

“Consultoría para realizar un estudio de la evaluación de la implementación del sistema de selección de Jefes/as DAEM en el marco de la ley N° 20.501: la percepción de los actores involucrados”

Informe Final
Resumen Ejecutivo
Enero 2016



1 OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

Objetivo General.

Identificar los principales factores de éxito, buenas prácticas y oportunidades de mejora del sistema de selección de los Jefes de Educación Municipal en el marco de la ley 20.501 desde la visión de los actores involucrados desde el año 2012 a la fecha.

Objetivos específicos.

1. Evaluar la percepción del funcionamiento del sistema de selección de Jefes DAEM a tres (3) años y medio de su puesta en marcha por parte de los actores involucrados.
2. Conocer el/los modelo/s de selección y funcionamiento de los Encargados de Educación de la Corporación Municipal como una experiencia complementaria al sistema de selección de jefes de DAEM.
3. Identificar las principales prácticas de aquellos Jefes de DAEM que han sido electos en el marco de la Ley 20.501 en materia de gestión institucional, liderazgo pedagógico y trabajo en RED de Escuelas y Liceos (pensar este objetivo en relación al perfil de competencias con el cual se ha orientado el proceso de selección).
4. Identificar las principales prácticas de los Encargados de Educación de la Corporación Municipal, en materia de gestión institucional, liderazgo pedagógico y trabajo en red con escuelas y liceos.
5. Generar recomendaciones respecto de las mejoras al sistema de selección en marcha, con foco en las habilidades y capacidades requeridas por quienes cumplen la función de sostenedor, con miras a la nueva institucionalidad en educación pública.
6. Generar una propuesta, incorporando la experiencia internacional y lo que ha sido la implementación del sistema en Chile (Jefes DAEM y Encargados de Educación de Corporación), que plantee las competencias relevantes a considerar en los perfiles para los nuevos Directivos DAEM en el marco de la nueva institucionalidad.

Para responder a estos objetivos, el estudio consideró la revisión de un conjunto de referentes nacionales e internacionales: lineamientos para sostenedores educativos en Chile, bibliografía y referentes internacionales sobre descentralización escolar, bibliografía y referentes sobre liderazgo en sistemas escolares intermedios (sub-nacionales), proyecto de Ley del Sistema de Educación Pública y la opinión de académicos nacionales sobre liderazgo intermedio y selección de Jefes DAEM.

De manera complementaria, el estudio consideró el levantamiento de información primaria a través de entrevistas individuales y grupales. Por esta vía se recopiló la opinión de estudiantes, docentes, directivos, Jefes DAEM, personas que forman parte de los procesos de selección y autoridades locales, entre otros.

2 PRINCIPALES RESULTADOS

2.1 Principales prácticas de aquellos Jefes de DAEM que han sido electos en el marco de la Ley 20.501 en materia de gestión institucional, liderazgo pedagógico y trabajo en RED de Escuelas y Liceos (pensar este objetivo en relación al perfil de competencias con el cual se ha orientado el proceso de selección).

2.1.1 Perfil del Jefe/a DAEM y las competencias requeridas para el cargo

- Se reporta claridad y concordancia entre los entrevistados sobre los elementos que componen la misión del cargo. A juicio de los entrevistados la misión de los jefes DAEM es liderar la política de educación comunal, no sólo desde los aspectos de gestión y administrativos sino también desde lo técnico-pedagógico. Debe conducir las políticas educativas de la comuna y cautelar el desempeño de los establecimientos de su jurisdicción.
- Respecto del listado de competencias para el perfil que presenta el Formato de Servicio Civil, los entrevistados consideran que todas son relevantes. No obstante, la comunidad educativa sostiene que el cargo propio de Jefe/a DAEM tiende disminuir la **pasión por la educación**, pues están sobrecargados de trabajos administrativos que los alejan de lo propiamente educacional. Además, la poca autonomía y la alta dependencia del Alcalde también tienen como correlato la pérdida de la pasión por la educación. La materialización más concreta de esta pérdida de pasión por la educación es la exigencia constante y creciente respecto del cumplimiento de objetivos estadísticos que debiera resultar del proceso de enseñanza-aprendizaje. Esta visión gerencial se alejaría de una conducción guiada por la pasión por la educación.
- Por otra parte, las principales fortalezas detectadas por los entrevistados en los actuales Jefes DAEM (electos en el marco de la Ley N° 20.501) tienen relación con la cercanía con la comunidad educativa, la disposición al diálogo y a la resolución de dudas de los distintos actores de la comunidad educativa. Cabe destacar que estas competencias no son relevadas en el Formato perfil Jefe/a DAEM.

Funciones estratégicas del cargo

- Como funciones estratégicas se mencionan: velar por el desempeño de los establecimientos de educación de la comuna y tener una mirada estratégica que le dé respuesta a las necesidades del territorio.
- En la práctica, las funciones estratégicas se centran en el aumento de matrícula de la comuna, evitar la fuga de estudiantes hacia el sector privado, potenciar elementos positivos de la educación pública y generar alianzas estratégicas entre el mundo público y el privado, además

de velar por una educación en óptimas condiciones en los establecimientos en cuanto a recursos humanos e infraestructura. Todo esto se debe hacer con la capacidad de establecer comunicación y puentes entre estamentos municipales o autoridades, con la comunidad educativa y contemplando los aspectos financieros necesarios para poder llevar a cabo diferentes estrategias.

- La mayor parte de los entrevistados concuerdan en que el rol de Jefe/a DAEM requiere de gestión política para la implementación de la misión de la educación comunal. Sin embargo, esto se releva como un requerimiento de alta complejidad que en muchos casos se encuentra al debe, porque los jefes DAEM en la práctica se ven limitados en su accionar por las directrices del Alcalde.
- Asimismo, se identifica como función estratégica, la capacidad de establecer y potenciar el trabajo en equipo, siempre con una visión integral que involucre a toda la comunidad educativa.

