



GUÍA METODOLÓGICA PARA LA ELABORACIÓN Y SEGUIMIENTO DE

CONVENIOS DE DESEMPEÑO DE DIRECTORES ESCOLARES

Documento de Apoyo al Sostenedor



GUÍA METODOLÓGICA
**PARA LA ELABORACIÓN
Y SEGUIMIENTO DE**

**CONVENIOS DE DESEMPEÑO
DE DIRECTORES ESCOLARES**

Documento de Apoyo al Sostenedor



GUÍA METODOLÓGICA
**PARA LA ELABORACIÓN
Y SEGUIMIENTO DE**
**CONVENIOS DE DESEMPEÑO
DE DIRECTORES ESCOLARES**

Documento de Apoyo al Sostenedor

Mineduc, 2016

1ª edición

Diagnóstico y desarrollo de contenidos

Carmen Santa Cruz

Diseño instruccional y diagramación de Guía Metodológica para su versión impresa y digital

Centro de Innovación en Educación de Fundación Chile

Publicación de Mineduc y Servicio Civil

República de Chile

“En el presente documento se utilizan de manera inclusiva términos como “el director”, “el sostenedor, el “docente” y sus respectivos plurales para aludir a hombres y mujeres. Esta opción obedece a que no existe acuerdo universal respecto de cómo aludir conjuntamente a ambos sexos en el idioma español, salvo usando “o/a”, “los/las” y otras similares, y ese tipo de fórmulas supone una saturación gráfica que puede dificultar la comprensión de la lectura.”

CONTENIDOS

AGRADECIMIENTOS	4
PRESENTACIÓN	5
RUTA DEL APRENDIZAJE	9
MÓDULO 1: ¿Qué es un Convenio de desempeño? Orígenes y propósito	11
Cápsula 1: ¿Qué es y cuál es el propósito de un Convenio de desempeño?	12
Cápsula 2: Los convenios de desempeño en el marco de Reforma Educacional	19
Cápsula 3: Los convenios de desempeño en el marco de la Política de Fortalecimiento del Liderazgo Escolar	20
Cápsula 4: Marco legal de los convenios de desempeño	25
MÓDULO 2: ¿Cómo se articula el Convenio de desempeño con los procesos de mejora escolar?	31
Cápsula 1: Impacto esperado de los convenios de desempeño en la mejora escolar	32
Cápsula 2: Relación entre los convenios de desempeño y las herramientas de planificación de la mejora escolar en la escuela, y la importancia de su alineamiento	37
MÓDULO 3: ¿Cómo se estructura el Convenio de desempeño?	51
Cápsula 1: Participantes del diseño y seguimiento de los convenios de desempeño, y su rol según los diferentes momentos en que deben responsabilizarse	52
Cápsula 2: Componentes del Convenio de desempeño	55
MÓDULO 4: Diseño e implementación de los convenios de desempeño	83
Cápsula 1: El diseño e implementación de los convenios de desempeño: momentos clave 1 y 2	85
Cápsula 2: El diseño e implementación de los convenios de desempeño: momentos clave 3, 4 y 5	106
MÓDULO 5: Seguimiento y evaluación de los convenios de desempeño	111
Cápsula 1: Cumpliendo su función como herramienta para la gestión y evaluación del desempeño: momentos clave 6 y 7	113
ANEXO 1	129

> AGRADECIMIENTOS

La **Guía Metodológica para Elaboración y Seguimiento de los Convenios de Desempeño de Directores Escolares** que aquí se presenta constituye una importante y valiosa herramienta que el Ministerio de Educación, en conjunto con el Servicio Civil, ponen a disposición del sistema escolar.

Ambas instituciones agradecen desde ya el compromiso que los sostenedores de establecimientos escolares tengan respecto del uso de este material, cuyos contenidos han sido elaborados con el fin de apoyar su labor, considerando el impacto que esta tiene en la gestión institucional y pedagógica de los establecimientos escolares, en el marco de las políticas orientadas a la mejora educativa.

La elaboración de esta guía no podría haber sido posible sin la participación, en la etapa diagnóstica, de sostenedores y directores de establecimientos escolares, quienes, a través del relato de sus experiencias, en torno a la elaboración, seguimiento y uso de los convenios de desempeño, aportaron valiosa información para los contenidos de esta guía. En este sentido, agradecemos su participación y aporte para la elaboración de este documento.

PRESENTACIÓN

La presente **Guía Metodológica para Elaboración y Seguimiento de los Convenios de Desempeño de Directores Escolares** responde a los esfuerzos del Ministerio de Educación y el Servicio Civil en la promoción de las iniciativas y herramientas para apoyar la gestión institucional y pedagógica de los establecimientos educacionales, en el marco de las políticas para el mejoramiento escolar.

Tiene como propósito central entregar directrices para que el diseño y seguimiento de los convenios de desempeño cumplan de manera efectiva con los objetivos de orientar y evaluar la gestión del director, y contribuir al logro de los objetivos institucionales y al mejoramiento escolar a través de un adecuado alineamiento con el Plan de Mejoramiento Educativo (PME) de los establecimientos.

De esta forma entenderemos los convenios de desempeño no solo como un instrumento que permitirá evaluar el desempeño de los directores y tomar decisiones administrativas, sino también como una carta de navegación que guíe a los líderes escolares para ser catalizadores de la mejora educativa.



¿POR QUÉ CONTAR CON UNA GUÍA METODOLÓGICA PARA LA ELABORACIÓN Y SEGUIMIENTO DE CONVENIOS DE DESEMPEÑO?

El Ministerio de Educación en conjunto con el Servicio Civil, encargaron un estudio tendiente a levantar información sistemática acerca de los procesos de diseño y seguimiento de los convenios de desempeño de directores escolares. El objetivo fue contar con un diagnóstico claro y preciso sobre las complejidades que implica esta labor para los sostenedores, identificando las fortalezas y debilidades en la gestión de los convenios de desempeño, tanto en términos de su diseño como de las estrategias que se utilizan para hacer seguimiento a su implementación.

Este diagnóstico, combinó el análisis a una muestra de convenios de desempeño de directores municipales, con un levantamiento de información cualitativa a partir de entrevistas tanto a sostenedores¹ (jefes DAEM y de Corporaciones Municipales de Educación) como a directores, de diversas comunas del territorio nacional.

Los resultados del estudio han permitido constatar la existencia de ciertas dificultades de los DAEM y Corporaciones Municipales para utilizar esta herramienta en favor de la mejora escolar. La presente guía metodológica para la elaboración y seguimiento de los convenios de desempeño de directores escolares, surge como resultado a este diagnóstico, en la medida que busca ser un apoyo para los sostenedores municipales en el proceso de confección y seguimiento de los convenios de desempeño de los directores bajo su dependencia.

¹ La palabra sostenedor será utilizada en esta guía para aludir al jefe DAEM o director de Educación de la Corporación como al alcalde o a la autoridad máxima de las corporaciones.

01 |

Los convenios de desempeño suelen **no estar alineados a los Planes de Mejoramiento Educativo (PME)** de los establecimientos escolares donde se desempeña el director. Ello repercute en que las metas del PME puedan apuntar a una dirección distinta que las metas que se le fijan al director en su Convenio de desempeño. En este contexto, dado que la evaluación del director se basa en el cumplimiento de sus metas individuales, el foco de su gestión tiene a centrarse en estas últimas, en desmedro de las metas institucionales que se establecen en el PME. En este sentido, se identificó la presencia de problemas de articulación entre ambos instrumentos, que dificultan que los convenios de desempeño contribuyan al logro de las metas institucionales.

02 |

Los convenios de desempeño podrían estar **descontextualizados** y carecer de **consistencia con la realidad de los establecimientos** (por ejemplo en relación con los recursos humanos y financieros con que cuenta, o bien con el perfil socioeconómico de sus estudiantes). De esta forma, obstaculizan la definición de **objetivos y metas factibles de cumplir**. Así, la función de los convenios, de apoyo a la gestión institucional y pedagógica del director, no se materializa.

03 |

Los convenios de desempeño no siempre son objeto de **seguimiento** por parte de los sostenedores. En consecuencia, no permiten ir **observando periódicamente el nivel de avance** de los objetivos y metas comprometidos, y actuar en función de ellos, por ejemplo, identificando los factores que obstaculizan los logros e implementando acciones remediales. La falta de seguimiento tampoco permite modificar los términos de los convenios de desempeño cuando las condiciones del entorno lo exigen. De este modo, el convenio se transforma en una herramienta rígida, con poca capacidad para adecuarse a escenarios cambiantes.

04 |

Los objetivos definidos en los convenios de desempeño suelen ser **excesivamente generales**, así como también los **supuestos** que condicionan su cumplimiento y el de las metas anuales. Ello se debe, en parte, a dificultades identificadas en los equipos DAEM y de las Corporaciones Municipales, para definir apropiadamente metas, indicadores, fórmulas de cálculo, medios de verificación y los supuestos básicos para el cumplimiento que requiere toda elaboración de un Convenio de desempeño. Lo anterior dificulta determinar el grado de responsabilidad que le cabe al director respecto de la mejora educativa en el establecimiento (rendición de cuentas), así como también de los apoyos que necesita.

¿CÓMO USAR ESTA GUÍA?

El Ministerio de Educación y el Servicio Civil ponen a su disposición la **Guía Metodológica para la Elaboración y Seguimiento de Convenios de Desempeño de Directores Escolares**. Su propósito, es que tanto sostenedores como directores logren conocer, comprender y valorar los convenios de desempeño, no solo como una herramienta evaluativa y administrativa, sino como un instrumento con gran potencial para fijar las prioridades de la función directiva de manera alineada al PME del establecimiento e identificar los apoyos que requieren los directores escolares para cumplir con éxito los objetivos propuestos. Así, se espera mediante esta guía, potenciar la contribución de los convenios de desempeño de directores a la mejora escolar.

Esta Guía Metodológica se encuentra en tres versiones: en modalidad impresa que será distribuida a todos los sostenedores municipales, en pdf descargable y en versión web interactiva. Mientras que la versión impresa y pdf constituyen un documento de referencia y consulta de amigable lectura, la versión web le permitirá acceder a los contenidos en un ambiente virtual, con una dinámica que favorece la comprensión y la asimilación de contenidos. Le invitamos a descubrir las distintas versiones, donde se presentan cinco módulos de contenidos con una interesante ruta de aprendizajes que valora el rol de sostenedores y directores como actores clave en los procesos de gestión y mejora escolar.

En cada módulo de contenidos encontrará una ruta de aprendizaje similar: desde la exploración de cápsulas teóricas y gráficas, podrá reflexionar, analizar y hacerse preguntas clave para así contribuir al mejoramiento escolar desde la implementación de convenios de desempeño efectivos. Así mismo, podrá también realizar tareas con un foco práctico, contando con herramientas de apoyo a su gestión en la implementación de los convenios de desempeño.

² La versión digital estará disponible en la página de Liderazgo Escolar del Ministerio de Educación <http://liderazgoescolar.mineduc.cl/> y en la página de Directores para Chile del Servicio Civil <http://www.directoresparachile.cl/>

RUTA DEL APRENDIZAJE



INTRODUCCIÓN AL MÓDULO

Una breve bienvenida que nos permitirá conocer hacia dónde nos dirigimos y qué aprenderemos.



CÁPSULA TEÓRICA

Definiciones, antecedentes, contextos, orientaciones, procesos y conceptos clave.



CÁPSULA GRÁFICA

Síntesis, mapas conceptuales, esquemas y claves gráficas que aportan a la comprensión.



ACTIVIDADES DE REFLEXIÓN, ANÁLISIS Y APLICACIÓN

Oportunidades para mirar procesos internos y externos, proyectar desde el análisis, reformular la forma en que observamos y hacemos las cosas, poniendo en práctica lo aprendido.



RECURSOS DE APOYO

Cuestionarios, ejemplos, glosarios, antecedentes, referencias, propuestas, herramientas y estrategias para mejorar nuestra gestión.



ACTIVIDAD DE CIERRE

Cada módulo finaliza con una actividad que le permitirá recapitular información y prepararse para nuevos contenidos y tareas.

MÓDULO 1

¿Qué es un Convenio de desempeño? Orígenes y propósito



¿Qué aprenderá en este módulo?

En este primer módulo de aprendizaje usted podrá comprender qué es y cuál es el propósito de un Convenio de desempeño a la luz del marco histórico, político y legal.

Se espera que al finalizar este módulo usted sea capaz de:

- a Definir conceptualmente un Convenio de desempeño.
- b Comprender el propósito de un Convenio de desempeño.
- c Conocer y analizar el marco histórico, político y legal de los convenios de desempeño.

Lo invitamos a interiorizarse en esta interesante temática, no solo a través de la lectura, sino también mediante un proceso reflexivo y analítico personal que le permitirá conocer el Convenio de desempeño en profundidad, contando con elementos que aporten al diálogo profesional y a la incorporación de este instrumento en los procesos de mejora escolar.

Temario

- 1 ¿Qué es y cuál es el propósito de un Convenio de desempeño?
- 2 Los convenios de desempeño y su vinculación con la Reforma Educacional.
- 3 Los convenios de desempeño en el marco de las iniciativas de política para fortalecer el liderazgo escolar.
- 4 Marco legal de los convenios de desempeño.



CÁPSULA TEÓRICA 1

¿Qué es y cuál es el propósito de un Convenio de desempeño?

“Para mí el Convenio de desempeño venía a formalizar lo que ya veníamos haciendo... Ahora lo veo como una herramienta muy útil que nos permite sistematizar nuestra gestión, revisar constantemente el cumplimiento de nuestros compromisos y evaluar nuestro desempeño... Lo ideal es que sea consensuado entre sostenedores y directores y que nos permita trabajar unidos para así ir mejorando nosotros mismos e impactando en las escuelas”³.

Directora.

Si bien los sostenedores y directivos municipales han ido conociendo los convenios de desempeño desde la práctica, dándole una relevancia que puede variar de un caso a otro, es importante que todos conozcan el verdadero espíritu de estos convenios, entendiéndolos como una herramienta de planificación de la gestión educativa con miras a la mejora escolar.

¿Qué es?

Un Convenio de desempeño es un instrumento legal de carácter público en el que se incluyen las “metas anuales estratégicas de desempeño del cargo durante el periodo y los objetivos de resultados a alcanzar por el director anualmente, con sus correspondientes indicadores, medios de verificación y supuestos básicos en que se basa el cumplimiento de los mismos, así como las consecuencias de su cumplimiento e incumplimiento. Así mismo, el Convenio de desempeño deberá regular la forma de ejercer las atribuciones que la letra a) del artículo 7° bis de esta ley entrega a los directores.”⁴

Su propósito

Un Convenio de desempeño bien estructurado y acorde a la realidad escolar en la que se desempeña un director, puede contribuir positivamente al ejercicio del liderazgo escolar y al mejoramiento escolar, en la medida que permite:

³ “Con el fin de resguardar la confidencialidad respecto de la identidad de los entrevistados, los términos “sostenedor” o “director” son utilizados de manera genérica para identificar un determinado testimonio”.

⁴ Artículo 33 del D.F.L. N° 1 de Educación del año 1996 que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N° 19.070 que aprobó el Estatuto de los Profesionales de la Educación. Para efectos prácticos, se señalará en adelante como Ley N°19.070 para referirse a este cuerpo legal.

- ✓ Fijar una expectativa clara respecto de la práctica del director, de manera alineada con el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y con el Plan de Mejoramiento Educativo (PME).
- ✓ Definir o acotar la responsabilidad específica que le cabe al director respecto del cumplimiento del proyecto de la escuela y las metas concretas que se ha planteado. En este sentido, debe ser capaz de establecer la relación entre ciertas prácticas de trabajo y determinados resultados esperados, de manera de poder determinar cuáles resultados de la escuela son susceptibles de verse afectados positiva o negativamente por el desempeño del director y cuáles dependen de otros factores no atribuibles a la acción directa de éste.
- ✓ Evaluar el desempeño del director, en función del cumplimiento de metas alcanzadas y con una justa identificación de la responsabilidad que le cabe respecto de su aporte al logro de los objetivos de la escuela.
- ✓ Asignar incentivos al desempeño del director que refuercen una práctica alineada a los objetivos de la escuela, así como también definir su continuidad en el cargo considerando la evidencia respecto de su contribución al cumplimiento del PEI y del PME.

Una distinción necesaria

Los convenios de desempeño apuntan a orientar al director en el cumplimiento de los desafíos que conlleva su cargo a la vez que constituyen una **herramienta de evaluación de su desempeño**, contribuyendo de este modo a una rendición de cuentas efectiva de su labor. Sin embargo, también tienen el potencial de apoyar el trabajo en las escuelas para el cumplimiento de sus objetivos institucionales, al reforzar los objetivos estratégicos y las metas definidas en su PME, constituyéndose así como una de las principales **cartas de navegación** de los directores de establecimientos escolares.

IMPORTANTE

El potencial de los convenios de desempeño para contribuir al fortalecimiento del liderazgo escolar, solo puede concretarse en la medida que esta herramienta se ajuste a ciertos parámetros de diseño y seguimiento.

Exploraremos cuáles son aquellos parámetros en los siguientes módulos.



CÁPSULA GRÁFICA

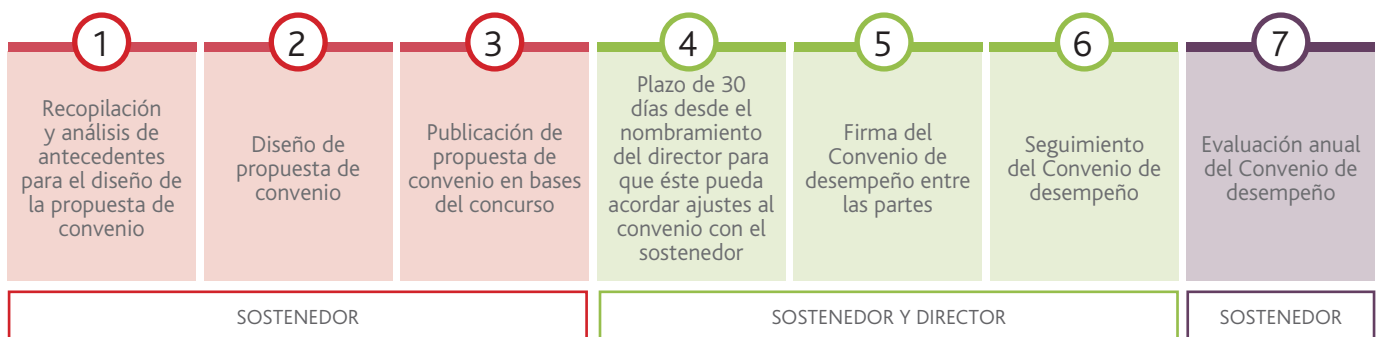
¿QUÉ ES EL CONVENIO DE DESEMPEÑO?

Instrumento legal de carácter público donde se presentan las metas anuales estratégicas de desempeño del cargo durante el periodo y los objetivos de resultados a alcanzar por el director anualmente. Además, permite regular la forma de ejercer las atribuciones del director.

ESTÁ CONSTITUIDO POR LOS SIGUIENTES COMPONENTES:

Objetivos – Indicadores – Fórmula de cálculo – Situación actual – Metas anuales estratégicas – Medios de verificación – Supuestos básicos – Consecuencias del cumplimiento e incumplimiento de metas.

... Y CUYA ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN SE DA A TRAVÉS DE DIFERENTES MOMENTOS, CON PLAZOS FIJOS, RESPECTO DE LOS CUALES EL SOSTENEDOR Y EL DIRECTOR SON RESPONSABLES EN DIFERENTES OCASIONES:



TODO PARA CUMPLIR CON SU PROPÓSITO:

Contribuir al ejercicio del liderazgo escolar y al mejoramiento escolar, fijando una expectativa clara respecto de las prácticas directivas, acotando sus responsabilidades, permitiendo la evaluación de su desempeño y determinando las consecuencias en función de los resultados obtenidos. Todo lo anterior en alineación con el PEI y PME de la escuela o liceo.



ACTIVIDADES DE REFLEXIÓN, ANÁLISIS Y APLICACIÓN

El Convenio de desempeño desde mi experiencia

Considerando los resultados del estudio realizado por el Mineduc y el Servicio Civil, donde los principales hallazgos guardan relación con dificultades en relación a la alineación del Convenio de desempeño con otras herramientas para la mejora escolar, la descontextualización, la falta de seguimiento de sus objetivos y metas comprometidas, le proponemos pensar sobre su propia experiencia de gestión de convenios de desempeño para directores. Esto será de gran importancia para construir aprendizajes significativos que conecten adecuadamente sus nociones y vivencias previas, con nuevos contenidos y desafíos.

- 1 En términos generales y de acuerdo a su experiencia, ¿qué fortalezas y debilidades identifica usted en el proceso de implementación de los convenios de desempeño?

- 2 Considerando los resultados del proceso diagnóstico correspondientes al estudio mencionado anteriormente, y de acuerdo a su propia experiencia en la elaboración de convenios de desempeño, conteste las siguientes preguntas:

- a Las dificultades a las que se han enfrentado en este proceso, ¿son similares a las identificadas por el estudio o surgen otras? Descríbalas brevemente:

b ¿A qué atribuiría usted estas dificultades?, ¿cómo podría contribuir a superarlas?

Independientemente de las respuestas dadas, el observar la propia experiencia y la realidad donde nos desempeñamos, así como los resultados obtenidos de procesos de implementación de nuevas herramientas de mejora, siempre será vital para tomar medidas que nos permitan mirar los procesos con capacidad de autocrítica, apertura, y disposición al cambio y a la mejora.



RECURSOS DE APOYO

Recordemos las principales dificultades identificadas a través del estudio...

Los convenios de desempeño:

- 1 No siempre están alineados con los PME, causando que el foco de la gestión de los directores se base más en el cumplimiento de sus metas individuales.
- 2 Pueden estar descontextualizados, carecer de consistencia con la realidad de los establecimientos.
- 3 No siempre son objeto de seguimiento por parte de los sostenedores y, por lo tanto, no permiten ir observando el nivel de avance de los objetivos y metas comprometidas, de manera de entregar oportunamente los apoyos que el director requiere para realizar con éxito su labor.
- 4 Los objetivos definidos en los convenios de desempeño son excesivamente generales, así como también los supuestos y metas anuales que condicionan su cumplimiento, lo cual dificulta una justa responsabilización por los resultados obtenidos.

... Y descubramos algunos casos con los que podríamos identificarnos

Además de los hallazgos mencionados, los cuales fueron destacados por su recurrencia, el estudio realizado por el Mineduc y el Servicio Civil, reveló las siguientes situaciones:

- ✓ Dificultad en los equipos DAEM y de las Corporaciones Municipales para definir apropiadamente metas, indicadores, fórmulas de cálculo, medios de verificación y los supuestos básicos para el cumplimiento que requiere toda elaboración de un Convenio de desempeño, lo cual dificulta una justa responsabilización por los resultados obtenidos, así como también los apoyos necesarios.
- ✓ Los convenios de desempeño aún son percibidos por muchos sostenedores únicamente como una herramienta de evaluación de la gestión de los directores y no como una herramienta de gestión para la mejora escolar.
- ✓ Para los sostenedores es complicado elaborar convenios de desempeño porque no tienen clara la normativa legal y observan que su aplicación podría tener consecuencias drásticas para los directores.

- ✓ Se tiende a elaborar convenios homogéneos por comuna, alineados –por ejemplo- con el PADEM, pero omitiendo las particularidades de cada establecimiento.
- ✓ Los objetivos planteados son demasiado cuantitativos, donde se refieren a resultados más que a procesos y donde las metas no son coherentes con los ritmos de los procesos educativos.
- ✓ Hay falta de retroalimentación por parte de los sostenedores.



Los convenios de desempeño de directores escolares en el marco de la Reforma Educacional

La Reforma Educacional tiene por objetivo que todos los niños, niñas y jóvenes en Chile accedan a establecimientos escolares donde puedan participar activamente de un proceso educativo que sea inclusivo y de calidad integral, donde la educación se entiende como un derecho social que, en un marco de respeto a la diversidad, favorece la igualdad de oportunidades y la participación plena de todas las personas en la sociedad.

Con la Reforma Educacional, se busca dar un paso sustantivo para cumplir con el mandato que señala la Ley General de Educación, en el sentido de que la educación sea *"un proceso de aprendizaje permanente que abarca las distintas etapas de la vida de las personas y que tiene como finalidad alcanzar su desarrollo espiritual, ético, moral, afectivo, intelectual, artístico y físico, mediante la transmisión y el cultivo de valores, conocimientos y destrezas. Se enmarca en el respeto y valoración de los derechos humanos y de las libertades fundamentales, de la diversidad multicultural y de la paz, y de nuestra identidad nacional, capacitando a las personas para conducir su vida en forma plena, para convivir y participar en forma responsable, tolerante, solidaria, democrática y activa en la comunidad, y para trabajar y contribuir al desarrollo del país"* (Ley N° 20.370).

