



# MEMORIA ÁREA DE EDUCACIÓN 2012-2017

Implementación de la  
Ley de Calidad y Equidad  
de la Educación

Subdirección de Alta Dirección Pública

**Servicio Civil**

# MEMORIA ÁREA DE EDUCACIÓN 2012-2017

Implementación de la  
Ley de Calidad y Equidad  
de la Educación

Subdirección de Alta Dirección Pública

**Publicación del Servicio Civil**

Memoria Área Educación 2012-2017

**Edición General:**

Paulina Calderón

Pilar Saavedra

**Agradecimientos:**

Verónica Flores

César Muñoz

**Equipo de Educación:**

Fernando Calderón

Paulina Calderón

Angélica Fuenzalida

María Alejandra Gallardo

María José Juica

Jimena Mendoza

María Cecilia Moraga

Mauricio Nercellas

Carmen Paz Olea

Germán Pino

Nelson Pizarro

Marcela Rivera

Ximena Umaña

Claudia Velásquez

# Índice

<b>Prólogo .....</b>	<b>5</b>
<b>Capítulo 1. El Servicio Civil y su compromiso con la calidad de la educación .....</b>	<b>13</b>
El Servicio Civil y el Sistema de Alta Dirección Pública .....	14
El Servicio Civil en educación .....	17
Servicio Civil y la educación municipal .....	21
Área de Educación del Servicio Civil .....	26
<b>Capítulo 2. Los nuevos líderes de la educación municipal .....</b>	<b>31</b>
Aspectos generales de la concursabilidad de jefes DAEM .....	32
Resultados de los nombramientos de jefes DAEM .....	42
<b>Capítulo 3. Líderes pedagógicos para una educación pública de calidad .....</b>	<b>49</b>
Hacia un verdadero liderazgo directivo .....	50
Aspectos generales de la concursabilidad de directores de establecimientos educacionales .....	52
Resultados de los nombramientos para directores de establecimientos educacionales .....	70
Acciones destinadas a orientar las decisiones y difundir el Sistema .....	76
<b>Capítulo 4. Actores clave en el proceso de selección de líderes educativos .....</b>	<b>83</b>
Un trabajo mancomunado .....	84
Representantes del Consejo de Alta Dirección Pública y Profesionales Expertos .....	85
Asesorías externas y empresas consultoras .....	95
Municipios .....	103
<b>Capítulo 5. Aprendizajes, logros y desafíos de cara a una nueva etapa.....</b>	<b>115</b>
Historia de un cambio cultural .....	116
Evolución de la implementación de la Ley N° 20.501 de Calidad y Equidad de la Educación .....	118
Desafíos actuales y futuros .....	122
La creación de los Servicios Locales de Educación y los desafíos de sus directivos .....	132

El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres ha sido una preocupación en la elaboración de este documento. Sin embargo, y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español "o/a" para marcar la existencia de ambos sexos, se ha optado por utilizar el masculino genérico en el entendido de que todas las menciones en tal género representan siempre a todos y todas, hombres y mujeres, abarcando claramente a ambos sexos.

# Prólogo

En el año 2011 el Servicio Civil asumió una tarea que tendría importantes consecuencias para la educación pública del país y también para la propia institución.

La promulgación de la Ley N° 20.501 de Calidad y Equidad de la Educación mandataba que la selección de dos de los cargos directivos más importantes en este ámbito debía hacerse mediante el Sistema de Alta Dirección Pública. A partir de la promulgación de esta nueva normativa, los jefes de los Departamentos de Administración Educacional Municipal (DAEM) y los directores de establecimientos escolares a lo largo de todo el país tenían que ser seleccionados por el mismo sistema por el cual se eligen las principales autoridades del Estado.



El desafío era enorme: por la envergadura de la tarea, por su importancia y por el impacto que podría tener para el país; pero al mismo tiempo, por lo que implicaba para el Servicio Civil, ya que por primera vez la institución debía llevar a cabo procesos de selección a nivel local. Eso ya de por sí era un cambio significativo en su operacionalización, pero implicaba además intervenir en la autonomía de los municipios, acostumbrados hasta ese entonces a elegir y nombrar bajo criterios propios a sus directivos educacionales.

A pesar de la complejidad de la tarea encomendada, los resultados que se han tenido a cinco años de su implementación muestran que se ha cumplido en gran parte con lo mandatado. Ello no habría sido posible sin el trabajo y el compromiso de los actores clave dentro de Sistema y, de manera muy particular, de los mismos municipios que han asumido este cambio como una oportunidad para mejorar la calidad y la equidad de la educación.

Para nosotros como Servicio Civil, esta ley significó entrar en el corazón de la educación pública. Aprender y entender sus necesidades y desafíos, comprender la concursabilidad en estos niveles y lo que significa generar capacidades en el sistema escolar para la selección. Fue necesario abrir la conversación en torno a la profesionalización del Sistema, adaptar procedimientos y capacitar a todos los involucrados, entre muchas otras acciones que se detallarán en las páginas de la siguiente memoria.

No obstante, quizás lo más importante de destacar sea que la implementación de esta ley ha significado un cambio cultural que no tiene precedentes en el país. Hoy en día nadie duda de que los directivos de la educación pública deben ser escogidos por su

idoneidad y mérito, en procesos abiertos y transparentes, que sean de conocimiento público para toda la comunidad docente. Porque solo de esta manera, llegarán los profesionales más capaces de liderar las importantes reformas educacionales que está llevando a cabo el país, y solo de esta forma el sueño de una educación de calidad con mayor equidad será posible.

## Avances en la implementación de la ley

Desde la promulgación de la ley, el Servicio Civil se dio a la tarea de implementar el Sistema de Alta Dirección Pública en educación para los dos cargos descritos. Si bien, el proceso no ha sido homogéneo para todo el territorio nacional, poco a poco, la mayor parte de las comunas cuentan hoy en día con directivos escogidos por el Sistema.

A diciembre de 2017, de los 294 cargos potenciales para jefes DAEM, se habían nombrado 167, había 16 concursos en proceso y 5 en nómina en poder de los alcaldes. Un total de 104 no habían sido concursados. No obstante, es importante aclarar que una parte significativa de ellos corresponde a comunas muy pequeñas donde los municipios no vislumbran aún las ventajas del Sistema o no han podido llamar a concurso por distintas razones, por ejemplo, restricciones económicas.

En cuanto al tipo de profesionales seleccionados para los cargos de jefes DAEM, 81% de ellos son hombres y 19% mujeres lo que sigue una tendencia histórica en este tipo de nivel. Hay un dato interesante, el 89% proviene del mundo de la educación y eso muestra que los profesionales del área siguen siendo mayoritarios, aun cuando la Ley N° 20.501 estableció que podían postular profesionales de otras carreras.

Al inicio del proceso, hubo una gran discusión en torno a la posibilidad —dado que la ley lo permitía— de que llegaran a ocupar dichos cargos personas que no tuvieran conocimiento del mundo de la educación, lo cual no ha resultado cierto. Lo que sí es posible evidenciar, tras el análisis de los resultados, es una gran renovación: dos tercios de los nuevos jefes DAEM no ocupaba con anterioridad el cargo y eso significa que en los municipios se dispone de personas con nuevas fuerzas y gran motivación para liderar los procesos educativos a nivel comunal.

Como se mencionó anteriormente, debido a las diferencias que existen entre las regiones en términos de las propias capacidades, el desarrollo del proceso no ha sido uniforme. Algunas de ellas presentan una tasa de nombramiento muy alta, como son las regiones de Atacama, Los Ríos, Coquimbo y Metropolitana; mientras que en Magallanes y Tarapacá existen menos nombramientos. Esperamos que en el futuro, y gracias a las nuevas estrategias que como institución estamos implementando, esta brecha se acorte y no solo se cumpla con el 100% de las comunas con jefes educaciones electos por el

Sistema, sino que también estas cuenten con las competencias necesarias para llevar a cabo procesos de selección basados en el mérito y la confianza, de la manera más adecuada a las necesidades particulares que sus territorios presentan.

En lo referido a la selección de directores de establecimientos educacionales municipales, a fines de diciembre de 2017, dos tercios de los cargos que inicialmente se debían nombrar ya estaban ejerciendo sus funciones. Pero más allá de estos resultados en términos de concursabilidad, lo importante es que estos impactan en el 70% de la matrícula. Se han nombrado 2.021 cargos, existían a esa fecha 428 concursos en proceso y 640 que aún no habían sido concursados. Queda camino por recorrer, pero esperamos que en el corto plazo también podamos cumplir con la totalidad de este objetivo.

En cuanto a las particularidades de los directores electos, dos de cada tres no ocupaba el cargo previamente, lo que muestra que la ley ha abierto esta posibilidad a personas que no necesariamente lo habían ejercido antes, o que no cuentan con los años de experiencia que tradicionalmente se estimaban esenciales para cumplir dichas funciones directivas. Obviamente ningún profesional se convierte en director sin un camino recorrido o sin experiencia, pero el Sistema ha permitido que personas con trayectorias diferentes aspiren a ejercerlo en igualdad de condiciones. Y eso es un importante logro en términos de no discriminación y apertura.

Otro elemento a destacar es que el 45% de los seleccionados son profesores de Educación General Básica y eso es muy interesante. Los docentes de este nivel poseen con una mirada más sistémica que puede ser un aporte directo a la función que tienen que ejercer y que resulta muy positiva para un desempeño más integral de los establecimientos escolares.

Es relevante destacar que durante el año 2017 se inició el proceso de renovación de cargos en aquellas comunas que habían seleccionado sus primeros directores y jefes DAEM en 2012. El hecho que en ellas ya estemos en una segunda etapa, habla de la legitimización del Sistema en estos territorios y de la reflexión que han ido haciendo los sostenedores en estos términos.

Al igual como ocurre con la selección de los jefes DAEM, en el caso de los directores la implementación del Sistema no ha sido uniforme y por las mismas razones estipuladas anteriormente. Las regiones que tienen un mayor porcentaje de nombramientos son Aysén, Atacama, Antofagasta y Los Ríos. En tanto, las que poseen un menor porcentaje son Magallanes, Tarapacá, Arica y Parinacota.

Desde los primeros años de implementación, hemos tenido comunas que no han querido sumarse, no obstante, es importante mencionar que a lo largo de los años ese número ha ido decreciendo.

A nuestro entender, estos municipios están incumpliendo la ley, la que indica de manera explícita que todos deben llevar a cabo los concursos al margen de lo que estimen personas particulares. Esperamos que en la etapa que se está iniciando ahora, las autoridades de dichas comunas puedan ver con objetividad las implicancias positivas de contar con directivos educacionales que hayan sido escogidos por sus méritos profesionales, más allá de la obligatoriedad de la ley.

## Algunos logros destacables

Todo este proceso ha sido un cambio y un aprendizaje enorme para el Servicio Civil. Como se mencionó anteriormente, nos involucramos en aspectos de la gestión pública que eran desconocidos para la institución. Actualmente, tenemos un equipo importante de representantes del Consejo en casi todas las regiones, ellos participan de forma directa en los concursos para ambos cargos y son personas expertas en el mundo de la educación que resultan fundamentales para que los concursos puedan llevarse a cabo.

De manera paralela, a lo largo de los años se ha ido consolidando un grupo de empresas consultoras expertas en selección de personal y gestión de personas que tienen las competencias para ser parte de los procesos concursales. En la actualidad, existen más de 200 empresas y 1.000 psicólogos que trabajan colaborativamente con el Servicio Civil para preseleccionar a los líderes del mundo de la educación.

Sin embargo, el logro fundamental a destacar es que hemos ayudado a los municipios a generar capacidades internas en esta materia. Esto tiene su base en las relaciones de confianza y colaboración que hemos desarrollado con ellos como institución, las que con el correr de los años se han transformado en lazos de comunicación, conocimiento y mutuo apoyo. Para ello, ha sido importante expresar en herramientas de gestión todo lo que significa la concursabilidad, el seguimiento y la evaluación, las cuales han servido de manera fundamental al traspaso de competencias nuevas al mundo municipal. Todo este trabajo no solo ha transparentado los procesos, sino que también ha ayudado a legitimar el rol de los municipios en la gestión educacional.

Como se ha dicho, el proceso de implementación de esta normativa ha servido para repensar el rol de los directivos en educación y ha introducido la variable del mérito a la hora de encontrar profesionales que asuman la responsabilidad de liderar los procesos educativos. El cambio cultural que esto significa es muy profundo. Hace 10 o 15 años atrás el mérito no estaba instalado y los nombramientos se hacían bajo otros paradigmas. Hoy en día ya no se discute su validez, y el mérito se suma a otros factores como atributos, competencias y resultados que otorgan una mirada bastante más integral a lo que significa ser un directivo de educación dentro del ámbito público. De ahí que sea necesario evaluar mecanismos para fortalecer la permanencia en los cargos como un

elemento que contribuya a dar continuidad a la gestión directiva, así como también a la forma cómo se pueden atraer y retener a los mejores talentos en esta materia.

En este sentido, un aspecto que llama positivamente la atención es la alta motivación y compromiso que demuestran los profesionales escogidos a la hora de cumplir con sus funciones. Las personas se sienten legitimadas por un sistema que apuesta a la transparencia y la no discriminación, saben que llegaron ahí mediante procesos claros y conocidos por todos, que no se encuentran sometidos a subjetividades propias de épocas anteriores; todo lo cual redundando en una mejor disposición y en una búsqueda de excelencia en el desempeño en sus cargos.

Así como el mérito ha introducido cambios, también lo ha hecho la existencia de convenios de desempeño. Vivimos en una cultura a la que le ha costado comprender la importancia de la evaluación, que siente que si alguien es evaluado lo es porque su desempeño es insatisfactorio. Pero la realidad que se ha ido instalado progresivamente con esta reforma es otra: el convenio de desempeño empieza a ser visto como una herramienta de gestión y la necesidad de evaluación como parte del ejercicio de un alto directivo público. Por ello, los convenios deben ser claros, conocidos y tienen que ser considerados como un antecedente a la hora de desvincular a alguien.

## Desafíos y debates futuros

En primer lugar, si queremos consolidar el modelo de gestión directiva, tenemos que contribuir a articular un modo integral de desarrollo directivo de manera tal que los temas de inducción, formación y evaluación sean permanentes. Durante estos seis años hemos avanzado en esta línea y es algo que sigue siendo una preocupación, en particular, ahora que se inicia la creación de los Servicios Locales de Educación.

También creemos que es necesario profundizar en los requisitos que establece la carrera profesional docente para optar a un cargo directivo, ya que hemos visto en la práctica que esto limita mucho las postulaciones. Es algo importante de revisar con la institucionalidad en educación a futuro.

Otro tema que nos preocupa, y que sí ha sido objeto de uno de los estudios que hemos realizado, es la manera cómo se materializan las atribuciones directivas conferidas por la Ley N° 20.501 —y que corresponden a la posibilidad de conformar su equipo de trabajo y desvincular a los docentes con mal desempeño— ante la creación de los Servicios Locales de Educación. Será un gran desafío para todos aquellos profesionales que los dirijan poder avanzar con toda la normativa específica que la nueva Ley de Educación Pública posee.

Un último tema que creemos que es necesario discutir, son las nuevas atribuciones que la nueva ley del Servicio Civil le confiere a la institución para hacer seguimiento de la gestión de desempeño a los cargos que se encuentran adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública. Los cargos relativos a los Servicios Locales de Educación, directores y subdirectores, serán cargos adscritos y es relevante abrir esta discusión con todos los organismos vinculados al tema.

Ahora bien, como institución también enfrentamos una serie de desafíos y situaciones ahora que la Nueva Educación Pública es un hecho. La primera obviamente es terminar el trabajo que se encuentra inconcluso. La ley determinó que al año 2016 todos los procesos de selección de jefes DAEM y directores de establecimientos escolares debían estar concursados. Esto no se ha cumplido y es lógico que a la hora que la educación pase a manos de los Servicios Locales, ya no quede ningún cargo pendiente.

Un segundo tema importante de debatir se relaciona con el ajuste que es necesario hacer con los perfiles de cargo. Muchos de ellos plantean desafíos que son difíciles de cumplir y que no recogen necesariamente la realidad de los territorios. Como Servicio Civil nos hemos dado cuenta de la imperiosa necesidad de incorporar la mirada territorial en la elaboración de estos. Es muy importante entender que cada territorio tiene su particularidad y que fuera de las grandes ciudades, existen otras realidades de las cuales es necesario hacerse cargo. En este sentido el rol de los Servicios Locales será de gran relevancia.

Con la implementación de esta nueva institucionalidad, también será necesario invertir en la capacitación de los miembros de la comisión calificadora, además de las empresas consultoras, porque son justamente ellos los que tienen la facultad de nombrar a aquellos candidatos que van a la nómina desde la cual el sostenedor debe elegir, y mientras mejor entiendan todas las aristas del proceso, podrán escoger a los profesionales más idóneos para llevarlas a cabo.

## **Implementación de los Servicios Locales de Educación**

A la fecha tenemos 1.503 cargos de I y II nivel jerárquico que se encuentran adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública, una vez que la reforma a la educación pública comience a operacionalizarse, ingresarán 300 cargos más, lo que significará un aumento del 25% en los cargos adscritos. Como Servicio Civil, la responsabilidad que tenemos frente a los cargos adscritos es mucho mayor, y debemos estar a la altura de esta exigencia porque si el desempeño no es el adecuado, la educación pública no podrá alcanzar el estándar esperado. Somos muy conscientes de esta enorme responsabilidad.

Por otro lado, sabemos que la transición entre los dos sistemas será un tema complejo. Por lo mismo el proceso de articulación entre ambos será un reto enorme, porque la Ley de la Nueva Educación Pública es clara en este sentido y la normativa que establece debe ser aplicada. Tendremos que trabajar de manera muy estrecha en todos estos temas con el Ministerio de Educación y, en particular, con futura la Dirección de Educación Pública para implementarlos de la mejor manera posible y articularlos con los procesos de selección.

Ahora bien, creemos que la perspectiva de gestión que se incorpora con el establecimiento de los Servicios Locales es un tremendo desafío incluso para el Estado. Antes el Ministerio de Educación se entendía con los municipios, a contar de marzo de 2018 tendrá que hacerlo con las escuelas a través de los Servicios Locales, lo cual significará la implementación de prácticas diferentes a las cuales nosotros como Servicio Civil nos tendremos que acomodar porque serán los Servicios Locales de Educación los que tendrán que seguir seleccionando a los directores.

Finalmente, un tercer ámbito en el cual como institución debemos centrarnos es comprender cada vez más el mundo de la educación en los territorios, en el ámbito local. Esto no pasa solo por revisar la bibliografía nacional o internacional disponible, sino también por tener la experiencia y la práctica de actuar en este nivel. En este punto, los representantes del Consejo de Alta Dirección Pública que hemos ido seleccionando serán un gran aporte, pero también como Servicio debemos integrar la dimensión territorial a nuestro desarrollo institucional. Con dos tercios de los cargos adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública en educación residiendo fuera de la Región Metropolitana, tendremos que cambiar no solo organizacionalmente, sino también en términos de perspectivas y miradas.

Esos son los retos que se nos vienen por delante, pero estamos convencidos de que nuestra institución será capaz de evolucionar para hacerse cargo de estas nuevas exigencias y que podrá trabajar desde sus competencias en mejorar la calidad y la equidad de la educación pública de nuestro país.

**Rodrigo Egaña Baraona**

Presidente del Consejo de Alta Dirección Pública y  
Director Nacional del Servicio Civil



A young girl with dark hair, wearing a red and blue school uniform, is shown in profile, focused on drawing on a whiteboard. She is holding a blue marker. The whiteboard has some red lines and a drawing of a hand. The background is a classroom with a blue wall and a green Christmas tree decoration.

El **Servicio Civil** y  
su **compromiso**  
con la **calidad** de  
la **educación**

**1**

# El Servicio Civil y el Sistema de Alta Dirección Pública

Con el objetivo de modernizar la administración civil del Estado, el 23 de junio de 2003 se dictó la Ley N°19.882 sobre Nuevo Trato Laboral y Alta Dirección Pública. Esta ley introdujo importantes cambios en todo lo relativo a la política de gestión y desarrollo de personas, además de la implementación de un Sistema de Alta Dirección Pública a cargo de la Dirección Nacional del Servicio Civil que cuenta en su funcionamiento con la regulación y garantía del Consejo de Alta Dirección Pública.

El objetivo del Sistema de Alta Dirección Pública es posibilitar que todas las instituciones del gobierno central cuenten con equipos directivos de probada capacidad de gestión y liderazgo —elegidos a través de concursos públicos y transparentes— con el fin de entregar a la ciudadanía bienes y servicios de la manera más óptima posible, dando con ello cumplimiento a las políticas y programas que el Estado va definiendo.

El Servicio Civil, en tanto, es un servicio público descentralizado que se relaciona con la Presidencia de la República mediante el Ministerio de Hacienda.

Desde su creación, ha tenido una activa participación en la profesionalización y el mejoramiento de la gestión pública a través de la asesoría a los distintos servicios, organismos y autoridades en temas relativos a la gestión de personas en el Estado y a la implementación del Sistema de Alta Dirección Pública.

Ello le ha merecido validación y reconocimiento a nivel nacional e internacional, tanto así que la cantidad de procesos de selección que actualmente se llevan a cabo al alero del Sistema de Alta Dirección Pública ha aumentado en un 200% respecto de los cargos concursados en 2013.

Hoy en día son 1.503 cargos adscritos que se eligen por esta vía, cuyos profesionales se desempeñan a nivel nacional, regional y municipal.

**Figura 1. Definiciones estratégicas del Servicio Civil.**

## Misión

Fortalecer la función pública y contribuir a la modernización del Estado, a través de la implementación de políticas de gestión y desarrollo de personas y altos directivos, para promover un mejor empleo público y un Estado al servicio de los ciudadanos.

### Objetivo N°1:

Contribuir al proceso de modernización del Estado, a través de la gestión de personas y la profesionalización de la dirección pública.

### Objetivo N°2:

Contribuir al diseño e implementación de la modernización del empleo público, a través del desarrollo de políticas y prácticas de gestión de personas en la administración civil del Estado.

### Objetivo N°3:

Fortalecer el Sistema de Alta Dirección Pública, dotando al Estado de un cuerpo de directivos idóneos y competentes, implementando estrategias para su desarrollo, que les permita mejorar la gestión pública, a nivel central, regional y municipal.

### Objetivo N°4:

Contribuir al fortalecimiento de las relaciones que el Gobierno mantiene con las asociaciones de funcionarios, a través del establecimiento de una agenda de trabajo en materias relacionadas al empleo público.

### Objetivo N°5:

Ser un referente en materias de empleo y calidad de vida laboral, implementando políticas y prácticas innovadoras y de vanguardia para el sector público.

Para llevar a cabo sus funciones, el Servicio Civil cuenta con dos subdirecciones:

**Subdirección de Alta Dirección Pública**, encargada de desarrollar e implementar acciones para el adecuado funcionamiento del Sistema de Alta Dirección Pública así como la selección, reclutamiento y acompañamiento de los altos directivos públicos. Dentro de esta subdirección se encuentra el Área de Educación, a cargo de los concursos de jefes de Departamentos de Administración de Educación Municipal (DAEM) y directores de escuelas y liceos municipales.

**Subdirección de Gestión y Desarrollo de Personas**, encargada de supervisar, coordinar y perfeccionar la gestión de personas en el Estado, así como de dictar normas de aplicación general en estas materias. Para ello se diseñan políticas, se promueven reformas para el mejoramiento de la gestión, la administración y entrega de información para la función pública, así como también se promueven buenas prácticas y climas laborales adecuados.

## Valores del Sistema de Alta Dirección Pública

Una de las principales contribuciones del trabajo realizado por el Servicio Civil y el Consejo de la Alta Dirección Pública es la instalación de una nueva mirada hacia quienes deben ocupar los cargos directivos. Esta se basa en el mérito y la idoneidad de las personas que finalmente son nombradas, luego de pasar por un proceso de selección que destaca por su transparencia y no discriminación. En este sentido, el Sistema de Alta Dirección Pública ha resultado ser una herramienta eficaz para incluir a los mejores líderes en la gestión del Estado y con ello hacer de Chile un país más cercano a las necesidades de sus ciudadanos.

Idoneidad

Mérito

Igualdad de condiciones

Transparencia

No discriminación

Probidad

Confidencialidad

# El Servicio Civil en educación

Una parte importante de los servicios dependientes del Ministerio de Educación se han ido incorporando al Sistema de Alta Dirección Pública desde su creación. Entre los años 2004 y 2006 lo hizo la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (Junaeb); luego entre 2007 y 2008 la Junta Nacional de Jardines Infantiles (Junji), la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica (Conicyt), la Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos (Dibam), y el Consejo de Rectores.

En el año 2011 —mediante la Ley N° 20.529— se creó el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Escolar (SAC) con el objetivo de asegurar el acceso a una educación de calidad y con equidad a todos los estudiantes del país mediante la evaluación integral, la fiscalización pertinente y el apoyo y orientación constante a los establecimientos escolares.

La normativa implicó la creación de dos nuevas institucionalidades: la Agencia de Calidad de la Educación y la Superintendencia de Educación, que se sumarían al Consejo Nacional de Educación (CNED) como actores clave del Sistema, el cual estaría coordinado por el Ministerio de Educación en su calidad de organismo rector y propulsor de las políticas públicas en materia de educación.

Las tres instituciones quedaron a su vez incorporadas al Sistema de Alta Dirección Pública. Los primeros concursos se iniciaron en el año 2011 para la Agencia de Calidad de la Educación y el Consejo Nacional de Educación, mientras que en 2012 se comenzó con aquellos propios de la Superintendencia de Educación. Desde entonces, el Servicio Civil ha realizado los procesos de selección necesarios para completar los cargos que la legislación le mandata.

## Selección de cargos de instituciones del Sistema de Aseguramiento de la Calidad

### Agencia de Calidad de la Educación

La Agencia de Calidad de la Educación inició sus actividades en 2012. Es un organismo del Estado que se relaciona con el Presidente de la República a través del Ministerio de Educación. Es la encargada de evaluar y orientar el sistema educativo a fin de que este propenda hacia un mayor estándar de calidad y equidad considerando los distintos niveles y modalidades existentes.

Los cinco miembros del Consejo de la Agencia de Calidad de la Educación son seleccionados a través del Sistema de Alta Dirección Pública que debe garantizar la pluralidad en su conformación y la idoneidad de sus integrantes en términos de su experiencia educativa.

De la misma manera, el cargo de Secretario Ejecutivo y los jefes de las divisiones de Evaluación de Logros de Aprendizaje; de Evaluación de Desempeño; Estudios, Información a la Comunidad y de Administración también son escogidos por el mismo sistema.

### Consejo Nacional de Educación

A través del Sistema de Alta Dirección Pública también se seleccionan seis de los diez integrantes del Consejo Nacional

de Educación (CNED), institución encargada de promover la calidad de la educación parvularia, básica, media y superior. El actual Consejo mantiene las funciones del anterior Consejo Superior de Educación (CSE), pero asume otras relativas fundamentalmente a la educación escolar.

Específicamente, se propone una terna para seis de los diez integrantes y en dos casos el Presidente de la República designa a igual número de profesionales de la educación que ejerzan labores docentes en el ámbito municipal y particular. Para los cuatro cargos restantes debe elegir igual número de académicos y/o profesionales de reconocido prestigio en el ámbito educativo, dos para cada área educativa. La decisión presidencial debe ser ratificada por dos tercios de los senadores en una única votación.

### Superintendencia de Educación

Este organismo es el encargado de evaluar y fiscalizar el cumplimiento de los estándares de calidad por parte de los sostenedores de los establecimientos escolares, fiscalizar la ley y la normativa educacional, además de la rendición de cuentas de los mismos tanto públicos, como privados.

La ley determinó que el Sistema de Alta Dirección Pública sería el encargado de la

selección del cargo de Superintendente de Educación, de Fiscal y de los jefes de divisiones de Administración General, Comunicaciones y Denuncias, y Fiscalización.

El 5 de mayo de 2015, se dictó la Ley N° 20.835 que creó el cargo de Intendente de Educación Parvularia dentro de la Superintendencia de Educación, el cual también está adscrito al Sistema de Alta Dirección Pública.

### **Centros de Formación Técnica Estatales**

Uno de los compromisos del segundo período de la Presidenta Michelle Bachelet fue la creación de 15 centros de formación técnica estatales y regionales que funcionarían al alero de universidades públicas locales. De ellos, cinco quedarían operando al final de su mandato (Ley N° 20.910).

Esta iniciativa se enmarca en la voluntad política de descentralizar económica y socialmente el país, mejorando la formación de técnicos en regiones. Un aspecto importante es que dichos centros no estarían emplazados en las capitales regionales, sino en localidades que se encuentran en el interior de cada una de estas.

De manera transitoria, se estableció que el primer rector y el suplente serían elegidos por el Sistema de Alta Dirección Pública y serían homólogos a los cargos de I nivel jerárquico. Los rectores tienen como misión facilitar y promover la incorporación de jóvenes a la formación técnica superior de calidad, revalorando el rol de lo técnico y fortaleciendo su empleabilidad y trayectorias formativas.

A diciembre de 2017, el Sistema de Alta Dirección Pública ha participado en la selección de los rectores de los CFT de las regiones del Maule, Araucanía, Tarapacá, Coquimbo y Los Lagos.

