

Implementación Ley 20.501. Una reforma al sistema de selección de directivos en la educación pública en Chile: lecciones y aprendizajes

Angélica Fuenzalida

1. Presentación

En el marco de la actual Reforma de Educación Chilena, adquiere particular relevancia contar con Directivos para la Educación competentes, idóneos y con capacidad de liderar cambios fundamentales en el sistema escolar, considerando la puesta en marcha de una nueva institucionalidad para la Educación Pública así como los desafíos de seguir avanzando en calidad de la educación, equidad e inclusión para todos los niños, niñas y jóvenes del país.

Chile viene implementando desde el año 2011, un Sistema de Selección de Directores de Escuelas y Liceos; y de Jefes de Educación Municipal (DAEM) en el marco de la Ley 20.501 que regula este proceso de selección, inspirado en los valores del Sistema de Alta Dirección Pública¹ y como una experiencia de implementación de dicho sistema a nivel local. El año 2016, corresponde al último año de implementación de lo que se definió como una primera etapa de esta política, por lo que es un año en que las acciones están focalizadas en el cumplimiento del desafío de concursar el total de Directores y DAEM que aún están pendientes al mismo tiempo que sistematizar y evaluar lo que han sido sus principales logros.

Los resultados y aprendizajes de esta experiencia hoy deben estar al servicio del proceso de Reforma en marcha, sobre la constatación de que la selección por mérito ha logrado legitimarse al interior del Sistema Escolar como un mecanismo que ha mejorado las capacidades técnicas y profesionales de quienes dirigen la Educación Pública, mostrando una mejor gestión en las escuelas así como a nivel de los DAEM. El sistema es actualmente valorado por todos los actores claves que participan del mismo, por sus importantes grados de transparencia, de participación de diversos actores en sus distintas etapas y aprendizajes a nivel local en un aspecto clave, la selección de personas, para la gestión municipal.

A su vez, la implementación de casi 5 años del sistema, han dejado en evidencia las necesarias mejoras que deben ocurrir para continuar fortaleciéndolo tanto en ámbitos relativos al mecanismo propiamente tal como al fortalecimiento de las capacidades de quienes intervienen en cada una de las etapas. Esto considerando además, el cambio que ha venido ocurriendo en Chile durante los últimos años, en relación a la institucionalidad que define las políticas educativas del país y los focos de política que se han establecido para los siguientes años. La puesta en marcha de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación “tensiona” el quehacer de todas las instituciones que inciden en alguna materia de implementación de política en el sistema escolar; generando un desafío de articulación y diseño de una agenda conjunta que permita el cumplimiento del mandato que se ha dado el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación en torno a la mejora continua en el Sistema Escolar. El Servicio Civil por tanto, no puede quedar ajeno a dicho mandato, haciéndose cargo de su función en materia de selección de los Directivos para Educación.

¹ El Sistema de Alta Dirección Pública (ADP) es una de las reformas más relevantes y exitosas del proceso chileno de modernización del Estado, cuyo objetivo es dotar a las instituciones de gobierno –a través de concursos públicos y transparentes- de directivos con probada capacidad de gestión y liderazgo para ejecutar de forma eficaz y eficiente las políticas públicas definidas por la autoridad. El Sistema tiene como principales valores la idoneidad, el mérito, la transparencia y la no discriminación.

Abordar las mejoras al Sistema de Selección en Educación para consolidarlo, incorporando modificaciones en su implementación, herramientas e instrumentos; así como articularlo adecuadamente con el proceso de Reforma en marcha, son algunos de los desafíos de la siguiente etapa de esta Política Pública. Etapa que coincidirá con el fortalecimiento del Sistema de Alta Dirección Pública, dado el proyecto de ley que prontamente será aprobado en Chile y que viene a formalizar el rol rector de la Dirección Nacional del Servicio Civil en materia de gestión de personas para el Estado.

2. Características del proceso de selección de directivos para la educación: Ley 20.501 de la Calidad y Equidad de la Educación

Para llevar a cabo la labor encomendada a partir de la entrada en vigencia de la Ley 20.501, en el año 2012 el Servicio Civil creó en la Subdirección de Alta Dirección Pública el área de Educación con la misión de *“gestionar y apoyar la concursabilidad de directivos del ámbito de la educación municipal, en concordancia con los valores del Sistema de Alta Dirección Pública, coordinando a los gobiernos locales y a los diversos actores involucrados, con el fin de proveer líderes competentes que contribuyan a mejorar la calidad y equidad de la educación”*.

Dos fueron los ejes de acción definidos para lograr la implementación de la concursabilidad. El primero se refiere al reclutamiento y selección de Directores y Jefes de DAEM, instalando un mecanismo inédito para el sistema escolar y en el cual, participan actores que no provienen del “mundo educativo”. Las cifras que dan cuenta de los avances logrados a la fecha, si bien son menores a lo deseable institucionalmente debido a que el proceso de instalación a nivel comunal ha sido más lento de lo esperado, sí muestran que el nuevo sistema ha generado credibilidad en los profesionales postulantes. El segundo eje ha estado radicado en la entrega de asesoría técnica a los municipios, empresas asesoras expertas en selección, y a los Representantes del Consejo de Alta Dirección Pública, con el objetivo de proporcionar a todos los participantes de los concursos públicos la información y la formación necesarias para llevarlos a cabo con aquellos estándares de calidad que permiten cimentar la credibilidad y confianza plenas.

El mandato legal releva la importancia de mejorar la calidad de la educación pública del país a través del nombramiento de buenos directores de escuelas y liceos, así como de gestores de la administración municipal.

2.1. Consideraciones básicas: rol del Servicio Civil

Tres fueron los factores que se consideraron para adoptar la decisión de política pública de incorporar legalmente al Servicio Civil en la implementación de la reforma. En efecto, por un lado se consideró oportuno aplicar en la educación pública la experiencia acumulada por el Servicio Civil en materia de reclutamiento y selección de altos directivos del Estado, como resultado de la implementación del Sistema de Alta Dirección Pública (SADP). En 2011, dicho sistema contaba con ocho años de experiencia valorada a nivel regional e internacional, por tratarse de un modelo único de empleo público en América Latina basado en el mérito profesional y la confianza.

Por otra parte, se evaluó como necesario incorporar en los procesos de selección de directivos escolares el conjunto de valores que estuvieron en la génesis del sistema de ADP: idoneidad, mérito, transparencia y no discriminación. Hasta ese momento, esos valores no necesariamente estaban presentes en la forma en la que se realizaban los concursos de directores de escuelas y liceos públicos.

Por último, se determinó la importancia de aportar al mejoramiento de la gestión y administración de la educación municipal en su conjunto, ya sea mejorando la gestión a nivel municipal, específicamente en los departamentos que desempeñan esa relevante función; así como de velar porque en las escuelas y

liceos fueran nominadas personas que tuvieran las competencias necesarias para conducir efectivamente procesos de mejoramiento en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

2.2. Selección de Jefes de Departamento de Administración de Educación Municipal

Los Jefes de Departamentos de Administración de Educación Municipal, también denominados como Jefes DAEM, son los directivos municipales a cargo del diseño e implementación del proyecto educativo comunal y de la gestión administrativa, financiera y técnica-pedagógica de los establecimientos educacionales en el ámbito local. En particular, el Sistema de Alta Dirección Pública selecciona a nivel nacional un total de 294 Jefes DAEM, 195 correspondientes a comunas con más de 1.200 alumnos matriculados, excluyéndose las corporaciones educacionales municipales, más otros 99 cargos correspondientes a Jefes DAEM de comunas con menos de 1.200 alumnos matriculados. En total, la administración de los Municipios afectos a este sistema de selección impacta en un total de 2.305 establecimientos educacionales que atienden un total de 864.609 estudiantes.

