

A TRES AÑOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA 20.501:  
PRINCIPALES  
RESULTADOS Y AVANCES EN LA CONCURSABILIDAD  
DE JEFES DE EDUCACIÓN MUNICIPAL  
Y DIRECTORES DE ESTABLECIMIENTOS  
EDUCACIONALES.

RODRIGO EGAÑA BARAONA

Instituto de Asuntos Públicos, Universidad de Chile  
regana@u.uchile.cl

Chile ha optado por un sistema que combina el mérito y la confianza en la elección de los Altos Directivos Públicos regidos por la Ley 19833, sobre Nuevo Trato Laboral que crea y regula el Sistema de Alta Dirección Pública (SADP). Este modelo se basa en una metodología de selección que opera sobre la base de un perfil, que sirve como base para el proceso de reclutamiento en el que participan consultoras privadas, que efectúan las labores técnicas que aseguren el nivel técnico apropiado a los desafíos que plantea el perfil. Este modelo se ha extendido a otros ámbitos de la realidad administrativa pública, en tanto es visto como un modo apropiado de reclutamiento de cargos públicos. Considerando estos antecedentes, el presente documento analiza el rol del SADP en el ámbito educacional municipal, abordando las principales características del proceso de reclutamiento y selección, el estado de avance a la fecha en la concursabilidad de Jefes DAEM y Directores. Junto con ello se presentan algunas ventajas y potencialidades del nuevo sistema en el ámbito particular de la educación. Finalmente, se presentan desafíos y oportunidades de mejora al SADP en el ámbito de la educación a nivel local.

*Palabras claves: Altos Directivos Públicos, Sistema de Alta Dirección Pública, Jefes DAEM y Directores.*

## THREE YEARS SINCE THE IMPLEMENTATION OF LAW NO. 20,501: MAIN RESULTS AND PROGRESS IN PUBLIC EDUCATION OF CHIEF OF MUNICIPAL EDUCATION AND PRINCIPALS OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Chile has opted for a system that combines merit and political considerations in the selection of the Senior Public Officers, which is regulated by Law 19,833, on New Labor Deal that creates and regulates the Senior Public Management System (Sistema de Alta Dirección Pública or SADP). This model is based on a selection process operating on the basis of a profile, serves as the basis for the recruitment process involving private consultants, responsible for ensuring the appropriate technical level for the responsibilities outlined in a profile. This model has been extended to other areas public administration, as it is seen as an appropriate way to recruit in the public service. Considering this background, this document analyzes the role of SADP in the field of municipal education, addressing the main characteristics of the process of recruitment and selection, progress made in the selection of DAEM Chiefs and Directors. Additionally some advantages and potential of the new system in the field of education are presented. Finally, challenges and opportunities are presented for improving the SADP in the field of education at the local level.

*Keyword: Senior Public Officers, Senior Public Management System, DAEM Chiefs and Directors.*

## INTRODUCCIÓN

La nueva institucionalidad en materia educacional de los últimos años, estableció una activa participación del Sistema de Alta Dirección Pública (ADP)<sup>1</sup> en la selección -en base al mérito- de los directivos de nuevos servicios y organismos creados para el aseguramiento de la calidad de la educación parvularia, básica, media y superior.

Así, a través de diversos textos legales el Congreso Nacional dispuso la intervención de la ADP en la selección de los integrantes de nuevos organismos, tales como el Consejo Nacional de Educación, la Agencia de la Calidad de la Educación y la Superintendencia de Educación. De la misma forma, a comienzos del año 2011 se aprobó la Ley N°20.501 de Calidad y Equidad de la Educación, cuyo rol es optimizar la gestión y administración de la educación municipal, mediante el fortalecimiento y mejoramiento del desempeño directivo expresado en mejores condiciones de desempeño, más atribuciones, metas claras y un nuevo sistema de reclutamiento y selección para los cargos de Jefes de Departamento de Administración Municipal (DAEM) y de Directores de Establecimiento Educacionales Municipales (Escuelas y Liceos). Los objetivos fijados para esta reforma fueron mejorar la calidad y equidad de la educación pública, integrar mejores líderes para implementar los proyectos educativos y optimizar el desempeño de estos líderes educativos, quienes trabajarán en base a metas claras y evaluaciones permanentes.