2.1.2 Debilidades de los Jefes DAEM en ejercicio

Las debilidades identificadas en el estudio sobre el ejercicio del cargo de los Jefes DAEM seleccionados en el marco de la Ley N° 20.501 se relacionan principalmente con falta de autonomía y no con deficiencias en las competencias antes identificadas.

- *Falta de autonomía y atribuciones*
Las debilidades que se mencionan respecto de las jefaturas DAEM se relacionan con la falta de autonomía que tiene el profesional nombrado para tomar decisiones, administrar y gestionar recursos a partir de la dependencia que tiene respecto del Alcalde.
- *Falta de facultades para nombrar equipo*
Otro factor de debilidad en el ejercicio del cargo que se identifica, tiene relación con que la ley no faculta a los jefes DAEM para elegir a su equipo de trabajo, por lo que no puede establecer equipos en base a sus determinaciones, sino que depende de los lineamientos del Alcalde.
- *Falta de financiamiento operacional / equipo*
La gran mayoría de los municipios enfrentan déficits operacionales importantes en educación, lo que en muchos casos les impide contar con equipos idóneos para las diversas responsabilidades que debe enfrentar un sostenedor municipal.
- *Desarticulación con el Ministerio de Educación*
Representantes de los docentes y directores de establecimientos identifican que existe una frecuente desarticulación entre los lineamientos del Jefe/a DAEM y los lineamientos que les

llegan directamente a los colegios desde el Ministerio de Educación. Esto complejiza las tareas en los establecimientos e invalida, en muchos casos, el rol de los Jefes DAEM.

Sin perjuicio de lo anterior, los entrevistados que cuentan con una visión más global del sistema, dan cuenta de que a nivel general no se observa mejoras ni en la calidad de la gestión local en educación ni en la gestión financiera.

2.1.3 Relaciones con la comunidad educativa

Actualmente se reconoce, y se evidencia a partir de los discursos, una relación más o menos directa entre los directores de los establecimientos y el Jefe/a DAEM, pero una gran distancia entre éste y el resto de los actores de la comunidad educativa. En las entrevistas realizadas se identificó que los representantes de estudiantes, apoderados e incluso docentes, conocen la importancia del cargo pero no necesariamente saben quién es el Jefe/a DAEM. Por otra parte, la comunidad educativa considera que el Jefe/a DAEM es intermitente en su relación con los establecimientos. Los apoderados entrevistados declaran que los Jefes DAEM se hacen presente con rapidez cuando se trata de temas mediáticos como ir a protestar a la municipalidad o cuando hay tomas de establecimientos educacionales pero que no suelen estar presentes en espacios educativos ni en instancias de trabajo colaborativo con la comunidad educativa.

Respecto de las prácticas que el Jefe/a DAEM ha instalado en los territorios o en los establecimientos, existe confusión entre la comunidad educativa pues no logran diferenciar cuáles son las acciones propias llevadas a cabo por el DAEM y cuáles responden a iniciativas del propio establecimiento.

Existe claridad entre los actores que debe existir un vínculo directo, permanente y cercano con los establecimientos educacionales. Debe haber un trabajo en conjunto entre el Jefe/a DAEM y las escuelas, ya que son equipos de trabajo, por lo que es necesario que haya contacto y comunicación constantes, tanto para acompañar y apoyar como para recibir los requerimientos que provengan de las escuelas. Algunos directivos plantean que han realizado iniciativas para salvaguardar la cercanía entre el Jefe/a DAEM y ellos, aun cuando no siempre han sido del todo efectivas.

En síntesis, lo que se demanda es mayor presencia del Jefe/a DAEM en los establecimientos para que pueda recoger, desde la capilaridad del proceso de enseñanza-aprendizaje, las necesidades específicas a cada comunidad educativa, tomando así distancia de las representaciones abstractas de éstas a partir de datos y cifras.

2.2 Recomendaciones respecto de las mejoras al sistema de selección en marcha, con foco en las habilidades y capacidades requeridas por quienes cumplen la función de sostenedor, con miras a la nueva institucionalidad en educación pública.

En términos generales, la selección de Jefes DAEM en el marco de la Ley N° 20.501 se trata de un proceso bien evaluado y superior al que se utilizaba anteriormente. Los sellos de transparencia y anonimato de los candidatos le entregan el carácter de seriedad, selección por mérito y resguardo de la probidad de todas las etapas que se espera para la selección de un cargo de esta naturaleza. Sin perjuicio de lo anterior, a través de este estudio ha sido posible identificar un conjunto espacios de mejoramiento y recomendaciones para poder avanzar en la pertinencia y calidad de estos procesos.

2.2.1 Sobre el rol de Servicio Civil

El Servicio Civil /CADP es una institución reconocida y prestigiada a nivel local. Un elemento de suma importancia es el rol que ocupan los consultores de Servicio Civil, responsables de la coordinación completa del proceso y de resguardar el fiel cumplimiento de las etapas del proceso en el marco de los valores institucionales. Los consultores DAEM además son responsables de tareas específicas durante el proceso, como por ejemplo asesorar en la construcción del perfil y realizar el proceso de admisibilidad.

Recomendaciones:

- La selección de jefes DAEM es el único proceso guiado por el Servicio Civil a nivel municipal, por lo que se sugiere contar con una estrategia que permita dar a conocer los alcances del proceso a la comunidad, al sistema escolar y al equipo municipal.
- En la misma línea, se recomienda que el proceso considere mayores tiempos para un mejor involucramiento de todos los actores que participan del proceso.
 - Participación de los miembros de la Comisión Calificadora desde la etapa de planificación.
 - Considerar tiempos para la preparación técnica de la Comisión Calificadora.
 - Considerar instancia para compartir la evolución y resultados del proceso a representantes del sistema escolar y equipo municipal.