Respecto a los Jefes de Departamento de Administración de Educación Municipal con más de 1.200 alumnos matriculados en establecimientos educacionales de la comuna, la Ley señala que el proceso de selección será conducido por una Comisión Calificadora², la cual funda su trabajo de selección en base al perfil profesional y desafíos del cargo definidos por el Sostenedor, cautelando la no discriminación y transparencia del concurso y asegurando el mérito e idoneidad de los candidatos que llegan a las instancias finales del proceso. Dicha Comisión propone una nómina de candidatos al Sostenedor, quien deberá nombrar en base a un procedimiento análogo al establecido para el nombramiento de Altos Directivos Públicos de Segundo Nivel Jerárquico adscritos al sistema, el cual será administrado por el Consejo de Alta Dirección Pública.

En relación a los Jefes DAEM de comunas con menos de 1.200 alumnos matriculados, los concursos son administrados por las municipalidades, y a diferencia del anterior sistema, siguen el procedimiento establecido para la selección de Directores de Establecimientos Educacionales, cambiando sólo la composición de la Comisión Calificadora, que se constituye de manera similar a la Comisión Calificadora de Jefes DAEM de más de 1.200 alumnos. Siendo los municipios responsables de los procesos concursales, luego de recibidos los antecedentes de los postulantes, una Empresa de Asesoría Externa efectúa la preselección de candidatos que van a entrevista con la Comisión Calificadora, de los cuales surge la nómina de candidatos que es enviada al Sostenedor para el respectivo nombramiento.

Cabe mencionar que para ambos cargos, pueden postular profesionales docentes y no docentes, y su nombramiento se extenderá por cinco años, al término de los cuales se deberá efectuar un nuevo concurso en que podrá postular el titular en ejercicio. Asimismo, los jefes DAEM suscribirán con el sostenedor un Convenio de Desempeño de carácter público, del que deberán dar cuenta anualmente al Sostenedor y Concejo Municipal, y cuyos resultados determinarán su continuidad o renuncia anticipada.

2.3. Selección de Directores de Establecimientos Educacionales Municipales.

La Ley de Calidad y Equidad de la Educación, identifica a los Directores de Establecimientos Educacionales Municipales (DEE) como agentes claves en el proceso de mejoramiento de la calidad de la educación pública. Por ello, al establecerse un nuevo mecanismo de selección para proveer estos cargos a través de concursos públicos y abiertos, se buscó reclutar a profesionales de excelencia dotados con las

² Conforme a lo señalado por la ley, la Comisión Calificadora está integrada por el Sostenedor o un representante de éste; un director de establecimiento educacional municipal de la respectiva comuna que haya sido electo por el sistema establecido en la ley 20.501, el cual será elegido por sorteo; y un miembro del Consejo de Alta Dirección Pública, o bien, un representante de éste, denominado "Profesional Experto".

competencias y el liderazgo necesarios, con el objeto de promover escuelas efectivas, motivar a sus comunidades educativas, aprender y colaborar con sus equipos de profesores, y participar de las redes locales para el intercambio de experiencias. En términos numéricos, se contempló inicialmente la selección de aproximadamente 3.900 cargos de directores a nivel nacional, distribuidos en las 345 comunas del país, y que deberán ser concursados en su totalidad al año 2016. Actualmente, la cifra total a nivel nacional corresponde a 3.172 DEE según bases oficiales del Ministerio de Educación, debido a la disminución de cargos en la función directiva; lo que ocurre principalmente en comunas con escuelas pequeñas que han disminuido matrícula y por tanto los Sostenedores se ven en la obligación de ajustar su planta docente y directiva.

Respecto a las características del proceso de reclutamiento y selección de DEEs, cada municipio es responsable de los procesos concursales y es el que realiza la convocatoria pública, siendo una Empresa Asesora Externa quien efectúa la preselección de candidatos. Las Comisiones Calificadoras, a cargo de la selección de candidatos idóneos al cargo, son integradas por el Jefe DAEM o de Corporación; un Representante del Consejo de Alta Dirección Pública (RCADP) y un docente destacado de la Comuna. Finalmente, el Alcalde o Sostenedor puede nombrar a cualquiera que integre la nómina de candidatos propuesta por la Comisión Calificadora.

Según lo establece la Ley 20.501, a estos concursos podrán postular profesionales de la Educación y profesionales no docentes, los que deben tener una experiencia en aula de al menos tres años. Estos directivos serán nombrados por un periodo de cinco años, y al igual que los Jefes DAEM, deberán suscribir un Convenio de Desempeño con el sostenedor que se evaluará anualmente y determinará la continuidad del directivo.

3- El sistema de selección a 5 años de su implementación: principales logros y resultados.

Si bien se trata de una Política Pública con sólo 5 años de implementación (escaso tiempo si se considera el cambio que implica para el ámbito de Educación) se observan logros y resultados que vale la pena comentar, que validan la legitimidad que ha logrado el sistema y por sobre todo, muestran ámbitos de mejora y corrección a tiempo del sistema para robustecerlo en la etapa siguiente; y especialmente en el contexto de la Reforma Educacional en marcha de Chile.

3.1 Caracterización de Directores y Jefes DAEM: cifras y alcance en la selección.

A julio del año 2016, los resultados de la concursabilidad de Jefaturas de DAEM que pertenecen a los municipios con más de 1.200 estudiantes, indican que mientras el 62,1 % del total ya había sido nombrado, un 6,6% se encuentra en proceso y un 31,3% aún no era concursado. Si bien la cifra de no concursados en los municipios con menos de 1.200 alumnos es mayor, es necesario considerar que existen comunas pequeñas con una población en torno de los 1.000 a 2.000 habitantes, en las que reclutar, seleccionar y nombrar a jefes de DAEM mediante el nuevo sistema de ADP, además de constituir un proceso complejo por la carencia de profesionales idóneos exclusivos, tampoco representa una necesidad imperativa para el funcionamiento del sistema de educación pública porque la capacidad de gestión de sus municipios es compartida con el desempeño de otras funciones. En este sentido, el porcentaje de DAEM nombrados en comunas de menos de 1.200 alumnos es de 37.3%, en proceso se encuentra un 6.1% y no concursado un 56.6%³.

(Ver datos de avances en la concursabilidad en Tablas N°1 y N°2).

³ Incluye comunas que señalan que organizacionalmente no poseen DAEM y eventualmente pueden haber realizado un proceso de selección pero no finalizó con nombramiento.

Es necesario dimensionar que los resultados expuestos son aplicables a las 5.331 escuelas públicas, universo de establecimientos en el que 1.371 corresponde a pequeñas escuelas que se caracterizan por su carácter unidocente, bidocente o tridocente y por mantener el sistema de selección antiguo que entrega el rol exclusivo de nombramiento directo al responsable del área de Educación del municipio respectivo.

Por lo anterior, la preocupación central en la implementación del nuevo sistema de reclutamiento y selección se concentra en los 3.172 cargos de directores/as que deben ser nombrados en concursos públicos, transparentes y basados en el mérito y la idoneidad. Actualmente, existen 1.909 directores nombrados en establecimientos escolares que cuentan con mejores líderes educativos en su comunidad, equivalente al 68% de los estudiantes. El desafío pendiente es nombrar 1.263 directores de escuelas públicas que cubren a una matrícula de 387.924 estudiantes, para cerrar durante este año 2016 esta primera etapa de funcionamiento del sistema.

Analizando la situación por zonas geográficas, se observan disparidades regionales en la forma y ritmo de avance en la implementación de la ley. En efecto, mientras existen regiones en las que se observan dificultades para avanzar en la concursabilidad; en otras concurre un elevado compromiso de las autoridades regionales y locales, así como avances considerables.