### **Servicios Locales de Educación**

El 16 de noviembre de 2017 la Presidenta Michelle Bachelet promulgó la Ley que Crea el Sistema de Educación Pública (Ley N° 21.040), con lo cual se da inicio al proceso de desmunicipalización de la educación, a través del traspaso de la administración de los establecimientos educacionales desde los municipios y corporaciones a los Servicios Locales de Educación (SLE), organismos descentralizados que se crean con esta nueva ley.

La normativa estableció que en 2018 entrarán en funcionamiento cuatro SLE: Puerto Cordillera (Región de Coquimbo), Huasco (Región de Atacama), Barrancas (Región Metropolitana) y Costa Araucanía (Región de la Araucanía).

Para los nombramientos anticipados de los directores ejecutivos y de los subdirectores de estos SLE, el Servicio Civil ha implementado un proceso de asesoría para apoyar el nombramiento que debe realizar la Presidenta de la República, a través de la elaboración de nóminas con los profesionales idóneos para ocupar estos cargos durante el primer año de implementación de los servicios.

A diciembre de 2017 ya se cuenta con los directores ejecutivos para los cuatro Servicios Locales de Educación. También se entregó la nómina para los nombramientos anticipados de los subdirectores de apoyo técnico pedagógico, de administración y finanzas y de planificación y control de gestión.

Una vez en régimen, el Sistema de Alta Dirección Pública participará en los procesos de selección del director de Educación Pública, de los directores ejecutivos de los SLE y de los subdirectores de cada servicio, ya que se trata de procesos adscritos al Sistema de Alta Dirección Pública y corresponden a cargos de I y II nivel jerárquico.



# Servicio Civil y la educación municipal: **Ley N° 20.501** de Calidad y Equidad de la Educación

Tras un profundo debate en torno a la calidad y la equidad de la educación realizado por el Consejo Asesor Presidencial para la Calidad de la Educación (2006)<sup>1</sup> quedó en evidencia que los avances en educación distaban mucho de poseer la calidad requerida y de ayudar a disminuir las desigualdades entre los estudiantes. Es así como desde el año 2009 se comenzaron a promulgar diversas normativas que apuntaron a mejorar la educación de todos los niños de Chile, como por ejemplo la Ley General de Educación (2009) o la Ley del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación (2011).

En febrero de 2011 se promulgó la Ley N° 20.501 de Calidad y Equidad de la Educación. Esta busca optimizar la gestión y la administración de la educación municipal en su conjunto, poniendo énfasis en el fortalecimiento y mejoramiento del desempeño del nivel directivo.

Entre otros aspectos, la ley determinó el establecimiento de un nuevo sistema de reclutamiento y selección para los cargos de directores de los establecimientos educacionales y de jefes los Departamentos de Administración de Educación Municipal (DAEM), quienes además asumirían nuevas responsabilidades y contarían con nuevas atribuciones<sup>2</sup>. Estos procesos se harían según el Sistema de Alta Dirección Pública.

---

<sup>1</sup> Informe Final del Consejo Asesor Presidencial para la Calidad de la Educación, diciembre de 2016.

<sup>2</sup> La Ley N° 20.501 no contempló la selección de los jefes de Educación de las Corporaciones Municipales.

La Ley N° 20.501 de Calidad y Equidad de la Educación estableció un nuevo mecanismo de selección de jefes DAEM y directores de establecimientos educacionales municipales, contemplando la realización de concursos públicos y abiertos, basados en los principios de idoneidad, mérito, transparencia y no discriminación.

### **Selección de jefes de Departamentos de Administración de Educación Municipal (DAEM) en municipios con más de 1.200 estudiantes:**

Procesos análogos al II nivel jerárquico del Sistema de Alta Dirección Pública (ADP), con lo que se introducen procedimientos, actores y valores propios del Sistema. De esta forma, luego de diversas etapas, la comisión calificadora propone al sostenedor una nómina de candidatos idóneos para el nombramiento.

### **Participación en los procesos de selección de directores y jefes DAEM en municipios con menos de 1.200 estudiantes:**

Procesos a cargo de municipios y en los cuales el Servicio Civil entrega asesoría técnica. La ley dispuso la intervención indirecta de la ADP, a través del nombramiento de un representante del Consejo de Alta Dirección Pública que forma parte de la comisión calificadora en los respectivos concursos.

Este aspecto de la ley demuestra la voluntad política de atraer a los mejores profesionales para liderar la educación pública, directivos que cuenten con las competencias a la altura de este desafío país.

Para cumplir con este cometido, se traspasó la experiencia acumulada por el Servicio Civil en materia de reclutamiento y selección de altos directivos del Estado a un ámbito tan sensible como es la educación, incorporando por primera vez y de forma masiva los principios del Sistema: idoneidad, mérito, transparencia y no discriminación, a los concursos de directivos de educación pública.

De esta forma, la labor de la institución ha significado un aporte a la gestión y administración municipal en su conjunto, por el hecho de que en escuelas y liceos, así como en los Departamentos de Administración de Educación Municipal han sido nombradas personas con las competencias necesarias para contribuir al mejoramiento de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes.

## Objetivos del sistema de selección:

- Mejorar la calidad y equidad de la educación pública.
- Optimizar la gestión y administración de la educación municipal en su conjunto.
- Contratar directivos elegidos a través de concursos públicos, transparentes y basados en el mérito.
- Optimizar el desempeño de los líderes educativos con metas claras y evaluación permanente.
- Mejorar rentas e incentivos para los directivos de la educación municipal.
- Atraer a los mejores líderes para implementar los proyectos educativos.

## Ejes de trabajo del Servicio Civil en la implementación de la Ley N°20.501

La promulgación de la Ley de Calidad y Equidad de la Educación, y la entrada en vigencia de su respectivo reglamento, implicó para el Servicio Civil un nuevo desafío: trabajar a nivel local.

Inicialmente el Servicio debía reclutar y seleccionar a un total de 294 jefes DAEM, 195 de comunas con más de 1.200 estudiantes y 99 de comunas cuya cantidad fuera inferior a 1.200<sup>3</sup>. En cuanto a la cantidad de directores de establecimientos educacionales municipales que debían elegirse, estos eran originalmente 3.900 cargos, distribuidos en más de 340 comunas del país. Dicha cifra se actualizó posteriormente a 3.172, ya que algunos establecimientos no contaban con el cargo de director, sino con el de profesor encargado que no está sujeto a este sistema de selección.

Para abordar este desafío, el Servicio Civil definió dos ejes de trabajo hacia los cuales concentrar sus esfuerzos:

1. Instalar la selección por mérito, donde los candidatos puedan demostrar que poseen las competencias y conocimientos requeridos para el cargo.
2. Convertirse en un asesor técnico de los otros actores clave del Sistema —municipios, empresas expertas en selección y representantes del Consejo de Alta Dirección Pública— a fin de entregarles la información y la formación necesaria para llevar a cabo su trabajo, manteniendo los altos estándares de calidad que están a la base de la credibilidad y confianza plenas.

## Principios que rigen los procesos de selección establecidos en la Ley N°20.501

Los procesos de concursabilidad para los cargos de directores de los establecimientos educacionales y de jefes DAEM se guían —al igual que otros concursos del Sistema ADP— por los siguientes principios:

**No discriminación:** No se discrimina por razones de sexo, edad, religión, opiniones, opciones políticas, orientación sexual, identidad de género, estado civil, discapacidad u otras. La selección solo considera mérito, formación, experiencia y las competencias exigidas para un buen desempeño del cargo.

<sup>3</sup> La cifra de municipios con más o menos de 1.200 alumnos varía anualmente en función de la matrícula. Para el año 2017, 99 municipios tenían una matrícula inferior a 1.200 estudiantes.

**Confidencialidad:** Los actores involucrados deben mantener reserva de la identidad de los candidatos durante todo el proceso, así como otros datos amparados bajo las normas legales.

**Es un proceso reglado:** El marco jurídico de los procesos de selección está constituido por la Ley N° 20.501 de Calidad y Equidad de la Educación y la Ley N° 19.882, que rige el Sistema de Alta Dirección Pública.

**Amplia convocatoria:** Las convocatorias se difunden en la página web de la respectiva municipalidad, un diario de amplia circulación nacional y/o un diario regional así como en el sitio web [directoresparachile.cl](http://directoresparachile.cl)

**Mérito e idoneidad:** El proceso es un mecanismo de valoración de la formación, experiencias y competencias para el desempeño de las funciones, lo que debe ser evaluado por las empresas especializadas y por las comisiones calificadoras, en sus distintas etapas.

**Incluye la participación público-privada:** Se contempla la participación de las empresas consultoras expertas en selección de personas, las que trabajan en los procesos en conjunto con el Servicio Civil.



# Área de Educación del Servicio Civil

## Operacionalizando la reforma

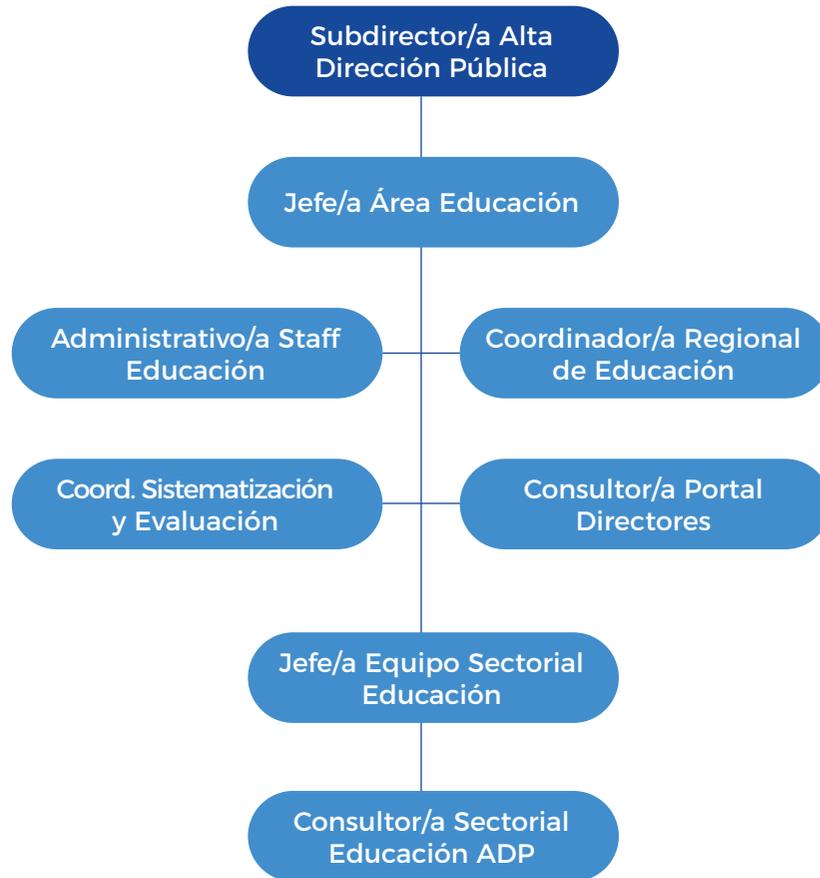
En un primer momento, se definió que el equipo que tenía bajo su responsabilidad la selección de los cargos de I y II nivel jerárquico en los servicios relacionados con el Ministerio de Educación —Junaeb, Junji y Conicyt, entre otros— debía asumir lo establecido en la Ley N° 20.501. Sin embargo, y a poco andar, fue evidente que las necesidades derivadas de seleccionar cargos a nivel local, en particular a los directores de escuelas y liceos, superaba con creces las capacidades reales que tenía dicho equipo. Se estimó necesario entonces crear un Área de Educación que se dedicara de manera exclusiva a estos dos procesos de concursabilidad.

De esta forma en 2012 nació el Área de Educación, dependiente de la Subdirección de Alta Dirección Pública, que se focalizaría en los procesos de reclutamiento y selección de los cargos de jefes DAEM y de los directores de escuelas y liceos municipales.

Este equipo de carácter multidisciplinario se encuentra actualmente compuesto por 13 profesionales, vinculados mayoritariamente a la educación y a la gestión de recursos humanos. La diversidad de competencias y enfoques que posee el equipo ha sido crucial a la hora de implementar y luego consolidar la aplicación del Sistema de Alta Dirección Pública al ámbito de la educación.



**Figura 2. Organigrama del Área de Educación.**



**Misión del Área de Educación del Servicio Civil:** 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.

## Fortaleciendo la presencia regional

Para entregar de manera oportuna el apoyo a los gobiernos locales en los nuevos procesos de selección, así como lograr un monitoreo adecuado y brindar el soporte necesario a los actores que participan del Sistema, hubo que realizar un trabajo para el cual no habían precedentes dentro de la institución.

En conformidad con esto, el país se dividió en cinco macrozonas cada una de ellas a cargo de una coordinación regional del Área de Educación.

- Zona norte: Regiones de Arica y Parinacota, de Tarapacá, de Antofagasta y de Atacama.
- Zona centro-norte: Regiones de Coquimbo y de Valparaíso.
- Zona metropolitana: Región Metropolitana.
- Zona centro-sur: Regiones del Libertador Bernardo O'Higgins, del Maule y del Biobío.
- Zona sur-austral: Regiones de la Araucanía, de Los Ríos, de Los Lagos, de Aysén y de Magallanes.

La oficina regional de Valparaíso coordina los procesos en las regiones de Coquimbo y Valparaíso y desde 2016 también los de la provincia de Santiago. La oficina regional de Talca, que a partir de 2015 se trasladó a Concepción, brinda asesoría a las regiones del Libertador Bernardo O'Higgins, Maule y Biobío. La oficina regional de Puerto Montt coordina los procesos de selección desde la Araucanía hasta Magallanes. Finalmente, la macrozona norte (desde Arica y Parinacota hasta Atacama), así como parte de la Región Metropolitana han sido gestionadas desde Santiago.

Por su lado, los coordinadores regionales a su vez tienen funciones específicas entre las que se encuentran:

- Apoyar, asesorar y coordinar el trabajo con los municipios y demás actores del territorio.
- Apoyar y coordinar a nivel regional el grupo de representantes del Consejo de Alta Dirección Pública.
- Apoyar, coordinar y realizar seguimiento al rol de las asesorías externas en los concursos de directores, que son los organismos encargados del proceso de preselección.

Hubo que desplegar la labor por todo el territorio y establecer alianzas estratégicas con actores locales con los que hasta el momento no se había trabajado. Esto significó un enorme desafío para la institución.

Desde que se conformó el Área de Educación en 2012 hasta la actualidad son muchas las iniciativas que se han llevado a cabo para los dos procesos de concursabilidad. No obstante, también es importante destacar que durante este período el equipo en sí mismo ha creado nuevas sinergias y su quehacer se ha afianzado en tanto existe una mayor comprensión por parte de sus integrantes del sentido de la ley que los convoca.

El despliegue del Área de Educación en los territorios ha sido también un reto para una institución que hasta ahora trabajaba de manera fuertemente centralizada. Los integrantes de esta área y todos los actores que colaboran día a día para hacer cada vez concursos más cercanos a la realidad de los territorios, son la punta de lanza de una nueva etapa para el Servicio Civil, en la cual, su rol de apoyo a las comunidades se hace cada vez más fuerte.

## Gestión interna de los concursos

Uno de los primeros problemas que enfrentó el Área de Educación fue el seguimiento que había que hacer a las diferentes etapas del proceso a partir de distintas planillas y de documentos físicos de los concursos.

Es por ello que en 2012 se creó el sistema de gestión de concursos de directores de establecimientos educacionales municipales (GESDEEM), una plataforma informática de uso interno que permite gestionar la concursabilidad de directores a nivel país, ya que sistematiza toda la información de los concursos, posibilita realizar un seguimiento a las distintas etapas del proceso y sirve como repositorio para los informes y actas.

El sistema también brinda información que posibilita caracterizar a los postulantes en términos de su formación, experiencia, género, etc.

Desde 2015 el GESDEEM cuenta con un módulo que permite asignar a las empresas asesoras a cargo de la preselección de los candidatos y evaluar su trabajo.

Desde que la Ley de Calidad y Equidad de la Educación estableció este nuevo desafío para el Servicio Civil, la institución ha llevado a la práctica numerosas iniciativas en función de sus ejes de trabajo, las que se abordarán de manera detallada en las siguientes páginas.





# Los **nuevos líderes** de la **educación** **municipal**

Proceso de reclutamiento  
y selección de jefes  
de Departamentos de  
Administración de Educación  
Municipal (DAEM)

**2**

# Aspectos generales de la concursabilidad de jefes DAEM

A través del proceso de municipalización de la educación llevado a cabo en 1981, la administración de la educación pasó a manos de los 346 municipios, quienes tuvieron la posibilidad de formar Departamentos de Administración de Educación Municipal (DAEM) o Corporaciones de Educación Municipal que les permitieran gestionar la educación municipal. De esta forma se crearon 294 DAEM y solo 53 Corporaciones. A los jefes DAEM les ha correspondido liderar la educación municipal con el fin de mejorar la calidad y equidad de la educación de su comuna.

Actualmente alrededor de 1.200.000 niños y jóvenes estudian en la educación municipal. De esta matrícula, alrededor de 812.000 lo hacen en establecimientos educacionales que están bajo la administración de un DAEM, mientras que los 415.000 restantes pertenecen a escuelas o liceos que dependen de Corporaciones de Educación. Los cargos de jefe de educación de estas Corporaciones quedaron fuera de este sistema de selección establecido en la Ley N° 20.501.



**Tabla 1. Matrícula de educación pública.**

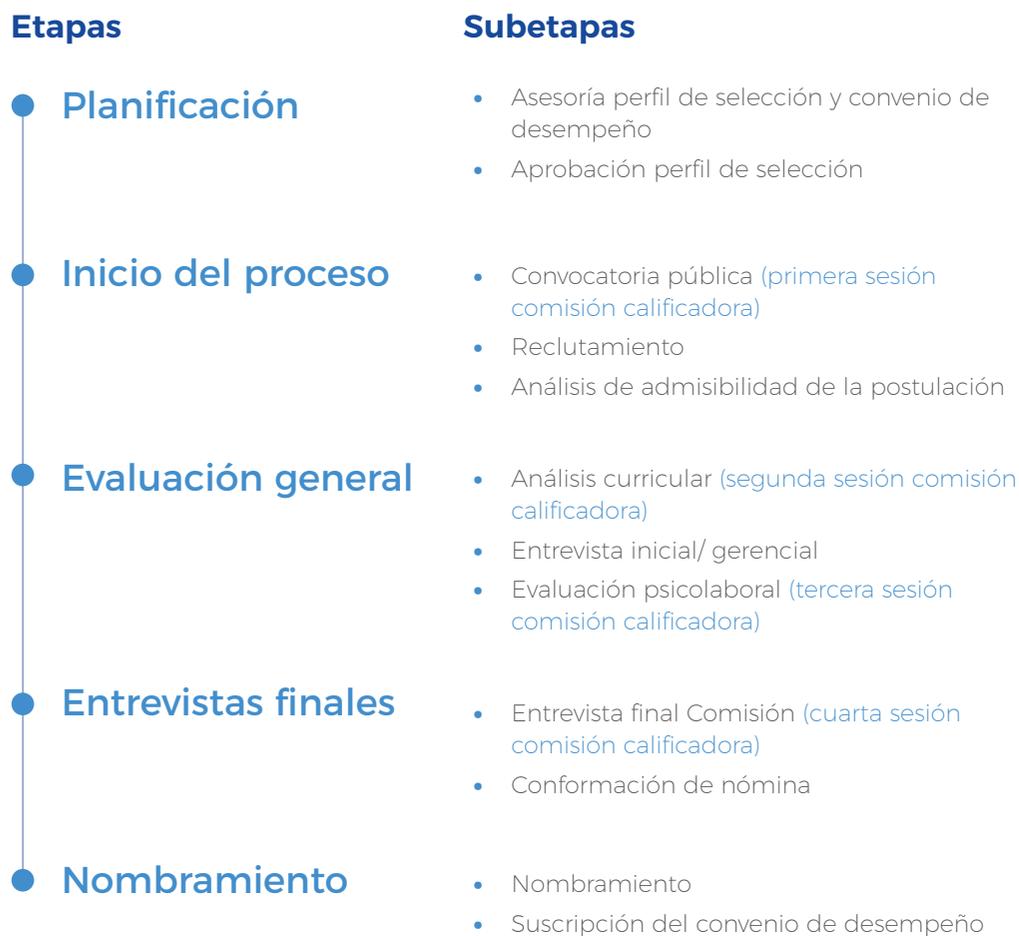
TIPO DE ADMINISTRACIÓN	MATRÍCULA
Administración delegada	46.121
Corporación Municipal	415.219
Municipal DAEM	812.843
más de 1.200 estudiantes	759.079
menos de 1.200 estudiantes	53.764
Particular pagado	289.007
Particular subvencionado	1.942.291
<b>Total</b>	<b>3.505.481</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Mineduc a diciembre 2017.

Como se mencionó en el capítulo anterior, la normativa estableció que su selección de este cargo se haría bajo el Sistema de Alta Dirección Pública para aprovechar los aprendizajes obtenidos en materias de reclutamiento y selección de altos directivos basados en el mérito y la idoneidad. Para el éxito de esta política de Estado es esencial que los establecimientos educacionales cuenten con profesionales que posean las competencias y el tipo de liderazgo necesario para diseñar e implementar proyectos educativos que contengan dichos énfasis.

La normativa estableció una diferencia fundamental en los procesos de selección de los jefes DAEM. Aquellos que se desempeñan en comunas con menos de 1.200 estudiantes matriculados serían llevados a cabo bajo el mismo mecanismo que los directores de establecimientos municipales; mientras que si la matrícula es igual o superior a los 1.200 estudiantes, el procedimiento sería análogo al que se usa en la selección de los altos directivos públicos de II nivel jerárquico.

De esta forma, cuando la matrícula en la educación pública es menor a 1.200 estudiantes esta concursabilidad es administrada por el municipio, con apoyo del Área de Educación del Servicio Civil. En cambio, cuando la cantidad de estudiantes es igual o mayor a 1.200, este proceso es administrado por la Subdirección de Alta Dirección Pública, y es homólogo a un cargo de II nivel jerárquico, el cual se rige por las siguientes etapas:

**Figura 3. Proceso de selección de jefes DAEM con más de 1.200 alumnos.**

Uno de los principios que caracteriza a los concursos del Sistema de la Alta Dirección Pública es que estos sean abiertos a todo tipo de personas que cumplan con el requisito de tener un título profesional o licenciatura de al menos ocho semestres. Para el cargo de jefe DAEM, no obstante, aunque la mayor cantidad de postulantes son docentes, el requisito se abre a profesionales de otras áreas, mientras sus antecedentes se ajusten al perfil del cargo.

## Requisitos para postular al cargo de jefe DAEM

De acuerdo con los cambios establecidos en la Ley N° 20.903 del año 2016 que Crea el Sistema de Desarrollo Profesional Docente, los requisitos de postulación para este cargo fueron modificados. Estos quedaron establecidos de la siguiente forma:

“A estos concursos podrán postular aquellos profesionales de la educación que cumplan con los requisitos para incorporarse a la dotación del sector municipal<sup>4</sup> y estar reconocido, a lo menos, en el tramo profesional avanzado. También pueden postular otros profesionales con títulos o licenciaturas de, al menos, ocho semestres y un mínimo de seis años de experiencia”.

## Integrantes de la comisión calificadora

Para los procesos de selección del cargo de jefe DAEM de cualquier comuna del país, independiente del número de estudiantes matriculados, la ley señala que el proceso de selección debe ser conducido por una comisión calificadora integrada por:

- Un miembro del Consejo de Alta Dirección Pública (CADP) o su representante, quien preside la comisión y debe velar por el cumplimiento de los lineamientos y el resguardo de los principios del Sistema de Alta Dirección Pública.
- El sostenedor o su representante, quien transmite la visión del municipio respecto del proyecto educativo, objetivos estratégicos y resultados esperados.
- Un director de establecimiento educacional municipal de la respectiva comuna, elegido por sorteo y que haya sido seleccionado por la Ley N° 20.501, quien transmite las características, énfasis, complejidades y necesidades de las comunidades educativas.

La comisión calificadora basa su trabajo en el perfil profesional y en los desafíos del cargo que son definidos por el sostenedor, cautelando la no discriminación y transparencia del proceso, y cuidando que sean los candidatos que cuentan con los méritos e idoneidad

<sup>4</sup> Artículo 34 E del DFL N°1 de 1996 del Ministerio de Educación que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 19.882.

los que lleguen a las instancias finales. Esta comisión propone una nómina al sostenedor quien deberá nombrar a alguno de los profesionales que integran dicha nómina o, previa resolución fundada declarar desierto el proceso.

En cuanto a los jefes DAEM de comunas cuya matrícula sea inferior a los 1.200 estudiantes matriculados, los concursos son administrados por las municipalidades y siguen el mismo procedimiento establecido para los concursos de directores de establecimientos educacionales, solo que cambia la composición de la comisión calificadora.

Respecto de la elaboración del perfil y propuesta de convenio de desempeño, un consultor sectorial del Área de Educación es quien asesora su elaboración, en conjunto con el sostenedor o su representante, haciendo uso de formatos establecidos por la Subdirección que cuentan con elementos de contexto que permiten profundizar la realidad comunal. Se incluyen además de otros estándares que se ajustan de manera transversal al cargo de jefe de Departamento de Administración de Educación Municipal, entre los que más destacan:

- Misión del cargo.
- Requisitos legales.
- Funciones estratégicas del cargo.
- Desafíos y lineamientos del cargo para el período.
- Valores y principios para el ejercicio de la dirección pública.
- Competencias para el cargo.
- Condiciones de desempeño.

Para ambos procesos, una empresa consultora experta en selección de personas efectúa la preselección de los candidatos que van luego a la entrevista con la comisión calificadora. Posterior a ello surgirá la nómina de candidatos que irá al sostenedor para su nombramiento final.

## Perfil del cargo de jefe DAEM

### Primer perfil:

Una de las principales labores a las cuales se abocó el Área de Educación en los primeros meses de la puesta en marcha de la ley fue justamente la definición del primer perfil del cargo de jefe DAEM y su respectivo convenio de desempeño.

Para hacerlo, se revisaron varios estudios académicos realizados por universidades y centros de investigación; se tomó contacto con diversas instituciones como el Ministerio de Educación, la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, el Centro de Investigación Avanzada en Educación, el Instituto Chileno de Estudios Municipales y Fundación Chile, entre otras.

También se sostuvieron entrevistas y se aplicaron encuestas a los actores relevantes del Sistema a lo largo de todo el país: alcaldes, jefes DAEM en ejercicio, directores de escuelas y liceos, con el objetivo de precisar y priorizar las principales tareas y funciones; todos ellos aportaron desde su experiencia y también desde sus expectativas al proceso. En total fueron alrededor de 90 entrevistas y 200 encuestas realizadas como parte de esta primera etapa.

Dichas aproximaciones a los territorios permitieron a la vez evaluar cómo se debía avanzar en la implementación del Sistema, porque cualquier acción que se emprendiera debía respetar la autonomía municipal. Por otro lado, estos primeros acercamientos sirvieron para dar a conocer el Sistema de Alta Dirección Pública, la labor del Servicio Civil y los aspectos esenciales de la Ley N° 20.501, que no siempre era conocida por los municipios. En ese sentido, implicó una labor de convencimiento, que permitió ir construyendo la relación y las confianzas necesarias para la implementación.

En este trabajo colaborativo se desarrolló un perfil para el cargo de jefe DAEM, coherente con aquellos perfiles de los altos directivos públicos de I y II nivel jerárquico, pero que incluyó a la vez, los atributos de un líder educacional para la comuna.

## Componentes del perfil del cargo de jefe DAEM

### *Misión del jefe DAEM*

Al jefe del Departamento de Administración de la Educación Municipal le corresponde diseñar e implementar el proyecto educativo de su comuna, mediante la gestión administrativa, financiera y técnica pedagógica de los establecimientos educacionales municipales, con el propósito de mejorar la calidad y equidad de la educación de la comuna.

### *Funciones del jefe DAEM*

- Asesorar al alcalde y al Concejo Municipal en la formulación del proyecto educativo comunal y en otras materias relacionadas con la educación.
- Liderar la planificación, organización y evaluación del proyecto educativo comunal en cada uno de los establecimientos bajo su responsabilidad.

- Gestionar eficientemente los recursos físicos y financieros disponibles, con el propósito de potenciar los resultados de los establecimientos educacionales municipales, favoreciendo el trabajo en equipo.
- Gestionar (planificar, dar seguimiento, dirigir y evaluar) el desempeño de los directores de los establecimientos educacionales municipales y de los demás integrantes de su equipo de trabajo.
- Representar al municipio, en materias educacionales, ante la comunidad en instancias tanto públicas como privadas y resolver los requerimientos y necesidades de la comunidad escolar que se encuentren dentro de su ámbito de responsabilidad.
- Establecer relaciones y generar alianzas con autoridades superiores, organismos públicos y privados, otras comunas y actores clave de su entorno para facilitar el logro de los objetivos y metas del proyecto educativo.
- Velar por el cumplimiento de las normativas vigentes en cada uno de los establecimientos educativos bajo su responsabilidad.

### *Competencias del jefe DAEM*

El primer perfil de competencias que se levantó para guiar los procesos de selección de los jefes DAEM estuvo vigente desde el año 2011 hasta fines de 2015.

