variables que más impacta en el mejoramiento de los resultados educativos.

Si a esta situación le sumamos la falta de visión sistémica de los diferentes instrumentos de evaluación, tenemos una realidad donde los esfuerzos de gestión se dispersan, obligando a las y los directores a generar múltiples estrategias de cumplimiento para diferentes instrumentos de evaluación.

La buena noticia es que el perfeccionamiento de las deficiencias que persisten en los convenios no requiere de grandes reformas legales. Lo establecido en la normativa es general y las instrucciones de implementación están en las guías metodológicas elaboradas por la Dirección de Educación Pública en conjunto con la Dirección Nacional del Servicio Civil.

Respecto de las recomendaciones, a continuación presento tres que pudieran contribuir al perfeccionamiento del instrumento y a la vinculación de éste con las políticas asociadas al liderazgo directivo escolar y al diseño de una futura carrera directiva.

### **i. Simplificación del convenio en la lógica de rendición de cuentas, focalizando en la medición de resultados.**

El trabajo de investigación de Figueroa, Valenzuela y Vanni (2019) señala que mientras el principal instrumento de mejoramiento de la gestión escolar, que es el PME, tenga plazos que difieren de los establecidos para el convenio de desempeño, seguirá siendo difícil su alineamiento. El PME y el convenio tienen una temporalidad de inicio diferente y su duración tampoco coincide, por lo que se sugiere sería una medida más efectiva tomar en consideración

el Plan Educativo Institucional (PEI) al momento de la formulación para lograr alinear los objetivos de mejora escolar. A esta recomendación, sumo la idea de focalizar las mediciones de los convenios en indicadores de resultados en las diferentes áreas de la gestión escolar, dejando a los PME la ejecución de planes de mejora y mediciones de proceso.

Otra opción, que recoge las lecciones de la revisión comparada, sería reformular el convenio para incorporar la evaluación de las prácticas de dirección establecidas en el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MBDLE), ya que para tener una evaluación efectiva deben estar claros cuáles son los resultados esperados y propios de los cargos evaluados. En este caso en particular, la Política de Fortalecimiento del Liderazgo Directivo Escolar, actualizada por última vez el año 2021, establece en su componente N°1 las funciones, responsabilidades y atribuciones de las y los directivos escolares, en referencia al MBDLE. Por esto la idea de vincular ambos instrumentos resulta atractiva, ya que dicho marco tiene claramente definidas las prácticas de un liderazgo efectivo.

## **ii. Vinculación de los resultados de la evaluación con el perfeccionamiento y el desarrollo profesional.**

También a partir de la revisión internacional, se identifica la necesidad de realizar un trabajo conjunto entre los SLEP y el CPEIP del MINEDUC para fortalecer las competencias de las y los directores escolares, pudiendo dar origen a la generación de mallas de formación para las diferentes áreas de la gestión escolar (Liderazgo, Gestión Pedagógica, Formación y Convivencia y Gestión de Recursos), produciendo un cuerpo de directivos especializados en las diferentes áreas, que permitiera apoyar a los establecimientos con menores niveles de desarrollo o apuntalando los planes de trabajo en red. Actualmente, los resultados de la evaluación de los convenios de desempeño no insuman el Plan de Formación de Directores ejecutado por el CPEIP.

## **iii. Asociar el convenio de desempeño a una futura carrera directiva.**

El convenio de desempeño ya está instalado en la normativa como una herramienta de evaluación del desempeño y de instalarse una carrera directiva, esta instancia de evaluación podría ser mejorada para que sea este mismo instrumento el que sirva, entre otros, para gestionar el desempeño y en ese proceso, también tomar decisiones sobre promoción y entrega de incentivos.

Para finalizar, es importante consignar que una extensión necesaria de este trabajo sería la incorporación de metodologías cualitativas que integren entrevistas y encuestas a las y los directores y equipos de los SLEP encargados de la formulación y evaluación del instrumento. Esto permitiría comparar los diferentes tipos de análisis con el fin de corroborar los hallazgos y explicar los resultados de mejor forma. Además de trabajar con más profundidad las evaluaciones y las modificaciones realizadas después de la suscripción, así se abordaría de mejor forma dicho ámbito de mejoramiento e identificarían las áreas de la gestión educativa donde se presentan mayores logros y dificultades, pudiendo también contrastar los resultados de la evaluación de las y los directores en sus convenios de desempeño y los del establecimiento, presentes en otros instrumentos de evaluación.

## Anexo N°1

Establecimientos educacionales concursados por los SLE con al menos un año de gestión.

