



INGENIERIA INDUSTRIAL  
UNIVERSIDAD DE CHILE



CENTRO DE SISTEMAS PÚBLICOS  
INGENIERÍA INDUSTRIAL | UNIVERSIDAD DE CHILE

Nº10  
JULIO 2014

# SERIE SISTEMAS PÚBLICOS

Diagnóstico y propuestas para el sistema  
de selección de Directivos Escolares

Mario Weissbluth  
Ximena Pizarro B.



fcfm

FACULTAD DE CIENCIAS  
FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
UNIVERSIDAD DE CHILE



# SERIE SISTEMAS PÚBLICOS

Diagnóstico y propuestas para el sistema  
de selección de Directivos Escolares

---

Mario Weissbluth  
Ximena Pizarro B.

---

» Esta publicación es editada por el **Centro de Sistemas Públicos (CSP)** del **Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile**. Dirección: Domeyko 2361, 3° piso, Santiago de Chile. Editora responsable: Constanze Kerber. Correo-e: ckerber@dii.uchile.cl.

1 Ingeniero Civil Químico y Ph.D. en Ingeniería de la Universidad de Wisconsin, Estados Unidos. Consejero del Centro de Sistemas Públicos de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile y Presidente de Fundación Educación 2020. Ex miembro del Consejo de Alta Dirección Pública. Correo-e: mariow@dii.uchile.cl

2 Ingeniera Civil Industrial, Universidad de Chile. Candidata a Magister en Gestión y Políticas Públicas (MGPP), Ingeniería Industrial, Universidad de Chile. Correo-e: xpizarrobore@gmail.com

## RESUMEN EJECUTIVO

---

**L**os Directivos Escolares son uno de los actores más relevantes en términos de impacto en la calidad de la educación. En este marco, este trabajo analiza el sistema de selección de Directores Escolares y Jefes DAEM (Departamento de Administración de Educación Municipal) consagrado en la Ley 20.501, e identifica sus fortalezas y debilidades con miras a proponer mejoras a esta política pública.

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

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

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

## INTRODUCCIÓN

La motivación de este estudio nace, en primer lugar, del reconocimiento internacional de que invertir en mejorar a los directores es más efectivo, en términos de recursos y tiempo, que invertir en otras variables del proceso educativo. Por tanto, constituye una alternativa fundamental en el proceso de mejora y revitalización de la educación pública, complementaria al indispensable mejoramiento de la Carrera Docente.

Se analizó el sistema de selección de Directores Escolares y Jefes DAEM, consagrado en la Ley 20.501, identificando sus fortalezas y debilidades, con el fin de proponer mejoras a la política pública en esta materia, aportando, además, consideraciones relevantes para un eventual proceso de desmunicipalización.

La metodología del estudio incluyó una revisión bibliográfica sobre las temáticas de directivos y nivel intermedio (sostenedores), indagaciones iniciales en terreno para identificar aspectos relevantes del proceso y, posteriormente, la aplicación de encuestas y entrevistas en profundidad con algunos actores para conocer el funcionamiento y valoración que existe del sistema de concursabilidad.

Se definieron las siguientes dimensiones de análisis, en base a las cuales se estructuró la posterior indagación en profundidad:

El alcance del estudio considera solamente establecimientos municipales, que son los que están sujetos a esta normativa.

Como limitaciones de la investigación se deben mencionar las dificultades asociadas a la aplicación de las encuestas a nivel nacional. Estas fueron administradas mediante un sitio web de encuestas, con apoyo de los organismos correspondientes (Ministerio de Educación y Servicio Civil). No obstante esto, la cantidad de respuestas no fue tan alta como hubiera sido deseable.

Los actores encuestados fueron: Alcaldes, Jefes DAEM y Secretarios de Corporaciones, Representantes de Alta Dirección Pública y firmas de Asesoría Externa. No fue posible realizar una encuesta a los Directores seleccionados por no existir un camino para contactarlos -ni mediante el Ministerio ni a través del Servicio Civil-, lo cual de por sí refleja debilidades del sistema.

Entre los actores entrevistados se cuenta a representantes del Servicio Civil, del Ministerio de Educación (MINEDUC), expertos en liderazgo educativo, Directores en ejercicio y Secretarios de Corporaciones, entre otros.

La motivación de este estudio nace, en primer lugar, del reconocimiento internacional de que invertir en mejorar a los directores es más efectivo, en términos de recursos y tiempo, que invertir en otras variables del proceso educativo.