Para que estos principios se hagan realidad en cada establecimiento escolar, en la forma de procesos sistemáticos de cambio para alcanzar la mejora educativa, las escuelas y liceos disponen de un conjunto de dispositivos y herramientas para la gestión de su Ciclo de Mejora Continuo. Entre éstos, destacan las orientaciones e instrumentos para la elaboración participativa de los Proyectos Educativos Institucionales (PEI) y la conformación de los Planes de Mejoramiento Educativo (PME).

Los convenios de desempeño de los directores escolares, se enmarcan dentro de las herramientas de gestión de los que disponen los establecimientos y sus sostenedores, para planificar y hacer seguimiento a los objetivos de mejora de la escuela, con foco en la responsabilidad que recae a los directores escolares para impulsar los procesos educativos e institucionales que se requieren para la mejora integral de los resultados escolares. En este sentido, al igual que el PEI y que el PME, los convenios de desempeño son una instancia para aplicar y contextualizar al nivel de la escuela, los objetivos que la Ley General de Educación y la Reforma plantean para el conjunto del sistema escolar.

IMPORTANTE

Los directores escolares tienen la gran tarea de hacer realidad los objetivos de la Reforma Educativa en sus respectivos establecimientos, liderando a la comunidad educativa en la definición y consecución de objetivos colectivos que contribuyan a la mejora continua de la calidad educativa, entendida en un sentido integral e inclusivo.



CÁPSULA TEÓRICA 3

Los convenios de desempeño en el marco de las iniciativas de política para el fortalecimiento del liderazgo escolar

Al igual como ha sido la tendencia internacional, las políticas educativas en Chile también han ido dando creciente relevancia al liderazgo escolar, como un factor clave para desarrollar procesos de mejora escolar que sean sostenibles. Desde mediados de los 90', se han desarrollado un conjunto de iniciativas que apuntan, por una parte, a definir responsabilidades o ámbitos de acción asociados a la función directiva y que fijan las atribuciones para su ejercicio. Por otro, apuntan a mejorar las capacidades de liderazgo disponible en el sistema, ya sea asegurando el ingreso al cargo directivo de los candidatos más idóneos (por ejemplo, haciendo más atractiva la carrera directiva o fortaleciendo los procesos de selección), o bien desarrollando habilidades (y prácticas) de liderazgo efectivo en los directivos en ejercicio, principalmente a través de programas de formación. El cuadro a continuación resume las políticas desarrolladas en ambos frentes.

En el **primer grupo**, se encuentran iniciativas legales y marcos de actuación que incorporan definiciones respecto de en qué consiste la función directiva y del director, las funciones o prácticas que le competen y los espacios de autonomía con que cuenta para el ejercicio de tales funciones. Las iniciativas principales en esta línea son: el Estatuto Docente (1991), la Ley de Jornada Escolar Completa (Ley 19.979, 2004), el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (2005 y 2015), la Ley General de Educación (Ley 20.370, 2009), la Ley de Calidad y Equidad de la Educación (Ley 20.501, 2011) y la ley que crea el Sistema de Desarrollo Profesional Docente (Ley 20.903, 2016).

En el **segundo grupo** se encuentran iniciativas de diversa índole. En primer lugar, es posible identificar aquellas orientadas a mejorar los procesos de selección de directores, incluyendo crecientemente criterios relativos al mérito (Ley N° 19.410, 1995; Ley N° 20.006, 2005; Ley N° 20.501, 2011). Complementariamente, se generaron iniciativas para hacer más atractiva la función de director (Ley N° 20.502, 2011) y para establecer convenios de desempeño que permitieran fijar metas e incentivos a la gestión de los directores (Ley N° 19.994, 2004; Ley N° 20.501, 2011). También en la línea de fortalecer las capacidades de quienes ejercen como directores, se encuentran las iniciativas para promover la formación continua de los directores escolares (DS N° 44, 2011).

Considerando que Chile se encuentra en un proceso de profunda reforma al sistema educativo, que busca avanzar sustantivamente hacia una escuela que entregue educación de calidad y que sea inclusiva, es que el Ministerio de Educación se ha planteado la necesidad de definir una política integral de fortalecimiento del liderazgo escolar que articule lo que ya existe, pero dando un paso mucho más ambicioso desde las políticas.

En este sentido, el objetivo de esta política es instalar y fortalecer las capacidades de liderazgo en el sistema escolar, de manera de potenciar el aporte que los directivos puedan hacer a la mejora escolar y a su sostenibilidad en el tiempo. Se espera que esta política resulte en un amplio número de directivos que, a través del desarrollo profesional e individual de sus docentes y de la generación de condiciones apropiadas para el correcto desarrollo del trabajo pedagógico, sean capaces de liderar procesos de mejora sostenibles en sus respectivas unidades escolares.

La política considera cinco componentes principales:

1) Definición de la función directiva, responsabilidades y atribuciones, 2) Selección de directivos entre los mejores candidatos, 3) Desarrollo de capacidades de liderazgo escolar, 4) Centros de Liderazgo Escolar (CLE) y 5) Fundamentación empírica y legitimación de la Política de Liderazgo Directivo Escolar. Cada uno de estos componentes tiene iniciativas específicas que le dan concreción.

Los convenios de desempeño para directores escolares, actualmente vigentes, se enmarcan dentro de la iniciativa legal que instala un proceso de selección de los directores de establecimientos educacionales municipales, a través de la implementación de un sistema de selección riguroso, basado en los principios de la Alta Dirección Pública. Este mecanismo, regulado por la Ley N° 20.501 de Calidad y Equidad de la Educación, que introdujo modificaciones a la Ley N° 19.070 y que cuenta con la participación del Servicio Civil, busca dotar al sistema educativo de profesionales competentes y a la vez comprometidos con sus escuelas, por medio de la realización de concursos públicos y abiertos, basados en los principios de:

- ✓ Mérito
- ✓ Idoneidad
- ✓ Transparencia
- ✓ No discriminación

Además de definir un nuevo mecanismo de selección, esta normativa establece la existencia de convenios de desempeño que permitan evaluar el cumplimiento de las metas y desafíos que debe asumir el director durante los 5 años que dura su nombramiento.



ACTIVIDADES DE REFLEXIÓN, ANÁLISIS Y APLICACIÓN

El Convenio de desempeño y el fortalecimiento del rol directivo

¿Qué prácticas son aquellas que nos permitirán aportar realmente al fortalecimiento del rol directivo, en la implementación de los convenios de desempeño?

Lo invitamos a leer las siguientes afirmaciones y a seleccionar aquellas que, en su opinión, apoyan el desarrollo de habilidades y de un liderazgo efectivo en los directores:

A

Nosotros tenemos el mismo Convenio de desempeño para las 18 escuelas de la comuna ya que creemos que debemos ser justos en exigir lo mismo a todas.

B

Nuestros convenios tienen una visión integral de la gestión, donde el SIMCE o la asistencia no es lo más importante, sino también aspectos relacionados con el clima escolar, la satisfacción de nuestros estudiantes o nuestros padres y apoderados, entre otros.

C

En el convenio planteamos generar alianzas con la comunidad, con actores públicos y privados, ya que finalmente son los hijos de los miembros de esa comunidad los que están en las escuelas. Sobre todo en sectores rurales, somos como una familia y ahí la importancia de generar lasos con clubes deportivos, juntas de vecinos, clubes de huasos, por ejemplo.

D

Nuestro convenio no considera el puntaje PSU porque solo siete escuelas de la comuna rinden esta prueba. Nosotros preferimos tener el mismo convenio para todas ellas... y así no hacer diferencias que podrían generar rivalidades.

E

El convenio para mí, como director, es un faro: lo tengo presente siempre. No solo a fin de año... Ya que así puedo ir tomando decisiones en los momentos precisos, anticiparme a situaciones. Tengo claros los indicadores.

F

Trabajar con los convenios de desempeño nos ha servido no solo para darnos cuenta de cómo es la gestión del director, sino que a veces nosotros como sostenedores también podemos ser ineficientes. Por lo cual, es una herramienta que podría servir también para mirar lo que uno hace.

G

No hay una retroalimentación respecto del cumplimiento o no cumplimiento de los objetivos establecidos en el convenio.

H

Si un director no cumple lo establecido, sobre todo en los primeros años de gestión, no se le pide su renuncia. La idea es conversar sobre lo ocurrido y que ese director pueda mejorar. Si cambiamos a todos los directores que no van cumpliendo, difícilmente se puede mejorar porque a veces el cumplimiento de metas depende de otras cosas.

Si usted marcó los cuadros **B, C, E, F** y **H**, ¡**FELICITACIONES!** Esto es muy importante para no perder el foco respecto del diseño de los convenios de desempeño, buscando formas de aportar al desarrollo de un liderazgo escolar que contribuya a la mejora escolar.

En caso de haber marcado una de las **tres alternativas restantes**, le sugerimos que vuelva a leerlas y reflexione a partir de las siguientes preguntas.

- 1 ¿Se trata de prácticas que consideran el contexto y la realidad de cada establecimiento?
- 2 ¿Se trata de prácticas que aportan a la mejora escolar de cada escuela con sus particularidades y desafíos propios?
- 3 ¿Los convenios deberían solo limitarse a la fase de evaluación de cumplimiento de objetivos y metas?
- 4 ¿La retroalimentación es importante al trabajar con los convenios de desempeño?, ¿por qué?

Recordemos que, si bien los convenios de desempeño pueden estar alineados a las herramientas de mejora a nivel comunal -como el PADEM-, también deben guardar coherencia con herramientas como el PEI y, principalmente, con los PME de cada establecimiento. Cuando los objetivos y metas planteados en los convenios de desempeño son descontextualizados e inconsistentes respecto de la realidad de cada escuela en particular, corremos el riesgo de que nuestros directivos se focalicen solo en aquellas exigencias relacionadas con su desempeño individual, restando importancia a aquellas metas institucionales orientadas a una mejora escolar desde el potencial y los desafíos de cada establecimiento.



Marco legal de los convenios de desempeño

Los convenios de desempeño son un instrumento legal y, como tal, deben ceñirse a la normativa que los rige, tanto a nivel de diseño como de seguimiento. Este apego a la ley permite además la elaboración de convenios claros y precisos en cuanto a sus contenidos, facilitando de este modo el diálogo entre sostenedores y directores en torno a este instrumento.

De acuerdo a la Ley N°20.501 de Calidad y Equidad de la Educación, que introdujo modificaciones a la Ley N°19.070, los convenios de desempeño deben ajustarse a lo siguiente:

Procedimientos y plazos

- ✓ **Duración:** Los convenios de desempeño tienen una duración de **cinco años desde el nombramiento del director**, al término de los cuales debe efectuarse un nuevo concurso, en el que el director en ejercicio tiene la opción de participar.⁵
- ✓ **Plazo para firma:** El Convenio de desempeño debe firmarse en los **treinta días contados luego del nombramiento** del nuevo director.⁶
- ✓ **Posibilidad de ajustes al convenio:** En el plazo de los treinta días posteriores a su nombramiento y antes de la firma, el director electo puede **sugerir ajustes a la propuesta de convenio, las que deberán estar de mutuo acuerdo con el sostenedor.**⁷

Esto significa que los postulantes al cargo tendrán acceso a la propuesta de convenio desde el momento de la publicación de las bases del concurso y, el director que resultare nombrado, podrá sugerir ajustes, los que deben estar consensuados con el sostenedor.

⁵ Artículo 34 de la Ley N°19.070: "Los nombramientos tendrán una duración de cinco años, al término de los cuales se deberá efectuar un nuevo concurso, en el que podrá postular el titular en ejercicio."

⁶ Artículo 33 de la Ley N°19.070: "Dentro del plazo máximo de treinta días contado desde el nombramiento definitivo, los directores de establecimientos educacionales suscribirán con el respectivo sostenedor o con el representante legal de la respectiva Corporación Municipal un Convenio de desempeño".

⁷ Artículo 32 de la Ley N°19.070: "Desde la fecha de publicación del concurso, deberá estar disponible para todos los interesados la proposición de Convenio de desempeño a que hace referencia el artículo 33".

- ✓ **Seguimiento de los convenios y solicitud de renuncia:** El director debe **informar al sostenedor, al jefe del Departamento de Administración de Educación Municipal o de la Corporación Municipal y a la comunidad escolar en diciembre de cada año** respecto del cumplimiento de las metas comprometidas.⁸

Es decir, corresponde al director preparar y hacer entrega al sostenedor del informe de cumplimiento de metas a fines de cada año, en el mes de diciembre. No debe esperar que el sostenedor le solicite esta información. No obstante ello, el sostenedor debe asegurarse que el director cumpla con este requerimiento legal. Una forma de resguardar esto puede ser a través del establecimiento, a priori y en el mismo convenio, de las fechas de rendición para cada año, de manera que esto quede estipulado desde un principio y así evitar posibles complejidades al respecto.

Al momento de hacer entrega al sostenedor de su informe de cumplimiento, el director también puede señalar las alteraciones que se han producido en los supuestos en los que se basa el logro de las metas y que han impedido alcanzarlas. También puede proponer cambios y ajustes a los objetivos inicialmente planteados. Así, es **posible realizar modificaciones al convenio siempre y cuando el sostenedor y el director así lo convengan.**⁹

En otras palabras, si bien el convenio define los supuestos o condiciones necesarias para que el director pueda cumplir las metas establecidas (por ejemplo, que no se produzcan catástrofes naturales que obliguen a la suspensión de clases por un periodo prolongado), es posible que durante el año ocurran otras situaciones difíciles de prever, y que no le permitan cumplir con lo acordado.

En síntesis, existen principalmente dos momentos en que los convenios de desempeño pueden ser modificados: en los treinta días posteriores al nombramiento del director electo, y al momento de la evaluación del convenio, en diciembre de cada año.

Sin embargo, el jefe DAEM o jefe de la Corporación Municipal, con aprobación del sostenedor, **podrá pedir la renuncia anticipada del director** cuando el grado de cumplimiento de los objetivos acordados en el Convenio de desempeño **sea insuficiente de acuerdo a lo establecido.**¹⁰

⁸ Artículo 34 de la Ley N°19.070: "El director del establecimiento educacional deberá informar al sostenedor, al jefe del Departamento de Administración de Educación Municipal o de la Corporación Municipal y a la comunidad escolar, en diciembre de cada año, el grado de cumplimiento de las metas y los objetivos establecidos en los convenios de desempeño."

⁹ Artículo 34 de la Ley N°19.070: "Asimismo, le informará de las alteraciones que se produzcan en los supuestos acordados, proponiendo los cambios y ajustes pertinentes a los objetivos iniciales. De mutuo acuerdo entre las partes podrá modificarse dicho convenio."

¹⁰ Artículo 34 de la Ley N°19.070: "El jefe del Departamento de Administración de Educación Municipal o de la Corporación Municipal con aprobación del sostenedor podrá pedir la renuncia anticipada del director cuando el grado de cumplimiento de los objetivos acordados en el Convenio de desempeño sean insuficientes de acuerdo a los mínimos que establezca".

Responsabilidades y atribuciones del director electo

- ✓ **Componentes relacionados con las responsabilidades que incumben al director electo:** El Convenio de desempeño debe necesariamente incluir:
 - los **objetivos** que el director debe lograr,
 - las **metas anuales estratégicas** que debe cumplir,
 - los **indicadores**, los **medios de verificación** y los **supuestos básicos** en que se basa el cumplimiento de los mismos,
 - las **consecuencias del cumplimiento o incumplimiento** de los objetivos y metas comprometidos.¹¹

- ✓ **Componentes relacionados con las atribuciones del director electo:** El Convenio de desempeño debe regular las formas de ejercer las atribuciones de la letra a) del artículo 18 bis que la Ley 19.070 sobre el Estatuto de los profesionales de la Educación entrega a los directores, tales como **desvincular hasta un 5% de docentes mal evaluados**, y posibilidad de **contar con un equipo de confianza y mejores remuneraciones**.¹²

¹¹ Artículo 33 de la Ley N°19.070: "Este convenio será público y en él se incluirán las metas anuales estratégicas de desempeño del cargo durante el periodo y los objetivos de resultados a alcanzar por el director anualmente, con los correspondientes indicadores, medios de verificación y supuestos básicos en que se basa el cumplimiento de los mismos, así como las consecuencias de su cumplimiento e incumplimiento."

¹² Artículo 18 bis de la Ley N°19.070: "En el ejercicio de estas facultades podrá proponer anualmente al sostenedor el término de la relación laboral de hasta un 5% de los docentes del respectivo establecimiento, siempre que hubieren resultado mal evaluados según lo establecido en el artículo 70 de esta ley; proponer al sostenedor el personal a contrata y de reemplazo, tanto docente como regido por la Ley N° 19.464; designar y remover a quienes ejerzan los cargos de subdirector, inspector general y jefe técnico del establecimiento de acuerdo a lo establecido en el artículo 34 C de esta ley; ser consultado en la selección de los profesores cuando vayan a ser destinados a ese establecimiento; proponer al sostenedor los incrementos de las asignaciones contempladas en el inciso primero del artículo 47 y las asignaciones especiales de acuerdo a lo establecido en el inciso segundo del mismo artículo; y promover una adecuada convivencia en el establecimiento."



CÁPSULA GRÁFICA

Elaboración y seguimiento de los convenios de desempeño

A continuación un resumen de lo que actualmente el marco legal establece para la elaboración y el seguimiento de los convenios de desempeño.

1

Publicación por parte del sostenedor de las bases del concurso para la elección del nuevo director de establecimiento educacional, que debe incluir -entre otros- el perfil y una propuesta de Convenio de desempeño.

2

Suscripción del Convenio de desempeño entre el sostenedor y el director electo, hasta treinta días luego de su nombramiento.

3

En diciembre del año en curso, el director entrega al sostenedor informe de cumplimiento de los objetivos y metas establecidas en el convenio para su evaluación.

4

El contrato del director tendrá una duración de cinco años, a menos que se le pida su renuncia anticipada por incumplimiento de metas. Cumplido ese plazo, el sostenedor debe realizar un nuevo concurso para ocupar el cargo, en el que el director saliente tiene la opción de participar.

Puede descargar todas las leyes a las que hacemos referencia, en el sitio www.leychile.cl de la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, donde solo debe ingresar el número de la ley que desea encontrar en el "Buscador de Leyes". Además, este sitio cuenta con una innovadora herramienta que le permitirá establecer relaciones entre las leyes de educación precedentes, modificadas, rectificadas, refundidas o en concordancia con otras.



ACTIVIDAD DE CIERRE

Analizando la importancia de los convenios de desempeño

Ya sabemos qué es un Convenio de desempeño y cuál es su propósito, desde el marco legal. Además, comprendemos cómo la Reforma Educacional marca un hito que invita a repensar la manera en que entendemos su uso y significado y cómo se integra dentro de las distintas iniciativas que se han ido desarrollando para fortalecer el rol de los directores y directoras.

Sabemos además, que los convenios de desempeño pueden contribuir de forma significativa al mejoramiento escolar, al igual que otras herramientas, y que nuestra gestión como sostenedores y directores es clave para sacar el máximo provecho. Sin embargo, ¿cómo se relaciona con los procesos de mejoramiento educativo concretamente?

Lo invitamos a responder las siguientes preguntas, las cuales le permitirán descubrir sus nociones sobre esta interesante relación, y así comprobar a través del desarrollo del Módulo 2 “Cómo se articula el Convenio de desempeño con los procesos de mejora escolar”.

Además, le sugerimos que para realizar esta actividad trabaje con un par o contraparte (Ej: sostenedor-jefe de UTP comunal) para contribuir a una reflexión más profunda desde el diálogo, la discusión profesional y la exposición de diferentes puntos de vista.

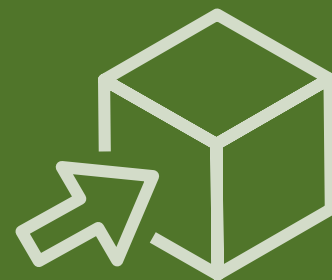
- 1 ¿Cuáles son las herramientas de planificación escolar por excelencia y que se articulan con los convenios de desempeño?
- 2 ¿Cuál es el rol del sostenedor y el director en la mejora escolar?
- 3 ¿Por qué es importante que tanto sostenedores como directores suscriban un Convenio de desempeño?

- 4 ¿Cómo pienso que el Convenio de desempeño contribuye a la mejora educativa?
- 5 ¿Qué podría obstaculizar el proceso mediante el cual el Convenio de desempeño se constituye como una potencial herramienta para la mejora escolar?, ¿cómo podemos superar estos obstáculos?

Una vez respondidas estas interrogantes, podrán explorar el siguiente módulo, en busca de respuestas y orientaciones.

MÓDULO 2

¿Cómo se articula un Convenio de desempeño con los procesos de mejora escolar?



¿Qué aprenderá en este módulo?

En este módulo de aprendizaje usted podrá comprender el impacto que tienen los convenios de desempeño en la mejora escolar y su relación con las herramientas de planificación para la mejora.

Se espera que al finalizar este módulo usted sea capaz de:

- a Comprender el impacto que tiene el Convenio de desempeño en la mejora escolar.
- b Establecer la relación entre los convenios de desempeño y las herramientas de planificación de la mejora escolar.
- c Comprender la importancia del alineamiento entre el Convenio de desempeño y las herramientas de planificación de la mejora escolar.

Temario

- 1 Impacto esperado de los convenios de desempeño en la mejora escolar.
- 2 Relación entre los convenios de desempeño y las herramientas de planificación de la mejora escolar en la escuela, y la importancia de su alineamiento.



CÁPSULA TEÓRICA 1

Impacto esperado de los convenios de desempeño en la mejora escolar

Como se mencionó anteriormente, una de las principales dificultades que enfrentan tanto sostenedores como directores, es que los convenios de desempeño no se alinean con los Planes de Mejoramiento Escolar (PME) y otras herramientas de planificación, en cuanto a la definición de metas. Es entonces cuando los directores podrían poner el foco de su gestión en indicadores que no siempre contribuyen al logro de la mejora institucional.

Para que un Convenio de desempeño cumpla su función e incida efectivamente en los procesos de mejora escolar, es vital lograr una congruencia entre las metas planteadas en este instrumento y en el PME, lo cual implica considerar el contexto y realidad del establecimiento educacional, donde muchas veces se presentan situaciones complejas que requieren de una observación y análisis acabado, donde los desafíos que surjan sean factibles de superar.

“De repente uno puede poner metas demasiado altas como sostenedor, porque se está comparando con el resto o con lo ideal... Pero no es llegar y subir veinte o treinta puntos. Nuestros directores nos han hecho ver que eso requiere todo un trabajo, que se debe considerar la realidad de nuestros estudiantes, el contexto donde se desenvuelven, las capacidades técnicas y pedagógicas de la escuela, entre otros factores. Entonces nosotros deberíamos, como sostenedores, tener el cuidado de consultar a nuestros directores sobre la factibilidad de cumplir estas metas, estar al tanto de la evolución de los resultados año a año y plantearnos objetivos desafiantes, pero no imposibles”.

Sostenedor municipal.

La Reforma Educacional sitúa los aprendizajes en el centro del proceso educativo y las políticas de fortalecimiento del rol directivo, al director, como un líder pedagógico que ha de guiar, dirigir y gestionar eficazmente los procesos de enseñanza y aprendizaje en sus establecimientos educacionales¹³. En este sentido, cobra especial relevancia que los convenios de desempeño contemplen metas donde los directores focalicen, gran parte de sus esfuerzos, en asegurar la calidad de la enseñanza impartida por la escuela, de tal forma de tal forma que esto impacte sobre los resultados de aprendizaje, la inclusión educativa, la convivencia escolar y la participación de la comunidad, entre otros indicadores relevantes de mejoramiento institucional.

En este sentido, una de las etapas más importantes en la elaboración de los convenios de desempeño, es aquel momento en que se recopilan y analizan los antecedentes para el diseño de la propuesta de convenio, la cual, luego de realizarse el nombramiento, debe ser conversada entre sostenedor y director.

Los convenios de desempeño permiten plantearnos objetivos no solo respecto de los resultados de aprendizaje logrados por el establecimiento o indicadores de eficiencia interna puramente cuantitativos, sino que ofrecen la oportunidad de plantear metas en otras áreas de la gestión directiva donde el impacto del logro beneficia a la comunidad escolar en general.

IMPORTANTE

Si, como sostenedores, asociamos el Convenio de desempeño solo a puntajes y porcentajes de logro o simplemente a consecuencias derivadas del cumplimiento o incumplimiento, estaremos disminuyendo en gran medida el potencial de esta herramienta que puede actuar como una carta de navegación para nuestros directores. Si bien los datos cuantitativos nos servirán para medir el grado de cumplimiento de los objetivos, el foco de las acciones debe siempre estar basado en criterios de mejora.

¹³ Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar. *Mineduc*. 2015.



ACTIVIDADES DE REFLEXIÓN, ANÁLISIS Y APLICACIÓN

Convenios de desempeño: una herramienta para la mejora escolar

En el módulo anterior, además de comprender qué es y para qué sirve un Convenio de desempeño, a la luz del marco histórico, político y legal, miramos nuestra propia experiencia, distinguimos entre buenas y malas prácticas a la hora de implementar esta herramienta, y realizamos un análisis inicial de la importancia de estos convenios en relación al aporte que significan cuando hablamos de mejora escolar, tema que profundizaremos en este módulo.