N°	RBD	SERVICIO LOCAL EDUCACIÓN	ESTABLECIMIENTO	FECHA APERTURA	FECHA CIERRE	FECHA INICIO FUNCIONES
1	10083	BARRANCAS	ESCUELA PRESIDENTE ROOSEVELT	09-08-2018	26-09-2018	03-01-2019
2	10093	BARRANCAS	ESCUELA MILLAHUE	09-08-2018	26-09-2018	03-01-2019
3	10099	BARRANCAS	ESCUELA GENERAL RENE ESCAURIAZA	09-08-2018	26-09-2018	03-01-2019
4	10105	BARRANCAS	ESCUELA FEDERICO ACEVEDO SALAZAR	09-08-2018	26-09-2018	03-01-2019
5	10122	BARRANCAS	ESCUELA PROF. MANUEL GUERRERO CEBALLOS	04-09-2018	24-10-2018	11-02-2019
6	31288	BARRANCAS	LICEO BICENTENARIO CERRO NAVIA	04-09-2018	24-10-2018	11-02-2019
7	10098	BARRANCAS	ESCUELA PROVINCIA DE ARAUCO	14-09-2018	07-11-2018	25-02-2019
8	452	HUASCO	ESCUELA GABRIELA MISTRAL	05-04-2019	22-05-2019	01-08-2019
9	40340	HUASCO	LICEO DE ALTO DEL CARMEN	09-04-2019	24-05-2019	01-08-2019
10	458	HUASCO	ESCUELA ARTURO PEREZ CANTO	15-04-2019	31-05-2019	12-08-2019
11	464	HUASCO	ESCUELA BASICA GUALBERTO KONG FERNANDEZ	16-04-2019	31-05-2019	12-08-2019
12	487	HUASCO	ESCUELA BASICA JOSE MIGUEL CARRERA	16-04-2019	31-05-2019	12-08-2019
13	499	HUASCO	ESCUELA RICARDO CAMPILLAY CONTRERAS	15-04-2019	31-05-2019	12-08-2019
14	11025	HUASCO	ESCUELA FRONTERIZA	15-04-2019	31-05-2019	12-08-2019
15	450	HUASCO	ESCUELA HERMANOS CARRERA	22-11-2019	08-01-2020	02-03-2020
16	459	HUASCO	ESCUELA BASICA ESPANA	22-11-2019	08-01-2020	02-03-2020
17	462	HUASCO	ESCUELA JOSE CAROCA LAFLOR	22-11-2019	08-01-2020	02-03-2020
18	13121	HUASCO	ESC.BASICA CAPITAN RAFAEL TORREBLANCA	22-11-2019	08-01-2020	02-03-2020
19	657	PTO. CORDILLERA	ESCUELA LUIS CRUZ MARTINEZ	13-01-2020	28-02-2020	08-06-2020
20	13563	PTO. CORDILLERA	COLEGIO NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO	13-01-2020	28-02-2020	08-06-2020
21	611	PTO. CORDILLERA	LICEO DIEGO PORTALES	02-01-2020	14-02-2020	22-06-2020
22	10088	BARRANCAS	ESCUELA HERMINDA DE LA VICTORIA	23-01-2020	06-03-2020	24-06-2020
23	10091	BARRANCAS	ESCUELA PROFESORA GLADYS VALENZUELA V	23-01-2020	06-03-2020	24-06-2020
24	10109	BARRANCAS	ESCUELA DOCTOR TREVISIO GIRARDI TONELLI	23-01-2020	06-03-2020	24-06-2020
25	24412	BARRANCAS	COLEGIO FINLANDIA	23-01-2020	06-03-2020	24-06-2020
26	25315	BARRANCAS	ESCUELA PUERTO FUTURO	23-01-2020	06-03-2020	24-06-2020

FUENTE: Registros administrativos Área Educación, Subdirección Alta Dirección Pública, Servicio Civil.

## Anexo N°2

Contrapartes Servicios Locales de Educación Pública para la entrega de información.

<b>SLEP</b>	<b>Contraparte</b>	<b>Cargo</b>	<b>Datos de contacto</b>
<b>SLEP Barrancas</b> Región Metropolitana Comunas de Cerro Navia, Lo Prado y Pudahuel	Josefina Abarzúa	Jefa unidad de monitoreo y seguimiento de procesos y resultados educativos.	<a href="mailto:josefina.abarzua@barrancas.edupub.cl">josefina.abarzua@barrancas.edupub.cl</a>
<b>SLEP Huasco</b> Región de Atacama Comunas de Alto del Carmen, Freirina, Huasco y Vallenar.	Lucía Mulet	Encargada área monitoreo y seguimiento de procesos y resultados educativos.	<a href="mailto:lucia.mulet@slephuasco.cl">lucia.mulet@slephuasco.cl</a>
<b>SLEP Puerto Cordillera</b> Región de Coquimbo Comunas de Andacollo y Coquimbo.	Susana Hernández	Profesional Desarrollo Organizacional.	<a href="mailto:susana.hernandez@educacionpublica.cl">susana.hernandez@educacionpublica.cl</a>