2.2.2 Sobre las etapas del proceso de selección de jefes DAEM

Etapas del proceso de selección de jefes DAEM y las sesiones de Comisión Calificadora correspondientes

Etapas	Planificación	a. Inicio del proceso			b. Evaluación general			c. Entrevistas finales		d. Nombramiento
		Convocatoria pública	Reclutamiento	Análisis de admisibilidad de la postulación	Análisis curricular	Evaluación directiva / gerencial	Evaluación psico-laboral	Entrevistas	Resolución	
Sesiones Comisión Calificadora		1. Constitución		2. Definición punto de corte para evaluaciones		3. Definición elegibles para entrevistas		4. Entrevistas finales	Resolución Nómina	

Fuente: Elaboración propia en base a <http://www.serviciocivil.gob.cl/>.

Etapa de Planificación

La planificación es clave en tanto en esta etapa se generan las bases del perfil y el convenio de desempeño que servirá de marco de acción para el futuro Jefe/a DAEM.

Recomendaciones:

- Incluir a los integrantes de la Comisión Calificadora y a la empresa consultora en la etapa de planificación, con el fin de que entiendan los fundamentos de la construcción del perfil y los énfasis de los requerimientos planteados por el Alcalde en el marco del proyecto educativo comunal.

Etapa de Inicio del Proceso

En esta etapa se realiza la convocatoria el reclutamiento y el primer filtro de postulantes a través de la revisión del cumplimiento de los requisitos para la admisibilidad. En esta etapa se acota el destino del proceso, ya que se define el conjunto de postulantes a partir del cual se escogerá finalmente la terna que se propone al Alcalde. Las recomendaciones en esta etapa apuntan a poder contar con la mayor cantidad posible de buenos postulantes.

Recomendaciones:

- Ampliar la estrategia de convocatoria: considerar alianzas para difundir los concursos con los programas de postgrado en educación, centros de estudio, organizaciones sociales, medios de comunicación y otros que tengan contactos con posibles buenos candidatos y/o alta presencia en redes sociales interesadas en educación.

- Actualizar el sistema web de Servicio Civil en el cual los postulantes ingresan sus curriculums, con el fin de ampliar la información que se ingresa de manera parametrizada y minimizar las interpretaciones de los documentos adjuntos en el sub-proceso de admisibilidad.
- Debido a que hoy se llevan a cabo varios procesos de selección al año, sería conveniente generar una base de datos con los candidatos idóneos pero no nombrados en procesos previos. De esta manera se podría contactar a buenos candidatos para invitarlos a participar en nuevos procesos.
- Ampliar los servicios de reclutamiento profesional (*hunting*) a todos los procesos de selección, especialmente en los casos de comunas pequeñas y aisladas.
- Evaluar con la Asociación Chilena de Municipalidades la posibilidad de establecer ciertos criterios comunes sobre los sueldos finales que se les ofrecen a los Jefes DAEM. Parte de la dificultad de encontrar buenos candidatos para municipios con menor matrícula o más aislados son las condiciones laborales que se ofrecen.

Etapa de Evaluación General

En esta etapa se realizan los procesos que permiten ir seleccionando a los postulantes admisibles para llegar a un conjunto de personas calificadas para seguir a la etapa siguiente de entrevista con la Comisión Calificadora. Estos procesos son el análisis curricular, la evaluación directiva/gerencial y la evaluación psico-laboral, los que son de responsabilidad de la empresa consultora experta en selección de personas. En consecuencia, las recomendaciones en esta etapa apuntan a mejorar el rol de las empresas consultoras.

Recomendaciones:

- Las empresas consultoras son especialistas en recursos humanos, pero no necesariamente en educación pública. Por otra parte, las empresas consultoras trabajan con sus propias metodologías y sus propios criterios para alcanzar los objetivos de las evaluaciones gerenciales y psico-laborales sin mayor intercambio técnico entre pares ni con el Servicio Civil. Se recomienda establecer instancias formativas anuales en las que las empresas puedan actualizarse sobre temas educativos, intercambiar buenas prácticas y acordar criterios técnicos con el equipo del Servicio Civil. Cabe mencionar que las propias empresas mencionaron que sería muy interesantes para ellas poder contar con el apoyo técnico de los equipos de recursos humanos del Servicio Civil.
- Actualmente, las metodologías de entrevistas que aplican las empresas consultoras se centran en conversaciones en las que los candidatos relatan su experiencia e identifican instancias en las que han aplicado las competencias requeridas. Se recomienda que estos procesos debieran incluir instancias que permitan evaluar de mejor manera el dominio de

las competencias requeridas por parte de los postulantes. Por ejemplo, se sugiere utilizar metodologías de *assessment center* y el desempeño directo en tareas como realizar una presentación sobre un tema educativo de la comuna donde deban resolver desafíos pedagógicos y financieros. La relevancia del cargo requiere contar con evidencia más diversa sobre las competencias de los postulantes y no quedarse sólo con los elementos auto-declarativos.

- Actualmente, la Comisión Calificadora selecciona a la terna de candidatos finales exclusivamente en base a los resultados de la entrevista final. Se recomienda que las empresas consultoras entreguen un reporte escrito sobre los resultados en la evaluación gerencial y psico-laboral del conjunto de postulantes que pasa a la entrevista final, con el objetivo de que los miembros de la Comisión Calificadora cuenten con mayores antecedentes para la selección de la terna.
- En la línea de mantener una estrategia de aprendizaje y mejoramiento continuo en el trabajo con las empresas consultoras, se recomienda mejorar las instancias de evaluación y retro-alimentación.
- Actualmente, las empresas consultoras reciben una calificación puesta por los miembros de la Comisión Calificadora y que supuestamente mide “la coherencia que existe entre las competencias del candidato evaluadas en la entrevista final y el perfil del cargo”. Sin duda, emitir un juicio respecto a esta variable es un ejercicio cognitivo complejo, sobre todo si se considera que se realiza al mismo tiempo en que los miembros de la Comisión Calificadora están evaluando a los candidatos. Nuestra apreciación es que este ejercicio tiene escaso nivel de precisión en relación a lo que se pretende medir. La recomendación es que pueda existir una instancia posterior de la Comisión Calificadora con la empresa consultora, donde se puedan comparar los resultados de las etapas previas realizadas por la empresa con las calificaciones puestas por la Comisión, y entender las apreciaciones que generaron las eventuales brechas. Este ejercicio permitiría a la Comisión Calificadora calificar de manera más fundada el trabajo de la empresa y a este, entender cuáles son los fundamentos de la Comisión.