Para focalizarnos en este tema, le pedimos que recurra a un Convenio de desempeño que haya suscrito con un director de un establecimiento educacional correspondiente a su administración -ya sea DAEM o Corporación Municipal- y revise su contenido, identificando aquellos elementos que, en su opinión, contribuyen en mayor o menor medida a la mejora escolar.

Cabe mencionar que este análisis permite evaluar un Convenio de desempeño respecto de su potencial desde el diseño, entendiendo que la efectividad y el impacto solo pueden medirse si, además del diseño, consideramos aspectos procedimentales. Esta primera mirada nos permitirá saber si vamos bien encaminados, antes de implementar nuestros convenios a futuro.

Para comenzar, vaya a la siguiente página y siga las instrucciones de la “Pauta para el análisis de convenios de desempeño”.

Pauta para el análisis de convenios de desempeño

Estimado Sostenedor:

Esta es una pauta que le permitirá analizar un Convenio de desempeño, en cuanto a su potencial como herramienta para la mejora escolar, desde su diseño. Nos permitirá tener una **apreciación inicial acerca de su orientación a la mejora**.

Lápiz en mano, le recomendamos tomar un convenio al azar y marcar SÍ o NO, respecto de las afirmaciones que se encuentran en la primera columna. Al finalizar, contabilice sus respuestas y lea los resultados según el cuadro que se encuentra al final de la pauta.

El Convenio de desempeño...	SÍ o NO
Considera los recursos humanos y financieros con los que cuenta el establecimiento	
Considera las características de los estudiantes	
Considera los resultados de aprendizaje históricos del establecimiento	
Considera objetivos y metas alineados al PADEM	
Considera objetivos y metas alineados al PME del establecimiento	
Guarda coherencia con el PEI del establecimiento	
Considera las aspiraciones del establecimiento	
Plantea objetivos claros y específicos	
Plantea metas desafiantes, pero factibles de cumplir	
Considera las expectativas del sostenedor en relación al desempeño del director	
Considera indicadores de eficiencia interna (matrícula, retención, tasas de titulación)	
Considera el grado de satisfacción de la comunidad escolar, especialmente las familias	
Considera las prácticas de gestión del equipo directivo y las capacidades docentes	
Plantea metas relacionadas con la convivencia escolar y participación escolar	
Se elabora en base a datos actualizados	
Los objetivos tienen una expresión cualitativa, pero pueden asociarse a indicadores	
Los supuestos básicos están bien fundamentados	
La ponderación dada a cada objetivo es coherente con la prioridad que este tiene para alcanzar la mejora escolar	
Los objetivos se relacionan con los desafíos del cargo presentes en el perfil de selección del director	

De 0 a 6 respuestas Sí:

El Convenio de desempeño escogido posee debilidades respecto de su consistencia y orientación a la mejora, por lo cual la invitación es a mirar esta herramienta con una visión crítica, procurando no perder el foco en aquello que queremos lograr, fortaleciendo el rol de nuestros directivos y contribuyendo a la mejora escolar de los establecimientos. Además, la recomendación principal es incorporar esta Guía Metodológica a su plan de desarrollo profesional, de forma autónoma y sistemática, fortaleciendo la comunicación con los directivos y pares involucrados en el proceso.

De 7 a 12 respuestas Sí:

El Convenio de desempeño escogido posee algunas debilidades respecto de su consistencia y orientación a la mejora, que pueden ser superadas reforzando nuestro foco en el fortalecimiento del rol directivo y la mejora escolar. Sin embargo, presenta fortalezas que dan cuenta de los esfuerzos por hacer de esta herramienta un aporte efectivo, que podemos valorar para ir perfeccionando nuestras futuras propuestas de convenio. Le recomendamos recurrir a esta Guía Metodológica para reforzar sus conocimientos y adquirir herramientas que le permitan desarrollar una gestión más efectiva respecto de la elaboración y seguimiento de los convenios de desempeño, además de propiciar el ejercicio del diálogo profesional con pares y directores.

De 13 a 19 respuestas Sí:

El Convenio de desempeño está bien orientado y presenta fortalezas que lo convierten en una herramienta de gran potencial para el fortalecimiento del rol directivo y la mejora escolar. La invitación es a seguir aprendiendo y mejorando, contando con esta Guía Metodológica como un documento de apoyo a su gestión que podrá consultar y utilizar en futuros procesos de diseño y seguimiento.



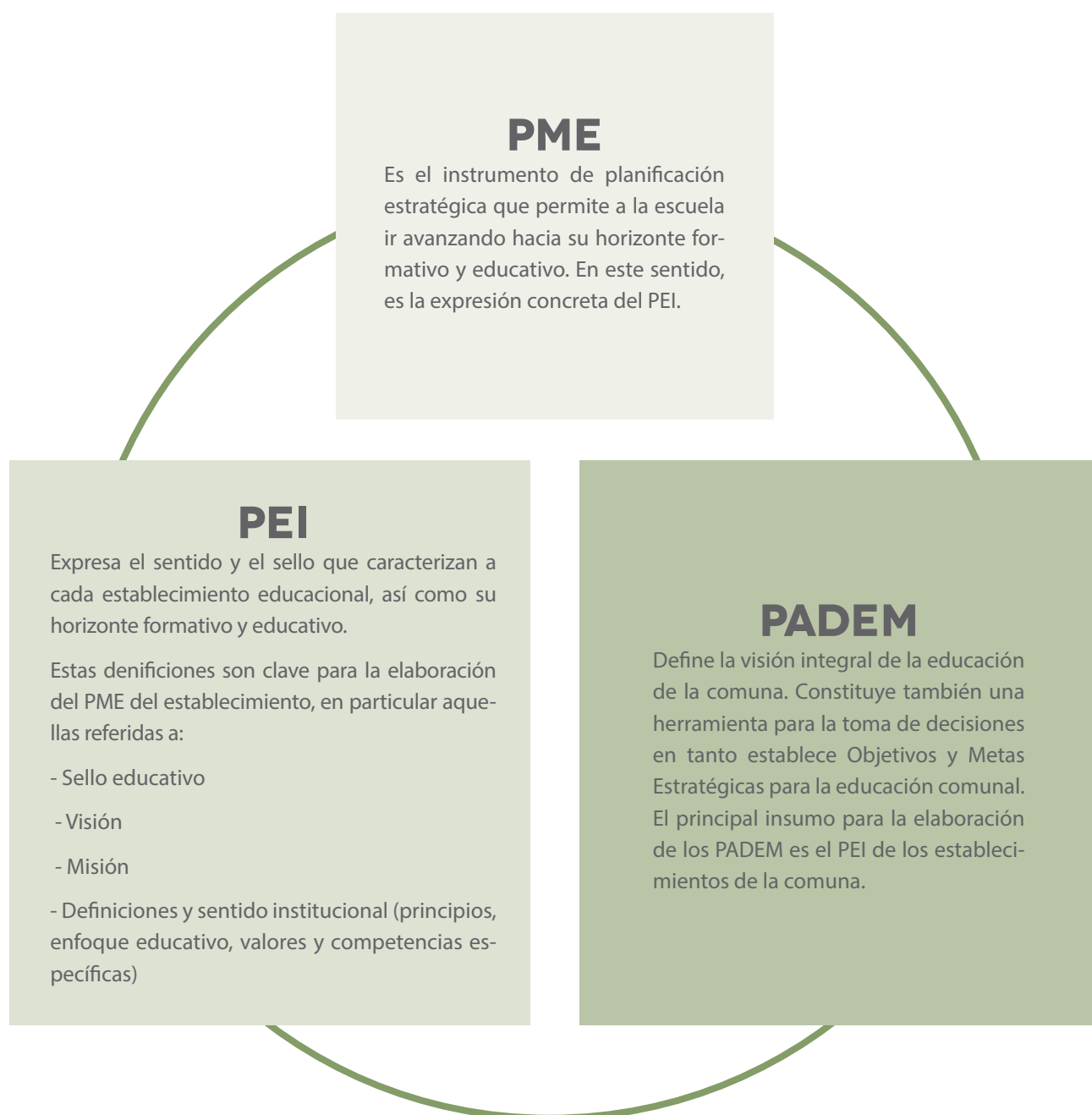
Relación entre los convenios de desempeño y las herramientas de planificación de la mejora escolar en la escuela, y la importancia de su alineamiento

El Ministerio de Educación ha puesto especial énfasis en promover en los establecimientos educacionales el fortalecimiento y la articulación de sus herramientas de gestión, como son el PEI y el PME. En este marco, ha definido un nuevo enfoque de mejoramiento continuo para las escuelas el cual se desarrolla en dos etapas o fases cíclicas de análisis, y el planteamiento de objetivos y metas en articulación con el PEI. Este nuevo enfoque es cíclico precisamente porque una vez que se cumplen los plazos previstos para el cumplimiento de los objetivos y metas, el establecimiento se somete nuevamente a evaluación para determinar nuevos focos de acción, en relación a los logros obtenidos y nuevos desafíos que se planteen.



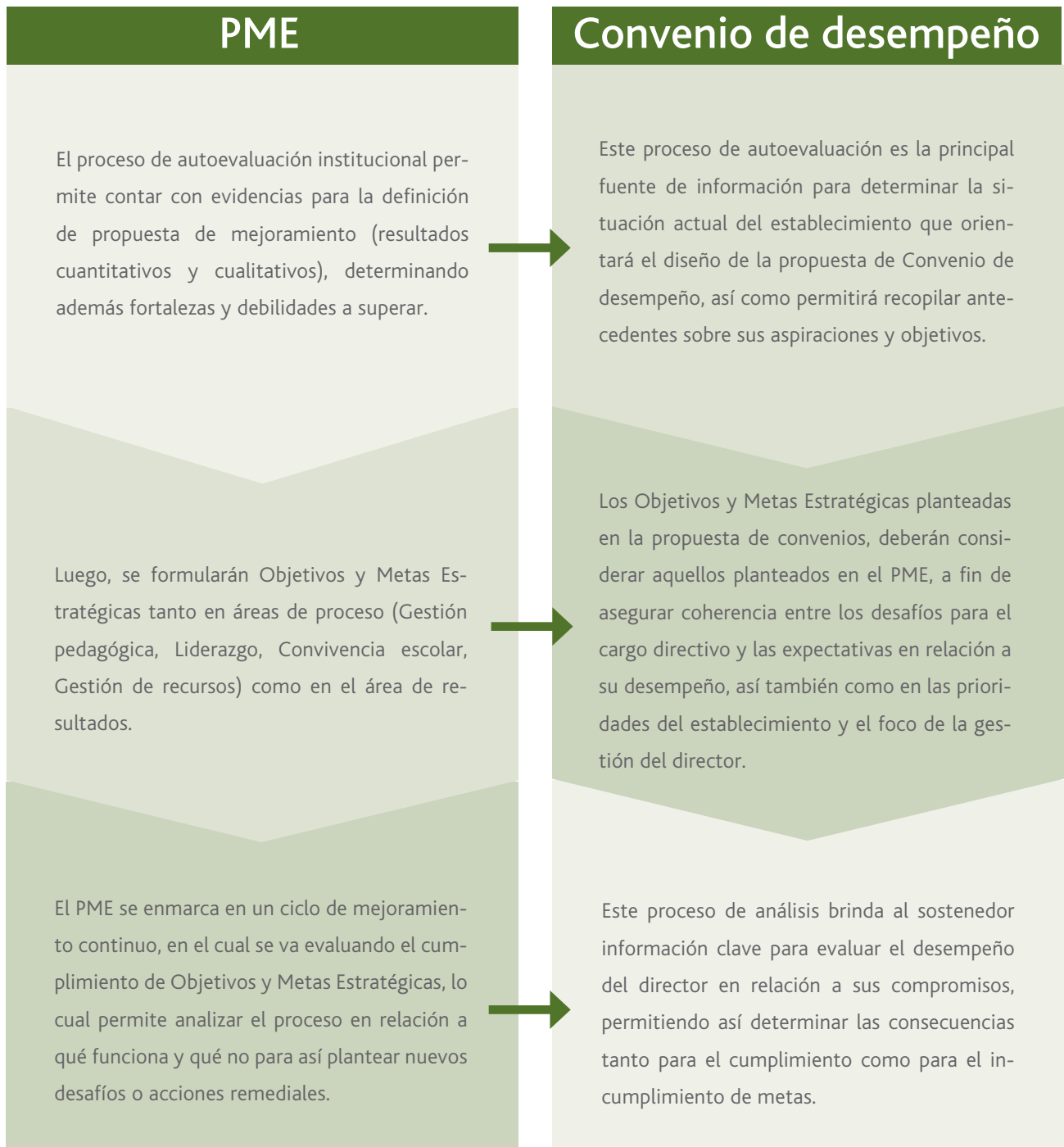
Por otra parte, el Ministerio de Educación también ha promovido el fortalecimiento del PADEM, que permite a los municipios tener una visión de conjunto acerca del estado actual de la educación y de los establecimientos educacionales locales; definir participativamente las expectativas comunales en el ámbito educativo; planificar las metas educacionales de la comuna y evaluar su cumplimiento. El PADEM se construye participativamente y tiene como principal sustento el PEI de los establecimientos de la comuna.

El cuadro a continuación grafica la forma en que la coherencia y alineamiento entre PEI, PME y PADEM debe expresarse, según el papel que cumple como herramienta para la mejora escolar:



Para que la escuela pueda alcanzar las metas propuestas y alinear los esfuerzos de todos los actores escolares en dicha dirección, es importante que las distintas herramientas de planificación, a nivel institucional e individual, se encuentren alineadas. En la medida que el PME define objetivos y metas para el establecimiento escolar, establece el foco que deberán tener los convenios de desempeño u otros mecanismos de planificación y evaluación de actores escolares individuales.

Alineación entre PME y Convenio de desempeño



Esto aplica especialmente a los directores, quienes tienen la responsabilidad de conducir y liderar el proyecto educativo. Los convenios de desempeño son una oportunidad para alinear, por una parte, la expectativa respecto del desempeño del director, sus metas (y por lo tanto la definición del foco de su trabajo), su evaluación y continuidad en el cargo, con el aporte que éste puede realizar al cumplimiento de los objetivos y metas de la escuela, los cuales están contenidos en su PEI y PME. De este modo, se ajustan todas las herramientas de planificación de la escuela hacia el cumplimiento de las mismas metas y se alinean los incentivos individuales con los institucionales, de manera que la expectativa que recaiga sobre el director sea el aportar sustantivamente al cumplimiento de las metas de la institución que dirige. Así, se espera que la planificación de su tiempo y prioridades de gestión dentro de la escuela, se organicen en función del cumplimiento de las metas del PME.

IMPORTANTE

¿Cumplir con los objetivos y metas planteados en el Convenio de desempeño está resultando complejo?

Quizás la razón de esto es que no existe una adecuada alineación con y entre las herramientas para la mejora escolar que aquí hemos mencionado. Si como sostenedores se asegura una adecuada coherencia, habrá claridad respecto de las expectativas que tenemos en relación al desempeño de nuestros directores así como una adecuada comprensión acerca de aquello que se desea lograr en cada uno de los establecimientos por parte de ellos.



ACTIVIDAD DE REFLEXIÓN, ANÁLISIS Y APLICACIÓN

Ejercitando con las herramientas para la mejora escolar

Alineando objetivos y metas

Sabemos que una de las claves del éxito en relación a la implementación de las herramientas para la mejora escolar es que exista una adecuada alineación entre ellas, principalmente en relación a los objetivos y las metas planteadas, donde las expectativas del sostenedor también tienen gran importancia.

Sin embargo, no basta solo con saber que esta alineación es importante. Lo esencial es saber cómo articular estos elementos para que nuestros convenios de desempeño se transformen en una herramienta efectiva. Si logramos dar coherencia a los objetivos y metas planteadas, el resto del diseño se realizará de forma mucho más fluida.

Con el objetivo de afianzar sus competencias en esta materia, es que le invitamos a realizar un ejercicio práctico de alineación entre estos diferentes elementos involucrados en el diseño de nuestros convenios de desempeño, facilitando así el trabajo con los siguientes módulos de aprendizaje, donde ahondaremos en las diferentes fases de la elaboración y seguimiento de los convenios de desempeño, así como en su estructura y los diferentes elementos que lo conforman.

Para la realización de esta actividad, le recomendamos trabajar con un par o contraparte (Ej: sostenedor-jefe de UTP comunal; sostenedor-sostenedor; sostenedor-director).

En las siguientes páginas, encontrará las instrucciones y los insumos para realizar esta actividad.

Instrucciones

A continuación, trabajaremos con la metodología de estudio de casos, la cual presenta la ventaja de permitir consolidar aprendizajes, mediante un proceso en que las experiencias y conocimientos previos se aplican en nuevos contextos o situaciones. Para ello, se debe realizar una observación reflexiva y un proceso de análisis que puede enriquecerse mediante el trabajo colaborativo, en caso en que usted tenga la posibilidad de trabajar con un compañero.

Para ello, debe seguir las siguientes instrucciones:

- 1 Lea detenidamente la descripción de un establecimiento educacional (caso ficticio), el que se proporcionará en la siguiente página, así como todos los antecedentes que ponemos a disposición a fin de contar con información clave sobre su situación actual. Además, encontrará algunos Objetivos y Metas Estratégicas planteadas en el PME del establecimiento, los cuales fueron seleccionados por resultar prioritarios para el equipo directivo en cuanto a focalizar su gestión.
- 2 Responda a las preguntas planteadas en el cuestionario con el objetivo de analizar la información presentada, desde sus aprendizajes previos.

LICEO MUNICIPAL LAGOS DE CHILE

I. Algunos datos relevantes

El Liceo Municipal Lagos de Chile brinda educación científico-humanista y técnico profesional (especialidad de secretariado y contabilidad) a 578 estudiantes, y cuenta con un Programa de Integración Escolar (PIE) para atender a alumnos con Necesidades Educativas Especiales (NEE).

El director que actualmente lidera a la comunidad escolar, lleva dos años trabajando en este liceo, después de prestar servicios durante diez años en una escuela básica particular subvencionada de la comuna. Este director fue seleccionado a través de un concurso público y tras firmar el correspondiente Convenio de desempeño, tomó como desafío liderar el proyecto educativo del Liceo Lagos de Chile.

Al asumir su cargo, decidió conservar a los miembros del equipo directivo que ya llevaban cinco años aproximadamente en el establecimiento, a fin de sentirse apoyado por profesionales que ya conocían el sistema de trabajo en el área técnico profesional y la comunidad escolar. Ha sido bien evaluado en estos dos años de ejercicio, ya que ha aportado un espíritu innovador y una gran preocupación por los procesos pedagógicos. El liceo no ha podido subir sustancialmente sus resultados de aprendizaje, pero la comunidad se encuentra muy satisfecha, ya que han podido vivir cambios en relación al bienestar de los estudiantes y sus familias.

El establecimiento ha completado el formulario de registro de Plan de Mejoramiento Educativo (PME), llenando los campos correspondientes al análisis estratégico, autoevaluación institucional y formulación de Objetivos y Metas Estratégicas, acerca de los cuales se ha recopilado información clave que podrá revisar en las siguientes páginas.

Recordemos algunas definiciones clave...

- ✓ **Análisis estratégico:** el cual vincula PME y PEI a través de preguntas guía para la reflexión y el análisis, permitiendo definir cuáles son los sellos educativos que la comunidad escolar desea trabajar en el ciclo de mejoramiento continuo a cuatro años.
- ✓ **Autoevaluación institucional:** donde se analizan tanto resultados cuantitativos (metas de eficiencia, resultados, estadísticas, etc.) como cualitativos (percepciones, grados de satisfacción), lo cual aporta evidencias para la definición de la propuesta de mejoramiento. Aquí es vital considerar el análisis de las descripciones de las dimensiones y subdimensiones de los Estándares Indicativos de Desempeño, como insumo, en cuanto guían la toma de decisiones para la formulación de Objetivos y Metas Estratégicas. Una vez analizadas las evidencias, también es necesario identificar las fortalezas y debilidades que han impactado anteriormente en los procesos de mejoramiento.
- ✓ **Formulación de Objetivos y Metas Estratégicas:** se proponen a cuatro años en las distintas áreas de proceso (Gestión pedagógica, Liderazgo, Convivencia escolar y Gestión de recursos) y en el área de resultados.

II. Antecedentes relevantes del Análisis Estratégico

El establecimiento aspira a ser un liceo inclusivo, donde se dé la oportunidad a todos los estudiantes de cumplir con sus expectativas académicas. Los sellos del establecimiento que se encuentran declarados en el PEI son: una formación inclusiva, una preparación integral para la vida del trabajo y la vida en comunidad, y un espíritu al servicio de la sociedad.

Una de las prioridades a abordar en el próximo PME, respecto de estos sellos, es el de preparar integralmente a los estudiantes para la vida del trabajo y la vida en comunidad, creando más oportunidades para el crecimiento técnico profesional y académico, con énfasis en el desarrollo de diferentes habilidades.

El establecimiento espera contar, además, con un programa de apoyo no solamente para alumnos con NEE, sino también para todos los estudiantes que puedan ver dificultados sus estudios por razones afectivas, psicológicas o relacionadas con sus estilos y ritmos de aprendizaje.

Por otra parte, consideran que tienen una deuda respecto de aquellos estudiantes que desean entrar a la universidad, por lo cual también esperan contar con un programa de preuniversitario para darles más oportunidades de acceder a educación terciaria.

III. Antecedentes relevantes acerca del análisis de resultados educativos cuantitativos y cualitativos

Se analizaron los resultados obtenidos a través de evaluaciones internas, así como aquellos medidos por el SIMCE y PSU, considerando tasa de titulación y metas de eficiencia interna (retención, repitencia y aprobación). Preocupa al director que en SIMCE y PSU se encuentran aún dentro de la media comunal, a pesar de tener casos aislados de repitencia y deserción escolar.

Cabe destacar que tienen un índice de vulnerabilidad del 68%, con una concentración de estudiantes prioritarios del 49%. En los últimos cinco años, la matrícula ha bajado en un 1,2%.

En relación a la dotación docente, esta es de cuarenta docentes, de los cuales se ha evaluado un 80%. Siete de ellos alcanzaron el tramo "experto I"; doce, el "avanzado"; ocho, el "temprano"; y cinco se encuentran en el tramo "inicial". El equipo directivo está preocupado, pero decidido a apoyar a los docentes que están en los niveles temprano e inicial, para que logren un desarrollo profesional óptimo. Esto, con la convicción de que toda persona puede mejorar para así ser un aporte a la comunidad escolar.

A continuación, algunas de las fortalezas y debilidades identificadas:

Fortalezas

- ✓ Un equipo técnico pedagógico y docente comprometido con el establecimiento.
- ✓ Estrategias para una vida sana y deportiva valoradas por la comunidad.
- ✓ Alta satisfacción de las familias respecto de la educación brindada a los estudiantes.
- ✓ Recursos materiales y tecnológicos nuevos y actualizados.

Debilidades

- ✓ Equipo directivo y técnico pedagógico carece de herramientas para apoyar a los docentes, sobre todo a quienes poseen resultados insatisfactorios en la evaluación docente.
- ✓ Los resultados educativos no logran mejorar, sobre todo respecto de los estudiantes con aspiraciones de acceso a la educación universitaria.
- ✓ Algunos problemas psicosociales que no se han podido intervenir exitosamente por falta de profesionales idóneos.

IV. Objetivos y Metas Estratégicas planteados en el PME actual

A continuación, se ha seleccionado, por su prioridad para el equipo directivo, un Objetivo y Meta Estratégica por área de proceso.

ÁREA DE PROCESO Gestión pedagógica

Objetivo Estratégico	Meta Estratégica
Consolidar las prácticas pedagógicas a fin de mejorar los aprendizajes de todos los estudiantes, a través de instancias de acompañamiento a las prácticas docentes.	Acompañar al 100% de la planta docente en el mejoramiento de su práctica pedagógica con foco en atención a la diversidad de aprendizajes, a través de un sistema de acompañamiento y retroalimentación que considera dos instancias al año para cada docente de aula, el cual estará a cargo del equipo directivo y docentes expertos, en conjunto con profesionales del equipo multidisciplinario.

Liderazgo

Objetivo Estratégico	Meta Estratégica
Fortalecer un liderazgo directivo con foco en el mejoramiento de los aprendizajes y en el desarrollo profesional docente y directivo.	100% del equipo directivo aprueba curso de formación en liderazgo escolar con foco en liderazgo pedagógico y 40% de los docentes aprueban proceso formativo con foco en currículum, evaluación y/o didáctica.

Convivencia escolar

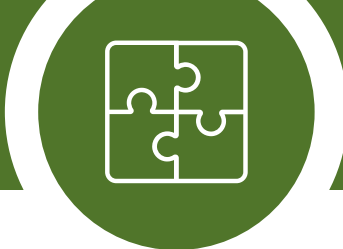
Objetivo Estratégico	Meta Estratégica
Desarrollar el espíritu de servicio social en los estudiantes, fortaleciendo su vinculación con la comunidad amplia del territorio, a través de iniciativas concretas de apoyo comunitario.	El Centro de Alumnos y Alumnas en conjunto con el equipo de Orientación desarrollan un plan de apoyo social a la comunidad que diferencia actividades según nivel de enseñanza, logrando un 40% de participación por parte de los estudiantes.