Así, este nuevo sistema de selección estableció la realización de concursos públicos con la participación del Sistema de Alta Dirección Pública, decisión fundada en la exitosa experiencia de la ADP en materias de selección de directivos para el Estado, incorporando en los nuevos procesos de selección los valores que rigen este sistema, a saber, la idoneidad, el mérito, la transparencia y la no discriminación. La Alta Dirección Pública, a través del Servicio Civil, cumple desde entonces un importante rol en la selección de Jefes DAEM, y la participación en procesos de selección de Directores de Escuelas y Liceos Municipales.

---

<sup>1</sup> El Sistema de Alta Dirección Pública (ADP) es una de las reformas más relevantes y exitosas del proceso chileno de modernización del Estado, cuyo objetivo es dotar a las instituciones de gobierno -a través de concursos públicos y transparentes- de directivos con probada capacidad de gestión y liderazgo para ejecutar de forma eficaz y eficiente las políticas públicas definidas por la autoridad.

Considerando estos antecedentes, el presente documento analiza el rol de la ADP en el ámbito educacional municipal, abordando las principales características del proceso de reclutamiento y selección, el estado de avance en la concursabilidad de Jefes DAEM y Directores, además de enumerar las ventajas y potencialidades de este nuevo sistema de selección, en base a evidencia teórica, resultados y las percepciones de actores asociados al sistema. Finalmente, enunciaremos los principales desafíos que se plantean al Sistema de Alta Dirección Pública en el ámbito de la educación a nivel local, y los desafíos que surgen del programa del actual Gobierno, que ha iniciado un proceso de reforma a la educación pública para mejorar su calidad de manera integral.

## I. DEFINIENDO LAS CARACTERÍSTICAS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

### *Jefes de Departamento de Administración de Educación Municipal*

Los Jefes de Departamentos de Administración de Educación Municipal, también denominados como Jefes DAEM, son los directivos municipales a cargo del diseño e implementación del proyecto educativo comunal y de la gestión administrativa, financiera y técnica-pedagógica de los establecimientos educacionales en el ámbito local. En particular, el Sistema de Alta Dirección Pública selecciona a nivel nacional un total de 293 Jefes DAEM, 185 correspondientes a comunas con más de 1.200 alumnos matriculados, excluyéndose las corporaciones educacionales municipales, más otros 108 cargos correspondientes a Jefes DAEM de comunas con menos de 1.200 alumnos matriculados. La distinción hecha entre estas categorías de matrícula se explicará a continuación.

Respecto a los Jefes de Departamento de Administración de Educación Municipal con más de 1.200 alumnos matriculados en establecimientos educacionales de la comuna, la Ley señala que el proceso de selección será conducido por una Comisión Calificadora<sup>2</sup>, la cual funda su trabajo de selección en base al perfil

---

<sup>2</sup> Conforme a lo señalado por la ley, la Comisión Calificadora está integrada por el Sostenedor o un representante de éste; un director de establecimiento educacional municipal de la respectiva comuna que haya sido electo por el sistema establecido en la ley 20.501, el cual será elegido por

profesional y desafíos del cargo definidos por el Sostenedor, cautelando la no discriminación y transparencia del concurso y asegurando el mérito e idoneidad de los candidatos que llegan a las instancias finales del proceso. Dicha Comisión propone una nómina de candidatos al Sostenedor, quien deberá nombrar en base a un procedimiento análogo al establecido para el nombramiento de Altos Directivos Públicos de Segundo Nivel Jerárquico adscritos al sistema, el cual será administrado por el Consejo de Alta Dirección Pública.