**Ilustración 1.**  
Dimensiones de estudio



## BREVE HISTORIA LEGISLATIVA

La concursabilidad de los cargos directivos en Chile data del año 1949. Posteriormente, la normativa apuntó a afinar detalles del proceso de concurso

incorporando características que debían cumplir los postulantes, así como algunas excepciones al proceso en el caso de escuelas rurales o de menor tamaño, según lo concebido en esa época.

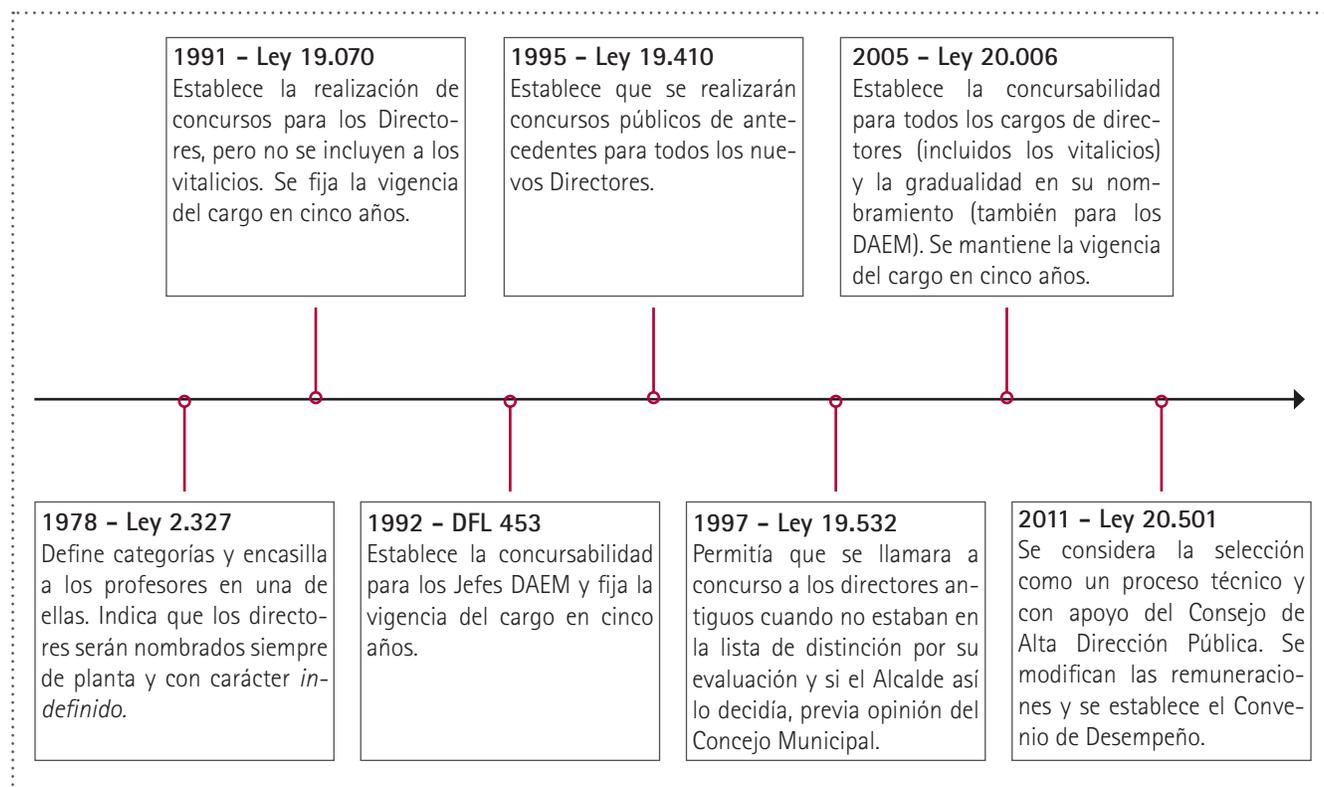
Durante el período de la dictadura se generó la figura de directores vitalicios, ya que, una vez que eran nombrados de planta, permanecían por tiempo indefinido en su cargo.

Posteriormente, desde el año 1990 en adelante, se hizo lo posible por establecer mecanismos de concur-

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

so para este cargo y el de Jefes DAEM, encontrando oposición legislativa que dificultó el avance hacia un sistema de concursabilidad. Esto se consiguió finalmente en el año 2005 y posteriormente, en el año 2011, se incluyó a la Alta Dirección Pública en la selección y se cambiaron criterios, remuneraciones y procedimientos.