Gestión de recursos

Objetivo Estratégico	Meta Estratégica
Consolidar un sistema de gestión de los recursos didácticos y tecnológicos que facilite los procesos pedagógicos, favoreciendo el logro de mejores aprendizajes.	Inventariar el 100% de los recursos didácticos y tecnológicos, creando un sistema de registro para el uso pedagógico y fomentando, a través de UTP, un uso responsable y coherente según los objetivos de aprendizaje planteados por cada docente.

ÁREA DE RESULTADOS

Objetivo Estratégico	Meta Estratégica
Mejorar los resultados académicos en relación a las evaluaciones internas del establecimiento, mediante la implementación de diferentes acciones con foco pedagógico y un seguimiento sistemático a los resultados de aprendizaje.	60% de los estudiantes alcanza un nivel igual o superior a 80% de apropiación curricular, según resultados de las pruebas de nivel a fin de cada semestre.



ACTIVIDAD DE CIERRE

Ya contamos con los principales antecedentes que nos permitirán trabajar en relación a cómo alinear los objetivos y metas planteados en diferentes herramientas para la mejora escolar.

A continuación, y a la luz del caso descrito, lo invitamos a poner en práctica los conocimientos adquiridos hasta ahora, reflexionando en torno a las preguntas que más abajo se señalan, y motivándolo a proseguir con el Módulo 3 de esta Guía, donde podrá conocer la estructura y los componentes de un Convenio de desempeño a cabalidad.

Lápiz en mano, lo invitamos a responder cada una de las preguntas que a continuación se le plantean y, si es posible, compartir estas reflexiones con su equipo de trabajo.

1 De acuerdo a los antecedentes del liceo revisados, ¿cuál es, a su parecer, el foco prioritario del equipo directivo en esta fase de mejoramiento?

2 Considerando que el liceo brinda una educación CH y TP y que se busca dar las mismas oportunidades de proseguir estudios para todos los estudiantes en educación terciaria, ¿qué objetivos podría usted proponer al director en su Convenio de desempeño?

3 Además de considerar antecedentes sobre el establecimiento y las aspiraciones y objetivos del mismo, ¿qué otro aspecto considera es importante a la hora de plantear objetivos estratégicos en el Convenio de desempeño?

4 ¿Qué dato le parece más prioritario a considerar para plantear objetivos estratégicos en un Convenio de desempeño, en el área de Convivencia escolar?

5 Si en el Convenio de desempeño planteamos el siguiente objetivo estratégico: "Mejorar los resultados de aprendizaje en las pruebas de nivel", ¿qué indicador, en su opinión, sería más adecuado como herramienta para evidenciar los avances logrados respecto del objetivo?

6 En caso de que en la primera evaluación el director no cumpla con el estándar respecto del cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados, ¿qué medida le parece más adecuada si suponemos que al menos cumplió con todas las acciones comprometidas?

7 ¿Cómo podría asegurar una adecuada coherencia entre los objetivos y metas planteadas en las diferentes herramientas para la mejora escolar, desde el ejercicio de su rol?

8 En relación a las Metas Estratégicas planteadas por el establecimiento, ¿cuál de ellas debería replantearse y por qué?

Por último, le invitamos a responder las siguientes preguntas abiertas, en base a su reflexión personal y su experiencia como sostenedor:

9 ¿En mi labor cotidiana suelo hacerme preguntas como las que acabo de responder a fin de cuestionar críticamente los procesos o descubrir aspectos a mejorar?, ¿por qué? Si existen preguntas diferentes que usted realiza, por favor mencione algunas aquí.

10 ¿Qué condiciones y recursos personales se requieren para que los sostenedores municipales logren involucrarse más en los procesos de mejoramiento educativo?

11 ¿Cómo puedo involucrarme más en los procesos de mejoramiento educativo?

MÓDULO 3

¿Cómo se estructura un Convenio de desempeño?



¿Qué aprenderá en este módulo?

En este tercer módulo de la Guía Metodológica, usted podrá identificar los diferentes momentos del diseño y seguimiento de los convenios de desempeño, con los respectivos componentes que definen su estructura, y los responsables de su diseño y seguimiento.

Se espera que al finalizar este módulo usted sea capaz de:

- a Identificar a los participantes del diseño y seguimiento del Convenio de desempeño, identificando los diferentes momentos en que deben responsabilizarse.
- b Identificar y definir los componentes del Convenio de desempeño.

Temario

- 1 Participantes del diseño y seguimiento de los convenios de desempeño, y su rol según los distintos momentos en que deben responsabilizarse.
- 2 Componentes del Convenio de desempeño.



CÁPSULA TEÓRICA 1

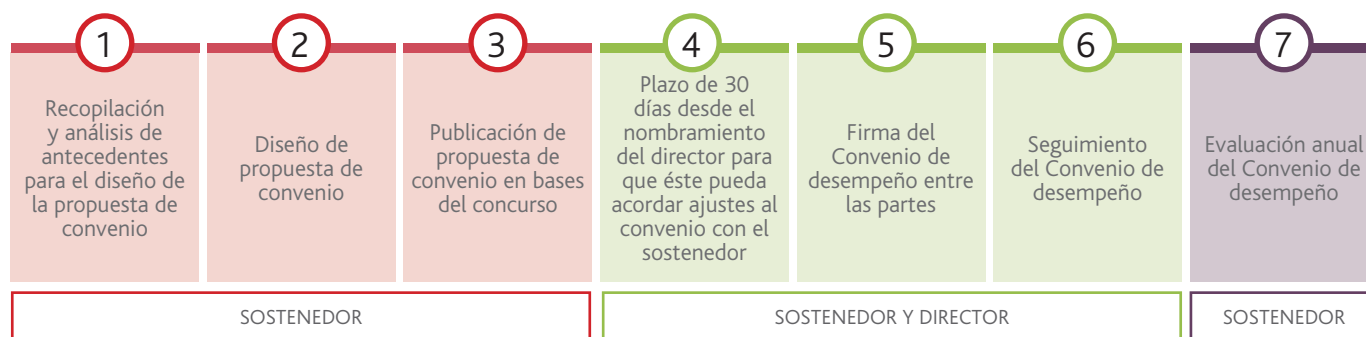
Participantes del diseño y seguimiento de los convenios de desempeño, y su rol según los diferentes momentos en que deben responsabilizarse

Tanto la participación de los sostenedores municipales como de los directores de establecimientos es vital en el diseño y seguimiento de convenios de desempeño. Mientras los jefes DAEM y de Corporaciones Municipales son las personas directamente responsables de la educación en la comuna, los directores son quienes asumen a título personal el compromiso con el sostenedor.

Considerando los hallazgos de la investigación realizada, se sugiere que los convenios de desempeño consideren distintos momentos para cumplir efectivamente con las etapas de diseño y seguimiento, con el objetivo de que sean una herramienta eficaz en su función de la evaluación y gestión del desempeño de los directores, aportando a los procesos de mejora escolar.

Como puede apreciarse en el esquema a continuación, algunos de estos momentos son de exclusiva responsabilidad del sostenedor mientras que otros requieren también de la participación activa del director que actúa como co-responsable.

Responsables del proceso



Cabe mencionar que ni sostenedores ni directores actúan de forma aislada en este proceso, sino que es vital -en ambos casos- contar con un equipo de trabajo comprometido con los objetivos y metas establecidos, y que posea las competencias necesarias para apoyar y dar valor a los diferentes procesos involucrados en la gestión y en el mejoramiento escolar, tanto desde el nivel intermedio como dentro de las unidades escolares.

Sostenedor y su equipo

Como **sostenedor** es esencial contar con un equipo de profesionales idóneo, lograr un involucramiento efectivo en los procesos de mejora escolar a nivel comunal, y mantener un contacto periódico con los establecimientos educacionales y sus comunidades. Lo anterior no solo es importante para estar al tanto de los datos duros (como resultados obtenidos en pruebas estandarizadas, porcentaje de satisfacción de las familias o índices de retención, entre muchos otros), sino también para conocer antecedentes cualitativos (estrategias pedagógicas, acompañamiento a docentes, capacitaciones, jornadas de reflexión, por ejemplo) que nos permitan tener una mayor comprensión acerca de los principales desafíos que cada establecimiento de la comuna debe enfrentar.

Por otra parte, se han definido tres tipos de criterios para el diseño de las propuestas de convenio de desempeño que los sostenedores pueden considerar:

Criterios que se relacionan con los procesos educativos en general, y con el contexto educativo nacional, los cuales se expresan principalmente a través de aquellos objetivos estratégicos e indicadores relacionados con los desafíos propios de la escuela.

Criterios técnicos que se relacionan con el área de la evaluación de desempeño y de la planificación estratégica, guardando estrecha relación con las expectativas que tenemos en relación al desempeño del director y los desafíos de su cargo, los cuales se reflejan en las metas que verificaremos a través de diferentes medios para determinar su nivel de cumplimiento.

Criterios jurídicos, que están a la base de nuestro diseño, de los objetivos estratégicos que planteamos, a través de las diferentes herramientas dispuestas ministerialmente o las leyes que rigen el sistema educativo, como los Estándares Indicativos de Desempeño o la ley general de educación.

Director del establecimiento y su equipo

Al igual que en el caso de los sostenedores, para cualquier director es esencial contar con un equipo con el cual socializar algunos elementos del convenio, a fin de lograr el compromiso de todos y una activa participación en pos de cumplir las metas y objetivos planteados, los cuales –esencialmente- se relacionan con el éxito del establecimiento.

El aporte del equipo directivo es particularmente valioso en los procesos de mejora escolar y, en relación a los convenios de desempeño, puede ser muy útil en dos momentos en particular:

✓ **Monitoreo de las metas comprometidas**

El equipo directivo no solo participa observando los avances que se van logrando, sino también analizando los factores que podrían entorpecerlos y aportando a la búsqueda de soluciones.

✓ **Entregar información para la evaluación anual del Convenio de desempeño**

En este ámbito, el equipo directivo puede contribuir al análisis de los factores que han incidido en el cumplimiento o incumplimiento de las metas comprometidas y, en función de este análisis, apoyar al director en la eventual definición de propuestas de modificaciones al convenio que serán propuestas al sostenedor.



Componentes del Convenio de desempeño

Ya hemos identificado a los participantes y responsables de las diferentes etapas en que los convenios de desempeño deben implementarse, y en esta cápsula teórica conoceremos los distintos componentes que estructuran el convenio, contando con orientaciones para su definición. Explicaremos su significado y contaremos con ejemplos que se van relacionando componente a componente (a través del trabajo en un área en particular: Convivencia), a fin de promover una adecuada comprensión acerca de cómo estructurar este convenio.

De esta forma, en el próximo módulo ya podremos profundizar en las fases que nos permitirán elaborar un Convenio de desempeño con conocimiento los elementos esenciales que debemos considerar, así como de los responsables involucrados.

Los componentes que abordaremos son los siguientes:

1. OBJETIVOS

2. INDICADOR

3. FÓRMULA DE CÁLCULO

4. SITUACIÓN ACTUAL

5. METAS ANUALES ESTRATÉGICAS

6. MEDIOS DE VERIFICACIÓN

7. SUPUESTOS BÁSICOS

8. CONSECUENCIAS DEL CUMPLIMIENTOS E INCUMPLIMIENTO DE METAS

1. OBJETIVOS

Los **Objetivos** deben expresar las expectativas del sostenedor en relación al director a cinco años, periodo que dura su mandato. Es conveniente revisar que los objetivos especificados en el convenio cumplan con las siguientes condiciones:

- ✓ Tener una **expresión cualitativa**, que señale claramente qué se espera de un director.
- ✓ Poder ser asociados a **indicadores**, es decir, información **cuantitativa** que permita dar cuenta del nivel de avance hacia el logro del objetivo.
- ✓ Referirse a las **prioridades de gestión** que se espera el director considere en su gestión.
- ✓ Corresponder a los elementos de **mayor relevancia para la mejora educativa** en el establecimiento.
- ✓ Ser **desafiantes** pero a la vez **posibles de cumplir** por el director, con los recursos financieros, humanos, físicos y tecnológicos que tiene a su disposición. Si la disposición de estos recursos u otras condiciones necesarias para el logro de los objetivos, pudiese variar en función de circunstancias que no dependen del director, esto debe estar explicitado en los Supuestos.
- ✓ Ser **coherentes** con los otros instrumentos de gestión institucional y pedagógica utilizados en el establecimiento:
 - **PME**
 - **PADEM** (objetivos estratégicos comunales)
 - **PEI** (sellos educativos, visión, misión, definición y sentidos institucionales)
- ✓ Ser coherentes con los desafíos del cargo consignados en el perfil del cargo (ver Módulo 4).

IMPORTANTE

Para **alinear** los objetivos del Convenio de desempeño con el PME, se sugiere consultar los Objetivos Estratégicos definidos en la primera fase de la elaboración del PME, para eventualmente traspasarlos al convenio.

Para **seleccionar** los Objetivos Estratégicos del PME que serán incluidos en el Convenio de desempeño, se requiere analizar si son factibles de cumplir por el director, y cuáles son de mayor relevancia para contribuir a la mejora escolar en el establecimiento.

A continuación, se presenta un **ejemplo** del componente Objetivo, construido en base a un objetivo estratégico utilizado en el PME. Además, se indica el área al cual hace referencia y su ponderación asignada en el convenio.

ÁREA DE PROCESO: Convivencia escolar

OBJETIVO: *Mejorar la convivencia escolar, mediante la prevención y un adecuado manejo de situaciones de violencia entre estudiantes, tales como: agresiones físicas, psicológicas y verbales, acoso sexual, discriminación, entre otras que podrían presentarse.*

PONDERACIÓN: 20%

Fuente: elaboración propia

Cada vez que se plantea un objetivo, se sugiere explicitar además a qué **situaciones concretas** se refiere, tal como se muestra en el ejemplo dado en relación a convivencia escolar.

Así también, es conveniente **especificar** en el convenio el **área** en que el objetivo se enmarca. Esto facilitará la definición de otros componentes del convenio (como por ejemplo los Indicadores) y su seguimiento, siempre de manera **alineada con el PME**. Si bien el Área no es un elemento que en general se incluya en los convenios, en esta Guía Metodológica surge como un nuevo elemento que sugerimos incluir a fin de enmarcar adecuadamente los objetivos a lograr en coherencia con otras herramientas de planificación.

Cabe señalar que cada uno de los objetivos definidos en el convenio debe ser ponderado con el fin de indicar al director su prioridad en el desarrollo de su gestión.

IMPORTANTE

El ponderador corresponde a un porcentaje que le otorga un peso específico a una variable, en este caso un objetivo del convenio. La asignación de estos ponderadores implica que, en la evaluación de la gestión del director, el cumplimiento o no cumplimiento de cada uno de los objetivos establecidos tendrá un peso diferente según la prioridad de cada objetivo a lograr.

ES IMPORTANTE ADEMÁS SEÑALAR QUE CADA OBJETIVO NO PUEDE TENER UNA PONDERACIÓN INFERIOR AL 10% Y SUPERIOR AL 30%. ESTO IMPLICA QUE EN CADA CONVENIO, COMO MÁXIMO PODRÍA HABER DIEZ OBJETIVOS Y MÍNIMO CUATRO. ESTO MISMO SE REPITE CUANDO PLANTEAMOS LOS INDICADORES.

Como puede apreciarse en la siguiente tabla, el total de los valores otorgados a los objetivos debe sumar un 100%. Para mayor claridad de la priorización, se sugiere jerarquizar los objetivos del convenio partiendo por el de mayor peso y terminando con el de menor peso.

Objetivos	
Mejorar la gestión pedagógica del establecimiento	30%
Mejorar el clima y convivencia del establecimiento	20%
Mejorar el porcentaje de asistencia y matrícula del establecimiento	20%
Mejorar los resultados de aprendizaje en las evaluaciones de rendimiento	20%
Mejorar la gestión de recursos del establecimiento	10%
Total	100%

Estos porcentajes son solo referenciales y no revisten ningún tipo de prescripción. Dependiendo de las características, prioridades y desafíos que se plantee el establecimiento, estos variarán en cuanto a su peso.

2. INDICADOR

Un **Indicador** es un punto de referencia que permite medir resultados efectivamente obtenidos y que expresan una relación entre dos o más variables. En el caso de los convenios de desempeño, los objetivos planteados pueden tener varios indicadores asociados. Ese conjunto de indicadores proveerá información acerca de diferentes aspectos del objetivo a cumplir.

Los indicadores son esenciales en cualquier proceso de rendición de cuentas donde debemos dar cuenta de resultados, constituyendo una rica fuente de información que permite tomar decisiones estratégicas.

En nuestros convenios de desempeño, los indicadores más habituales a utilizar son: porcentaje, tasa de variación, promedio e índice. A continuación, definimos cada uno de ellos, entregando algunos ejemplos sencillos de comprender:

Porcentaje: número que expresa qué parte de un total representa una cantidad, es decir representa una proporción. Por ejemplo:

- Porcentaje de estudiantes que alcanza el nivel de aprendizaje "adecuado" en la prueba SIMCE de Lenguaje de 4° Básico.
- Porcentaje de alumnos y alumnas que ingresan a programa PIE en un año determinado.
- Porcentaje de alumnos y alumnas elegibles a beca según puntaje PSU.

Tasa de variación: forma de expresar un cambio relativo en el tiempo de una misma variable. Por ejemplo:

- Tasa de variación de ingreso a la educación superior y al mundo laboral en los últimos cuatro años.
- Tasa de variación de los niños y niñas matriculados en educación preescolar entre los años 2010 y 2015.
- Tasa de variación de docentes que logran ser evaluados como "destacados" en los últimos tres años.

Promedio: resultado obtenido al dividir una suma de varias cantidades por el dígito que las representa en total. Por ejemplo:

- Promedio de alumnos y alumnas por sala de clases.
- Promedio de clases que los profesores y profesoras de un establecimiento realizan con apoyo de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).
- Promedio de alumnos y alumnas por asistentes de la educación contratados en el establecimiento.

Índice: permite medir la evolución de una variable en el tiempo, a partir de un valor base. Por ejemplo:

- Índice de vulnerabilidad escolar año 2013.
- Índice de alfabetización en Chile.
- Índice de mejora de la educación secundaria.

La segunda forma en que puede expresarse un indicador es señalando si la unidad de análisis **presenta o no una condición determinada**. Esta forma de expresión solo se utiliza cuando la unidad de análisis es individual y **no puede ser medida en relación a otra**. Por ejemplo, el hecho de que un establecimiento **cuenta o no cuenta** con un PEI actualizado o que **cuenta o no cuenta** con talleres extraprogramáticos, donde finalmente el resultado será: **si cuenta con esta condición o no cuenta con esta condición**.

Al definir un indicador, se recomienda revisar que éste cumpla con las siguientes características:

- ✓ Ser definido de manera **clara y precisa**, y ser comprensible para todos los miembros de la comunidad educativa.
- ✓ Ser **medible y observable**.
- ✓ Tener **directa relación con el objetivo** y a la variable a la cual está asociado, y cubrir los **aspectos más significativos** de dicho objetivo. Es decir, hacer referencia a las acciones o resultados que más permitan dar cuenta del nivel de avance en pos del logro del objetivo.
- ✓ Poder ser objeto de un **seguimiento imparcial**, es decir, que no dependa de los criterios subjetivos de quien realiza el seguimiento.
- ✓ Tener un **medio de verificación asociado**, que permita comprobar fácilmente el nivel de logro de los objetivos y metas.
- ✓ Poder ser objeto de seguimiento **sin que ello implique un trabajo adicional** para el establecimiento.

IMPORTANTE

Un indicador siempre debe asociarse a un objetivo bien definido. Si el objetivo no está bien definido, el indicador tampoco lo estará. Un indicador estará bien formulado en la medida que este pueda explicarse por sí mismo y esté contextualizado.

Por otra parte, debemos considerar que existen diferentes tipos de indicadores, según las diferentes etapas contempladas en los procesos conducentes a lograr un objetivo. En el caso de los convenios de desempeño, podríamos encontrarnos con indicadores de **producto**, de **resultados intermedios** o de **resultados finales o de impacto**, los cuales se definen a continuación, presentándose también aquellas situaciones en que es más conveniente utilizarlos, además de un ejemplo ilustrativo.

INDICADOR	DEFINICIÓN	ALGUNAS SITUACIONES EN QUE SE SUGIERE SU UTILIZACIÓN	EJEMPLOS
Indicadores de producto	Se refieren a los bienes y/o servicios producidos o entregados y corresponden a un primer resultado de la acción de un programa, intervención o acción pública. En este marco, la calidad de los bienes y servicios entregados, la cobertura y la focalización lograda se consideran mediciones en el ámbito de producto. En algunos casos, este indicador puede ser utilizado como indicador de resultado intermedio.	<ul style="list-style-type: none"> • Matrícula lograda. • Adjudicación de fondos. • Ingreso de docentes a sistema de evaluación de desempeño. • Docentes que acceden a programas de capacitación. • Actividades extraprogramáticas que inician en un año determinado. 	<p>Ejemplo 1: Tasa de variación de la matrícula del establecimiento año 2015 en relación al año 2014.</p> <p>Ejemplo 2: Ingreso del establecimiento al SNED en el año 2014.</p>
Indicadores de resultados intermedios	Se refieren a los cambios en el comportamiento, estado, actitud o certificación de los usuarios una vez que han recibido los bienes o servicios de un programa o servicio público.	<ul style="list-style-type: none"> • Logros educativos alcanzados a un año tanto en pruebas propias del establecimiento como estandarizadas a nivel nacional. • Acceso a becas y beneficios. • Deserción, retención y egreso. • Ingreso a educación terciaria. • Docentes certificados por el sistema de evaluación del desempeño. 	<p>Ejemplo 1: Porcentaje de egresados de 4° Medio que logran ingresar a la universidad al año siguiente de su egreso al año t.</p> <p>Ejemplo 2: Asistencia promedio de los padres, madres y apoderados a reuniones de curso el año t.</p>
Indicadores de resultados finales o de impacto	Se refieren a resultados a nivel del objetivo de los bienes o servicios entregados e implican un mejoramiento en las condiciones de la población a la que están dirigidos, y que es atribuible exclusivamente a éstos. En algunas oportunidades es difícil realizar estas mediciones, principalmente por la dificultad para aislar los efectos de otras variables externas o porque muchos de sus efectos son de largo plazo.	<ul style="list-style-type: none"> • Logros de objetivos estratégicos planteados en Planes de Mejoramiento tras el cumplimiento de un ciclo de 4 años. • Mediciones en relación a calidad de servicios, satisfacción de usuarios, resultados obtenidos tras la implementación de planes de mejoramiento a largo plazo, o de la implementación de programas escolares nacionales. 	<p>Ejemplo 1: Índice de calidad de convivencia escolar tras 4 años de funcionamiento de un programa de prevención del acoso escolar (relación entre la calidad de la convivencia escolar y las agresiones según percepción de la comunidad).</p> <p>Ejemplo 2: Tasa de variación de docentes evaluados como competentes y destacados entre los años 2012 y 2015.</p>

Fuentes: i) Marianela Armijo, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), 2011. *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*.¹⁴ ii) Servicio Civil. *Orientaciones para la elaboración y suscripción de convenios de desempeño de Altos Directivos Públicos de I y II nivel jerárquico*.¹⁵

¹⁴ Consultar http://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf.

¹⁵ Consultar http://www.serviciocivil.gob.cl/sites/default/files/orientaciones_elaboracion_convenio_desempeno_2015.pdf.

Considerando el mismo ejemplo utilizado para el componente Objetivo, se presenta a continuación una propuesta de cómo puede ser completada la información correspondiente al componente Indicadores.

ÁREA DE PROCESO: Convivencia escolar
OBJETIVO: <i>Mejorar la convivencia escolar, mediante la prevención y un adecuado manejo de situaciones de violencia entre estudiantes, tales como: agresiones físicas, psicológicas y verbales, acoso sexual, discriminación, entre otras que podrían presentarse.</i>
PONDERACIÓN: 20%
Indicador 1 (indicador de producto): Promedio de estudiantes por curso que participan en actividades destinadas a promover la importancia de una sana convivencia y prevenir agresiones entre estudiantes.
Indicador 2 (indicador de producto): El establecimiento cuenta con un Reglamento o Manual de Convivencia actualizados que regula las normas de acción y de resolución de conflictos para situaciones de violencia entre estudiantes (Sí o NO).
Indicador 3 (Indicador de resultado intermedio): Proporción de agresiones entre estudiantes que son manejadas de acuerdo a los protocolos institucionales.
Indicador 4 (Indicador de resultado final): Tasa de variación de la cantidad de agresiones entre estudiantes que se producen anualmente.

Fuente: elaboración propia

¿Y qué sucede cuando los objetivos refieren a condiciones subjetivas?

Ahora bien, respecto de los objetivos que refieren a **condiciones subjetivas**, es posible utilizar indicadores cualitativos. Este tipo de indicadores, en general, pueden definirse como la opinión y percepción sobre determinados temas. Si bien se cree que no son tan confiables como los indicadores cuantitativos, son igualmente valiosos puesto que analizan cambios desde la experiencia de las personas.