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

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

### *Directores de Establecimientos Educacionales Municipales*

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

---

sorteo; y un miembro del Consejo de Alta Dirección Pública, o bien, un representante de éste, denominado "Profesional Experto".

públicos y abiertos, se buscó reclutar a profesionales de excelencia dotados con las competencias y el liderazgo necesarios, con el objeto de promover escuelas efectivas, motivar a sus comunidades educativas, aprender y colaborar con sus equipos de profesores, y participar de las redes locales para el intercambio de experiencias. En términos numéricos, se contempla la selección de aproximadamente 3.900 cargos de directores a nivel nacional, distribuidos en las 345 comunas del país, y que deberán ser concursados en su totalidad al año 2016.

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

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

### *El rol del Servicio Civil*

Para el reclutamiento y selección de DAEM y DEE, se ha determinado la creación de una estructura ad hoc al interior del Servicio Civil, a cargo de la administración, capacitación, soporte y monitoreo de los procesos concursales. Esta Sub área, perteneciente a la Subdirección de Alta Dirección Pública, está conformada por un equipo multidisciplinario altamente profesionalizado y considera coordinaciones regionales en 5 macrozonas, con el objeto de posibilitar la entrega oportuna y adecuada de apoyo técnico y asesoría los gobiernos locales.

Cabe mencionar, para el año 2014 el Equipo de Educación ha establecido ciertos objetivos que ordenan la gestión y que permiten mejorar la implementación del

sistema de selección de directores y jefaturas DAEM. Estos objetivos, apuntan a cumplir la meta de cobertura de plazas establecida por la Ley 20.501, reforzar la gestión política-estratégica del Sistema (fortaleciendo de esta manera la concursabilidad), potenciar la asesoría técnica a los municipios, además de gestionar eficientemente la relación con Profesionales Expertos, Representantes del Consejo de Alta Dirección Pública, Consultoras y Empresas de Asesoría Externa, mediante una adecuada contratación y evaluación para la mejora de su desempeño.

## 2. AVANCES EN LA CONCURSABILIDAD DE JEFES DAEM Y DIRECTORES DE ESTABLECIMIENTOS EDUCACIONALES.

En lo relativo a los avances en concursabilidad de este nuevo sistema para el ámbito educacional municipal, podemos reportar lo siguiente:

Respecto a los procesos concursales de Jefaturas DAEM con más de 1.200 estudiantes matriculados, tenemos que 109 cargos han sido publicados y 86 nombrados a partir de 2012, lo cual representa un 46% de nombramientos respecto al total de cargos del sistema. De la misma forma, las regiones que presentan mayor avances en términos de publicaciones y nombramientos son la de Coquimbo, Libertador Bernardo O'Higgins y Araucanía, mientras la más baja concursabilidad se da en Atacama y Los Ríos. También se observa que 109 comunas (57%) han desarrollado concursos para Jefes DAEM, mientras 56 comunas (30%) no han realizado ni solicitado concurso, y 20 comunas han solicitado concurso y están en estado de preparación, representando al 11% del total general.

En cuanto a los nombramientos, sólo un 20% ocupaba el cargo al momento del concurso, mientras el 80% no lo hacía previamente, lo cual representa un importante avance en renovación directiva. De manera similar, un 88% de estos profesionales son hombres, mientras las mujeres sólo constituyen un 12% de los nombramientos efectuados, dato que plantea ciertos desafíos respecto a la atracción de candidatas idóneas a los procesos concursales. Para terminar, cabe mencionar que de los 86 Jefes DAEM nombrados por el Sistema de Alta Dirección Pública a tres años de implementación, 79 se encuentran actualmente vigentes.

En relación a la concursabilidad de Jefaturas DAEM con menos de 1.200 estudiantes matriculados, observamos que de los 108 insertos en el sistema, 39 concursos han sido realizados con un total de 28 nombramientos, 5 declaraciones de desierto y 6 procesos anulados. Esto representa un grado de avance del 26% del total de cargos. Respecto a la caracterización de nombramientos, cabe destacar que sólo un 13% de los profesionales designados ocupaba el cargo al momento del concurso, lo cual demuestra un nivel importante de renovación en este nivel. El 16% de los nombrados son mujeres.