Hasta el 30 de julio se han realizado 3.360 concursos, 412 de ellos ha debido realizarse nuevamente debido a que se incurre en problemas de gestión generados, entre otras razones, en bases concursables diseñadas erróneamente y en incumplimiento de los procedimientos que deben ser observados. Por su parte, 630 concursos han sido declarados desiertos, ya sea por los respectivos sostenedores, quienes actuando en su rol de autoridad a cargo de los nombramientos finales, han declarado desiertos los procesos al finalizar; o porque la misma decisión ha sido adoptada en etapas previas por comisiones calificadoras por falta de candidatos postulantes a los respectivos cargos.

(Ver avances en Directores en Gráfico y Tablas N°3).

Más allá de las cifras de avance en los nombramientos de Directores y de Jefes DAEM, para el Servicio Civil ha sido necesario aproximarse a estas cifras comprobando si lo que estuvo en el mandato inicial de la Ley 20.501 se ha ido cumpliendo. Esto, referido a la idea de atraer nuevo talento y capacidad a la Educación Pública y muy especialmente a aquellas comunas y escuelas más alejadas, rurales y con mayores índices de pobreza.

Para lo anterior, el año 2014 el Servicio Civil encargó un estudio de “Caracterización de Directores/as electos por el Sistema de Selección establecido por la Ley 20.501”⁴ que permitiera conocer acerca de sus principales características así como sus prácticas en materia de gestión institucional y pedagógica.

Al respecto, dicho estudio indica que el 80,7% de las escuelas públicas con líderes educativos nombrados por Alta Dirección Pública se concentran en zonas urbanas, mientras que el 58,1% son dirigidas por directores no nombrados por este sistema. Adicionalmente, conforme al nivel de desarrollo de la comuna por la tipología que establece la Subsecretaría de Desarrollo Regional (SUBDERE), son las comunas grandes, metropolitanas y con alto desarrollo las que atraen en mayor proporción a los líderes educativos nombrados con el nuevo sistema. También se trata de establecimientos con una mayor matrícula porque reúnen a 448 estudiantes promedio, en comparación con los 303 alumnos promedio que concentran las

⁴ Estudio “Caracterización de Directores electos por el Sistema de Selección establecido por la Ley N° 20.501: particularidades y prácticas de Gestión Institucional y Liderazgo Pedagógico”. Centro de Políticas Públicas, Pontificia Universidad Católica de Chile. Enero 2015.

escuelas públicas con directores no seleccionados por ADP. Por último, el grupo de establecimientos dirigidos por los nuevos directores son comparativamente menos vulnerables.

Por otro lado, el estudio da cuenta de que los Directores nombrados por ADP son más jóvenes debido a que su edad promedio asciende a 53,3 años, mientras que los nombrados con el sistema anterior cuentan con un promedio de 56,5 años. Considerando la variable de género, existe una mayor proporción de mujeres, aunque se trata de una diferencia no significativa. Por su parte, el análisis del perfil académico indica que, a diferencia de los directores nombrados sin intervención de la ADP que principalmente son docentes de Educación Básica, el 32% de los nuevos líderes educativos posee mención en Educación Media y otras en materias específicas debido a que la especialización es parte de dicho currículum. Asimismo, los nuevos directores cursaron carreras presenciales o más extensas con 8,5 semestres y cuentan con una experiencia y años en el sistema educacional público menor en aproximadamente cinco años; mientras, los directores nombrados con el sistema anterior asistieron a carreras de 8,3 semestres y exhiben mayor experiencia y años en las escuelas y liceos municipales. Esta diferencia es significativa.

El mismo estudio, levantó una caracterización de las prácticas de liderazgo de los Directores electos por el Sistema, estableciendo una asociación entre afirmaciones que realizan docentes de las comunidades educativas a través de los cuestionarios SIMCE⁵ y las prácticas de liderazgo efectivo propuestas por Leithwood.⁶

Una mayor proporción de docentes percibe que entre las prácticas “más logradas” de los Directores electos por ADP están: “establecer una dirección” comprometiéndolo a sus comunidades educativas con las metas del establecimiento; “estar atentos a las necesidades de sus profesores promoviendo su perfeccionamiento”; son capaces de “involucrar a los apoderados” en las actividades que organiza el establecimiento; y “observan y supervisan los métodos utilizados por los docentes apoyándolos para su mejor rendimiento”.

Al mismo tiempo, aquellas prácticas menos logradas son: “no realizan instancias de discusión sobre asuntos y estrategias pedagógicas; o encuentros entre estudiantes, apoderados y docentes, ni en lo que atañe a generar instancias de toma de decisiones donde se involucre la opinión de los profesores”. En términos generales, aquellas prácticas asociadas a la dimensión “gestionar la instrucción” tiende a ser la menos lograda por los Directores electos por el Sistema. Desafíos relativos a proponer a los docentes estrategias pedagógicas específicas y evaluarlos por los logros académicos de los alumnos están pendientes.

En el mismo contexto del estudio de Directores encargado por el Servicio Civil, durante el año 2015 se encargó un segundo estudio ahora para evaluar el sistema de selección de Jefes de DAEM y caracterizar sus principales prácticas de gestión.⁷

Utilizando una metodología cualitativa (entrevistas en profundidad, grupos focales y encuestas) que permitió acceder a la visión de los principales actores que participan del Sistema de Selección de Sostenedores, el estudio mostró una valoración positiva en relación a la misión de los Jefes DAEM, cual es, liderar la política de educación comunal, no sólo desde los aspectos de gestión y administrativos sino

⁵ Prueba Nacional de Medición de los Aprendizajes de los estudiantes de todas las escuelas del País.

⁶ Ver cuadro que muestra Modelo de Prácticas Efectivas de Leithwood.

⁷ Estudio: “Evaluación de la implementación de la selección de Jefes DAEM en el marco de la Ley 20.501: la percepción de los actores involucrados”. Grupo Educativo. Marzo 2016.

también desde lo técnico-pedagógico. Conduciendo las políticas educativas de la comuna y cautelando el desempeño de los establecimientos de su jurisdicción.

En relación al perfil del cargo y la definición de las principales competencias esperadas para el ejercicio de la función, el estudio refuerza que dicho perfil es validado por los distintos actores que participan del proceso y especialmente por las comunidades educativas: pasión por la educación, visión estratégica, planificación y administración de recursos, relación con el entorno y redes, y liderazgo son las competencias que han orientado la selección de quienes ejercen el cargo de gestor de la educación a nivel local en Chile. Siendo “pasión por la educación” la competencia distintiva de quienes se han incorporado al sistema y más valorada por las comunidades locales. Por otra parte, las principales fortalezas detectadas por los entrevistados en los actuales Jefes DAEM 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 local.

Otro aspecto importante, que se reconoce en el sistema escolar, refiere a las funciones estratégicas de los DAEM. 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 se identifican como funciones claves. 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. 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.

Al momento de abordar las debilidades de quienes ejercen la función de DAEM, éstas no están necesariamente referidas a su idoneidad sino principalmente a las “condiciones” en que se ejerce el cargo. La falta de autonomía y atribuciones, falta de facultades para nombrar su equipo de trabajo, falta de financiamiento operacional y desarticulación con el Ministerio de Educación, son las principales debilidades señaladas en el estudio. Todas, se explican como causas principales a la hora de señalar que en relación a los resultados del sistema de selección de DAEM los distintos actores entrevistados no perciben un mejoramiento significativo ni en la calidad de la gestión local en educación ni en la gestión financiera en aquellos municipios que cuentan con DAEM electos por ADP.

Este último punto, se transforma hoy, en la síntesis de una de las razones principales y fundantes de por qué Chile se encuentra discutiendo un proyecto de ley que crea una nueva institucionalidad para la Educación Pública, que requiere resolver al menos dos desafíos en materia del rol de los directivos para la educación: por un lado, instalar mejores capacidades técnicas y de gestión en quienes ejercen el rol de sostenedor (“liderazgo intermedio”); y por otro lado, generar mejores condiciones para el ejercicio de dicha función.