A continuación presentamos dos ejemplos que pueden ilustrarnos acerca de los casos en que podemos utilizar este tipo de indicador:

- 1 Medición del nivel de autoestima académica y motivación escolar de los estudiantes realizado por la Agencia de Calidad de la Educación:

Objetivo	Indicadores
Mejorar la autoestima académica y motivación escolar de los estudiantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Proporción de estudiantes que dan cuenta de una alta autoestima académica.* • Proporción de estudiantes que dan cuenta de una alta motivación escolar.**

*Al momento de diseñar la encuesta, será necesario definir en base a qué respuestas se considerará que la autoestima académica de un estudiante es "buena" o no.

**Id.

2 Medición del nivel de satisfacción de los padres, madres y apoderados respecto del servicio educativo entregado, por parte de un establecimiento determinado:

Objetivo	Indicadores
Mejorar los niveles de satisfacción de los padres, madres y apoderados respecto del servicio educativo entregado.	<ul style="list-style-type: none">• Grado de satisfacción de los padres, madres y apoderados respecto del servicio educativo entregado por el establecimiento.• Proporción de padres, madres y apoderados que siente una alta satisfacción respecto del servicio educativo entregado por el establecimiento.

Para medir este tipo de indicadores se requiere diseñar encuestas o cuestionarios que permitan medir percepciones o actitudes. Sin embargo, es importante considerar que el diseño de un instrumento orientado a medir percepción o actitudes demanda tiempo y conocimientos metodológicos para su diseño, implementación e interpretación de resultados, lo cual muchas veces requiere de apoyo externo para su realización.

3. FÓRMULA DE CÁLCULO

La **Fórmula de cálculo** no es un componente que por ley deba figurar en los convenios de desempeño. Sin embargo, se recomienda su incorporación en el instrumento, ya que asegura la validez del indicador como tal y permitirá su mayor comprensión por parte de quienes participen en el diseño y evaluación de los convenios de desempeño.

La Fórmula de cálculo corresponde a la forma breve de expresar una información de modo simbólico. Tanto en estadística como en otras ramas de las matemáticas, una fórmula es una ecuación que relaciona constantes o variables para expresar un resultado que deseamos saber, según el indicador planteado.

Se sugiere incluir en el convenio una tabla explicativa de los signos matemáticos utilizados en las fórmulas de cálculo de los indicadores.

A continuación se presenta la fórmula de cálculo para los indicadores de mayor utilidad para la elaboración de los convenios de desempeño: **porcentaje o proporción, promedio y tasa de variación**.

PORCENTAJE O PROPORCIÓN

Si quisiéramos saber cuál es el porcentaje de niños y niñas que se atendió en un programa PIE, en relación a lo programado en un año determinado...

¿CÓMO CALCULAMOS EL PORCENTAJE?

Tomemos el ejemplo de los niños y niñas atendidos en el PIE durante el año 2015, y despejemos la incógnita, practicando resolución de problemas matemáticos:

Para el año 2015 fijamos la meta de atender 120 niños y niñas a través del programa PIE en la comuna, sin embargo solo pudimos atender efectivamente a 93 niños y niñas. ¿Qué porcentaje de niños atendimos efectivamente en relación a lo programado para el año 2015?

Para solucionar esto, debemos usar la regla de tres simple directa. Primero debo tener en cuenta que mi porcentaje incógnito, corresponde al número de estudiantes atendidos efectivamente durante el 2015, mientras que 120 -que era nuestra meta- representa el 100%.

$$\frac{93}{120} = \frac{X\%}{100\%}$$

$$\frac{X = 93 \cdot 100}{120}$$

Multiplicamos $93 \cdot 100$, lo cual da 9.300. El resultado 9.300 lo dividimos por 120, lo cual da 77,5. El resultado 77,5 lo debemos expresar en porcentaje.

$$9.300/120=77,5\%$$

Finalmente, nuestra respuesta será: **Durante el año 2015 se atendió a un 77,5% de los niños y niñas que estaba programado atender a través del programa PIE.**

Si quisiéramos saber si disminuyó o se incrementó el porcentaje de matrícula en el sector municipal de una comuna determinada...

¿CÓMO CALCULAMOS LA TASA DE VARIACIÓN?

Debemos contar con los siguientes datos: matrícula total atendida por el sector municipal el año 2013 (valor pasado) y matrícula total atendida por el sector municipal el año 2014 (valor presente) en la comuna X. Imaginemos que en 2013 fue de 10.567, y en 2014 de 9.343.

Luego calculamos la tasa de variación, con la siguiente fórmula aplicable a cualquier caso en el que describiremos la relación entre un valor pasado y uno presente. El valor presente siempre se restará al valor pasado y su resultado se dividirá por el valor pasado (y nunca al revés) como en la siguiente fórmula:

$$\left[\frac{\text{Matrícula total sec. municipal 2014} - \text{Matrícula total sec. municipal 2013}}{\text{Matrícula total sec. municipal 2013}} \right] \cdot 100$$

En el caso de nuestro ejemplo, deberemos calcular:

$$\left\{ \frac{(9.343 - 10.567)}{10.567} \right\} \cdot 100 \longrightarrow \{-0,115\} \cdot 100$$

Esto resultará en: -11, número que debe ser expresado en porcentaje, ya que este resultado indica que la matrícula 2014 respecto de la matrícula 2013 en un 11% más baja... y como es más baja se expresa con un número negativo: -11%

Si el resultado de la variación porcentual fuera positivo, querría decir que la matrícula se incrementó.

Respecto de este ejemplo, entonces, nuestra respuesta será: **La tasa de variación en la cantidad de matrícula atendida por el sector municipal en la comuna X es de un -11% en el año 2014 respecto del año 2013.**

Si quisiéramos saber cuántos estudiantes promedio tenemos por docente de aula en nuestro establecimiento.

¿CÓMO CALCULAMOS EL PROMEDIO?

Esta es una de las fórmulas más simples y solo debemos dividir la matrícula total de estudiantes del año 2015 por el total de docentes contratados en el mismo año. En este caso, siempre se deben considerar todos los docentes contratados tanto a plazo fijo como indefinido. Los reemplazos no se suman al total de docentes considerados para el cálculo, puesto que solo están cubriendo al docente ausente.

La fórmula es la siguiente:

$$\frac{\text{Cantidad total de estudiantes en el año 2015}}{\text{Cantidad total de docentes en el año 2015}} = \text{estudiantes promedio por docente}$$

Si contáramos con una matrícula 2015 de 824 alumnos y una planta docente compuesta por 23 profesores, resolveremos esta fórmula así:

$$\frac{824}{23} = 35$$

Por lo tanto, deberemos informar que: **En el año 2015, el establecimiento contó con un promedio de 35 estudiantes por docente contratado.**

¿Qué ocurre cuando el indicador se refiere a la presencia o ausencia de una condición?

Simplemente no se aplicará fórmula de cálculo, como sucede en el caso del siguiente indicador: “Obtención de la Asignación de Desempeño Colectivo por parte del equipo directivo y técnico pedagógico para el mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes”. En este caso, sustituimos la fórmula de cálculo por una de las siguientes opciones:

- 1 Sí obtienen la Asignación de Desempeño Colectivo, o
- 2 No obtienen la Asignación de Desempeño Colectivo.

Por último, tal como vimos en el ejemplo anterior, referido a los componentes Objetivos e Indicadores, a continuación se presentan ejemplos referidos al componente Fórmula de cálculo:

ÁREA DE PROCESO: Convivencia escolar	
OBJETIVO: <i>Mejorar la convivencia escolar, mediante la prevención y un adecuado manejo de situaciones de violencia entre estudiantes, tales como: agresiones físicas, psicológicas y verbales, acoso sexual, discriminación, entre otras que podrían presentarse.</i>	
PONDERACIÓN: 20%	
Indicadores	Fórmula de cálculo
Indicador 1: Promedio de estudiantes por curso que participan en actividades destinadas a promover la importancia de una sana convivencia y prevenir agresiones entre estudiantes.	$(\text{Total participantes} / \text{Total de cursos})$
Indicador 2: El establecimiento cuenta con un Reglamento o Manual de Convivencia actualizados que regula las normas de acción y de resolución de conflictos para situaciones de violencia entre estudiantes (SI o NO).	SÍ o NO
Indicador 3: Proporción de agresiones entre estudiantes que son manejadas de acuerdo a los protocolos institucionales.	$(\text{Cantidad de agresiones manejadas de acuerdo al protocolo} \times 100) / \text{Total de agresiones}$
Indicador 4: Tasa de variación de la cantidad de agresiones entre estudiantes que se producen anualmente, desde 2014.	$\{(\text{cantidad de agresiones entre estudiantes que se produjeron en el año 2015} - \text{cantidad de agresiones entre estudiantes que se produjeron en el año 2014}) / \text{cantidad de agresiones entre estudiantes que se produjeron en el año 2014}\} \times 100$

Fuente: elaboración propia

4. SITUACIÓN ACTUAL

Es importante indicar la **Situación actual** en que se encuentran los indicadores que figuran en el convenio, ya que de lo contrario no es posible determinar Metas Estratégicas pertinentes, es decir, factibles y que representen un desafío para el director.

Su ausencia también impide evaluar el desempeño del director en relación a los avances logrados en el cumplimiento de las Metas Estratégicas anuales.

De acuerdo al mismo ejemplo utilizado para describir los componentes Objetivo, Indicadores, y Fórmula de cálculo a continuación, se presenta algunos ejemplos referidos al componente Situación actual:

ÁREA DE PROCESO: Convivencia escolar	
OBJETIVO: <i>Mejorar la convivencia escolar, mediante la prevención y un adecuado manejo de situaciones de violencia entre estudiantes, tales como: agresiones físicas, psicológicas y verbales, acoso sexual, discriminación, entre otras que podrían presentarse.</i>	
PONDERACIÓN: 20%	
Indicadores	Situación actual
Indicador 1: Promedio de estudiantes por curso que participan en actividades destinadas a promover la importancia de una sana convivencia y prevenir agresiones entre estudiantes.	Un promedio de 20 estudiantes por curso que participan en actividades destinadas a promover la importancia de una sana convivencia y prevenir agresiones entre estudiantes, considerando una matrícula promedio de 30 estudiantes por curso.
Indicador 2: El establecimiento cuenta con Reglamento o Manual de Convivencia actualizados que regula las normas de acción y de resolución de conflictos para situaciones de violencia entre estudiantes (SÍ o NO).	El establecimiento si cuenta con un Reglamento o Manual de Convivencia actualizado que regula las normas de acción y de resolución de conflictos para situaciones de violencia entre estudiantes.
Indicador 3: Proporción de agresiones entre estudiantes que son manejadas de acuerdo a los protocolos institucionales.	Un 80% de las agresiones entre estudiantes se lograron manejar de acuerdo a los protocolos institucionales.
Indicador 4: Tasa de variación de la cantidad de agresiones entre estudiantes que se producen anualmente, desde 2014.	Se producen 56 agresiones entre estudiantes durante el año 2014, y 36 en el año 2015.

Fuente: elaboración propia

5. METAS ANUALES ESTRATÉGICAS

Las **Metas anuales estratégicas** son la expresión concreta de los logros que se desea el director alcance en cada año de su mandato.

En relación a las metas anuales:

- ✓ Deben ser **medibles**.
- ✓ Deben ser **posibles de cumplir** por el director, con los recursos financieros, humanos, físicos y tecnológicos que tiene a su disposición. Si existen condiciones que pueden alterar este cumplimiento, debe quedar establecido en los supuestos.
- ✓ Deben ser **realistas pero a la vez representar un desafío significativo** para el director.
- ✓ Deben **existir medios de verificación** que permitan evaluar el cumplimiento de la meta.
- ✓ En el caso de algunas metas, es necesario establecer plazos claves, por ejemplo, la entrega de ciertos insumos.

Para establecer las metas anuales, se debe considerar:

- ✓ La línea base o Situación actual del establecimiento.
- ✓ El desempeño histórico del establecimiento en los ámbitos relacionados con los objetivos y metas establecidos, de manera de identificar tendencias.

Por otra parte, existen dos criterios fundamentales que se recomienda tomar en cuenta a la hora de definir las metas anuales en relación a un objetivo.

- ✓ El primer año en que el director electo ejerce sus funciones constituye un **periodo de conocimiento del establecimiento educacional**, en el que más allá de los datos duros que maneja respecto de su situación, debe familiarizarse con el conjunto de integrantes de la comunidad educativa y con aspectos tales como el clima y la cultura organizacional del establecimiento.
- ✓ Se trata por lo tanto de un periodo de adaptación del director a sus nuevas funciones y a su nuevo contexto de trabajo, en que es difícil esperar que pueda cumplir metas excesivamente desafiantes, por lo que podría ser recomendable que durante el primer año se mantenga la situación actual.
- ✓ La formulación de Metas Estratégicas anuales requiere tomar en cuenta los **tiempos de los procesos educativos**, que pueden diferir de manera importante de acuerdo a su especificidad o a las condiciones particulares de los establecimientos.

En este marco, es posible establecer metas para un año determinado que consistan simplemente en mantener la situación actual o un estado de avance logrado durante el año anterior.

Utilizando el mismo ejemplo con el cual se han presentado los componentes anteriores, a continuación se describe una propuesta para describir el componente Metas Estratégicas, las cuales son definidas para cada año.

ÁREA DE PROCESO: Convivencia escolar		
OBJETIVO: Mejorar la convivencia escolar, mediante la prevención y un adecuado manejo de situaciones de violencia entre estudiantes, tales como: agresiones físicas, psicológicas y verbales, acoso sexual, discriminación, entre otras que podrían presentarse.		
Ponderación: 20%		
Indicadores	Situación actual	Metas estratégicas
Indicador 1: Promedio de estudiantes por curso que participan en actividades destinadas a promover la importancia de una sana convivencia y prevenir agresiones entre estudiantes.	Un promedio de 20 estudiantes por curso que participan en actividades destinadas a promover la importancia de una sana convivencia y prevenir agresiones entre estudiantes, considerando una matrícula promedio de 30 estudiantes por curso.	Año 1: Mantener.
		Año 2: Aumentar a 22.
		Año 3: Aumentar a 24.
		Año 4: Aumentar a 26.
		Año 5: Cubrir 100% del alumnado
Indicador 2: Existencia o no de la siguiente condición: El establecimiento cuenta con un Reglamento o Manual de Convivencia actualizados que regula las normas de acción y de resolución de conflictos para situaciones de violencia entre estudiantes (SÍ o NO).	El establecimiento si cuenta con un Reglamento o Manual de Convivencia actualizado que regula las normas de acción y de resolución de conflictos para situaciones de violencia entre estudiantes.	Año 1: Revisar y actualizar si corresponde.
		Año 2: Revisar y actualizar si corresponde.
		Año 3: Revisar y actualizar si corresponde.
		Año 4: Revisar y actualizar las normas si corresponde.
		Año 5: Revisar y actualizar si corresponde.
Indicador 3: Proporción de agresiones entre estudiantes que son manejadas de acuerdo a los protocolos institucionales.	Un 80% de las agresiones entre estudiantes se lograron manejar de acuerdo a los protocolos institucionales.	Año 1: Mantener.
		Año 2: Mantener.
		Año 3: subir proporción al 90%.
		Año 4: cubrir 100% de agresiones a través de protocolos.
		Año 5: mantener.
Indicador 4: Tasa de variación de la cantidad de agresiones entre estudiantes que se producen anualmente, desde 2014.	Se producen 56 agresiones entre estudiantes durante el año 2014, y 36 en el año 2015.	Año 1: Mantener.
		Año 2: Mantener.
		Año 3: Mantener.
		Año 4: Disminuir en al menos un 12%.
		Año 5: Mantener.

Fuente: elaboración propia

6. MEDIOS DE VERIFICACIÓN

Los **Medios de verificación** son aquellos elementos que entregan una evidencia objetiva acerca del cumplimiento o no de una meta. Por ello, es relevante que su definición sea lo más precisa posible.

Los medios de verificación corresponden a información que puede ser entregada por instituciones ajenas al establecimiento, o bien que ésta produce internamente, y que es posible auditar.

Se sugiere especificar en los convenios:

- ✓ El nombre completo del documento que sustenta la información.
- ✓ El nombre de la institución que produce la información.
- ✓ Si es posible, la página web en que es posible acceder a la información.
- ✓ Establecer cuando corresponda, el plazo en que la información debe ser entregada.
- ✓ Señalar cuando proceda, quien aprueba la información.

En el caso de registros internos, no es suficiente indicar “fuente interna” en el Convenio de desempeño, sino que debe especificarse la fuente en cuestión.

En base al mismo ejemplo con el cual se han descrito los componentes anteriores, a continuación se presenta una propuesta para describir el componente Medios de verificación.

ÁREA DE PROCESO: Convivencia escolar

OBJETIVO: *Mejorar la convivencia escolar, mediante la prevención y un adecuado manejo de situaciones de violencia entre estudiantes, tales como: agresiones físicas, psicológicas y verbales, acoso sexual, discriminación, entre otras que podrían presentarse.*

Ponderación: 20%

Indicadores	Medios de verificación
Indicador 1: Promedio de estudiantes por curso que participan en actividades destinadas a promover la importancia de una sana convivencia y prevenir agresiones entre estudiantes.	- Registro de asistencia a las actividades realizadas.
Indicador 2: El establecimiento cuenta con un Reglamento o Manual de Convivencia actualizados que regula las normas de acción y de resolución de conflictos para situaciones de violencia entre estudiantes (SÍ o NO).	- Copia del Reglamento o Manual de Convivencia que regula las normas de acción y de resolución de conflictos para situaciones de violencia entre estudiantes.
Indicador 3: Proporción de agresiones entre estudiantes que son manejadas de acuerdo a los protocolos institucionales.	- Registro interno anual de agresiones entre estudiantes, que especifica para cada agresión las acciones realizadas para abordarlas y los protocolos institucionales con que se manejaron estas situaciones.
Indicador 4: Tasa de variación de la cantidad de agresiones entre estudiantes que se producen anualmente, desde 2014.	- Registro interno anual de agresiones entre estudiantes que se produjeron en el establecimiento.

Fuente: elaboración propia

7. SUPUESTOS BÁSICOS

Los **Supuestos básicos** corresponden a condiciones o situaciones **no controlables por el director**, y que pueden afectar el cumplimiento de las metas comprometidas. Estos supuestos básicos pueden corresponder a factores externos o internos al establecimiento.

Esta información es relevante, sobre todo al momento de realizar las evaluaciones correspondientes, pues constituirán argumentaciones clave para justificar un eventual incumplimiento de una meta, modificaciones parciales o cambios sustanciales en lo planificado en el transcurso de la gestión.

En el caso de los supuestos básicos que corresponden a **factores externos**, éstos pueden estar vinculados por ejemplo a condiciones climáticas o de la naturaleza, o bien a movilizaciones o paros de estudiantes o de profesores. Un criterio para su definición puede ser el análisis de situaciones que hayan ocurrido en años anteriores, con consecuencias para el desarrollo de las actividades previstas.

En el caso de los **factores internos**, éstos pueden referirse, por ejemplo, a compromisos adquiridos por el sostenedor y que pudieran no concretarse (por ejemplo, la entrega de recursos comprometidos).

ÁREA DE PROCESO: Convivencia escolar			
OBJETIVO: <i>Mejorar la convivencia escolar, mediante la prevención y un adecuado manejo de situaciones de violencia entre estudiantes, tales como: agresiones físicas, psicológicas y verbales, acoso sexual, discriminación, entre otras que podrían presentarse.</i>			
Ponderación: 20%			
Indicadores	Situación actual	Metas estratégicas	Supuestos básicos
Indicador 1: Promedio de estudiantes por curso que participan en actividades destinadas a promover la importancia de una sana convivencia y prevenir agresiones entre estudiantes.	Un promedio de 20 estudiantes por curso que participan en actividades destinadas a promover la importancia de una sana convivencia y prevenir agresiones entre estudiantes, considerando una matrícula promedio de 30 estudiantes por curso.	Año 1: Mantener.	Eventuales condiciones externas que dificulten la asistencia normal de los estudiantes a las actividades.
		Año 2: Aumentar a 22.	
		Año 3: Aumentar a 24.	
		Año 4: Aumentar a 26.	
		Año 5: Cubrir 100% del alumnado.	

Indicador 2: El establecimiento cuenta con un Reglamento o Manual de Convivencia actualizado que regula las normas de acción y de resolución de conflictos para situaciones de violencia entre estudiantes (Sí o NO).	El establecimiento si cuenta con un Reglamento o Manual de Convivencia actualizado que regula las normas de acción y de resolución de conflictos para situaciones de violencia entre estudiantes.	Año 1: Revisar y actualizar si corresponde.	Jornadas de reflexión con el Consejo Escolar para la actualización de las normas han debido suspenderse por razones de fuerza mayor debidamente acreditadas en más de tres ocasiones.
		Año 2: Revisar y actualizar si corresponde.	
		Año 3: Revisar y actualizar si corresponde.	
		Año 4: Revisar y actualizar si corresponde.	
		Año 5: Revisar y actualizar si corresponde.	
Indicador 3: Proporción de agresiones entre estudiantes que son manejadas de acuerdo a los protocolos institucionales.	Un 80% de las agresiones entre estudiantes se lograron manejar de acuerdo a los protocolos institucionales.	Año 1: Mantener.	Agresiones o situaciones nuevas que no estén normadas en la versión vigente del Reglamento o Manual.
		Año 2: Mantener.	
		Año 3: subir proporción al 90%.	
		Año 4: cubrir 100% de agresiones a través de protocolos.	
		Año 5: Mantener.	
Indicador 4: Tasa de variación de la cantidad de agresiones entre estudiantes que se producen anualmente, desde 2014.	Se producen 56 agresiones entre estudiantes durante el año 2014, y 36 en el año 2015.	Año 1: Mantener.	No aplica o no existen factores internos o externos que podrían afectar el cumplimiento de esta meta.
		Año 2: Mantener.	
		Año 3: Mantener.	
		Año 4: Disminuir en al menos un 12%.	
		Año 5: Mantener.	

Fuente: elaboración propia

8. CONSECUENCIAS DEL CUMPLIMIENTO O INCUMPLIMIENTO DE LAS METAS

Considerando uno de los propósitos principales del Convenio de desempeño, que es ser una herramienta de evaluación y de gestión del desempeño de los directores, se sugiere que las **Consecuencias del cumplimiento o incumplimiento de las metas** acordadas se definan de acuerdo a dos tipos de criterios:

- ✓ **Criterios que se relacionan con la función evaluativa del convenio:** Estos se refieren a consecuencias tales como anotaciones positivas, o bien amonestaciones o posibilidad de desvinculación del cargo en caso de no cumplimiento de metas.¹⁶
- ✓ **Criterios que se relacionan con la función del convenio como herramienta de gestión del desempeño del director:** Estos se refieren a consecuencias que requieren, por parte del director, el proponer acciones remediales en caso de no cumplir las metas en un año determinado, con el compromiso de revertir la situación en una próxima oportunidad, o bien ajustar las metas de los años venideros en caso de cumplir a cabalidad las metas propuestas.

¿Y QUÉ MEDIDAS APLICAR EN CADA SITUACIÓN?

Sin duda, esta es una pregunta clave para los sostenedores. Según los resultados obtenidos a partir del levantamiento de información, señalado en los antecedentes de este documento, este es un tema crítico que genera preocupaciones en los entrevistados, especialmente para los jefes DAEM y los jefes Técnicos de las Corporaciones Municipales quienes sienten la función evaluativa del convenio como "un peso" o "como una decisión que podría ser política", prefiriendo ver el Convenio de desempeño como una herramienta para gestionar el desempeño. Reconocen la necesidad de contar con mayor orientación en relación a este ítem, a fin de tomar las mejores decisiones.

Una de las claves a considerar para tomar las medidas adecuadas ante diferentes situaciones de cumplimiento o incumplimiento es, primero que todo, recordar que el convenio es una herramienta de gestión que, si bien permite evaluar el desempeño del director, también tiene la ventaja de facilitar procesos de mejora, lo cual puede lograrse generando alertas al hacer seguimiento al cumplimiento de metas, estableciendo prioridades respecto de las mismas y permitiendo la toma de decisiones justificadas que permitan fortalecer la calidad de los resultados de los establecimientos educacionales (sobre todo al momento de evaluar anualmente el cumplimiento de las metas establecidas). Por otra

¹⁶ Es importante recordar aquí que la desvinculación en caso de no cumplimiento de metas es una decisión que incumbe al alcalde, de acuerdo a lo establecido en la Ley N°19.070 – Artículo 34: "El jefe del Departamento de Administración de Educación Municipal o de la Corporación Municipal con aprobación del sostenedor podrá pedir la renuncia anticipada del director cuando el grado de cumplimiento de los objetivos acordados en el Convenio de desempeño sean insuficientes de acuerdo a lo mínimo que establezca."

parte, recordemos que los convenios de desempeño también pueden contribuir al fortalecimiento de las capacidades de liderazgo en la medida que representen una carta de navegación coherente con otras herramientas para la mejora escolar, que aporte a la gestión del desempeño. De esta forma, mantendremos una mirada constructiva de los convenios de desempeño.