Las normativas relevantes para comprender el progreso hacia el actual proceso de selección se resumen a continuación<sup>1</sup>:



<sup>1</sup> Más detalles de las normativas y su texto disponibles en el Documento Anexos de esta nota técnica en <http://goo.gl/JiWmQn>.

En el año 2005, en el artículo 37 transitorio de la Ley 20.0006, se estableció la gradualidad con que debían ser llamados a concurso estos cargos, tanto de directores como Jefes DAEM, que tenían nombramiento anterior a la publicación de la Ley 19.410:

- » Durante el año 2006, las Municipalidades y Corporaciones Municipales llamarán a concurso para renovar aquellos directores y jefes DAEM que los sirvan desde hace más de 20 años al 31 de diciembre de 2004.
- » Durante el año 2007, a quienes tengan entre 15 y 20 años de servicio al 31 de diciembre de 2004.

- » Durante el año 2008, a quienes tengan menos de 15 años de servicio al 31 de diciembre de 2004.

Los directores y jefes DAEM que no concursen o que, habiéndolo hecho, no sean elegidos por un nuevo período de cinco años cesarán sus funciones al término del año escolar 2005, 2006 y 2007, respectivamente. No es claro si estos plazos se cumplieron o si hubo fiscalización al respecto. En la Ley 20.501 no se establecieron plazos perentorios para iniciar los concursos de un cargo. Sólo se estableció que, cuando se hiciera un concurso, se debía efectuar con este nuevo sistema de selección.

## SISTEMA DE SELECCIÓN VIGENTE<sup>2</sup>

### Selección de Directores de Establecimientos Educacionales y de Jefes DAEM de menos de 1.200 alumnos matriculados

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

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

- El Jefe DAEM o Jefe de la Corporación Municipal.

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

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

<sup>2</sup> En el documento Anexos se encuentra disponible un esquema de las etapas de ambos procesos.

Otros aspectos que destacan de esta normativa son:

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

## Selección de Jefes DAEM en comunas de más de 1.200 alumnos

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

La *Comisión Calificadora* queda integrada por:

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

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

Cabe destacar que **las Corporaciones no están sujetas a esta normativa** y éstas representan un porcentaje significativo de la matrícula pública del país.

## Estadísticas relevantes

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

Si bien el total de establecimientos educacionales del sector público es de 5.425<sup>3</sup>, se excluye de concurso a los profesores que son “encargados de una escuela rural”, quienes no clasifican como personal docente-directivo. Con esto quedan fuera los establecimientos uni, bi y tri docentes (que corresponden a 1.444 establecimientos equivalentes a un 26,6% del total)<sup>4</sup>.

A continuación se presenta el avance en la concursabilidad para ambos cargos a marzo de 2014, según datos del Servicio Civil.

**Tabla 1.**

Avance de cargos publicados y nombrados en el país.

	Universo a concursar	Publicados	% de avance	Nombrados	% de publicados	Desiertos	% de desiertos
Directores	3.893	1.511	39%	1.087	28%	434 <sup>5</sup>	28,5%
DAEM menos de 1.200	96	37	39%	31	32%		
DAEM más de 1.200	197	93	47%	71	36%	9	11

A marzo de 2014 un 28% de comunas aún no iniciaba concursos.

3 Datos obtenidos de las bases del Centro de Estudios del Ministerio de Educación (MINEDUC) correspondientes al año 2013.

4 Establecido en dictámenes de la Contraloría General de la República N° 4139 y N°80008.

5 Corresponde al acumulado de Directores y DAEM, siendo esa la información disponible.

6 Corresponde a diciembre de 2013.

## RESULTADOS PRINCIPALES DE LAS ENCUESTAS

Las encuestas se realizaron *online*. Se construyeron tres instrumentos distintos, uno de ellos para Alcaldes, otro para Sostenedores (Jefes DAEM y Secretario de la Corporación) y otro para Representantes de Alta Dirección Pública y Firmas de Asesoría Externa (que recopilaban por separado las respuestas). Se contó con el apoyo del Servicio Civil para Representantes y Asesorías, del Ministerio de Educación para los Sostenedores, en tanto que para los Alcaldes se utilizó la información disponible en las fichas comunales de la Subsecretaría de Desarrollo Regional (SUBDERE). A continuación se muestran las respuestas obtenidas por cada actor encuestado:

A continuación se muestran las respuestas obtenidas por cada actor encuestado:

**Tabla 2.**  
 Cantidad de respuestas obtenidas por encuesta.

Actor	Respuestas obtenidas	Margen de error
Directores	46	12,8%
Sostenedores	55	11,1%
Asesorías Externas	48	7,8%
Representantes ADP	41	5,5%

El detalle de los resultados para todas las preguntas de las encuestas realizadas se encuentra disponible en el archivo de anexos. Los resultados más importantes que arrojan las encuestas, tomando en cuenta la valoración “Muy de acuerdo” y “De acuerdo” son:

### [1] Preguntas comparables entre Representantes ADP y Asesorías Externas

#### Porcentaje de respuestas “sí”.

	Respres. ADP	Asesorías Externas
¿Considera usted relevante que los Representantes de ADP reciban formación adicional en materias relacionadas al sistema educativo?	90,2%	100%
¿Considera usted relevante que las empresas de Asesoría Externa reciban formación adicional en materias relacionadas al sistema educativo?	87,5%	89,6%

#### Porcentaje de respuestas “Muy de acuerdo” y “De acuerdo”.

	Respres. ADP	Asesorías Externas
Los plazos definidos permiten usar metodologías que favorecen la identificación de las características buscadas en los candidatos.	92,7%	83,3%
El sostenedor posee las competencias necesarias para entrevistar y seleccionar al candidato.	41,5%	18,8%
El sostenedor y/o su equipo cuenta con la preparación para definir adecuadamente el perfil para el concurso.	34,1%	20,8%
El sostenedor y/o su equipo cuenta con la preparación para definir adecuadamente el convenio de desempeño.	41,5%	25,0%

## [2] Encuesta de Alcaldes separadas por el tipo de comuna

### Porcentaje de respuestas “Muy de acuerdo” y “De acuerdo”

	Comunas metropolitanas y urbanas	Comunas semi urbanas y rurales
En general usted considera que el proceso de concurso funciona en forma: Expedita.	53,3%	63,0%
En general usted considera que el proceso de concurso funciona en forma: Confiable.	80,0%	71,4%
En general usted considera que el proceso de concurso funciona en forma: Transparente.	33,3%	74,1%
He tenido dificultades en conseguir los recursos necesarios para aumentar las remuneraciones de los Directores.	70,6%	69,0%
He tenido dificultades en conseguir los recursos necesarios para desvincular profesores.	81,3%	82,1%

## [3] Preguntas comparables entre Representantes ADP, Asesorías Externas y Sostenedores

### Porcentaje de respuestas “Muy de acuerdo” y “De acuerdo”

	Repres. ADP	Asesorías Externas	Sostenedor
Este proceso de selección logra cumplir con los valores de ADP: profesionalización, transparencia, idoneidad, legalidad, no discriminación, probidad y mérito.	97,6%	87,5%	76,4%
Los Convenios de Desempeño permiten distinguir adecuadamente entre escuelas en diferentes condiciones, por ejemplo: autónomas, emergentes, en recuperación.	52,5%	34,0%	50,9%
Los perfiles de los concursos logran representar adecuadamente las necesidades de cada establecimiento en particular.	53,7%	29,2%	63,6%
El docente que integra la comisión calificadoradora posee las competencias necesarias para entrevistar y seleccionar al candidato.	29,3%	20,8%	56,4%
La cantidad de postulantes con competencias adecuadas para cada concurso es suficiente.	46,3%	45,8%	41,8%
Los candidatos con formación adicional de perfeccionamiento tienen un mejor desempeño en las entrevistas que quienes no tienen dicha formación.	56,1%	35,4%	50,9%

**[4] Encuesta de sostenedores separadas por el tipo de comuna****Porcentaje de respuestas “Muy de acuerdo” y “De acuerdo”**