3.2. Generación de capacidades necesarias para la implementación del sistema de selección en educación.

La implementación del sistema de selección de directivos en educación requirió de parte del Servicio Civil, diseñar una estrategia de generación de capacidades a nivel local al mismo tiempo de abordar los desafíos de puesta en marcha del sistema.

Desde el inicio de la implementación del nuevo sistema de reclutamiento y selección, el Servicio ha estado preocupado de la inducción de los representantes del Consejo de Alta Dirección Pública y de las Empresas Asesoras Externas, actores respecto de los cuales posee efectiva injerencia. Ambos, participan de etapas fundamentales del proceso y son colaboradores claves en el cumplimiento del rol del Servicio Civil.

A la fecha, el sistema cuenta con 56 profesionales que actúan como Representantes del Consejo de Alta Dirección Pública para los concursos de Directores de escuelas y liceos y 21 Profesionales Expertos para los concursos de Jefes de DAEM. Al mismo tiempo, existe un registro y convenios con Empresas Consultoras y Asesorías Externas que realizan la evaluación por competencias de los postulantes a nivel nacional (30 empresas participan en los concursos de Jefes de DAEM y 216 asesorías externas en los concursos de directores de establecimientos educativos).

Para esta primera etapa de implementación de la Ley, el esfuerzo ha estado puesto en la inducción y capacitación de estos actores en torno a la instalación de procedimientos y los aspectos legales, para después transitar a generar una comprensión cabal de la importancia del rol que ejercen y en cuanto a mantener procesos con estándares de calidad que le otorguen confiabilidad al sistema de concurso público. Para ello, se realizan sesiones de acompañamiento y retroalimentación permanente, auditorías aleatorias de procesos, y se creó un mini sitio web que proporciona en forma actualizada la totalidad de los protocolos, manuales y material necesario para el desempeño de ambos roles.

En el caso de las asesorías externas y empresas consultoras, se ha creado un nuevo segmento de mercado en el sector de las empresas especialistas en selección de personas, dinamizando su actividad con la incorporación de un nuevo perfil de candidatos a directivos para la educación pública. Para conformarlo, el Servicio Civil atrajo a un tipo de empresas especialistas interesadas en trabajar en un espacio de mercado muy distinto al usual, diseñó y ha implementado desde 2014 un plan de capacitación anual que brinda a las empresas especialistas formación pública en aspectos relevantes del contexto educativo municipal.

Con los representantes del Consejo de Alta Dirección Pública y Profesionales Expertos, existe un plan de formación continua que considera encuentros nacionales y regionales anuales, en los que se actualizan los lineamientos técnicos cuidando siempre la estandarización e impecabilidad de los procesos porque son actores que cumplen un rol muy importante en la validación y legitimación del sistema.

Con los actores municipales que son los alcaldes o sostenedores, jefes de DAEM y sus equipos de trabajo, se ha procurado sensibilizar en forma constante sobre la importancia de los procesos de selección bajo la nueva impronta de la idoneidad, competencias y mérito, en reemplazo de las consideraciones basadas en la antigüedad, grados de formación o afinidad política con las autoridades de turno. Asimismo, para asegurar que los procesos de selección se desarrollen de manera exitosa, se ha trabajado para determinar perfiles pertinentes a la realidad educativa de cada establecimiento y comuna, y proporcionado asesoría técnica permanente en terreno o a distancia.

Los estudios encargados por el Servicio Civil, así como la experiencia desarrollada, muestran que el principal desafío para una siguiente etapa de implementación del sistema, es avanzar en un grado mayor de profesionalización de los actores que participan del sistema, diferenciando el tipo de contenidos a abordar con cada uno de ellos.

Por su parte, se hace necesario la realización de sesiones anuales de capacitación a los miembros de la Comisión Calificadora, lo que permitiría que tanto los representantes de los Alcaldes, como los jefes de DAEM, Directores y docentes destacados, se preparen de manera previa a su participación en el proceso

de selección. Se plantea generar una especie de certificación previa no vinculante, que entregue las herramientas necesarias para entender los procesos de selección y generar las condiciones para que desempeñen su rol de mejor manera.

En el caso de las Asesorías Externas y Empresas Consultoras, continuar reforzando la estandarización de los procesos resulta relevante para el Servicio Civil; si bien hoy existen manuales, protocolos e incluso presentaciones tipo y modelos de informes que las asesorías externas y empresas deben utilizar, el desarrollo de la metodología de análisis curricular y evaluación por competencias es un proceso que hoy se está revisando pues según cómo éste se desarrolle impacta directamente en la calidad de los procesos de selección. El mayor desafío es continuar entregando elementos a las empresas acerca del contexto socio educativo en que se desempeñan los jefes de DAEM y directores de escuelas y liceos, para una mejor comprensión de los desafíos que enfrentan quienes dirigen la educación pública en Chile. Sumado a la revisión de los perfiles de selección tanto de DAEM como de DEE para lograr un mayor grado de pertinencia en la búsqueda de personas idóneas para cada cargo, reconociendo los distintos contextos locales y proyectos educativos diferentes de las comunidades educativas a nivel nacional.

Por otro lado, Representantes y Profesionales Expertos, deberán continuar fortaleciendo su rol de liderazgo tanto en lo relativo a garantizar que los principios del Sistema de Alta Dirección Pública estén presente en cada proceso concursal como hacer un aporte mayor en materias educativas que permitan mejorar el levantamiento de perfiles pertinentes a cada realidad educativa, así como asesorar en la etapa final de entrevistas que realiza la comisión calificadora y que busca profundizar en los conocimientos y competencias técnicas de los candidatos de acuerdo al perfil requerido para “una determinada escuela o una determinada comuna”.

Por último, la realización de entrevistas por parte de la autoridad que nombra (Alcaldes) ha sido hasta ahora una sugerencia realizada por el Servicio Civil a los municipios y corporaciones, siendo acogida en algunas comunas. Efectivamente, es relevante que quien toma la decisión acerca de la contratación debe tener un espacio para conocer a los candidatos más allá de lo que se le informa por escrito, pero es necesario que todos los candidatos que forman parte de la nómina tengan esa instancia para no dar espacio a discriminaciones o arbitrariedades que empañen la confianza y credibilidad en el desarrollo del proceso. En ese marco, se requiere continuar con el esfuerzo de transparentar el proceso de selección involucrando aún más a la “autoridad política”; que la autoridad fundamente su elección con base en criterios preestablecidos, lo que se vería fortalecido si este procedimiento al final del proceso estuviera legalmente establecido.

3.3. Sistema de selección por mérito instalado en el sistema escolar chileno: un cambio cultural.

El trabajo colaborativo con todos los actores del sistema, en especial con los municipios, ha permitido generar un círculo virtuoso y la paulatina instalación –en el marco de una relación de pleno respeto a la autonomía de los gobiernos locales- de un cambio cultural muy significativo: la introducción del mérito como condición esencial para ejercer un cargo de responsabilidad directiva en la educación municipal. La generación y aplicación de nuevos procedimientos que modifican la institucionalidad educativa pública al mantener en el proceso de reclutamiento y selección de directores/as y jefaturas de DAEM a las 294 municipalidades del país, e incorporar por primera vez al Servicio Civil, es una demostración de dicho cambio cultural. La participación de la Alta Dirección Pública en la selección de directivos de la educación municipal, en su rol de garante del mérito, ha sido vista por todos los actores, y en especial por los municipios, como una oportunidad para avanzar hacia mayores y crecientes grados de inclusión y desarrollo en la educación chilena.

Por otro lado, este cambio se materializa en el impacto registrado en el sistema escolar, ya que el 68% de los alumnos de la matrícula municipal han sido beneficiados con directores y DAEM elegidos con la participación directa e indirecta del sistema de ADP que genera las condiciones para nombrar buenos líderes escolares con las competencias y el liderazgo necesarios para implementar los proyectos educativos acordes con las exigencias de la reforma educacional en proceso de definición.