Finalmente, corresponderá al jefe DAEM o de la Corporación Municipal determinar el grado de cumplimiento de las metas acordadas y, con aprobación del sostenedor, podrá aplicar determinadas medidas ante el cumplimiento o incumplimiento por parte del director. Por esto, es vital que se vele por la transparencia de los procesos y exista una comunicación adecuada entre estos actores, a fin de tomar decisiones sin sesgos políticos y basadas en antecedentes objetivos.



ACTIVIDAD DE REFLEXIÓN, ANÁLISIS Y APLICACIÓN

Le invitamos a realizar una actividad de reflexión, poniendo a prueba sus conocimientos. Esto le permitirá avanzar hacia el Módulo 4 donde el trabajo será de aplicación, con un mejor dominio de los conceptos y los procedimientos tratados en este módulo de aprendizaje.

Conteste las siguientes preguntas, utilizando sus propias palabras. Recuerde que no solo es importante comprender, sino también expresar aquello que se conoce para aportar al aprendizaje colectivo.

- 1 Según la lectura realizada, ¿cómo explicaría usted el aporte que hacen los equipos directivos a la implementación de los convenios de desempeño?

- 2 Si los objetivos se plantean de forma cualitativa, ¿de qué forma logramos medir los avances y el cumplimiento con cifras concretas?

- 3 ¿Qué importantes consideraciones tendría usted en cuenta a la hora de plantear las Metas Estratégicas a fin de lograr un adecuado equilibrio entre lo que es posible cumplir y lo que representa un desafío significativo para los directores?

- 4 En relación con las Consecuencias por el cumplimiento e incumplimiento de las metas, ¿qué recomendaría usted a los sostenedores a fin de asegurar coherencia y justicia al momento de determinar las medidas correspondientes?

5 ¿Por qué es importante conocer las fórmulas de cálculo y cómo esto puede facilitar la medición y comparación de los resultados obtenidos?

6 Por último, ¿por qué es importante no solo conocer a profundidad estos conceptos sino también saber transmitirlos a otros?



ACTIVIDAD DE CIERRE

Para cerrar este módulo, queremos invitarlo a leer y reflexionar en torno a las siguientes preguntas, las cuales serán muy útiles cada vez que se enfrente a la evaluación de los convenios de desempeño. Las **Consecuencias del cumplimiento e incumplimiento de las metas**, constituyen un elemento de gran importancia dentro del proceso, y requieren de una alta capacidad para analizar y evaluar situaciones, considerando una amplia gama de antecedentes, datos y resultados.

Por otra parte, implican poner en juego la capacidad de tomar decisiones adecuadas, para lo cual una gran ayuda es siempre plantearse preguntas como las siguientes:

- ✓ ¿Qué prioridad tiene la meta no cumplida en relación a las demás?
- ✓ ¿Qué consecuencias para la comunidad escolar tiene el incumplimiento de la meta?
- ✓ La meta no cumplida, ¿era muy exigente o en realidad no lo era?
- ✓ El incumplimiento de la meta, ¿estaba sujeta a supuestos básicos que dificultaban su logro?
- ✓ ¿Cuáles fueron las verdaderas razones a la base del incumplimiento de la meta?
- ✓ ¿Esta meta se incumplió total o parcialmente?
- ✓ ¿Es posible cumplir esta meta a través de acciones remediales?
- ✓ Como sostenedor, ¿dispuse de las condiciones necesarias para el cumplimiento de la meta?
- ✓ ¿El director tuvo la oportunidad de hacer ajustes a la propuesta de convenio?
- ✓ Como sostenedor, ¿he realizado un adecuado seguimiento al convenio, brindando retroalimentación al director o instancias de evaluación intermedia?

Considere que siempre es positivo enfrentar estas preguntas con actitud de apertura, foco en el mejoramiento continuo y una capacidad de observación que le permita considerar todas las dimensiones posibles: antecedentes previos, supuestos básicos que condicionarían el cumplimiento, las expectativas que usted tenía, el punto de vista del director, entre otras variables.

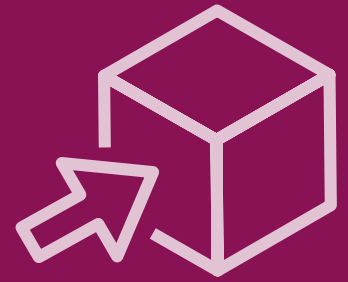
Por último, existe una gran pregunta que siempre le sugerimos hacerse a sí mismo:

¿Qué efectos tendría la decisión que yo tome como sostenedor, en relación a las medidas aplicadas frente al cumplimiento o incumplimiento de metas por parte del director?

¡ESTAMOS LISTOS PARA PROFUNDIZAR
EN LAS ETAPAS DE DISEÑO E
IMPLEMENTACIÓN DE NUESTROS
CONVENIOS DE DESEMPEÑO! LO
INVITAMOS A SEGUIR APRENDIENDO EN EL
MÓDULO 4.

MÓDULO 4

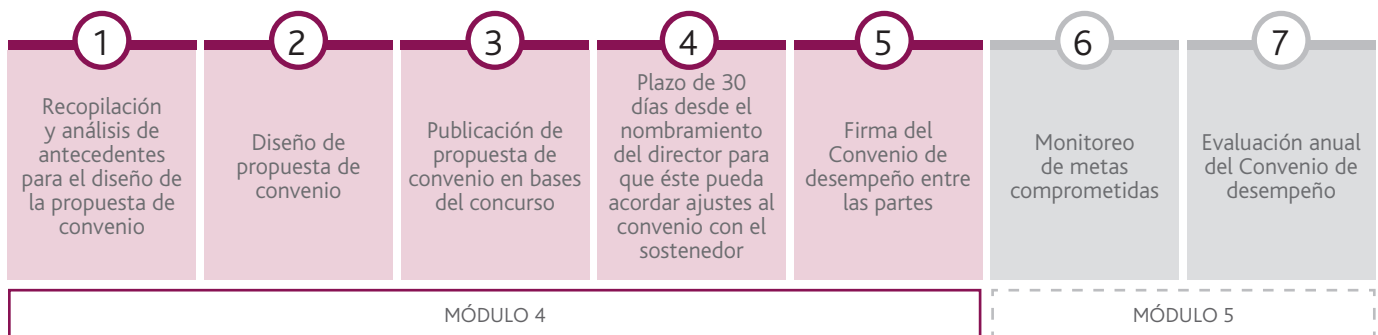
Diseño e implementación de los convenios de desempeño



¿Qué aprenderá en este módulo?

En este cuarto módulo de aprendizaje, se presentan los cinco momentos clave para el diseño de convenios de desempeño, junto con orientaciones que le permitirán tomar decisiones acertadas respecto de esta etapa que requiere de gran meticulosidad y responsabilidad. Lo invitamos a detenerse con especial atención en este módulo, cuyos contenidos le permitirán hacer un recorrido desde la recopilación de antecedentes para el diseño de la propuesta, hasta la firma que consolidará el compromiso del director con sus nuevos desafíos en la comunidad escolar donde se desempeñe.

De esta forma, los momentos que revisaremos a través de este módulo son los siguientes:



Se espera que al finalizar este módulo usted sea capaz de:

- Comprender cómo se diseña e implementa un Convenio de desempeño, a través de diferentes momentos clave.
- Incorporar a la elaboración de convenios de desempeño las orientaciones dadas según los diferentes momentos definidos para su diseño.

- c** Valorar la propuesta de estructura de Convenio de desempeño, comprendiendo que siempre debe ajustarse o adecuarse a la situación y realidad del establecimiento, permitiendo fortalecer los aprendizajes de los estudiantes.
- d** Comprender la relación entre los objetivos del convenio y los desafíos del cargo, según el perfil que guía el proceso de selección.

Lo invitamos a interiorizarse en esta interesante temática, no solo a través de la lectura sino también mediante un proceso reflexivo y analítico personal que le permitirá conocer el Convenio de desempeño en profundidad, contando con elementos que aporten al diálogo profesional y a la incorporación de este instrumento en los procesos de mejora escolar.

Temario

- 1 El diseño e implementación de los convenios de desempeño: momentos clave 1 y 2
- 2 El diseño e implementación de los convenios de desempeño: momentos clave 3, 4 y 5



El diseño e implementación de los convenios de desempeño: momentos clave 1 y 2

“Contar con una pauta o con una orientación clara acerca de cómo diseñar los convenios, paso a paso, resulta muy útil ya que nos permite ordenar y coordinar este proceso, sin perder tiempo valioso. Me preocupa no saber qué insumos considerar, qué procedimientos seguir y dentro de qué parámetros actuar, por lo cual contar con un apoyo es una necesidad prioritaria para nuestra gestión”. **Sostenedor.**

A continuación, descubrirá cómo se vincula el diseño del Convenio de desempeño con otras herramientas para la mejora escolar, tales como el PME, PEI, Estándares Indicativos de Desempeño y PADEM. Esta vinculación se realiza al momento de recopilar y analizar los antecedentes acerca de la situación actual del establecimiento, y también a la hora de recopilar antecedentes respecto de sus objetivos, aspiraciones, resultados educativos, Categoría de Desempeño, índices de eficiencia interna y evaluaciones internas del establecimiento, entre otros.

Por otra parte, también se establece una relación con los perfiles del cargo de director que guían los procesos de selección municipales, en cuanto a que el Convenio de desempeño debe contemplar en su diseño las expectativas que el sostenedor tiene respecto del desempeño del director.

Una vez que hemos comprendido la relación entre este primer momento del diseño y su vinculación con las herramientas para la mejora escolar y los desafíos del cargo según los perfiles que guían los procesos de selección, ahondaremos en etapas igualmente importantes donde su tarea consistirá en diseñar la propuesta de convenio.

Todos estos aspectos, serán detallados a continuación, no solo a través de elementos teóricos y ejemplos, sino también a través de ejercicios, orientaciones, infografías e interrogantes que propician la reflexión, lo cual le permitirá profundizar más en estos contenidos y contar con mayores herramientas para el diseño e implementación de los convenios de desempeño.

1

Recopilación y análisis de antecedentes para el diseño de la propuesta de convenio

Este primer momento en la etapa de diseño es clave: **garantiza un diseño de propuesta de convenio contextualizado** o, en otras palabras, consistente con la realidad del establecimiento. En este segmento, además, analizaremos su vinculación con las herramientas de mejora escolar y los desafíos del director según el perfil que guía el proceso de selección.

De esta forma, primero debemos considerar que los antecedentes que se deben recopilar para este efecto se refieren a tres ámbitos:

A

Situación actual del establecimiento

B

Aspiraciones y objetivos del establecimiento para los próximos cinco años

C

Expectativas del sostenedor en relación al nuevo director

Como podrá observar a continuación, estos ámbitos -a su vez- guardan estrecha relación con otras herramientas para la mejora escolar a considerar, y también con el perfil del cargo de director que guía el proceso de selección.

A

Recopilación de antecedentes Situación actual del establecimiento

La principal fuente para recabar esta información es la autoevaluación institucional realizada en la primera fase de elaboración del PME, que consiste en un análisis integral de los procesos institucionales y pedagógicos, y de los resultados del establecimiento. Así también se sugiere considerar los resultados de aprendizaje, Indicadores de Desarrollo Personal y Social, Categoría de Desempeño, informes de Evaluación y Orientación al Desempeño, entre otros.

Si esta autoevaluación aún no se encuentra finalizada o está en proceso de revisión, se sugiere analizar la información que se utiliza para su elaboración, la que se relaciona con: los resultados educativos del establecimiento, el nivel en que la escuela se encuentra en relación a las dimensiones y subdimensiones de los Estándares Indicativos de Desempeño, y los resultados de la etapa de evaluación del último PME implementado.

¿A QUÉ SE REFIEREN ESTOS DIFERENTES TIPOS DE INFORMACIÓN?

1 Los resultados educativos

Corresponden a **información y evidencia sobre la situación actual del establecimiento en este ámbito**. Algunos ejemplos de resultados educativos son:

- Porcentaje de variación de la matrícula.
- Porcentaje de retiro escolar.
- Tasa de titulación (caso especial de la educación media técnico profesional).
- Grado de satisfacción de la familia con el establecimiento.
- Resultados SIMCE promedio del establecimiento.
- Equidad en los resultados entre cursos, niveles socioeconómicos o género de los estudiantes.
- Distribución de Estándares de Aprendizaje.
- Resultados de tendencia SIMCE e Indicadores de Desarrollo Personal y Social.
- Categoría de Desempeño.

Estos resultados educativos deben complementarse con otros que no son recogidos por el PME, y que corresponden fundamentalmente a información producida por el propio establecimiento o por el sostenedor:

- Prácticas de gestión del equipo directivo, como por ejemplo: definir y revisar el PEI en conjunto con la comunidad educativa o generar espacios para la reflexión y el trabajo técnico, entre muchas otras.

- Perfil y trayectoria educativa de los estudiantes, lo cual permitirá tomar importantes decisiones en relación a la proyección de los avances de los educandos, según el cruce de múltiples datos, entre ellos: condición socioeconómica, condición de entrada, avances educativos, niveles de logro y datos sobre su ingreso a instituciones de educación superior o al mundo laboral.
- Características de las familias del establecimiento: condición socioeconómica, composición familiar, nivel educativo de los padres y madres, participación en la comunidad, entre otros datos.
- Capacidades docentes (información producida por el CPEIP), donde es importante considerar su formación, perfeccionamiento relevante, intereses, evaluaciones de desempeño, entre otros aspectos.
- Datos sobre convivencia escolar, como por ejemplo: asistencia de estudiantes a instancias de promoción de una sana convivencia escolar, nivel de participación estudiantil en diversas iniciativas escolares y extraescolares, índices de violencia escolar.
- Datos sobre participación de la comunidad educativa: participación en Consejo Escolar por parte de representantes de todos los estamentos, liderazgos identificados en los diferentes estamentos, realización de actividades a nivel de comunidad, entre otros.

2 Los Estándares Indicativos de Desempeño

Corresponden a un conjunto de referentes que constituyen un marco orientador para la evaluación de los procesos de gestión educacional de los establecimientos y sus sostenedores. Estos se inscriben dentro de los requerimientos estipulados por el Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, y fueron elaborados con el propósito de apoyar y orientar a los establecimientos en su proceso de mejora continua, y así contribuir a la meta que se ha propuesto el país de asegurar una educación de calidad. Los Estándares abordan cuatro dimensiones de la gestión escolar:

- **Liderazgo:** Liderazgo del sostenedor; Liderazgo del director; Planificación y gestión de resultados.
- **Gestión pedagógica:** Gestión curricular; Enseñanza y aprendizaje en el aula; Apoyo al desarrollo de los estudiantes.
- **Formación y convivencia:** Formación; Convivencia; Participación y vida democrática.
- **Gestión de recursos:** Gestión de personal; Gestión de recursos financieros; Gestión de recursos educativos.

Es la **Agencia de Calidad de la Educación** quien evalúa los estándares a través de la Evaluación Indicativa de Desempeño a los establecimientos y sus sostenedores. Esta evaluación considera, junto con los estándares, el contexto del establecimiento, sus resultados educativos y el grado de cumplimiento de los Estándares de Aprendizaje y de los Otros Indicadores de Calidad, tomando como antecedentes el PEI y los resultados de la autoevaluación del establecimiento.

3 Los resultados de la etapa de evaluación del último PME implementado

Estos resultados permiten estimar el nivel de **impacto de las acciones realizadas en el logro de los objetivos anuales del año anterior** y consideran:

- La evaluación de los objetivos y acciones de las áreas de proceso: análisis del cumplimiento de los objetivos y acciones definidos en este último PME.
- La evaluación del área de resultados (en el caso que se hayan definido metas anuales): análisis del cumplimiento de las metas anuales.

Si la autoevaluación institucional realizada en el marco de la elaboración del PME no contiene la información señalada, es necesario consultar otras fuentes:

- Información que entrega la Agencia de Calidad de la Educación, en cuanto al nivel en que el establecimiento se encuentra en relación a los Estándares Indicativos de Desempeño, o en relación a los Otros Indicadores de Calidad (OIC)²⁰, en caso de que se desee considerar este dato en la evaluación institucional.
- Información que entrega la Superintendencia de Educación, en cuanto a la calificación obtenida en la fiscalización del establecimiento realizada por esta institución, también en caso de que se desee considerar este dato en la evaluación institucional.

En base al análisis de este conjunto de antecedentes (resultados educativos del establecimiento, Estándares Indicativos de Desempeño, y los resultados de la etapa de evaluación del último PME implementado), es posible identificar las **fortalezas** y **debilidades** de los procesos institucionales y pedagógicos del establecimiento, y extraer **conclusiones** respecto de la situación del establecimiento educacional en estos ámbitos.

Esta labor de análisis y de elaboración de conclusiones es parte de las actividades a realizar en la primera fase del PME, por lo que el sostenedor puede encontrar la información correspondiente en este instrumento, específicamente en el cuadro que se presenta a continuación, que se sugiere elaborar previo a la formulación de Objetivos y Metas Estratégicas a cuatro años, referente tanto a las áreas de proceso (Gestión pedagógica, Liderazgo, Convivencia escolar y Gestión de recursos), como al área de resultados.

ÁREA DE PROCESO		
	Fortalezas	Debilidades
Gestión pedagógica		
Gestión de recursos		
Liderazgo		
Convivencia escolar		

²⁰ Según señala la Agencia de Calidad de la Educación, los OIC son "un conjunto de índices que entregan resultados relacionados con el desarrollo personal y social de los estudiantes". Para más información, consultar <http://www.agenciaeducacion.cl/coordinacion-sac/otros-indicadores-de-calidad-educativa/>

ÁREA DE RESULTADOS		
	Fortalezas	Debilidades
Resultados		

Por último, es necesario tomar las dos siguientes precauciones en esta recopilación de antecedentes respecto de la situación actual del establecimiento:

- **Nivel de actualización de los datos recabados:** En particular si se utiliza el PME como fuente de información, es importante considerar en qué etapa del ciclo de mejoramiento se encuentra el establecimiento, y en qué año se realizó la autoevaluación institucional. De acuerdo a ello, puede ser necesario actualizar la información.

- **Evolución en el tiempo de los datos recabados (historial):** La información recabada con respecto a la situación actual del establecimiento en los distintos ámbitos señalados, debe ser complementada con datos históricos que permitan establecer tendencias en el tiempo. Con estos datos adicionales, es posible determinar cuán importantes son las fortalezas y debilidades identificadas en función de los años que llevan instaladas en la escuela, de modo de asegurar la pertinencia de la proyección de metas que se definirá posteriormente.

Ejemplo 1:

Al comparar los niveles de asistencia de los estudiantes de dos establecimientos diferentes en los últimos años, vemos que este porcentaje es equivalente en el año 2015 (75%). Sin embargo, el establecimiento 1 muestra una tendencia a la baja en la asistencia, mientras que el establecimiento 2 muestra una tendencia al alza en la asistencia.

Establecimiento 1:

Año	Asistencia promedio
Año 2015	75%
Año 2014	78%
Año 2013	80%

Establecimiento 2:

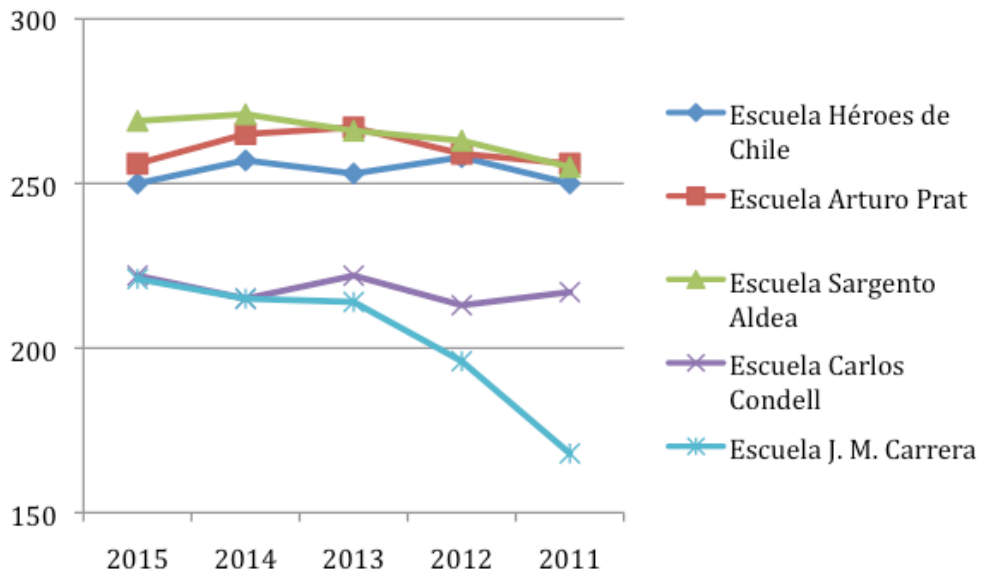
Año	Asistencia promedio
Año 2015	75%
Año 2014	72%
Año 2013	70%

Por lo tanto, es probable que la asistencia en el establecimiento 2 sea mejorable en un plazo más corto y/o de manera más significativa, mientras que en el establecimiento 1 quizás requiera de alguna intervención para revertir esta baja.

Ejemplo 2:

La Escuela José Miguel Carrera, ha logrado en 2015 un resultado SIMCE promedio inferior al de otros establecimientos similares, lo cual preocupa ya desde hace varios años. Sin embargo, al revisar la trayectoria individual de este establecimiento nos encontramos con que esta brecha ha disminuido con el tiempo:

En este caso, si bien el resultado actual puede ser más bajo que el de la media, hay evidencia de una mejora sostenida en el tiempo, lo cual podría ser el reflejo de la implementación de prácticas efectivas de gestión que pueden darnos información clave para considerar en nuestros convenios de desempeño.



B

Recopilación de antecedentes Aspiraciones y objetivos del establecimiento

Para recabar los antecedentes respecto de las aspiraciones y objetivos del establecimiento, se sugiere consultar la información contenida en el PEI y PME del establecimiento y en el PADEM comunal. La consideración de estas herramientas resulta fundamental para establecer el foco que deberán tener los convenios de desempeño en términos de alcanzar la mejora escolar.

a PEI

En el **PEI** se encuentran principalmente expresados el **sentido** y los **valores** que **sustentan la acción educativa**, que le dan un **marco** y expresan el **horizonte formativo** del establecimiento. En este sentido, entregan una **visión de futuro** del establecimiento.

Los elementos del PEI especialmente relevantes para identificar las aspiraciones de la escuela son los siguientes:

- Sus **sellos educativos**, su **visión** y su **misión**.
- Las **definiciones** y **sentidos institucionales**: **Principios y enfoque educativo**, y **Valores y competencias específicas**.
- El **perfil de estudiantes** que se desea formar.

b PME

En su primera fase, el PME considera la realización de un **Análisis Estratégico** del establecimiento, consistente en una definición de los **sellos educativos** que reflejan la **propuesta formativa y educativa** que se quiere desarrollar para los cuatro años que durará el próximo ciclo de mejoramiento. Esta definición se realiza en base a un proceso de reflexión sobre el PEI, en que se analiza la pertinencia de los sellos educativos establecidos en éste.

Por otra parte, la primera fase del PME también considera la elaboración de **Objetivos y Metas Estratégicas a cuatro años**, que surgen desde la identificación de las fortalezas y debilidades del establecimiento en cada una de las dimensiones y subdimensiones de las áreas de proceso y de resultados.

Luego, en su segunda fase, el PME define objetivos y acciones anuales, en el marco de un Diagnóstico anual.

En síntesis, la consulta del PME permite contar con información de distinta índole, con respecto a:

- Los principios que orientan y enmarcan el proyecto del establecimiento.
- Sus **Objetivos y Metas Estratégicas a cuatro años**.
- Sus **objetivos y acciones planificadas para el año en curso**.

PADEM

El PADEM constituye un instrumento de **planificación estratégica**, que se elabora centralmente en base al PEI de los establecimientos comunales.

Uno de sus objetivos es expresar la **misión** y la **visión** de la educación en la comuna, es decir, el ideal que se quiere lograr y los propósitos que determinan su quehacer educativo.

Por otra parte, el PADEM incluye definiciones estratégicas, que corresponden a las **prioridades y los objetivos educativos** para la comuna, así como también las acciones que se implementarán para lograrlos.

En la medida que las escuelas deben estar alineadas con las propuestas comunales, cada establecimiento debe considerar como antecedentes para su propia planificación las orientaciones establecidas en el PADEM.

En base a la información recabada en estos instrumentos, y en particular en el PME y en el PEI, se sugiere confeccionar el siguiente cuadro síntesis:

	SITUACIÓN ACTUAL		CONCLUSIONES	PRIORIDADES DE MEJORAMIENTO	ASPIRACIONES Y OBJETIVOS
	FORTALEZAS	DEBILIDADES			
Gestión pedagógica					
Liderazgo					
Convivencia escolar					
Gestión de recursos					
Resultados					

C

Recopilación de antecedentes

Expectativas del sostenedor en relación al nuevo director

Los términos de los convenios de desempeño deben también ser coherentes con otros elementos presentes en las bases del concurso para postular a director de establecimiento municipal.