Nació de las primeras reuniones que el Área de Educación sostuvo con los actores estratégicos del Sistema como alcaldes, jefes DAEM en ejercicio, directores, docentes e instituciones ligadas a la educación. Fue un trabajo minucioso y exhaustivo, porque las competencias a las que se arribaron no se encontraban en la literatura, no habían sido definidas por el Ministerio de Educación ni tampoco eran reflexiones teóricas. Por el contrario, provenían de la realidad, del ejercicio diario de las funciones. Había jefes DAEM que centraban su labor en el ámbito estratégico, otros en lo operativo, unos se enfocaban en lo educacional, mientras que otros lo hacían en lo administrativo, según el municipio.

Si bien, este perfil podía ser modificado por las municipalidades según las características de su territorio, las competencias definidas inicialmente fueron:

#### **Pasión por la educación**

Demuestra real interés por contribuir desde su ámbito de acción al mejoramiento de la calidad y equidad de la educación de la comuna y al logro de objetivos que favorezcan el bienestar de la comunidad educativa en su totalidad.

**Visión estratégica**

Capacidad para detectar y comprender información de señales, tendencias y características sociales, económicas y de política pública del entorno local, regional y nacional, adecuando y flexibilizando los programas y planes educativos comunales y la gestión del DAEM según las variables detectadas.

**Planificación – Administración de recursos**

Capacidad de definir las metas y prioridades que resultan de las políticas educacionales municipales y convenir plazos, acciones y recursos necesarios para alcanzarlas. Incluye la capacidad para gestionar recursos humanos, financieros, de infraestructura, equipamiento de su área y de los establecimientos educacionales y contar con mecanismos de seguimiento, tratamiento y verificación de información relevante.

**Relación con el entorno y redes**

Capacidad para comprometer e influenciar a autoridades, directivos, docentes y no docentes, en torno a la visión y proyecto educativo comunal; generando y manteniendo redes de colaboración y alianzas con instituciones públicas y privadas para fundar acuerdos de mutua cooperación.

**Liderazgo**

Capacidad para involucrar y comprometer a su equipo de trabajo en el establecimiento de metas y objetivos, evaluando y retroalimentando el desempeño, generando acciones de mejora, con el fin de alcanzar los resultados del proyecto educativo comunal.

**Conocimientos técnicos**

Contar con conocimientos y experiencia en gestión, planificación, control o seguimiento de procesos municipales. Deseable poseer al menos dos años de experiencia en cargos de dirección y/o jefatura.

### *Nuevo perfil del cargo de jefe DAEM*

En 2016 se realizó un ajuste en el perfil para homologarlo a los perfiles de los altos directivos públicos de I y II nivel jerárquico del Sistema de Alta Dirección Pública. Además en este nuevo perfil se enfatizó en aspectos del contexto municipal, se incorporaron desafíos y lineamientos del cargo que fueran adecuados a cada municipio, los que guiarían el desempeño del ocupante para su período de gestión.

La misión, las funciones estratégicas y las competencias en tanto se mantienen de manera bastante similar a las del primer perfil. No obstante, un cambio que aparece en el perfil actual se relaciona con la incorporación de los valores y principios para el ejercicio de la función pública, los que corresponden a principios generales que la rigen y que aplican a todos los concursos del Sistema de Alta Dirección Pública de I y II nivel jerárquico. Estos valores reemplazan al "Factor Probidad" existente en la primera versión del perfil:

#### **Probidad y ética en la gestión pública**

Privilegia el interés general sobre el particular demostrando una conducta intachable y un desempeño honesto y leal de la función pública. Cuenta con la capacidad para identificar e implementar estrategias que permitan fortalecer la probidad en la ejecución de normas, planes, programas y acciones; gestionando con rectitud, profesionalismo e imparcialidad, los recursos públicos institucionales; facilitando además, el acceso ciudadano a la información institucional.

#### **Vocación de servicio público**

Cree firmemente que el Estado cumple un rol fundamental en la calidad de vida de las personas y se compromete con las políticas públicas definidas por la autoridad, demostrando entusiasmo, interés y compromiso por garantizar el adecuado ejercicio de los derechos y deberes de los ciudadanos y por generar valor público.

#### **Conoce, comprende y adhiere a los principios generales que rigen la función pública**

Los cuales están consagrados en la Constitución Política de la República, la Ley Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado, el Estatuto Administrativo y los distintos cuerpos legales que regulan la materia.

### **Conciencia de impacto público**

Es capaz de comprender, evaluar y asumir el impacto de sus decisiones en la implementación de las políticas públicas y sus efectos en el bienestar de las personas y en el desarrollo del país.

## **Convenios de desempeño de los jefes DAEM**

Los jefes DAEM, al igual que los directores de establecimientos educacionales como se verá más adelante, deben suscribir una vez nombrados, un convenio de desempeño de carácter público, en el cual se dejan de manifiesto las metas y objetivos de la gestión.

Anualmente, deben informar al sostenedor y al Concejo Municipal de su cumplimiento. Dependiendo de los resultados de su gestión, acordados previamente en el convenio de desempeño, se le puede pedir al jefe DAEM su renuncia anticipada, luego de lo cual es necesario realizar un nuevo concurso.

El nombramiento de los jefes DAEM es por cinco años; después de ello, se deberá llamar nuevamente a concurso al cual puede postular el titular en ejercicio.

En la Ley N° 20.501 se estableció que los jefes DAEM nombrados por el Sistema de Alta Selección Pública podrían acceder a mejores remuneraciones, las que se definirían en función de una asignación de administración de educación según la matrícula de la comuna, siendo de un 25% para aquellas con menos de 399 estudiantes; de un 75% para las que tienen entre 400 y 799; de un 150% para las que cuentan con entre 800 y 1.199; y de un 200% para las comunas que posean más de 1.200 estudiantes.

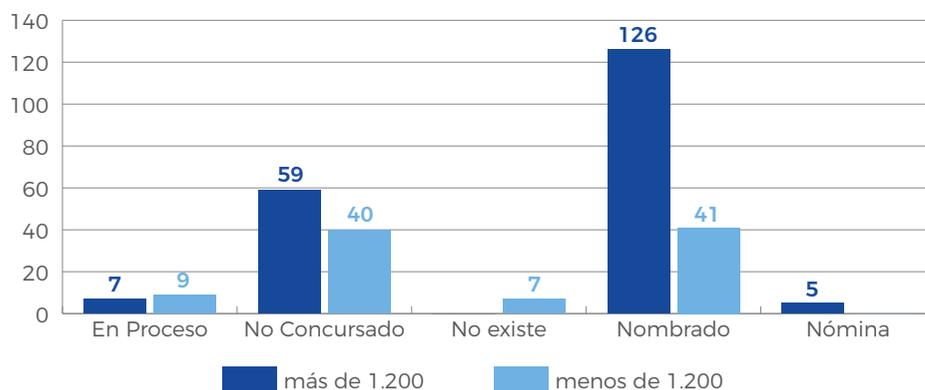
# Resultados de los nombramientos de jefes DAEM

En la actualidad hay 294 comunas cuya educación depende directamente de los municipios y por lo tanto, deben contar con un jefe de Departamento de Administración de Educación Municipal, lo que impacta en una matrícula de 812.843 estudiantes, de allí que los avances en materia de concursabilidad de quienes deben liderar la educación comunal resultan tan relevantes.

A diciembre de 2017, se encontraban 167 jefes DAEM nombrados (equivalente al 67%), 16 comunas están desarrollando su proceso concursal y 99 comunas tienen pendiente la concursabilidad (Figura 4).

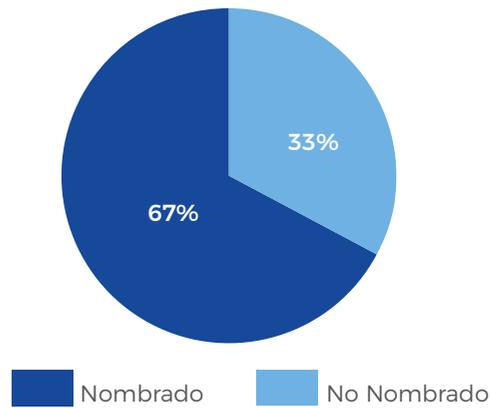
Cabe señalar que los clasificados como “no concursado”, pueden haber realizado un proceso de selección anteriormente, sin haber llegado a nombrar a alguien, o bien, es una comuna que en algún momento tuvo una persona nombrada por el Sistema, pero actualmente se encuentra el cargo vacante.

**Figura 4. Concursabilidad jefes DAEM a diciembre de 2017.**



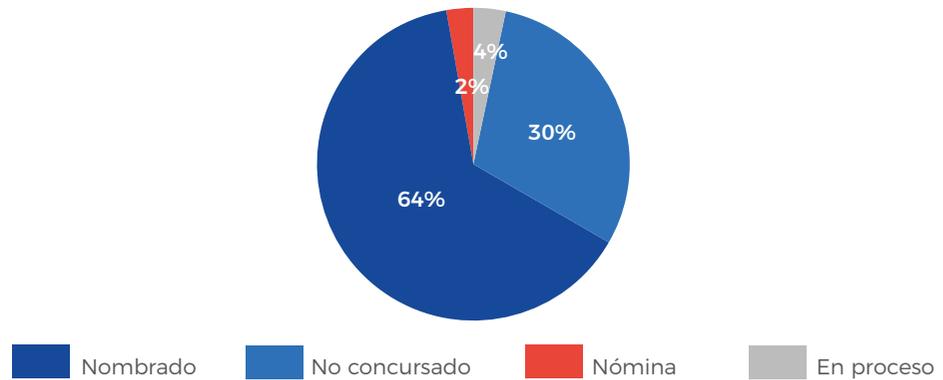
En relación con el impacto que estos nombramientos tienen en la matrícula municipal, esta cifra corresponde al 67% (Figura 5).

**Figura 5. Impacto de la concursabilidad en la matrícula municipal.**



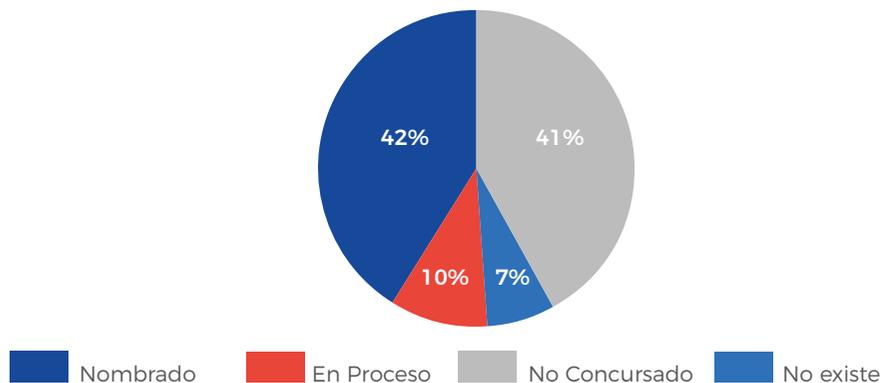
De manera específica, y tal como lo muestra la Figura 6, de los 195 jefes DAEM de comunas con más de 1.200 alumnos, un 64% se encuentra ejerciendo el cargo en propiedad, mientras que un 30% no cuenta con un jefe DAEM titular y un 4% está en alguna etapa del proceso de selección.

**Figura 6. Porcentaje de concursabilidad para jefes DAEM en comunas con 1.200 o más de estudiantes a diciembre de 2017.**



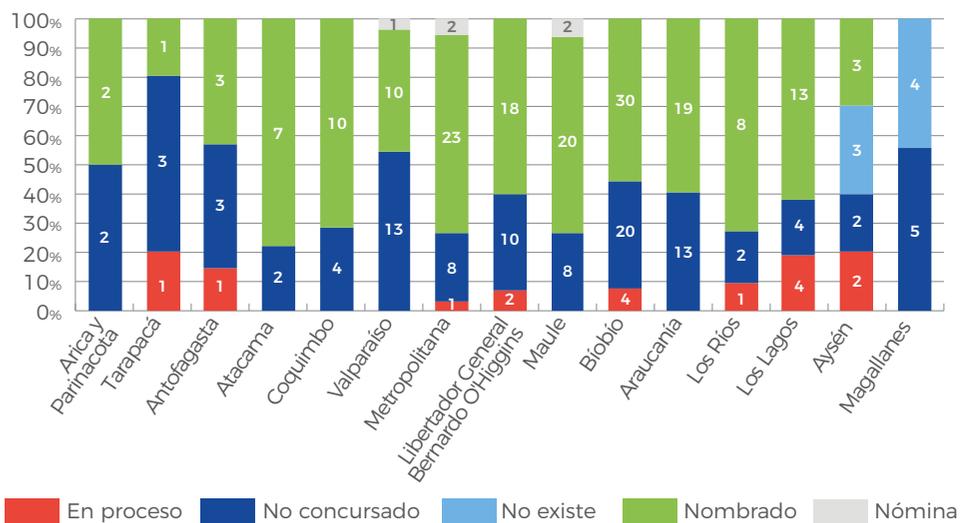
La Figura 7 en tanto, muestra el estado de la concursabilidad para los casos de jefes DAEM con menos de 1.200 estudiantes matriculados, encontrándose que un 42% de las jefaturas ha sido nombrado, un 41% no ha sido concursado y un 10% se encuentra al 31 de diciembre en proceso de concurso. El 7% de los casos donde no existe el cargo corresponde a situaciones de comunas que no cuentan formalmente con el cargo de jefe DAEM.

**Figura 7. Porcentaje de concursabilidad para jefes DAEM en comunas con menos de 1.200 estudiantes a diciembre de 2017.**



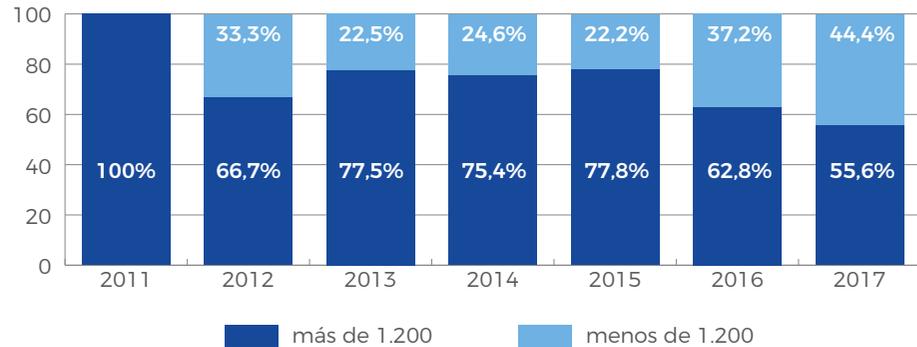
En términos regionales, los nombramientos son disímiles. Las regiones con más nombramientos son Atacama, Los Ríos, Coquimbo y Metropolitana, en tanto las que menos nombramientos tienen son Magallanes y Tarapacá.

**Figura 8. Avance regional de concursos para jefes DAEM a diciembre de 2017.**



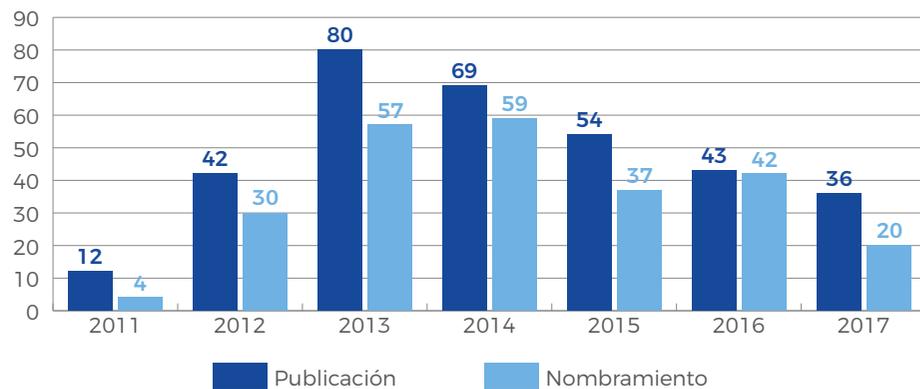
En la Figura 9, es posible ver el avance de la concursabilidad por año, expresado porcentualmente en las publicaciones anuales para jefes DAEM para ambos tipos de comunas.

**Figura 9. Avance de la concursabilidad por año a diciembre de 2017.**



En la Figura 10 se muestra de manera complementaria el avance de las publicaciones en relación a los nombramientos por año.

**Figura 10. Comparación anual entre concursos publicados y nombramientos a diciembre de 2017.**

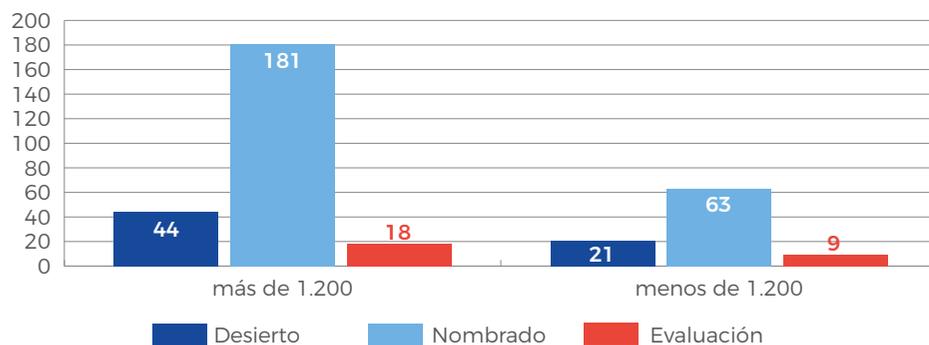


De la totalidad de publicaciones realizadas, hay un 19% que ha terminado el concurso en desierto, lo que equivale a 64 procesos concursales.

De estos un 33% corresponden a procesos desarrollados en comunas de menos de 1.200 estudiantes.

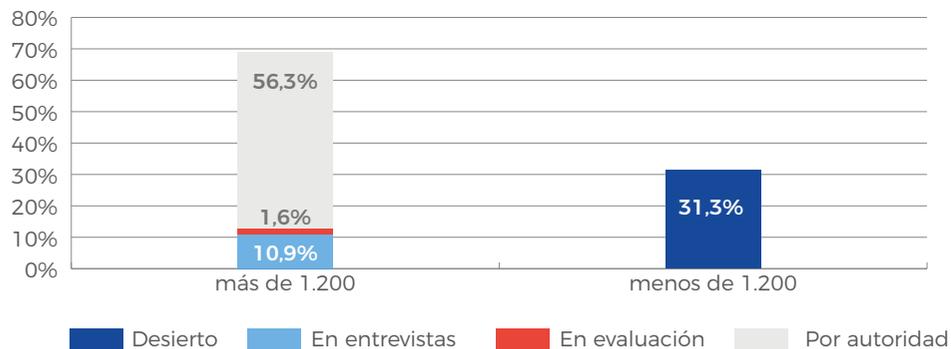
En aquellos procesos de comunas con 1.200 o más estudiantes, la mayoría de los desiertos ha sido porque la autoridad ha decidido no nombrar a las personas de la nómina enviada (82% de los desiertos en comunas de más de 1.200 matrículas) (Figura 11).

**Figura 11. Resultado de las publicaciones para cargos de jefes DAEM en ambos tipos de comunas a diciembre de 2017.**



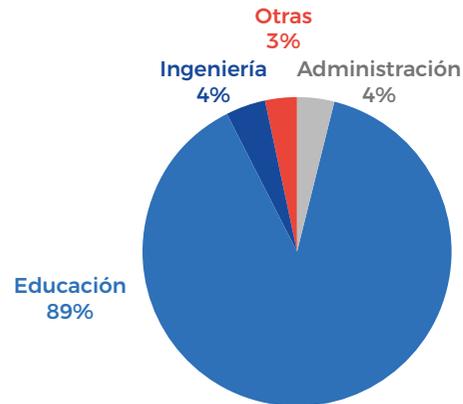
Ahora bien, la Figura 12 muestra las razones detrás de la declaración de desierto en los concursos.

**Figura 12. Tipos de concursos de jefes DAEM desiertos en comunas con más y menos de 1.200 estudiantes a diciembre de 2017.**



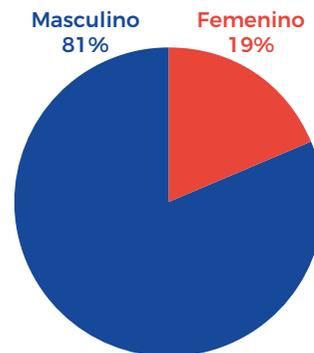
En cuanto a los cargos efectivamente nombrados se evidencia, en concordancia con lo establecido por la ley, que el 89% pertenece a alguna carrera del área de la educación y solo un 11% de ellos no posee el título de docente (Figura 13).

**Figura 13. Profesión de los jefes DAEM nombrados.**



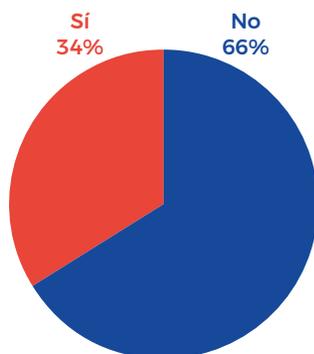
Vemos también en la siguiente figura que los nuevos jefes DAEM son mayoritariamente hombres (Figura 14).

**Figura 14. Sexo de los jefes DAEM nombrados.**



Quizás la novedad más importante que ha significado la implementación del Sistema de Alta Dirección Pública en la selección de los jefes DAEM en el país ha sido la renovación de sus directivos en términos de que más de la mitad de los electos, no ocupaban el cargo anteriormente (Figura 15).

**Figura 15. Porcentaje de jefes DAEM nombrados que había o no ocupado el cargo con anterioridad.**



Todas estas cifras reflejan los esfuerzos realizados para implementar esta importante política pública, en régimen desde 2012, la que busca dotar a la educación municipal con mejores directivos seleccionados en base al mérito y a las competencias, cuya gestión redunde en mejoras a la calidad de la educación que brindan a los estudiantes que asisten a los establecimientos educacionales de esas comunas.

Los esfuerzos del Servicio Civil a través de su Área de Educación han apuntado a realizar el sistema de concursabilidad con la mayor impecabilidad posible. Prueba de ello es que desde el año 2013 los procesos de reclutamiento y selección de jefes DAEM de comunas de 1.200 o más alumnos (en tanto concurso análogo a los de II nivel jerárquico de ADP) —específicamente lo relativo a la planificación, convocatoria y evaluación de los procesos de selección, así como la gestión para el nombramiento y la gestión de reclamos— se encuentran certificados bajo la Norma ISO 9001.



# Líderes pedagógicos para una educación pública de calidad

Proceso de reclutamiento y  
selección de directores de  
establecimientos de educación  
municipal

3



# Hacia un verdadero **liderazgo directivo**

La Ley N° 20.501 coloca a la gestión directiva como uno de los pilares para la mejora de la calidad y equidad de la educación. Lo anterior se traduce en reclutar directores que sean capaces de promover escuelas efectivas, liderar el cambio, motivar a las comunidades educativas, aprender y colaborar con sus equipos de profesores y participar de las redes locales para el intercambio de experiencias.

No obstante, la visión que se tenía de las funciones de un director no ha sido la misma a lo largo de los últimos años. Durante bastante tiempo se privilegiaron incluso los aspectos administrativos y de gestión, en desmedro de aquellos reservados a lo pedagógico. Hoy en día se sabe que el liderazgo educativo tiene un rol fundamental en el mejoramiento de los establecimientos educacionales y en los logros de los estudiantes, especialmente en contextos vulnerables.

Desde hace más de una década este tema ha sido objeto de la agenda del Ministerio de Educación (Mineduc) y también de diversos estudios tanto nacionales como internacionales. En este contexto, se han llevado adelante políticas públicas tendientes a fortalecer el rol directivo, a través de la elaboración de herramientas tales como el Marco para la Buena Dirección (2005) y el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (2015). En ambos, la figura del director se centra en la de un promotor y líder pedagógico, aun cuando no se dejan de lado los ámbitos relativos a la gestión. De manera particular, el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar releva, además de aquellas prácticas que caracterizan a un liderazgo escolar efectivo, todos los factores éticos, morales y de recursos personales que son de gran importancia en ello.

La Ley N° 20.501 recogió las indicaciones de estos documentos orientadores de políticas públicas y agregó dos cambios: uno de tipo funcional y otro de carácter cultural. El primero dice relación con las habilidades y competencias que un director de un establecimiento educativo necesita específicamente para un proceso positivo de enseñanza-aprendizaje, teniendo como telón de fondo su rol pedagógico y participante en el desarrollo de habilidades interesuela. El segundo se vincula con la participación de la Subdirección de Alta Dirección Pública del Servicio Civil en tanto asesor y constructor de capacidades en la selección de los líderes de la educación municipal en Chile, es decir, los directores de establecimientos educacionales y los jefes de Departamentos de Educación Municipal.

El perfil de director que se busca hoy en día es el de un líder escolar que centre su accionar en un rol pedagógico educativo, de carácter más bien técnico y de apoyo a los docentes. Con la reforma a la educación pública en pleno desarrollo, esta mirada hacia la dirección es todavía más importante. El perfil del futuro director o directora tiene que centrarse en el diálogo, la inclusión y la equidad, desde un punto de vista territorial, de modo de dar respuesta a las necesidades que cada comunidad educativa tenga tanto en sus semejanzas como en sus particularidades.



# Aspectos generales de la **conkursabilidad** de **directores** de establecimientos educacionales

Como ya se ha especificado, el sistema de reclutamiento y selección de los directores es similar al definido para los jefes DAEM de comunas con menos de 1.200 estudiantes.

Cada municipio a través de su Departamento de Educación o Corporación Municipal es el responsable de los procesos de selección y el organismo encargado de realizar la convocatoria pública para proveer la vacante de director para una o más escuelas o liceos de la comuna, con la participación indirecta del Sistema de Alta Dirección Pública.

Esta se traduce en la asesoría que brinda el Área de Educación del Servicio Civil a los representantes del Consejo de Alta Dirección Pública (CADP) que formarán parte de la comisión calificadora del concurso y a las empresas asesoras externas que realizarán la preselección de los candidatos. También en el apoyo de las coordinaciones zonales del Área de Educación en la elaboración de los convenios de desempeño y los perfiles de los directivos que se concursan.

Los sostenedores municipales son quienes deben definir y aprobar el perfil profesional para el cargo de director, el cual debe incluirse en las bases públicas del concurso. Dicho perfil tiene que dar cuenta de las competencias profesionales, aptitudes y certificaciones pertinentes que deberán cumplir los candidatos. Las bases incluyen además el nivel referencial de remuneraciones, el plazo para la postulación, la forma en que tienen que acreditarse los requisitos y la propuesta del convenio de desempeño.

Los perfiles cuentan con la siguiente estructura:

- Misión.
- Funciones estratégicas en lo pedagógico, administrativo y financiero.
- Desafíos del cargo.
- Competencias para el ejercicio del cargo.

## Etapas del proceso de selección

Como ya se mencionó, cada municipio a través de la figura del sostenedor es responsable de los procesos concursales y debe realizar una convocatoria pública de amplia difusión cada vez que haya que proveer una vacante. El concurso debe publicarse en el portal [directoresparachile.cl](http://directoresparachile.cl). Además los avisos tienen que divulgarse en la página web municipal y/o en diarios de circulación nacional.

Recibidos los antecedentes y luego de la admisibilidad de requisitos legales realizada por el sostenedor, una empresa asesora externa —especializada en selección de personas que es nombrada por el representante del Consejo de Alta Dirección Pública del registro de empresas del Servicio Civil—, es la que lleva a cabo una preselección, que consiste en la evaluación curricular y una evaluación psicolaboral de las competencias establecidas en el perfil del cargo.

En el caso de la evaluación curricular, la empresa asesora externa asigna una calificación a cada postulante en función de criterios. Se considera que un candidato cumple los requisitos en la medida en que su calificación individual sea igual o superior a 5,0. En algunos casos y dependiendo de la cantidad de candidatos en la muestra y/o los desafíos del cargo, la nota de corte puede ser mayor.

**Tabla 2. Calificación para postulantes al cargo de director.**

<b>NOTAS</b>	<b>CRITERIO</b>	<b>OPERACIONALIZACIÓN</b>
<b>7,0 a 6,5</b>	<b>Sobresaliente</b>	Antecedentes curriculares se ajustan cabalmente al perfil de selección en cuanto a conocimientos técnicos, experiencia laboral relacionada y experiencia en cargos directivos o de jefatura requeridos para el cargo.  Destacan tales antecedentes por exceder con creces a lo requerido en el perfil.
<b>6,4 a 6,0</b>	<b>Muy bueno</b>	Antecedentes curriculares se ajustan mayoritariamente al perfil de selección en cuanto a conocimientos técnicos y experiencia laboral relacionada.  Sus antecedentes permiten estimar que posee características en términos de conocimientos o experiencia que permitirían satisfacer con holgura lo requerido para el cargo.
<b>5,9 a 5,5</b>	<b>Bueno</b>	Antecedentes curriculares se ajustan al perfil de selección en cuanto a conocimientos técnicos y experiencia laboral relacionada, destacándose algunos aspectos.
<b>5,4 a 5,0</b>	<b>Aceptable</b>	Antecedentes curriculares se ajustan al perfil de selección en cuanto a conocimientos técnicos y experiencia laboral relacionada, destacándose algunos aspectos.
<b>4,9 a 4,0</b>	<b>Insatisfactorio</b>	Antecedentes curriculares se ajustan solo parcialmente al perfil del cargo. Se estima que se requiere mayor experiencia laboral relacionada, y/o mayor experiencia en jefatura y/o los conocimientos técnicos no poseen el grado de especialización suficiente con relación a lo requerido para el cargo.
<b>3,0</b>	<b>No relacionado</b>	Antecedentes curriculares no están relacionados con el perfil de selección.