Otro elemento, es la impronta renovadora del nuevo sistema, ya que si se analizan las cifras de recepción de nuevos talentos directivos en las escuelas públicas, se observa que un 60% de los directores nombrados se desempeñan por primera vez en su respectivo cargo. Cabe considerar que, más que perder capacidad histórica acumulada, sí genera resultados la apertura de los concursos públicos a profesores idóneos y otros profesionales con al menos 3 años de experiencia en aula. Cabe recordar que ese tipo de postulantes, junto con los directores en funciones y también aquellos que se han desempeñado en el pasado como tales, constituyen el grupo de convocados por el nuevo sistema a postular a los cargos de directores/as de escuelas públicas.

Es necesario reconocer que resulta complejo instalar el cambio de paradigma que genera incorporar procesos de selección en la nominación de cargos públicos, especialmente tratándose de directivos del sector educacional. El Servicio Civil ha ido sistematizando información profusa que permite estudiar y analizar qué significa seleccionar directores/as y atraer gestores al sector de la educación pública, concluyendo que, si bien las resistencias culturales explican que el avance sea inferior al inicialmente planificado de cinco años, a la fecha se han registrado indicadores relevantes y durante 2016 el desafío del término de su primera etapa de implementación se mantiene de manera decidida.

Por último, un elemento adicional, es lo que ha significado la experiencia de implementación del Sistema de Alta Dirección Pública a nivel local, siendo el caso de Educación, la primera en Chile. La puesta en marcha de la Ley 20.501, ha desafiado al Servicio Civil a introducir una innovación en el sistema, considerando que hasta antes de la implementación de esta Ley, el sistema sólo se había implementado para los cargos del gobierno central; innovación que ha permitido ampliar la mirada del territorio nacional y comprender las condiciones que se requieren para llegar al nivel municipal. A partir de esta experiencia, hoy el Servicio Civil cuenta con herramientas y aprendizajes que podrían facilitar la participación del Sistema de Alta Dirección Pública en la selección de otros cargos directivos municipales, cuestión que se está discutiendo en Chile frente a los desafíos de profesionalizar el quehacer de los gobiernos locales.

4- Lecciones y aprendizajes para enfrentar la siguiente etapa: consolidación del sistema.

Este año 2016 se cierra una primera etapa de implementación de esta política pública, y el Servicio Civil se encuentra trabajando en torno a los aprendizajes y lecciones que su implementación ha dejado en evidencia a partir del trabajo de estos 5 años de instalación del sistema.

Lo que a continuación se presenta, da cuenta de las primeras reflexiones en torno a estos aprendizajes y a las acciones remediales que ya se encuentran en diseño e implementación para avanzar en la consolidación del sistema en una siguiente etapa. Algunas de dichas mejoras pueden implementarse a partir de este mismo momento pues son materia de gestión del Servicio Civil y su articulación con otros actores e instituciones del sistema educativo. Otras, son materia de modificaciones legales, trabajo que también se está preparando.

4.1. Seleccionar a mejores líderes para la educación pública: lo que está pendiente para consolidar la selección de candidatos idóneos.

Este corresponde al principal mandato de la Ley 20.501, estuvo en su “espíritu” cuando esta ley se promulgó, y es respecto de lo cual el Servicio Civil ha levantado los mayores aprendizajes. La experiencia

de implementación del sistema de selección en diversos contextos locales y nacionales, con proyectos educativos diversos y comunidades educativas con distintos niveles de participación, han permitido identificar la necesidad de revisión de instrumentos y herramientas, de profesionalización de los actores que participan del sistema y fortalecimiento del rol de asesoría del Servicio Civil para avanzar en lo que se ha llamado “calidad de los procesos”.

4.1.1. Potenciar los perfiles de los cargos: a partir de la experiencia y los estudios encargados por el Servicio Civil, se hace evidente la necesidad de mejorar el proceso de definición de los perfiles tanto de DEE como de Jefes de DAEM.

En ambos casos se requiere un alineamiento con los instrumentos que la actual reforma educacional en marcha ha puesto a disposición del sistema escolar. Para el caso de los DEE los estudios concuerdan en que los perfiles se basen en competencias y que estén alineados con el Marco para la Buena Dirección.⁸ Uno de ellos propone que tengan como elementos comunes las tres competencias transversales que son liderazgo, resolución de conflictos y manejo de crisis, siendo las empresas asesoras externas las que participen en su construcción. En las propuestas de perfiles actualmente existe un *set* de competencias que cada municipio puede mantener o modificar, y naturalmente es necesario revisar en detalle si son suficientes las tres competencias especificadas, o si son incluidas otras por el sostenedor en función de las características de cada establecimiento escolar.

Para el caso de los Jefes de DAEM se sugiere revisar el perfil incorporando una visión más amplia de aquellas competencias relacionadas con el ejercicio del Liderazgo considerando además el cambio de institucionalidad de la educación pública que hoy se está discutiendo (este tema se profundizará en el panel con la ponencia de Claudia Peirano).

Es en el perfil donde se juega gran parte del proceso de preselección, y a mayor asertividad más precisa es la búsqueda que pueden efectuar las empresas asesoras externas. También se sabe que los perfiles deben ser reformulados en función de las dimensiones y prácticas asociadas al nuevo Marco para la Buena Dirección, y para desarrollar perfiles coherentes con estas nuevas definiciones hoy se trabaja con el Ministerio de Educación.

Pero no basta con reformular los perfiles. Es necesario que quienes son responsables de elaborarlos y/o adaptarlos a la realidad comunal, estén conscientes de su valor como herramienta para el proceso de búsqueda de candidatos. Allí reside el fundamento de gran parte del trabajo de sensibilización y asesoría técnica que el Servicio Civil realiza en municipios, acciones que pueden ser reforzadas con otras más directas y en conjunto con el Ministerio de Educación.

Por otra parte, existe una idea formulada en cuanto a que las asesorías externas o empresas consultoras participen en la construcción de los perfiles (primera reunión de trabajo con los municipios), lo que supone inversión de recursos fiscales porque implicaría efectuar cambios que van desde la preparación que como sistema de Alta Dirección Pública debiera proporcionarles, así como efectuar consideraciones logísticas para asignar a las empresas antes del lanzamiento de un concurso. Punto que hoy se diseña y evalúa su implementación.

⁸ El Marco para la Buena Dirección corresponde a una herramienta elaborada en Chile para fijar los estándares de desempeño que se espera de los Directores de Establecimientos Educativos del País. Fija competencias y prácticas esperables de acuerdo al proceso de mejora en que se encuentran las escuelas y liceos.

El aprendizaje en relación a la relevancia de construir perfiles pertinentes a la realidad de cada comunidad educativa ha sido de los “más sensibles” a nivel local; y es sin duda, una de las lecciones más significativas para pensar en las mejoras al sistema de selección. La “virtuosa” articulación entre un perfil bien construido y la comprensión de parte de las empresas consultoras así como de los miembros de la comisión calificadora en torno a lo que cada comuna o escuela necesita pueden impactar de manera relevante en la calidad de los postulantes que se seleccionan para que la autoridad local pueda nombrar y responder adecuadamente al mandato de “contar con un buen líder en una determinada comunidad”.

4.1.2. Revisar y perfeccionar los convenios de desempeño, para que sean una herramienta de apoyo a la labor de los directivos.

De la mano de mejorar la construcción de los perfiles, está el aprendizaje de mejorar la definición, seguimiento y evaluación de los convenios de desempeño que suscriben tanto los DEE como los Jefes de DAEM.

Una de las principales sugerencias es que los convenios de desempeño sean suscritos al segundo año de ejercicio (y no al momento del nombramiento como lo es actualmente) debido a que el primer año es de instalación para los directivos, o que la evaluación en sí no se inicie el primer año. Si bien ambas propuestas coinciden con lo que en terreno se ha observado, implica efectuar cambios legales y que se establezcan compromisos para un primer año de diagnóstico o levantamiento de línea de base, que en definitiva permita evaluar metas según lo detectado a contar del segundo año de desempeño.