Estos son los **desafíos del cargo** y las **competencias** que aparecen en el perfil del cargo y que se espera que el nuevo director cumpla, y que corresponden a los focos prioritarios que éste debiera considerar en su gestión.

Los desafíos del cargo reflejan las prioridades comunales y del establecimiento, así como las prioridades que la autoridad determina como relevantes para el cargo.

Una buena definición de los desafíos dentro del perfil ayudará a la elaboración del convenio y entregará información útil, concisa y focalizada sobre las expectativas de desempeño del director, lo cual definirá aquellas funciones estratégicas que deberá desarrollar a fin de cumplir con las expectativas.

Algunos ejemplos de desafíos -los cuales se expresarán en el perfil del cargo y en el Convenio de desempeño- son:

- ✓ Mejorar la distribución de Estándares de Aprendizaje de los estudiantes del establecimiento educacional, aumentando el porcentaje de estudiantes en el nivel adecuado o trasladando a los estudiantes del nivel insuficiente al adecuado, con el objetivo de que todos tengan la oportunidad de avanzar en sus aprendizajes, de acuerdo a sus ritmos y características.
- ✓ Mejorar la clasificación SEP del establecimiento educacional, pasando de "Emergente" a "Autónoma" (a futuro se hablará de Categoría de Desempeño, por ejemplo: "mejorar su nivel en la Categoría de Desempeño pasando de nivel Alto o Medio").
- ✓ Mejorar los índices de eficiencia interna (matrícula, retención, asistencia y promoción) en relación a las cifras logradas el año anterior.

Al llevar estos desafíos al Convenio de desempeño, estaremos hablando de **los objetivos estratégicos** que debe lograr el director a través de su gestión, los cuales serán medibles. Como se abordó a través del Módulo 3, estos objetivos podrán ser medidos en cuanto planteemos una serie de indicadores que nos entregarán evidencia respecto de los avances logrados en relación a estos objetivos.

Además, se recomienda siempre –al consultar el perfil de selección- considerar aquellos requisitos básicos para el ejercicio de la dirección escolar, donde se consideran –además de títulos, grados, experiencia mínima, entre otros aspectos - conocimientos teórico-prácticos que el director debe poseer (por ejemplo, conocimientos en informática para la gestión escolar o formulación de proyectos pedagógicos), además de las habilidades básicas exigidas para el cargo (pro-actividad, capacidad para trabajar en equipo, entre muchas otras a considerar). Esta información también nos da cuenta sobre aquellos que podemos esperar del director electo, y si hay coherencia entre lo exigido en el perfil y aquellos objetivos que debe cumplir. Es posible, además, que en los perfiles de selección encontremos información detallada sobre las competencias para el cargo, las cuales tradicionalmente estaban basadas en las áreas del modelo de gestión SACGE.

Hoy es recomendable que en los perfiles de selección haya una vinculación y una coherencia con las nuevas herramientas puestas a disposición en materia de dirección y liderazgo escolar, donde el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar publicado a fines del año 2015, es el principal referente respecto de aquellas prácticas, habilidades, conocimientos profesionales y principios que un directivo debería demostrar en el ejercicio de su labor, los cuales son la base para el cumplimiento de su tarea, en términos de Objetivos y Metas Estratégicas.

Todo esto, finalmente, es lo que nos permitirá no solo implementar un efectivo proceso de gestión del desempeño a través del seguimiento de convenios, sino también evaluar la gestión del director, como se representa a través de la siguiente gráfica.



2

Diseño de la propuesta de convenio de desempeño

Es en este segundo momento cuando corresponde realizar la propuesta de estructura de convenio y que será aquella que será publicada en las bases del concurso y que puede ser sujeta a ciertos ajustes, según la propuesta que realice el director electo y la evaluación de dicha propuesta por parte del sostenedor en cuanto a la pertinencia y factibilidad de aplicar estos ajustes.

COMPONENTES ESTRUCTURALES

Por normativa²¹, los componentes comunes que deberán considerarse en cualquier propuesta corresponden a Objetivos, Indicadores, Metas Estratégicas anuales, Medios de verificación, Supuestos básicos y Consecuencias del cumplimiento o incumplimiento de las metas. No obstante, se sugiere -además- incorporar la Situación actual del establecimiento, a fin de contar con información actualizada sobre los indicadores que figuran en el convenio, como se mencionó anteriormente.

RECUERDE...

Tal como se mencionó en el Módulo 3, cada objetivo no puede tener una ponderación inferior al 10% y superior al 30%. Esto implica que en cada convenio, como máximo podría haber diez objetivos y mínimo cuatro. Esto mismo se repite cuando planteamos los indicadores.

²¹ Artículo 33 de la Ley N° 19.070.

De esta forma, revisemos los componentes presentados en el Módulo 3 de la Guía Metodológica y que les sugerimos tener en cuenta siempre que realice sus propuestas de convenio:

1. OBJETIVOS
2. INDICADOR
3. FÓRMULA DE CÁLCULO
4. SITUACIÓN ACTUAL
5. METAS ANUALES ESTRATÉGICAS
6. MEDIOS DE VERIFICACIÓN
7. SUPUESTOS BÁSICOS
8. CONSECUENCIAS DEL CUMPLIMIENTO E INCUMPLIMIENTO DE METAS

Además, le sugerimos estructurar el Convenio de desempeño en relación con las áreas contempladas en los PME. Esto permitirá una adecuada alineación de los convenios con los PME, focalizando bien el planteamiento de objetivos y metas según las áreas de gestión respectivas:

ÁREA DE PROCESO		
Gestión pedagógica	Objetivo	Meta
Gestión de recursos	Objetivo	Meta
Liderazgo	Objetivo	Meta
Convivencia escolar	Objetivo	Meta
ÁREA DE RESULTADOS		
Resultados	Objetivo	Meta



RECURSOS DE APOYO

Propuesta de estructura de convenio

A continuación se presentan una propuesta de estructura de Convenio de desempeño, a través de un ejemplo en el área de Convivencia, considerando los componentes definidos en el Módulo 3. Le sugerimos que coteje sus propios convenios de desempeño a través de la comparación con esta propuesta, reflexionando sobre la importancia de cada uno de los componentes que, por normativa, debe contemplar el diseño, además de aquel sugerido por esta guía y que corresponde a la situación actual del establecimiento.

En esta propuesta, las consecuencias del cumplimiento o incumplimiento pueden plantearse según cada meta estratégica, en cada uno de los cinco años. Esto implica una mayor complejidad al momento de estructurar el Convenio de desempeño, pero también tiene ventajas en cuanto a la especificidad que otorga y que permitirá una toma de decisiones basada en datos mucho más detallados, donde la evolución año a año respecto de cada indicador podrá ser un gran referente para plantear las consecuencias en coherencia con el análisis histórico del desempeño del director en cuanto al cumplimiento de las Metas Estratégicas anuales.

EJEMPLO 1:

ÁREA DE PROCESO: Convivencia escolar					
OBJETIVO: <i>Mejorar la convivencia escolar, mediante la prevención y un adecuado manejo de situaciones de violencia entre estudiantes, tales como: agresiones físicas, psicológicas y verbales, acoso sexual, discriminación, entre otras que podrían presentarse.</i>					
Ponderación: 20%					
Indicadores	Fórmula de cálculo	Medios de verificación	Situación actual	Metas estratégicas	Supuestos básicos
INDICADOR 1: Promedio de estudiantes por curso que participan en actividades destinadas a promover la importancia de una sana convivencia y prevenir agresiones entre estudiantes.	(Total participantes/ Total de cursos)	- Registro de asistencia a las actividades realizadas.	Un promedio de 20 estudiantes por curso que participan en actividades destinadas a promover la importancia de una sana convivencia y prevenir agresiones entre estudiantes, considerando una matrícula promedio de 30 estudiantes por curso.	Año 1: Mantener.	Eventuales condiciones externas que dificulten la asistencia normal de los estudiantes a las actividades.
				Año 2: Aumentar a 22.	
				Año 3: Aumentar a 24.	
				Año 4: Aumentar a 26.	
				Año 5: Cubrir 100% del alumnado.	

Indicadores	Fórmula de cálculo	Medios de verificación	Situación actual	Metas estratégicas	Supuestos básicos
INDICADOR 2: El establecimiento cuenta con un Reglamento o Manual de Convivencia actualizados que regula las normas de acción y de resolución de conflictos para situaciones de violencia entre estudiantes (Sí o NO).	Sí o NO	- Copia de los protocolos de acción y de resolución de conflictos para situaciones de violencia entre estudiantes.	El establecimiento si cuenta con un Reglamento o Manual de Convivencia actualizado que regula las normas de acción y de resolución de conflictos para situaciones de violencia entre estudiantes.	Año 1: Revisar y actualizar si corresponde.	Jornadas de reflexión con el Consejo Escolar para la actualización de las normas han debido suspenderse por razones de fuerza mayor debidamente acreditadas en más de tres ocasiones.
				Año 2: Revisar y actualizar si corresponde.	
				Año 3: Revisar y actualizar si corresponde.	
				Año 4: Revisar y actualizar si corresponde.	
				Año 5: Revisar y actualizar si corresponde.	
INDICADOR 3: Proporción de agresiones entre estudiantes que son manejadas de acuerdo a los protocolos institucionales.	$\frac{\text{(Cantidad de agresiones manejadas de acuerdo al protocolo X 100)}}{\text{Total de agresiones}}$	- Registro interno anual de agresiones entre estudiantes, que específica para cada agresión las acciones realizadas para abordarlos y los protocolos institucionales con que se manejan estas situaciones.	Un 80% de las agresiones entre estudiantes se logran manejar de acuerdo a los protocolos institucionales.	Año 1: Mantener.	Agresiones o situaciones nuevas que no estén normadas en la versión vigente del Reglamento o Manual.
				Año 2: Mantener.	
				Año 3: subir proporción al 90%.	
				Año 4: cubrir 100% de agresiones a través de protocolos.	
				Año 5: Mantener.	
INDICADOR 4: Tasa de variación de la cantidad de agresiones entre estudiantes que se producen anualmente, desde 2014.	$\left\{ \frac{\text{(cantidad de agresiones entre estudiantes que se produjeron en el año 2015 - cantidad de agresiones entre estudiantes que se produjeron en el año 2014)}}{\text{cantidad de agresiones entre estudiantes que se produjeron en el año 2014}} \right\} \times 100$	- Registro interno anual de agresiones entre estudiantes que se produjeron en el establecimiento.	Se producen 56 agresiones entre estudiantes durante el año 2014, y 36 en el año 2015.	Año 1: Mantener.	No aplica o no existen factores internos o externos que podrían afectar el cumplimiento de esta meta.
				Año 2: Mantener.	
				Año 3: Mantener.	
				Año 4: Disminuir en al menos un 12%.	
				Año 5: Mantener.	

Fuente: Elaboración propia

Por último, para evaluar el cumplimiento de las metas es importante considerar lo siguiente:

- ✓ La sumatoria de las ponderaciones de todos los objetivos, debe totalizar 100% cada año.
- ✓ Cada meta debiera tener una ponderación y que la suma de las ponderaciones de las metas deberá totalizar la ponderación del objetivo, es decir, si el objetivo tiene una ponderación de 30%, la suma de las ponderaciones de las diferentes metas deberá sumar 30%. A su vez la suma de los ponderadores por la totalidad de Indicadores u objetivos debe ser 100%.
- ✓ Verificar que los ponderadores asignados a las metas de los indicadores no sean menores a 10% ni mayores a 30%.
- ✓ Corroborar que la suma de los ponderadores de cada meta, sea igual a la ponderación del objetivo.
- ✓ Verificar que la suma de ponderadores de cada año, sume 100%.



ACTIVIDAD DE CIERRE

Familiarizándonos con la propuesta de estructura

A continuación lo invitamos a ejercitar lo aprendido, poniendo en juego los conocimientos adquiridos en módulo de aprendizaje anteriores. Es muy importante que para desarrollar esta actividad, tengamos claras tanto las nociones como los procedimientos básicos implicados en el proceso de diseño de un Convenio de desempeño, por lo cual puede ser muy útil recapitular y reforzar ciertos contenidos antes de proseguir con esta actividad.

Llenaremos una propuesta de estructura de Convenio de desempeño, según aquella presentada en el Momento 2 del proceso de elaboración, y le recomendamos basarse tanto en la situación de establecimientos reales que pertenezcan a su comuna así como utilizar cualquier insumo que le permita realizar esta actividad con ejemplos concretos.

La idea es practicar, pero le recomendamos hacerlo a conciencia y con datos reales para que la actividad tenga valor y aporte realmente a su desarrollo profesional.

Esta actividad puede realizarse en dos modalidades: individualmente o con un par.

Instrucciones:

- 1 Repase los contenidos anteriormente tratados, a conciencia, haciendo hincapié en aquellos tópicos que usted considera debiese volver a leer o que requieren de una mayor comprensión.
- 2 Recopile documentos que le permitan acceder a datos verídicos sobre algún establecimiento de la comuna, cuyos directores haya firmado un Convenio de desempeño, como por ejemplo: convenios de desempeño firmados, Planes de Mejoramiento Escolar y diagnósticos institucionales, informes de seguimiento, informes de resultados SIMCE e Indicadores de Desarrollo Personal y Social, Portal Categoría de Desempeño, informes de la visita de evaluación de desempeño, entre otros.

- 3 Escoja un área y un objetivo para llenar la propuesta, la cual le recomendamos transcribir en un archivo Excel o Word, según le sea más cómodo (recuerde que solo se trata de un ejercicio de práctica).
- 4 Llene la propuesta usando los datos contenidos en el Convenio de desempeño escogido. En caso que uno de los componentes no se haya desarrollado en el convenio, usted deberá desarrollarlo en esta nueva propuesta, según la definición del componente que puede encontrar en el Módulo 3 de esta Guía Metodológica.
- 5 Una vez realizado este ejercicio de propuesta, lo invitamos a reflexionar en relación a cuatro preguntas que se encuentran al finalizar esta actividad.

Propuesta de estructura de convenio

Llene la propuesta, según las instrucciones de la actividad.

ÁREA:					
OBJETIVO:					
Ponderación:					
Indicadores	Fórmula de cálculo	Medios de verificación	Situación actual	Metas estratégicas	Supuestos básicos
				Año 1:	
				Año 2:	
				Año 3:	
				Año 4:	
				Año 5:	
				Año 1:	
				Año 2:	
				Año 3:	
				Año 4:	
				Año 5:	

Indicadores	Fórmula de cálculo	Medios de verificación	Situación actual	Metas estratégicas	Supuestos básicos
				Año 1: Año 2: Año 3: Año 4: Año 5:	
				Año 1: Año 2: Año 3: Año 4: Año 5:	

Por último, responda desde la reflexión personal o del diálogo profesional, dependiendo de la modalidad en que haya desarrollado esta actividad:

1 Al ejercitar con estas propuestas, ¿cuál de ellas representó para mí un mayor desafío y por qué?

2 ¿Qué conocimientos y habilidades pienso que debería desarrollar o fortalecer para lograr trabajar cómodamente con cualquier tipo de propuesta?

3 ¿Qué ventajas tiene trabajar con las estructuras propuestas en este módulo?

4 ¿Existe alguna innovación o mejora que yo podría proponer para agregar valor a esta propuesta?



CÁPSULA TEÓRICA 2

El diseño e implementación de los convenios de desempeño: momentos clave 3, 4 y 5

Ya hemos definido los momentos 1 y 2, los cuales corresponden a aquellos pasos necesarios para elaborar un Convenio de desempeño y que se refieren a la recopilación y análisis de diferentes antecedentes, así como al diseño mismo, el cual se orienta a través de una estructura que contempla componentes mínimos que nos permitirán presentar una propuesta alineada a otras herramientas para la mejora escolar, sino también que esté formulada para facilitar los procesos de gestión y evaluación del desempeño del director.

A continuación se presentan los momentos clave que guardan relación con la publicación de la propuesta y los posibles ajustes que puedan realizarse por sugerencia del director electo antes de firmar el convenio de desempeño.

“Cuando firmé mi Convenio de desempeño, pensé que hasta ahí llegaba todo... No tenía idea acerca de la propuesta de ajustes que yo podría haber hecho. Probablemente me habría quedado más tranquila si hubiese contado con el plazo para evaluar la situación de la escuela, conversar con el equipo directivo acerca de la factibilidad de cumplir con los Objetivos y Metas Estratégicas... Creo que esta información debe entregarse de manera formal a todo director que firme un Convenio de desempeño, independientemente de que las evaluaciones anuales permitan luego plantear algún cambio o proponer acciones remediales”. **Directora.**

3

Publicación de la propuesta de convenio en las bases del concurso

Este es un momento clave en el proceso, puesto que la propuesta de convenio es un componente central de las bases del concurso, dado que en ella se encuentran establecidos los objetivos y las metas concretas que se espera el director logre y que los interesados deben conocer al momento de postular.

Importante es recordar que este convenio, si bien contribuye a los procesos de mejora escolar, en términos administrativos es el que sienta las condiciones mínimas y las bases para la gestión del desempeño directivo y la evaluación del cumplimiento de las metas comprometidas, frente a lo cual se aplicarán una serie de medidas como consecuencia del cumplimiento o incumplimiento de estas.

Si bien el documento publicado consiste en una **propuesta** de convenio y el director tiene hasta 30 días luego de su nombramiento para firmar el convenio, periodo en el cual podría sugerir ajustes, esto no implica que el sostenedor deje componentes **sin definir**, a la espera que el director lo haga.

¿CÓMO Y CUÁNDO SE PUBLICA ESTA PROPUESTA?

La propuesta de Convenio de desempeño es parte de las bases del concurso público para proveer el cargo del director, por lo tanto, se publican en conjunto (bases y propuesta de convenio). En las bases de la convocatoria se establecen, entre otros aspectos, las condiciones y requisitos para el cargo, con su respectivo perfil y otros tipos de información relacionadas con el proceso de postulación. En este sentido, la propuesta de Convenio de desempeño es de carácter público y se encuentra a disposición de todos los postulantes.

Por lo anterior, el sostenedor debe tener en cuenta, al momento de planificar un llamado a concurso de director, los plazos para la elaboración de la propuesta de convenio, a fin de contar con el tiempo necesario para recopilar los insumos y realizar los análisis de la información disponible que le permitan levantar una propuesta de convenio coherente con los desafíos que se espera cumpla el director electo.

4

Plazo de treinta días desde el nombramiento del director, para que éste pueda acordar ajustes al convenio con el sostenedor

El documento que figura en las bases del concurso es una propuesta de Convenio de desempeño que, por lo general, no sufre variaciones. De mutuo acuerdo entre el sostenedor y el director electo podría ser modificado. La normativa establece que dentro del plazo máximo de treinta días desde el nombramiento de un director, entre éste y el sostenedor o representante legal de la Corporación suscribirán el Convenio de desempeño, el que será público e incluirá las metas anuales estratégicas de desempeño y los objetivos de resultados a alcanzar por el director, con los correspondientes indicadores, medios de verificación y supuestos básicos en que se basa el cumplimiento de los mismos así como las consecuencias de su cumplimiento o incumplimiento.

En este lapso de tiempo, se sugiere que el director electo revise la misma información utilizada por el sostenedor para el diseño inicial del convenio, con el objetivo de que las sugerencias de ajustes que pudiese plantear se realicen de forma justificada.

5

Firma del Convenio de desempeño

Al momento de la firma, se sugiere especificar –por escrito- los siguientes aspectos:

- ✓ **Nombres de los firmantes** y la **fecha** en que se suscribe.
- ✓ La **fecha de entrega del informe anual** por parte del director.
- ✓ Los **requisitos** para presentar el informe anual (documentos que debe incluir además de aquellos correspondientes a los medios de verificación).
- ✓ La **fecha** en que sostenedor y director se reunirán para el **cierre de la evaluación**. En esta instancia se sugiere que el sostenedor **retroalimente** al director respecto de su desempeño y le informe acerca de sus **expectativas y decisiones** con respecto al año siguiente.
- ✓ **Fechas y niveles** en los que se realizará el **seguimiento** del convenio (para mayor detalle respecto de los niveles, revisar en el Módulo 5, el detalle del Momento 6 “Seguimiento del Convenio de desempeño”).

¿Y DESPUÉS DE LA FIRMA?

Todo este proceso de análisis, diseño, publicación y ajustes, por supuesto no termina con el cierre del compromiso que se da a través de la firma del convenio. Como cualquier herramienta de gestión, corresponde dar seguimiento al cumplimiento de Objetivos y Metas Estratégicas planteadas, a fin de detectar obstáculos y realizar ajustes para optimizar procesos. Además, al finalizar cada año, esta herramienta nos permitirá evaluar el desempeño de nuestros directores, permitiéndonos esto tomar decisiones estratégicas informadas. Esto será abordado en el Módulo 5 de esta Guía Metodológica.

MÓDULO 5

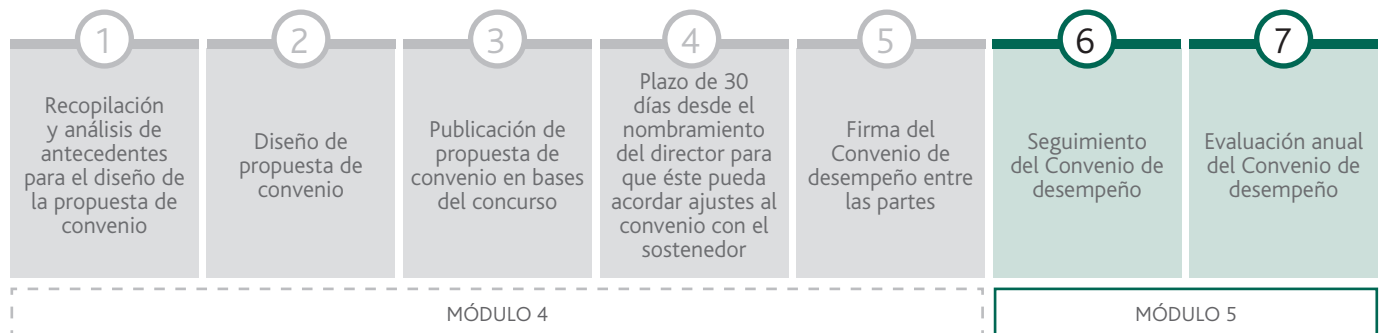
Seguimiento y evaluación de convenios de desempeño



¿Qué aprenderá en este módulo?

En este último módulo de aprendizaje daremos continuidad a los contenidos trabajados en el módulo anterior, donde revisamos todos aquellos momentos relacionados con el diseño, publicación, ajustes y firma de convenios de desempeño. En este módulo conoceremos dos momentos que se dan con posterioridad a la firma y que son de vital importancia para otorgarle su real funcionalidad al Convenio de desempeño como una herramienta que nos permita gestionar y evaluar el desempeño del director.

De esta forma, los momentos que revisaremos a través de este módulo son los siguientes:



Se espera que al finalizar este módulo usted sea capaz de:

- Comprender y valorar la función del convenio como una herramienta de gestión del desempeño que opera a través de un proceso de seguimiento.
- Comprender las implicancias del carácter evaluativo del Convenio de desempeño para la toma de decisiones informada, en pro de la mejora escolar.

Como en los módulos anteriores, encontrará las respectivas cápsulas teóricas correspondientes a los dos momentos a definir, así como actividades y apoyos gráficos que le permitirán lograr una mayor profundización de contenidos, logrando un aprendizaje más significativo al poner en práctica las nociones adquiridas.

Temario

- 1 Cumpliendo su función como herramienta para la gestión y evaluación del desempeño: momentos clave 6 y 7



Cumpliendo su función como herramienta para la gestión y evaluación del desempeño: momentos clave 6 y 7

“El problema del convenio, no es el convenio en sí mismo, sino que podría ser mal utilizado. La idea es contar con sostenedores que efectivamente estén preocupados no solo de evaluar el cumplimiento de nuestros compromisos sino de dar también oportunidades para conversar y analizar cada situación, a fin de fortalecer nuestra gestión y –por ende- aportar a la mejora escolar. No es la idea entregar un informe de cumplimiento y que pasen meses antes de recibir retroalimentación, cuando quizás ya es demasiado tarde para arreglar las cosas”.

Director.

Sobre la base de antecedentes políticos, históricos y legales, descubrimos cómo los convenios de desempeño pueden tener un impacto positivo, no solo como una herramienta de evaluación del desempeño sino también como una carta de navegación para los directores, que permite gestionar su desempeño, en alineación con otras herramientas de planificación para la mejora escolar. De esta forma, se abordaron todos aquellos aspectos relacionados con su diseño y estructura, a nivel de componentes y procedimientos clave, que nos permitirán implementarlo como una herramienta más de trabajo en cada establecimiento.

A continuación, profundizaremos en dos importantes momentos que guardan relación con aspectos funcionales del Convenio de desempeño y que son aquellos que permitirán una toma de decisiones informada y responsable por parte de ambos actores, focalizada en la mejora escolar, a través del seguimiento y evaluación de este convenio. Recordemos que no solo es el director quien toma el compromiso de cumplimiento de metas, sino también el sostenedor como agente activo en todo el proceso cuya tarea no culmina con la firma del convenio.