En términos de concursabilidad de Directivos de Establecimientos Municipales, de 3.893 cargos a concursar a nivel nacional, 1602 cargos (41%) han sido convocados o concursados y se registran 1.245 nombramientos de directores de escuelas y liceos municipales en todo el país, es decir, un 32% de avance a julio de 2014. A mayo de 2014, el promedio de postulantes por concurso es de 34 profesionales, lo que significa un paulatino aumento de postulaciones en comparación con los primeros años de aplicación del sistema, cuando llegaban aproximadamente a 10 postulantes. Respecto a nombramientos desagregados a nivel subnacional, de las 345 comunas, 257 (74%) han realizado al menos 1 concurso y 88 comunas (26%) no han realizado ninguno hasta el momento. A nivel regional, Magallanes es la región con mayor porcentaje de directores nombrados, seguida por Atacama, mientras Arica – Parinacota es la región con menos nombramientos de DEE.

Finalmente, es importante destacar que 86% de los candidatos a directores nombrados proviene de la educación municipal, un 7% del sector particular subvencionado y 3% de educación particular. 36% de los nombrados tiene entre 21 y 30 años de experiencia, un 53% de los nombrados es profesor generalista, un 18% profesor de Estado, y un 10% tiene una especialidad. En términos de distribución por género, 56% de estos directivos son hombres y un 44% mujeres, invirtiéndose la proporción respecto a nombramientos del anterior sistema.

### 3. APORTES DE LA ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA A LOS PROCESOS DE SELECCIÓN EN EL ÁMBITO MUNICIPAL. EL CAMINO SEGUIDO POR CHILE EN EL MEJORAMIENTO DIRECTIVO Y LA PARTICIPACIÓN DE LA ADP.

De acuerdo a diversos estudios internacionales, existe una relación positiva entre la calidad profesional de los directores de establecimientos y la mejora de la gestión escolar, dada la influencia de los directores en la actividad de los docentes, que son los primeros responsables del proceso de aprendizaje de los niños y niñas. En este sentido, la literatura plantea que los directores exitosos permiten mejorar los resultados académicos de los alumnos *mediados* por los docentes (Leithwood et al, 2006; Robinson et al, 2009), más precisamente a través de la influencia directiva sobre la motivación y compromiso de los profesores, así como sobre sus condiciones de trabajo y su desempeño pedagógico (Leithwood et al, 2009).

Este tema no ha sido ajeno a la realidad chilena, y desde el año 2000, la preocupación por el rol directivo en el ámbito escolar se ha transformado en un asunto relevante a nivel nacional, transitando paulatinamente desde una visión más administrativa hacia otra donde el énfasis está en el liderazgo pedagógico en las escuelas y liceos del país. Es por esto que a partir del año 2005 se desarrolla desde el Ministerio de Educación de Chile, el “*Marco para la Buena Dirección. Criterios para el Desarrollo Profesional y Evaluación de Desempeño*”<sup>3</sup>, documento que se instaura como instrumento de reflexión y análisis de la práctica directiva que debían considerar los equipos de gestión en su quehacer. Dado el consenso que genera este instrumento, se establecen desde el Ministerio, y del Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP), una serie de políticas que refuerzan y retroalimentan, a través del componente formativo, la gestión directiva (Formación de Directores de Excelencia, a través de Becas y pasantías entre otros), además de asignaciones a gestiones de excelencia a través de una alianza con instituciones privadas y Universidades que han colaborado en implementar estas políticas.