Lo anterior no resuelve otras falencias observadas respecto de los convenios de desempeño, y que indican que no están siendo utilizados como herramientas que apoyen la gestión de los directores o jefes de DAEM. En efecto, la mayoría de los departamentos de educación utilizan la propuesta tipo sin establecer las adecuaciones pertinentes a la realidad educativa y comunal; o son dotados de gran cantidad de objetivos e indicadores dificultando que los directivos se centren en las metas; o como se sugiere en uno de los estudios, debieran establecer estándares de liderazgo para la mejora de la enseñanza y el aprendizaje.

La visión del Servicio Civil al respecto, es que no existen suficientes capacidades instaladas en las contrapartes para confeccionar convenios pertinentes a la realidad de cada comunidad y alineados con las distintas herramientas que ya existen en el sistema educativo. Por ello, hoy se trabaja en una mesa tripartita con el Ministerio de Educación y la Agencia de Calidad de la Educación, para elaborar una guía metodológica que apoye la confección y seguimiento de los convenios, así como en la realización de talleres para la elaboración de la herramienta de evaluación.

Es importante considerar, que la relevancia de este punto tiene que ver con que Chile no cuenta con un sistema de evaluación integral al desempeño directivo (sí existe un sistema de evaluación docente) y es esta la única herramienta que juega un rol en la evaluación del desempeño de quienes son seleccionados por el Sistema. Considerando que la Ley establece que el convenio de desempeño es vinculante tanto para los DEE como para los Jefes DAEM, es un desafío mejorarlo en su formulación así como avanzar en sistemas de seguimiento y monitoreo a los convenios propiciando instancias formales de retroalimentación a los directivos a partir de la información que emana de dichos convenios. Este es el objetivo principal de la guía metodológica en diseño y que estará disponible para todo el sistema escolar a partir del año 2017.

4.1.3. Creación de un registro de directores que sea requisito para la participación en los concursos.

Los casos internacionales abordados en los estudios realizados por el Servicio Civil, indican claramente que crear un registro de directores es un mecanismo que fortalece los procesos de selección porque permite dotarlos de mayor eficiencia y disminuir sus costos.

Precisamente, un cambio análogo propone la iniciativa legal que “Perfecciona al Sistema de Alta Dirección Pública y fortalece la Dirección Nacional del Servicio Civil”⁹, al establecer que la institución podrá crear y administrar un registro con la información de los postulantes, seleccionados y nombrados en cargos de Alta Dirección Pública, con el fin de que sean invitados a participar de los concursos cuando cumplan con el perfil del cargo respectivo.

4.1.4. Aumentar el financiamiento para las asesorías externas.

Debido a que hasta septiembre de 2016 rige legalmente la entrega de un fondo transitorio para el pago de las empresas de asesoría externa, el Servicio Civil elevó una solicitud de complementación presupuestaria para financiar la contratación de las consultoras que participen en procesos de selección de municipios, de modo de evitar que los alcaldes deban solicitar el reembolso del pago, o que sus prestaciones se ejecuten con posterioridad a septiembre de 2016. Otra alternativa de solución podría generarse si se autoriza administrativamente el traspaso del fondo de reembolso desde el Ministerio de Educación al Servicio Civil.

Este que puede parecer un tema “meramente administrativo” es un factor altamente relevante en la gestión de los concursos, pues tal como se ha presentado en esta ponencia, las empresas consultoras cumplen un rol clave en la pre selección y evaluación de los candidatos en la etapa previa a las entrevistas que realiza el comité de selección.

Es un punto que se enmarca en los esfuerzos de mejorar la profesionalización de todos los actores que intervienen en el proceso.

4.2. Condiciones para el ejercicio de los cargos: claves para la siguiente etapa y para la transición del cambio de institucionalidad.

Tal como se ha presentado en esta ponencia, las condiciones para ejercer la función directiva son esenciales para facilitar un buen desempeño de quienes lideran los proyectos educativos a nivel local. Autonomía para tomar decisiones, claridad en las atribuciones, adecuadas remuneraciones y capacidad de conformar equipos de trabajo, aparecen como las más relevantes. Todas, están contenidas en la Ley 20.501 pero no necesariamente han podido cumplirse o han estado presentes a la hora del ejercicio del cargo de DEE y Jefes DAEM.

4.2.1. Asegurar el uso de las atribuciones otorgadas a los directores de establecimientos educativos y jefes de DAEM

La Ley N° 20.501 establece que los directores tienen atribuciones para conformar su equipo directivo y/o desvincular hasta el 5% de quienes obtuvieron malos resultados en su evaluación docente. Sin embargo, los estudios realizados indican que muchos directores se ven impedidos de ejercerlas, lo que corresponde a un factor que impacta en su capacidad de gestionar la escuela y en su propio desempeño.

⁹ La iniciativa legal desde el 5 de noviembre de 2015 se encuentra en segundo trámite constitucional en el Senado, y forma parte de la “Agenda para la Transparencia y la Probidad en los Negocios y la Política”, y contiene tanto disposiciones de ley orgánica constitucional como de quórum calificado (Boletín N° 10.164 / Ver en <https://goo.gl/JF2Mo8>). Plantea avanzar en modernización del Estado y profesionalización de la función pública, especialmente considerando los cambios de gobierno, el incremento de las instituciones y cargos de Alta Dirección Pública, el mejoramiento de los concursos públicos y el fortalecimiento del Servicio Civil.

De la misma manera, el estudio realizado para evaluar el sistema de selección de Jefes de DAEM dejó en evidencia que las mayores dificultades o debilidades del sistema están referidas a la falta de autonomía y atribuciones de los DAEM al momento de ejercer el cargo, lo que impacta en la percepción, por parte de los actores entrevistados, de que la gestión de los DAEM electos por el sistema no ha cambiado de modo relevante.

Las razones por las cuales no se han cumplido estas condiciones de mejor forma se enmarcan en al menos tres factores: falta de capacidad y recursos de parte de los municipios para generar condiciones favorables para el ejercicio de los cargos; falta de articulación entre el sistema de selección y una carrera directiva que establezca de manera clara atribuciones y mandato de los directivos; y que potencie y acompañe su desempeño una vez nombrados; y falta de articulación a nivel del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación que facilite el trabajo coordinado entre las distintas instituciones y niveles del sistema.

Todo lo anteriormente señalado, es parte de la discusión de la nueva institucionalidad para la educación pública. En el diseño se corrige de manera clara el perfil de quienes ejercerán la función de “sostenedor”, sus remuneraciones y atribuciones; y en la mesa de trabajo con el Ministerio de Educación y el Servicio Civil se discute lo que puede ser un ante proyecto de Ley de Carrera Directiva para los Directores de establecimientos educacionales del país.

4.2.1. Evaluar remuneraciones percibidas por Directores y DAEM en el marco de la Ley 20.501

Durante el año 2016, el Servicio Civil se encuentra realizando un estudio que permita evaluar lo que ha ocurrido, en la práctica, con las remuneraciones de Directores y de Jefes de DAEM.

La sistematización realizada hasta la fecha por parte del Servicio Civil, y la información que tangencialmente se ha recogido hasta ahora en los tres estudios ya realizados, muestran que este es uno de los elementos menos logrados de la Ley 20.501, que tuvo en su inspiración la idea de generar una serie de incentivos a las remuneraciones de quienes lideran la educación municipal para hacer más atractiva la función de Director o de Gestor de la Educación a nivel local.

Las razones, probablemente están asociadas a las capacidades reales de los municipios de hacer una oferta atractiva en materia de remuneraciones. Con la información que hoy cuenta el Servicio Civil queda demostrado que sólo aquellos municipios con más recursos económicos han podido cumplir este mandato versus la gran mayoría de municipalidades con menos recursos y con problemas de financiamiento de la educación a su cargo que no han podido generar condiciones distintas a las existentes previo a la puesta en marcha de la Ley 20.501.