Etapa de Entrevistas finales

En esta etapa la Comisión Calificadora asume la responsabilidad principal de realizar las entrevistas finales y confeccionar la nómina con la terna de candidatos idóneos que será presentada al Alcalde. Las entrevistas finales debieran permitir reconocer las competencias que los candidatos seleccionados poseen para el cargo.

Recomendaciones:

- Actualmente los dos representantes locales de la Comisión Calificadora reciben una breve inducción entregada por el Profesional Experto minutos antes de realizar las entrevistas, lo que sin duda es una buena práctica, pero no garantiza que las entrevistas se realicen con metodologías adecuadas a la importancia del cargo. Se recomienda considerar una instancia de formación técnica que se podría realizar al inicio del trabajo, en la etapa de la planificación.
- En principio, los integrantes de la terna que se propone al Alcalde están en igualdad de idoneidad para el cargo, sin embargo la nómina explicita el puntaje final recibido por cada uno de ellos en las entrevistas finales y por tanto el orden de resultados. En el estudio se identificó que la posibilidad de que el Alcalde no escoja al candidato mejor puntuado es percibido como falta de transparencia y como un fracaso del sentido de las etapas previas. Se recomienda revisar esta situación con el fin de identificar que elementos del proceso y comunicacionales se pueden mejorar para minimizar la percepción de vulnerabilidad en la etapa final.

Recomendaciones generales

- El rol principal de un Jefe/a DAEM es el liderazgo pedagógico de los establecimientos educativos de la comuna, así como también gestionar todos los recursos asociados con el fin de mejorar las condiciones de los establecimientos para la formación de sus estudiantes. En este contexto, se recomienda acoger la propuesta realizada por diversos actores de las comunidades educativas en relación a agregar un segundo director de establecimiento educativo a formar parte de la Comisión Calificadora.
- Actualmente a ninguna institución le corresponde formalmente el seguimiento y análisis posterior de los procesos de selección de jefes DAEM y su posterior desempeño en el cargo. Se recomienda que el Servicio Civil asuma un conjunto de acciones de seguimiento básico que le permitan aprender de estos procesos y retroalimentar futuros procesos de selección de cargos de responsabilidad en educación, así como también otros procesos de los cuales es parcialmente responsable sin que sean cargos adscritos a las ADP.
- Generar cambios que estimulen a más profesionales a postular a las jefaturas de DAEM.
 - Mejorar pisos salariales para evitar disparidad según ingresos de las comunas.
 - Revisar las condiciones laborales del proceso: cuando un docente o director de establecimiento es nombrado pierde la titularidad y el reconocimiento a sus años de servicio.
- Ampliar la aplicación de esta normativa para que el proceso de selección en el marco de la Ley N°20.501 sea aplicable también para los Directores de Educación de las Corporaciones Municipales.

2.2.3 Sobre el perfil del cargo Jefe/a DAEM

Actualmente, el perfil para los concursos de jefes DAEM se basa en un conjunto de 6 competencias globales pre-establecidas en el formato del Servicio Civil, sobre el cual el Alcalde define su distribución porcentual.

Para abordar la revisión de este componente se consideraron los resultados de las entrevistas que se realizaron en el marco del presente estudio, la revisión de bibliografía relevante en materia de liderazgo intermedio y los resultados de las entrevistas a 3 académicos chilenos que seguirán trabajando el tema de liderazgos intermedios en los nuevos centros de Liderazgo. Los resultados de este análisis se presentan en la tabla siguiente.

De modo general, es posible concluir que existe un espacio importante para revisar la selección, priorización y descripción de las competencias que formen parte del formato guía para los procesos de selección:

- a. Todas las competencias del Formato SC parecen relevantes, con excepción de la C1. Pasión por la educación. Es posible argumentar adicionalmente que esto no necesariamente es una competencia, sino más bien una actitud.
- b. A partir de las entrevistas, es posible identificar que los actores locales valoran competencias actitudinales que no son explicitadas en las definiciones del Formato SC: Actuar con transparencia, liderazgo horizontal y buen trato, entre otros.
- c. A partir de la revisión de la bibliografía sobre liderazgos intermedios, es posible identificar que las competencias principales están referidas explícitamente a la conducción pedagógica, tema poco preciso en el Formato SC.
- d. Asimismo, en términos generales, las competencias de liderazgo intermedio están descritas de manera mucho más explícitas en su aplicación al mejoramiento del sistema escolar.
- e. Las sugerencias extraídas a partir de las entrevistas con académicos nacionales también presentan una descripción más cercana al rol específico de los jefes DAEM.

Actualmente, las instituciones que lideran la reflexión, los lineamientos y los estándares de desempeño de los sostenedores o líderes intermedios son el Ministerio de Educación y la Agencia de Calidad de la Educación.

Recomendaciones:

- Organizar un equipo de trabajo con representantes del Ministerio de Educación, de la Agencia de la Calidad y de la Asociación Chilena de Municipalidades, con el fin de revisar las competencias vigentes del perfil, considerar nuevos conceptos y definiciones que se estimen pertinentes y volver a priorizar las competencias más relevantes y su descripción. Se sugiere seguir con la lógica de contar con un conjunto acotado de competencias, pero que este esté alineado con el entendimiento común y los lineamientos sectoriales respecto al cargo.