Algunos años después, y de la mano de las reflexiones que surgen a partir de la evaluación de los programas implementados, desde el Poder Legislativo se discuten iniciativas posteriormente ejecutadas por el Poder Ejecutivo que sitúan al directivo en

<sup>3</sup> Disponible en [http://bibliorepo.umce.cl/libros\\_electronicos/magister/mag\\_10.pdf](http://bibliorepo.umce.cl/libros_electronicos/magister/mag_10.pdf)

el centro de la discusión, buscando potenciar su rol de liderazgo sobre los resultados de aprendizaje. Estos tópicos fueron abordados por diversas leyes promulgadas en los últimos años: Ley de Subvención Escolar Preferencial (2009), Ley General de Educación (2010) y Ley 20.501 de Calidad y Equidad de la Educación (2011). En esa dirección, el sistema de selección instaurado con la Ley 20.501 persevera en el reclutamiento de candidatos que posean pasión por la educación y competencias tales como el liderazgo, relación con el entorno y redes, además de conocimientos técnicos, visión estratégica y capacidad de planificación y administración de recursos. Se espera que reforzando estas competencias y seleccionándolas en un proceso exhaustivo y objetivo, lleve a la mejor selección de Directivos y Jefes DAEM, con el consecuente efecto en la calidad de la educación pública.

En este sentido, la inclusión de la Alta Dirección pública en este sistema de selección ha permitido cautelar la no discriminación e imparcialidad de los procesos, garantizando el resguardo de la confidencialidad en el desarrollo de los mismos, y asegurando el mérito e idoneidad de los candidatos que llegan a las instancias finales del proceso de selección. Adicionalmente, la ADP ha contribuido a preservar un proceso reglado y de amplia convocatoria, difundiendo estos concursos en diversos medios de alcance nacional (portal “Directores para Chile”, portales web de municipalidades y diarios de circulación nacional y regional), junto con incluir -como lo establece la ley- actores públicos y privados en los procesos de selección, lo cual ha facilitado la entrada de evaluadores independientes y competentes, y la realización de procesos transparentes y objetivos a lo largo del tiempo.

A su vez, es interesante mencionar que el proceso de selección instaurado por la Ley 20.501 establece mejores condiciones de desempeño e incentivos para los ocupantes del cargo, en línea con la experiencia comparada a nivel internacional. Un ejemplo de esto, es que Jefes DAEM y Directores de Establecimientos Educativos accedan a mayores remuneraciones, establecidas a través de una asignación en base a la matrícula de la comuna/establecimiento, y la responsabilidad y liderazgo que deben ejercer en su cargo. Junto con lo anterior, la Ley otorga nuevas atribuciones para los directores electos, tales como la selección de su equipo directivo y ser consultado en la selección de profesores cuando vayan a ser destinados a sus establecimientos.

### *Percepciones sobre el funcionamiento del Sistema de Selección.*

Con el objeto de ponderar cuál ha sido la evaluación del Sistema desde la perspectiva de los involucrados en su implementación, nos enfocaremos en tres instrumentos aplicados a Alcaldes de comunas urbanas y rurales, Jefes de Departamentos DAEM, Directores de Establecimientos de Educación Municipal, Sostenedores, Representantes ADP y Empresas de Asesoría Externa. En este sentido, es importante mencionar que con estos resultados no se busca generalizar las opiniones recogidas por estos instrumentos, sino mostrar un panorama de las percepciones que existen del Sistema a tres años de su implementación.

Respecto al primer instrumento, durante el año 2013 el Servicio Civil convocó a un grupo de 12 directores de establecimientos de educación municipal de la Región Metropolitana nombrados mediante el sistema actual, para recoger sus experiencias a dos años de iniciada la implementación de esta política pública. Dicho grupo se manifestó ampliamente comprometido con el sistema, con una visión positiva de lo que implica esta ley para la educación del país, y al momento de identificar la mayor fortaleza del proceso de reclutamiento y selección, los entrevistados manifestaron que este es un sistema transparente que privilegia el mérito, con un portal de postulación eficiente, que ayuda e incentiva la postulación. Entre las motivaciones que tuvieron estos directores para postular mencionan la vocación de servicio público y la confianza en el sistema, además de expresar un vínculo afectivo con la escuela en la cual trabajan, que es fuente de motivación para una labor directiva dedicada y enfocada en resultados. En relación a los aspectos que mejorarían del sistema, se reconoce la necesidad de construir perfiles que reflejen mejor que es el cargo, contar con Convenios de Desempeño que sean desafiantes y que sirvan para dar seguimiento a la gestión, además de exigir mayor compromiso y apoyo en recursos por parte de los sostenedores.