La Ley 20.501 consideró recursos para pagar estos incentivos, que fueron traspasados a los municipios, para los primeros años de su implementación; entendiendo que luego cada municipalidad podría hacerse cargo de mantenerlos. Lo que no fue posible para la mayor parte de los casos.

4.3. Articular el sistema de selección con las políticas públicas relativas a la dirección escolar.

Una de las principales lecciones, sino la más relevante, es la necesidad de articular el proceso de selección con adecuados procesos de inducción, acompañamiento, formación y evaluación para los directivos nombrados. En Chile, todas estas funciones están distribuidas en diferentes instituciones del sistema lo que no facilita del todo su integración en un proceso único que apoye el desarrollo directivo integral.

Las sugerencias de los estudios realizados, indican que, una vez que los directivos comiencen a ejercer sus funciones, el sistema de concursabilidad se debiera extender para pasar a formar parte del proceso de inducción. Efectivamente, el Servicio Civil estima necesario y estratégico generar un plan de trabajo para hacerse cargo de la trayectoria de los directores y DAEM después de que son elegidos. Para ello, se requiere la definición precisa de lineamientos que establezcan cómo los actores del sistema en su conjunto, es decir, el municipio y las instituciones incumbentes, procuran proporcionar a los líderes educativos los soportes necesarios para que cumplan lo mandatado en su convenio de desempeño.

Se trata de una función que actualmente no forma parte de las atribuciones legales que determinan el accionar del Servicio Civil, pero es una etapa clave del proceso en la que la institución puede aportar conforme a su experiencia acumulada y los conocimientos obtenidos tanto en los procesos de inducción de altos directivos públicos para la administración central del Estado, como en la implementación del nuevo sistema de reclutamiento y selección orientado a mejorar la educación pública del país. Con esa convicción institucional, es atingente recordar que el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) califica en su medición 2011-2013 la implementación del modelo mixto chileno, basado en el mérito y la confianza de la autoridad competente, con el mayor Índice de Desarrollo del Servicio Civil (IDSC) entre las 16 naciones de América Latina medidas, alcanzando los cinco mejores índices de eficiencia, mérito, consistencia estructural, y capacidades funcional e integradora. Por su parte, sólo considerando su rol en administración central del Estado, actualmente el Servicio Civil dota a 114 instituciones públicas adscritas legalmente de directivos de primer y segundo nivel jerárquicos, y en los doce años de funcionamiento, se registran 343.728 postulaciones a los concursos públicos realizados con 115 postulaciones promedio por concurso público.

En efecto, así se ha entendido cuando se ha solicitado la colaboración institucional, específicamente cuando el Fondo de Investigación y Desarrollo en Educación (FONIDE) realizó un estudio para comprender cómo es la experiencia de los directores novatos, es decir, que son directores por primera vez en su trayectoria laboral. Asimismo, el Servicio Civil también forma parte de una mesa de trabajo que reúne al Ministerio de Educación, al CPEIP y a la Agencia de la Calidad orientada a asegurar la coherencia de la Política de Fortalecimiento del Liderazgo Escolar en su diseño y a nivel de su implementación territorial. Sin duda, el Servicio Civil considera que la fase de inducción de los nuevos líderes escolares puede sumarse a las iniciativas trabajadas en conjunto.

Por otro lado, muchas de las sugerencias efectuadas se vinculan con aspectos relacionados con la formación, la certificación de competencias o con las prácticas utilizadas por los directivos, ámbitos que excede el ámbito de acción del Servicio Civil. No obstante, el Servicio Civil concuerda con la necesidad de contar con programas de formación que impacten en la calidad y en los logros de aprendizaje, centrándose en el liderazgo instruccional para todos quienes ejercen la función de liderar la educación pública del país.

Durante el año 2016 este esfuerzo de coordinación ha empezado a materializarse, y el equipo del Servicio Civil participa activamente de la discusión de lo que deberían programas de formación para los directores de escuelas en ejercicio así como la preparación de profesionales que a futuro puedan postular a dirigir los futuros Servicios Locales de Educación.

5- La selección en el marco de la Reforma de Educación en marcha: la creación de los Servicios Locales de Educación y los desafíos de sus directivos.

El cierre de la primera etapa de la implementación de la Ley 20.501 coincide con un proceso de reforma educacional en Chile altamente relevante. Su relevancia está dada pues, luego de muchos años, se aborda

un cambio a la institucionalidad que administra las escuelas públicas en Chile, generando una estructura nueva, estatal, descentralizada y altamente profesionalizada.

5.1. La actual reforma del Gobierno y la creación de los Servicios Locales de Educación.

El actual Gobierno, ha impulsado una reforma educacional, para el nivel del sistema escolar, que contiene tres cambios fundamentales:

- El primero, referido a crear condiciones adecuadas para la Calidad y Equidad de la Educación, estableciendo un marco normativo y “reglas del juego claras” para hacer del sistema escolar un espacio de integración educativo y social. A la fecha, se han aprobado y están en marcha las reformas que no permiten el lucro, el copago y la selección discriminatoria de los estudiantes (Ley 20.845). Junto con la creación de una nueva institucionalidad para la Educación Parvularia (Ley 20.835).
- El segundo, se refiere a generar cambios que aseguren la calidad del trabajo educativo en la sala de clases, fortaleciendo principalmente la función docente. Así, se ha aprobado durante el año 2015 y se encuentra en vigencia la Nueva Carrera Docente en Chile mostrando sus primeros pasos de implementación (Ley 20.903 que crea el Sistema de Desarrollo Profesional Docente).
- Y el tercer cambio, corresponde al cambio en la institucionalidad que administra actualmente las escuelas y liceos municipales, generando lo que se han llamado los Servicios Locales de Educación, y que implica para Chile un proceso de “desmunicipalización”.

El proyecto de Ley que crea los Servicios Locales de Educación está orientado a la mejora integral y continua de la calidad de la educación y pretende recuperar la responsabilizando del Estado como garante y promotor de ese derecho. Y en la base de su diseño está el fortalecimiento de las capacidades locales para administrar las escuelas públicas creando una institucionalidad que robustece el “liderazgo intermedio” y entregando a quienes serán los sostenedores de las escuelas mejores condiciones para el ejercicio de su función.

El proyecto contempla la creación de 67 Servicios Locales de Educación, con una estructura provincial, autónomos, descentralizados y con presupuesto propio; que deberán responder a las orientaciones dadas desde el Ministerio de Educación en materia de lo que se espera de la Educación Pública pero con el desafío de implementar acciones pedagógicas y educativas que respondan de manera adecuada a las necesidades de las comunidades locales. En el diseño, cada Servicio Local de Educación contará con un Consejo Consultivo, en el cual estarán representados los actores locales relevantes, que apoyará la gestión de los Servicios Locales de Educación al mismo tiempo que velará por la inclusión de proyectos y necesidades territoriales.

Uno de los cambios fundamentales de esta nueva estructura, es que las funciones de administrar las escuelas junto con la responsabilidad del apoyo técnico pedagógico que requieren, serán asumidas de manera integral por quien será ahora el sostenedor de las escuelas públicas. Con esto, se pretende lograr un mayor grado de consistencia al interior del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, en tanto las funciones de Rectoría (MINEDUC), Evaluación para la mejora (Agencia de la Calidad de la Educación) y Auditoría (Superintendencia de la Educación) se diferencian de la responsabilidad de conducir las escuelas y definir los proyectos educativos propios y pertinentes a cada comunidad.