La evaluación psicolaboral se aplica a los candidatos que aprueban la fase de análisis curricular, con el fin de identificar a quienes se acercan en mayor medida al perfil profesional del cargo, específicamente en las competencias y atributos para desempeñarlo. El resultado de esta evaluación deberá expresarse en una calificación de 1 a 7 de acuerdo con el grado de idoneidad de los candidatos, debiendo elaborar la empresa asesora una nómina de entre 12 a 15 preseleccionados.

Posteriormente estos resultados son presentados a la comisión calificadora, quien realiza las entrevistas finales y define una nómina de tres a cinco candidatos, la que es enviada al sostenedor para el nombramiento.

La comisión calificadora tiene como principal objetivo resguardar los valores y principios del Sistema de Alta Dirección Pública: mérito, idoneidad, no discriminación y transparencia del proceso, así como evaluar técnicamente a través de una entrevista a todos aquellos candidatos preseleccionados que hayan pasado las etapas del proceso de selección antes descritas.

**Figura 16. Proceso de selección de directores.**



## Integrantes de la comisión calificadora

A medida que se han ido promulgando diferentes normativas que atañen de manera directa a los procesos de selección de directores de establecimientos educacionales municipales, la composición de los miembros de la comisión calificadora ha ido cambiando, según se muestra en el siguiente cuadro.

### **Evolución de los integrantes de la Comisión Calificadora**

#### **Ley N° 20.501 de Calidad y Equidad de la Educación (2011)**

- El jefe del Departamento de Administración Municipal o de la Corporación Municipal.
- Un miembro del Consejo de Alta Dirección Pública o un representante de este Consejo elegido de una lista de profesionales de reconocido prestigio en el ámbito educacional aprobada por el propio Consejo.
- Un docente que se desempeñe en un establecimiento educacional de la comuna y que pertenezca a la Red de Maestros de Maestros, o bien que haya sido acreditado como profesor de excelencia pedagógica o haya sido evaluado como profesor de desempeño destacado, el cual será elegido por sorteo.

#### **Ley N° 20.903 que Crea el Sistema de Desarrollo Profesional Docente (2016)**

- El jefe del Departamento de Administración Municipal o de la Corporación Municipal.
- Un miembro del Consejo de Alta Dirección Pública o un representante de este Consejo elegido de una lista de profesionales de reconocido prestigio en el ámbito educacional aprobada por el propio Consejo.
- Un docente que se desempeñe en un establecimiento educacional de la comuna y que pertenezca a la Red de Maestros de Maestros, o que esté reconocido en los tramos: profesional avanzado, experto I o experto II del desarrollo profesional docente, o haber sido evaluado como profesor de desempeño destacado, el cual será elegido por sorteo.

#### **Ley N° 21.040 que Crea el Sistema de Educación Pública (2017)**

- Un representante del director ejecutivo del Servicio Local.
- Un miembro del Consejo de Alta Dirección Pública o un representante de este Consejo elegido de una lista de profesionales de reconocido prestigio en el ámbito educacional aprobada por el propio Consejo, quien presidirá la Comisión.

- Un director de establecimiento educacional de dependencia del Servicio Local que haya sido electo por el sistema establecido en la ley, el cual será elegido por sorteo.

## ¿Quiénes pueden postular?

Al igual que en el caso de los concursos para jefes DAEM, al cargo de director pueden postular no solo docentes, sino cualquier profesional que tenga un título profesional o licenciatura de al menos ocho semestres, que haya ejercido funciones docentes al menos durante cuatro años en establecimientos educacionales y que cuente con perfeccionamiento en las áreas pertinentes a la función directiva.

### Requisitos legales para postular al cargo de director

- Ser ciudadano (chileno, mayor de 18 años y no haber sido condenado a pena aflictiva).
- Haber cumplido con la Ley de Reclutamiento y Movilización, cuando fuera procedente.
- Tener salud compatible con el desempeño del cargo.
- Ser profesional de la educación de conformidad con lo dispuesto en el artículo 2° del Estatuto Docente. Esto es, poseer título de profesor o educador, concedido por Escuelas Normales, universidades o institutos profesionales, o bien, ser persona legalmente habilitada para ejercer la función docente o autorizada para desempeñarla de acuerdo a las normas legales vigentes.
- No estar inhabilitado para el ejercicio de funciones y cargos públicos, ni hallarse condenado por crimen o simple delito ni condenado en virtud de la Ley N° 19.325, sobre Violencia Intrafamiliar.
- No estar inhabilitado en forma absoluta y perpetua o absoluta y temporal para el desempeño de cargos, empleos, oficios o profesiones ejercidos en ámbitos educacionales o que involucren una relación directa y habitual con personas menores de edad, de conformidad con lo establecido en la Ley N° 20.594, de 2012, que Crea Inhabilidades Para Condenados por Delitos Sexuales Contra Menores y establece registro de dichas Inhabilidades.

- Contar, a lo menos, con perfeccionamiento en las áreas pertinentes a la función docente directiva y encontrarse reconocido a lo menos en el tramo profesional avanzado<sup>5</sup>.
- Asimismo, pueden desempeñarse como director de establecimiento quienes estén en posesión de un título profesional o licenciatura de al menos ocho semestres y hayan ejercido funciones docentes al menos durante cuatro años en un establecimiento educacional, debiendo cumplir los requisitos de los numerales 1, 2, 3, 5, y 6 precedentes y contar, a lo menos, con perfeccionamiento en las áreas pertinentes a la función directiva.
- No estar afecto a las inhabilidades señaladas en el artículo 10 del D.S. 453 que aprueba el Reglamento de la Ley N° 19.070 Estatuto de los Profesionales de la Educación.
- Dar cumplimiento al principio de probidad de acuerdo a lo señalado en los artículos 54, 55 y 56 de la Ley N° 18.575.

Los directores son nombrados por un período de cinco años. Al igual que los jefes DAEM deben suscribir un convenio de desempeño con el sostenedor en el que se establecen las metas y desafíos del cargo para el período en que dura su nombramiento; el cumplimiento deberá ser informado anualmente al sostenedor y a la comunidad escolar. Este convenio puede ser modificado si hay acuerdo entre ambas partes, en tanto si el grado de cumplimiento de las metas y objetivos es insuficiente, el sostenedor podrá solicitarle la renuncia, en cuyo caso deberá realizar un nuevo llamado a concurso.

## Atribuciones de los directores

La Ley N° 20.501, además de establecer una nueva manera de seleccionar a los directores, incluyó mayores atribuciones para estos, entre ellas:

- El director puede contar con un equipo de su exclusiva confianza para el desarrollo de su gestión.
- Puede proponer al sostenedor el término a la relación laboral de hasta un 5% de los docentes del establecimiento que hubieren resultado mal evaluados.

<sup>5</sup> A partir de la Ley N° 20.903 de Crea el Sistema de Desarrollo Profesional Docente se introduce el requisito de que los postulantes docentes a los cargos de directores deben estar encasillados a lo menos en el tramo avanzado de la carrera docente. Este requisito rige desde el 1 de agosto de 2017.

- También puede proponer al sostenedor un aumento de las asignaciones contempladas en el Estatuto Docente.
- Con el objeto de atraer a los mejores talentos para que dirijan las escuelas del país, la ley estableció rentas sustancialmente mejores a las contempladas en el antiguo sistema. De acuerdo con los compromisos y el liderazgo pedagógico que deban ejercer, se otorgan asignaciones de responsabilidad directiva o técnico-pedagógica.
- Cada municipio puede fijar los incentivos que le parezcan a través de un reglamento de incentivos profesionales, no obstante, se establece para efectos de la asignación directiva los siguientes montos: con menos de 150 alumnos, hasta un 25%; para establecimientos con 151 a 399, hasta un 37,5%; para los que tengan entre 400 y 799 estudiantes, un 37,5%; entre 800 y 1.199 un 75% y si son más de 1.200 corresponde un 100%.

## Perfil del director de establecimientos educacionales

### Primer perfil de cargo de director

Para los directores, la ley estableció la creación de un banco de perfiles profesionales así como la elaboración de convenios de desempeño. Por ello, una de las primeras medidas del Área de Educación fue, al igual que para la selección de jefes DAEM, recopilar información para la elaboración de estos perfiles y convenios de desempeño, mediante la realización de entrevistas y cerca de 400 encuestas a diversos expertos en educación de todo el país.

Para la definición de perfiles se estableció una alianza con el Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP). Si bien había algunas diferencias entre los perfiles diseñados por ambas instituciones, todos tenían una estructura similar con misión, funciones estratégicas y competencias. El resultado de este trabajo se tradujo en 15 perfiles según los distintos tipos de establecimientos educacionales:

- Perfil general de director de establecimiento educacional (CPEIP).
- Perfil director de establecimiento de desempeño alto (CPEIP).
- Perfil director de establecimiento de desempeño insuficiente (CPEIP).
- Perfil director de establecimiento rural (CPEIP).

- Perfil director de establecimiento vulnerable (CPEIP).
- Perfil director de establecimiento prebásica rural (Servicio Civil).
- Perfil director de establecimiento prebásica urbano (Servicio Civil).
- Perfil director de establecimiento científico humanista rural (Servicio Civil).
- Perfil director de establecimiento científico humanista urbano (Servicio Civil).
- Perfil director de establecimiento técnico-profesional rural (Servicio Civil).
- Perfil director de establecimiento técnico-profesional urbano (Servicio Civil).
- Perfil director de establecimiento educación especial rural (Servicio Civil).
- Perfil director de establecimiento educación especial urbano (Servicio Civil).
- Perfil director de establecimiento adultos rural (Servicio Civil).
- Perfil director de establecimiento adultos urbano (Servicio Civil).

### Competencias para el cargo de director de establecimiento educacional

Las primeras competencias que se definieron en los perfiles del Servicio Civil fueron las siguientes:

#### **Pasión por la educación**

Cree firmemente que la educación es el camino principal que favorece el desarrollo integral de las personas y de la sociedad que conforman. Demuestra entusiasmo e interés por contribuir activamente a la educación de niños y jóvenes y posee la habilidad de formar personas que confíen en sus capacidades para transformar sus realidades, esto es, educarlas para su proyecto de vida.

#### **Liderazgo pedagógico**

Capacidad para motivar y comprometer a su equipo de trabajo en la mejora de la educación y en el cumplimiento del Proyecto Educativo Institucional. Incluye la habilidad para favorecer y facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje de sus alumnos, innovando y creando permanentemente acciones que contribuyan al éxito del mismo.

### **Resolución de problemas**

Habilidad para abordar los problemas y desafíos propios de su función para comprometerse con cursos de acción que consideren los elementos contextuales y recursos disponibles de su establecimiento. Incluye además la capacidad para innovar en la búsqueda de soluciones y tomar decisiones que sean conducentes a los resultados esperados. Es la capacidad para abordar y atender requerimientos de la comunidad educativa, de los padres y apoderados y de sus alumnos, considerando por sobretodo el bienestar de los niños y jóvenes.

### **Adaptación al entorno y articulación de redes**

Habilidad para reconocer el entorno cultural, social y económico del establecimiento y adaptarse a él con el fin de legitimar sus funciones y considerar las particularidades de este en el proyecto educativo institucional. Es la habilidad para involucrar a la comunidad en el proyecto educativo de su establecimiento, comprometiéndola en los resultados del proceso formativo. También la capacidad para identificar y establecer relaciones y redes de apoyo entre el establecimiento y su entorno público y privado a fin de generar nuevos recursos y aprendizajes para sus alumnos que permitan entregar una educación de calidad.

### **Visión estratégica**

Es capaz de comprender las señales sociales, educativas, tecnológicas, culturales, los cambios y las necesidades de su entorno regional y local, incorporándolo en el Proyecto Educativo de su establecimiento. Incluye además, la capacidad para involucrar en su gestión el Proyecto Educativo comunal.

### **Gestión y logro**

Capacidad para determinar y cumplir eficientemente objetivos y prioridades del establecimiento, planificando, organizando, dirigiendo, controlando los recursos organizacionales y velando para que estos estén disponibles para satisfacer las necesidades de la comunidad educativa. Incluye establecer planes de acción, liderando proyectos e implementando normas para lograr resultados de excelencia. Se refiere además a la capacidad de hacer gestión curricular en el establecimiento que dirige. Habilidad para dirigir, integrar, desarrollar, apoyar, comunicar y consolidar a su equipo de trabajo, delegándole responsabilidades y tareas en función de las competencias y conocimientos de sus integrantes, favoreciendo además la participación y propiciando el buen clima laboral.

### **Conocimientos técnicos**

Es deseable poseer experiencia y/o conocimientos en educación de adultos. Además también es deseable poseer conocimientos en normativa relativa a la institucionalidad escolar (Ley SEP, Estatuto Docente, etc.).

Poseer al menos dos años de experiencia en cargos de docente directivo (director, jefe de Unidad Técnico Pedagógica, subdirector, inspector general, entre otros) de establecimientos educacionales de similar envergadura y complejidad.

Además se considera la existencia del “Factor Probidad” transversal a todos los cargos de altos directivos públicos.

### **Nuevo perfil de director de establecimiento educacional**

La publicación de un nuevo Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar en 2015, así como la constatación —realizada tanto en el trabajo en terreno como en los resultados de estudios encargados por el Servicio Civil<sup>6</sup>— de que los perfiles no daban cuenta de las particularidades del establecimiento a concursar, llevó a realizar una nueva versión del perfil del cargo.

De esta forma, en 2016 se inició un trabajo entre el Área de Educación del Servicio Civil y el Mineduc que culminó en la elaboración de dos guías metodológicas que orientan a los sostenedores en la creación de perfiles y convenios de desempeño para el cargo de directores escolares. La nueva versión del perfil está vigente desde agosto de 2017 y se encuentra disponible en el portal Directores para Chile.

Dentro de los principales cambios está el hecho de que se trata de un único perfil que tiene la posibilidad de adecuarse al contexto y que se alinea con el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar. Este busca ajustarse a las necesidades del establecimiento educativo y releva la importancia de los factores de contexto, así como también fomenta la reflexión y la participación de la comunidad educativa en su elaboración de forma que sus especificidades sean pertinentes a la realidad de cada escuela o liceo.

También se especifican los conocimientos profesionales que debe poseer un director. En la práctica, esto se traduce en que el sostenedor, al levantar el perfil, puede modificar cada uno de estos aspectos, ponderar las competencias de acuerdo con la importancia relativa que tenga cada una de ellas, seleccionar los conocimientos profesionales requeridos e incorporar toda la información del contexto que sea útil tanto para el postulante como para la empresa a cargo de la preselección de los candidatos.

---

<sup>6</sup> Estudio “Evaluación de la implementación del sistema de selección de directores/as en el marco de la Ley N° 20.501: Percepción de los actores involucrados” (2015).

## Aspectos centrales del nuevo perfil

### Misión

Un director debe liderar y gestionar el establecimiento educacional y su comunidad educativa en función de potenciar la mejora de los aprendizajes, el desarrollo integral de los estudiantes, la inclusión educativa y la convivencia escolar, de manera acorde con el proyecto educativo, la normativa vigente y las políticas tanto locales como nacionales.

### Principio ético-moral

Como líder educativo, orienta sus decisiones y acciones de gestión en el marco de valores universales a partir de los cuales la educación es un derecho inalienable. Es capaz de valorar y promover en la comunidad educativa la inclusión de la diversidad (social y cultural), guiando su quehacer hacia la transparencia, equidad, justicia y no discriminación, estando en el centro de sus decisiones el bienestar de los estudiantes.

Logra desarrollar sus habilidades en un contexto de reflexión y continuo aprendizaje, siendo capaz de evaluar y evaluarse en un proceso de retroalimentación continua.

### Competencias:

#### **Promover una visión estratégica compartida**

Construye una visión futura creativa y compartida, que incorpore en su definición a la comunidad, que fomente el compromiso con los objetivos grupales, las altas expectativas, la excelencia y la calidad en el cumplimiento de metas, en un marco de inclusión y equidad.

Esta visión deberá ser enfocada en el mejoramiento de los logros de aprendizaje y de la formación integral de los niños y niñas como fin último.

Incluye la capacidad de conocer y analizar el contexto del establecimiento, de la sociedad actual y cómo en la construcción de esta visión es integrado el contexto en pro de los logros y resultados.

#### **Desarrollar las capacidades profesionales**

Capacidad para identificar, comprender, potenciar y articular las habilidades y motivación de docentes y asistentes de la educación, de manera de construir/ desarrollar capacidades internas y de equipo que permitan alcanzar objetivos y metas del establecimiento sosteniéndolas en el tiempo.

Además, es capaz de detectar oportunamente las necesidades de fortalecimiento para buscar oportunidades de desarrollo profesional y promueve el liderazgo en otros miembros del equipo directivo y docente.

### **Liderar los procesos de enseñanza y aprendizaje**

Capacidad para gestionar las prácticas asociadas a la sala de clases y monitoreo de lo que ocurre en ella, demostrando habilidad de proveer de apoyo técnico a los docentes. Implica acompañar la implementación curricular, las prácticas pedagógicas y la evaluación de los logros del aprendizaje, de manera de mantener el foco en los procesos de enseñanza-aprendizaje, además de promover el trabajo colaborativo de y entre los docentes y el equipo directivo.

Manifiesta interés en mantenerse actualizado en sus conocimientos y habilidades, en pro de la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

### **Gestionar la convivencia, participación de la comunidad escolar y gestión de redes**

Capacidad para generar relaciones internas y externas a la escuela que se caractericen por ser colaborativas y que promuevan activamente una convivencia escolar, el alcanzar las metas del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y un clima escolar basado en relaciones de confianza y respeto.

Incluye la habilidad de comunicarse de manera efectiva, abierta, clara y congruente, en el sentido de poder identificar y establecer estas redes (internas y/o externas) que permitan desarrollo.

### **Desarrollar y gestionar el conocimiento escolar**

Establecer condiciones de trabajo que permitan a los docentes y asistentes de la educación desarrollar todas sus motivaciones y capacidades, gestionando el establecimiento en el marco normativo y político actual, vinculándolo con el sistema en su conjunto y gestionando los recursos de forma eficaz.

Con el fin de potenciar las condiciones de calidad de vida dentro del establecimiento, el director debe hacer frente a situaciones complejas o posibles conflictos con estrategia, método y decisión.

### **Conocimientos profesionales**

- Liderazgo escolar.
- Inclusión y equidad.
- Mejoramiento y cambio escolar.
- Currículum.
- Evaluación.
- Prácticas de enseñanza-aprendizaje.
- Desarrollo profesional.
- Políticas nacionales de educación, normativa nacional y local.
- Gestión de proyectos.

## Convenios de desempeño de directores de establecimientos educacionales

La ley estableció que los convenios de desempeño debían contener los objetivos a alcanzar, los indicadores y metas anuales estratégicas de desempeño, los medios de verificación asociados, los supuestos básicos y consecuencias del cumplimiento o incumplimiento de las metas establecidas para cada uno de los cinco años en que dura el nombramiento en el cargo, siendo así una herramienta de gestión que permita al director hacerse cargo de la mejora continua del establecimiento escolar.

Como una manera de apoyar a los sostenedores en la elaboración de los convenios, y al igual que en el caso de los perfiles, el Área de Educación del Servicio Civil trabajó en 2012 junto con el Ministerio de Educación, específicamente con el CPEIP, en la elaboración de una propuesta de convenio sobre la cual los sostenedores pudieran basarse para luego adaptarla a su realidad local. Dicha propuesta consistió en un formato tipo con ejemplos para cada uno de los componentes descritos.

Sin embargo, a pocos años del inicio de la implementación de la ley se constataron ciertas dificultades de los DAEM y las Corporaciones para utilizar esta herramienta en favor de la mejora de la escuela. Ello porque no existían suficientes capacidades instaladas en las contrapartes para trabajar con esta metodología, de modo que decantara en convenios adecuados a la realidad del establecimiento y que estuvieran alineados con las distintas herramientas de gestión existentes en el mundo escolar: el Plan Anual de Educación Municipal (PADEM), el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y los Planes de Mejoramiento Educativo (PME).

Por otra parte, fue evidente que la gran mayoría utilizaba la propuesta de convenio sin realizar los ajustes necesarios, con lo que estos no solo no se adaptaban a la realidad del establecimiento, sino que daban como resultado una gran cantidad de objetivos e indicadores, que hacían difícil al director enfocarse en aquellas metas que eran necesarias de lograr.

Fue en este contexto que en 2015 se realizó con el Ministerio de Educación un trabajo de levantamiento de información a través de una consultoría<sup>7</sup>, a partir de la cual se obtuvieron referencias concretas acerca de los procesos de diseño y seguimiento a esta herramienta en las comunas que conformaron la muestra con la que se trabajó.

Considerando la información extraída se confeccionó una *Guía metodológica para la elaboración y seguimiento de los convenios de desempeño*, editada en 2016, cuyo fin fue difundir orientaciones que contribuyeran a la formulación de convenios de desempeño que potenciaran a los directores como líderes de la mejora educativa en sus establecimientos escolares. Esta guía enfatizó el uso de los PME como eje orientador.

---

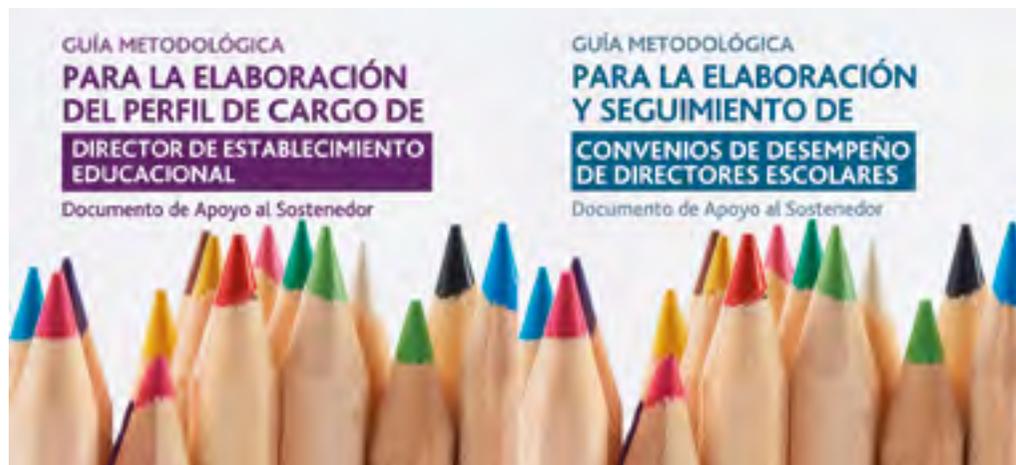
<sup>7</sup> Consultoría "Desarrollo de una guía metodológica para la elaboración y seguimiento de los convenios de desempeño de los directores de establecimientos de educación municipal" (2015).

fomentando de esta forma la alineación con las metas que los propios establecimientos habían definido como importantes para su comunidad educativa.

También se enfatizaron directrices para el seguimiento de los convenios, ya que se constató además que no existía un mayor monitoreo al cumplimiento de las metas ni una entrega de retroalimentación a los directores.

Con ello se buscó transformar el convenio de desempeño en una herramienta de gestión o carta de navegación que guíe el quehacer del director.

***Guías metodológicas elaboradas con Mineduc, disponibles en el sitio web [directoresparachile.cl](http://directoresparachile.cl)***



## Portal Directores para Chile

Durante el mes de mayo de 2013 comenzó a funcionar el portal Directores para Chile, una iniciativa desarrollada en conjunto con el Ministerio de Educación y que reemplazó a la información alojada en el sitio web del Mineduc. La plataforma está destinada a la difusión transparente de toda la oferta de concursos de directores de establecimientos educacionales y de jefes DAEM de comunas con menos de 1.200 alumnos matriculados.

Dado que la mayoría de estos procesos concursales se había desarrollado a esa fecha sin el apoyo de tecnologías, ellos representaban una carga laboral no menor para los municipios y Corporaciones. En este sentido, el portal constituye una herramienta que les permite a quienes optativamente suscriben un convenio de colaboración con el Servicio Civil, crear en línea las bases de los concursos a partir de un asistente de bases.

evitando errores formales en la publicación y disminuyendo los tiempos asociados a su elaboración. Además, permite la postulación en línea de los candidatos.

Todas las personas que están interesadas pueden ingresar al portal y obtener información de las convocatorias abiertas y del avance de los procesos. Y si así lo estiman, pueden postular en línea, para lo cual deben registrarse y completar su currículum vitae en la plataforma y adjuntar todos los antecedentes solicitados.

El portal también posibilita a los sostenedores la revisión en línea de los documentos de los postulantes, y permite descargar las bases de datos con sus antecedentes, haciendo más eficiente el proceso de revisión de las postulaciones.

Como complemento, el portal contempla información de utilidad para los usuarios como infografías y videos tutoriales etc., sobre la base de lo que ha sido la experiencia de uso durante este período.

**Página de inicio del portal Directores para Chile.**

**Alta Dirección Pública**

## Concursos para Directores de Escuelas y Liceos Municipales

Inicio | Convocatorias | Registro | Inicio | Documentación | Cómo Postular | Contacto

Este portal difunde los concursos para directores de Escuelas y Liceos Municipales y de JEFES DADM con menos de 1.200 alumnos. Ud. puede informarse de las convocatorias y en algunas casos postular en línea. Cada municipio que utiliza el portal es responsable de las convocatorias, sus bases y de las consultas de los postulantes.

**Convocatorias**

Abiertas	En Evaluación	Finalizadas
Arica-Parinacota: 0 Ver	Arica-Parinacota: 8 Ver	Arica-Parinacota: 40 Ver
Tarapacá: 2 Ver	Tarapacá: 4 Ver	Tarapacá: 106 Ver
Antofagasta: 1 Ver	Antofagasta: 1 Ver	Antofagasta: 140 Ver
Atacama: 2 Ver	Atacama: 17 Ver	Atacama: 138 Ver
Copiapó: 3 Ver	Copiapó: 20 Ver	Copiapó: 242 Ver
Valparaíso: 34 Ver	Valparaíso: 29 Ver	Valparaíso: 385 Ver
Metropolitana: 14 Ver	Metropolitana: 127 Ver	Metropolitana: 879 Ver
Lit. Bernardo O'Higgins: 12 Ver	Lit. Bernardo O'Higgins: 46 Ver	Lit. Bernardo O'Higgins: 315 Ver
Mvalpo: 21 Ver	Mvalpo: 46 Ver	Mvalpo: 290 Ver
Bío-Bío: 7 Ver	Bío-Bío: 51 Ver	Bío-Bío: 122 Ver
Araucanía: 15 Ver	Araucanía: 18 Ver	Araucanía: 248 Ver
Los Ríos: 7 Ver	Los Ríos: 4 Ver	Los Ríos: 124 Ver
Los Lagos: 9 Ver	Los Lagos: 23 Ver	Los Lagos: 270 Ver
Aysén: 2 Ver	Aysén: 2 Ver	Aysén: 82 Ver
Magallanes y Antártica: 3 Ver	Magallanes y Antártica: 19 Ver	Magallanes y Antártica: 77 Ver

Ver todas > | Ver todas > | Ver todas >

**TRANSPARENTES**

Accesos Directos:

- Cómo Postular
- Preguntas Frecuentes

Información del Portal:

- Política de Privacidad
- Términos y Condiciones de Uso
- Mapa del Sitio

Áreas:

- Ficha de postulación
- Currículum Vitae Resumido
- Declaración Jurada

PORTAL CPEIP Ministerio de Educación

Plan de Formación Directores

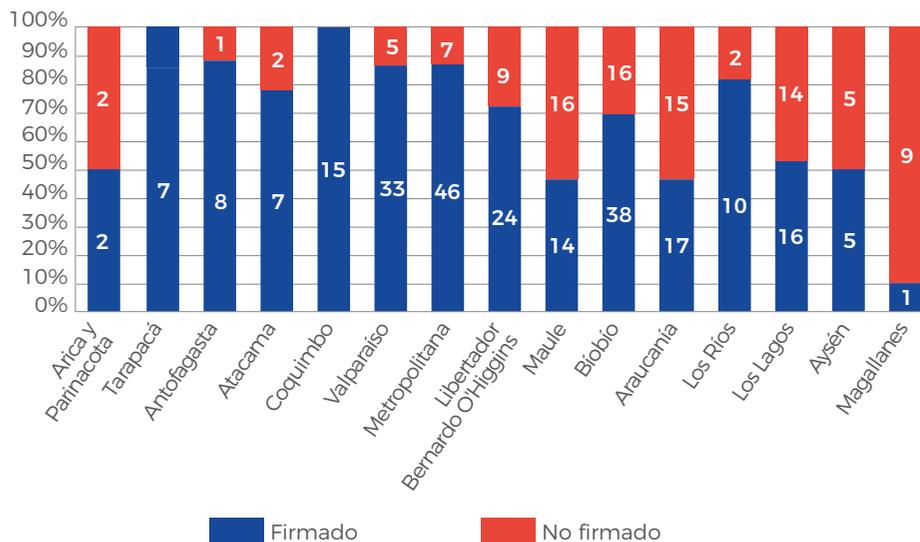
Servicio Civil

Entre las ventajas de este sistema de postulación están la rapidez, simpleza y confidencialidad para cada postulación, además de la gratuidad del servicio, tanto para los municipios que publican sus ofertas institucionales como para los postulantes. Lo anterior permite reducir costos asociados tales como el envío de documentos por correo.