En relación al segundo instrumento desarrollado por el Servicio Civil, durante el presente año se aplicó una encuesta a Jefes de Departamentos de Administración de Educación Municipal y Directores de Educación de Corporaciones Municipales, con el objetivo de evaluar las funciones cumplidas por los Representantes del Consejo de Alta Dirección Pública (RCADP) como integrantes de las Comisiones Calificadoras de los procesos de selección de DEE. Teniendo un número de 210 respuestas, se obtuvieron los siguientes resultados: Un 81,9% (172 casos) de los

encuestados consideró estar muy de acuerdo en que el Representante del Consejo de Alta Dirección Pública (RCADP) respondió con claridad y precisión las dudas respecto del proceso de selección, lo que permitió facilitar la coordinación de las reuniones, fijando objetivos y comunicando los mismos de manera clara a la Comisión Calificadora de cada proceso de selección. Asimismo, un 85,7% (180 casos) considera que el RCADP fue claro, preciso y oportuno en transmitir la función de la Comisión Calificadora, mientras un 61% de los encuestados, coincide en que el RCADP manifestó conocimiento de las bases de concurso, y particularmente de las características principales de cada establecimiento. Acerca de la calidad del desempeño del RCADP, un 81% (171 casos) de los encuestados plantean estar muy de acuerdo al considerar que el Representante del CADP cumplió con altos estándares de calidad en el desempeño de su trabajo, mostrando excelencia en su gestión.

En relación al resguardo de los principios del Sistema de Alta Dirección Pública por parte de los RCADP, un 89% de los encuestados (187 casos), relevan estar muy de acuerdo en que el Representante declaró en las reuniones los principios de idoneidad, mérito, transparencia y no discriminación que sostiene la Alta Dirección Pública. Lo anterior se suma a que un 86% de los encuestados (180 casos) plantearon estar muy de acuerdo con que el representante del CADP actuó, en todo momento, inspirado por los principios de la Alta Dirección Pública.

El estudio “Diagnóstico y propuestas para el sistema de selección de Directivos Públicos”<sup>4</sup>, desarrollado por Mario Weissbluth y Ximena Pizarro en julio de 2014, en tanto, llevó a cabo tres encuestas distintas para Alcaldes, Sostenedores y Representantes de Alta Dirección Pública, y Empresas de Asesoría Externa. Estos instrumentos fueron aplicados con el objeto de analizar el Sistema de Selección de DEE y Jefes DAEM, proponiendo mejoras a la política pública consagrada en la Ley 20.501. De las respuestas obtenidas podemos observar los siguientes resultados.

Para el caso de los Alcaldes, separados por comunas urbanas y rurales, se tiene que un alto porcentaje de los encuestados considera que el proceso de concurso funciona de forma confiable, llegando a un acuerdo de 80% para Alcaldes de comunas urbanas, y un 71% en comunas rurales. Asimismo, un 53% de los

---

<sup>4</sup> Disponible en [http://www.sistemaspublicos.cl/wp-content/files\\_mf/seriesistemaspublicosn10directivosescolares.pdf](http://www.sistemaspublicos.cl/wp-content/files_mf/seriesistemaspublicosn10directivosescolares.pdf).

Alcaldes de comunas urbanas considera que el proceso es expedito, mientras un 63% de las autoridades locales rurales concuerda con esta afirmación. A su vez, mientras que 33% de los Alcaldes urbanos estima que el proceso es transparente, un 74% de los Alcaldes de comunas rurales está de acuerdo con este planteamiento, lo cual plantea ciertas preguntas en torno a los factores que generan una opinión considerablemente divergente. En relación a los aspectos negativos enfatizados por los Ediles, se destaca la dificultad para conseguir recursos necesarios para aumentar las remuneraciones de los directores y gestionar procesos de desvinculación de profesores.