Tabla 3. Comparación de competencias requeridas por jefes DAEM: Competencias del perfil de Servicio Civil, opinión de los entrevistados, competencias de la literatura de liderazgo intermedio y sugerencias de académicos nacionales expertos

Descripción competencias definidas para el cargo de Jefe/a DAEM (Perfil SC) (1)	Competencias / Misión del cargo según entrevistados del estudio (2)	Competencias Liderazgo Intermedio (3)	Competencias sugeridas por expertos nacionales (4)
<p>C1. PASIÓN POR LA EDUCACION Demuestra real interés por contribuir desde su ámbito de acción al mejoramiento de la calidad y equidad de la educación de la comuna y al logro de objetivos que favorezcan el bienestar de la comunidad educativa en su totalidad.</p>	<p>Pasión por la educación</p>		
<p>C2. VISIÓN ESTRATÉGICA Capacidad para detectar y comprender información de señales, tendencias y características sociales, económicas y de política pública del entorno local, regional y nacional, adecuando y flexibilizando los programas y planes educativos comunales y la gestión del DAEM según las variables detectadas.</p>		<p>Actuar de amortiguador entre el centro y las escuelas al interpretar y comunicar los objetivos de mejora, para manejar toda resistencia al cambio.</p>	<p>Contar con experiencia en el mundo escolar (idealmente que haya sido director de un establecimiento) y que tenga foco pedagógico.</p>
<p>C3. PLANIFICACIÓN – ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS Definir las metas y prioridades que resultan de las políticas educacionales municipales y convenir plazos, acciones y recursos necesarios para alcanzarlas. Incluye la capacidad para gestionar personas, recursos financieros, de infraestructura, equipamiento de su área y de los establecimientos educacionales y para contar con mecanismos de seguimiento, tratamiento y verificación de información relevante</p>	<p>Planificación y administración de la educación a nivel comunal con eficiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión financiera eficiente • Gestión de establecimientos educativos • Gestión de recursos humanos 	<p>Procesos de mejoramiento organizacional orientados al aprendizaje.</p> <p>Desarrollo profesional de todos los miembros con foco en las funciones respectivas.</p> <p>Presupuestos, estructuras, políticas y procedimientos de personal, y usos del tiempo alineados con la misión, la visión y las metas del distrito.</p>	<p>Gestionar que los establecimientos de su dependencia cuenten con las condiciones para realizar su labor: infraestructura, recursos pedagógicos y humanos, así como los acuerdos respecto de las funciones y condiciones en que trabajan los equipos directivos y personal de las escuelas para lograr los objetivos propuestos.</p>

<p>C4. RELACIÓN CON EL ENTORNO Y REDES Capacidad para comprometer e influenciar a autoridades, directivos, docentes y no docentes, en torno a la visión y proyecto educativo comunal; generando y manteniendo redes de colaboración y alianza con instituciones públicas y privadas para fundar acuerdos de mutua cooperación.</p>	<p>Generar vínculos con otras instituciones sociales y territoriales.</p> <p>Generar vínculos con la comunidad educativa (incluyendo estudiantes y familias).</p>	<p>Mejorar el intercambio cooperativo entre las escuelas, permitiendo que se compartan las mejores prácticas entre ellas / Cultivar culturas cooperativas para que todos los actores estén focalizados en un propósito colectivo.</p> <p>Abrir canales de comunicación, exposición, apoyo y estandarización entre las propias escuelas y de las escuelas al centro.</p>	<p>Gestionar alianzas entre las escuelas y otras instituciones municipales que puedan apoyar su labor, así como fomentar el trabajo colaborativo entre escuelas de acuerdo sus fortalezas y debilidades.</p> <p>Conocer y gestionar el nivel de satisfacción de los estudiantes y apoderados respecto del servicio educativo.</p>
<p>C5. LIDERAZGO Capacidad para involucrar y comprometer a su equipo en el establecimiento de metas y objetivos, evaluando y retroalimentando el desempeño, generando acciones de mejora, con el fin de alcanzar los resultados del proyecto educativo comunal.</p>	<p>Liderazgo</p> <p>Traspasar la visión municipal de educación</p> <p>Velar por el cumplimiento de los procesos y objetivos pedagógicos planteados a nivel territorial</p>	<p>Contar con disposición, el interés y la evidencia de la capacidad potencial (por ejemplo, un historial de trabajar con éxito en cuestiones profesionales más allá de las propias responsabilidades inmediatas) para trabajar en los esfuerzos de mejoramiento, tanto para sus distritos y el sistema escolar provincial, en su conjunto.</p>	
<p>C6. CONOCIMIENTOS TÉCNICOS Contar con conocimientos en el ámbito educacional escolar y experiencia en gestión de procesos, administración y finanzas. Deseable poseer al menos 2 años de experiencia en cargos de dirección y/o jefatura.</p>	<p>Contar con experiencia en gestión financiera.</p>	<p>Uso deliberado y consistente de múltiples fuentes de evidencia para informar las decisiones.</p> <p>Uso de panel de control orientado a las políticas de administración.</p>	<p>Tener capacidad para organizar una unidad especializada dentro de un municipio que tiene múltiples requerimientos. Requiere liderar a un equipo, que en muchos casos puede ser pequeño y poco especializado, para que sea responsable de la educación de la comuna en lógicas administrativas complejas y en ocasiones, poco claras.</p>

	Actuar con transparencia		
	Tener altas expectativas y capacidad para superar las diversas limitaciones socio-territoriales.		
	Liderazgo horizontal, empatía y capacidad de diálogo, negociación, buen trato y resolución de conflictos.		Contar con vocación de servicio, con capacidad de escuchar, dialogar, trabajar en equipo y con estilo democrático para la toma de decisiones.
	Estudios de postgrado: <ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de análisis y conocimientos de la política educativa. • Experticia académica. 		
	Visión de la educación basada en enfoque de derechos.		
	Conocimiento integral del territorio: cultura de las comunidades educativas, aspectos sociopolíticos, culturales y económicos.		Conocer la realidad de los colegios, la realidad de los docentes, las características de las familias de los distintos barrios, y de manera más general, tener sensibilidad por la cultura del sistema local.