Cuando el portal fue inaugurado, a todos los sostenedores se les invitó a firmar el convenio de colaboración y se llevaron a cabo acciones de difusión de la nueva plataforma a través de reuniones informativas regionales, convocadas con apoyo de las Secretarías Regionales Ministeriales o Departamentos Provinciales de Educación. También se han efectuado capacitaciones presenciales a quienes han firmado dicho convenio para enseñar el uso de la herramienta. De manera complementaria, se ha brindado asesoría a distancia a quienes lo han requerido, de modo de dar respuesta oportuna a las necesidades de cada sostenedor.

El portal Directores para Chile es un ejemplo de cooperación con el mundo municipal, en su calidad de herramienta de colaboración para el mejoramiento de la gestión de la administración de los concursos. Al 31 de diciembre de 2017, 243 comunas (70%) tienen firmado el convenio de colaboración.

**Figura 17. Número de convenios para uso del portal Directores para Chile por regiones a diciembre de 2017.**

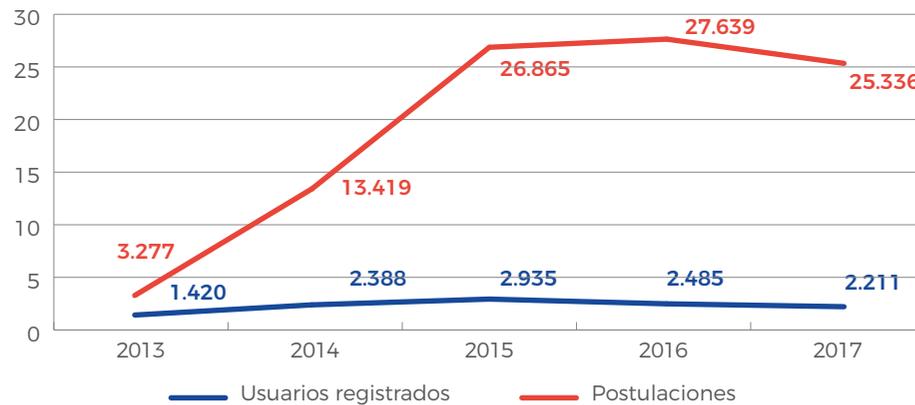


### Indicadores de usabilidad del portal

Al 31 de diciembre de 2017, las cifras de usabilidad del portal arrojan más 1 millón 400 mil visitas, con un promedio aproximado de 25 mil visitas mensuales.

En el mismo período, existen más de 10 mil usuarios registrados y más de 96 mil postulaciones en línea (hay más usuarios que postulaciones porque un usuario puede postular a todos los concursos que desee).

**Figura 18. Flujo de uso del portal Directores para Chile por año.**



Antes de la postulación en línea, el promedio de candidatos por concurso era de 11, mientras que a fines de diciembre de 2017, donde el 85% de los concursos publicados tiene postulación en línea, el promedio se elevó a 62 postulaciones por concurso, lo cual constituye un aumento significativo respecto del nivel de implementación inicial de esta iniciativa.

### Ventajas de la plataforma

- Los municipios pueden administrar y gestionar los concursos.
- Los municipios pueden elaborar en línea las bases de los concursos.
- Permite sistematizar la información para el monitoreo y la toma de decisiones en el tiempo oportuno.
- Centraliza en un solo lugar toda la oferta de concursos.
- Difunde de manera amplia y transparente las convocatorias.
- Permite la postulación en línea.

# Resultados nombramientos para **directores de establecimientos educacionales**

A inicios de la implementación de esta política se determinó que el número de establecimientos a concursar era de 3.960. Esta cifra consideraba a los que en lugar de director tenían la figura de profesor encargado, por lo que ninguno estaba afecto al sistema de concursabilidad. Tras ello, se ajustó la cifra de cargos a concursar en 3.172, que es con la que se trabaja actualmente.

Al 31 de diciembre de 2017 se habían realizado 3.735 concursos y 2.527 nombramientos<sup>8</sup>.

**Tabla 3. Cantidad de concursos y directores nombrados por año.**

AÑO	CONCURSOS PUBLICADOS	DIRECTORES NOMBRADOS
2012	792	449
2013	861	458
2014	524	495
2015	546	367
2016	533	459
2017	479	299
<b>Total</b>	<b>3.735</b>	<b>2.527</b>

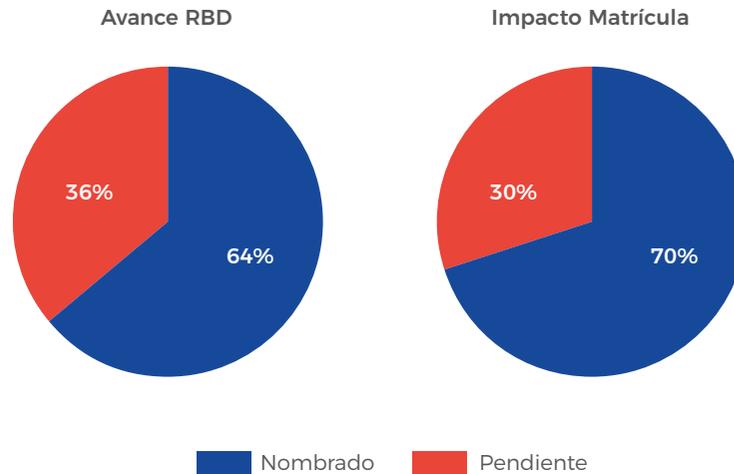
Fuente: Elaboración propia con datos a diciembre de 2017.

<sup>8</sup> La diferencia entre concursos publicados y directores nombrados se debe a que un concurso en ocasiones no termina con un director electo.

Un total de 866 concursos fueron declarados desiertos, ya sea por los propios sostenedores, o bien, en etapas previas por las comisiones calificadoras ante la ausencia de candidatos adecuados. Por otro lado, en 428 casos los concursos aún están en proceso y no se llega a nombramiento, 1.143 casos en tanto corresponden a concursos que se han realizado en más de una ocasión para un mismo establecimiento<sup>9</sup>.

De esta forma, de los 2.527 nombramientos antes descritos, 2.021 casos corresponden a directores que al 31 de diciembre estaban ejerciendo de su cargo, lo que equivale al 64% del total de establecimientos a concursar y al 70% de la matrícula. Dicho en otras palabras, el 70% de los estudiantes cuentan con un director electo por este sistema de selección (Figura 19).

**Figura 19. Porcentaje de avance concursabilidad período 2012-2017, por establecimiento y por matrícula.**

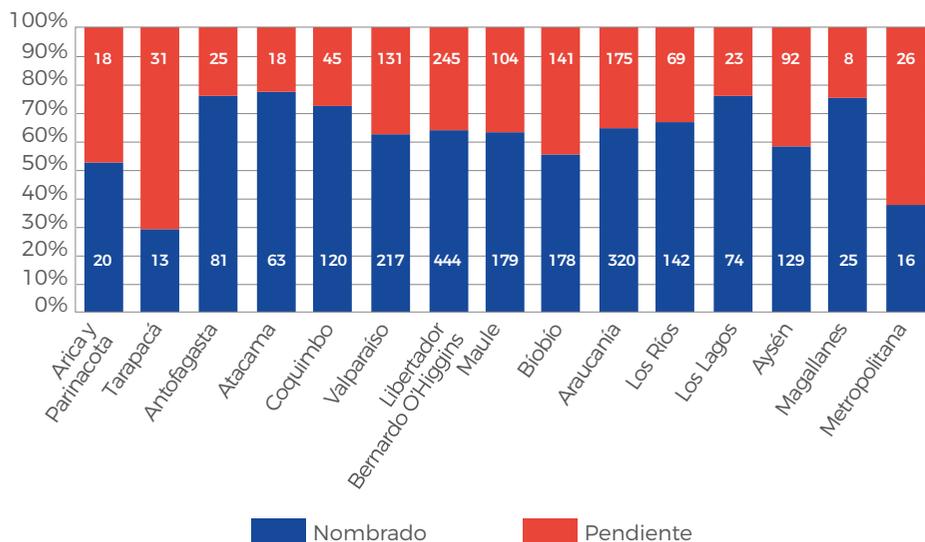


Durante el año 2017, 377 directores de establecimientos educacionales cumplen su primer período de ejercicio del cargo tras cinco años y corresponde por tanto llamar nuevamente a concurso (al que puede postular el ocupante actual del cargo). Durante el 2017 se convocaron 210 concursos por motivo de renovación, por lo que al observar el avance acumulado, se evidencia una leve disminución en el total de escuelas y liceos con un director electo en ejercicio. Esta cifra muestra que a la luz del espíritu de la ley, la confianza en el Sistema va en aumento, ya que comunas que cuentan con un director electo por cinco años, vuelven a llamar a nuevos concursos.

<sup>9</sup> Corresponde a casos en que el director electo ha renunciado o se le ha pedido la renuncia anticipada.

En términos regionales, el avance de la concursabilidad en cuanto a porcentaje de directores de establecimientos educacionales nombrados y pendientes por región queda reflejado en el siguiente gráfico (Figura 20).

**Figura 20. Porcentaje de directores de establecimientos educacionales nombrados por región desde 2012-2017.**



Las regiones con mayor avance en porcentaje son: Aysén, Atacama, Los Ríos y Antofagasta. La región con más nombramientos es la Región Metropolitana con 444 escuelas que cuentan con un director nombrado por el Sistema.

Las cifras muestran que existen disparidades regionales en la forma y ritmo de avance en la implementación de la ley. En efecto, hay regiones que tienen dificultades para avanzar en la concursabilidad, mientras que en otras se evidencia un alto compromiso de las autoridades regionales y localidades lo que ha dado pie a importantes logros.

En la Tabla 4 se entregan los totales nacionales según tipo de administración de la comuna (Corporación y DAEM), además del tamaño de la comuna (más y menos de 1.200 alumnos). Así el número total de nombramientos en el período 2012 - 2017 es de 2.021, lo que implicaría que en estas escuelas existe un director nombrado por Sistema de selección basado en mérito y transparencia.

**Tabla 4. Directores nombrados por tipo de dependencia. Período 2012-2017.**

TIPO DE DEPENDENCIA	NOMBRADO	PENDIENTE	TOTAL
Corporación	533	334	867
Municipal DAEM	1.488	817	2.305
Más de 1.200	1.352	721	2.073
Menos de 1.200	136	96	232
<b>Total</b>	<b>2.021</b>	<b>1.151</b>	<b>3.172</b>

En la Tabla 5 se puede observar su impacto en la matrícula.

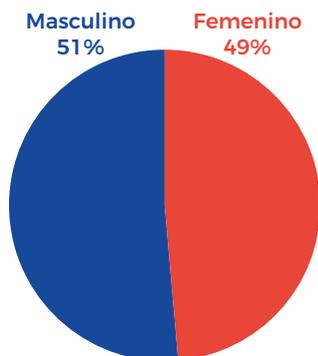
**Tabla 5. Número de directores nombrados versus impacto en la matrícula. Período 2012-2017.**

TIPO DE DEPENDENCIA	NOMBRADO	PENDIENTE	TOTAL
Corporación	267.315	147.904	415.219
Municipal DAEM	586.821	226.022	812.843
Más de 1.200	551.139	207.940	759.079
Menos de 1.200	35.682	18.082	53.764
<b>Total</b>	<b>854.136</b>	<b>373.926</b>	<b>1.228.062</b>

Previo a la promulgación de la Ley de Calidad y Equidad de la Educación, el 51% de los directores eran mujeres<sup>10</sup>, cifra que se modifica en 2017, donde el 49% son mujeres (Figura 21).

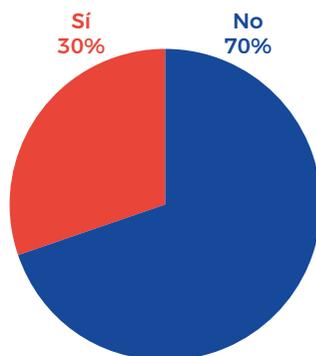
<sup>10</sup> Fuente: Weinstein, J. y Muñoz, G. (Eds.) (2012). *¿Qué sabemos sobre los directores de escuelas en Chile?* Santiago, Chile: Fundación Chile y Pontificia Universidad Católica de Chile.

**Figura 21. Distribución de los directores por sexo.**



El 2013 el 77% de los directores electos no ocupaba el cargo<sup>11</sup>. Esta cifra ha disminuido en 2017 alcanzando un 70%.

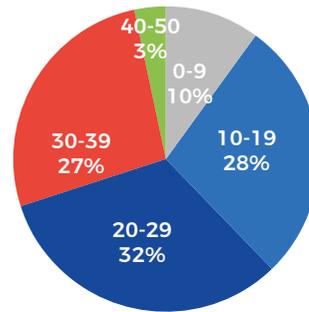
**Figura 22. Porcentaje de directores que ocupaba o no previamente el cargo.**



Los directores nombrados al 31 de diciembre de 2017 tienen en promedio 24,5 años de experiencia profesional. Con relación a los rangos etarios, el 59% se agrupa entre los 20 y 39 años de experiencia. Esta cifra bastante inferior a la existente a fines de 2013, donde un 70,2% de los nombrados se ubicaba en este rango etario (Figura 23).

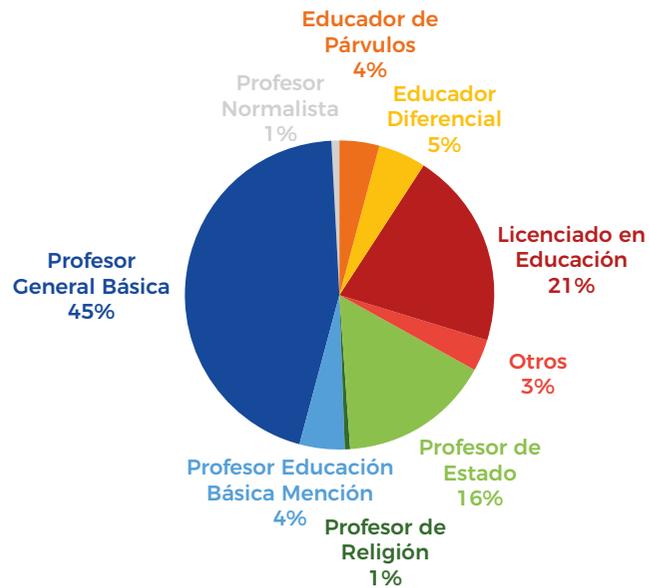
<sup>11</sup> Fuente: Servicio Civil (2012). *Alta Dirección Pública y Reforma Educacional. Ley de Calidad y Equidad de la Educación*. Santiago, Chile.

**Figura 23. Años de experiencia de los directores nombrados.**



Los actuales directores nombrados mayoritariamente son profesores de Educación General Básica (45%), cifra bastante similar a la reportada en 2013, donde era de 47%.

**Figura 24. Profesión del director nombrado en porcentajes.**



# Acciones destinadas a orientar las decisiones y difundir el Sistema

## Estudios realizados: insumos para la toma de decisiones

La principal razón detrás de los diferentes estudios que el Área de Educación del Servicio Civil ha encargado, ha sido tomarle el pulso a la implementación de la ley y contar con información que refuerce el sentido del rol asesor del área. A partir de los resultados, se ha podido conocer de primera fuente la opinión de los actores involucrados de modo de mejorar prácticas internas, reorientar estrategias, desarrollar acciones remediales o bien levantar iniciativas complementarias para mejorar tanto la concursabilidad como la calidad de la misma.

- “Evaluación de la implementación del sistema de selección de directores en el marco de la Ley N° 20.501: percepción de los actores involucrados” (2015). Estudio adjudicado a Grupo Educativo. Su objetivo fue identificar aquellos factores de éxito y oportunidades, a partir de las experiencias de sistemas educativos exitosos y de la propia experiencia chilena para aportar a mejorar el sistema de selección de directores de establecimientos educacionales, en el marco de la Ley de Calidad y Equidad de la Educación.
- “Caracterización de directores/as electos por el sistema de selección establecido en la Ley N° 20.501: particularidades y prácticas de gestión institucional y liderazgo pedagógico” (2015). Estudio adjudicado al Centro de Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica de Chile. En él se buscó caracterizar a los directores electos por este sistema de selección, con el fin de identificar sus particularidades y prácticas en los ámbitos de la gestión institucional y pedagógica, incorporando la experiencia internacional en la materia, con miras al seguimiento y desarrollo de su gestión.

- “Evaluación de la implementación del sistema de selección de jefes DAEM en el marco de la Ley N° 20.501: percepción de los actores involucrados” (2016). Este estudio fue adjudicado a Grupo Educativo y su objetivo fue identificar los principales factores de éxito, buenas prácticas y mejoras del sistema de selección de jefes DAEM, a partir de la percepción de los actores involucrados. También se evaluó la percepción del funcionamiento del Sistema en comparación con la situación de la Corporaciones de Educación Municipal.
- “Buenas prácticas de jefes de Administración Municipal y directores de escuelas públicas en el marco de la Ley de la Calidad y Equidad de la Educación N° 20.501” (2017). Estudio adjudicado a Grupo Educativo, que tuvo como objetivos identificar, analizar y categorizar buenas prácticas desarrolladas durante la gestión de directores de establecimientos educacionales y de jefes DAEM seleccionados mediante la Ley N° 20.501 durante el período 2012 – 2016, que generen valor para el sistema educativo e impacto a la comunidad escolar.
- “Condiciones de instalación de la Ley N° 20.501 de Calidad y Equidad de la Educación: alcances en la gestión de establecimientos educacionales y jefes DAEM” (2017). Este estudio fue adjudicado a la Universidad Tecnológica Metropolitana. En él se analizó la forma en que se han implementado atribuciones y prerrogativas establecidas en la Ley N° 20.501 y en qué medida han incidido en el desempeño de directores y jefes DAEM. También se buscó determinar si los cambios a las normativas legales que regulan el sistema educativo han influido en su gestión.

## **Seminarios y encuentros: la importancia de difundir los avances en la implementación de la ley**

Los estudios antes mencionados también han servido para relevar en la comunidad educativa del país la importancia de la instalación de la concursabilidad de directores y jefes DAEM propuesta en la Ley de Equidad y Calidad de la Educación, a fin de que cada vez sea más evidente para todos los actores, la relación que existe entre contar con un directivo idóneo y capaz, y la calidad y equidad de la educación de niños y jóvenes.

El Servicio Civil ha realizado seminarios, coloquios y actividades similares para difundir los resultados de los estudios y también los avances en la implementación de Ley N° 20.501, de modo de sensibilizar a la comunidad educativa acerca de su importancia.

A continuación se listan las principales actividades que se han llevado a cabo entre 2014 y 2017:

- El 27 de agosto en Temuco y el 1° de octubre de 2014 en Santiago llevó a cabo el "Encuentro con jefes DAEM seleccionados por el Sistema de Alta Dirección Pública". Esta actividad buscó abordar los avances y desafíos del proceso de puesta en marcha del sistema de selección, el rol de la gestión directiva en el mejoramiento de la educación y cómo esta política pública se enmarca en la reforma educacional.
- El 29 de abril de 2015, se realizó el seminario: "Educación y Alta Dirección Pública: aprendizajes y desafíos en la selección de directores para escuelas y liceos municipales". El objetivo de este encuentro fue la presentación de los resultados de los estudios: "Evaluación de la implementación del sistema de selección de directores en el marco de la Ley N° 20.501: percepción de los actores involucrados" y "Caracterización de directores/as electos por el sistema de selección establecido por la Ley N° 20.501: sus particularidades y prácticas de gestión institucional y liderazgo pedagógico."
- El día 30 de septiembre de 2015, se llevó a cabo el seminario "Educación y Alta Dirección Pública: aprendizajes y desafíos en la selección de directores de escuelas y liceos municipales", organizado de manera conjunta con la Universidad Católica de Valparaíso (UCV). Allí se dieron a conocer, de manera de poner a disposición del sistema escolar, los resultados de los dos estudios mencionados anteriormente. A ellos, se les sumó un tercer estudio, realizado por la UCV relativo a incidentes críticos en el primer año de directores nóveles de la región de Valparaíso.
- El 1° de diciembre de 2015 se realizó la Jornada Regional del Biobío de Articulación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación (SAC), en Concepción. El objetivo de la actividad fue dar inicio a la coordinación del trabajo institucional de la Secretaría Regional Ministerial de Educación, la Superintendencia de Educación, la Agencia de la Calidad y el Servicio Civil, con el fin de contribuir al mejoramiento de la calidad de los establecimientos educacionales de la región.
- En el marco de los seminarios regionales que el Servicio Civil realizó entre 2015 y 2016, el Área de Educación trabajó con los jefes DAEM y con los representantes del Consejo de Alta Dirección Pública. Los encuentros se efectuaron en Antofagasta, Copiapó, Coquimbo, Viña del Mar, Rancagua, Talca, Concepción, Temuco.
- El 6 de mayo de 2016 se realizó el seminario "Directivos para la educación pública. Desafíos de la selección en el marco de la reforma de educación en Chile", cuyo fin fue la difusión del estudio "Evaluación de la implementación del sistema de selección de jefes DAEM en el marco de la Ley N° 20.501: percepción de los actores involucrados". A la vez que se realizó una presentación del proyecto de ley de la Nueva Educación Pública, instancia que estuvo a cargo del Mineduc y de un panel de discusión con expertos en el ámbito educativo.

- Asimismo durante el año 2016, una de las principales actividades realizadas por la Área de Educación consistió en la realización de ocho encuentros con sostenedores a nivel nacional, denominados “Desafíos para la Nueva Educación Pública: procesos de selección para directivos en educación”, los cuales se llevaron a cabo en las regiones de Coquimbo, Antofagasta, Maule, O’Higgins, Valparaíso, Atacama, Biobío y Araucanía. A estos encuentros asistieron personas del ámbito educativo de un total de 159 comunas. En cada uno de ellos, se socializaron los resultados del estudio: “Evaluación de la implementación del sistema de selección de jefes DAEM en el marco de la Ley N° 20.501: la percepción de los actores involucrados”.
- Entre junio y diciembre de 2016 se llevaron a cabo los “Encuentros de autoridades de educación comunal” en las regiones de Antofagasta, La Serena, Viña del Mar, Rancagua, Talca, Concepción, Temuco, Los Lagos y Puerto Montt. A esta actividad estaban convocados los jefes DAEM y de las Corporaciones, así como profesionales de las Secretarías Regionales Ministeriales del Mineduc.
- El 10 de agosto de 2017 se realizó en Concepción, en conjunto con la Universidad de Concepción, el coloquio “Buenas prácticas de directivos educacionales seleccionados por Alta Dirección Pública. Experiencias exitosas en la región del Biobío” cuyo fin fue difundir las buenas prácticas desarrolladas durante la gestión de directores de establecimientos educacionales y de jefes DAEM seleccionados mediante la Ley N° 20.501, durante el período 2012 – 2016, que han generado valor para el sistema educativo e impacto a la comunidad escolar. Estas buenas prácticas correspondieron a las detectadas por el estudio encargado a Grupo Educativo. Además de la exposición de los principales resultados del estudio, se contó con ponencia acerca de las buenas prácticas de un jefe DAEM y tres directores de la región.
- El 29 de agosto de 2017 se realizó en La Serena, junto con la Universidad de La Serena, el coloquio “Buenas prácticas de directivos educacionales seleccionados por Alta Dirección Pública”. En la actividad se expuso el estudio encargado por el Servicio Civil “Buenas prácticas de jefes DAEM y directores de establecimientos seleccionados en el marco de la Ley de Calidad y Equidad de Educación”. Luego de ello, un panel de expertos en educación de la Agencia de la Calidad de la Educación, de la Universidad de La Serena y del Servicio Civil comentaron el estudio.
- El 25 de octubre de 2017 se desarrolló el seminario “Consolidación y desafíos: sistema de selección por mérito para directivos de la Educación Pública”. En la actividad se presentaron los principales resultados de la instalación del sistema de selección por mérito para directivos en educación a cinco años de su

implementación, los desafíos para la etapa de consolidación y el rol del Sistema de Alta Dirección Pública en el marco de la nueva institucionalidad para la educación pública. Luego se desarrolló un panel de discusión con los encargados programáticos de educación de las candidaturas presidenciales de Alejandro Guillier, Beatriz Sánchez, Carolina Goic y Sebastián Piñera.

***Panel de discusión de seminario “Consolidación y desafíos: sistema de selección por mérito para directivos de la Educación Pública”.***



## **Presencia del Área de Educación en actividades de otras instituciones**

- Presentación en seminario “Reforma Educacional en Chile: avances y desafíos”, organizado por la Asociación Chilena de Municipalidades (ACHM), realizado entre el 9 y 11 de enero de 2017 en Puerto Montt. En la actividad se expuso acerca de las proyecciones y desafíos en la selección de directivos públicos para educación pública fue altamente valorada por los participantes del seminario, que incluía a

representantes de municipios, concejos municipales y jefes de Departamentos de Administración Municipal (DAEM).

- Participación en seminario "Selección de directores en colegios municipales por ADP", organizado por el Centro Latinoamericano de Políticas Económicas y Sociales de la Universidad Católica, Clapes UC, realizado el 31 de marzo de 2017. En la oportunidad se presentaron los logros y desafíos de esta política pública que recién ha cumplido su primera etapa, donde el foco ha estado en su implementación.
- Participación en seminario "La descentralización del Estado y los desafíos de priorizar el recurso humano como principal eje en la gestión comunal", el 17 y 18 de octubre de 2017, organizado por la Asociación de Funcionarios Municipales de Planta de Chillán (AFUMUCH). En él se expuso acerca de la profesionalización de los servicios municipales, la modernización del Estado y el rol de los directivos públicos hoy.





## Actores clave del proceso de selección de líderes educativos

- Representantes del Consejo de Alta Dirección Pública y Profesionales Expertos
- Asesorías externas y empresas consultoras
- Municipios

4



# Un trabajo mancomunado

El proceso de selección de los líderes escolares propuesto por la Ley de Calidad y Equidad de la Educación constituye no solo una serie de procedimientos, sino también el resultado de un trabajo colaborativo y estratégico entre varios actores, que gracias a su profesionalismo y compromiso han sido clave en el éxito que ha tenido hasta ahora la implementación de esta normativa en el país.

Estos actores pertenecen a ámbitos diferentes: administración del Estado, educación, y gestión de personas. Forman parte de esta cadena los municipios, profesionales expertos y representantes del Consejo de Alta Dirección Pública, además de las asesorías externas o empresas consultoras que aportan desde el mundo de la selección de personal. Estos equipos humanos se relacionan en distintas partes del proceso donde, gracias a sus competencias y saberes, agregan valor al mismo y permiten que la evaluación de los candidatos sea la más adecuada a las necesidades de las diferentes comunidades educativas.

- Los representantes y los profesionales expertos en educación forman parte de las comisiones calificadoras en calidad representantes del Consejo de la Alta Dirección Pública, los primeros lo hacen en los concursos de directores y jefes DAEM en comunas con menos de 1.200 alumnos, mientras que los segundos lo hacen en los concursos de jefes DAEM de más de 1.200 estudiantes y en los de los directores. Desde este rol entregan el sello del Sistema en cada uno de los concursos, es decir, velan por el cumplimiento de valores como el mérito, la transparencia y la no discriminación. Dirigen las comisiones, seleccionan a la empresa asesora o consultora externa que participará del proceso, y luego definen en conjunto con otros miembros de la comisión la nómina con los candidatos más idóneos para que el sostenedor elija al ocupante del cargo.
- Las empresas asesoras externas, a cargo de la preselección de directores y jefes DAEM menores a 1.200 estudiantes, así como las empresas consultoras, responsables de la preselección de los jefes DAEM en comunas con matrícula sobre 1.200 alumnos por su parte, están compuestas por psicólogos expertos en selección de personal que se han interiorizando cada vez más en el ámbito

de la educación para crear una fuerte sinergia con el conocimiento que poseían en materias de selección, de modo de evaluar de la mejor manera posible a los candidatos en la etapa de preselección.

- Finalmente, no es posible dejar fuera los municipios, que si bien son los sostenedores y beneficiarios de la idoneidad de los directivos que se nombran por el Sistema, su compromiso, involucramiento y apertura resultan esenciales para que este tenga sentido, en términos de lo que el espíritu de la ley dispone, en tanto aportan el conocimiento de la realidad de las escuelas.

En las siguientes páginas se detallará el trabajo realizado por el Servicio Civil con estos tres actores clave, en el entendido que todos ellos son objeto del rol de asesor técnico que la normativa define para la institución.

## Representantes del Consejo de Alta Dirección Pública y Profesionales Expertos

### Representantes del Consejo de la Alta Dirección Pública

La Ley N° 20.501 establece que la comisión calificadora tendrá como uno de sus integrantes a un miembro del Consejo de Alta Dirección Pública o un representante de este Consejo<sup>12</sup>. Este es un actor clave en los procesos de selección para directores de establecimientos educacionales y jefes DAEM en comunas con menos de 1.200 estudiantes matriculados.

Para aquellas comunas con 1.200 o más alumnos, quien integra la comisión calificadora es el profesional experto, tal como ocurre en el resto de los concursos de II nivel jerárquico del Sistema ADP.