Para efectos del rol del Servicio Civil, su participación en este proceso de reforma está dado, considerando que quienes van a dirigir los Servicios Locales de Educación serán elegidos por el Sistema de Alta Dirección Pública, así como también lo será el Director/a Nacional de Educación Pública. Los Servicios Locales de Educación serán “servicios adscritos al Sistema de ADP”, decisión que refleja la forma en que se ha recogido la experiencia de implementación de la Ley 20.501 y se avanza en la

consolidación que viene haciendo Chile en materia de fortalecimiento del Estado a través de contar con mejores directivos para la gestión pública en todos sus niveles y sectores.

5.2. Rol del Servicio Civil en el desafío de seleccionar mejores líderes para la Educación Pública: la Reforma en marcha.

Para enfrentar esta segunda etapa de implementación de la Ley 20.501, en el marco del proceso de Reforma a la Institucionalidad de la Educación Pública, el Servicio Civil cuenta con la experiencia y aprendizajes, presentados en esta ponencia, para enfrentar de modo adecuado esta siguiente etapa; comprendiendo que el desafío se refiere, por un lado, a la consolidación del sistema de selección por mérito en el sistema escolar; y por otro lado, al diseño de los nuevos cargos directivos (Perfiles y Condiciones de Desempeño) y la formación de quiénes serán los responsables de dirigir la Educación Pública en el País (cargos de los Servicios Locales de Educación).

Para lograr lo anterior, el Servicio Civil está implementando una agenda de trabajo con todos aquellos actores relacionados en la toma de decisiones en materia de reforma; cumpliendo un rol articulador que permita visualizar la relevancia del proceso de selección y el desarrollo directivo para el sector educacional.

6. Bibliografía.

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

Estudio “Caracterización de Directores electos por el Sistema de Selección establecido por la Ley N° 20.501: particularidades y prácticas de Gestión Institucional y Liderazgo Pedagógico”. Centro de Políticas Públicas, Pontificia Universidad Católica de Chile. Enero 2015.

Estudio: “Evaluación de la implementación de la selección de Jefes DAEM en el marco de la Ley 20.501: la percepción de los actores involucrados”. Grupo Educativo. Marzo 2016.

7. Reseña biográfica.

Angélica Fuenzalida R, Asistente Social de la Pontificia Universidad Católica de Chile y Magíster© en Políticas Públicas en la Universidad de Chile; y actualmente se desempeña como Jefa del área de Educación de la Subdirección de Alta Dirección Pública del Servicio Civil.

Posee una importante trayectoria en el diseño, implementación y evaluación de programas de mejoramiento escolar para escuelas y liceos municipales. Se desempeñó en el Centro de Investigación y Educación CIDE (hoy Universidad Alberto Hurtado) como responsable de programas de apoyo a escuelas básicas urbanas y rurales en ámbitos técnico pedagógico, desarrollo de habilidades socio-afectivas de niños y niñas y de integración familia - escuela. Trabajó en el Ministerio de Educación alrededor de 12 años, integrando el equipo de coordinación del Programa Montegrando del cual fue luego su Coordinadora Nacional entre los años 2004 – 2006; para luego integrarse el equipo de coordinación del Programa Liceos Prioritarios del mismo Ministerio. Entre los años 2007 y hasta agosto del 2014; fue parte del Centro de Innovación Educativa de Fundación Chile, a cargo primero del Programa Mejor Escuela y luego como Directora de Asistencia Educativa del CIE. Se ha desempeñado como profesora de Magíster en Gestión Escolar en la Universidad Católica Silva Henríquez y en la Universidad Central. En la Dirección Nacional del Servicio Civil, fue responsable del proceso de selección de los Facilitadores de Cabildos Ciudadanos para el proceso constituyente que se implementa en Chile.

8. Tablas, cuadros y gráficos.

Tabla N° 1: Avances según Comunas.

Estado DAEM	más de 1200	% más 1200	menos de 1200	% menos 1200	Total general	% Total
En Evaluación	8	57%	6	43%	14	100%
No concursado	61	56%	48	44%	109	100%
No existe		0%	8	100%	8	100%
Nombrado	121	77%	37	23%	158	100%
Nómina	5	100%		0%	5	100%
Total general	195	66,33%	99	33,67%	294	100,00%

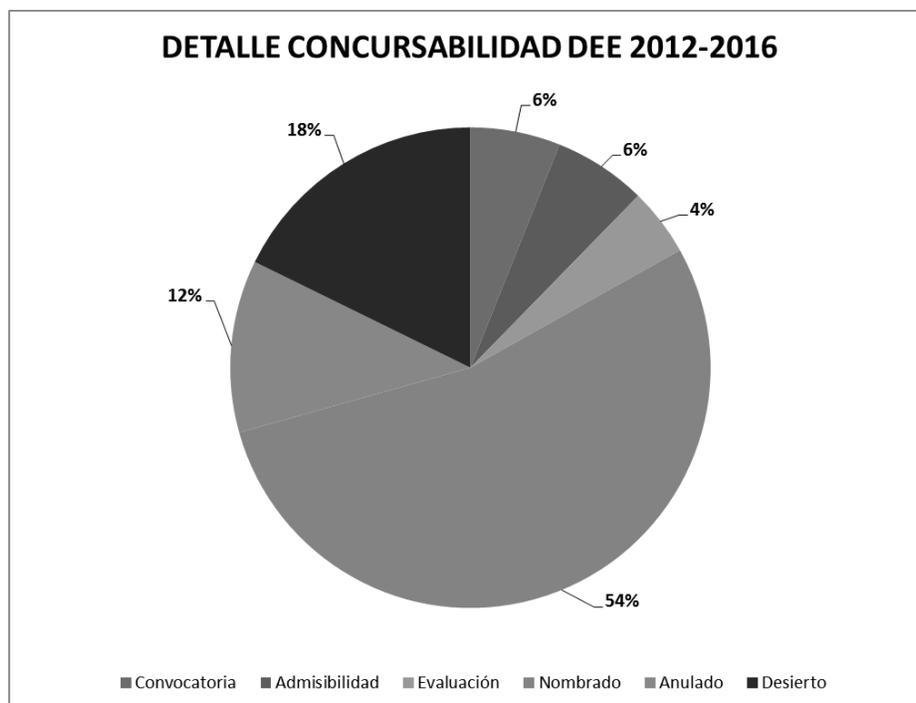
Fuente: Servicio Civil (SC)

Tabla N°2: Avances según matrícula.

Estado DAEM	más de 1200	% más 1200	menos de 1200	% menos 1200	Total general	% Total
En Evaluación	28713	85%	5235	15%	33948	100%
No concursado	278229	90%	32438	10%	310667	100%
No existe		0%	720	100%	720	100%
Nombrado	481375	94%	29059	6%	510434	100%
Nómina	8840	100%		0%	8840	100%
Total general	797157	92%	67452	8%	864609	100%

Fuente: Servicio Civil (SC)

Gráfico y Tabla N°3: Concursos DEE realizados y resultados Julio 2016.



Estado de Procesos	Número de RBD
En Proceso	409
Nombrados	1909
Anulado (errores en las Bases de Concurso)	412
Desierto (en Preselección, por comisión y Autoridad)	630

Fuente: Servicio Civil (SC), Portal Directores para Chile.

Cuadro N°4: Prácticas de Liderazgo Efectivo de Leithwood.

Categoría	Prácticas
Establecer dirección	Construcción de una visión compartida Fomentar la aceptación de objetivos grupales Altas expectativas
Desarrollar personas	Atención y apoyo individual a los docentes Atención y apoyo intelectual Modelamiento (interacción permanente y visibilidad con docentes y estudiantes)
Rediseñar la organización	Construir una cultura colaborativa Estructurar una organización que facilite el trabajo Crear una relación productiva con la familia y la comunidad Conectar a la escuela con su entorno y oportunidades
Gestionar la instrucción	Dotación de personal Proveer apoyo técnico a los docentes Monitoreo de las prácticas docentes y de los aprendizajes Evitar la distracción del staff de lo que no es el centro de su trabajo

Fuente: Centro de Políticas Públicas UC