## Bibliografía

- **Anderson S. Centro de Desarrollo del Liderazgo Educativo (2017).** Capítulo “Capacidades para el mejoramiento escolar en el nivel intermedio” en Mejoramiento y liderazgo en la escuela: once miradas. CEDLE: 333-346.
- **Bellei, C., Muñoz, G., Pérez, L.M., Raczynski, D. (2004).** ¿Quién dijo que no se puede? Escuelas Efectivas en sectores de pobreza. Bellei, C., Muñoz, G., Pérez, L.M., Raczynski, D. UNICEF y MINEDUC. Santiago, Chile.
- **Bellei, C., Contreras, D., Valenzuela, J.P. y Vanni, X. (2014).** Lo aprendí en la Escuela ¿Cómo se logran procesos de mejoramiento escolar?. LOM, Universidad de Chile y UNICEF. Santiago, Chile.
- **Bellei, C., Morawietz, L., Valenzuela, J.P. y Vanni, X. (2015).** Nadie dijo que era fácil: Escuelas Efectivas en sectores de pobreza 10 años después. LOM. Universidad de Chile. CIAE. Santiago, Chile.
- **Cancino, V., y Monrroy, L. (2017).** Políticas educativas de fortalecimiento del liderazgo directivo: Desafíos para Chile en un análisis comparado con países OCDE. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas Em Educação.
- **Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo, CEDLE (2018),** “Simplificar los requerimientos a los directivos escolares: una necesidad perentoria para el despliegue del liderazgo educativo a los establecimientos”. Informe CEDLE de Política Educativa.
- **Fernández, A. y Pizarro, X. (2022),** Convenios de desempeño de las y los directores de establecimientos educacionales seleccionados por Alta Dirección Pública y su relación con la mejora educativa. Centro de Sistemas Públicos Universidad de Chile. Santiago, Chile.
- **Figuerola, D., Valenzuela, J.P. y Vanni, X. (2019),** “Coherencia entre los distintos marcos regulatorios y políticas hacia los líderes escolares”. Nota Técnica LIDERES EDUCATIVOS del Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar, N° 5, septiembre. Valparaíso, Chile.
- **Grupo Educativo (2016),** Evaluación de la Implementación del Sistema de Selección de Directores en el marco de la Ley N° 20.501: percepción de los actores involucrados. Santiago, Chile.
- **Hattie, J. A. C. (2009).** Visible learning: A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement. London, UK: Routledge.
- **Horn, A.; Marfán, J. (2010).** Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: Revisión de la investigación en Chile. Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad, Vol. 9, No. 2.

- **Leithwood, K. (2009).** ¿Cómo Liderar nuestras Escuelas? Aportes desde la Investigación. Santiago: Fundación Chile, Área Educación.
- **Mejía Lira, J. (2016).** La evaluación del desempeño del directivo público como herramienta del éxito gubernamental. Santiago: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, CLAD.
- **Ministerio de Educación de Chile, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso y Universidad Diego Portales (2018),** Recomendaciones para el diseño e implementación de un modelo de evaluación de directivos escolares, con foco en directores del sistema escolar público chileno. Santiago, Chile.
- **Montecinos, C. y Uribe, M. (2016).** Desarrollo de liderazgos para el aprendizaje en el Siglo XXI, un enfoque sistémico, (pp. 1–15)
- **OECD (2008)** Improving school leadership, Volume 1: Policy and practice. Australia: OECD Publications, by Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H.
- **Universidad Tecnológica Metropolitana (2017),** Condiciones de instalación de la Ley N°20.501 de Calidad y Equidad de la Educación: alcances en la gestión de directores de Establecimientos Educacionales y jefes DAEM. Santiago, Chile.
- **Uribe, M., Valenzuela, J. P., Anderson, S., Cuglievan, G., Núñez, I. y Hernández, C. (2019),** Estudio de seguimiento y sistematización de procesos críticos en la transición de la gestión de la educación pública de los municipios a los Servicios Locales de Educación (SLEP), Centro de Liderazgo PUCV, CIAE Universidad de Chile. Santiago, Chile.
- **Valenzuela, P., & Horn, A. (2012).** Influencia del liderazgo directivo en los resultados de los estudiantes. En ¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile? (pp. 325-348)