En cualquiera de los dos casos, el rol fue concebido con el fin de cautelar los principios de mérito, calidad técnica, transparencia y no discriminación en los concursos; así como también, para orientar y trabajar colaborativamente con los municipios y formar parte de las comisiones calificadoras. El requisito legal para ser representante del Consejo quedó establecido en la Ley N° 20.501, que especifica que debe ser un profesional de reconocido prestigio en el ámbito educativo, en tanto su participación como representante estará sujeta a la aprobación del mismo Consejo.

<sup>12</sup> El resto de los miembros de la comisión lo conforman el alcalde o su representante y un director escogido por sorteo en el caso de los concursos de jefes DAEM de más de 1.200 alumnos. Para los otros concursos la comisión está compuesta además del representante del Consejo, por el jefe DAEM o de la Corporación y un docente elegido por sorteo (este último cambió con la Ley N° 21.040, siendo reemplazado por un director).

La normativa establece que para la ejecución de concursos a lo largo de todo el país es necesario contar con expertos en gestión educativa en todo el territorio, así para reclutarlos el Consejo de la Alta Dirección Pública definió y llevó a cabo diferentes estrategias, las que se reflejaron en distintos elementos del contexto de la implementación.

De este modo, la primera búsqueda correspondió a profesionales validados como referentes regionales y/o nacionales en gestión educativa y, a partir de esta identificación, se les invitó, previa entrevista con el Consejo de Alta Dirección Pública, a participar como sus representantes para los concursos de directores y jefes DAEM en comunas con menos de 1.200 estudiantes. A ellos les correspondió la tarea de instalar los procesos y sensibilizar en torno a los beneficios del Sistema, por lo que se privilegió que no pertenecieran directamente del sistema escolar.

Sin embargo, debido a la demanda cuantitativa y cualitativa de los cargos y el impacto positivo del sistema de selección en la percepción de los actores (en particular para directores), el número de representantes reclutados en esta primera búsqueda no fue suficiente, por lo que se hizo necesario definir una segunda estrategia, la cual consideró variables como la cercanía al sistema escolar público en la experiencia de los representantes reclutados.

Esta consistió en una convocatoria pública para profesionales de las distintas regiones del país que estuvieran interesados en desempeñar el rol. De esta forma en noviembre de 2011 se hizo el primer llamado a concurso a profesionales de las regiones de Coquimbo, Los Ríos y Del Libertador Bernardo O'Higgins y, en diciembre, se realizó convocatoria para representantes las regiones de Tarapacá y Los Lagos, para continuar en enero y marzo de 2012 con las siguientes regiones. El proceso de selección contempló la participación de comisiones expertas, entrevistas con empresas asesoras especialistas en selección y entrevistas del Consejo de Alta Dirección Pública.

La implementación de ambas estrategias de reclutamiento permitió al Consejo de Alta Dirección Pública contar con un registro de 58 representantes expertos en educación, distribuidos en las distintas regiones del país. En septiembre de 2012 se realizó un nuevo proceso, con lo que la cifra total a fin de ese año fue de 75 representantes. En agosto de 2014 se realizó un nuevo llamado a concurso, lo que sumado a renuncias y cese en funciones, se contó hacia fines de 2016 con un registro de 55 profesionales representantes del Consejo.

**Tabla 6. Número de representantes del Consejo de Alta Dirección Pública por región y año.**

REGIÓN	AÑO 2012	AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017
Arica y Parinacota	1	1	1	2
Tarapacá	2	2	1	0
Antofagasta	2	1	2	1
Atacama	1	1	1	1
Coquimbo	5	4	4	2
Valparaíso	5	6	6	8
Metropolitana	25	19	5	15
Libertador Bernardo O'Higgins	4	6	4	2
Maule	5	3	5	1
Biobío	10	8	3	6
Araucanía	6	4	2	4
Los Ríos	1	2	5	0
Los Lagos	5	5	1	2
Aysén	1	1	1	1
Magallanes	2	1	14	1
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>64</b>	<b>55</b>	<b>46</b>

A medida que los representantes se han ido nombrando, van participando de un riguroso proceso de capacitación que los habilita en el ejercicio del rol que deben cumplir. Los contenidos de estas capacitaciones son configurados dependiendo de lo observado en el ejercicio de implementación de esta política pública y, dependiendo del momento de implementación, han ido tratando temas legales, técnicos y del contexto educativo comunal. En ello fue muy relevante la comunicación que mantienen con los coordinadores zonales de sus respectivos territorios, quienes han ido desarrollando una política de alineamiento estratégico con estos actores.

Además, a través de estas instancias de capacitación hacia los representantes del Consejo se ha logrado entregar a cada comuna el apoyo necesario en cuanto a su territorialidad, articulando su conocimiento de experto en educación y de la sinergia que realiza con otros actores como las empresas asesoras externas.

### **Nuevo perfil del representante**

El año 2017 marcó el inicio de la segunda etapa de la implementación de la Ley N° 20.501 con la renovación de los primeros cargos concursados durante 2012, que ya cumplieron con su período de cinco años de nombramiento.

En el marco de ello, se definió un nuevo perfil del representante del Consejo para esta etapa, con énfasis en la proactividad y capacidad de aportar en las distintas fases del proceso de selección, la facilidad de establecer relaciones estratégicas con los diferentes actores relacionados con la implementación de esta política pública y la comprensión del proceso de cambio que está enfrentando el sistema escolar, entre otros aspectos.

Se realizó entonces un proceso de validación de los representantes que estaban cumpliendo ese rol a fines de 2016 y que quisieran continuar ejerciéndolo por un nuevo período. Dicho proceso culminó con entrevistas por parte del Consejo de Alta Dirección Pública y con la posterior renovación del cargo a 29 representantes. Ello hizo necesario llamar a un nuevo concurso para completar vacantes en regiones donde se requerían más profesionales.

A fines de diciembre de 2017 este último proceso de selección permitió contar con 17 nuevos representantes del Consejo de Alta Dirección Pública.

### **Rol del representante del Consejo de Alta Dirección Pública**

En 2017 se realizó un nuevo perfil para los representantes del Consejo, en función de los aprendizajes acumulados, así como de los desafíos que se deberán enfrentar con la implementación de una segunda etapa del sistema de selección de directivos escolares.

Las principales funciones son:

- Integrar y conducir como representante del Consejo la comisión calificadora de concursos de los cargos de director de establecimiento educacional, de cargos de jefe/a DAEM en comunas de menos de 1.200 alumnos, además de aquellos dispuestos en la nueva administración de la educación pública.
- Designar, en conformidad a la ley, a la asesoría externa que evaluará a los candidatos en el proceso de preselección respectivo.
- Coordinar la reunión con el jefe DAEM o director de educación y la asesoría externa, reunión que tiene como finalidad entregar los lineamientos de los perfiles de los cargos señalados.
- Actualizar sus conocimientos referidos a la normativa en educación pública y asesorar a los municipios para que el proceso completo se ajuste a la ley y respete los principios del Sistema de Alta Dirección Pública.
- Asistir y asumir un rol activo en todas las instancias, reuniones o etapas que, para el desarrollo del concurso, defina la comisión calificadora, incorporando todas las señales de la realidad territorial y los cambios en el contexto de los procesos concursales.
- Velar por el cumplimiento de los aspectos administrativos y demás consideraciones formales, apoyando la correcta y eficiente administración y ejecución de los procesos de selección de los cargos señalados, asociadas a cada proceso.
- Conocer y explicitar los principios que regulan el Consejo de Alta Dirección Pública, garantizando que las entrevistas realizadas a los candidatos permitan no solo respetar el principio de participación igualitaria y no discriminación en el proceso, sino también, realizar una evaluación comparada entre los participantes sobre la base de los atributos incluidos en los perfiles de los cargos.
- Poner a disposición del proceso de selección sus conocimientos acabados en temas de educación pública y de esta forma actuar como un agente válido frente a la comisión calificadora.

### **Plan de formación de representantes del Consejo**

#### **Capacitaciones y acompañamiento**

Con los representantes del Consejo existe un plan de capacitación de formación continua que considera encuentros nacionales y/o regionales anuales. En ellos se les dan a conocer

los aspectos legales y los alcances de la Ley N° 20.501, además de lineamientos técnicos y herramientas que les permiten apoyar de mejor manera a cada municipio en función de sus particularidades, sin descuidar la estandarización e impecabilidad de los procesos, ya que son actores que cumplen un rol muy importante en la validación y legitimización del Sistema.

Los temas que se abordan en las capacitaciones han ido variando a medida que ha transcurrido el tiempo. Al principio se trabajaron tópicos como el rol del representante en las comisiones calificadoras, su función en cada una de las etapas de los procesos concursales, los criterios definidos para un buen ejercicio de su rol, los desafíos del trabajo con gobiernos locales, cómo desarrollar entrevistas basadas en competencias.

En la medida en que su rol ha ido fortaleciéndose, los encuentros nacionales adquirieron una metodología más práctica, que ha implicado compartir experiencias exitosas, intercambiar criterios y nutrirse a partir de las realidades y los sellos de cada territorio.

Uno de los más importantes desafíos de las coordinaciones zonales de educación ha sido brindar apoyo y comunicación efectiva a los representantes de las distintas regiones del país, con acompañamiento y apoyo a su trabajo en las reuniones de lineamientos, relevando aspectos técnicos, administrativos y de mejora permanente de las estrategias definidas por el Servicio Civil. Esto implica no solo dar cumplimiento al desarrollo de los concursos en cada una de sus fases, sino también ayudarlos para que se conviertan en un apoyo a las necesidades de los municipios, que se comprometan con el levantamiento del perfil, cautelen los valores y principios del Sistema ADP y, por sobre todo, seleccionen a los mejores postulantes para mejorar la calidad y equidad de la educación.

Cabe destacar que el Servicio Civil de manera continua ha contemplado la participación de sus representantes en educación en las distintas jornadas institucionales y seminarios, los que incluyen temáticas que van desde la nueva ley que fortalece al Servicio Civil y el Sistema ADP hasta temas específicos de educación, selección de directivos escolares y desafíos a la luz de la nueva reforma.

### Encuentros regionales

Uno de los compromisos asumidos por el Área de Educación fue la realización de encuentros regionales con los representantes del Consejo de Alta Dirección Pública, con la finalidad de reforzar, revisar y mejorar su labor en todos los ámbitos de trabajo, necesarios para el cumplimiento de los desafíos del Servicio.

Dicha actividad se realizó en 2015, y se enmarcó dentro de las acciones de formación continua y su finalidad fue fortalecer su gestión, generando estándares de conocimientos actualizados y herramientas técnicas que contribuyeran a un correcto desarrollo de los

concursos a lo largo del país, focalizando dicho aprendizaje a nivel zonal y procurando levantar aquellas particularidades que potenciaban su función y rol.

#### **Actividades de formación realizadas:**

**2013:** Jornada nacional de representantes, actividad de dos días de duración realizada en Santiago. Asistieron 50 representantes.

**2014:** Jornada de representantes del Consejo de Alta Dirección Pública, llevada a cabo en Santiago. Asistieron 44 personas.

**2015:** Jornadas con representantes del Consejo de Alta Dirección Pública, realizadas en Arica, Copiapó, La Serena, Viña del Mar, Santiago, Rancagua, Talca, Concepción, Osorno y Coyhaique. Asistieron en total 44 representantes.

**2016:** Encuentro nacional de representantes del Consejo de Alta Dirección Pública: cierre del primer ciclo de la Ley N° 20.501, aprendizajes y desafíos. Jornada realizada en Santiago. Asistieron 36 representantes de todo el país.

**2016:** Realización de 14 "Encuentros regionales de asesorías externas y representantes del Consejo de Alta Dirección Pública", los que abarcaron a todas las regiones (las regiones de Los Ríos y Los Lagos se realizaron juntas). Se capacitaron un total de 129 personas.

**2017:** Inducción a representantes del Consejo de Alta Dirección Pública en la segunda etapa Ley N° 20.501. A diciembre de 2017 se habían realizado ocho encuentros regionales con representantes de Arica, Antofagasta, Copiapó, La Serena, Valparaíso, Santiago, Concepción y Puerto Montt. Asistieron 22 personas.

#### **Modelo de evaluación de representantes del Consejo de Alta Dirección Pública**

Con el propósito de gestionar el acompañamiento a los representantes del Consejo de Alta Dirección Pública en el desarrollo de los concursos de selección de directores de establecimientos educacionales municipales y jefes DAEM de comunas con menos de 1.200 estudiantes matriculados, se creó en el año 2013 un modelo de evaluación de desempeño, el cual fue un buen instrumento para la primera etapa de implementación de la ley.

Este sistema estuvo orientado básicamente a medir conductas esperadas en las distintas etapas de la concursabilidad. El período de evaluación correspondió a un año calendario, y sus objetivos fueron: orientar los criterios de asignación a los concursos, focalizar las capacitaciones y realizar retroalimentaciones y propuestas de mejoras.

La evaluación de desempeño se compuso del análisis de 29 conductas operativas esperadas y observadas en los representantes, por ejemplo, liderazgo, orientación al logro y orientación a la calidad, las cuales se distribuyeron en distintas etapas.

El proceso de evaluación se cerraba con una retroalimentación del coordinador zonal del área de educación a cada representante, que incluía la entrega de informe de desempeño y la firma de un compromiso de los aspectos a mejorar en el período futuro. No obstante lo anterior, las retroalimentaciones a su desempeño han sido permanentes y cada vez que se ha requerido, en beneficio de la calidad de el/los procesos a su cargo.

Uno de los principales desafíos actuales es construir un nuevo modelo de evaluación ajustado a la nueva etapa del proceso de implementación de la Ley de Calidad y Equidad de la Educación.

## Profesionales expertos

Para implementar lo mandatado en la nueva normativa en lo referido a los jefes DAEM de comunas con más de 1.200 estudiantes, la institución debió en un corto período de tiempo, realizar diversas adaptaciones internas, dado que no existía experiencia institucional en la implementación de una ley con vinculación a los gobiernos locales y donde el Servicio Civil tuviera un rol protagónico y de responsabilidad administrativa en los procedimientos. Ello porque a diferencia de lo que se establecía para los concursos de directores y jefes DAEM con matrícula inferior a 1.200 alumnos, en los concursos de jefes DAEM de comunas con más de 1.200 estudiantes, la normativa señaló que debían ser análogos a los concursos de II nivel jerárquico del Sistema de Alta Dirección Pública.

Una de las primeras iniciativas fue la revisión de la comisión calificadora (símil a los comités de selección de los procesos del Sistema ADP), la cual de acuerdo con la ley, contaba dentro de sus integrantes con un representante del Consejo de Alta Dirección Pública quien debía ser la voz del Consejo ante el comité de selección. Este representante, también llamado "profesional experto", debía contar con reconocidas capacidades en las áreas de gestión de personas y/o políticas públicas y tener al menos cinco años de experiencia en cargos directivos, jefaturas o en funciones de asesoría de similar complejidad en el sector público o privado.

Para levantar un registro con los profesionales expertos se examinaron las bases de datos existentes, se realizó una revisión curricular y una verificación de experiencias vinculadas

a educación. Inicialmente en 2011 se contó con siete profesionales, no obstante, a marzo de 2012 la base se amplió a 22 profesionales expertos con experiencia en educación, con los cuales se trabajó en la promoción de la nueva modalidad de concursos, con el objetivo de motivarlos a sumarse a la iniciativa. Asimismo se les incentivó a formar parte de las comisiones calificadoras para los concursos de directores. Finalmente y, de acuerdo con sus intereses y disponibilidades, 11 profesionales expertos aceptaron ser parte de las comisiones para concursos de jefes DAEM.

Posteriormente se amplió la búsqueda interna a aquellos profesionales expertos que no contaban con experiencia en educación, pero que sí poseían interés y disponibilidad para sumarse a la iniciativa. De esta manera se incrementó la base disponible para estos concursos, y a septiembre de 2017 son nueve los profesionales expertos que a la fecha continúan ejerciendo este importante rol en las comisiones calificadoras.

**Tabla 7. Número de profesionales expertos por año.**

AÑO	NÚMERO PROFESIONALES EXPERTOS
2011	7
2012	11
2013	13
2014	16
2015	13
2016	11
2017	9

### **Rol del profesional experto**

El profesional experto debe representar al Consejo de Alta Dirección Pública ante el comité de selección, realizando las acciones necesarias para garantizar que se cumplan sus lineamientos y/o directrices en los respectivos procesos de selección en los que participa. Algunas de las funciones que debe desempeñar son:

- Presidir el comité de selección del que forme parte, asumiendo la conducción del proceso de selección.
- Informar al Consejo sobre su actuación y sobre el desarrollo del comité de selección del que ha formado parte.
- Cautelar la confidencialidad de los procesos de selección, en conformidad con lo dispuesto por la ley.
- Velar por la aplicación de los principios de excelencia, mérito, transparencia y no discriminación en aquellos procesos de selección en los que participe.
- Asistir a las instancias de formación y fortalecimiento de habilidades y destrezas necesarias para el buen cometido de sus funciones, a que los convoque el Consejo de Alta Dirección Pública o la Dirección Nacional del Servicio Civil, a petición de este.
- Evaluar el desempeño de las empresas consultoras que realizan la evaluación de los candidatos, de acuerdo a las definiciones establecidas.

### **Plan de inducción a profesionales expertos**

La inducción a los profesionales expertos se realiza por igual que todos los profesionales que desempeñan funciones en los concursos de I y II nivel jerárquico del Sistema ADP y es de responsabilidad de la Subdirección de Alta Dirección Pública en su conjunto. Tiene por objetivo socializar, orientar, alinear y comprometer al profesional experto con el Sistema y con las demás labores del Servicio Civil, generando las condiciones para establecer relaciones de confianza, sentido de pertenencia y compromiso con la institución y el Sistema de Alta Dirección Pública.

El programa establece tres niveles de inducción: institucional; operacional; y a la función, por lo que los contenidos del programa de inducción se estructuran de acuerdo a estos niveles.

### **Modelo de evaluación de desempeño del profesional experto**

El Servicio Civil elabora dentro del primer trimestre de cada año un informe que busca evaluar el desempeño y las aptitudes del profesional experto, el que es sometido

a la consideración del Consejo de Alta Dirección Pública. Este informe sirve de base para adoptar acciones destinadas a disminuir las brechas detectadas en función de las competencias establecidas en su perfil, de modo de mejorar el ejercicio del rol, retroalimentar y adoptar decisiones respecto de su continuidad.

## Asesorías externas y empresas consultoras

### Asesorías externas

Otro de los actores relevantes dentro del proceso de selección son los profesionales o empresas asesoras externas especialistas en reclutamiento y selección de personal, cuyo rol es apoyar técnicamente a los municipios en dichos procesos.

Como ya se mencionó, para la selección de directores de establecimientos educacionales y de jefes DAEM de comunas con menos de 1.200 estudiantes matriculados, el representante del Consejo de Alta Dirección Pública debe designar una asesoría externa que llevará a cabo la preselección de los candidatos.

Las asesorías externas son empresas o profesionales independientes (psicólogos), expertos en procesos de selección de personal e inscritos en el Registro de Asesorías Externas del Servicio Civil que apoyan la selección de directores y jefes DAEM en comunas con menos de 1.200 alumnos. Para formar parte de dicho registro las empresas o profesionales independientes deben contar con cinco o más años de experiencia laboral en procesos de selección y haber asistido al menos a una inducción institucional.

Dada la gran cantidad de cargos que había que seleccionar, particularmente para directores de escuelas y liceos, era necesario contar con profesionales y empresas asesoras externas en todas las regiones del país, de modo que pudieran involucrarse activamente en la realidad local.

En 2012 se contaba con 103 asesorías externas. Al año siguiente se realizó una convocatoria a nivel nacional para psicólogos que se interesasen en ser parte de la selección de directores de escuela. Ingresaron al registro 56 razones sociales que incluían a 158 psicólogos, este llamado se convirtió en el ingreso más cuantioso de profesionales al registro de empresas consultoras para este cometido.

Las empresas que aceptaron el desafío de participar de esta política pública fueron consultoras que provenían fundamentalmente de dos grandes grupos. El primero: el registro de empresas que realizaban procesos en cargos de I y II nivel jerárquico (a cargo de los concursos de jefes DAEM de más de 1.200 estudiantes) y que formaban parte del convenio marco del Servicio Civil. Con ellas se empezó a trabajar en 2012; mientras

que el segundo grupo estaba compuesto por empresas que fueron invitadas desde el mundo privado a ser parte de este registro.

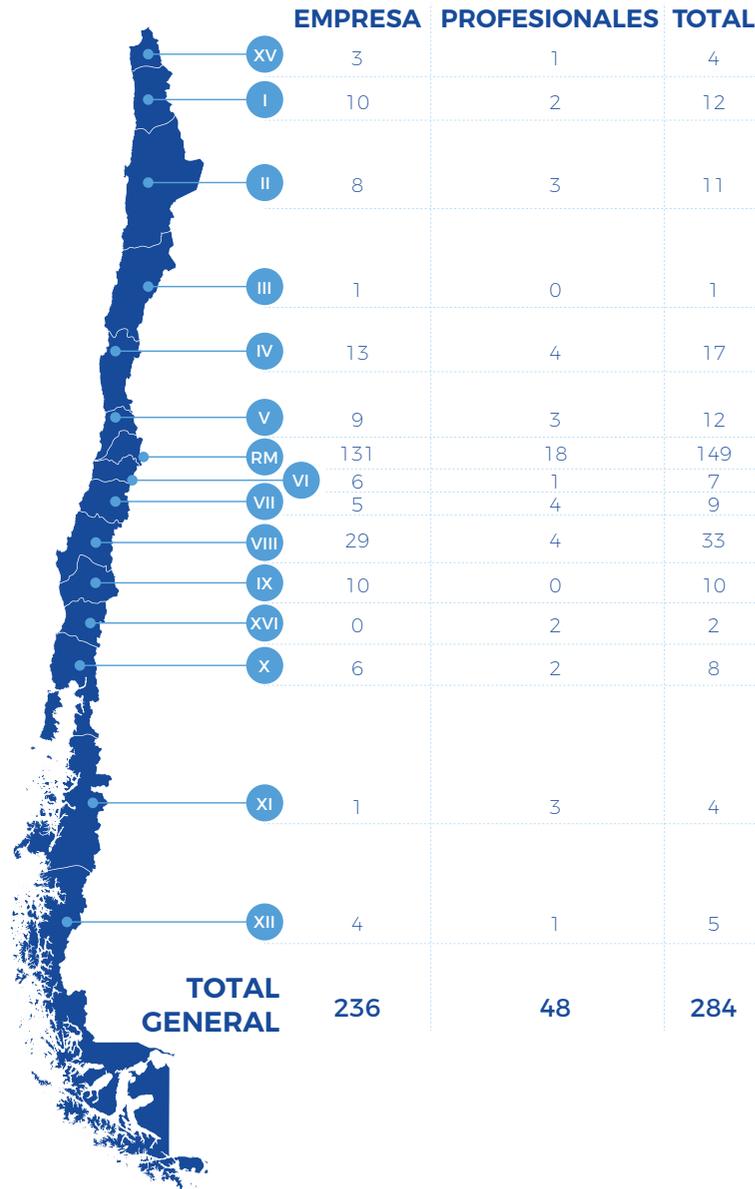
Ambos grupos se enfrentaron con un escenario muy distinto del que acostumbraban. Si bien unos tenían experiencia en la esfera pública, no contaban con ella en el área local, otros no la tenían en ninguna de las dos y habían trabajado fundamentalmente en el ámbito privado. Todas ellas también necesitaban formarse en lo relacionado con el mundo educativo.

De ahí que uno de los logros más importantes de la primera etapa de implementación del Sistema haya sido la formación de estos profesionales y empresas para que tuvieran las herramientas para enfrentar los procesos de preselección de líderes educativos en el mundo local. La selección por competencias no existía de manera natural en los gobiernos locales, ni menos en el mundo educativo. De hecho, antes de la promulgación de la ley, los directores de escuela eran seleccionados por razones que distan bastante de los principios metodológicos de la selección por competencias. Prevalecía la concepción que la idoneidad estaba dada por los años de servicio y la formación recibida y no las competencias y habilidades directivas que el candidato tuviera. Se generó por tanto, una incipiente industria que, con el paso de los años, ha ido desarrollando fuertes competencias en la comprensión del medio educativo local, lo que sumado a su nativo conocimiento en procesos de selección, ha ido sumando habilidades provechosas para la selección de directivos escolares.

El principio de la idoneidad basado en el mérito constituye un cambio paradigmático en los procesos de selección del Sistema de Alta Dirección Pública. La Ley N° 20.501, al poner el acento en la calidad y equidad de la educación con foco en la territorialidad, hace que este principio sea un factor trascendental que ha modelado el trabajo de las empresas consultoras, las que deben conocer tanto la función de un director o de un jefe DAEM, como también las características del territorio donde este se desempeñará. Es por ello que el Registro de Asesorías Externas tiene profesionales en todo el país, de manera de fomentar el conocimiento de las particularidades regionales, además de hacer más eficiente el uso recursos al aprovechar la existencia de profesionales en el territorio. Ello no impide de en ocasiones se requieran de empresas asesoras externas otras zonas para realizar los procesos de preselección.

En 2017 el registro contaba con 284 asesorías externas en los concursos de directores y jefes DAEM con menos de 1.200 alumnos.

**Tabla 8. Mapa asesorías externas por región para los concursos de directores y jefes DAEM de menos de 1.200 alumnos.**



Para estandarizar la entrega de servicios, el Servicio Civil realiza una serie de acciones con las asesorías externas de manera permanente:

- **Acreditación:** Las consultoras y profesionales independientes deben inscribirse y mantener sus antecedentes actualizados en el registro que mantiene el Servicio Civil para estos efectos. Como requisito deben poseer al menos cinco años de experiencia en procesos similares.
- **Capacitación permanente a consultores:** Para estar habilitado de participar en el proceso, todas las asesorías externas inscritas en el registro deben haber participado del programa de inducción que realiza el Área de Educación. Además existen las siguientes instancias de capacitación: clínica jurídica, especialización en educación, reforzamiento en lineamientos técnicos y formación con foco en la calidad.
- **Lineamientos operacionales:** El Servicio Civil ha definido una serie de lineamientos operacionales para las asesorías técnicas en los cuales se establecen etapas, procedimientos y estándares para llevar a cabo los procesos de evaluación de los candidatos.
- **Seguimiento continuo y calidad:** A fin de estandarizar los procesos y asegurar la calidad de ellos, se evalúa permanentemente a las asesorías externas y se las retroalimenta acerca de su trabajo. Para ello, el Servicio Civil lleva adelante revisiones y asesorías de productos como presentaciones, informes o análisis curricular.

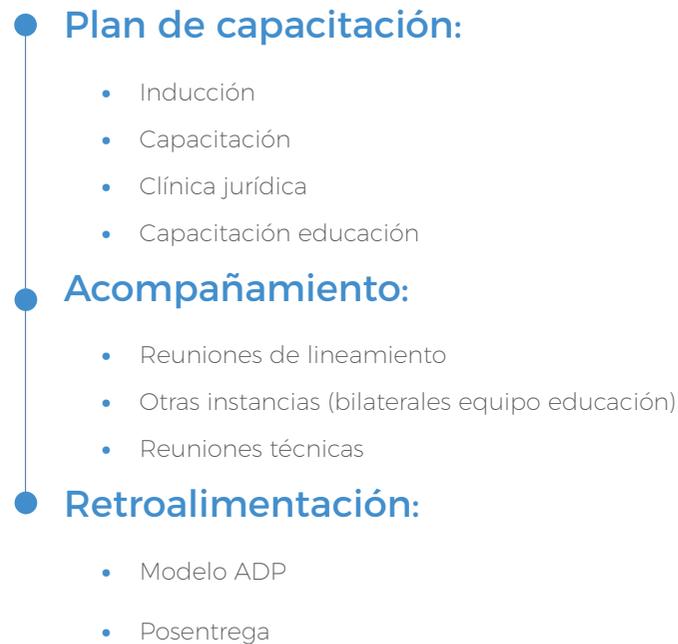
### Proceso de seguimiento

La convocatoria y la continua incorporación de empresas asesoras externas al registro han permitido la existencia de especialistas que ejecutan los procesos de preselección de cargos de directores y jefes DAEM de menos de 1.200 alumnos en las más de 340 comunas del país. No obstante, las capacidades de cada región son muy distintas, por lo mismo y como una forma de homologar prácticas, instalar capacidades y responder a la necesidad de realizar procesos de calidad, el Área de Educación del Servicio Civil ha ido desarrollando y perfeccionando desde el año 2012 un modelo de gestión para el trabajo con estas empresas y profesionales llamado proceso de seguimiento.

Este se basa en la idea de que existe una alianza estratégica entre el Servicio Civil y las empresas asesoras. Estas trabajan de modo sinérgico con los representantes del Consejo de Alta Dirección Pública y con el Área de Educación, de modo de entregar al municipio una asesoría integral en el desarrollo de cada concurso. Esta alianza estratégica reconoce el rol que cada integrante posee, desde sus competencias, en la selección de un líder pedagógico de excelencia.

En términos concretos el proceso de seguimiento se expresa en tres pilares. El primero llamado plan de capacitación; un segundo denominado plan de retroalimentación y, por último, un plan de acompañamiento. Cabe destacar que el foco de este modelo o unidad de análisis es el psicólogo. Es al profesional que realiza los procesos a quien se le capacita, retroalimenta y acompaña. Esto con el fin de responder a las variables territoriales del registro y a la movilidad de profesionales *freelance* que rotan en las empresas inscritas.