	<b>Comunas metropolitanas y urbanas</b>	<b>Comunas semi urbanas y rurales</b>
Este proceso de selección logra cumplir con los valores de la ADP: profesionalización, transparencia, idoneidad, legalidad, no discriminación, probidad y mérito	<b>62,5%</b>	<b>82,1%</b>
Los Convenios de Desempeño permiten distinguir adecuadamente entre escuelas en diferentes condiciones, por ejemplo: autónomas, emergentes, en recuperación.	<b>37,5%</b>	<b>56,4%</b>
La cantidad de postulantes con competencias adecuadas para cada concurso es suficiente	<b>31,3%</b>	<b>46,2%</b>
Los candidatos con formación adicional de perfeccionamiento tienen un mejor desempeño en las entrevistas que quienes no tienen dicha formación	<b>56,3%</b>	<b>48,7%</b>
En mi comuna existen los recursos para pagar las remuneraciones establecidas en la ley a los nuevos directores	<b>43,8%</b>	<b>28,2%</b>
En mi comuna existen los recursos para asegurar las atribuciones del director y exigirle el cumplimiento del convenio de desempeño	<b>43,8%</b>	<b>33,3%</b>

## CONCLUSIONES

---

### Aspectos a destacar como positivos

- » El **Servicio Civil** hizo interpretaciones en base a lo establecido en la ley para llevar a cabo estos procesos de selección de la mejor forma posible, desarrollando iniciativas como por ejemplo:
  - Creación de la Subdirección de Educación, contando con un equipo dedicado a los procesos de selección en educación.
  - Creación del cargo de “Coordinadores regionales” para facilitar la descentralización del proceso y así llegar de mejor forma a las regiones, y ser un apoyo más directo a los municipios que inician sus concursos.
  - Creación del sitio web [www.directoresparachile.cl](http://www.directoresparachile.cl).
  - Firma de convenios con municipios para realizar los procesos de selección vía online.
  - Ayuda en la difusión de los concursos.
  - Reuniones con municipios para introducirlos en los procesos de selección.
  - Estandarización del proceso de selección para Directores, pidiendo a los Representantes de ADP que ayuden a dirigir el proceso, entre otras iniciativas.
- » Está en desarrollo **una mesa de trabajo** entre el Servicio Civil y el Ministerio de Educación (MINEDUC) para mejorar los instrumentos de selección.
- » Existe una **valoración positiva** de parte de todos los actores, como un avance en relación al sistema antiguo de selección.
- » También se considera que los **plazos definidos** para las distintas etapas del proceso permiten utilizar metodologías de entrevista que favorecen la identificación de las características buscadas en los postulantes, lo cual implica que el proceso de la Alta Dirección funciona en forma expedita.
- » Los **Representantes de Alta Dirección Pública** realizan un buen trabajo en su participación en los procesos de concurso, lo que favorece que se cumplan los valores de la Alta Dirección Pública. Su presencia también facilita el control del avance de cada uno de los procesos de concurso.

### Deficiencias

#### [1] **Respecto de la ley**

- No existe fiscalización sobre la duración de las **suplencias o reemplazos**, las que por ley deberían durar máximo seis meses<sup>7</sup>. Si no se cumple este artículo, no se consigue avanzar con el retiro de los Directores vitalicios o a los que no hayan pasado por el filtro que establece este sistema.
- Se excluye de la concursabilidad a los **Directivos de las Corporaciones** y los otros cargos relevantes en educación (en términos pedagógicos y administrativos). Esta es una de las limitantes más graves del actual sistema, ya que ellos son responsables de un porcentaje considerable de la matrícula pública.
- En la ley se establece una serie de **nuevas atribuciones** que le serían otorgadas a los directores. Estas atribuciones, sin embargo, no serían efectivas. Por un lado, por las dificultades económicas que esto presenta, y por el otro, por las dificultades de lograr la evaluación necesaria para eventualmente poder desvincular a un docente<sup>8</sup>. De igual manera, se observan dificultades en los directivos para seleccionar a sus propios profesores, así como en el uso de los recursos de la Subvención Preferencial, atribuciones que pueden estar excesivamente concentradas en el sostenedor.
- La ley falla al no considerar **especificidades para las distintas comunas** del país. Existen algunas salvedades, pero, en general, no se consideran las complejidades de implementación que este sistema representa, en especial en comunas más pequeñas que cuentan con menos recursos humanos y financieros, así como tampoco en escuelas en niveles incipientes de desarrollo o en recuperación.

---

7 Artículo 33.

8 Más información sobre la evaluación docente disponible en Documento Anexos.

## [2] Instrumentos del sistema de selección

- Perfiles
  - 1 | No logran representar adecuadamente las necesidades de cada establecimiento en particular, según la valoración de Representantes, Asesoría y Sostenedores.