		<p>Liderazgo pedagógico de los establecimientos educativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Desarrollar claridad en los objetivos de aprendizaje b. Construir una pedagogía precisa c. Cambiar prácticas a través de la construcción de capacidades d. Contar con metas alineadas con el aprendizaje y el bienestar de los estudiantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar estratégicamente, junto a las escuelas, los objetivos a alcanzar en términos de aprendizaje de los estudiantes así como de desempeño de los equipos directivos y docentes para el logro de estos aprendizajes.
		<ul style="list-style-type: none"> • Dirección focalizada: Conducción en base a un propósito, objetivos que impacten, claridad en la estrategia y liderazgo para el cambio / Una misión, visión y objetivos ampliamente compartidos y fundados en imágenes ambiciosas del perfil de una persona educada. 	

Fuente: Elaboración propia en base a (1) Formato perfil Jefe/a DAEM (2015); (2) entrevistas realizadas en el marco del estudio; (3) elaboración propia en base a McKinsey & Company (Mourshed et al., 2010), Fullan y Queen (2016) y Leithwood (2013); y (4) elaboración propia en base a entrevistas a académicos.

- Para esta misma mesa de trabajo, se recomienda considerar los Estándares de Liderazgo del Sostenedor, con el fin de alinear conceptos, lenguaje y competencias requeridas para que la descripción del perfil de Jefe/a DAEM refleje íntegramente los Estándares Indicativos de Desempeño para Sostenedores.
- Actualmente, los perfiles debe componerse de 6 competencias amplias las que priorizan en términos relativos a través de las ponderaciones que se asignan en la Etapa de Planificación. Se recomienda mantener el límite de 6 competencias y priorizar según ponderación relativa, sin embargo se propone ampliar el conjunto de competencias elegibles. Esta sugerencia permite las siguientes condiciones.
 - Mantener la lógica en relación a que la descripción de competencias está prescrita por entidades especializadas.
 - Mantiene el foco sobre 6 competencias, cantidad que parece razonable en términos de tener ponderaciones relativas con pesos mínimos (cuando las competencias son centrales, las ponderaciones se tienden a distribuir).
 - El procedimiento tendría la flexibilidad de permitir seleccionar las 6 competencias más relevantes para la educación de la comuna a partir de un marco mayor, permitiendo construir perfiles más pertinentes a la realidad local.

2.2.4 Sobre los convenios de desempeño

Los convenios de desempeño son probablemente el elemento más controversial en el proceso de selección de jefes DAEM. Las principales observaciones sobre este instrumento son las siguientes:

- a. La estructura actual no es suficiente y no cuenta con una línea base.
- b. Los convenios de desempeño con constituyen un instrumento efectivo en la medición de la gestión. Existe una percepción común de que las metas escasamente se cumplen y que eso no implica consecuencias, revisión de las metas o actualización de planes operacionales.
- c. Asimismo, el cumplimiento de los Convenios de Desempeño tampoco está asociado a ningún incentivo.
- d. El cumplimiento de los Convenios de Desempeño no forman parte de la cuenta pública de los jefes DAEM.
- e. Los Convenios de Desempeño son públicos sólo si el Municipio así lo considera (a diferencia de los convenios de desempeño de los cargos adscritos a ADP que se publican en la página web del Servicio Civil).
- f. Los convenios de desempeño no necesariamente están alineados con las metas indicativas de resultados que plantean las instituciones que rigen el sistema escolar.
- g. Los Convenios de Desempeño del Jefe/a DAEM no considera una relación directa con las metas de los Convenios de Desempeño de los directores de los establecimientos educativos de la comuna.

Recomendaciones:

Nuevamente, se recomienda generar un espacio de trabajo conjunto con el Ministerio de Educación, la Agencia de Calidad y la Asociación Chilena de Municipalidades para avanzar en dos materias:

- Contar con un formato de Convenio de Desempeño que reproduzca los componentes de resultado que actualmente rigen al sistema escolar: Los resultados que utiliza la Agencia de Calidad para clasificar y generar recomendaciones para los establecimientos educativos y los ámbitos de resultado que propone la Guía para la elaboración de PME. Esta tarea debería ser relativamente fácil, ya que existe coincidencia entre ambos cuerpos de objetivos (un cuadro comparativo se presenta en la sección 4.1 del presente informe).
- Proponer cambios dentro de la normativa vigente o sugerir cambios de normativa orientados a superar las principales deficiencias que actualmente se perciben:
 - Que exista una relación explícita entre los convenios de desempeño de los jefes DAEM y los directores de los establecimientos a su cargo.
 - Que el convenio de desempeño del Jefe/a DAEM sea público y que su cumplimiento forme parte de las acciones de cuenta pública y transparencia del Municipio.
 - Que existan consecuencias / decisiones frente al incumplimiento de los convenios de desempeño.
 - Que el cumplimiento de los convenios de desempeño pueda estar sujeto a incentivos positivos.
- De manera complementaria, Grupo Educativo propone revisar la guía metodológica que se utiliza para guiar la construcción de los Convenios de Desempeño y la lógica de medición de indicadores. En el Anexo 1 se presenta un conjunto de observaciones a partir del ejemplo de un convenio de desempeño que está publicado actualmente en la web de Servicio Civil, como parte una convocatoria.

2.3 Generar una propuesta, incorporando la experiencia internacional y lo que ha sido la implementación del sistema en Chile (Jefes DAEM y Encargados de Educación de Corporación), que plantee las competencias relevantes a considerar en los perfiles para los nuevos Directivos DAEM en el marco de la nueva institucionalidad.

El planteamiento del nuevo escenario de Jefes DAEM, donde los líderes territoriales pasarán a ser los Directores de los Servicios Locales de Educación, teniendo bajo su conducción una mayor cantidad de establecimientos es, transversalmente, problemática para los entrevistados. La mayor desconfianza que se plantea es en términos de gestión: dado que la actual administración de establecimientos no logra producir una educación de calidad, debiendo sortear diversos problemas, se cuestiona cómo será posible que un mayor número de establecimientos bajo la administración de un sólo encargado podrá ser eficiente y efectiva.

"O sea, si no se la están pudiendo con un tramo más chico, mejor no dar el paso a un tramo más grande" (Grupo Focal Estudiantes).