**Figura 25. Esquema del proceso de seguimiento a asesorías externas.**



## Plan de capacitación

Las actividades del plan de capacitación dan cuenta de la necesidad de instalación de capacidades y conocimientos en todo el territorio. Para ello es necesario analizar de manera continua cuáles son las brechas existentes en las asesorías externas del registro en cuanto a conocimientos y habilidades por desarrollar. Estos programas de inducción y capacitación se realizan en todo el país en cada una de las capitales regionales. Al 31 de diciembre de 2017, 1.123 psicólogos han participado de las distintas instancias de capacitación en todo el país.

Actualmente existen cuatro grandes componentes de este plan:

- **Módulo de lineamientos técnicos o inducción:** Busca dar a conocer los objetivos y valores de Sistema de Alta Dirección Pública, revisar los lineamientos técnicos y socializar las mejoras, entre ellas las pautas de apoyo que facilitan los procesos de preselección.
- **Módulo normativo (clínica jurídica):** En el cual se estudian los lineamientos legales respecto del funcionamiento de las asesorías externas y se analizan casos que muestran cómo se pueden mejorar algunos aspectos del proceso de selección.
- **Módulo educativo:** Busca entregar conocimientos generales acerca de temáticas relacionadas con el área de educación, considerando los principales cambios y su impacto. De manera específica en este módulo se da a conocer el funcionamiento de la educación en Chile y el rol de la dirección escolar al interior de los establecimientos educacionales municipales. También se busca sensibilizar en torno al rol del director en el marco de la política pública e identificar las mejores prácticas a partir de la bibliografía y los estudios disponibles a nivel nacional e internacional. Finalmente, se entregan los principales elementos de cambio de institucionalidad y los objetivos de la reforma educacional en el mediano plazo.
- **Módulo foco en la calidad:** El objetivo de este módulo es potenciar el trabajo realizado por las asesorías externas, considerando su importancia en la preselección de los líderes escolares que apunten a la calidad de la educación del país.

Actualmente los cuatro módulos se dictan de manera permanente, no obstante, cada uno de ellos surge en un momento determinado y va incorporando a su vez modificaciones en sus contenidos. De esta forma, el módulo 1 se desarrolla desde el año 2012 y es la única capacitación obligatoria para las empresas, sin ella no pueden participar de los procesos. Los módulos 2, 3 y 4 se realizaron desde los años 2014, 2016 y 2017, respectivamente. El módulo 4 en tanto, se lleva a cabo desde 2017.

**Tabla 9. Tipo de capacitaciones a asesorías externas y número de asistentes por año.**

AÑO	TIPO DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN	NÚMERO DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN	ASISTENTES
2013	Inducción	7	62
2014	Clínica jurídica	13	117
	Inducción	21	147
	Capacitación, lineamientos técnicos	4	10
2015	Especialización en educación	11	123
	Inducción	21	223
2016	Encuentro AE y RACDP	14	129
	Inducción	8	77
	Clínica jurídica	3	53
	Especialización en educación	3	53
2017	Inducción	2	11
	Plan formación: foco en calidad	12	118
		<b>119</b>	<b>1.123</b>

### Acompañamiento

El plan de acompañamiento busca fortalecer la alianza estratégica entre el Servicio Civil y las empresas asesoras externas mediante el apoyo para que alcancen la calidad de los procesos de selección en los que participan.

Toda la información emanada en cada una de estas actividades es considerada para la asignación, por parte del representante del Consejo de Alta Dirección Pública, de procesos a las empresas.

El trabajo de acompañamiento incluye:

- El desarrollo de herramientas de apoyo al proceso de preselección (listas de chequeo, pautas de preguntas y solicitud de referencias).
- Desarrollo de un mini sitio web para las asesorías externas.
- Reuniones técnicas con las asesorías externas.
- Acompañamiento en la reunión de lineamientos.

### **Retroalimentación**

El plan de retroalimentación busca homologar prácticas técnicas en todos los profesionales de las asesorías externas. Para ello, el Área de Educación ha desarrollado una serie de herramientas que entregan a las empresas consultoras los estándares esperados tanto en forma como fondo de los productos que estas deben elaborar para las etapas del proceso del que participan como el análisis curricular, informe de evaluación psicolaboral, presentación de resultados, etc.

Esta calidad declarada es retroalimentada por medio de la revisión por parte del Área de Educación de cada uno de los productos entregados. Cabe mencionar que la profundidad o el acercamiento a la revisión de productos, dependerá de factores internos y externos del proceso, tales como la experiencia de la empresa consultora, la realidad de la comuna, las características e implementación de los procesos.

### **Empresas consultoras**

Las empresas consultoras son las encargadas de participar en los procesos de selección de jefes DAEM en comunas con más de 1.200 estudiantes. Para estos concursos, las empresas del convenio marco pueden o no tener profesionales en las distintas comunas. Otra diferencia es que en el marco de los concursos análogos a los de II nivel jerárquico, la empresas consultoras pueden realizar, además del proceso de evaluación, un proceso de búsqueda o *hunting*, destinado a la exploración dirigida de candidatos. Desde el año 2011, se ha trabajado con 38 empresas consultoras tanto para los procesos de evaluación como para aquellos cargos que han incorporado la búsqueda (*hunting*) en los procesos de selección.

El año 2016 se licitó un nuevo convenio marco para las empresas que prestan servicios de búsqueda y evaluación para Altos Directivos Públicos, lo que permitió incorporar nuevas consultoras a los procesos concursales. Específicamente, durante los años 2016 y 2017, se sumaron seis consultoras nuevas, las que además del proceso de inducción que realiza la Subdirección de Alta Dirección Pública, el Área de Educación se preocupó de insertarlas en el cargo y en el contexto educativo, y realizar un apoyo y seguimiento en las distintas etapas del proceso.

**Tabla 10. Número de empresas consultoras de cargos de jefes DAEM de más de 1.200 estudiantes, por año.**

AÑO	N° EMPRESAS CONSULTORAS
2011	3
2012	7
2013	15
2014	20
2015	20
2016	15
2017	10

## Municipios

La labor que desarrolla el Servicio Civil en el marco de la Ley N° 20.501 no tendría sentido sin el trabajo mancomunado con los municipios y las Corporaciones de Educación, y el apoyo del Ministerio de Educación y sus Secretarías Regionales Ministeriales.

El trabajo del Área de Educación del Servicio Civil en los nuevos procesos de selección ha sido percibido dentro de muchos municipios como una oportunidad. Esta actitud ha permitido generar estrategias de difusión del Sistema y la posibilidad de asesorías y traspaso de conocimientos técnicos a los equipos y gobiernos locales en pro de mejores concursos.

De manera complementaria, el trabajo colaborativo también le ha permitido al Servicio Civil sumar aprendizajes institucionales, desarrollar nuevas capacidades internas, fortalecer y mejorar los aspectos de implementación de los nuevos concursos en los territorios, al tiempo que acercarse a la experiencia concreta de lo que implica la implementación de una política pública a nivel local.

Los actores municipales con los que el Servicio Civil trabaja en el marco de la Ley de Calidad y Equidad de la Educación son los alcaldes o sostenedores, jefes DAEM y Corporaciones de Educación y sus equipos de trabajo. Con ellos se ha profundizado de manera constante en la sensibilización acerca de la importancia de los procesos de selección bajo el sello de la idoneidad, competencias y mérito, en reemplazo de otras consideraciones como la antigüedad, los grados de formación o afinidad política.

De la misma forma, se ha fortalecido el hecho que para que los procesos se desarrollen de forma exitosa es relevante que los perfiles sean pertinentes a la realidad educativa de cada establecimiento y comuna, proporcionando asesoría técnica permanente en terreno y a distancia.

Para dar inicio a la implementación de esta importante política pública, el Servicio Civil en su conjunto derivó sus esfuerzos hacia las particularidades del sistema escolar a través de las conclusiones de estudios de expertos y especialistas en educación provenientes de centros de investigación y comisiones especializadas.

Dado que al inicio de la puesta en marcha del Sistema, el Área de Educación era pequeña y la presencia del Servicio Civil en los territorios incipiente, no se pudo priorizar comunas o realizar visitas planificadas a todas ellas. De hecho, el primer año fue de análisis interno, de creación de lineamientos, de asignación de empresas consultoras, reclutamiento y capacitación de representantes del Consejo, del desarrollo de herramientas informáticas para administrar los procesos y de mucha coordinación con el Ministerio de Educación para empezar con la difusión e instalación del nuevo sistema de selección.

### **Apoyando las necesidades territoriales**

Las particularidades y necesidades de cada municipio en materia educativa han constituido desde el inicio un desafío permanente para el Servicio Civil. Esto ha llevado a la institución a definir una estrategia en terreno de sensibilización y adaptación a los distintos contextos culturales del país, disponiéndose un trabajo orientado hacia la excelencia, desde la diversidad y sello de cada territorio.

La Subdirección de Alta Dirección Pública a través del Área de Educación, cumple un rol de asesoría y apoyo a la gestión municipal con el objetivo de transferir y robustecer las capacidades técnicas y de gestión administrativa requeridas para la adecuada

implementación de la ley y el buen desarrollo de los concursos, en tanto se entiende que estos son un aporte al mejoramiento de la calidad de la educación pública.

A casi cinco años de la implementación de dicha ley, los resultados muestran un avance relativo en materia de concursabilidad con un comportamiento dispar a nivel nacional. Entre otras razones, la capacidad de gestión de los municipios y comprensión del proceso en sus distintas etapas ha demostrado ser una de las causas por las cuales dichos procesos no siempre llegan a buen término o se presentan retrasos importantes en materia de convocatoria, tanto a nivel del cargo de jefe DAEM como de directores de escuelas y liceos.

También es importante destacar que el contexto en el cual se ha desarrollado este primer ciclo de implementación de la Ley N° 20.501 muestra cierta incertidumbre por parte de los municipios respecto de lo que será la reforma educacional y los futuros Servicios Locales de Educación. Esta se traduce en el retraso de algunos procesos aludiendo a la falta de claridad de la gestión y contratación de personal para los próximos cinco años.

Por ello, en el año 2014 se diseñó un modelo de asesoría a los municipios que permite abordar las dificultades descritas y facilitar el cumplimiento de las metas comprometidas en materia de concursabilidad al mismo tiempo que de calidad de dichos procesos.

### **Modelo de asesoría técnica a municipios**

Durante el año 2015 el Área de Educación diseñó e implementó un modelo de acción para la implementación de la Ley N° 20.501, el que fue denominado "Modelo de Asesoría Técnica a Municipios", el cual parte de la base de que la realidad de cada comuna es distinta y, por ende, su avance y aproximación a la concursabilidad de los cargos de líderes educacionales es diferente. Así mediante la clasificación de cada comuna, este modelo permite entregar a cada municipio la asesoría que necesita según su propia realidad.

Además de organizar y priorizar el trabajo con los municipios, permitió poner foco en el trabajo con las contrapartes o aliados estratégicos, es decir, las asesorías externas y representantes del Consejo de Alta Dirección Pública. La idea era facilitar la identificación de las necesidades en cada comuna y concurso mediante la instalación en los municipios de todas aquellas capacidades necesarias para el desarrollo óptimo de la concursabilidad de directores y jefes DAEM. Para ello se realizó un diagnóstico detallado del conjunto de las comunas a nivel nacional, considerando factores relativos a niveles de avance o retraso de la concursabilidad, matrícula municipal a nivel comunal, capacidad técnica municipal y disposición o no a llevar adelante los procesos de concursos que por ley le corresponden a cada municipio.

Luego de dicho diagnóstico, durante los meses de enero y febrero de 2015 se levantó una tipología de comunas que permitió agrupar y construir grupos de ordenamiento en función de criterios como: nivel de avance en concursabilidad y número de escuelas y territorialidad, diferenciando entre aquellas cuya administración correspondía a Departamentos de Educación Municipal (en que el cargo de jefes DAEM también estaba incluido en la política de concursabilidad) y las administrados por Corporaciones Educativas.

El sentido de la construcción de esta tipología fue definir un conjunto de estrategias diferenciadas de asesoría a los municipios que permitiera de manera más pertinente, y según las necesidades de cada grupo de comunas, acompañar la implementación de los procesos de concursos mencionados. Entendiendo que dada la diversidad de capacidades a nivel nacional y factores críticos, también diversos, este proceso de asesoría no puede ser homogéneo a nivel país si se quiere cumplir con las metas comprometidas.

De esta forma, se categorizaron las necesidades de las asesorías técnicas de las comunas y sobre la base de ellas se identificaron cuatro ejes de trabajo que constituyeron el marco de acción del modelo. Estos ejes, interrelacionados entre sí, fueron definidos de acuerdo con las siguientes temáticas:

- Instalación de capacidades en diseño y elaboración de bases de concursos.
- Orientación y fortalecimiento del proceso de concursabilidad.
- Asesoría jurídica en el marco legal del sistema de concursabilidad.
- Orientación en consultas de la ciudadanía.

El objetivo general de este modelo fue transferir y robustecer las capacidades de gestión técnica y administrativa de los municipios para la adecuada implementación de los concursos, a través de un modelo de asesoría que facilite el cumplimiento de dicho objetivo y el logro de las metas en materia de concursabilidad.

En lo específico, sus objetivos eran:

- Implementar el modelo de asesoría, mostrando estrategias diferenciadas de trabajo con los municipios según fueran sus necesidades, para lograr la mejora en su capacidad de gestión y avances en la concursabilidad.

- Lograr avances respecto de la legitimidad del sistema de selección de directivos para educación, a través de la selección de mejores jefes DAEM y directores de escuelas y liceos. Esto evaluado por medio de la percepción de los actores involucrados en el proceso.
- Lograr la validación del modelo de asesoría a municipios como una estrategia pertinente de trabajo con las comunas, que permita levantar aprendizajes para procesos futuros de selección de directivos para educación.

El Modelo de Asesoría Técnica a Municipios operó todo el año 2015 con bastante éxito. Se avanzó en la concursabilidad de los cargos, lo que sumó a la actualización que hizo el Ministerio de Educación en torno a la cantidad de escuelas que efectivamente debían contar con un director electo por el Sistema. En más de 700 casos la figura del director fue reemplazada por la de profesor encargado, la que no es concursable bajo la normativa propuesta por la Ley N° 20.501.

Una vez finalizado el año 2016, terminó el primer período de implementación de la ley que establecía que todos los directores de escuela debían haber sido nombrados. Ante esta situación, en 2016 el Modelo de Asesoría Técnica a Municipios actualizó el universo de concursos, reclasificó las comunas en función de los avances en concursabilidad y definió nuevas prioridades para la implementación eficaz del sistema de selección.

## Algunas acciones emprendidas dentro del modelo de asesoría técnica a municipios

### Apoyo directo a municipios

- En 2016, las coordinaciones regionales del equipo de educación visitaron más de 200 municipios. Al 31 de diciembre de 2017 en tanto, se habían visitado 255 comunas<sup>13</sup>.
- Creación del concurso de jefe DAEM de menos de 1.200 estudiantes en el portal Directores para Chile<sup>14</sup>. Se generó una opción para bajar los archivos de los candidatos facilitando la gestión de los municipios. Además se elaboró un tutorial que actualiza esa información para todos estos.
- Se modificó el perfil y el convenio de desempeño jefaturas de DAEM de más de 1.200 alumnos en consonancia a los cambios realizados a los perfiles de otros cargos del Sistema ADP, pero considerando muy especialmente la relación con otras herramientas de gestión educacional existentes en el municipio.

<sup>13</sup> Cabe mencionar que una comuna puede ser visitada, dependiendo de sus necesidades, en más de una oportunidad, ya sea en un mismo año o en períodos diferentes.

<sup>14</sup> El uso del portal con todas las funcionalidades descritas en el capítulo 3 solo operaban para los concursos de directores.

## Talleres regionales

Se realizaron 23 talleres en nueve regiones para abordar la confección de los perfiles y convenios de desempeño, a partir de las guías metodológicas desarrolladas en conjunto con el Mineduc. A estos talleres estaban convocados los jefes DAEM y sus equipos y también se realizaron versiones del taller con los equipos de la supervisión de los Departamentos Provinciales de Educación (Deprov) con el fin de involucrarlos en este proceso y asistieron cerca de 420 personas.

**Tabla 11. Talleres por región y cantidad de asistentes**

REGIÓN	PROVINCIA o DEPROV	ASISTENTES
Antofagasta	Todas	12
Coquimbo	Elqui	14
Coquimbo	Limarí, Choapa	21
Valparaíso	Quillota	15
Valparaíso	San Felipe	19
Valparaíso	Valparaíso, San Antonio y Marga Marga	22
Metropolitana	Deprov Poniente	15
Metropolitana	Deprov Norte, Oriente y Cordillera (Supervisores)	24
Metropolitana	Deprov Oriente	9
Metropolitana	Deprov Poniente y Talagante (Supervisores)	31
Metropolitana	Deprov Centro y Cordillera	11
Metropolitana	Deprov Norte	6
Metropolitana	Deprov Talagante	13

REGIÓN	PROVINCIA o DEPROV	ASISTENTES
Metropolitana	Deprov Sur	7
Maule	Talca	17
Maule	Linares y Cauquenes	18
Biobío	Ñuble	28
Biobío	Arauco	15
Biobío	Biobío	28
Biobío	Concepción	24
Araucanía	Todas	32
Los Ríos	Todas	22
Los Lagos	Osorno y Llanquihue	15

***Taller de perfiles y convenios de desempeño desarrollado en la Región Metropolitana.***



### Apoyo indirecto a municipios

- Se realizaron encuentros nacionales y regionales con representantes del Consejo de Alta Dirección Pública, los que tuvieron por objetivo actualizar lineamientos técnicos del proceso de selección y fortalecer la relación con las asesorías externas en función de los desafíos.
- Se implementó un plan de capacitación para asesorías externas, que incorporó inducción a nuevos psicólogos, profundización en temáticas educativas y actualización de lineamientos en relación con proceso de selección. En estas iniciativas se capacitaron más de 300 profesionales a lo largo del país.
- Se desarrollaron seminarios y coloquios acerca de los resultados de estudios realizados tanto por el Servicio Civil como por otras instituciones, en los cuales se sistematizó la experiencia tanto del Sistema como de los directores seleccionados. Estos seminarios se realizaron en tres regiones del país y uno en Santiago; los coloquios se hicieron en Concepción y La Serena. En estas actividades participaron cerca de 500 personas en total.

### Estrategias para fomentar la concursabilidad

Desde que la normativa encomendó al Servicio Civil hacerse cargo de la instalación del Sistema de Alta Dirección Pública en el ámbito de la educación, ha sido una preocupación de la institución difundir en todos sus públicos objetivos las diferentes iniciativas y estrategias desarrolladas para cumplir con la ley.

A lo largo de estos años, en los cuales se han creado las bases de la instalación del Sistema y poco a poco se ha consolidado su funcionamiento, el Servicio Civil en conjunto con el Ministerio de Educación ha realizado numerosas campañas que buscan promover la concursabilidad y atraer a los postulantes más idóneos para los cargos, a la vez que contar con un mayor número de ellos.

Entre las acciones de difusión realizadas se encuentran:

- Creación del portal Directores para Chile.
- Publicación mensual de avisos de convocatoria en diarios de circulación nacional y también regional.
- Hasta 2015 campañas de radio de cobertura nacional y regional y campañas en medios digitales y portales electrónicos de Arica a Punta Arenas.
- Desde 2015 a la fecha campañas en redes sociales: Google Search, Google Display, Facebook, LinkedIn. En 2017 se priorizó la campaña a través de las redes de Facebook y Twitter.
- Difusión de los avances de la concursabilidad en medios de comunicación.

A estas actividades de difusión en medios y redes, también se han sumado diferentes encuentros y reuniones para al principio describir el funcionamiento del Sistema y sus ventajas, y luego para dar a conocer los avances de concursabilidad en cada comunas. Sin embargo, existen algunas comunas que han sido más reticentes a la hora de implementar el Sistema, con las cuales se han realizado acciones más directas para que lo asuman. Ejemplo de ello son los distintos oficios enviados desde el Director Nacional del Servicio Civil a los alcaldes de las comunas en situación de incumplimiento de la concursabilidad. Para quienes han persistido en dicha conducta, se le ha enviado con copia a la Ministra de Educación y en el último tiempo a la Contraloría General de la República.

Si bien, el objetivo del Servicio Civil es fomentar la concursabilidad, en la actualidad existen comunas que ya cuentan con el 100% de sus directivos elegidos por el Sistema. De hecho, en aquellas que los seleccionaron en 2012 se está próximo a terminar el ciclo. De ahí que los énfasis actuales del Servicio pasan por fortalecer la calidad del proceso y desarrollar estrategias acerca de cómo asesorar a los municipios para que estos desarrollen sus capacidades internas para dar con el perfil profesional más adecuado a las necesidades específicas de sus comunas.

Otro elemento importante de destacar y que se ha hecho visible en la medida en que el Sistema ha ido operando, es que hay candidatos se repiten en diferentes concursos. Por ello, una de las medidas que el Servicio ha tomado en estos últimos años ha sido ampliar la convocatoria a través de universidades que imparten magísteres en educación, en Escuelas de Pedagogía, a través del CPEIP, de modo que las contrapartes y los actores del sistema educativo también publiquen los llamados a concurso y tener con ello nuevos postulantes. Existe un proyecto transversal del Servicio Civil para publicar en LinkedIn, y otras plataformas similares, los concursos de jefes DAEM, a fin de ampliar el público al cual llega la información y tener así nuevos candidatos.

Otro proyecto que existe a nivel institucional consiste en crear una base de datos de candidatos que hayan quedado dentro de las nóminas finales, pero que no hayan sido seleccionados, para invitarlos a postular a otros concursos de manera más directa, evitando así que estos sean declarados desiertos y fortaleciendo el Sistema al incorporar a personas que ya hay sido bien evaluadas en las distintas etapas del proceso. Este elemento que permite la gestión de los candidatos ya fue aprobado en la reciente normativa que perfecciona el Sistema de Alta Dirección Pública (Ley N° 20.955 de 2016), se espera que próximamente se incorpore en los procesos del Sistema ADP de I y II nivel jerárquico y se está evaluando su viabilidad para la concursabilidad de jefes DAEM.

Finalmente, ya a nivel interno, para dar mejor cuenta de las particularidades del territorio los equipos a cargo de los concursos de jefes DAEM y los de directores de establecimientos del Área de Educación trabajan de manera más integral para aportar más información, de modo que la comuna se sienta más apoyada. Así se crea un círculo virtuoso y la institucionalidad está mucho más posicionada.

## Resultados y aprendizajes del modelo de asesoría técnica a municipios

En cuanto a la instalación y capacidades en diseño y elaboración de concursos se realizaron reuniones con los equipos de educación de cada una de las comunas y se amplió además la cobertura de la suscripción del convenio para el uso del portal Directores para Chile. El objetivo de dichas reuniones fue relevar el sentido de cada uno de los elementos considerados en las bases de los concursos, así como también fortalecer los valores transversales de los procesos de concursabilidad de los cargos del Estado, tales como transparencia, mérito y no discriminación.

El portal en este sentido fue una herramienta que contribuyó a potenciar la instalación de capacidades en cuanto al diseño y la elaboración de las bases de concursos. A partir de la utilización de esta plataforma, los sostenedores pudieron revisar documentos e instructivos orientadores para la concursabilidad de los cargos de directores de escuelas y de jefes DAEM de comunas con matrícula inferior a 1.200 alumnos. Asimismo, en el caso de aquellos municipios que suscribieron con el Servicio Civil el convenio de uso del portal, la funcionalidad les permitió construir bases y administrar los concursos mediante esta aplicación.

También se buscó fortalecer el proceso de concursabilidad robusteciendo las competencias de las comisiones de concursos y promoviendo el sentido de cada una de las etapas asociadas. Las principales acciones realizadas en esta línea de trabajo consistieron en reuniones con los equipos de educación de las comunas, en las cuales se describió cada una de las etapas de los concursos así como sus actividades e hitos. Asimismo, esta línea de trabajo, consideró la asesoría a las comisiones de concursos, profundizando en el sentido del rol de sus integrantes y en la implementación de prácticas que resguardaran los valores asociados con la concursabilidad de cargos en el Estado, tales como no discriminación, igualdad de condiciones para todos los postulantes, transparencia y mérito.

La asesoría jurídica a municipios, en tanto, fue modelada en dos sentidos: uno orientado a reforzar las especificaciones legales de la concursabilidad establecidas en el marco de la Ley de la Calidad y Equidad de la Educación; y el otro, orientado a compartir con los equipos comunales de educación la jurisprudencia y aprendizajes que fueron surgiendo en forma progresiva, a partir de la experiencia en la implementación de la primera etapa de la concursabilidad.

Otro ámbito de trabajo se relacionó con el tema de la atención ciudadana del Estado. Esta consiste en el derecho que tienen los ciudadanos de acceder a la información, en este caso, a la de los concursos. Dicha perspectiva se basa en el fortalecimiento de la democracia y la confianza en la función y gestión pública. En este contexto, si bien cada municipalidad es responsable de la administración de los concursos que convoca, el Servicio Civil cumplió un rol clave en la entrega de orientaciones y lineamientos, de modo

de que estas pudieran elaborar y dar respuestas oportunas y pertinentes a la ciudadanía, así como contestar las consultas que llegan a través de la Oficina Informaciones, Reclamos y Sugerencias (OIRS) de cada comuna. Al mismo tiempo, esta asesoría facilitó el resguardo de los principios de transparencia y no discriminación en los cuales se basan los procesos de concursabilidad.

La estrategia de asesoría técnica a los municipios tuvo como finalidad la mejora e impecabilidad del proceso de selección, cuidando cada detalle en la implementación y puesta en marcha, a través de diversas herramientas que daban cuenta de la instalación del Sistema de Alta Dirección Pública en el territorio local. Esta mirada, permite que el Servicio Civil se haga responsable de la mejora continua en los procesos de selección de los líderes educativos a nivel local y de lo que atañe a la instalación de esta política pública como una expresión concreta de la tarea de modernización del Estado en cada comuna del país.

El modelo de asesoría técnica incorporó la lectura de la realidad y cultura municipal. Implicó generar esfuerzos institucionales para profundizar en el alcance que la ley entrega al Sistema y trabajar en el fortalecimiento de las capacidades al interior de los equipos municipales. La relación de confianza construida entre el Servicio Civil y los equipos municipales es la base de los logros obtenidos.

Se ha generado una capacidad técnica en materia de selección de personas, a través de quienes han actuado como representantes de la autoridad en los procesos concursales. Los estudios encargados por el Servicio Civil demuestran que esta capacidad se ha ido ampliando a otros departamentos del municipio más allá de educación (transferencia interna).

Tanto el Servicio Civil como los municipios, han ido incorporando cada vez más la mirada territorial específica al momento de levantar perfiles de cargo, comprendiendo de modo más pertinente los desafíos que un directivo tiene en cada comuna (o comunidad educativa en el caso de educación). Esto ha sido clave para mejorar la capacidad de los municipios de articulación de sus distintas herramientas de planificación y evaluación, dotando a los equipos municipales de una mirada integral de su política comunal de desarrollo. Ha permitido también avances en la articulación (en el ámbito de la educación) entre las políticas nacionales y la implementación de la política comunal, valorando los propios énfasis que cada uno quiere otorgar a la mejora de la calidad de la educación, por ejemplo.

La generación de capacidades a nivel de los municipios ha ido ocurriendo considerando el contexto político diverso que puede observarse en cada territorio, que en el caso de Chile da cuenta de una amplia diversidad según sea la autoridad que dirige el municipio, la historia y cultura de los territorios y sus propias dinámicas locales.

El Sistema ha logrado implementarse en estos diversos contextos, en tanto el mecanismo de trabajo con los municipios ha considerado la participación activa y directa de las máximas autoridades locales.

Para el Servicio Civil ha sido un aprendizaje leer adecuadamente los intereses genuinos de los alcaldes en relación con sus preocupaciones y desafíos en materia de mejorar la calidad de la educación de los niños y jóvenes de su comuna. De ahí la relevancia que tiene el trabajo técnico sólido que ha sido necesario realizar con quienes actúan como sus representantes, de tal forma que dichos intereses se reflejen luego en el compromiso de quienes resultan seleccionados con los desafíos de una comuna en particular.

El compromiso de implementar un plan de trabajo de asesoría técnica a municipios fue cumplido. A cinco años de la puesta en marcha de la ley, el Servicio Civil continúa trabajando en el reforzamiento de la alianza con los municipios, en la homologación y mejoramiento de los estándares técnicos de las empresas a cargo de la preselección de los candidatos, en la difusión de las convocatorias, y en el desarrollo de estudios exploratorios que permitan perfeccionar su funcionamiento. Todo esto con el fin de seleccionar a los mejores directivos para la educación pública del país.

Ciertamente el nuevo modelo constituye una barrera a la discrecionalidad en los nombramientos y claramente debe seguir siendo un pilar fundamental del proceso de mejoramiento de la educación pública que está llevando adelante nuestro país.



Aprendizajes,  
logros y desafíos  
de cara a **una**  
nueva etapa

**5**



# Historia de un cambio cultural

La implementación de la Ley N° 20.501 ha sido la historia de un cambio cultural. Uno muy significativo: la introducción del mérito como condición esencial para ejercer un cargo de responsabilidad directiva en la educación pública. Es un avance sustancial dentro de un sistema que por largos años valoraba factores como la antigüedad o la formación académica como los más relevantes para llegar a dichos cargos.