## [3] Comisión Calificadora

- Convenios de desempeño
  - 1 | Se establece una excesiva cantidad de metas, las que en muchos casos son inalcanzables por parte de los directores seleccionados.
  - 2 | No permiten distinguir entre distintos tipos de escuelas como autónomas, emergentes y en recuperación.
  - 3 | Los directores elegidos no cuentan necesariamente con los recursos y atribuciones para cumplir los convenios que firman.
  - 4 | Aunque existe la posibilidad de negociar el convenio previo a su firma, queda por evaluar si esa negociación se realiza o no y si es o no efectiva.
  - 5 | Actualmente esta herramienta no se valora como una “carta de navegación permanente” para la gestión, si no sólo como una herramienta de evaluación.

## [4] Firmas de Asesoría Externa

- Insuficiente preparación de los miembros integrantes de la comisión calificadora para entrevistar y seleccionar en forma adecuada.
- En muchos casos se cuestiona si el Jefe DAEM y el Docente poseen la preparación para entrevistar a los postulantes. Lo mismo en el caso de los Directores que participan en la comisión para elegir al DAEM.
- La calidad de las asesorías no es clara, la metodología que utilizan no siempre es la misma y no todas tienen conocimientos del sistema educativo, no es fácil objetivar los criterios exigibles para las asesorías por la componente cualitativa (propia de los

juicios de pares que incluyen estas evaluaciones).

- No conocen la realidad municipal, por tanto, no comprenden las complejidades a las que se enfrentan: muy diferentes a las del gobierno central.
- No todas conocen las complejidades del sector educación. Tienen competencias para seleccionar personas que cumplan con un cierto perfil, pero no están familiarizadas con este mundo.

## [5] Postulantes

- A pesar de las inversiones realizadas en los procesos de formación de directivos del CPEIP, en muchos casos se considera que no hay disponibilidad suficiente de candidatos idóneos. Esta puede ser una de las limitantes más críticas para el fortalecimiento de la educación pública.
- Producto de los defectos arriba mencionados, no existe certeza de que los cargos de Directores ya concursados sean todos adecuados.

## [6] Rol Sostenedor

- No todos los **DAEM** y **Secretarios de Corporación** tienen las competencias necesarias para entrevistar a los candidatos.
- De acuerdo a las respuestas entregadas por Representantes y Empresas de Asesoría, los sostenedores no cuentan con la preparación para definir adecuadamente los perfiles ni los convenios de desempeño de los concursos. Tampoco con ayuda suficiente en estos temas.

## [7] Rol del Servicio Civil

- Es ciego al resultado de los concursos. No siempre se sabe a qué candidato de la terna o quina eligió el Alcalde. Esto ocurre, porque la ley no estipula que el resultado del concurso deba informarse al Servicio Civil.
- También es ciego a la demanda. Es decir, no sabe cuándo le corresponde a los municipios comenzar un concurso ni en cuántos concursos tendrá que

participar cada mes.

### [8] Rol del Ministerio

- Hasta hace poco este tema no fue considerado una prioridad.
- No conoce el resultado de los concursos (reciben un documento que se utiliza para hacer el reembolso de las asesorías externas, pero éste se archiva y no existe una base de datos con el nombre del ganador, teléfono y mail de contacto).
- Es ciego a la demanda de concursos. Esta información está en proceso de ser levantada, pero hasta la fecha no existe seguimiento respecto de cuándo se deben realizar los concursos de los directores.
- No ofrece apoyo a las municipalidades para la construcción de los convenios de desempeño o para ayudar en la selección del perfil que sea más adecuado para su caso. Su participación en términos de ayuda se limita a que la “Mesa de ayuda” -que se señala en la página web de los concursos- se contesta desde el MINEDUC.

### [9] Responsable global del sistema

- Falta esta figura. Se trata de un sistema desintegrado que no tiene un actor que se preocupe de que funcione en su totalidad. Es decir, alguien que mire el sistema en su conjunto y no las etapas por separado. Una figura que se preocupe de que el proceso se lleve a cabo y que se saque adelante de la manera más eficiente y abreviada posible

### [10] Dimensión Financiera

- El sistema de concurso tiene muchos costos asociados que deben ser pagados por su responsable. En el caso de los Directores y DAEM de menos de 1.200 alumnos, los costos de la asesoría son pagados por el municipio y luego reembolsados por el MINEDUC, pero sólo en aquellos casos en que el concurso no sea declarado desierto. El hecho de que sean reembolsados después también resulta conflictivo, dado que un gran porcentaje de municipalidades maneja niveles de deuda que les impi-

den cumplir con los pagos a asesorías.