Un claro ejemplo de ello es la Ley SEP, única en su clase por conectar explícitamente los procesos de mejoramiento con la asignación de recursos financieros, reconociendo que existen grupos de estudiantes que –por sus condiciones socioeconómicas- requieren de mayores apoyos, pero donde los alcances de los beneficios son a nivel de comunidades educativas completas.

Iniciativas como estas y cambios como los que hoy vive el sistema escolar chileno, exige por parte de los sostenedores no solo un despliegue de recursos personales relacionados con aspectos administrativos y financieros, sino también aquellos relacionados con lo técnico-pedagógico, desde la planificación y la gestión de proyectos educativos, donde rendirá cuenta acerca de resultados académicos derivados de procesos que debe conocer a cabalidad.

Así también, y en el marco del actual proyecto de ley que crea el Sistema de Educación Pública, se espera que los futuros Servicios Locales de Educación, a través de los establecimientos educacionales de su dependencia, provean el servicio educacional en los niveles y modalidades que corresponda, debiendo orientar su acción de conformidad a los principios de la educación pública, velando por la mejora continua de la calidad del servicio educativo, según las particularidades de su territorio, promoviendo el desarrollo de todos los establecimientos educacionales de su dependencia.

A continuación, los invitamos a revisar los dos últimos momentos esenciales en el diseño y seguimiento de los convenios de desempeño.

6

Seguimiento del Convenio de desempeño

El seguimiento del Convenio de desempeño, como hemos mencionado, es de vital importancia en relación a la función de **gestión del desempeño** del director.

El propósito del seguimiento no consiste únicamente en constatar el nivel de avance hacia el logro de las metas comprometidas. También permite evaluar **en qué medida se están realizando las acciones pertinentes para este logro**, y si es necesario realizar modificaciones durante el año en el tipo de acciones que se están realizando, en la forma como se están implementando, y si -en función de lo anterior- es necesario modificar los términos del convenio, al momento de realizar la evaluación anual.

Dependiendo del tipo de indicadores y metas a los que se está realizando el seguimiento, este podrá realizarse en distintos niveles:

Nivel de proceso

Evalúa el nivel de avance de las acciones consideradas en el proceso

Nivel de resultados intermedios o finales

El seguimiento evalúa el nivel de avance de acciones desarrolladas para lograr el resultado esperado

A continuación se presentan algunos ejemplos acerca de qué aspectos podríamos observar al momento de realizar el seguimiento de ciertos indicadores:

Indicadores	Aspectos a observar en su seguimiento	Actividades realizadas por el establecimiento	Nivel de seguimiento	Acciones a seguir
<p>INDICADOR 1:</p> <p>Promedio de estudiantes por curso que participan en actividades destinadas a promover la importancia de una sana convivencia y prevenir agresiones entre estudiantes.</p>	Cantidad de estudiantes que han participado en las actividades realizadas.	<ul style="list-style-type: none"> - Talleres para prevención de la violencia escolar. - Reuniones de líderes estudiantiles. - Reuniones del consejo escolar para abordar el tema. 	Proceso	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar el número de talleres a realizar.
<p>INDICADOR 2:</p> <p>El establecimiento cuenta con protocolos de acción y de resolución de conflictos para situaciones de violencia entre estudiantes, que se actualizan anualmente.</p>	<p>En relación a la meta del año 1: estado de avance en que se encuentra la elaboración de los protocolos.</p> <p>En relación a las metas de los años 2, 3, 4 y 5: estado de avance en que se encuentra la actualización de los protocolos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión y actualización de los protocolos de acción y resolución de conflictos con apoyo de una ATE. 	Proceso	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener acciones. <p>Depende de la evaluación que se realice, el determinar si las actividades realizadas por el establecimiento son pertinentes. De ahí, se pueden plantear remediales.</p>
<p>INDICADOR 3:</p> <p>Variación de la cantidad de agresiones que son manejadas de acuerdo a los protocolos institucionales.</p>	Proporción de la cantidad de agresiones que han sido manejadas de acuerdo a los protocolos institucionales, en relación a la meta establecida para el año.	<ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento registra en acta, cómo se manejan las agresiones según protocolos. 	Resultados intermedios	<ul style="list-style-type: none"> - Seguir con registro.
<p>INDICADOR 4:</p> <p>Variación de la cantidad de agresiones entre estudiantes que se producen anualmente.</p>	Especialmente en los primeros años de mandato del director, es probable que este indicador de resultado se modifique más hacia fines de año, cuando la cantidad de acciones implementadas con el propósito de prevenir las situaciones de violencia entre estudiantes hayan aumentado. Por lo tanto, en este caso se sugeriría contrastar con lo observado respecto a los demás indicadores.	<ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento lleva registro formal de cantidad de agresiones informadas, año a año. 	Resultados finales	<ul style="list-style-type: none"> - Seguir con registro, aunque también se requiere de agregar datos sobre actividades de prevención efectivamente realizadas, asistencia de los estudiantes y toda instancia planificada para este fin.

Nota: Estos ejemplos son referenciales y no constituyen prescripción. Se recomienda siempre que el seguimiento sea planificado tras un análisis acabado del Convenio de desempeño y las situaciones específicas que se vayan presentando.



RECURSOS DE APOYO

Orientaciones para implementar esta etapa

Se sugiere que el seguimiento de los convenios de desempeño tenga un carácter **formal**, y que las fechas para su realización estén especificadas en el convenio. En este sentido, se sugiere que el seguimiento se realice –como mínimo– tres veces al año a fin de llevar un adecuado control y una toma de decisiones atinente respecto de acciones remediales que podrían implementarse para el cumplimiento de metas.

A continuación se presenta una propuesta de seguimiento que puede orientarlo respecto de cómo implementar esta etapa. Recuerde que se trata solo de una sugerencia y que usted puede adecuar u optimizar de acuerdo a la dinámica de su labor con los establecimientos:

Firma del convenio

que incluye especificación de fechas de seguimiento.

Seguimiento del proceso: resultados intermedios

¿Cuándo? Se sugiere que en junio y septiembre de cada año.

Invite al director a informar sobre: elementos que dan cuenta de avances positivos, razones y acciones remediales ante retrocesos o dificultades de cumplimiento, entre otros.

Para ello, puede disponer de un formato de informe de seguimiento o bien un formulario para que el director complete.

Evaluación anual: resultados finales

Recuerde que anualmente evaluará el cumplimiento e incumplimiento de metas, y que la información obtenida en el proceso de seguimiento le dará información esencial que le permitirá analizar y evaluar el resultado de las acciones implementadas, con mayor objetividad y profundidad.

Si tomamos el mismo ejemplo utilizado para describir los distintos componentes del Convenio de desempeño, es posible imaginar la siguiente situación en esta etapa de seguimiento:

Previo a la primera instancia de seguimiento, el director del establecimiento observa que la cantidad de agresiones entre estudiantes que están siendo abordadas de acuerdo a los protocolos institucionales dista de la meta comprometida para el año.

Al analizar las posibles razones que explican esta situación, el director detecta una falta de conocimiento de estos protocolos en parte de su equipo. A partir de este seguimiento, se propone en consecuencia elaborar e implementar un plan de capacitación del personal del establecimiento, en relación a estos protocolos.

El sostenedor aprueba esta iniciativa y plantea al director las siguientes expectativas en relación a la próxima instancia de seguimiento: haber implementado la capacitación, y haber logrado un avance respecto de la proporción de agresiones entre estudiantes abordados de acuerdo a los protocolos institucionales.

7

Evaluación del convenio a fin de año

Diciembre es el momento del año en que el sostenedor realiza la evaluación de los convenios de desempeño de los directores de establecimientos de su comuna.

En la fecha acordada y establecida en su Convenio de desempeño, cada director debe enviar al sostenedor un informe (al final de esta guía encontrará una propuesta de informe de evaluación anual) indicando el nivel de cumplimiento de los objetivos y metas establecidas, y adjuntando los documentos que constituyen los Medios de verificación de los logros obtenidos, así como también otros que respalden sus argumentos en caso de no cumplimiento de metas.

Se sugiere que posteriormente al envío de este informe, sostenedor y director se reúnan, también en la fecha acordada y establecida en el convenio, con el propósito de evaluar dicho informe. En esta instancia, se sugiere que el director complemente la información ya proporcionada y responda a las dudas planteadas por el sostenedor, en particular respecto del eventual incumplimiento de metas.

Al igual que en las instancias de seguimiento, se sugiere que en esta etapa el director presente una propuesta de acciones remediales para el año siguiente, en el caso de no cumplimiento de una meta.

Adicionalmente, si ambos lo estiman pertinente, ésta es también la ocasión para incorporar modificaciones al convenio.

Se recomienda que, a modo de monitoreo del convenio, el sostenedor establezca un acta o registro del grado de cumplimiento de las metas acordadas, y de los acuerdos convenidos en relación a la implementación de un plan remedial o de la modificación del convenio.

En caso de que el jefe DAEM o de la Corporación Municipal considere, en virtud de las consecuencias establecidas en el convenio, que la desvinculación del director es necesaria, debe entregar al sostenedor la evaluación que ha realizado del director, especificando los argumentos que en su criterio justifican la decisión, así como los medios de verificación que avalan la situación.

Si el sostenedor procede a esta desvinculación, se debe realizar un nuevo llamado a concurso para ocupar el cargo vacante.

En resumen...

Director entrega informe de cumplimiento al jefe DAEM o de la Corporación Municipal en la fecha estipulada

Recordar: Deben adjuntarse medios de verificación, evidencias de avances, observaciones respecto de cualquier obstáculo o incumplimiento, entre otros elementos que den cuenta de las acciones realizadas y resultados obtenidos.



Revisión del informe por parte del jefe DAEM o de la Corporación Municipal y su equipo

Recordar: Deben considerar no solo los resultados finales, sino los supuestos básicos, los antecedentes históricos, la situación del establecimiento y toda aquella información recabada desde el proceso de seguimiento al convenio. Todo este cruce de datos le brindará un mayor poder de análisis y, en consecuencia, permitirá una toma de decisiones objetiva y responsable.



Evaluación conjunta del informe

Recordar: jefe DAEM o de la Corporación Municipal y director pueden evaluar conjuntamente este informe, a fin de aclarar dudas y analizar antecedentes desde dos posiciones –interna y externa- que se complementan y contribuyen al logro de una visión más profunda de los procesos. La idea es discutir de forma productiva a fin de establecer nuevas acciones a seguir es pro del mejoramiento escolar.



Levantamiento de acta

Recordar: Acta de esta reunión que considere puntos críticos a discutir, conclusiones, acuerdos y propuesta preliminar de acciones remediales.

Propuesta de acciones remediales por parte del director

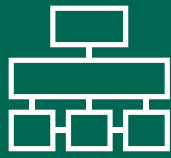
Recordar: Dependiendo de la evaluación realizada, uno de los caminos a seguir será solicitar al director proponer acciones remediales concretas.

Aplicación de consecuencias de cumplimiento o incumplimiento

Recordar: Depende de evaluación, antecedentes previos de cumplimiento, entre otros, usted puede aplicar varias medidas (por ejemplo: amonestaciones escritas o verbales, felicitaciones y anotaciones positivas, incentivos pecuniarios o no pecuniarios, desvinculación –previa aprobación del sostenedor-, solicitud de remediales).

Desvinculación y nuevo llamado a concurso,
en caso de evaluación negativa.





CÁPSULA GRÁFICA

Cerremos este módulo recordando... los momentos para la elaboración y seguimiento de convenios de desempeño

En esta infografía se resumen los siete momentos con sus elementos más importantes a considerar en el paso a paso para elaborar y dar seguimiento a los convenios de desempeño. Recordar ciertas claves, nos permitirá tener claridad sobre el proceso global.

1 Recopilación y análisis de antecedentes para el diseño de la propuesta de convenio

Considera:

- Situación actual
- Aspiraciones y objetivos del establecimiento
- Expectativas del sostenedor respecto del director

5 Firma del convenio

Recuerde contemplar por escrito:

- Nombres de firmantes, fecha de suscripción, fecha entrega de informe, requisitos presentación informe, fecha de cierre de evaluación, fechas y modalidad de seguimiento

2 Diseño de la propuesta de Convenio de desempeño

Considera, por área:

- Objetivos, Indicadores, Fórmula de Cálculo, Situación actual, Metas Estratégicas, Medios de verificación, Supuestos básicos, Consecuencias

6 Seguimiento del Convenio de desempeño

Según indicadores y metas, la evaluación de seguimiento se da en dos niveles:

- de proceso
- de resultados intermedios o finales

3 Publicación de la propuesta de convenio

¿Cuándo?

Al publicar las bases del concurso público

¿Cómo?

En uno de los ítem de las bases del concurso

7 Evaluación del convenio a fin de año

¿Cuándo? En diciembre

Proceso: presentación de informe, revisión, diálogo conjunto, retroalimentación, ajustes, decisiones respecto de las consecuencias del cumplimiento o incumplimiento

4 Plazo de treinta días desde el nombramiento del director, para que éste pueda acordar ajustes al convenio con el sostenedor

Recomendaciones:

- Análisis de PME, PEI, PADEM y otros antecedentes



ACTIVIDAD DE CIERRE

Optimizando el diseño de los convenios de desempeño

Para cerrar esta unidad y la Guía Metodológica, lo desafiamos a optimizar el diseño de un Convenio de desempeño, poniendo en práctica los aprendizajes logrados a través de la lectura de los **módulos 3, 4 y 5**.

EN EL MÓDULO 3 identificamos, definimos y dimos ejemplos acerca de todos aquellos componentes que debemos considerar al estructurar un Convenio de desempeño, estableciendo el rol que tanto sostenedor como director deben desempeñar en esta tarea. Por otra parte, reforzamos la importancia de la relación de los convenios de desempeño con otras herramientas para la mejora escolar, a la hora de plantear los objetivos de este convenio y definimos conceptos clave que nos permitirán elaborar convenios de desempeño con un entendimiento apropiado.

EN LOS MÓDULOS 4 Y 5, además, seguimos la ruta de aquellos momentos claves para la elaboración y seguimiento de los convenios de desempeño, desde la recopilación y análisis de antecedentes para su diseño hasta aquella evaluación que permitirá tomar decisiones estratégicas respecto de la gestión del director y su continuidad como líder en el establecimiento a cargo. Conocer el “paso a paso” que guiará nuestro proceder es vital para cumplir a cabalidad con esta tarea tan importante, de forma ordenada.

Esta actividad, le permitirá poner en práctica tanto lo aprendido, a través de una actividad práctica que consiste en analizar un Convenio de desempeño cualquiera, en relación a criterios relacionados con los componentes y momentos trabajados.

Finalizaremos esta actividad y el Módulo 5, reflexionando sobre los niveles en que podemos optimizar nuestros convenios de desempeño.

Instrucciones

I. Análisis de diseño: componente a componente

- 1 Tome un Convenio de desempeño que se haya elaborado en los últimos años y que, idealmente, tenga más de tres años de vigencia, dele una lectura ligera y luego examine el cuadro de análisis que presentamos a continuación.
- 2 Aplique esta **plantilla para el análisis y evaluación de componentes** al documento completo, lo cual le permitirá determinar si los diferentes componentes están expresados adecuadamente y si requieren de cambios ya sea a nivel de incorporación o modificación de componentes. Si el componente no está presente, señalar.

Le recomendamos que esta planilla sea desarrollada en programa Excel, pudiendo ajustar el número de filas según la estructura del convenio escogido, y agregando filas a voluntad según el desglose de indicadores, metas y otros componentes.

ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE COMPONENTES			
COMPONENTE	¿Están expresados adecuadamente según la definición dada en la guía? Fundamente brevemente	Si su respuesta anterior fue NO, ¿cómo puede incorporarse u optimizarse este componente? Describa brevemente	Mantenga, modifique o platee el componente, según el análisis realizado.
Objetivo			
Indicador			
Fórmula de cálculo			
Situación actual			
Metas anuales estratégicas			
Supuestos básicos			
Consecuencias del cumplimiento o incumplimiento de las metas			

II. Análisis de la implementación: momento a momento

Tome el convenio ya analizado en relación a sus componentes, además de todos aquellos insumos o evidencias que le permitan examinar su proceso de implementación: documento publicado a través de las bases del concurso, convenio firmado, propuesta de ajustes realizada por el director, actas para la incorporación de ajustes, pautas o informes de cumplimiento de objetivos, pautas o informes de seguimiento realizado por el sostenedor, informes de evaluación, entre otros.

ANÁLISIS DE IMPLEMENTACIÓN Responda las preguntas correspondientes a cada uno de los momentos para la elaboración y seguimiento del Convenio de desempeño			
MOMENTO	¿Este momento se dio adecuadamente según la definición dada en la guía? Fundamente brevemente	¿Cómo podría optimizarse el procedimiento? Describa brevemente su idea	Indique cuál es la importancia de garantizar que este momento se lleve a cabo formalmente
Recopilación y análisis de antecedentes para el diseño de la propuesta de convenio			
Diseño de propuesta de convenio			
Publicación de propuesta de convenio en las bases del concurso			
Ajustes a la propuesta de convenio por parte del director electo			
Firma del Convenio de desempeño entre las partes (sostenedor y director)			
Monitoreo de metas comprometidas			
Evaluación anual del Convenio de desempeño			

III. Análisis evolutivo y global de un Convenio de desempeño

En relación al convenio analizado, le recomendamos realizar el ejercicio de evaluarlo desde el primer al último año de vigencia, a fin de observar la evolución de las mediciones, así como de las acciones remediales, los cambios implementados y la aplicación de las consecuencias previstas. Todo esto con una mirada crítica y constructiva, donde se realice –además– un análisis global, lo cual le dará una idea acerca de cómo mirar estos procesos en el futuro.

Para ello, le sugerimos llenar el siguiente cuadro:

ANÁLISIS EVOLUTIVO				
Responda las preguntas, según la evaluación general que realice año a año				
AÑO	¿Cómo se comportaron los resultados obtenidos de las diferentes mediciones realizadas, considerando la evolución en el tiempo?	¿Con qué puedo relacionar los resultados obtenidos, en general? (supuestos básicos, desempeño del director, otro tipo de antecedentes)	¿Qué acciones, cambios o estrategias se implementaron para producir un mantenimiento, mejora o superación de las dificultades?, ¿tuvo efectos positivos?	¿Qué consecuencias/medidas se implementaron ante el cumplimiento o incumplimiento de los objetivos?, ¿qué efectos tuvieron en el proceso?
AÑO 1				
AÑO 2				
AÑO 3				
AÑO 4				
AÑO 5				

ANÁLISIS DEL PROCESO GLOBAL

Respecto de la información detallada en este cuadro, registre sus conclusiones más relevantes sobre el proceso. Para ello, recomendamos primero hacer un análisis tipo FODA, en el cual pueda determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que identificó en el proceso, a fin de contemplar estos aspectos en próximas ocasiones y obteniendo así una mirada global que le permitirá fortalecer y optimizar procesos.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
DEBILIDADES	AMENAZAS

IV. Conclusiones

Registre sus principales conclusiones respecto del análisis realizado, mencionando aquellos puntos relevantes que guiarán su labor a futuro respecto de la elaboración, implementación, seguimiento y evaluación de convenios de desempeño.



ACTIVIDAD DE CIERRE

Optimizando el diseño e implementación de los convenios de desempeño

¿Podemos mejorar en cuanto al diseño de convenios de desempeño?

Sin duda, podemos optimizar tanto el diseño como la implementación de los convenios de desempeño, desde dos aristas fundamentales: proceso y producto, según explicamos a continuación:

- 1 Optimización del proceso:** Al conocer todos aquellos componentes y momentos fundamentales que nos permitirán diseñar e implementar convenios de desempeño, nos aseguraremos de realizar cada tarea con mayor rapidez y fluidez, reduciendo las posibilidades de errores. Esto permite generar autoconfianza y seguridad en los involucrados en cada fase, sobre la base de la expertise en relación a este proceso, y garantiza –en gran parte– el cumplimiento de los plazos programados para cada tarea, rebajando la carga horaria dedicada a esta labor y aliviando a los actores implicados.
- 2 Optimización del producto:** El conocer cada componente con profundidad y el saber establecer relaciones con otros aspectos (antecedentes, contexto, expectativas, otras herramientas para la mejora), le da mucha más coherencia y atinencia al convenio, el cual logra convertirse en un aporte efectivo para la gestión y evaluación del desempeño. Al realizar un “trabajo bien hecho”, reducimos la posibilidad de error y, a la vez, la cantidad de ajustes a sugerir, lo cual también tiene impacto en el cumplimiento de plazos.

El rol del sostenedor en esta optimización es clave: son protagonistas de este proceso y representan un referente en cuanto a la implementación de los convenios de desempeño, en un escenario donde los roles de los líderes educativos han cobrado más fuerza y se han redefinido.

Finalmente, le invitamos a preguntarse:

1 ¿Qué desafíos tengo por delante a partir de este conocimiento adquirido?

2 ¿Qué necesito para poder desempeñar este rol de líder intermedio, implementando los convenios como una herramienta para la mejora escolar, gestionando y evaluando el desempeño de mis directores de forma efectiva?

3 ¿Cómo, desde mi rol, puedo transmitir este conocimiento a otros profesionales involucrados en el proceso?

4 Por último, ¿cuáles son mis expectativas respecto de esta implementación?, ¿qué estoy dispuesto a entregar de mí para cumplirlas?

Anexo 1

Propuesta de informe de evaluación anual: cumplimiento de Objetivos y Metas Estratégicas

Identificación del Director

Director: _____

Establecimiento: _____

RBD: _____

Tipo de jornada: _____

Dependiente de: _____

Año evaluado: _____

Fecha informe: _____

Evaluación del cumplimiento de Objetivos y Metas Estratégicas

Llene a continuación el siguiente cuadro, indicando el nivel de logro de las Metas Estratégicas planteadas, según su criterio, por cada una de las áreas indicadas. Recuerde anexar las evidencias o medios de verificación correspondientes.

ÁREA DE PROCESO: Gestión pedagógica						
OBJETIVO:						
Ponderación:						
Indicadores	Medio de verificación (indique número de anexo)	Situación inicial (indicada en el Convenio de desempeño)	Situación actual (al término de este año)	Meta estratégica del año (para cada indicador planteado)	Nivel de logro (indique nivel de logro a través de porcentaje)	Justifique el nivel de logro (aspectos que facilitaron o impidieron el cumplimiento, con posibilidad de aludir a los Supuestos básicos)

ÁREA DE PROCESO: Gestión de recursos**OBJETIVO:****Ponderación:**

Indicadores	Medio de verificación (indique número de anexo)	Situación inicial (indicada en el Convenio de desempeño)	Situación actual (al término de este año)	Metas estratégicas	Nivel de logro (indique nivel de logro a través de porcentaje)	Justifique el nivel de logro (aspectos que facilitaron o impidieron el cumplimiento, con posibilidad de aludir a los Supuestos básicos)

ÁREA DE PROCESO: Liderazgo**OBJETIVO:****Ponderación:**

Indicadores	Medio de verificación (indique número de anexo)	Situación inicial (indicada en el Convenio de desempeño)	Situación actual (al término de este año)	Metas estratégicas	Nivel de logro (indique nivel de logro a través de porcentaje)	Justifique el nivel de logro (aspectos que facilitaron o impidieron el cumplimiento, con posibilidad de aludir a los Supuestos básicos)

ÁREA DE PROCESO: Convivencia escolar**OBJETIVO:****Ponderación:**

Indicadores	Medio de verificación (indique número de anexo)	Situación inicial (indicada en el Convenio de desempeño)	Situación actual (al término de este año)	Metas estratégicas	Nivel de logro (indique nivel de logro a través de porcentaje)	Justifique el nivel de logro (aspectos que facilitaron o impidieron el cumplimiento, con posibilidad de aludir a los Supuestos básicos)

ÁREA DE RESULTADOS

OBJETIVO:

Ponderación:

Indicadores	Medio de verificación (indique número de anexo)	Situación inicial (indicada en el Convenio de desempeño)	Situación actual (al término de este año)	Metas estratégicas	Nivel de logro (indique nivel de logro a través de porcentaje)	Justifique el nivel de logro (aspectos que facilitaron o impidieron el cumplimiento, con posibilidad de aludir a los Supuestos básicos)

I. Análisis de los datos

Señale a continuación cuáles fueron las áreas más fuertes y más débiles en términos de niveles de logro, aludiendo a las posibles causas de estos resultados.

II. Propuesta preliminar de remediales

Señale en este ítem, posibles estrategias o acciones que podrían revertir resultados deficitarios o potenciar aquellos que se mantienen.

III. Conclusiones

En un máximo de quince líneas exprese sus conclusiones personales acerca de los resultados obtenidos respecto del cumplimiento de los Objetivos y Metas Estratégicas, aludiendo a su gestión como director.

GUÍA METODOLÓGICA
**PARA LA ELABORACIÓN
Y SEGUIMIENTO DE**
**CONVENIOS DE DESEMPEÑO
DE DIRECTORES ESCOLARES**

Documento de Apoyo al Sostenedor



Gobierno
de Chile

gob.cl

Ministerio de
Educación

Gobierno de Chile

SERVICIO CIVIL

Gobierno de Chile