La participación del Sistema de 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.

No obstante, es necesario reconocer que instalar un cambio de paradigma de esta envergadura es complejo, en particular, tratándose de directivos del sector educacional. A partir de los estudios realizados y de la propia experiencia en terreno que el Área de Educación ha desarrollado durante estos años, se puede concluir que si bien las resistencias culturales explican que el avance sea inferior al inicialmente planificado, la implementación de la política ha sido exitosa.

El impacto que ha registrado en el sistema escolar no se puede obviar. Como ya se mencionó, actualmente 70% de los alumnos de educación municipal del país estudia en establecimientos cuyos directores han sido elegidos por concurso. Y 167 de las comunas tienen un jefe DAEM elegido por este sistema de selección.

Otro elemento a destacar 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 70% de los directores nombrados se desempeña por primera vez en su respectivo cargo. Esto, más que perder la capacidad histórica acumulada, demuestra que la apertura de los concursos públicos a profesores idóneos y a otros profesionales que cuenten con la experiencia y las competencias para hacerlo es una renovación para el sistema que probablemente se verá reflejada en buenas gestiones.

Por último, es relevante destacar que la implementación de la ley ha sido también un proceso de transformación para el propio Servicio Civil que antes de esto solo trabajaba

en el nivel central. La normativa ha obligado a la institución a salir a los territorios y a conocer las necesidades requeridas a nivel municipal.

Para responder a esta demanda, el Área de Educación cuenta con tres oficinas regionales que atienden de forma directa a tres de las cinco macrozonas del país, además de otra coordinación zonal, que si bien tiene sede en Santiago, también se hace cargo de las necesidades regionales. No hay otra área dentro del Servicio Civil que tenga esta estructura.

A partir de esta experiencia, hoy la institución 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.

### Principales lecciones

- Incluir la mirada territorial en la gestión de los concursos.
- Definir una estrategia que incorporara a los actores del territorio, abriendo espacio para la comprensión del valor del mérito como factor clave de la profesionalización de la gestión educacional a nivel municipal.



# Evolución de la implementación de la **Ley N° 20.501 de Calidad y Equidad de la Educación**

## **Primera fase 2012-2016: instalar el Sistema**

Como se ha visto en los capítulos precedentes, en el año 2011 el Servicio Civil asumió un enorme desafío: llevar el Sistema de la Alta Dirección Pública al ámbito de la educación. La Ley N° 20.501 de Calidad y Equidad de la Educación mandató a la institución la instauración de un sistema de selección por mérito para los cargos de director de establecimiento educacional municipal y jefe del Departamento de Educación Municipal a todas las comunas del país.

Luego de cinco años de implementación de esta política pública, los resultados han sido mayormente exitosos. Aun cuando todavía restan algunas comunas que deben sumarse al Sistema, lo cierto es que gran parte de ellas lo ha hecho y un número inicial ya está implementando nuevos concursos.

La historia de este proceso no es lineal. Las realidades y capacidades que tienen los municipios del país son distintas y, por ello, la forma cómo se ha instalado el Sistema ha tenido ritmos diversos y ha requerido de diferentes estrategias. No obstante, es posible distinguir una primera fase entre los años 2012 y 2016 cuyo objetivo central fue justamente la implementación y puesta en marcha de la concursabilidad para ambos cargos. Esta fase, a su vez, es factible dividirla en dos etapas:

- La primera etapa (2012-2013), que estuvo centrada básicamente en la generación de capacidades y la creación de las condiciones para la instalación del Sistema.
- La segunda etapa (2014-2016) que estuvo marcada por la generación de alianzas estratégicas con actores relevantes en pos de la consolidación del sistema de concursabilidad.

### **Primera etapa (2012-2014): creando las bases del Sistema**

Durante la primera etapa todos los actores que forman parte del Sistema tuvieron que aprender acerca de su rol y asumir funciones nuevas con las que no estaban necesariamente familiarizados.

En este sentido, la ley constituía un telón de fondo que generaba el marco desde el cual había que actuar, un marco de carácter más bien legal que educativo. De ahí que la mayor parte de los lineamientos y los productos propios de este período se vincularan con la instalación de las condiciones básicas para que todo comenzara a funcionar.

Un ejemplo son los sistemas informáticos, el portal Directores para Chile y el sistema de gestión de concursabilidad de establecimientos educacionales municipales, GESDEEM, ambas herramientas concebidas para asegurar la correcta ejecución de las tareas y acciones por parte de los distintos actores.

El Servicio Civil se debía validar como institución frente a sus contrapartes municipales. Para ello, hubo que dar a conocer el trabajo que se hacía en la Subdirección Alta Dirección Pública, las ventajas del Sistema y los principios que lo sustentan, todos ellos códigos que no estaban instalados en los ámbitos locales educativos.

Fue una tarea compleja, porque las lógicas de funcionamiento del ámbito escolar municipal eran muy distintas a lo que detenta el Sistema de Alta Dirección Pública, cuyas premisas se basan en la idoneidad, el mérito y la transparencia.

En este sentido, existía un mayor grado de rigidez por parte del Área de Educación, ya que esta era la actitud necesaria para instalar el Sistema. El portal Directores para Chile por ejemplo, no admitía que se modificaran grandes cosas en las bases de los concursos, porque era importante resguardar la legalidad de los procesos y evitar que por desconocimiento esta quedara en riesgo.

Por su parte, los equipos internos de Área de Educación a cargo de los concursos de directores por un lado y de jefes DAEM por otro, también funcionaban de manera ordenada y sin una mirada integral, de hecho, se visitaba a los municipios por separado.

### **Segunda etapa (2014-2016): la consolidación de la selección por mérito**

En la segunda etapa de esta primera fase de implementación del Sistema ADP en educación, el tema de la selección por mérito se consolidó como el aspecto central de la reforma.

Esto fue el resultado de varias de las acciones llevadas a cabo al final de la primera etapa, entre ellas, todas aquellas tendientes a fortalecer el liderazgo directivo, ya sea mediante

el levantamiento de perfiles más pertinentes a las necesidades educativas, así como la mejora de los convenios de desempeño más específicos y contextualizados a la realidad comunal.

Otra iniciativa fundamental de este período fue la implementación del modelo de asesoría técnica que cambió el modo de acercamiento a los municipios, el cual implicó una estratificación del país, el levantamiento de necesidades de cada territorio y una estrategia de trabajo particular para cada grupo.

Los estudios encargados por el Servicio Civil también jugaron un rol relevante al evaluar la puesta en marcha del Sistema para ambos cargos en todo el territorio, permitiendo contar con la información no solo cuantitativa sino también cualitativa necesaria para planificar acciones y levantar un discurso esta vez más centrado en el espíritu de la ley. De ahí que, por ejemplo, no solo fue importante mostrar cuáles eran los avances en términos de concursabilidad a nivel país, sino que exponer el impacto que esto tenía en la matrícula; o bien, la evaluación que los propios actores hacían del Sistema o de los profesionales elegidos por este que ya estaban ejerciendo sus cargos.

Los estudios mostraron a su vez que se ha logrado una mayor estabilidad en los cargos, lo cual no solo permite una continuidad en la gestión, sino que legitima a su vez al Sistema en el nivel escolar, y con ello el reconocimiento de la idoneidad y el mérito como factores relevantes a la hora de desempeñar el rol.

## **Segunda fase (2017 en adelante): volviendo la mirada hacia lo local**

Se podría decir que en 2016 se concluye la primera fase de implementación de la Ley N° 20.501. El Sistema está funcionando en prácticamente todo el país y se encuentra validado por la mayor parte de los actores. Desde el Servicio Civil, su implementación ha sido exitosa, pese a que quedan comunas por sumarse, otras ya están iniciando sus segundos procesos.

Como institución ha llegado la hora de hacer los balances y encontrar entonces el nuevo foco hacia el cual dirigir la mirada. El nuevo desafío que implicará la reforma educacional en curso y la creación de los Servicios Locales de Educación hace imperioso profundizar en el nivel local. Lograr un mayor acercamiento a las particularidades de cada territorio y comprender de manera más profunda sus necesidades, es hoy lo central del trabajo que realiza el Área de Educación del Servicio Civil.

Para ello es necesario revisar el rol de asesoría técnica que la ley entrega a la institución. ¿Qué implica profundamente realizar asesoría técnica? En primer lugar generar

relaciones de confianza, de empatía, la capacidad de entender las necesidades de otro y de entregarle las mejores herramientas para que este sea capaz de cumplir con las funciones que forman parte de su rol.

También pasa por inventar una serie de estrategias de acercamiento a lo local, mediante la creación de redes, la entrega de herramientas y el fortalecimiento del rol del representante del Consejo como presidente de la comisión calificadora para que pueda apoyar y asesorar a los municipios de manera más específica, propiciando en ellos la reflexión acerca del perfil del cargo a concursar. El objetivo es transferir capacidades a los municipios para que estos puedan tener claridad acerca de las competencias particulares que requieren sus directivos, a fin de hacer frente a los desafíos y necesidades de sus comunas y establecimientos.

Esto va de la mano de una mayor comprensión de lo que implica el ámbito de lo educativo. En particular, es muy importante que tanto los representantes del Consejo como las empresas consultoras y asesoras externas comprendan la educación en todas sus dimensiones de forma que puedan también elegir a los candidatos más idóneos para los cargos y los desafíos que estos presentan.



# Desafíos actuales y futuros

## Consolidar la selección de candidatos idóneos

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, ha permitido identificar la necesidad de revisión de instrumentos y herramientas, de profesionalización de los actores que participan del Sistema y de fortalecimiento del rol de asesoría del Servicio Civil para avanzar en lo que se ha llamado calidad de los procesos.

A pesar de todos los logros obtenidos hasta ahora, aún es necesario fortalecer y profundizar en algunos aspectos para que los concursos y los candidatos que finalmente sean seleccionados sean los mejores para sus respectivos cargos.

## Potenciar los perfiles de los cargos

A partir de la experiencia dada por el desarrollo de la asesoría brindada a los municipios y las sugerencias de algunos de los estudios encargados por el Servicio Civil, resulta evidente que es necesario mejorar el proceso de definición de los perfiles tanto de directores de establecimientos educacionales como de jefes DAEM.

Para ambos se requiere que exista un alineamiento con los instrumentos que la actual reforma educacional ha puesto a disposición del sistema escolar. Para el caso de los directores, los estudios concuerdan en que los perfiles se basen en competencias. En las propuestas de perfiles actualmente existe un set de competencias que cada municipio puede mantener o modificar y que están alineadas con el nuevo Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (2015).

Para el caso de los jefes DAEM se sugiere revisar el perfil incluyendo una visión más amplia de aquellas competencias relacionadas con el ejercicio del liderazgo, considerando además el cambio de institucionalidad de la educación pública que ya ha comenzado con la selección de los primeros cargos de los Servicios Locales de Educación de Barrancas, Puerto Cordillera, Huasco y Costa Araucanía.

Lo anterior es relevante porque 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 consultoras a fin de seleccionar no solo a un buen candidato, sino que al mejor postulante para un establecimiento en específico.

Pero no basta con reformular los perfiles. También es necesario que quienes sean los responsables de elaborarlos y/o adaptarlos a la realidad comunal estén conscientes de su valor como herramienta para el proceso de búsqueda de candidatos.

En esto reside el fundamento de gran parte del trabajo de sensibilización y asesoría técnica que el Área de Educación del Servicio Civil realiza en municipios, acciones que pueden ser reforzadas con otras más directas y en conjunto con el Ministerio de Educación, tal como se ha hecho con iniciativas como la guía metodológica para la elaboración de perfiles y los talleres de reflexión acerca de las herramientas de levantamiento de perfiles y construcción de convenios de desempeño realizados en gran parte de las regiones.

El aprendizaje respecto de la relevancia de construir perfiles pertinentes a la realidad de cada comunidad educativa y relacionados con las metas del convenio de desempeño a través de los desafíos del cargo, 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, puede 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”.

### **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 se debe también mejorar la definición el seguimiento y evaluación de los convenios de desempeño. La experiencia de asesoría, así como el último estudio realizado por el área<sup>15</sup>, muestran que la percepción tanto de directores como jefes DAEM respecto de los convenios, es que no han sido lo suficientemente claros o adecuados a la realidad de los establecimientos y por lo mismo una herramienta de gestión que no ha permitido dar cuenta de los procesos de mejora.

Una de las alternativas es que los convenios de desempeño sean suscritos al segundo año de ejercicio (y no al momento del nombramiento como lo es actualmente), debido

<sup>15</sup> “Estudio sobre condiciones de instalación de la Ley N° 20.501 de Calidad y Equidad de la Educación: alcances en la gestión de directores de establecimientos educacionales y jefes DAEM” (2017).

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 DAEM.

Es por ello que ante el diagnóstico de que la mayoría de los departamentos de educación utilizan la propuesta tipo —diseñada como modelamiento y orientación al comienzo de la instalación de la ley— sin establecer las adecuaciones pertinentes a la realidad educativa y comunal o que contenían gran cantidad de objetivos y metas (algunas incluso poco realistas) es que junto al Mineduc se tomó la decisión de apoyar a los Departamentos de Educación en su elaboración a través de la guía metodológica<sup>16</sup> y los talleres para abordar su elaboración y seguimiento.

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 de la Alta Dirección Pública.

Considerando que la ley establece que el convenio de desempeño es vinculante tanto para los directores como para los jefes DAEM, es un desafío mejorarlo en su formulación así como avanzar en sistemas de seguimiento y monitoreo propiciando instancias formales de retroalimentación a los directivos a partir de la información que emana de dichos convenios.

De la mano de esto debiera ir el que el Servicio Civil cuente con mayores atribuciones para otorgar más formalmente apoyo tanto en la elaboración y en el seguimiento, en una figura similar a la que ocurre con los convenios de los altos directivos públicos (establecidos en el reglamento de la Ley N° 19.882), y de esta manera, regular aspectos como que el convenio sea firmado entre las partes dentro del plazo establecido, definir formalmente una evaluación parcial o establecer el plazo para que la autoridad determine el grado de cumplimiento del convenio.

### **Creación de un registro de directores**

Los casos internacionales abordados en los estudios realizados por el Servicio Civil indican que crear un registro de directores es un mecanismo que fortalece los procesos

<sup>16</sup> Disponible en [directoresparachile.cl](http://directoresparachile.cl)

de selección y permitiría realizar una gestión de candidatos que optimice los procesos de preselección, reduciendo tiempos y costos asociados. Esto significa que aquellos candidatos que ya han sido evaluados por la empresa asesora se les podría hacer valer su evaluación (previa autorización del interesado), y sería rol de la comisión calificadora en la entrevista realizar todas las preguntas pertinentes que permitan actualizar y contextualizar la información del candidato que tienen al frente.

Precisamente, un cambio análogo propone la Ley N° 20.955 de 2016 que perfecciona al Sistema de Alta Dirección Pública y fortalece la Dirección Nacional del Servicio Civil, al establecer que la institución podrá crear y administrar un registro con la información de los postulantes, seleccionados y nombrados en cargos del Sistema de Alta Dirección Pública, con el fin de que sean invitados a participar de los concursos cuando cumplan con el perfil del cargo respectivo. Esto fue llamado por el Servicio Civil como gestión de candidatos.

### **Financiamiento para las asesorías externas**

Como manera de subsanar algunas de las dificultades detectadas en torno al pago de las empresas asesoras externas, el cual se gestionaba hasta 2016 mediante un reembolso que el municipio debía solicitar a Mineduc y durante 2017 a través de fondos FAEP que los municipios debían gestionar, la Ley N° 21.040 que Crea el Sistema de Educación Pública estableció que las asesorías externas serán financiadas con cargo al presupuesto anual del Servicio Civil, tal como ocurre con el resto de los cargos del Sistema de Alta Dirección Pública.

Este que puede parecer un tema “meramente administrativo” es un factor altamente relevante en la gestión de los concursos, pues las empresas consultoras cumplen un rol clave en la preselección 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.

## **Condiciones para el ejercicio de los cargos: lo necesario para la consolidación del Sistema y el cambio de institucionalidad**

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 N° 20.501, pero no necesariamente han podido cumplirse o han estado presentes a la hora del ejercicio del cargo de directores y jefes DAEM.

Desde la perspectiva del Servicio Civil las condiciones que son necesarias para la consolidación del Sistema son las siguientes:

### **Evaluar remuneraciones percibidas por directores y jefes DAEM en el marco de la Ley N° 20.501**

Durante el año 2017, el Servicio Civil realizó un estudio que permitió evaluar lo que ha ocurrido en la práctica, con las condiciones de instalación de la Ley N° 20.501 y se indagaron entre otros aspectos, las remuneraciones de directores y de jefes 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 N° 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, generalmente 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 solo aquellos municipios con más recursos económicos han podido cumplir este mandato. Ello en contraposición a la gran mayoría que tiene menos recursos, problemas de financiamiento de la educación, y que no ha podido generar condiciones distintas a las existentes una vez puesta en marcha de la Ley de Calidad y Equidad de la Educación.

La Ley N° 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.

### **Asegurar el uso de las atribuciones establecidas en la Ley N° 20.501**

En el estudio acerca de las condiciones de instalación de la Ley de Calidad y Equidad de la Educación aparece muy fuertemente que las atribuciones contempladas en dicha ley y que constituían uno de los principales cambios junto con la selección en base al mérito, no se han cumplido en la práctica.

Las atribuciones otorgadas por la Ley a los directores, se relacionan con temas de desvinculación de hasta el 5% de los docentes mal evaluados, la conformación de su equipo de trabajo y aumento en las remuneraciones, no obstante, solo se cumple parcialmente la de poder conformar su equipo de trabajo, siendo la principal causa del no uso la falta de recursos económicos y de la voluntad de la autoridad para hacerlo.

Si lo que en verdad se quiere es contar con directores que gestionen de mejor manera los procesos pedagógicos, hay que proporcionar herramientas para que puedan hacerlo y eso pasa por tener un equipo de su confianza que tenga las mismas prioridades respecto de lo que se debe realizar para lograr mejores resultados. Y para eso se necesita voluntad política y recursos. La conformación de los Servicios Locales de Educación permitiría gestionar de mejor manera los recursos humanos y materiales en pos de estas mejoras.

### **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.

El sistema de selección no garantiza el desempeño posterior de un director o de un jefe DAEM. Para que esto funcione, el Sistema tiene que estar articulado con otros mecanismos. Y esto ha sido parte del discurso de la institución así como de su participación en distintas mesas de trabajo con otros actores del sistema educativo (División de Educación General del Mineduc, CPEIP, Agencia de la Calidad), pues es necesario que el sistema de selección esté articulado con todas aquellas instancias donde se toman decisiones con respecto a las escuelas, es decir, la selección tiene que estar vinculada con un trabajo de inducción y acompañamiento a directivos que realizan otras instituciones como por ejemplo el CPEIP o a las capacitaciones promovidas por los Centros de Liderazgo Educativo<sup>17</sup>. También es necesaria su articulación con otras políticas recientemente impulsadas por la ley de carrera docente<sup>18</sup> y más aún con una futura carrera directiva.

Se hace fundamental entonces mejorar las coordinaciones con el Mineduc para que los cambios que se realicen en las nuevas leyes no afecten a lo establecido en la Ley N° 20.501 o al menos que las modificaciones sean coherentes con el resto de las políticas impulsadas por la institucionalidad. No parece adecuado que se les pida a los postulantes a directores y jefes DAEM estar encasillados al menos en el tramo avanzado

<sup>17</sup> Los Centros de Liderazgo Educativo son instituciones que apoyan al Ministerio de Educación en la fundamentación, diseño e implementación de la política de fortalecimiento del liderazgo escolar.

<sup>18</sup> Ley N° 20.903 de 2016 que Crea el Sistema de Desarrollo Profesional Docente y modifica otras normas.

de la carrera docente, ya que para hacerlo deben haber sido evaluados por el sistema de evaluación que es propio de los docentes de aula y no de quienes se han dedicado a labores directivas y no cuentan —ni pueden contar— con dicha evaluación. Al no estar acreditados, no pueden postular a los concursos.

El impacto que se está viendo a pocos meses de implementado este cambio<sup>19</sup> es que ha habido una disminución en el número de postulantes o bien muchos de ellos no han pasado la etapa de admisibilidad, por lo que eventualmente se correría el riesgo de declarar desiertos algunos concursos por falta de postulantes.

Las sugerencias tanto de los estudios realizados como de la experiencia adquirida en estos cinco años de implementación de la política, indican que una vez que los directivos comienzan a ejercer sus funciones, el sistema de selección se debiera extender para pasar a formar parte del proceso de inducción.

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 a los conocimientos obtenidos, tanto en los procesos de inducción de altos directivos públicos para la administración central del Estado, como en la implementación de este sistema de reclutamiento y selección orientado a mejorar la educación pública del país.

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 exceden el campo de acción del Servicio Civil. No obstante, la institución 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 dirigir la educación pública del país.

En los últimos años de implementación este esfuerzo de coordinación ha empezado a materializarse, y el área de Educación del Servicio Civil ha participado activamente de la discusión de lo que deberían ser 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.

<sup>19</sup> Vigente desde el 1 de agosto de 2017.

## Desafíos del trabajo con actores clave

Los estudios realizados por el Servicio Civil y la experiencia recabada durante estos primeros años muestran que los principales desafíos para la siguiente etapa consisten en ir avanzando en un grado mayor de profesionalización de los actores que participan en el Sistema, diferenciando por tipo de contenidos con cada uno de ellos.

Es necesaria la realización de sesiones anuales de capacitación a los miembros de la comisión calificadora, lo que permitiría que tanto los representantes de los alcaldes, así como los jefes DAEM, directores y docentes destacados se preparen de manera previa a su participación en el proceso de selección. Se plantea la necesidad de generar una especie de certificación vinculante que entregue las herramientas necesarias para entender los procesos de selección y brindar las condiciones para que desempeñen su rol de la mejor manera.

Con las empresas consultoras y las asesorías externas aparece la necesidad de reforzar la estandarización de los procesos. Si bien hoy existen manuales, protocolos e incluso presentaciones tipo y modelos de informes que estas empresas y profesionales deben usar, el desarrollo de la metodología de análisis curricular y la evaluación de competencias es un proceso que hoy se está revisando, pues la forma en que este se desarrolle impacta de manera directa en la calidad de los procesos de selección.

El mayor desafío es continuar entregando a las empresas, elementos que las ayuden a comprender el contexto socioeducativo donde se desempeñan los jefes DAEM y los directores de escuelas y liceos, a fin de que comprendan mejor los desafíos que deben enfrentar quienes están a cargo de liderar la educación pública en Chile.

También resulta relevante realizar una revisión de los perfiles de selección para ambos cargos de modo de lograr un mayor grado de pertinencia en la búsqueda de personas idóneas para cada cargo, reconocimiento los distintos contextos locales y proyectos educativos.

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 presentes en cada proceso concursal como hacer un aporte mayor en materias educativas que permita 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 previo al nombramiento por parte del sostenedor 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 tenga un espacio para conocer a los candidatos más allá de lo que se le informa por escrito, pero es necesario que todos aquellos que forman parte de la nómina accedan a esta 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, la cual debe fundamentar su elección con base en criterios preestablecidos, lo que se vería fortalecido si este procedimiento de entrevistas por la autoridad al final del proceso estuviera legalmente establecido.

## Profundizar las relaciones con los municipios

Dentro de los desafíos es necesario también seguir profundizando en los procesos de asesoramiento a los municipios, entre los cuales existe una muy buena evaluación del trabajo del Área de Educación en tanto se han ido acercando más a los municipios y a sus necesidades.

Con la llegada de los Servicios Locales establecidos en la Ley N° 21.040 de 2017, se cambiará de interlocutor. No obstante, habrá un largo período en el que se tendrá que trabajar con ambos escenarios. Esto es un desafío para el Sistema, ya que habrá que gestionar en forma paralela durante el período de transición, la selección de jefes DAEM y de los directores ejecutivos de los Servicios Locales de Educación.

También hay un desafío relacionado con dar continuidad a la trayectoria de un modelo de gestión y que este no se modifique necesariamente cuando cambie la autoridad si los resultados obtenidos son buenos.

La ley señala que los directores tienen un período de nombramiento por cinco años y que la evaluación debe realizarse anualmente a través del convenio de desempeño. Sin embargo, los primeros años son de instalación y de acuerdo con lo referido en la literatura educativa, solo recién después de cinco años se pueden observar las mejoras que una determinada gestión ha logrado en la escuela.

Los convenios de desempeño deberían estar alineados con los Proyectos de Mejoramiento Educativo de las escuelas, de manera de aunar todo el esfuerzo que está haciendo de manera institucional. Por ende, si un director a lo largo de su período de nombramiento ha logrado buenos resultados educativos ello debiera ser continuado por quien asuma el cargo tras un nuevo llamado a concurso. En este sentido, el convenio debiera jugar un rol fundamental respecto de dar continuidad a las trayectorias de mejora logradas.

## Validar e instalar indicadores de gestión

Otro gran reto que la institución tiene es construir una visión del tipo de resultados que se le pueden pedir al sistema de selección. Para ello es necesario levantar indicadores que permitan asegurar que el sistema de selección efectivamente hace un aporte al generar las condiciones para la mejora de la calidad y equidad de la educación.

Actualmente se está ejecutando un estudio piloto para determinar indicadores o bien crear una línea base que permita medir el impacto del sistema a la vez que fortalecer y revisar los procesos de asesoría que el Área de Educación realiza hacia los municipios, las empresas consultoras y los representantes del Consejo de Alta Dirección Pública.



# 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 N° 20.501 coincide con un proceso de reforma educacional en Chile altamente relevante. Esta importancia está dada por el cambio de la institucionalidad que administra las escuelas públicas en Chile, generando una estructura nueva, estatal, descentralizada y altamente profesionalizada.

El gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet ha impulsado una reforma educacional, para el 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 impiden el lucro, el copago y la selección discriminatoria de los estudiantes (Ley N° 20.845). Junto con ello, la creación de una nueva institucionalidad para la educación parvularia (Ley N° 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 N° 20.903 que crea el Sistema de Desarrollo Profesional Docente).
- Y el tercer y más estructural 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 24 de noviembre de 2017 se publicó en el Diario Oficial la Ley N° 21.040 que Crea el Sistema de Educación Pública, la cual está orientada a la mejora integral y continua de la calidad de la educación y pretende recuperar la responsabilidad del Estado como garante y promotor de este derecho. 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.

Se contempla la creación de 70 Servicios Locales de Educación, con una estructura provincial, autónomos, descentralizados y con presupuesto propio; que deberán responder a las orientaciones dadas desde el Mineduc 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.

También se establece que el Sistema de Educación Pública estará integrado por la Dirección de Educación Pública, por los Servicios Locales de Educación Pública y por los establecimientos educacionales que hoy administran las municipalidades y Corporaciones Municipales. Su objeto será proveer, a través de los establecimientos educacionales, una educación gratuita y de calidad conforme a lo establecido en la ley general de educación, y a los principios específicos propuestos para regir al Sistema de Educación Pública.

La dirección y administración de la Dirección de Educación Pública estará a cargo del Director de Educación Pública y estará afecto al Sistema de Alta Dirección Pública, lo que implica que será electo por un sistema basado en el mérito y las competencias del candidato y no por otras consideraciones.

La administración y dirección de los Servicios Locales en tanto, estará a cargo de un Director Ejecutivo, el que también será nombrado mediante el Sistema de Alta Dirección Pública y será responsable de gestionar la educación pública en el territorio desde el nivel de educación parvularia hasta el fin de la enseñanza media.

En el diseño, cada Servicio Local de Educación contará con un Consejo Local, en el cual estarán representados los actores locales relevantes (representantes del centro de alumnos, del centro de padres, de los profesores y asistentes de la educación, de universidades y centros de formación técnica o institutos profesionales regionales y representantes de los equipos directivos o técnico pedagógicos), el cual 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 requieran, 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 está dada por la selección, a través del Sistema de Alta Dirección Pública, de los altos directivos de los Servicios Locales de Educación (I y II niveles jerárquicos), así como del Director de Educación Pública.

Los Servicios Locales de Educación serán "servicios adscritos al Sistema ADP", decisión que refleja la forma en que se ha recogido la experiencia de implementación de la Ley N° 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.



A modo de cierre, podemos decir que el término de la primera fase de instauración de esta política pública ha permitido legitimar la selección por mérito en el sistema educacional del país, constituyendo una excelente base para el nuevo sistema de educación pública, promulgado a través de la Ley N° 21.040.

Hasta ahora, son muchos los logros obtenidos, pero también son bastantes las estrategias que se deben reforzar y los desafíos que están por venir.

Más allá de sus resultados, el Sistema de Alta Dirección Pública en educación ha logrado erigirse como un modelo valorado por todos los actores clave porque se sustenta en la transparencia, la participación, la no discriminación y la selección por competencias de modo que solo los mejores líderes educacionales tengan en sus manos la gestión de las escuelas y liceos.

Con la implementación de la Nueva Educación Pública, los directores de los Servicios Locales de Educación serán los protagonistas de uno de los cambios estructurales más importantes que el país ha vivido en los últimos años.





A young girl with a blue flower headband is sitting at a desk in a classroom, looking towards the camera. The image is overlaid with a blue tint. The text "Servicio Civil" is centered over the image, with a red underline under the word "Civil".

# Servicio Civil