- Si bien la ley otorga atribuciones a los nuevos directores, como la capacidad de seleccionar a su equipo directivo<sup>9</sup>, se desconoce si dicha atribución es efectiva por los costos que implica para los sostenedores (además de las dificultades de evaluación de los docentes).
- La demora en los pagos que reciben de parte de las municipalidades se ha convertido en un conflicto para las firmas de asesoría externa, ya que se dificulta que lleven a cabo los procesos y muchas de ellas deciden no seguir participando. Este tema es visto como un aspecto crítico a enfrentar en el corto plazo para el éxito de este sistema, ya que en el Servicio Civil han comenzado a tener dificultades para contar con suficientes firmas de asesoría que quieran trabajar en esto.
- Existen desincentivos financieros para iniciar los concursos, ya que al remover al Director que se encontraba en ejercicio, éste debe ser mantenido dentro de la planta docente de la comuna por igual cantidad de horas, o desvincularlo y pagar su indemnización, lo que representa un alto costo para los municipios.
- En conclusión, se podría decir que se le otorgó a las municipalidades una responsabilidad adicional en términos administrativos y financieros, que en muchos casos les ha resultado difícil de manejar en forma adecuada, especialmente en el caso de los municipios más pequeños o con carencia de recursos.

<sup>9</sup> Artículo 34C DFL1-22 ene 1997 - Texto refundido.

## RECOMENDACIONES

---

Concluido el estudio, se elaboran recomendaciones relacionadas con cada una de las dimensiones de análisis, incluyendo cambios de tipo Legislativo [L] y No Legislativo [NL].

### [1] Respetto de la ley

Se recomienda llevar a cabo las siguientes modificaciones legislativas:

- Que el Servicio Nacional de Educación se convierta en el responsable global de los procesos de selección de Directores Escolares y de los futuros encargados pedagógicos y administrativos de los Servicios Locales de Educación.
- Que los sostenedores entreguen la información del resultado del concurso tanto al MINEDUC como al Servicio Civil. Para esto se puede aprovechar el portal [www.directoresparachile.cl](http://www.directoresparachile.cl), de modo que en alguna parte de dicho sitio se puedan ingresar los resultados de los concursos (independiente de si los municipios que hacen el concurso tienen o no convenio con el Servicio Civil para hacer uso de esta plataforma).
- Que año a año los sostenedores rindan cuentas del estado de concursabilidad de los establecimientos bajo su cargo.
- Incorporar a la concursabilidad a los Directores de Educación y de Administración y Finanzas de las Corporaciones.
- Evaluar el porcentaje de docentes que puede proponer la desvinculación del Director (5% es muy reducido, dado los requisitos adicionales que se exigen), o bien, hacer más expedito el proceso de sumarios en la nueva ley de Carrera Docente, posiblemente con un cuerpo provincial de decisión para evitar arbitrariedades.
- No habiendo tantas tipologías diferentes de cargos (p. ej. Escuela, Liceo Técnico, pequeño, grande, en normalización, autónoma, etc.) podría acelerarse la concursabilidad definiendo postulantes “certificados”, es decir, preseleccionados en ternas anteriores, como disponibles para futuros concursos,

sin tener que pasar de nuevo por todo el proceso de preselección y entrevistas. Esto permitiría, por ejemplo, incluir a algunos candidatos adicionales directamente a la etapa de la comisión calificadora.

### [2] Instrumentos del sistema de selección

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

### [3] Etapas del proceso

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

#### [4] Comisión Calificadora

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

#### [5] Firmas de Asesoría Externa y Representantes de ADP

##### Asesorías Externas

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

##### Representantes de ADP

- [NL] Desarrollar una capacitación para los Representantes de ADP en temas relacionados con el sistema educativo, en particular, del funcionamiento de los establecimientos educacionales municipales,

las particularidades legislativas del sector y de la realidad de la educación municipal.

- [NL] Que los Representantes hagan una evaluación ex post de los procesos en los que participan relatando su valoración de las distintas etapas, los integrantes de la comisión calificadora y cualquier comentario relevante, especialmente de aspectos que puedan perjudicar la confianza en el sistema de selección.
- [NL] Pedir a los representantes que contesten una encuesta semestral o anual de las valoraciones que hacen al Servicio Civil de los procesos de selección en los que han participado.