Como correlato de esta situación, se sostiene que si ya es problemática la relación entre las comunidades educativas y el Jefe/a DAEM, con el nuevo modelo la distancia será mucho mayor. El mayor riesgo es, por tanto, que el encargado pierda la capacidad de ver los problemas que ocurren en la capilaridad del territorio y sólo pueda guiarse a través de cifras. Junto con ello, la administración de territorios más grandes puede producir un intento de homogenización de las realidades particulares de cada comunidad educativa, eliminando particularidades. Esto se presenta como particularmente problemático si lo que se quiere es avanzar en un diseño, implementación y evaluación de una política pública con enfoque socio-comunitario.

"porque nosotros vamos a estar en un mismo espacio con otras comunas, entonces creo que lo primero es no perder el espacio de identidad, de cultura que tenemos como escuela" (Grupo Focal Docentes).

Propuesta de competencias para el proceso de selección de los Directores de SLE

Se proyecta que, en promedio, los Servicios Locales de Educación agruparán aproximadamente 4 comunas, 20.000 estudiantes y del orden de 80 establecimientos en zonas rurales y 50 establecimientos en zonas urbanas. En este contexto, los Directores de los SLE serán responsables de las siguientes funciones:

- Apoyar técnico-pedagógicamente a las escuelas y sus equipos directivos a través del PEI y el PME como ejes.
- Administrar RRHH, financieros y materiales de los establecimientos educacionales.
- Desarrollar el trabajo en red entre establecimientos.
- Desarrollar profesionalmente a docentes, asistentes de la educación y directivos.

- Fomentar la participación de la comunidad.
- Coordinarse con otros servicios descentralizados locales o regionales (JUNAEB, SAC, SENDA, etc.).

En base a todos los referentes secundarios y entrevistas realizadas en el marco del presente estudio¹, se presenta a continuación una propuesta con el tipo de competencias que deberían ser consideradas en los futuros procesos de selección de los Directores de SLE.

1. Liderazgo pedagógico

- Capacidad para generar condiciones para que los establecimientos puedan trabajar de manera efectiva y proporcionarles respaldo focalizado.
- El liderazgo pedagógico debe considerar los siguientes ámbitos:
 - a. Desarrollar claridad en los objetivos de aprendizaje.
 - b. Construir una pedagogía precisa.
 - c. Cambiar prácticas a través de la construcción de capacidades.
 - d. Contar con metas alineadas con el aprendizaje y el bienestar de los estudiantes.

2. Visión estratégica

- Dirección focalizada: Conducción en base a un propósito, objetivos que impacten, claridad en la estrategia y liderazgo para el cambio.
- Capacidad para construir una misión, visión y objetivos ampliamente compartidos y fundados en imágenes ambiciosas del perfil de una persona educada.

3. Liderazgo transformacional

- Contar con disposición, el interés y la evidencia de la capacidad potencial (por ejemplo, un historial de trabajar con éxito en cuestiones profesionales más allá de las propias responsabilidades inmediatas) para trabajar en los esfuerzos de mejoramiento, tanto para el SLE como para el sistema escolar local, en su conjunto.

4. Liderazgo horizontal

- Capacidad para construir de manera colaborativa con los equipos profesionales del servicio y con los directivos de los establecimientos educativos.

¹ La propuesta del conjunto de competencias es elaboración propia en base a McKinsey & Company (Mourshed et al., 2010), Fullan y Queen (2016) y Leithwood (2013), Presentación de la ley que crea el Sistema de Educación Pública al Parlamento (2015), entrevistas a académicos expertos y entrevistas a actores del sistema educativo.

- Capacidad para comunicar de manera estratégica y de mantener canales de comunicación efectiva con los distintos actores de las comunidades educativas.
- Buen trato.
- Capacidad para fomentar una participación activa y efectiva de las comunidades escolares.

5. Liderazgo intermedio

- Actuar de amortiguador entre el centro y las escuelas al interpretar y comunicar los objetivos de mejora, para manejar toda resistencia al cambio.
- Capacidad para abrir canales de comunicación, exposición, apoyo y estandarización entre las propias escuelas y de las escuelas al centro.
- Liderar el sistema escolar local en alta coordinación con autoridades municipales, autoridades regionales y autoridades nacionales.
- Gestionar en el territorio la Política Nacional de Educación Pública y lograr sus objetivos.
- Contar con distinciones políticas.

6. Liderazgo en red

- Cultivar culturas cooperativas para que todos los actores estén focalizados en un propósito colectivo.
- Mejorar el intercambio cooperativo entre las escuelas, permitiendo que se compartan las mejores prácticas entre ellas.
- Trabajar en red y de manera colaborativa con otros SLE.

7. Liderazgo en la gestión

- Gestionar procesos de mejoramiento organizacional orientados al aprendizaje.
- Uso deliberado y consistente de múltiples fuentes de evidencia para informar las decisiones.
- Uso de panel de control orientado a las políticas de administración.
- Gestionar el desarrollo profesional de todos los miembros con foco en las funciones respectivas.
- Gestionar presupuestos, estructuras, políticas y procedimientos de personal, y usos del tiempo alineados con la misión, la visión y las metas del distrito.
- Gestionar la relación con otros servicios descentralizados locales o regionales.
- Capacidad para mantener sistemas de rendición de cuentas internos (aprendizaje profundo y significativo de todos los estudiantes) y externos al SLE.

Sobre el proceso de selección

No existen dudas sobre la relevancia del cargo de los Directores de los SLE y la necesidad de mantener altos criterios de idoneidad y transparencia de los procesos de ADP.

En este escenario se requiere que los futuros responsables de este cargo cuenten con un complejo equipo de profesionales y técnicos que permitan el trabajo por departamentos, tales como uno legal, de finanzas, técnico pedagógico, entre otros, lo que permitiría al responsable del territorio estar en terreno conociendo las necesidades de las diferentes comunidades educativas presentes en el territorio. Esto aumentaría y consolidaría las relaciones con las comunidades educativas, haría más visible el trabajo del profesional y la convicción de una educación pública de calidad.