Respecto a la afirmación “el proceso de selección logra cumplir con los valores de Alta Dirección Pública: profesionalización, transparencia, idoneidad, legalidad, no discriminación, probidad y mérito”, un 97% de los Representantes ADP, 87% de las Empresas de Asesoría Externa y 76% de los Sostenedores coinciden con esta afirmación, mientras un porcentaje importante de Alcaldes de comunas rurales y urbanas concuerdan con lo planteado. De la misma forma, más del 50% de Representantes ADP y Sostenedores encuestados consideran que los Convenios de Desempeño permiten distinguir entre escuelas con diferentes condiciones, mientras sólo un 34% de las Empresas de Asesoría Externa concuerda con esta afirmación.

Este estudio además releva la importancia que los Representantes ADP y Asesorías Externas reciban formación adicional en materias relacionadas al sistema educativo, y considera vital fortalecer las competencias de los Sostenedores en la entrevista y selección de candidatos y en la definición adecuada de perfiles para los concursos, dado el rol legado por la ley. Similar percepción ocurre con la idoneidad de los docentes que integran la Comisión Calificadora, que son nombrados por el Sostenedor.

De estos tres procesos de consulta, podemos concluir que existe una valoración predominantemente positiva de parte de todos los actores involucrados respecto al sistema de reclutamiento y selección, y el aporte que ha generado la Alta Dirección Pública para este proceso, considerándose como un avance al antiguo sistema de selección. Dentro de los aspectos más destacados son la transparencia, confiabilidad y apertura que se ha logrado gracias a estos nuevos procedimientos, aun cuando deben potenciarse una construcción adecuada de perfiles de selección, el impacto en la gestión de los Convenios de Desempeño, además de resignificar el rol de los Sostenedores y Docentes que participan en la Comisión Calificadora.

## CONCLUSIONES

Las nuevas responsabilidades que la Ley de Calidad y Equidad de la Educación entregó a la Alta Dirección Pública han significado un enorme desafío de implementación para el Servicio Civil, que ha asumido esta tarea con profesionalismo y dedicación. A tres años de iniciada la puesta en marcha, los resultados son satisfactorios: el avance de los nombramientos de Jefes DAEM es de un 39% y el de Directores de Establecimientos Educativos Municipales es de un 32%, por enumerar sólo una de las dimensiones a cuantificar.

El trabajo colaborativo con todos los actores del sistema, en especial con los municipios, ha permitido generar un círculo virtuoso y la paulatina instalación –en el marco de una relación de pleno respeto a la autonomía de los gobiernos locales- de un cambio cultural muy significativo: la introducción del mérito como condición sine qua non para ejercer un cargo de responsabilidad directiva en la educación municipal. Las consultas hechas a Alcaldes rurales y urbanos confirman esta percepción.

De la misma forma, analizando la evidencia teórica, los énfasis dados por las reformas políticas y legislativas, además de los resultados de los instrumentos aplicados por el Servicio Civil, podemos observar las ventajas de este nuevo sistema de reclutamiento y selección en términos de transparencia, imparcialidad y aseguramiento de la calidad profesional de candidatos y nombrados, aun cuando también existen espacios de mejora relativos al fortalecimiento de la asesoría técnica a municipios, el rol de los Convenios de Desempeño y la gestión estratégica de las Comisiones Calificadoras. En este sentido, el Servicio Civil asume los retos surgidos de la implementación, además de aquellos relacionados con las prerrogativas del Programa de Gobierno de Michelle Bachelet, definiendo una serie de metas a alcanzar.

Un primer aspecto a potenciar es la *calidad*, con el objeto de fortalecer los estándares técnicos y optimizar la calidad de los concursos, de manera de disminuir aquellos que son anulados o declarados desiertos por factores que no tienen directa relación con la falta de postulantes, tales como la elaboración de bases, tarea en que el trabajo mancomunado con los municipios es fundamental. En este ámbito, se debe dar continuidad y profundizar la estrategia de formación,

perfeccionamiento y evaluación de la labor de los Representantes del Consejo de Alta Dirección Pública, en especial, a través de potenciar las instancias regionales de acompañamiento y aprendizaje entre pares. Asimismo, debe persistir el monitoreo, evaluación y auditoría permanente a las Empresas de Asesoría Externa con el fin de estandarizar los procesos y asegurar la calidad de los mismos.