#### [6] Postulantes

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

### [7] Rol del Sostenedor

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

### [8] Rol del Servicio Civil

- [NL] Seguir mejorando el sitio web [www.directoresparachile.cl](http://www.directoresparachile.cl). Que sea reconocido como el portal oficial donde encontrar la oferta completa de concursos.
- [NL] Aumentar el apoyo que se da a las firmas de Asesoría Externa, en particular en la retroalimentación del trabajo que realizan.
- [L] Que sea obligatorio para los municipios realizar sus concursos mediante convenio suscrito por el portal [www.directoresparachile.cl](http://www.directoresparachile.cl), de tal forma de tener toda la información disponible en línea y asegurar también que la difusión sea amplia.

### [9] Rol del Ministerio y Responsable global del sistema

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

### [10] Dimensión Financiera

- [L] Crear un fondo de recursos que apoye a los municipios para que cumplan con los requisitos establecidos en la ley, entre ellos:
  - 1 | Retirar a directores salientes en casos necesarios.
  - 2 | Pago de Firmas de Asesoría Externa (y no como reembolso posterior).
  - 3 | Costos asociados al sistema de selección (por ejemplo, costos administrativos).
  - 4 | Asegurar a los directores sus nuevas atribuciones como elegir a su equipo directivo y que se desvincule a algunos profesores mal evaluados.
  - 5 | Aumentar las remuneraciones de los Directores y DAEM.

### [11] Otras recomendaciones

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

## REFERENCIAS

---

### L

**Leithwood, K., Louis, K., Anderson, S.; & Wahlstrom, K. (2004)**

*"How leadership influences student learning"*. Toronto: University of Toronto y The Wallace Foundation.

### N

**Núñez, I., Weinstein, J., & Muñoz, G. (2012)**

*"¿Posición Olvidada? Una mirada desde la normativa a la historia de la dirección escolar en Chile"*. En J. Weinstein, & G. Muñoz (Edits.), *¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile?* (págs. 372-396). Santiago.

### R

**Raczynski, D. (2012)**

*"Realidad de la educación municipal en Chile: ¿liderazgo del sostenedor municipal?"* En J. Weinstein, & G. Muñoz (Edits.), *¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile?* (págs. 181-217). Santiago.

**Raczynski, D., & Salinas, D. (2009)**

*"Prioridades, actores y procesos en la gestión municipal de la educación"*. En D. Raczynski, & M. Marcel (Edits.), *La Asignatura Pendiente: Claves para la Revalidación de la Educación Pública de Gestión Local en Chile* (págs. 135-176). Santiago, Chile: Uqbar Editores y CIEPLAN.

**Reeves, M. (2010)**

*"Liderazgo Directivo en Escuelas de Altos Niveles de Vulnerabilidad Social"*. Santiago.

**Rosenzvaig, M. (2012)**

*"Directores exitosos como agentes de cambio: ampliando las oportunidades de mejoramiento escolar"*. En G. Muñoz, & J. Weinstein (Edits.), *¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile?* (págs. 155-177). Santiago.

### W

**Waissbluth, M. (2013)**

*"Cambio de rumbo: una nueva vía chilena a la educación"*. Santiago: Random House.



## EDICIONES ANTERIORES DE LA SERIE SISTEMAS PÚBLICOS

### Nº 1 Junio 2010

Déficit de vitamina "I": Las omisiones de implementación de las políticas públicas

### Nº 2 Julio 2010

Inversión pública: Desafíos del Sistema Nacional de Inversiones

### Nº 3 Marzo 2011

Supervisión educativa a establecimientos educacionales: Diagnóstico y desafíos para su modernización

### Nº 4 Marzo 2011

Descentralización en Chile: Una trayectoria posible

### Nº 5 Julio 2011

Dejando de financiar sólo el corto plazo: Nuevo sistema de asignación de recursos para la defensa en Chile

### Nº 6 Mayo 2012

Análisis organizacional de entidades públicas en Chile: Lecciones para la gestión y el diseño de políticas

### Nº 7 Junio 2012

Por una mejor educación inicial en Chile: Rol, relevancia y desafíos de la Junta Nacional de Jardines Infantiles [JUNJI]

### Nº 8 Junio 2013

Gobiernos regionales: El eslabón perdido de la descentralización

### Nº 9 Enero 2014

Altos Directivos Públicos: ¿Qué hacen con su tiempo?