En atención al nivel de responsabilidades del cargo, los entrevistados que conocen el sistema de selección de ADP concuerdan de que se trata de cargo de Nivel 1. Sin embargo, se registran diversas inquietudes respecto a la pertinencia de que este sea un procedimiento centralizado en Santiago y que no considere las variables políticas locales ni los requerimientos de las diversas comunidades educativas.

De manera particular, parece necesario compatibilizar los requerimientos de la selección de un cargo de alta gerencia con la visión de los Intendentes electos y otras autoridades regionales que serán responsables también por el proyecto educativo de los territorios bajo su jurisdicción.

Sobre el ejercicio del cargo

Diversos entrevistados hacen notar también los riesgos de gobernanza que presenta el actual diseño de SLE, en términos de que existe poca precisión sobre la relación funcional que el Director de SLE tendrá con el Intendente, el SEREMI de Educación y el resto del Gobierno Regional.

Por otra parte, falta también conocer detalles sobre el organigrama del SLE. ¿Va a contar con directores comunales y su rol sería semejante al que tienen los Jefes DAEM en la actualidad? ¿Cuál será el diseño de los equipos profesionales de apoyo que tendrán los SLE y cuáles serán los mecanismos de selección de estas personas? ¿Cómo se operacionalizará la “prioridad” por contratar a las personas que actualmente trabajan en los sistemas de educación municipal?

En términos de inversiones sectoriales, ¿Los recursos van a ser gestionados directamente por el Director del SLE o seguirán siendo gestionados vía FNDR?

En términos de recursos humanos, ¿Todos los equipos de docentes y no docentes pasan a tener contrato a nivel de los SLE o pasan a conforma un nómina única a nivel de Ministerio de Educación?

Sin duda, otro elemento clave será de condición de confianza que tenga el cargo.

Los entrevistados coinciden en que a mayor claridad sobre las condiciones de ejercicio del cargo, mayores probabilidades existirán de que personas competentes se decidan a postular. Existe la percepción de que la incertidumbre puede ser un factor que inhiba buenas postulaciones.

A partir de la experiencia internacional, se recomienda también que tanto los postulantes como los Directores de SLE en ejercicio debieran participar de programas de formación continua, especialmente durante los primeros años de instalación de esta reforma. La dirección de un SLE se trata de un cargo que actualmente no existe en Chile y que requiere de un conjunto amplio de competencias que deben ser aplicadas con altos niveles de desempeño. Es posible que existan muy pocas personas que cumplan con los requisitos del perfil, por lo que parece pertinente que existan programas de desarrollo de competencias profesionales específicas que apoyen la formación de este perfil profesional, al menos durante los primeros años de implementación de la desmunicipalización.

Sobre la transición

Resulta clave que el período de transición se base en un modelo de gestión del cambio, donde el director del SLE tenga un rol protagónico. Por lo pronto, el proyecto del Sistema de Educación Pública presenta aún interrogantes sobre cómo va a operar el proceso de transición y de manera particular, sobre la pertinencia de seguir seleccionando jefes DAEM por ADP.

Se espera que conforme se avance en la discusión del proyecto de ley del Sistema de Educación Pública se vayan definiendo de manera más completa las responsabilidades y atribuciones de los Directores de SLE así como también, de los detalles del proceso de transición.

3 REFERENCIAS

Ley 20.501, Biblioteca del Congreso nacional, <http://www.leychile.cl/Navegar?idLey=20501>

Documento Formato perfil Jefe/a DAEM 2015. Proporcionado por Servicio Civil.

Orientaciones para la Elaboración y Suscripción de Convenios de Desempeño.
<http://www.serviciocivil.gob.cl/convenios-orientaciones>

Formato tipo para la Elaboración de Convenios de Desempeño.
<http://www.serviciocivil.gob.cl/convenios-formato>

Formato Ejemplo de Bases para Concurso público de Establecimiento Municipal 2015.
Proporcionado por Servicio Civil.

Planilla Formato Convenio Desempeño Director de Establecimiento Municipal 2015.
Proporcionado por Servicio Civil.

Estándares Indicativos de Desempeño para Establecimientos Educativos y Sostenedores, 2014.
http://archivos.agenciaeducacion.cl/documentos-eb/Estandares_Indicativos_de_Desempeno.pdf

Plan de Mejoramiento Educativo, Orientaciones Técnicas para Sostenedores y Directivos Escolares,
Nuevo enfoque a 4 años, Ministerio de Educación, 2015.
[http://www.comunidadescolar.cl/documentacion/2015/Orientaciones%20Tecnicas%20PME%20Segunda%20Fase%20\(2015\).pdf](http://www.comunidadescolar.cl/documentacion/2015/Orientaciones%20Tecnicas%20PME%20Segunda%20Fase%20(2015).pdf)

Hanushek, A., S. Link y L. Woessmann (2013). Does school autonomy make sense everywhere?
Panel estimates from PISA. *Journal of Development Economics* 104 (2013) 212–232.

UNESCO (2015). *La Educación para todos, 2000 – 2015: Logros y Desafíos*.

Delannoy, F. y M. Guzmán. (2009). Experiencias internacionales en gestión descentralizada de la
Educación pPública. En M. Marcel y D. Rackzynski (Eds.). *La Asignatura Pendiente, Claves para la
revalidación de la educación pública de gestión local en Chile*. (pp. 226-277). Santiago, Chile:
Uqbar Editores.

Fullan, M. y J. Queen (2016). *Coherence*. Corwin.

Leithwood, K. (2013). *Strong Districts & Their Leadership*. A Paper Commissioned by The Council of
Ontario Directors of Education and The Institute for Education Leadership.

Mourshed, M., Ch. Chijioke y M. Barber (2010). *Cómo continúan mejorando los sistemas
educativos de mayor progreso en el mundo* © 2010 McKinsey & Company. PREAL Serie
Documentos N° 61, Santiago, Chile.