A su vez, el Sistema de Alta Dirección Pública debe profundizar las *alianzas* con los municipios a lo largo del país, de manera tal que el Servicio Civil sea visto, cada vez más, como un actor cercano e inserto en el territorio, dispuesto a apoyar técnicamente a sus contrapartes. Además, resulta indispensable generar y reforzar las alianzas tanto a nivel nacional como regional, con actores estratégicos del ámbito social, educacional, académico y comunicacional, reforzando así la vinculación estratégica lograda a hasta la fecha.

Otro aspecto fundamental será promover la *participación de más y mejores postulantes*, mediante el potenciamiento de las actividades de difusión del nuevo sistema, así como de la concursabilidad, de manera de reclutar líderes del cambio, que motiven a las comunidades educativas y generen las necesarias redes a nivel local para el efectivo mejoramiento de la educación. Junto con lo anterior, los resultados de las encuestas presentadas en el acápite anterior nos muestran la necesidad de perfeccionar los perfiles de selección y potenciar el impacto de los Convenios de Desempeño de Jefes DAEM y Directores de Establecimientos Educativos Municipales.

Respecto a la *cobertura*, el objetivo es fomentar y planificar la concursabilidad en conjunto con los municipios, de manera de avanzar en la implementación de la ley con miras al 2016, año en que los cargos deben estar totalmente concursados. Para el 2014, las proyecciones del Servicio Civil son participar en más de 700 nuevos concursos de directores y 60 de jefes DAEM. Asimismo, tal como lo plantea la agenda corta que anunció la Presidenta Michelle Bachelet para fortalecer la educación pública, estamos trabajando, en conjunto con los municipios y el Ministerio de Educación, para acelerar la concursabilidad.

De la misma forma, debemos avanzar en la sistematización y evaluación de la puesta en marcha de esta política pública, lo que implica levantar indicadores de impacto, así como estudios de percepción que nos permitan contar con la opinión permanente de los municipios. Los estudios presentados en este documento

son un avance, pero plantean interrogantes en torno al impacto generado en el universo de municipios afectos al Sistema.

La participación de la Alta Dirección Pública en la selección de directivos de la educación municipal, en su rol de garante del mérito, ha sido vista por todos los actores, y en especial por los municipios, como una oportunidad para avanzar hacia mayores y crecientes grados de inclusión y desarrollo en la educación chilena. En este sentido, deberemos seguir trabajando en la potenciación del Sistema para garantizar una educación inclusiva y de calidad para todos los chilenos.

En el marco del proceso de reforma a la educación pública, claramente, la experiencia acumulada de la ADP en materia de reclutamiento directivo, como se reconoce de manera transversal, debe ser considerada en los desafíos por venir.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Dirección Nacional del Servicio Civil (2013). *Alta Dirección Pública y Reforma Educacional. Ley de Calidad y Equidad en la Educación*. Santiago: Servicio Civil.
- Leithwood, K., Day, Ch., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Gu, Q., Penlington, C., Mehta, P., Kingnton, A., (2009). *The Impact of School Leadership on Pupil Outcomes*. Research Report. UK: University of Nottingham.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A. & Hopkins, D. (2006) *Successful School Leadership. What it Is and How it Influences Pupil Learning*. National College for School Leadership. Research Report n° 800. University of Nottingham, 2006.
- Ministerio de Educación (2005). *Marco para la Buena Dirección. Criterios para el Desarrollo Profesional y Evaluación de Desempeño*. Santiago: Ministerio de Educación.
- Robinson, V., Hohepa, M., & Lloyd, C. (2009). *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why. Best evidence synthesis iteration* [BES]: New Zealand Ministry of Education.